

EL CONTEXTO DEL CAMBIO Y LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

Francisco Díez Martín
Emilio P. Díez de Castro
Arturo Calvo de Mora Schmidt

RESUMEN

Las organizaciones cambian, pasan de unos escenarios a otros con el afán de mayores beneficios. El estudio del cambio busca la comprensión de algunas de las estrategias utilizadas, en determinadas situaciones, por las organizaciones. El cambio se encuentra dividido en tres dimensiones, entre ellas se encuentra el contexto del cambio, representando la sintonía existente en los cambios organizacionales y sus respectivos sectores. ¿Convergencia o divergencia con el sector?, ¿qué efectos tendrá el cambiar en sintonía con las empresas del sector, o cuáles serán si se busca un cambio diferente?

PALABRAS CLAVES: Teoría del Cambio, Lógica Dominante, Contexto del Cambio, Gestión Medioambiental

ABSTRACT

Organizations have changes, they move from scenes to others with the eagerness of greater benefits. The study of the change looks for the understanding of some of the strategies used, in certain situations, by the organizations. The change it finds divided in three dimensions, among them is the context of the change, representing the existing understanding in the organizational changes and its respective sectors. Convergence or divergence with the sector?, what effects will have changing in perfect understanding between companies of the same sector?, which effects will be if a different change looks for?

KEYWORDS: Change Theory, Dominant Logic, Context of the Change, Environmental Management

1. INTRODUCCIÓN

La capacidad de cambio difiere entre las organizaciones. Existen organizaciones cuya estrategia es el cambio permanente, tratando de liderar la carrera hacia la ventaja competitiva y el éxito, en cambio también nos encontramos con organizaciones incapaces de cambiar, y no por ello exentas de éxito. Son las condiciones empresariales las que determinan si la empresa aceptará y realizará el cambio e incluso el grado e intensidad de dicho cambio (Díez et al. 2004).

Aunque el cambio ha sido estudiado por un extenso número de investigaciones nos quedamos con una cita de Burke (1995) que dice; “el fenómeno del cambio organizacional sigue envuelto en una cierta nebulosa, y lo que hoy sabemos sobre él y sobre las variables que lo rodean, sólo es como mucho, lo mismo que aún nos queda por saber”.

Una de las características del cambio es que implica movimiento, es decir el paso de una situación previa a otra diferente (Díez de Castro, 1994, p. 346; Gómez-Pallete, 1995, p. 142; Goodman y Kurke, 1993, p. 442; Vandengeon-Derumez, 1998, p. 120). Siguiendo este planteamiento existen diferentes definiciones del cambio, de entre las que destaca la de Courpasson (1998, p. 6), quién plantea la necesidad de una aproximación a las organizaciones como procesos e invita a ver el cambio como inherente a la acción y no como el producto de la acción. Esta ideología es la que seguiremos en el presente estudio.

Otro aspecto destacable del cambio es su composición. Realizando un estudio exhaustivo de las investigaciones que se han venido realizado sobre el cambio y su tipología, podemos afirmar que nos encontramos ante tres dimensiones críticas del mismo, a saber: contexto, contenido y proceso (Pettigrew, 1990).

El contexto del cambio, hace referencia al grado de sintonía que existe entre las actuaciones desarrolladas por una organización y las llevadas a cabo por el resto de organizaciones del sector. El contenido del cambio se centra en el ritmo o la velocidad de cambio que puede ser lento o muy rápido, y en la escala del cambio, la cual hace referencia a la cuestión de si la implantación del cambio afecta simultáneamente a toda la organización o bien, esta se realiza de forma gradual. Por último el proceso del cambio, que discurre entre la tangibilidad e intangibilidad del cambio también denominadas Teoría E y Teoría O (Beer y Noria, 2000) y la continuidad del cambio.

