

Una revisión

sobre cambio organizativo: Implicaciones para la investigación en Contabilidad de Gestión

Bernabé Escobar Pérez

Doctor Europeo en Ciencias Económicas y Empresariales.
Profesor Titular del Departamento de Contabilidad
y Economía Financiera de la Universidad de Sevilla.
bescobar@us.es

Antonio Lobo Gallardo

Profesor Titular del Departamento de Contabilidad y
Economía Financiera de la Universidad de Sevilla.
alobo@us.es

Recepción: 04 de febrero de 2004 | Aceptación: 12 de noviembre de 2004

Resumen

El objetivo de este trabajo es conocer la evolución y estado actual de la investigación sobre Cambio Organizativo, en el convencimiento de que se pueden encontrar pautas útiles para el avance de la investigación en Contabilidad de Gestión, tanto en lo que se refiere a las cuestiones específicas a investigar, como a las oportunidades que ofrecen los distintos enfoques teóricos y metodológicos. Para ello, se han revisado las principales revistas especializadas, tanto profesionales como académicas, prestando especial atención a los enfoques teóricos adoptados, los métodos de investigación utilizados y las cuestiones abordadas.

Como principal conclusión destaca la existencia de importantes oportunidades de investigación para la Contabilidad de Gestión derivadas del fenómeno del cambio organizativo. En este sentido, cabe señalar que se han constatado: (a) una gran variedad en el empleo de enfoques teóricos y métodos de investigación, (b) la preponderancia de los enfoques teóricos de corte positivista y (c) el auge de los enfoques teóricos que incluyen cuestiones sociológicas, así como de los métodos de investigación cualitativos; lo que supone importantes implicaciones para la investigación futura en CG, siempre que se adopte una aproximación multidisciplinar y multimetodológica.

Palabras Clave

Contabilidad de gestión
Cambio organizativo

A revision about organizational change: issues for research in management accounting

Abstract

The objective of this work is to know the evolution and current status of research on Organizational Change (OC), convinced that some useful guidelines can be found for the advancement of research in Management Accounting (MA), both in what refers to the specific topics to be researched, and the opportunities offered by the different theoretical and methodological focuses. Therefore, the main specialized professional and academic magazines have been consulted, paying special attention to the used theoretical focuses, research methods, and questions.

As main conclusion we can outline the important research opportunities for MA researches derived from the OC phenomena. In this sense, we must state that we have confirmed: (a) a great variety in the use of theoretical focuses and research methods, (b) the preponderance of theoretical focuses with positivist view, and (c) the rise of theoretical focuses that include sociological issues, as well as the qualitative research methods; which supposes important implications for future MA researches; as long as a multidisciplinary and multimethodological approximation is used.

Key Words

Management Accounting
Organizational Change
Theoretical and methodological focus

Introducción



En este trabajo se ha revisado la investigación sobre Cambio Organizativo (CO) con el fin de identificar los diferentes enfoques teóricos y métodos empleados, así como las cuestiones más destacables en las que se han venido centrando los investigadores, lo que ha permitido identificar algunas de las líneas potenciales de desarrollo de la investigación en Contabilidad de Gestión (CG) relacionada con el CO.

Para alcanzar este objetivo se han revisado las principales revistas¹ de *Management* y CG, básicamente. Tras consultar la base de datos ABI-Inform y los índices de las revistas seleccionadas desde finales de los años setenta hasta finales de los noventa, se

identificaron 166 trabajos. Después de examinarlos, se tomó una muestra de 131. Los 35 estudios no considerados fueron descartados por la dificultad de un correcto análisis, por ejemplo, por la imprecisión en la definición del objeto de estudio, la falta de consistencia entre el objetivo y el resto del estudio y/o la inexistencia de conclusiones.

En cuanto a la clasificación de los trabajos, dada la gran variedad encontrada, ha sido imposible llevar a cabo un análisis uniforme. Por tanto, se ha comenzado dicho análisis efectuando una primera agrupación de los trabajos en tres bloques genéricos, denominados: *Doctrinales o de Opinión*, *Revisiones Bibliográficas* y *Trabajos Empíricos*, entendiéndose por estos últimos aquellos que “*están basados en datos no extraídos de la literatura específica, sino que han sido obtenidos explícitamente para el estudio en cuestión, empleando distintas técnicas de recogida de datos, como por ejemplo, cuestionarios, casos, experimentos de laboratorio y estudios de campo*” (Lukka y Kasanen, 1996, p. 759).

La distribución de los trabajos analizados ha quedado como sigue: 43 doctrinales, 69 empíricos y 19 revisiones bibliográficas. A continuación, se exponen los resultados más destacables del análisis.

¹ Las revistas consultadas, por orden alfabético, han sido: *Academy of Management Review*; *Accounting Organizations and Society*; *Accountancy (ACE)*; *Accounting, Auditing and Accountability Journal*; *Administrative Science Quarterly*; *CMA Magazine*; *Contemporary Accounting Research*; *Harvard Business Review*; *Journal of Accountancy*; *Journal of General Management*; *Journal of Management Accounting Research*; *Journal of Management Studies*; *Management Accounting (CIMA)*; *Management Accounting (NAA)*; *Organizations Studies*; *Scandinavian Journal of Management*; *Sloan Management Review*.

1. Trabajos Doctrinales

Los 42 trabajos doctrinales analizados que figuran en la Tabla 1, proporcionan una buena aproximación sobre las cuestiones que han venido preocupando a los investigadores, debido tanto al amplio período revisado (1979-1999), como al número de revistas consultadas. En la Tabla 1 aparecen los trabajos ordenados, en primer lugar, según el año de publicación y en segundo, por orden alfabético del apellido del primer autor. Asimismo, se ha señalado para cada trabajo, su objeto específico de estudio y muy sintéticamente los aspectos más destacables encontrados durante su análisis.

Como principal característica se puede constatar la gran variedad de cuestiones específicas relacionadas con el CO que se abordan, entre las que destacan:

- El análisis de los procesos de CO.
- El papel de la CG en los procesos de CO.
- El análisis del papel de las fusiones y adquisiciones en los procesos de reestructuración.
- La gestión del CO en términos generales.
- Factores y determinantes del CO.
- El estudio de la resistencia al CO.
- La consideración como inductores de CO del desarrollo de nuevas tecnologías de la información, implantación del ABM y ABC, innovación empresarial y, finalmente, BPR como inductor del CO.
- Otros temas como los procesos de CO en el Sector Público, la medición del impacto de los CO en el rendimiento organizativo, la relación entre CO, estructura organizativa y sistema de información, etc.

No obstante, resulta lamentable el escaso rigor de algunos trabajos examinados, mayoritariamente publicados en revistas profesionales, en los que se detecta un excesivo celo por ofrecer soluciones descuidando absolutamente los aspectos metodológicos.

Por último, se constató en determinados trabajos (Van de Ven y Poole, 1995; Chesbrough y Teece, 1996) cómo la preocupación de los académicos se ha ido orientando hacia el estudio de los procesos de CO desde una perspectiva más global, lo que se entiende como un intento por mejorar su comprensión.



Tabla 1. Revisión de Trabajos Doctrinales sobre Cambio Organizativo

AUTORES	AÑO	OBJETO DE ESTUDIO	ASPECTOS DESTACABLES
Kolodny, H.F.	1979	Desarrollar estructuras organizativas matriciales, basándose en el análisis de los factores estructurales y comportamentales.	Identifica distintos factores determinantes para poder alcanzar estas estructuras matriciales, como la eficiencia, la ventaja competitiva y la innovación.
Kotter, J.P.; Schlesinger, I.A.	1979	Causas de resistencia al cambio.	Propone un método que permita superar la resistencia, basado en la formación, comunicación, participación, negociación e, incluso, imposición.
Kanter, R.M.	1984	El papel de la innovación en las estrategias de negocio.	Muestra cómo las empresas innovadoras pueden competir mundialmente, desarrollando una cultura de la tolerancia y fomentando la curiosidad intelectual.
Drucker, P.F.	1985	Factores de innovación empresarial.	Ofrece una propuesta sobre cómo gestionarlos.
Haspeslagh, P.C.; Jemison, D.B.	1987	Factores y mitos sobre los procesos de adquisición.	Destaca el potencial de las F&A como forma de desarrollo corporativo y renovación estratégica, cuya validez no puede generalizarse universalmente.
Davenport, T.H.	1990	Estudia el papel de las TI en el BPR.	Ofrece un profundo examen de los procesos de innovación y reestructuración indicando el potencial que las TI tienen ellos.
Hopwood, A.	1990	Reflexiona sobre el papel de la Contabilidad en los procesos de CO.	La Contabilidad puede ser vista como una función que participa activamente en la construcción de nuevas formas organizativas.
Gersick, C.J.	1991	El paradigma del <i>Equilibrio Puntual</i> para el CO.	Presenta implicaciones metodológicas proponiendo estudios de laboratorios y análisis documental para la investigación del CO bajo este paradigma.
McNair, C.J.; Carr, L.	1991	Causas por las que la CpG ha perdido relevancia para la gestión empresarial.	Muestra cuál debe ser el nuevo rol de los contables con respecto a la información relevante para la TDD.
Mintzberg, H.	1991	La problemática del diseño organizativo, analizando cómo las distintas fuerzas internas llevan a distintas estructuras.	Muestra cómo distintos modelos de gestión alternativos pueden llevar a diferentes estructuras.
Clark, A.; Baxter, A.	1992	El papel del ABM/ABC en la mejora de los procesos de gestión y su influencia en el cambio del rol de los contables en las organizaciones.	Destaca el potencial del ABM/ABC para involucrar a los contables de gestión en los procesos de reestructuración de los negocios.
Benjamin, R.I.; Levinson, E.	1993	El CO generado por innovaciones en TI.	Desarrollo de un esquema conceptual para el análisis del CO generado por innovaciones en TI.
Duck, J.D.	1993	La complejidad de la gestión del CO.	Fija las etapas mínimas en el proceso de CO, como delimitarlo, proponer. Muestra cómo a través del análisis literario puede revelar la construcción social del CO.

