

TERCERA PARTE

EL PAPEL DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA PRÁCTICA EMPRESARIAL ESPAÑOLA

FACTORES RELEVANTES PARA UN CAMBIO SOCIO-LABORAL EFICAZ EN LA EMPRESA: ESTUDIO DELPHI*

Jon Landeta**
UPV/EHU

Aitziber Lertxundi**
UPV/EHU

Amaya Martínez de Viérgol**
UPV/EHU

Alazne Odriozola**
UPV/EHU

Elena Galdós**
UPV/EHU

SUMARIO: 1. Introducción. –2. Marco teórico: cambio organizativo y reforma laboral. –3. Trabajo de campo. –4. Conclusiones Generales. –5. Limitaciones de la investigación. –6. Bibliografía.

RESUMEN

La liberalización legislativa es una de las vías para mejorar la flexibilidad y la competitividad de las empresas. En este sentido, las últimas reformas laborales en España, especialmente la del Real Decreto Ley 3/2012, se han formulado con una orientación dirigida a alcanzar dicha flexibilidad. Sin embargo, todavía hay controversia sobre si éste es el camino correcto o sobre cuáles son los factores más relevantes para que un cambio organizativo se lleve a cabo con éxito. Por ello, el principal objetivo de esta investigación de carácter exploratorio es el de conocer la importancia de un conjunto de factores que se estima condicionan los procesos de cambio organizacional y, en particular, el de conocer la importancia relativa de la normativa laboral en el contexto socio-laboral actual español como condicionante del cambio empresarial. Para ello, se ha aplicado una metodología cualitativa, concretamente una adaptación del Hybrid Delphi, sobre una muestra de directivos de empresas españolas que han experimentado un cambio organizacional relevante en los últimos años.

ABSTRACT

The legislative liberalization is one of the ways to improve firms' flexibility and competitiveness. In this regard, the last labor reforms in Spain, specifically that of Royal Decree Law 3/2012, have been formulated with an orientation towards achieving the aforementioned flexibility. Ho-

*Recibido el 3 de octubre. Aceptado el 28 de octubre.

** Departamento de Economía Financiera II

** Departamento de Economía Financiera II

** Departamento de Derecho de la Empresa

** Departamento de Derecho de la Empresa

** Departamento de Derecho de la Empresa

wever, there's still controversy whether this is the right way or what factor are the most relevant if an organizational change is to be carried out successfully. Therefore, the main aim of this investigation, with a qualitative approach is to know the importance of a set of factors supposedly influencing organizational change processes and, in particular, to know the relative importance of labor law in the Spanish current socio-labour context. To that end, a qualitative methodology has been applied, specifically an adaptation of the Hybrid Delphi, in a sample of managers of Spanish companies that have undergone an important organizational change over the last years.

Palabras clave: Cambio organizacional –Liberalización legislativa– Método Delphi

Key words: Organizational change –Legislative liberalization– Delphi Method

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones empresariales sobreviven y se desarrollan si son capaces de proporcionar productos y servicios al mercado de manera competitiva, es decir, de forma tal que para un número suficiente de clientes la oferta de la empresa sea la mejor alternativa disponible para sus necesidades, en términos de calidad, precio, plazo, servicio o de cualquier otra característica que estos valoren.

Ahora bien, las necesidades de los clientes cambian con el tiempo, así como las condiciones de los mercados y las respuestas de los competidores, lo que obliga a las empresas a modificar sus estrategias para adaptarse a estos entornos cada vez más cambiantes. Ello conlleva la necesidad consecuente de acometer también cambios en su estructura, incluida la humana. La mejora o el mantenimiento de la capacidad competitiva de las empresas esta indefectiblemente unida al cambio, y este parece que pasa por una mejora de la flexibilidad interna, entendida como la capacidad de responder con rapidez y sin incremento relevante de coste a las nuevas necesidades externas e internas.

Los cambios que afectan a los trabajadores, sin embargo, no pueden llevarse a cabo por parte del empresario con total discrecionalidad, ya que una extensa normativa laboral regula las relaciones entre trabajador y empresario. Esta normativa da seguridad y protección a las relaciones entre los agentes implicados, pero, por otra parte, modera el poder del mercado para buscar equilibrios entre factores (capital y trabajo), en términos de precios (salarios) y condiciones, y “minora” de esta manera la capacidad de cambio de la empresa.

Por esta razón, los responsables empresariales, aduciendo necesidades competitivas, suelen mostrarse más favorables a los postulados de la economía clásica que propugnan modificaciones en la normativa laboral vigente hacia una orientación más liberal de las relaciones laborales, que facilite la capacidad de cambio de la empresa, tienda a reducir el coste real del factor trabajo (actual y futuro), a incrementar la eficiencia y la competitividad de la empresa y de la sociedad, y, finalmente, a incrementar el empleo. Las últimas reformas laborales en España han ido en ese sentido, especialmente la del Real Decreto Ley 3/2012.

Ahora bien, todavía hoy hay controversia sobre si este es el camino correcto, sobre si avanzar en la liberalización legislativa es la mejor forma de mejorar la flexibilidad y la competitividad de la empresa o sobre cuales son los factores más relevantes para el cambio organizativo se lleve a cabo con éxito. Por esta razón, en este trabajo pretende dar una respuesta, de carácter exploratorio, a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se lleva a cabo un cambio en la empresa que afecta directamente a los intereses de los agentes de la organización?
- ¿Qué factores tienen más influencia a la hora de llevar a cabo un cambio en la empresa con repercusión social?