Una vez definido el cambio y enumerado sus dimensiones críticas, el siguiente paso consistiría en estudiarlas una a una, tanto desde un marco teórico como desde un marco empírico, y así observar el efecto que estas pueden ejercer sobre el cambio. De esta forma nuestra primera preocupación fue proceder al estudio de una de las dimensiones expuestas anteriormente. Siguiendo el orden establecido en el modelo de Pettigrew, tratamos de realizar un análisis de la primera dimensión de este orden, el contexto del cambio.

2. EL CONTEXTO DEL CAMBIO

Uno de los principales motivos de la resistencia de la organización al cambio deriva de la falta de ensamblaje normativo de una organización con su contexto institucional. En este aspecto podemos distinguir dos posiciones dicotómicas: el cambio convergente y el cambio divergente (Greenwood & Hinings, 1988; 1993; Miller & Friessen, 1984; Mohrman, Mohrman, Ledford, Cummings, & Lawler, 1989; Nadler & Tushman, 1989; Nadler, Shaw, Walton & Associates, 1995).

El cambio convergente está en buena sintonía con la orientación existente en el sector donde desarrolla su actividad. El cambio convergente ocurre dentro de los parámetros de una plantilla arquetipo existente. Es decir, una firma de contabilidad que funciona como una sociedad profesional puede instituir la democracia representativa en lugar de emplear una base amplia democrática para acomodar las exigencias del crecimiento y del gran tamaño. Tal cambio sería consistente con las ideas y valores que prevalecen sobre la importancia del clan, más que con las bases burocráticas de la autoridad (Ouchi, 1980). Esto es cambio convergente.

DiMaggio y Powell (1983, 1991) hacen hincapié en la convergencia de las organizaciones haciendo preguntas directas como ¿Por qué hay una homogeneidad tan sorprendente y no una variación? . El análisis subyacente de DiMaggio y de Powell (1991) es que las organizaciones, adoptan formas de organización apropiadas con las expectativas del contexto, para ganar legitimidad y aumentar su probabilidad de supervivencia.

El cambio divergente de la organización, o el "marco curvado" como a veces se menciona evocativamente, implica desprenderse de la "orientación existente" (Johnson, 1987; Miller, 1982, 1990) y transformar la organización.

El cambio divergente, ocurre cuando una organización se desplaza desde un arquetipo en uso a otro diferente. Si una firma se moviera a partir de un arquetipo hacia otro, el cambio sería divergente, porque representa romper el molde definido por un esquema interpretativo. Por ejemplo, si los miembros de una sociedad profesional emplearan un jefe ejecutivo no contable, cargado con la responsabilidad formal de supervisar y de evaluar a los profesionales seniors, habría una estructura discordante dentro de la sociedad profesional y sería una indicación del movimiento hacia un arquetipo nuevo (e.g., el modelo "corporativo"). Las nuevas estructuras y responsabilidades no cabrían dentro de la orientación del clan y serían más consistentes con valores burocráticos.

En consecuencia, el estudio del contexto del cambio se muestra como un primer paso a dar para enfrentarnos al estudio del cambio en las organizaciones. Representa una primera aproximación del paisaje cambiante en el que se encuentran las organizaciones, diferenciando entre aquellas que siguen las pautas establecidas en el sector y las que optan por otro camino.

3. RESULTADOS MEDIOAMBIENTALES Y EL CONTEXTO DEL CAMBIO

El paso del tiempo ha traído más y más investigaciones sobre el cambio, el contexto, la convergencia o divergencia de las organizaciones, pero en su mayoría se corresponden a estudios teóricos, carentes de respuestas empíricas a cuestiones como; ¿cuál es la importancia del cambio en las organizaciones?, ¿tiene un efecto real el cambio en los resultados organizacionales?, ¿es, este efecto, significativo?, y si lo es, ¿se trata de un efecto positivo o negativo? Muchas son las preguntas que surgen en este sentido, y hasta el momento, son pocas las respuestas que se han dado sobre este tema.