Tabla 1 (continuación). Revisión de Trabajos Doctrinales sobre Cambio Organizativo

AUTORES	AÑO	OBJETO DE ESTUDIO	ASPECTOS DESTACABLES
Huber, G.P.; Glick, W.H.	1993a	El entorno organizativo y la alta dirección como grupos de factores determinantes del CO.	Justifica el cambio, diseño y rediseño de las organizaciones en base a estos dos factores.
Kim, D.H.	1993	Los vínculos entre el aprendizaje individual y el organizativo.	Formaliza los vínculos entre el aprendizaje individual y el organizativo a través de los modelos mentales del individuo y los compartidos por los grupos.
Lewis, C.; McFadyen, K.	1993	La evolución y el nuevo papel de la función financiera en las organizaciones.	Identifica los (4) factores claves: Marco del control, organización y personas, procesos y sistemas y orientación.
Rayner, K.	1993	Impacto de las nuevas TI sobre las fábricas de los 90.	Mantiene que el CO inducido por el desarrollo de las TI, ha mejorado el RO de las empresas industriales.
Schein, E.H.	1993	Factores que inhiben o potencian el CO, particularmente los de carácter psicológico.	Propone un proceso para desarrollar organizaciones capaces de aprender permanentemente, destacando la labor del líder y de un comité externo.
Singh, H.	1993	Los procesos de reestructuración corporativa a través de las adquisiciones, fusiones y <i>Management Buy Out</i> .	Defiende que la investigación de estos procesos debe desarrollarse desde distintas perspectivas y con diferentes aproximaciones metodológicas.
Williams, K.	1993	Características deseables de los directivos reclutados para trabajos en los nuevos escenarios organizativos.	Señala las habilidades que deben poseer los altos directivos para la gestión del CO.
Booth, R.	1994	Crítica al concepto tradicional y excesivamente teórico de BPR.	Propone un modelo secuencial para la implantación de cambios radicales en la organización.
Larson, C.B.; Holdeman, J.B.	1994	El cambio en los CEO's como medio para reclutar nuevos agentes de cambio en la reorganización de las empresas.	Muestra cómo esta práctica se ha extendido entre distintas multinacionales norteamericanas.
Bentley, T.	1995	Las relaciones entre cambio, estructura organizativa y SI.	Muestra las distintas barreras al cambio, destacando la dificultad para delegar y la cultura organizativa.
Clemons, E.K.	1995	Los riesgos estratégicos del BPR.	Destaca el análisis de escenarios como instrumento de planificación estratégica para reducir riesgos.
Ford, J.D.; Ford, L.W.	1995	El papel importante de las estrategias de comunicación en los procesos de CO intencionado.	La comunicación es un factor clave para el éxito de los programas de CO.
Murby, L.	1995	Los procesos de gestión del cambio en el Sector Público, en general, y en el sistema sanitario, en particular.	Señala los factores claves para afrontar con éxito los cambios introducidos en el sector sanitario, en especial la responsabilización.

Tabla 1 (continuación). Revisión de Trabajos Doctrinales sobre Cambio Organizativo

AUTORES	AÑO	OBJETO DE ESTUDIO	ASPECTOS DESTACABLES
O'Connor, E.S.	1995	Los procesos de CO bajo la perspectiva del Análisis Textual.	Muestra cómo afecta su implantación a las organizaciones y a los altos directivos que tienen que trabajar con estos instrumentos de control de gestión.
Ruchala, L.	1995	Los distintos niveles de cambio a través de los que es posible mejorar el RO.	Propone un marco teórico para el estudio del CO que incluye: perspectivas globales, iniciativas estratégicas, acciones locales y técnicas de análisis.
Van de Ven, A.H.; Poole, M.S.	1995	Distintas perspectivas para entender y explicar los procesos de CO.	Propone una tipología de teorías para estudiar el Desarrollo Organizativo y el CO, como son el Ciclo de Vida, Teleología, Dialéctica y Evolución.
Ackroyd, S.	1996	La influencia que los cambios sociales y económicos tienen sobre las distintas formas de organizaciones de profesionales.	Estos factores han sido el motor del CO a través de la transformación de los criterios de gestión de los servicios en estas organizaciones.
Chesbrough, H.W.; Teece, D.J.	1996	Los procesos de innovación en organizaciones virtuales.	Identifica la inversión como variable decisiva para la innovación en estas organizaciones.
Greenwood, R.; Lachman, R.	1996	El CO en organizaciones de profesionales, prestando especial atención a su papel en función de las estructuras de poder.	Señala las cuestiones con mayor potencial para comprender mejor el CO en estas organizaciones.
Greenwood, R.; Hinings, C.R.	1996	Los procesos de CO desde la perspectiva del Nuevo Institucionalismo.	Propone un modelo para comprender el CO desde una perspectiva institucional, basado en el análisis de procesos (p. 1034).
Klein, K.J.; Sorra, J.S.	1996	El proceso de implantación de innovaciones.	Propone un modelo de análisis para evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos de innovación en función de sus determinantes y consecuencias.
Scott, P.	1996	La evolución del concepto de <i>benchmarking</i> .	Destaca cómo la gestión del CO que provoca la implantación de <i>benchmarking</i> es la fase clave para conseguir un aumento del RO.
Streibel, P.	1996	Las causas por las que los trabajadores de niveles inferiores y los directivos, oponen resistencia al CO.	Muestra las similitudes y diferencias de actitud y predisposición entre ambos colectivos.
Bentley, T.	1997	El camino hacia la transformación organizativo.	Propone un modelo secuencial para llevar a cabo los procesos de transformación organizativa con éxito.
Epstein, M.J.; Manzoni, J.F.	1997	Los fundamentos del <i>Balance Scorecard</i> y del <i>Tableau de Bord</i> .	Muestra cómo afecta su implantación a las organizaciones y a los altos directivos que tienen que trabajar con estos instrumentos de control de gestión.
Orlikowski, W.J.; Hofman, J.	1997	La gestión del CO asociado a las nuevas TI.	Propone un modelo alternativo (p. 13) para gestionar el CO basado en el desarrollo de nuevas capacidades relacionadas con las nuevas TI.

Tabla 1 (continuación). Revisión de Trabajos Doctrinales sobre Cambio Organizativo

AUTORES	AÑO	OBJETO DE ESTUDIO	ASPECTOS DESTACABLES
Pascale, R.; Millemann, M.; Gioja, L.	1997	Factores a considerar por la alta dirección al introducir cambios de gran impacto organizativo.	Propone unos principios para la gestión del CO como, promover la autoresponsabilidad, estudiar la organización y su negocio en profundidad, etc.
Cox, A.; Thompson, Y.	1998	La técnica del <i>benchmarking</i> , los distintos tipos y los riesgos de su implantación.	Destaca el papel del <i>benchmarking</i> como inductor del CO.
Sheridan, T.	1998	El carácter cambiante de la función financiera en las empresas.	Compara las estructuras más tradicionales de la función financiera con la que potencialmente estará presente en el futuro.

2. Estudios Empíricos

La Tabla 2 muestra los 73 trabajos empíricos analizados, ordenados como en el caso anterior, en primer lugar, según el año de publicación y en segundo, por orden alfabético del apellido del primer autor.

En ella se ha destacado para cada trabajo, la cuestión específica estudiada, el método de investigación empleado, el enfoque teórico adoptado y los resultados más destacables alcanzados.

Entre las cuestiones específicas relacionadas con el CO, abordadas apoyándose en la recogida de evidencia obtenida como resultado del análisis de fuentes primarias de información, sobresalen:

- Impacto de las fusiones y adquisiciones sobre las organizaciones.
- CG y CO en los procesos de fusiones y adquisiciones, la instrumentalización de los sistemas de información contable en los procesos de CO, la adopción del ABM y/o ABC, el papel de los *Management Accountants* en el BPR, las privatizaciones.
- Relación entre desarrollo tecnológico y CO, innovación empresarial, BPR y CO.
- Procesos de CO.
- Factores determinantes del CO.
- Evaluación del impacto del CO sobre el rendimiento organizativo.
- Procesos de CO en las empresas en transición de un régimen comunista a una economía de libre mercado.
- Resistencia al CO.
- CO en el Sector Público.

En lo referente a los métodos de investigación, se identificaron siete categorías diferentes que según su grado de complejidad son: (1) Estudios de caso interpretativos que profundizan en el fenómeno analizado (explicativos) y (2) descriptivos, que ofrecen una idea poco profunda, es decir, estudios de naturaleza básicamente exploratoria, (3) entrevistas, (4) casos genéricos que sólo ofrecen información en términos

muy generales sobre la problemática tratada, (5) estudios transversales realizados a través de encuestas a diferentes organizaciones en un determinado momento y (6) otros, entre los que se encuentran la estadística descriptiva, las entrevistas junto a los casos, las entrevistas basadas en cuestionarios, la *Grounded Theory*, las entrevistas y la experiencia en las organizaciones estudiadas. Por último, algunos trabajos no ofrecen información que permita determinar el método empleado (Cole, 1985; Green, 1992; Haveman, 1992).

En cuanto a los enfoques teóricos adoptados, se identificaron cuatro grandes grupos:

- En la mayoría de los trabajos no se especificó ningún enfoque.
- Aquellos que emplean la Aproximación Contingente, bien de forma explícita o implícita².
- Trabajos basados en la Teoría Institucional.
- Otros que emplean teorías menos frecuentes en CG como la Teoría de la Ecología de las Organizaciones, Teoría de la Adaptación, Teoría de la Agencia o la Teoría del Equilibrio Puntual.

Atendiendo a los resultados obtenidos en los trabajos analizados, podemos destacar aquellos trabajos que:

- Identifican factores o determinantes del CO.
- Proponen modelos teóricos para el estudio del CO.
- Resaltan la importancia específica de factores de CO como la estructura organizativa, la cultura organizativa, el trabajo en equipo, la estrategia de comunicación durante los procesos de CO y los procesos de apertura a la economía de mercado.
- Presentan una tipología de diferentes tipos de organizaciones en función de como se desarrolle el CO en ellas.
- Determinan barreras y núcleos de resistencia al CO.

² Aunque en ellos no se identifica explícitamente un modelo contingente, pueden apreciarse algunos de los fundamentos de la Aproximación Contingente, por ejemplo, la negación de planteamientos universalistas al abordar las cuestiones.

- Proporcionan una tipología de procesos de CO.
- Analizan el papel de la CG en los procesos de CO.

3. Revisiones Bibliográficas

Las 18 revisiones que se han analizado estudian la evolución de la investigación en CO, bien en términos globales, bien centrándose en algún aspecto metodológico o en algún enfoque teórico, basándose en el examen de bibliografía especializada.

En la Tabla 3 se presentan las revisiones bibliográficas analizadas, ordenadas como en el caso anterior, en primer lugar, según el año de publicación y en segundo, por orden alfabético del apellido del primer autor. En ella se han destacado para cada revisión, la cuestión específica estudiada y los resultados más destacables alcanzados.