Nuestro interés discurre en esta dirección, es decir, en el intento por aportar alguna respuesta a estas preguntas, siempre centrándonos en el contexto del cambio, dimensión objeto de nuestro estudio. Asimismo, nos planteamos la siguiente cuestión; ¿cuál es la importancia del contexto del cambio? Para dar respuesta a esta pregunta necesitamos un modelo adecuado para medir el contexto del cambio, y que a su vez sea capaz de compararlo con alguna variable capaz de reflejar el éxito o fracaso de las organizaciones.

Parece que los indicadores de resultados de las organizaciones son una buena opción para observar el éxito organizativo. En nuestro caso nos interesa conocer el efecto que pueda producirse en las organizaciones a raíz de un cambio en el contexto. Por ello sería adecuada la utilización de indicadores capaces de medir los resultados organizacionales. Esto llevaría a un modelo en el que por un lado nos encontraríamos con variables para medir el contexto del cambio, y por otro lado variables que informen sobre los resultados, quedando tan sólo el paso de comparar unos indicadores con otros. Pero nuestro estudio no va a utilizar indicadores de resultados usuales, sino los resultados organizacionales de la gestión medioambiental.

Los problemas conceptuales para evaluar el rendimiento organizacional y la tendencia a emplear múltiples indicadores en su medición también se ha trasladado a la literatura sobre gestión medioambiental (Álvarez et al., 2001; Christmann, 2000; Ilinitch et al. 1998; Klassen y McLaughlin, 1996; Klassen y Whybark, 1999; Russo y Fouts, 1997) y además quizás de una forma más acentuada por el creciente interés de los diferentes Stakeholders (accionistas, políticos, empleados, clientes, medios de comunicación, etc.) sobre cuestiones medioambientales.

En este contexto, Ilinitch et al. (1998, p. 384), señalan que los resultados de la gestión medioambiental debe satisfacer las expectativas de los diferentes grupos de presión, lo cual incidirá positivamente en la imagen y reputación social de la organización. Si con ello se consigue algún tipo de ventaja frente a los competidores el esfuerzo habrá merecido la pena, pues se habrán sentado las bases para aumentar las ventas, los beneficios, la rentabilidad, etc. La repercusión social de la gestión medioambiental ya era puesta de manifiesto en los trabajos de Wood (1991) y Lober (1996).

4. APROXIMACIÓN TEÓRICA AL MODELO

Hemos visto como el cambio se encuentra dividido en tres dimensiones, contexto, contenido y proceso. De estas dimensiones nos hemos centrado en la primera de ella, el contexto, que muestra la sintonía existente en un sector. El contexto del cambio, a su vez, presenta una nueva división, con dos elementos, la convergencia y la divergencia. Por lo tanto se antoja indispensable estudiar cada uno de los elementos de esta división.

EL CAMBIO	DIMENSIONES	ELEMENTOS
	CONTEXTO	<i>CONVERGENTE</i>
		<i>DIVERGENTE</i>
	CONTENIDO	-----
PROCESO	-----	

Figura 1: Dimensiones del Cambio.

Dos variables han sido utilizadas en nuestra investigación para medir el contexto del cambio (DiMaggio y Powell, 1983, 1991; Greenwood & Hinings, 1988; 1993; Miller & Friessen, 1984; Mohrman, Mohrman, Ledford, Cummings, & Lawler, 1989; Nadler & Tushman, 1989; Nadler, Shaw, Walton & Associates, 1995). La primera de ellas, a la que llamamos “MConv”, hace referencia a la convergencia, y se formuló como la media estadística de los valores obtenidos con las siguientes cuestiones:

- A. Los cambios en las estrategias y las actuaciones de la organización están en sintonía con la orientación existente en el sector en que actúa.
- B. La organización, conforme a las expectativas del sector, trata de adoptar una forma de organización adecuada para ganar legitimidad y aumentar la probabilidad de supervivencia.