Las principales cuestiones especificadas tratadas en las revisiones analizadas:

- Evolución de la investigación en CO.
- Evolución de la investigación en innovación organizativa.
- Análisis de diferentes perspectivas empleadas para el estudio del CO: Desarrollo Organizativo y Teoría Contingente, Aproximación Racional y Cognitiva y Nuevo Institucionalismo.
- Factores determinantes del CO, el papel de las tecnologías de la información en el CO, los estudios longitudinales en la investigación del CO, etc.

En lo referente a los resultados más significativos alcanzados durante el análisis de las revisiones bibliográficas, se destacan:

- Identificación de las principales asunciones de la investigación en CO.
- Identificación de líneas de investigación.
- Presentan propuestas sobre aspectos metodológicos de la investigación en CO, nuevas perspectivas como la Contextualista, modelos para investigar en CO, etc.

Tabla 2. Revisión de los Trabajos Empíricos sobre Cambio Organizativo

AUTORES	AÑO	OBJETO DE ESTUDIO	MÉTODO	ENFOQUE	RESULTADOS
Searby, F.W.	1969	Los determinantes del éxito o fracaso de la gestión del CO en fusiones y adquisiciones entre organizaciones.	EDC descriptivo.	Contingente.	Identifica áreas de actuación para una gestión del cambio con éxito. Propone abandonar las aproximaciones universalistas.
Bright, J.R.	1970	Las señales de cambio tecnológico que pueden ayudar a gestionar la innovación organizativa.	Casos genéricos.	Ninguno específico.	Expone un método para la identificación de señales de cambio tecnológico en el entorno.
Bjorn-Andersen, N.; Pedersen, P. H.	1980	El impacto de la implantación de los nuevos SI sobre las estructuras de poder de la empresa.	EDC descriptivo.	Ninguno específico.	Muestra cómo la implantación de un SI puede facilitar el CO.
Coles, S.; Bullen, D.	1982	Los procesos de cambio en organizaciones de profesionales.	EDC descriptivo.	Ninguno específico.	Proporciona algunas lecciones en base a experiencias que deben tenerse en cuenta para gestionar procesos de CO con éxito.
Cole, R.E.	1985	Estudia comparativamente en Japón, USA y Suecia, los procesos de expansión de grupos pequeños de empresas en función de macrofactores.	No se identificó ninguno específico.	Institucional implícita.	Muestra cómo los macroprocesos sociopolíticos pueden explicar los microprocesos de cambio.
Quinn, B.	1985	Las mejores prácticas en gestión de la innovación analizando empresas grandes.	Encuestas, entrevistas y casos.	Ninguno específico.	La innovación se alcanza mediante la creación de áreas gestionadas por <i>pequeños empresarios internos</i> .
Singh, J.V.; House, R.J.; Tucker, D. J.	1986	Una mejor comprensión del impacto del CO sobre las organizaciones del Servicio Social Voluntario.	Estudio transversal.	Ecología de las Orgs., Tª Adaptación, Tª Aleatoria.	Es necesario utilizar un enfoque u otro para explicar el CO, dependiendo de donde se manifieste.
Spector, B.A.	1989	Analiza diversas experiencias de CO radicales.	Casos genéricos.	Ninguno específico.	Propone un marco de trabajo para intervenir durante la introducción de esos CO radicales.
Beer, M.; Eisenstat, R.A.; Spector, B.	1990	Las causas que provocan el fracaso de los programas de cambio mediante el análisis de los factores y los procesos del CO.	Casos genéricos.	Ninguno específico.	Identifica lo que denominan la "falacia del cambio programado" como factor de fracaso frecuente.
Brickley, J.A.; Van Druenen, L.D.	1990	Los factores por los que se reestructuran las corporaciones.	Entrevistas.	Ninguno específico.	Analiza estos factores desde una perspectiva puramente financiera.

Tabla 2 (continuación). Revisión de los Trabajos Empíricos sobre Cambio Organizativo

AUTORES	AÑO	OBJETO DE ESTUDIO	MÉTODO	ENFOQUE	RESULTADOS
Burkhardt, M. E.; Brass, D. J.	1990	El impacto que los cambios en TI tienen sobre la estructura organizativa y de poder dentro de la empresa.	Estudio transversal.	Contingente implícito.	La centralización es mucho mayor en las empresas pioneras en innovación.
Taylor, W.	1990	La opinión de un experto sobre diversos aspectos de la innovación.	Entrevista	Ninguno específico.	Señala diversos aspectos claves para formular la estrategia de innovación en las empresas.
Delacroix, J.; Swaminathan, A.	1991	El impacto de las características organizativas y de la IEP sobre el CO.	Estudio transversal.	Contingente implícito.	El CO es respuesta a las variaciones de la IEP.
Hinings, C.R.; Greenwood, R; Brown, J.	1991	El CO en las grandes organizaciones de profesionales, Contables y Auditores.	Caso genérico.	Ninguno específico.	Resalta los cambios en la estructura de autoridad provocados por la innovación en la gestión.
Kuitunen, K.	1991	Los procesos de innovación derivados del cambio tecnológico.	EDC descriptivo.	Ninguno específico.	Propone un modelo de análisis que relaciona el conocimiento de los directivos con la actividad de innovación en la empresa.
Tainio, R.; Santtaainen, T.; Sarviki, K.	1991	El proceso de CO sufrido por una organización involucrada en una adquisición a nivel corporativo de larga duración.	EDC descriptivo.	Ninguno específico.	Muestra algunos consejos para afrontar situaciones similares, como la implicación de la alta dirección y la respuesta rápida a los cambios del entorno.
Green, S.	1992	El impacto sobre la organización de las compras totales o parciales del capital de la empresa por parte de la dirección de la misma.	Ninguno específico.	Tª Agencia.	Destaca el importante papel de la cultura y estructura de la propiedad en el CO.
Haveman, H.A.	1992	El impacto del CO sobre el RO y, en última instancia, sobre la supervivencia de las organizaciones.	Ninguno específico.	Ecología de las Organizaciones.	Existe un impacto significativo del cambio sobre el RO y la tasa de fracaso/éxito de los negocios.
Ingham, H.; Kran, I.; Lovestam, A.	1992	El impacto sobre el RO de una organización provocado por la compra o fusión con otra de menor tamaño.	Estudio transversal.	Ninguno específico.	El resultado sobre el RO no tiene por qué ser necesariamente negativo como ha venido defendiéndose en la literatura especializada.
Jones, C.T.	1992	El empleo de los Sistemas de Control Contables por parte de los directivos y su en los procesos de separación de empresas de sus matrices o corporaciones	Estudio transversal.	Contingente.	Los directivos instrumentalizan los sistemas de control para facilitar el cambio. Aunque se usen las mismas técnicas, varía la forma en que se emplean.

Tabla 2 (continuación). Revisión de los Trabajos Empíricos sobre Cambio Organizativo

AUTORES	AÑO	OBJETO DE ESTUDIO	MÉTODO	ENFOQUE	RESULTADOS
Antal, A.B.; Merkens, H.	1993	El proceso de transformación en dos empresas que pasan de operar en un sistema comunista a una economía de mercado. Estudia el caso de la antigua Alemania del Este.	EDC descriptivo.	Ninguno específico.	Las nuevas estructuras organizativas se usan de la misma forma que en el sistema económico centralizado.
Hall, G.; Rosenthal, J.; Wade, J.	1993	Los procesos de reingeniería en grandes empresas.	Encuesta y casos.	Ninguno específico.	Identifica una serie de factores claves para el éxito de los procesos de reingeniería.
Hankes, J.	1993	Profundiza en el análisis del proceso de implantación del modelo TQM.	Casos genéricos.	Ninguno específico.	Ofrece una serie de consejos sobre cómo afrontar el procesos de implantación del TQM.
Huber, G.P.; Sutcliffe, K.M.; Miller, C.C.; Glick, W.H.	1993	Los distintos factores que facilitan o inhiben el CO para establecer una tipología del mismo.	Cuestionario y Entrevistas.	Contingente.	Propone un modelo para entender, e incluso predecir, el CO en base a la frecuencia con que aparecen los distintos cambios en la organización.
Scapens, R.W.; Roberts, J.	1993	Analiza las distintas contingencias históricas, sociales y organizativas que provocan la resistencia al CO.	EDC interpretativo.	Interpretativo	Estas contingencias pueden ayudar a comprender la aparentemente ilógica resistencia al CO.
Short, J.E., Venkatraman, N.	1993	El BPR desde una perspectiva amplia y bajo un enfoque estratégico.	Caso genérico.	Ninguno específico.	Propone una perspectiva más global para el desarrollo del BPR para crear nuevas ventajas competitivas.
Shreuder, H.	1993	Los cambios oportunos en la política de gestión como elemento importante para afrontar y superar crisis sectoriales.	Estadística descriptiva.	Ninguno específico.	Identifica factores que diferencian a las organizaciones que afrontan estas situaciones con éxito.
Amat, J.; Carmona, S. y Roberts, H.	1994	Estudio de los factores que provocan el cambio en los SIC distinguiendo dos niveles contextuales de influencia, el interno y el externo.	EDC descriptivo.	Contingente.	Se constata una formalización progresiva de los SIC en España.
Blumenthal, B.; Haspeslagh, P.	1994	El concepto de <i>Transformación Corporativa</i> .	Entrevistas y casos genéricos.	Ninguno específico.	Propone un esquema comparativo para estudiar este proceso en distintas organizaciones.

Tabla 2 (continuación). Revisión de los Trabajos Empíricos sobre Cambio Organizativo

AUTORES	AÑO	OBJETO DE ESTUDIO	MÉTODO	ENFOQUE	RESULTADOS
Cotton, W.D.J.	1994	El proceso de cambio consecuencia de la adopción de un modelo de gestión ABM acompañado de un proceso de descentralización de autoridades y responsabilidades.	Caso genérico.	Ninguno específico.	Enfatiza el papel del cambio cultural necesario para abordar proyectos de este tipo.
Dewing, I.P.; Jones, C.S.	1994	La respuesta de la CpG y sus responsables, a los cambios estructurales y de criterios de gestión introducidos en hospitales públicos ingleses.	EDC Interpretativo.	Ninguno específico.	Identifica núcleos importantes de resistencia a los cambios introducidos que perjudican enormemente su implantación.
Etherington, L.D.; Richardson, A.J.	1994	Los factores de presión que provocan el cambio organizativo en las universidades canadienses.	Encuestas.	Institucional.	Proporciona una tipología de CO en base a los procesos institucionales de cambio y resistencia al mismo.
Ezzamel, M.	1994	Los cambios más significativos de la gestión empresarial en UK.	Encuestas y entrevistas.	Ninguno específico.	Dentro de los procesos de CO, se centra en los procesos de descentralización y en los cambios de la CpG.
Pattison, D.D.; Arendt, C.G.	1994	El proceso de cambio consecuencia de la implantación de un modelo ABC en una empresa aerospacial.	EDC descriptivo.	Ninguno específico.	Propone un sistema de asignación de costes ABC basado en un mayor desglose de las actividades por producto.
Fahy, M.	1995	La creciente importancia de los responsables de la CpG en los procesos / programas de cambio, concretamente en aquellos relacionados con BPR.	Casos genéricos.	Ninguno específico.	La adopción del ABM y ABC afectan sustancialmente el trabajo de los contables.
Hanks, G.F.	1995	El CO en una empresa hacia un modelo de gestión más participativo y descentralizado mediante la creación de equipos de trabajo.	Caso genérico.	Ninguno específico.	Destaca las posibles mejoras en los procesos de gestión consecuencia de este CO.
Jablonsky, S.F.; Keating, P.J.	1995	El papel de la Función Financiera dentro de los procesos de gestión y de cambio en las empresas.	Casos genéricos.	Ninguno específico.	Compara dos modelos diferentes de Gestión Financiera y sus implicaciones para el CO.
Kikulis, L.M.; Slack, T.; Hinings, C.R.	1995	El estudio de los distintos patrones específicos de los diferentes sectores para el diseño del CO.	Estudio transversal.	Ninguno específico.	Identifica distintos arquetipos de CO y presenta medidas sobre cómo diseñar el CO para cada uno de ellos.

Tabla 2 (continuación). Revisión de los Trabajos Empíricos sobre Cambio Organizativo

AUTORES	AÑO	OBJETO DE ESTUDIO	MÉTODO	ENFOQUE	RESULTADOS
Kostera, M.	1995	El impacto de los cambios institucionales y económicos sobre la gestión de las empresas polacas.	<i>Grounded Theory</i> .	Ninguno específico.	Presenta una tipología (p. 684) de empresas en función de cómo se desarrolla el CO en ellas.
Ness, J.; Cuscuzza, T.G.	1995	La implantación del modelo ABM y el sistema ABC como programa de CO.	EDC descriptivo.	Ninguno específico.	Expone las distintas fases del proceso y facilita consejos para superar las dificultades.
Nevis, E.C.; DiBella, A.; Gould, J.M.	1995	Los factores y procesos que permiten evaluar la orientación de la organización hacia el aprendizaje.	Casos. genéricos	Ninguno específico.	Sostienen que en todas las organizaciones existen sistemas que soportan el aprendizaje.
Ogden, S.G.	1995	El papel de la Contabilidad en los procesos de privatizaciones de organizaciones públicas, el caso de la gestión del agua.	EDC descriptivo.	Ninguno específico.	Evidencia cómo la Contabilidad para facilitar el CO.
Pchault, F.	1995	El poder y la política en los procesos de CO, para inhibir o facilitar el cambio.	EDC descriptivo.	Ninguno específico.	Presenta un modelo (p. 473) en el que se muestra las diferentes causas de reacción al CO.
Smeltzer, R.; Zener, M.F.	1995	La planificación del proceso de anuncio y comunicación del CO, en particular el <i>downsizing</i> , para alcanzar los objetivos deseados.	EDC.	Ninguno específico.	Destaca como clave el papel de la estrategia de comunicación en los procesos de CO.
Thackray, P.	1995	La gestión de las situaciones de cambio en las organizaciones.	Caso genérico.	Ninguno específico.	Propone una serie de etapas para la gestión de proyectos de CO.
Cooper, D.; Hinings, B.; Greenwood, R.; Brown, J.	1996	El CO como un proceso dialéctico más que lineal, en las empresas profesionales como en los casos de la consultoras de Contabilidad y Derecho.	EDC descriptivo.	Institucional.	Muestra ejemplos de ambos arquetipos de CO y sus características comunes.
Dewing, I.P.; Jones, C.S.	1996	Los médicos como principal barrera organizativa para la implantación de cambios en la gestión de los hospitales públicos.	EDC.	Ninguno específico.	Presenta implicaciones sobre el diseño de los ACS en condiciones de cambio rápido.

Tabla 2 (continuación). Revisión de los Trabajos Empíricos sobre Cambio Organizativo

AUTORES	AÑO	OBJETO DE ESTUDIO	MÉTODO	ENFOQUE	RESULTADOS
Evans, H.; Ashworth, G.; Chellew, M.; Davidson, A.; Towers, D.	1996	Los procesos de implantación de los sistemas ABC y la información generada por los mismos.	Experiencia en consultoría. Entrevistas.	Ninguno específico.	Señala principios claves para la implantación y gestión de los cambios en los negocios.
Heijltjes, M.G.	1996	El proceso evolutivo sufrido por un gran corporación química.	EDC descriptivo.	Ninguno específico.	Muestra la introducción de medidas cualitativas y cuantitativas no financieras que permiten una gestión estratégica.
Hendricks, J.A.; Defreitas, D.G.; Walker, D.K.	1996	El proceso de cambio por el que una organización burocrática basada en centro de costes se transforma en una organización gestionada por centros de beneficios.	Caso genérico.	Ninguno específico.	Propone una serie de principios para la reestructuración de la organización y la revisión e implantación de nuevas medidas de rendimiento.
Libby, T.; Waterhouse, J.H.	1996	Los principales factores de cambio que afectan a los Sistemas Contables de Gestión.	Regresión Múltiple.	Contingente.	Existe un alto grado de cambio en estos sistemas, siendo los componentes relacionados con la toma de decisiones lo que más cambian.
Lyne, S.; Friedman, A.	1996	La implantación del ABC y el papel de los contables de gestión dentro de este proceso su impacto en la gestión empresarial.	Casos genéricos.	Ninguno específico.	En la mayoría de los casos, el efecto es positivo y el papel de los contables reconocido.
Nilson, K.		Los factores o fuerzas de cambio que están presentes en la adquisición de empresas de Europa del Este.	Entrevistas.	Ninguno específico.	Destaca el importante papel de los compradores en estos procesos de CO.
Phillips, G.	1996	El impacto que el CO provocado por cambios en las TI, tiene sobre la Función Financiera de las grandes empresas.	Encuestas y entrevistas.	Ninguno específico.	Presentan las características de la Función Financiera en el futuro en función de la organización, personas, TI...
Williams, K.; Hart, J.	1996	La experiencia de CO en Microsoft al nivel corporativo.	Caso genérico.	Ninguno específico.	Destaca el papel de la información financiera dentro de los procesos de CO.

Tabla 2 (continuación). Revisión de los Trabajos Empíricos sobre Cambio Organizativo

AUTORES	AÑO	OBJETO DE ESTUDIO	MÉTODO	ENFOQUE	RESULTADOS
Bhattacharjee, A.; Hirschheim, M.	1997	Las relaciones entre la implantación de nuevas TI y los procesos de CO.	Caso genérico.	Ninguno específico.	Muestra un modelo descriptivo del CO.
Brynjolfsson, E.; Renshaw, A.A.; Alstyne, M.V.	1997	La Matriz de Cambio como instrumento para analizar y facilitar los CO.	Casos genéricos.	Ninguno específico.	La Matriz de Cambio permite identificar las prácticas de gestión del CO que llevarían a mejoras del RO.
Chow, C.W.; Haddad, K.M.; Williamson, J.E.	1997	La implantación del <i>Balance Scorecard</i> dentro de procesos más amplios de reestructuración y cambio en las organizaciones.	Casos genéricos.	Ninguno específico.	Propone un modelo secuencial para implantar el <i>Balance Scorecard</i> como inductor de la reestructuración.
Downie, J.; Pastoria, G.	1997	El papel de los contables vinculados a la gestión en los procesos de cambio de la gestión.	Caso genérico. EDC Interpretativo.	Ninguno específico.	Resalta la importancia de que éstos lideren los procesos de CO.
Leroy, F.; Ramanant-soa, B.	1997	Los aspectos cognitivos y comportamentales del aprendizaje organizativo en los procesos de fusión.	Casos genéricos.	Ninguno específico.	Desarrolla un modelo integrador de estos aspectos, discutiendo sus implicaciones para la gestión.
May, M.; Rajguru, A.; Burns, L.; Howes, M.; Matthews, G.	1997	Los distintos factores y elementos técnicos que caracterizan al entorno empresarial para afrontar el CO y la incertidumbre.	EDC descriptivos.	Ninguno específico.	Señala que los <i>Management Accountants</i> deben adoptar una actitud más activa en los procesos de CO.
Thomas, A.B.; Al-Maskati, H.	1997	Los factores contextuales que influyen en el aprendizaje organiza en la banca.	EDC.	Contingente implícito.	El contexto puede inhibir el aprendizaje organizacional. Se defienden los estudios etnográficos.
Acher, G.	1998	El proceso de CO y los factores que influyen determinadamente en su éxito o fracaso.	Casos genéricos.	Ninguno específico.	Analiza algunos aspectos clave que podrían mejorar las posibilidades de éxito de los proyectos de CO.
Apgar, M.	1998	El impacto del teletrabajo sobre las organizaciones.	EDC genéricos.	Ninguno específico.	Muestra los efectos de este fenómeno sobre la cultura, los procesos, el sistema de evaluación del rendimiento, etc.
Fox-Wolfgramm, S. J.; Boal, K.B.; Hunt, J.G.	1998	Los procesos de cambio en bancos con distintas estrategias (defensiva y prospectora), así como su adaptación a los nuevos entornos.	EDC histórico e interpretativo.	Equilibrio Puntual.	Expone una propuesta sobre la adaptación de las organizaciones al cambio en función de su estrategia.