La segunda variable utilizada la llamamos “MDivg”, y hace referencia a la divergencia. Al igual que MConv, se formuló como la media estadística de los valores obtenidos con otras dos cuestiones, a saber:

- C. La organización busca nuevas formas de competir en el sector, aunque no está dispuesta a asumir demasiado riesgo, es decir, trata de planificar el cambio
- D. La organización lo que busca es impactar gracias a una nueva ventaja competitiva y así alcanzar el liderazgo, para ello el tiempo es un factor clave.

Las cuestiones mencionadas se formularon mediante cuestionario, y todas ellas seguían una escala Lickert con valores entre uno y siete.

Este sería un primer modelo para la medición del contexto del cambio en las organizaciones. Pero ya hemos dicho que nuestro estudio no se va a limitar a la simple medición del contexto del cambio, también nos interesa establecer una comparación con los resultados de la gestión medioambiental y así ser capaces de especificar la importancia del contexto.

Para el cálculo de los resultados de la gestión medioambiental se utilizó la escala de medición de resultados medioambientales de Sharma y Vredenburg, (1998), mostrada en la tabla 1, los cuales también seguían una escala Lickert.

<i>Indique el grado de mejora o aumento que ha supuesto el desarrollo de las prácticas medioambientales sobre las siguientes cuestiones (1. Ninguno.....7. Muy elevado):</i>
1. Reducción de los costes de aprovisionamiento (materias primas o componentes).
2. Reducción de los costes de producción.
3. Reducción de los costes asociados al incumplimiento de la normativa medioambiental.
4. Mejora de la productividad.
5. Mejora del conocimiento para la toma de decisiones empresariales.
6. Mejora de la innovación en procesos
7. Mejora de la innovación en productos.
8. Mejora de la calidad de los productos.
9. Mejora de la formación de los empleados en cuestiones medioambientales.
10. Mejora de la moral de los empleados.
11. Mejora de la reputación de la empresa.
12. Mejora de las relaciones con la administración pública y comunidad local.
13. Mejora de las relaciones con los medios de comunicación.
14. Mejora de las relaciones con accionistas y trabajadores.

Tabla 1. Escala medición de los resultados medioambientales.

De la tabla 1, destacar dos asuntos; si nos fijamos detenidamente en las cuestiones que forman la escala de Sharma y Vredenburg (1998), a simple vista, se observa como éstas afectan a distintos tipos de resultados, por ejemplo, las preguntas 1 y 2, hacen referencia a aspectos económicos, exactamente a si se produce una reducción de los costes organizacionales, las preguntas 12, 13, y 14 hacen referencia a aspectos relacionados con la imagen organizacional. Tanto unas variables como las otras podrían agruparse formando una variable llamémosle componente 1, que reflejara el valor de las variables referente a los costes, o componente 2, que reflejase el valor de las variables referentes a la imagen, y así sucesivamente. Estas agrupaciones ayudarían a simplificar el modelo, mediante la creación de variables de resultado agrupadas.

El segundo asunto a destacar es la falta de conexión objetiva existente entre la tercera pregunta de la tabla 1, y el contexto del cambio referente a la gestión medioambiental, lo que nos conduce a la exclusión de dicha cuestión a la hora de proceder a la creación de las variables agrupadas. La figura 2 muestra esta primera aproximación al modelo para relacionar el contexto del cambio y los resultados de la gestión medioambiental.