Tabla 2 (continuación). Revisión de los Trabajos Empíricos sobre Cambio Organizativo

AUTORES	AÑO	OBJETO DE ESTUDIO	MÉTODO	ENFOQUE	RESULTADOS
Carmona, S.; Ezzamel, M. y Gutiérrez, F.	1998	Analiza las causas del cambio contable en la Fábrica de Tabacos durante el periodo 1760-1790. En principio este cambio parecía la consecuencia de un intento por mejorar la gestión.	EDC histórico interpretativo.	Institucional.	La búsqueda de una mayor legitimación frente a instituciones externas parece ser el principal motor de cambio contable.
Granlund, M.	1998	El proceso de CO consecuencia de fusiones de grandes grupos, centrándose en el impacto sobre la CpG y considerando explícitamente los factores políticos dentro de las organizaciones.	EDC interpretativo-longitudinal.	Contingente.	El Sistema de Control de Gestión resultante es una combinación de las mejores prácticas de las dos firmas.
Llewellyn, S.	1998	Los cambios en las organizaciones de servicios sociales y su impacto sobre rol de los directivos.	Entrevistas.	Ninguno específico.	Muestra una interpretación del impacto sobre los directivos.
Parnell, J.A.	1998	Analiza el impacto del RO sobre el cambio estratégico.	EDC genérico.	Ninguno específico.	No existe siempre una relación clara entre el cambio estratégico y las posibles mejoras del RO.
Whitley, R.; Czaban, L.	1998	El impacto de los cambios institucionales sobre los Sistemas de Control de Gestión en empresas húngaras.	Estudio transversal.	Ninguno específico.	Los procesos de CO son distintos en función de si la empresa propietaria es húngara o extranjera; siendo mucho más lento en las primeras.
Burns, J.; Ezzamel, M; Scapens, R.	1999	El cambio de las prácticas contables en lo últimos años.	EDC	Institucional	Los cambios más importantes se han identificado más en la forma en que se utiliza las diferentes técnicas de CpG que en ellas <i>per se</i> .
Suhomlino-va. O.	1999	Los mecanismos de CO en las empresas públicas rusas.	Encuesta y entrevistas	Ecología de las Organizaciones	Identifica tres grupo de factores determinantes relacionados con: el pasado, la nueva situación de mercado y la predisposición interna hacia el cambio.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3. Comparación de las Revisiones Bibliográficas sobre Cambio Organizativo

AUTORES	AÑO	OBJETO DE ESTUDIO	RESULTADOS
March, J.G.	1981	Las principales asunciones y especulaciones que subyacen en la investigación del CO.	Analiza éstas en función a 5 proposiciones (p. 563).
Pettigrew, A.M.	1985	La evolución de la investigación en CO.	Se ha caracterizado por la presencia de un alto nivel de racionalidad y de planteamientos lineales, lo que según el autor es inadecuado para la investigación en CO.
Pettigrew, A.M.	1990	Los estudios de campo longitudinales en CO bajo la perspectiva del Enfoque Contextualista.	Presenta una reflexión sobre diversos aspectos relativos a los estudios longitudinales en CO como: selección de la organización, técnicas de recogida de datos y grado involucración de los investigadores.
Dogson, M.	1993	La evolución de la investigación en el área del Aprendizaje Organizativo.	Defensa de las aproximaciones multidisciplinarias para el estudio de la problemática del Aprendizaje Organizativo.
Huber, G.P.; Glick, W.H.	1993b	Avances en el campo del CO para el rediseño de las organizaciones con vistas a mejorar el RO.	Identifica tres pilares para alcanzar esa mejora en el RO: TI, filosofía de mejora continua y el trabajo en equipo con valores compartidos.
Dawson, P.	1994	Las perspectivas dominantes en la investigación en CO, el enfoque del Desarrollo Organizativo y la Aproximación Contingente.	Propuesta de la Perspectiva Contextualista basada en el análisis de procesos como marco de trabajo para la investigación del CO.
Venkatraman, N.	1994	Papel de las TI en el BPR.	Presenta un modelo multinivel para estudiar las transformaciones de los negocios a través de las TI.
Wolfe, R.A.	1994	Evolución del área de la Innovación Organizativo.	Identifica las principales líneas de investigación y reflexiona sobre los cambios en los aspectos metodológicos y en las aproximaciones para abordarlas adecuadamente.
Ford, J.D.; Ford, L.W.	1995	Perspectivas diferentes sobre los factores que generan el CO, así como sobre su gestión.	Revisa desde una perspectiva crítica, aspectos claves del CO con especial referencia a la estrategia de comunicación empleada.
Czaniawska, B.; Sevón, G.	1996	La perspectiva del Nuevo Institucionalismo para la investigación en CO.	Destaca la importancia de considerar en la investigación del CO la influencia entre las diferentes instituciones a nivel macro y micro.
Ferlie, E.; Pettigrew, A. M.	1996	El CO a nivel global, centrándose en la perspectiva de la Alta Dirección.	Propone una serie de oportunidades de investigación (pp. 514-519).
Palmer, I.; Dunford, R.	1996	El uso conflictivo de las metáforas en la literatura del CO.	Revisión crítica en la que se destacan aspectos como la representación, separación y rutinización.

Tabla 3 (continuación). Comparación de las Revisiones Bibliográficas sobre Cambio Organizativo

AUTORES	AÑO	OBJETO DE ESTUDIO	RESULTADOS
Rajagopalan, N; Spreitzer, G.M.	1996	Las distintas perspectivas - racional, de aprendizaje y cognitiva – empleadas para el estudio del cambio estratégico en las organizaciones.	Propuesta de un marco integrador de las tres perspectivas analizadas. Identifica posibles líneas de investigación futuras.
Slappendel, C.	1996	La evolución de la investigación en el área de la Innovación Organizativa.	Muestra las principales aproximaciones en este campo y defiende el EDC como el principal método de investigación en este área.
Sastry, M.A.	1997	El modelo de CO Puntual.	Muestra las limitaciones del modelo y propone una serie de mejoras.
Wolfram Cox, J.R.	1997	Análisis de distintas interpretaciones del concepto de CO.	Señala las diferencias que existen entre esas interpretaciones en el tiempo.
Wolfram Cox, J.R.; Mann, L.; Samson, D.	1997	Evolución de la literatura sobre el concepto de <i>benchmarking</i> .	Proporciona un análisis comparativo de dos conceptualizaciones del <i>benchmarking</i> , como competición y como colaboración.
Verbeke, W.; Volgering, M.; Hessels, M.	1998	Proceso de desarrollo conceptual del campo del comportamiento organizativo, centrándose en la cultura y el ambiente de la organización.	Contrasta que el área del Comportamiento Organizativo ha evolucionado de forma racional.

4. Análisis de los Resultados

Tras exponer los resultados obtenidos, se hará un análisis enfocado preferentemente en las implicaciones que la evolución observada en los estudios sobre CO analizados, tiene potencialmente para el futuro de la investigación en CG.

Para ello, se estructuró este análisis de manera que pueda evidenciar: (1) en primer lugar, la evolución que se ha producido en el empleo de los diferentes enfoques teóricos, haciendo especial hincapié en la renovación de las asunciones e implicaciones subyacentes a este proceso; (2) las cuestiones estudiadas por los investigadores, lo que puede ayudar a identificar algunas líneas de investigación en CG y, (3) estrechamente ligado a las dos cuestiones anteriores, el estudio de los métodos de investigación empleados.

Una de las principales características que se ha constatado en la evolución de los enfoques teóricos es la elevada presencia de asunciones limitativas (Pettigrew, 1985 y 1990; Wolfe, 1994; Slappendel, 1996), que están relacionadas con la asunción de racionalidad económica en la conducta de los actores implicados en el CO, la linealidad en el comportamiento de los fenómenos estudiados y el elevado determinismo en las relaciones entre los diferentes factores del CO. Este hecho ha supuesto que durante décadas, hasta mediados de los años ochenta, hayan proliferado los modelos teóricos en los que subyacía una conceptualización un tanto simplista de la fenomenología relativa a los procesos de CO. Esta visión no consideraba aspectos que pueden jugar un papel igual de importante dentro de los procesos de CO que aquellos que venían siendo considerados tradicionalmente.

En este sentido, se pueden identificar las principales etapas por las que ha transcurrido la investigación en CO y en las que las mencionadas restricciones se han ido superando mediante la adopción de una conceptualización más amplia de la problemática estudiada. A saber:

a. Inicialmente los modelos teóricos sobre el CO se centraban en los individuos como sus principales

causantes y se asumía su racionalidad económica. El CO se concebía de forma estática, apoyándose en una lógica secuencial lineal. Las modelizaciones más empleadas para la toma de decisiones de los individuos, se basan en la Teoría Estadística de las Decisiones.

Esta perspectiva sobre la primera etapa de la evolución de los enfoques, se puede observar en el examen de las revisiones bibliográficas que abordan, bien el estudio de la investigación del CO en términos globales (Pettigrew, 1985; Dawson, 1994), bien alguna de las áreas más importantes como la Innovación Organizativa (Wolfe, 1994; Slappendel, 1996). Por otra parte, dentro de la muestra de trabajos empíricos analizados no se ha encontrado ningún ejemplo concreto perteneciente a esta fase. Esto se debe fundamentalmente a que en la mayoría de los trabajos no se especifica ningún enfoque teórico y, además, fueron realizados hasta mediados de los años ochenta, por lo que no coinciden en el tiempo con el período que predominaron estos planteamientos.

b. En una segunda fase prevalecieron los enfoques *estructuralistas*. La Teoría de la Organización dominante desde mediados de los años cincuenta fue la Aproximación Contingente. Según esta aproximación, los procesos de CO vendrían provocados y estarían relacionados con una serie de variables internas y externas a la organización. Entre sus principales críticas se encontró que continúa basándose en asunciones deterministas que llevaron a la creación de modelos muy simplificados en los que se consideraban sólo un par de variables, o como máximo tres, para intentar explicar el comportamiento de algunos de los elementos de los procesos de CO estudiados; éstos adquieren la condición de variable dependiente en los estudios que se realizan. Entre las más empleadas destacan: el entorno, el tamaño, la estrategia, el grado de formalización, el grado de centralización, etc.