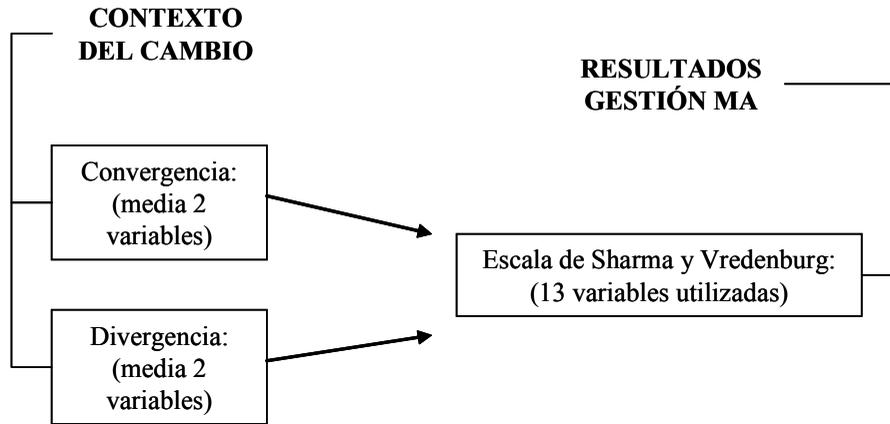


Figura 2: Aproximación al modelo: contexto-resultados

5. METODOLOGÍA

5.1. MUESTRA

El interés por desarrollar una relación entre los resultados de la gestión medioambiental, en las organizaciones, y el contexto del cambio organizativo, nos condujo a la búsqueda de organizaciones que gestionaran el medio ambiente. Por ello decidimos que, aunque son muchas las organizaciones con preocupación medioambiental, aquellas organizaciones, o incluso, aquellos centros de trabajo que dispusieran de certificación en gestión medioambiental debían ser objeto de nuestro estudio. Los certificados exigidos a las organizaciones y centros de trabajo estudiados fueron la posesión con vigencia del certificado ISO 14001 ó del Emas, sabiendo que en muchos casos coexistirían ambos a la vez. En la creación de una única base de datos que contuviera estas organizaciones contamos con la colaboración de las principales agencias certificadoras en gestión medioambiental, las cuales nos facilitaron sus bases de datos.

De esta forma decidimos realizar nuestro primer estudio en organizaciones que contasen con alguno de estos certificados y que estuvieran en la Comunidad Andaluza. Unos 670 centros de trabajo pasarían a formar parte de la población de nuestro estudio, todos ellos cumplían los dos requisitos previos, estaban certificados, y establecidos en Andalucía. Además, alrededor de un siete por ciento de esta población poseía al menos la doble certificación.

Con todo ello, en la investigación han colaborado 110 centros certificados, con actividad en la Comunidad Andaluza. El lanzamiento y recepción de los pertinentes cuestionarios se realizó durante los meses de Agosto a Noviembre de 2004.

5.2. FIABILIDAD DE LAS VARIABLES

El estudio de fiabilidad, de las variables, expuestas anteriormente, se llevó a cabo con el programa informático SPSS 11.5.

Por un lado se analizaron las cuatro variables utilizadas para la medición del contexto del cambio, cuyos resultados se exponen en la figura 3.

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)				
Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A.Conv	15,3909	11,1027	,5387	,6019
B.Conv	15,2909	10,8320	,5255	,6032
C.Divg	15,9636	9,9620	,5130	,6020
D.Divg	16,3273	9,1947	,3927	,7121
Reliability Coefficients				
N of Cases =	110,0		N of Items =	4
Alpha =	,6914			

Figura 3: Análisis de fiabilidad de las variables de contexto

De este análisis de fiabilidad se desprende que el modelo en su conjunto, con un alpha de Cronbach de 0,6914, se encuentra en el límite de lo que se podría entenderse como un modelo fiable. Aunque, si tenemos en cuenta el “alpha si se elimina un elemento”, observamos que al eliminar las variables A, B ó C, la fiabilidad del modelo no mejora, pero todo lo contrario ocurre al eliminar la variable D, que hace referencia a la divergencia, en este caso el modelo pasa a ser fiable. Si se usaran tan sólo las tres primeras variables, el alpha de Cronbach pasaría a un 0,7121. Al no entender como un gran problema en nuestra investigación el desprendimiento de una segunda variable que mida la divergencia del cambio, procedimos a la eliminación de ésta en nuestro modelo, así conseguimos la fiabilidad de la medición del contexto del cambio.

Respecto al análisis de fiabilidad de las variables componentes de la escala de Sharma y Vredenburg (1998), variables de resultados medioambientales, el alpha de Cronbach fue de 0,910 para todo el conjunto, los trece elementos. Además, la eliminación de las variables una a una no provocaba ninguna mejora en la fiabilidad de los resultados, por lo que dimos por aceptable la escala.

5.3. SIMPLIFICACIÓN DEL MODELO, AGRUPACIÓN DE LAS VARIABLES

El análisis factorial permite al investigador lograr dos objetivos fundamentales, el resumen y la reducción de datos, con ello posibilita abordar el problema de cómo analizar la estructura de las interrelaciones entre un gran número de variables (Hair et al, 1999). Dicha técnica multivariante fue la que usamos para proceder a la agrupación de la escala de Sharma y Vredenburg (1998). Nuestro objetivo era el de reducir las variables de dicha escala en una serie más pequeña de dimensiones, con una mínima pérdida de información. Una vez agrupada la escala, el análisis de datos se antojaría más sencillo.

El medio utilizado para la reducción de los datos fue nuevamente el programa informático SPSS 11.5, cuyos resultados se muestran en las tablas 2 y 3.

Componente	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	6,381	49,087	49,087	3,995	30,727	30,727
2	1,656	12,735	61,823	2,715	20,887	51,614
3	1,052	8,092	69,915	2,379	18,301	69,915

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

	Componente		
	1	2	3
4. RE4	,237	,601	,574
6. IC1	,510	,557	,303
7. IC2	,141	,863	,250
8. IC3	,279	,845	,178
1. RE1	,152	,207	,886
2. RE2	,162	,239	,883
9. RH2	,749	,215	,124
10. RH3	,666	-,007	,383
11. I1	,793	,226	,056
12. I2	,668	,415	-,015
13. I3	,673	,350	,102
14. I4	,764	,030	,153
5. RH1	,643	,303	,316

a. Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

b. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Tabla 3: Matriz de componentes rotados (escala de resultados)

Como se observa de la tabla 2, en la que se muestra la varianza total explicada de las variables que forman la escala de Sharma y Vredenburg, la agrupación de las variables de resultados en tres componentes, conlleva a un porcentaje de varianza explicada del 69,915%, muy próximo al 70% que representaría un valor adecuado para la agrupación.

Atendiendo a los datos sugeridos por la matriz de componentes rotados, mostrados en la tabla 3, las variables de resultados se agruparían perfectamente, en tres componentes, de la siguiente manera:

Componente 1, referente a resultados relacionados con la mejora de los recursos humanos y la imagen de la organización, formado por:

- 11. Mejora de la reputación de la empresa.
- 12. Mejora de las relaciones con la administración pública y comunidad local.
- 13. Mejora de las relaciones con los medios de comunicación.
- 14. Mejora de las relaciones con accionistas y trabajadores.
- 05. Mejora del conocimiento para la toma de decisiones empresariales.
- 09. Mejora de la formación de los empleados en cuestiones medioambientales.
- 10. Mejora de la moral de los empleados.

Componente 2, referente a resultados relacionados con la productividad y la innovación, formado por:

- 04. Mejora de la productividad.
- 06. Mejora de la innovación en procesos
- 07. Mejora de la innovación en productos.
- 08. Mejora de la calidad de los productos.

Componente 3, referente a resultados relacionados con los costes, formado por:

- 01. Reducción de los costes de aprovisionamiento (materias primas o componentes).
- 02. Reducción de los costes de producción.

6. MODELO: RELACIÓN CONTEXTO VS GESTION MEDIOAMBIENTAL

Atendiendo a los resultados obtenidos en el análisis de fiabilidad, así como en el análisis factorial, pasamos a mostrar cómo quedaría el modelo definitivo para nuestro estudio.

Por un lado el contexto del cambio quedaría definido por la convergencia y divergencia, medidas a su vez por las variables MConv y MDivg, medias estadísticas de las cuestiones A y B para la convergencia, y C para la divergencia. Por otro lado tendríamos tres componentes que informarían sobre los resultados de la gestión medioambiental en los centros de trabajo objeto de nuestro estudio. Estos componentes estarían formados por la agrupación de trece de las variables de la escala de Sharma y Vredenburg (1998). Cada componente recogería información agrupada de temas relacionados con los recursos humanos, la imagen, la productividad, la innovación y los costes, quedando un modelo como el mostrado en la figura 4.