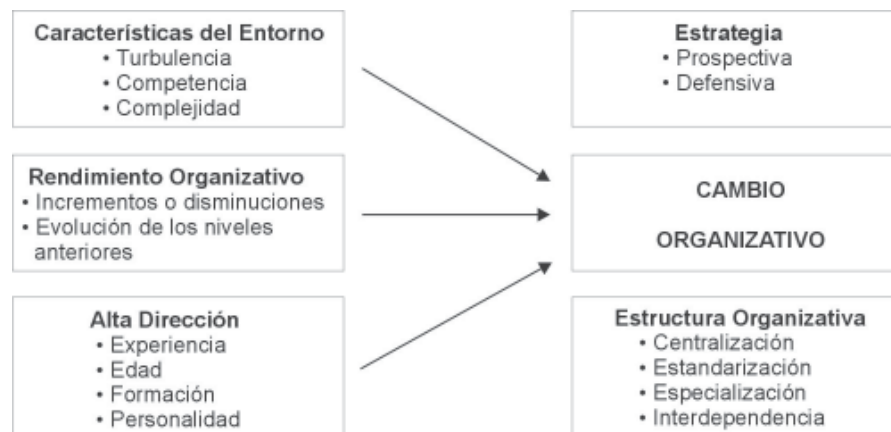
Esta forma de entender el estudio del CO se caracteriza y se distingue de la anterior, por considerar como unidad de análisis la organización, o diferentes subunidades organizativas, aunque de forma simplificada a través de una serie de macrovariables. También estos enfoques *estructuralistas* llevan implícita una lógica secuencial y lineal en sus planteamientos que

presupone la racionalidad en el comportamiento de los actores implicados en los procesos de cambio, así como un elevado determinismo.

En la revisión de trabajos empíricos se encontró una buena muestra de estudios que han adoptado este enfoque (Burkhardt y Brass, 1990; Jones, 1992; Huber y otros, 1993; Libby y Waterhouse, 1996; Gosselin y Paré, 1998). También se estudiaron revisiones que evalúan la aportación de este enfoque a la investigación sobre CO (Dawson, 1994), o bien otros en los que se pueden identificar algunos de los principales postulados propios de la Aproximación Contingente, es decir los planteamientos de la *Perspectiva Estructural* para el estudio de la Innovación Organizativa (Slappendel, 1996), entendida ésta como una forma particular de CO.

En general, cada trabajo empírico contingente crea su propio modelo para el estudiar el CO, empleando diferentes unidades de análisis, diversas contingencias, así como variables dependientes de distinta naturaleza. La propuesta de Huber y otros (1993, p. 220) es de las más ilustrativas de esta segunda etapa, concretamente, porque muestra los principales factores que influyen sobre los procesos de CO. Se caracteriza por considerar cinco de las categorías de contingencias de mayor impacto en los procesos de CO. Esta clasificación es el resultado de la agrupación de los 24 factores diferentes detectados en 119 estudios longitudinales desarrollados mediante cuestionarios y entrevistas. Así, en la Figura 1 se muestra cómo la evolución del rendimiento organizativo, las características de la estructura organizativa, el perfil de la Alta Dirección, la situación del entorno y, finalmente, la formulación de la estrategia, son los grupos de contingencias de mayor influencia sobre tales procesos.

c.- Por último, la tercera fase identificada en la investigación sobre CO es de naturaleza ecléctica. Podría denominarse *Perspectiva de Procesos* y se caracteriza por entender la fenomenología a estudiar como el resultado de una serie de interacciones entre las características estructurales de la organización, por un lado, y los individuos o grupos que la conforman, por otro. Por lo tanto, el CO se concibe como un conjunto de procesos continuos a lo largo del tiempo, lo que supone adoptar una visión opuesta a

Figura 1. Factores Asociados con el Cambio Organizativo

Fuente: Huber, G. P.; W. H. (Ed.). (1993). *Organizational change and redesign: ideas and insights for improving performance*. Oxford: Oxford University Press.

la tradicionalmente considerada bajo el enfoque estático que se había estado empleando hasta la segunda mitad de los años ochenta.

Sin embargo, estos procesos son de una elevada complejidad, lo que hace más dificultoso su estudio. Esta dificultad es el resultado de la conjunción de varias razones relacionadas todas ellas con el desarrollo de una conceptualización más amplia del fenómeno estudiado: (1) el progresivo abandono de las asunciones deterministas que dejan paso a otras de carácter voluntarista por las que quienes participan en los procesos de CO juegan un papel más activo; (2) el paso de una casi absoluta racionalidad económica, presente en la mayoría de los trabajos de las dos primeras fases, hacia la consideración explícita de la racionalidad limitada; (3) la consideración de múltiples niveles de análisis que se interrelacionan – individual, de grupo y organizativo–; (4) la inclusión en los modelos para el estudio del CO de variables que representaban algunos de los elementos intangibles que no venían siendo considerados previamente, por ejemplo, la cultura organizativa, las dinámicas de poder, las interrelaciones personales, etc.; y, finalmente, (5) la incorporación de algunas teorías provenientes de otras áreas adyacentes al CO, como la Psicología Industrial y la Sociología Interpretativa.

Esta *Perspectiva de Procesos* surge como respuesta a la preponderancia de los que se podrían denominar como modelos de fases cíclicas en el campo del CO. Por ello, se puede afirmar que en general, ha sido bastante frecuente el empleo de modelos teóricos

caracterizados por considerar el CO como el principal motivo para realizar un esfuerzo en la búsqueda continua de equilibrio organizativo, es decir, el proceso de CO se entiende que sólo se inicia y actúa en un momento determinado del tiempo, a través de una serie de episodios o fases. La idea que subyace es que la organización parte de una situación de equilibrio que al cambiar, altera en mayor o menor medida, el *status quo*; pasando a un estado transitorio y, como tercera y última fase, se alcanzaría un nuevo equilibrio al conseguirse la nueva situación supuestamente deseada.

Entre los modelos más conocidos destaca el de Lewin (1951), basado en las tres fases de *Descongelación-Transición-Recongelación*. Se basa en la idea del CO como instrumento para actuar de manera puntual con la finalidad de alcanzar un nuevo equilibrio. Estos modelos³ han sido los más empleados en la literatura especializada, aunque también han sido criticados, dando lugar a una revisión de las principales implicaciones presentes en el paradigma del *Equilibrio Puntual* en el que se sustentan (Gresick, 1991).

En lo referente a las cuestiones más importantes abordadas por los investigadores de esta área, durante la primera fase de la investigación en CO eran frecuentes los estudios centrados en el análisis de las características y conceptos a nivel individual como la personalidad, la edad, el sexo, el estilo cognitivo (Splappendel,

³ Para una revisión de estos modelos, véase el trabajo de Kanter y otros (1992).

1996, p. 110). Éstos se consideraban como los principales factores explicativos de los procesos de CO. Para realizar estas investigaciones se empleaban modelizaciones estadísticas muy simplificadas que pretendían representar los procesos de toma de decisiones relativos al CO.

En la segunda fase, *estructuralista*, han predominado los modelos que han abordado el estudio de diferentes características organizativas destacando como variables independientes: la estrategia, la estructura, el tamaño, la madurez organizativa, etc. Entre los trabajos examinados hemos encontrado varios (Jones, 1992; Huber y otros, 1993; Libby y Waterhouse, 1996) que estudian varias de las contingencias antes mencionadas en sus modelos.

En general, tanto en los mencionados trabajos como en otros que se han analizado (Beer y otros, 1990; Pchault, 1995; May y otros, 1997; Thomas y Al-Maskati, 1997), está presente la idea de centrar la investigación en el estudio de la influencia relativa de varios de los factores o determinantes del CO sin considerar, en la mayoría de los casos, ni sus posibles interrelaciones ni otras contingencias de carácter intangible, como las dinámicas de poder y otros aspectos psicosociales que son de gran importancia para comprender mejor los fenómenos analizados en la literatura sobre CO.

Todo lo anteriormente expuesto implica seguir asumiendo un componente estático inherente al fenómeno estudiado. Esta concepción restrictiva se supera en la siguiente etapa de la investigación en CO, la *Perspectiva de Procesos*. En ésta aunque se siguen empleando diferentes factores para estudiar el CO, la atención pasa a centrarse en el análisis de los procesos de CO, sin descuidar la atención sobre sus determinantes. Es a partir de la segunda mitad de la década de los noventa, cuando ha aparecido un número importante de estudios que analizan en profundidad los procesos de CO (Kikulis, 1995; Heijltjes, 1996; Hendricks, 1996; Granlund, 1998), por lo que podríamos identificar ese momento como un punto de inflexión en la investigación sobre CO, al menos en lo referente a los enfoques teóricos empleados. No obstante, se pueden encontrar trabajos de la corriente *estructuralista* hasta en la actualidad.

La evolución de los métodos de investigación está estrechamente relacionada con el continuo proceso

de ampliación de la conceptualización de los fenómenos abordados por los investigadores en CO. Así, son varios los autores que señalan el predominio de los métodos cuantitativos, modelizaciones del comportamiento de los individuos en la primera fase y los estudios transversales en la etapa *estructuralista* (Pettigrew, 1990; Wolfe, 1994; Slappendel, 1996). A este respecto, se puede señalar que se ha identificado una serie de trabajos empíricos que se basan en estudios transversales (Singh y otros, 1986; Burkhardt y Brass, 1990; Delacroix y Swaminatha, 1991; Ingham y otros, 1992; Jones; 1992), en los que se realiza un análisis de regresión para intentar valorar en qué medida el comportamiento de la variable dependiente viene determinada por el de las independientes.

Sin embargo, la tendencia en el empleo de métodos de investigación en CO ha ido cambiando y desde aproximadamente, finales de los años ochenta, han aumentado los estudios cualitativos. Han sido varios los métodos empleados por los autores, como las entrevistas, los estudios de caso descriptivos y, en menor medida, los interpretativos.

Este cambio en la tendencia ha supuesto un giro metodológico en la investigación en CO, propiciando una nueva aproximación que se basa en una conceptualización más amplia, como una serie de procesos continuos a lo largo del tiempo, la *Perspectiva de Procesos*⁴. El *Análisis de Procesos* (Pettigrew, 1997) consiste en la realización de estudios de caso longitudinales bajo una serie de asunciones que permiten generar conocimiento sobre los resultados que generan los procesos de cambio en las organizaciones y sobre cómo y porqué los procesos influyen sobre los resultados de la forma en que finalmente se producen.

La adopción de esta nueva aproximación metodológica descansa en una concepción de la investigación sobre el CO basada en la exploración conjunta del contexto, el contenido y los procesos de cambio, así como sus interconexiones (Pettigrew, 1990, p. 268). Por tanto, se abandona explícitamente el componente estático que había tenido la investigación en CO y además, se defiende que el CO no es un fenómeno puntual, sino que se genera y se va conformando de forma dinámica en el tiempo.

⁴ El autor que más ha elaborado y defendido esta nueva aproximación metodológica de investigación ha sido Pettigrew (1985, 1990 y 1997).