Cada uno de los tres componentes representa la media estadística de las variables que agrupan.



Figura 4: Modelo contexto y gestión medioambiental

7. RESULTADOS

El modelo propuesto anteriormente relaciona el contexto del cambio y los resultados de la gestión medioambiental. La técnica utilizada para conocer esta relación fue la utilización de la Anova. Este tipo de técnica de dependencia está diseñada para medir la significación de la influencia que una o varias variables independientes (X_i) tienen sobre otra variable (Y) dependiente (Luque et al, 2000), en nuestro estudio hemos usado la aplicación del SPSS 11.5.

El uso de la Anova nos debe mostrar la existencia de relación significativa entre los tres componentes de los resultados de la gestión medioambiental y el contexto del cambio, o la carencia de dicha relación. En nuestra investigación la observancia de esta relación se llevó a cabo en dos partes, por un lado se observaron los tres componentes con la convergencia, y por otro con la divergencia.

Asimismo llevamos a cabo, con la misma aplicación informática, un análisis de las correlaciones entre estos grupos, es decir, entre los resultados medioambientales y tanto la convergencia como la divergencia. Nuestro interés era averiguar, en el caso en que existiera una relación significativa, el signo de la relación y la importancia de esta.

Tras el análisis, los resultados obtenidos mostraron que; referente a la convergencia, tan sólo era significativa la relación entre ésta y el componente 1 con un nivel significativo del 99%, es decir, existe una relación significativa entre el cambio convergente y los resultados de la gestión medioambiental referentes a las mejoras en recursos humanos e imagen. En cambio, no se puede afirmar que exista una relación significativa entre el cambio convergente y los resultados de costes, productividad e innovación (componentes 2 y 3). Este análisis se completa con el análisis de las correlaciones, en el que se observa una correlación positiva significante al 99%, entre el componente 1 y la convergencia, es decir, un mayor nivel de convergencia implica mejores resultados relacionados con los recursos humanos y la imagen organizativa.

En referencia a la divergencia, cabe decir que, el análisis realizado mostró la existencia de una relación significativa del 99% entre esta dimensión y los resultados medioambientales, referentes a las mejoras en recursos humanos e imagen (componente 3). Además también mostró una relación significativa al 95% entre el cambio divergente y los resultados medioambientales de costes (componente 3), quedando los resultados referentes a la productividad e innovación sin relación significativa con el cambio divergente.

En el análisis de correlaciones se observó la existencia de correlaciones positivas entre la divergencia y los costes, así como con los resultados de recursos humanos e imagen. Es decir, un mayor grado de divergencia implicaría la reducción de costes así como la mejora de la imagen y los recursos humanos.

8. CONCLUSIONES

El estudio exhaustivo del cambio implica la determinación de un modelo capaz de explicar sus tres dimensiones, contexto, contenido y proceso. En este sentido, hemos aportado un primer modelo para el estudio de una de sus dimensiones, el contexto del cambio, cuya estructuración implica la consideración de dos variables; la convergencia y la divergencia del cambio. La concreción de un modelo de estas características, capaz de estructurar el contexto del cambio, implica la posibilidad de comprensión de algunas de las estrategias utilizadas, en determinadas situaciones, por las organizaciones.

Nuestro modelo trata de profundizar en la importancia que tiene el contexto del cambio en las organizaciones, y observar como afectan los cambios convergentes y divergentes en estas. Para concretar esta hecho, se ha relacionado el contexto del cambio y los resultados de la gestión medioambiental. El análisis llevado a cabo sugiere relaciones determinantes en este sentido, en las que los cambios convergentes y divergentes se encuentran relacionados significativamente con parte de los resultados medioambientales de las organizaciones.