Conclusiones

En este trabajo pueden encontrarse una serie de pautas útiles, tanto sobre cuestiones específicas a investigar como sobre enfoques teóricos y metodológicos a emplear para el desarrollo de trabajos de investigación en CG relacionados con el CO, extraídas del análisis de la evolución y estado actual de la investigación sobre esta importante cuestión, puesta de manifiesto por el estudio de los trabajos publicados en las principales revistas especializadas, tanto profesionales como académicas.

En primer lugar, se pueden destacar las importantes oportunidades de investigación en CG derivadas de la adopción de una visión multidisciplinar y multimetodológica del fenómeno del CO.

En este sentido, se señala que la continua ampliación de la conceptualización del fenómeno del CO que se ha manifestado en el empleo de unidades de análisis cada vez mayores, pasando de los individuos a la organización, ha provocado que tengan que adoptarse planteamientos de disciplinas como la Psicología Industrial y la Sociología Interpretativa para poder estudiar e interpretar correctamente las cuestiones específicas abordadas, con lo que han quedado feliz y definitivamente incorporados al instrumental de los investigadores en *Management* y, más recientemente, en CG.

Estrechamente relacionado con lo anterior, se ha venido produciendo un giro metodológico pasando de un empleo mayoritario de los métodos cuantitativos a una cada vez mayor presencia de los cualitativos. En este sentido, destaca el potencial demostrado por el *Análisis de Procesos* como aproximación apropiada para el estudio de cuestiones específicas relacionadas con el CO en CG, ya que permite su análisis a diferentes niveles organizativos a la vez que considera sus interrelaciones a lo largo del tiempo.

Por último, el cambio de tendencia detectado en la evolución de la investigación sobre CO, desde el normativismo deductivo de los inicios al positivismo inductivo dominante en la actualidad, hace pensar que en la futura investigación en CG tendrán más importancia los planteamientos positivistas en los que se intenta comprender la realidad para su posterior conceptualización que los apriorísticos.

Bibliografía

Acher, G. (1998). "The Challenge of Change". *Accountancy*, vol. 121, January, pp. 34-35.

Amat, J.M.; Carmona, S.; Roberts, H. (1994). "Context and Change in MAS: A Spanish Case Study". *Management Accounting Research*, No.5, pp. 107-122.

Antal, A.B.; Merkens, H. (1993). "Cultures and Fictions in Transition: Challenges Facing Managers and Employees in East German Companies". *Journal of General Management*, vol. 19, No.1, pp. 76-86.

Apgar, M. (1998). "The Alternative Workplace: Changing Where and How People Work". *Harvard Business Review*, Mayo-Junio, pp. 121-136.

Beer, M.; Eisenstat, R.A.; Spector, B. (1990). "Why Change Programs Don't Produce Change".

Harvard Business Review, Noviembre-Diciembre, pp. 158-166.

Benjamin, R.I., Levinson, E. (1993). "A Framework for Managing IT-Enabled Change". *Sloan Management Review*, vol. 34, No.4, pp. 23-33.

Bentley, T. (1995). "Organization Management: 1". *Management Accounting (CIMA)*, vol. 73, No.6, p. 38.

Bhattacharjee, A.; Hirschheim, M. (1997). "IT and Organizational Change: Lessons From Client/Server Technology Implementation". *Journal of General Management*, vol. 23, No.2, pp. 31-46.

Bjorn-Andersen, N.; Pedersen, P.H. (1980). "Computer Facilitated Changes in the Management Power Structure". *Accounting, Organizations and Society*, vol. 5, No.2, pp. 203-216.

- Blumenthal, B.; Haspeslagh, P. (1994). "Toward a Definition of Corporate Transformation". En: *Sloan Management Review*, Vol. 35, No.3, pp. 101-106.
- Booth, R. (1994). "What on Earth is Business Process Reengineering?". En *Management Accounting* (CIMA), vol. 72, No.8, p. 18.
- Brickley, J.A.; Van Druenen, L.D. (1990). "Internal Corporate Restructuring: An Empirical Analysis". *Journal of Accounting and Economics*, vol. 12, No.1/3, pp. 251-280.
- Bright, J.R. (1970). "Evaluating Signals of Technological Change". En: *Harvard Business Review*, Enero-Febrero, pp. 62-70.
- Brynjolfsson, E.; Renshaw, A.A.; Alstyne, M.V. (1997). "The Matrix of Change". En: *Sloan Management Review*, vol. 38, No.2, pp. 37-54.
- Burkhardt, M. E.; Brass, D.J. (1990). "Changing Patterns or Patterns of Change: The Effects of a Change in Technology on Social Network Structure and Power". En: *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 104-107.
- Burns, J.; Ezzamel, M.; Scapens, R. (1999). "Management Accounting Change in the UK". En: *Management Accounting* (CIMA), marzo, pp. 28-30.
- Carmona, S.; Ezzamel, M.; Gutiérrez, F. (1998). "Towards an Institutional Analysis of Accounting Change in The Royal Tobacco Factory of Seville". En: *Accounting Historians Journal*, vol. 25, No.1, pp.115-147.
- Chesbrough, H.W.; Teece, D.J. (1996). "Organizing for Innovation". En: *Harvard Business Review*, Enero-Febrero, pp. 65-73.
- Chow, C.W.; Haddad, K.M.; Williamson, J.E. (1997). "Applying the Balanced Scorecard to Small Companies". En: *Management Accounting* (NAA), vol. 79, No.2, pp. 21-27.
- Clark, A.; Baxter, A. (1992). "ABC+ABM = Action: Let's Get Down to Business". En: *Management Accounting* (CIMA), vol. 70, No.6, pp. 54-55.
- Clemons, E.K. (1995). "Using Scenario Analysis to Manage the Strategic Risks of Reengineering". En: *Sloan Management Review*, vol. 36, No.4, pp. 61-71.
- Cole, R.E. (1985). "The Macropolitics of Organizational Change: A Comparative Analysis of the Spread of Small-Group Activities". En: *Administrative Science Quarterly*, vol. 30.
- Coles, S.; Bullen, D. (1982). "Planning for Change: The Challenge is Here and Now". En: *Accountancy* (ACE), vol. 93, No.1069, pp. 76-78.
- Cooper, D.; Hinings, B.; Greenwood, R.; Brown, J. (1996). "Sedimentation and Transformation in Organizational Change: The Case of Canadian Law Firms". En: *Organizations Studies*, vol. 17, No.4, pp. 623-647.
- Cotton, W.D.J. (1994). "Relevance Regained Downunder". En: *Management Accounting* (NAA), vol. 75, No.11, pp. 38-42.
- Czaniawska, B.; Sevón, G. (Eds.) (1996) *Translating Organizational Change*. New York: Walter de Gruyter
- Davenport, T.H. (1990). "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign". En: *Sloan Management Review*, vol. 31, No.4, pp. 11-27.
- Dawson, P. (1994). *Organizational Change: A Processual Approach.*, Londres: Paul Chapman.
- Delacroix, J.; Swaminathan, A. (1991). "Cosmetic, Speculative, and Adaptive Organizational Change in the Wine Industry: A Longitudinal Study". En: *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 631-661.
- Dewing, I.P.; Jones, C.S. (1994). "Management Information and Organisational Change in an NHS Hospital". *Management Accounting* (CIMA), vol. 72, No.10, pp. 34-35.

- _____ (1996). "Accounting and Change in an NHS Hospital: Too Much, Too Fast?". En: *Management Accounting* (CIMA), June, pp. 30-31.
- Downie, J.; Pastoria, G. (1997). "Measuring Change at Conair-Franklin". En: *Management Accounting* (NAA), vol. 78, No.12, pp. 30-35.
- Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
- Duck, J.D. (1993). "Managing Change: The Art of Balancing". En: *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre, pp. 109-118.
- Etherington, L.D.; Richardson, A.J. (1994). "Institutional Pressures on University Accounting Education in Canada". En: *Contemporary Accounting Research*, número especial, pp. 141-162.
- Evans, H.; Ashworth, G.; Chelley, M.; Davidson, A.; Towers, D. (1996). "Exploiting Activity-Based Information: Easy as ABC?". En: *Management Accounting* (CIMA), vol. 74, No.7, pp. 24-29.
- Ezzamel, M. (1994). "A Survey of Management Practices". En: *Management Accounting* (CIMA), vol. 72, No.7, pp. 10-12.
- Fahy, M. (1995). "MARG Lives Up to Its Reputation". En: *Management Accounting* (CIMA), vol. 73, No.11, pp. 54-56.
- Ferlie, E.; Pettigrew, A. (1996). "The Nature and Transformation of Corporate Headquarters: A Review of Recent Literature and a Research Agenda". *Journal of Management Studies*, vol. 33, No.4, pp. 495-523.
- Ford, J.D.; Ford, L.W. (1995). "The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations". *Academy of Management Review*, vol. 20, No. 3, pp. 541-570.
- Fox-Wolfgramm, S.J.; Boal, K.B.; Hunt, J.G. (1998). "Organizational Adaptation to Institutional Change. A Comparative Study of First-Order Change in Prospector and Defender Banks". En: *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, pp. 86-126.
- Gosselin, M y Paré, P.V. (1998). "Activity-Based Costing: A Response to Changes in Organizational Environment?". Comunicación presentada en el XXI Congreso Anual de la EAA, Amberes, Bélgica.
- Granlund, M. (1998). "Cultural and Management Accounting Integration in Corporate Takeovers: from Replacement to Best Practice Selection". Comunicación presentada en el XXI Congreso Anual de la EAA, Amberes, Bélgica.
- Green, S. (1992). "The Impact of Ownership and Capital Structure on Managerial Motivation and Strategy in Management Buy-Outs: A Cultural Analysis". En: *Journal of Management Studies*, vol. 29, No.4, pp. 513-535.
- Greenwood, R.; Lachman, R. (1996). "Change as an Underlying Theme in Professional Service Organizations. An Introduction". En: *Organizations Studies*, vol. 17, No.4, pp. 563-572.
- Greenwood, R.; Hinings, C.R. (1996). "Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism". En: *Academy of Management Review*, vol. 21, No. 4, pp. 1022-1054.
- Hall, G.; Rosenthal, J.; Wade, J. (1993). "How to Make Reengineering Really Work". *Harvard Business Review*, En: Noviembre-Diciembre, pp. 119-131.
- Hankes, J. (1993). "Great Expectations". En: *Management Accounting* (CIMA), vol. 71, No.8, pp. 28-33.
- Hanks, G.F. (1995). "Excellence Teams in Action". En: *Management Accounting* (NAA), vol. 76, No.8, pp. 33-36.
- Haspeslagh, P.C.; Jemison, D.B. (1987). "Acquisitions: Myths and Reality". En: *Sloan Management Review*, vol. 28, No.2, pp. 53-58.

- Haveman, H.A. (1992). "Between a Rock and a Hard Place: Organizational Change and Performance under Conditions of Fundamental Environmental Transformation". En: *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 48-75.
- Heijltjes, M.G. (1996). *Performance Measurement at DSM: linking the Company's long Term Strategy with its Short Term Actions*. Alemania: Dutch State Mines.
- Hendricks, J.A.; Defreitas, D.G.; Walker, D.K. (1996). "Changing Performance Measures at Cartepillar". *Management Accounting* (NAA), vol. 78, No.6, pp. 18-24.
- Hinings, C.R.; Brown, J.L.; Greenwood, R. (1991). "Change in an Autonomuos Professional Organization". En: *Journal of Management Studies*, vol. 28, No.4, pp. 375-393.
- Hopwood, A. (1990). "Accounting and Organisation Change". En: *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 3, No.1, pp. 7-17.
- Huber, G.P.; Glick, W.H. -Eds.- (1993). *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Huber, G.P.; Sutcliffe, K.M.; Miller, C.C.; Glick, W.H. (1993). *Understanding and Predicting Organizational Change*, En: Huber y Glick (1993), pp. 215-268.
- Ingham, H.; Kran, I.; Lovestam, A. (1992). "Mergers and Profitability: A Managerial Success Story?". *Journal of Management Studies*, vol. 29, No.2, pp. 195-208.
- Jones, C.T. (1992) "The Attitudes of Owner-managers Towards Accounting Control Systems Following Management Buyout". *Accounting, Organizations and Society*, vol. 17, No.2, pp 151-168.
- Kanter, R.M. (1984). "Innovation: The Only Hope for Times Ahead?". En: *Sloan Management Review*, vol. 25, No.4, pp. 51-55.
- Kikulis, L.M.; Slack, T.; Hinings, C.R. (1995). "Sector-Specific Patterns of Organizational Design Change". En: *Journal of Management Studies*, vol. 32, No.1, pp. 67-100.
- Klein, K.J; Sorra, J.S. (1996). "The Challenge of Innovation Implementation". *Academy of Management Review*, vol. 21, No.4, pp. 1055-1080.
- Kostera, M. (1995). "Differing Managerial Responses to Change in Poland". En: *Organizations Studies*, vol. 16, No.4, pp. 673-697.
- Kotter, J.P.; Schlesinger, A. (1979). "Choosing Strategies for Change". En: *Harvard Business Review*, Marzo-Abril, pp. 106-114.
- Kuitunen, K. (1991). "Paradigms of Technological Innovation Within the Firm". En: *Scandinavian Journal of Management*, vol. 7, No.3, pp. 205-217.
- Leroy, F; Ramanantsoa, B. (1997). "The Cognitive and Behavioural Dimensions of Organizational Learning in Merger: An Empirical Study". En: *Journal of Management Studies*, vol. 34, No.6, pp. 871-894.
- Libby, T.; Waterhouse, J.H. (1996). "Predicting Change in Management Accounting Systems". En: *Journal of Management Accounting Research*, vol. 8, pp. 137-150.
- Llewellyn, S. (1998). "Boundary Work: Costing and Caring in the Social Services". En: *Accounting, Organizations and Society*, vol. 23, No.1, pp. 23-47.
- Lukka, K.; Kasanen, E. (1996). "Is Accounting a Global or a Local Discipline?. Evidence from Major Research Journals". En: *Accounting, Organizations and Society*, vol. 21, n° 7/8, pp. 755-773.
- Lyne, S.; Friedman, A. (1996). "Activity-Based Techniques and the "New Management Accountant". En: *Management Accounting* (CIMA), vol. 74, No.7, pp. 34-35.
- March, J.G. (1981). "Footnotes to Organizational Change". En: *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, pp. 563-577.

- May, M.; Rajguru, A.; Burns, L.; Howes, M.; Matthews, G. (1997). "Preparing Organisations to Manage the Future". En: *Management Accounting* (CIMA), vol. 75, No.2, pp. 28-32.
- Murby, L. (1995). "The Challenge for Public Sector Managers". En: *Management Accounting* (CIMA), vol. 73, No.7, pp. 62-63.
- Ness, J.; Cuscuza, T.G. (1995). "Tapping the Full Potential of ABC". En: *Harvard Business Review*, vol. 73, No.4, pp. 130-138.
- Nevis, E.C.; DiBella, A.; Gould, J.M. (1995). "Understanding Organizations as Learning Systems". En: *Sloan Management Review*, vol. 36, No.2, pp. 73-85.
- Nilson, K. (1996). "Practice, Myths and Theories for Change: The Reconstruction of an East German Organization". *Organizations Studies*, vol. 17, No.2, pp. 291-309.
- Ogden, S.G. (1995). "Transforming Frameworks of Accountability: The Case of Water Privatization". En: *Accounting, Organizations and Society*, vol. 20, No.2/3, pp. 193-218.
- Orlikowski, W.J.; Hofman, J.D. (1997). "An Improvisational Model for Change Management: The Case of Groupware Technologies". En: *Sloan Management Review*, vol. 38 No.2, pp. 11-21.
- Parnell, J.A. (1998). "Performance's Influence on Strategic Change: A Longitudinal Assessment". *Scandinavian Journal of Management*, vol. 14, No.1/2, pp. 19-36.
- Pascale, R.; Milleman, M.; Gioja, L. (1997). "Changing the Way We Change". En: *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre, pp. 127-139.
- Pattison, D.D.; Arendt, C.G. (1994). "Activity-Based Costing: It Doesn't Work All the Time". En: *Management Accounting* (NAA), vol. 75, No.10, pp. 55-61.
- Pchault, F. (1995). "The Management of Politics in Technically Related Organizational Change". En: *Organizations Studies*, vol. 16, No. 3, pp. 449-476.
- Pettigrew, A.M. (1985). *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Oxford: Basil Blackwell.
- _____ (1990). "Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice". En: *Organization Science*, vol. 1, No.3, pp. 267-292.
- _____ (1997). "What is a Processual Analysis". En: *Scandinavian Journal of Management*, vol. 13, No.4, pp. 337-348.
- Phillips, G. (1996) "The Future Structure of the Finance Function". *Management Accounting* (CIMA), vol. 74, No.2, pp. 12-13.
- Quinn, B. (1985). "Managing Innovation: Controlled Chaos". En: *Harvard Business Review*, Mayo-Junio, pp. 73-84.
- Rajagopalan, N; Spreitzer, G.M. (1996). "Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-Lens Perspective and Integrative Framework". En: *Academy of Management Review*, vol. 22, n°1, pp. 48-79.
- Rayner, K. (1993). "Making IT to the Millenium". En: *Management Accounting* (CIMA), vol. 71, No.3, pp. 26-30.
- Ruchala, L. (1995). "New, Improved, or Reengineered?". En: *Management Accounting* (NAA), vol. 77, No.6, pp. 37-41.
- Scapens, R.W.; Roberts, J. (1993). "Accounting and Control: A Case of Resistance to Accounting Change". En: *Management Accounting Research*, vol. 4, pp. 1-32.
- Schein, E.H. (1993). "How Can Organizations Learn Faster?. The Challenge of Entering the Green Room". En: *Sloan Management Review*, vol. 34, No.2, pp. 85-92.
- Searby, F.W. (1969). "Control Postmerger Change". En: *Harvard Business Review*, Septiembre-Octubre, pp. 4-12 y 154-155.
- Short, J.E.; Venkatraman, N. (1993). "Beyond Business Process Redesign: Redefining Baxter's Business Network". En: *Sloan Management Review*, vol. 34, No.1, pp. 7-21.

- Shreuder, H. (1993). "Timely Management as an Element of Organizational Strategy". En: *Journal of Management Studies*, vol. 30, No.5, September, pp. 723-738.
- Singh, H. (1993). "Challenges in Researching Corporate Restructuring". En: *Journal of Management Studies*, vol. 30, No.1, pp. 147-172.
- Singh, J.V.; House, R.J.; Tucker, D.J. (1986). "Organizational Change and Organizational Mortality". En: *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, pp. 587-611.
- Slappendel, C. (1996). "Perspectives on Innovation in Organizations". En: *Organizations Studies*, vol. 17, No.1, pp. 107-129.
- Smeltzer, R.; Zener, M.F. (1995). "Organization-Wide Change: Planning for an effective Announcement". En: *Journal of General Management*, vol. 23, No.3, pp. 1-20.
- Spector, B.A. (1989). "From Bugged Down to Fired Up: Inspiring Organizational Change". En: *Sloan Management Review*, vol. 30, No.4, pp. 29-34.
- Strebel, P. (1996). "Why Do Employees Resist Change?". *Harvard Business Review*, Mayo-Junio, pp. 86-104.
- Suhomlinova, O. (1999). "Constructive Destruction: Transformation of Russia State-Owned Construction Enterprises during Market Transition". En: *Organizations Studies*, vol. 20, No.3, pp. 451-484.
- Tainio, R.; Santaainen, T.; Sarvikivi, K. (1991). "Organizational Change in a Bank Group. The Merger Process and Its Generative Mechanisms". En: *Scandinavian Journal of Management*, vol. 7, No.3, pp. 191-203.
- Taylor, W. (1990). "The Business of Innovation: An Interview with Paul Cook". En: *Harvard Business Review*, Marzo-Abril, pp. 97-106.
- Thomas, A.B.; Al-Maskati, H. (1997). "Contextual Influences on Thinking in Organizations: Learner and Tutor Orientations to Organizational Learning". *Journal of Management Studies*, vol. 34, No.6, pp. 851-870.
- Van de Ven, A.H.; Poole, M.S. (1995). "Explaining Development and Change in Organizations". En: *Academy of Management Review*, vol. 20, No.3, pp. 510-540.
- Venkatraman, N. (1994). "IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition". En: *Sloan Management Review*, Winter, pp.73-87.
- Whitley, R.; Czaban, L. (1998). "Institutional Transformation and Enterprise Change in an Emergent Capitalist Economy: The Case of Hungary". En: *Organizations Studies*, vol. 19, No.2, pp. 259-280.
- Williams, K. (1993). "Where to Find New Jobs". En: *Management Accounting (CIMA)*, vol. 7, No.1, 16 p.
- Wolfe, R.A. (1994). "Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions". En: *Journal of Management Studies*, vol. 31, No.3, pp. 405-431.