De esta forma parece que el contexto del cambio presenta cierta importancia en las organizaciones, y por lo tanto es un factor influyente en el cambio. No en vano sería recomendable el estudio de las demás dimensiones del cambio, el contenido y el proceso, observando cuál es la importancia que tienen en las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M.J.; Burgos, J. y Céspedes, J.J. 2001. An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels. *Omega*, Vol. 29, nº 6, pp. 457-471.
- Beer, M., & Nohria, N. 2000. Cracking the code of change. *Harvard Business Review*. 78(1): 133-145.
- Christmann, P. 2000. Effects of best practices of environmental management cost advantage: the role of complementary assets. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, nº 4, pp. 663-681.
- Díez de Castro, E. ; A. Vázquez Sánchez, y F. Díez Martín. 2004. Un modelo interpretativo de la lógica dominante en las organizaciones; en Fraiz Brea, J.A. y Vila Alonso, M. (Edits). *La empresa y su entorno*. AEDEM, Vigo. Pp. 1075-1086.
- DiMaggio, P. J. 1991. Constructing an organizational field as a professional project: U.S. art museums, 1920-1940. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 267-292. University of Chicago Press. Chicago.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2):147-160.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. 1988. Organization design types, tracks and the dynamics of strategic change. *Organization Studies*, 9: 293-316.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. 1993. Understanding strategic change: The contribution of archetypes. *Academy of Management Journal*, 36: 1052-1081.
- Hair, J.F. Jr.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; Black, W.C. 1999. *Análisis Multivariante*. Prentice Hall Iberia. Pp 79-144.
- Ilinitch, A.; Soderstrom, N. y Thomas, T. 1998. Measuring corporate environmental performance. *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 17, pp. 383-408.
- Johnson, G. 1987. *Strategic change and the management process*. Oxford, England: Basil Blackwell.
- Klassen, R. y McLaughlin, C. 1996. The impact of environmental management on firm performance. *Management Science*, Vol. 42, nº 8, pp. 1199-1215.
- Klassen, R. y Whybark, D. 1999. The impact of environmental technologies on manufacturing performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 42, nº 6, pp. 599-615
- Lober, D. 1996. Evaluating the environmental performance of corporations. *The Journal of Managerial Issues*, Vol. 8, nº 2, pp. 184-205.
- LuqueMartínez, T.; Barrio García S.; Chica Olmo J.; y otros. 2000. *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Ediciones Pirámide. Pp.281-345. Madrid.
- Miller, D. 1982. Evolution and revolution: A quantum view of structural change in organizations. *Journal of Management Studies*, 19: 131-151.
- Miller, D. 1990. *The Icarus paradox*. Harper Collins. New York.
- Miller, D., & Friesen, P. H. 1984. *Organizations: A quantum view*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Mohrman, A. M., Mohrman, S. A., Ledford, G. E., Cummings, T. G., & Lawler, E. E., III. 1989. *Large-scale organizational change*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Nadler, A. D., & Tushman, M. L. 1989. Organizational frame bending: Principles for managing reorientation. *Academy of Management Executive*, 3(3): 194-203.
- Nadler, D. A., Shaw, R. B., Walton, A. E., & Associates 1995. *Discontinuous change*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Ouchi, W. G. 1980. Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25: 129-141.
- Pettigrew, A. 1985. *The awakening giant: Continuity and change in Imperial Chemical Industries*. Blackwell, Oxford.
- Pettigrew, A. 1987. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24: 649-670.
- Pettigrew, A. M. 1990. Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*, 1: 267-291.
- Russo, M. y Fouts, P. 1997. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, nº 3, pp. 534-559.
- Sharma, S. y Vredenburg, H. 1998. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 729-753.
- Vandageon-Derumez, I. (1998). La dynamique des processus de changement. *Revue Francaise de Gestion*, septiembere-octubre, 120-138.
- Wood, D. 1991. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, Vol. 16, nº 4, pp. 691-718.