- ¿Cuál es la importancia relativa de la modificación de la normativa laboral en la realización de cambios que mantengan o incrementen la competitividad de la empresa?
- ¿Qué aspectos legales modificados recientemente han sido más eficaces para ese objetivo?

Para ello, se realiza una revisión de literatura sobre cambio organizacional, especialmente sobre modelos de cambio organizativo y sobre factores relevantes para los cambios, así como sobre las reformas laborales llevadas a cabo en los últimos años.

Los modelos, factores y cambios laborales seleccionados se contrastarán y enriquecerán con las aportaciones de directores españoles de Recursos Humanos, empleando una metodología Hybrid Delphi, para terminar ofreciendo unas conclusiones alineadas con las preguntas objetivo y enmarcadas en el contexto socio-laboral español actual.

2. MARCO TEÓRICO: CAMBIO ORGANIZATIVO Y REFORMA LABORAL

Cambio organizativo

El cambio se define como un proceso continuo de alineamiento de una organización con su entorno, de forma más adaptativa y efectiva que los competidores (Berger, 1994). En la teoría de las organizaciones, se define como la adopción de una nueva idea o comportamiento por la organización (Daft, 1998) y en el campo del comportamiento organizacional, como el acto de alterar la manera convencional de pensar y comportarse (Wagner & Hollenbeck, 1998).

Existen diversas teorías que intentan explicar los cambios organizacionales¹ y es abundante la literatura que trata los procesos y las estrategias de cambio organizacional. Algunos de ellos parten de las propuestas previas y tratan de mejorarlos. Otros, siguen otras líneas de profundización y utilizan enfoques distintos. Mientras algunos ponen el énfasis en el aspecto humano, otros, destacan la visión y la estrategia. En definitiva, no es fácil hacer una distinción según su relevancia. No obstante, se puede decir que, en líneas generales, un programa de gestión del cambio debe contener los aspectos referidos a la estrategia, las personas, los procesos y la tecnología (Davidow, 1994).

Modelos teóricos de cambio organizacional.

Entre los modelos o estrategias para el cambio, se observa que se trata más el concepto de cambio de forma global, como un *proceso* que para su éxito debe considerar múltiples variables de forma conjunta. Desde esta perspectiva se han propuesto diversos modelos para el cambio organizacional, algunos de ellos reconocidos por parte de las empresas y profesionales del ámbito de la consultoría. En otras ocasiones, la literatura ofrece como recomendaciones y/o propuestas de “buenas prácticas” aquellas iniciativas, herramientas, procedimientos o, en general, consideraciones que entiende que pueden constituirse como tal, por derivarse de experiencias de casos de empresas que han concluido con éxito cambios organizativos significativos. A pesar de las diferencias existentes entre los modelos, se encuentran similitudes destacables así como estudios empíricos que los apoyan (Armenakis y Bedeian, 1999).

Una de las propuestas iniciales es el trabajo de Lewin (1947). Su modelo ha sido desarrollado posteriormente por otros autores. Lewin propone un modelo que consta de tres fases y que contribuye a superar la resistencia al cambio a través de la modificación del comportamiento:

¹ A este respecto se puede consultar el trabajo de revisión y categorización de Van de Ven y Poole (1995).

- *Descongelación*: comunicación de la necesidad del cambio y de los resultados a obtener. Se reducen las fuerzas contra el cambio.
- *Movimiento* hacia el objetivo deseado: desplazamiento a un nuevo orden o estado a través del cambio en las actitudes, valores y comportamientos con el apoyo de los agentes para el cambio.
- *(Re)congelación*: estabilización de la organización mediante la cobertura de los procedimientos y políticas apropiadas.

Kotter (1996), uno de los autores más citados, sobre la base de la propuesta de Lewin, avanza con una definición más específica del proceso de cambio. A partir de una serie de errores que estima conducen al fracaso en estas experiencias y hay que evitar, propone un modelo que se constituye por ocho pasos o estadios sucesivos (que en cierto sentido pueden solaparse) y que es aplicable a la mayoría de las situaciones de cambio:

1. Crear un sentido de urgencia. Resulta esencial para que se fomente la motivación para el cambio. En primer lugar hay que identificar la necesidad para el cambio y el escenario en el que la empresa podría desembocar si no se acometen los cambios. Además, las razones aducidas deben identificarse claramente (económicas, técnicas, financieras).
2. La creación de un equipo que liderará el cambio. Esto requiere convencer a todos los colectivos de la necesidad del cambio. Ello supone un liderazgo fuerte que cuente con el apoyo de la alta dirección y la identificación de los agentes para el cambio y los líderes de opinión claves.
3. Creación de una visión y estrategia para el cambio. Compartir la visión con todos los colectivos mediante la discusión y la identificación de ventajas.
4. Comunicar la visión y la estrategia para la consecución del objetivo deseado. Esto implica abordar los distintos aspectos abierta y honestamente.
5. Superar la resistencia al cambio. Se identifican las barreras que inhiben el cambio y se desarrolla, junto con el apoyo de los agentes para el cambio ya nombrados, la estrategia de comunicación para superar la resistencia.
6. Destacar los logros alcanzables a corto plazo. Ayudaría a avalar el aspecto positivo del cambio y debería verse como un estadio incremental hacia el objetivo a largo plazo.
7. Consolidar la visión. Se avanza sobre los cambios implementados hasta el momento y se reivindica el éxito obtenido.
8. Desarrollar una cultura corporativa. Esta debería reflejar el cambio deseado a lo largo de toda la organización y conservar el impulso o momentum para trabajar hasta el objetivo final.

Burke y Litwin (1992) propusieron un modelo causal de desempeño y cambio organizacional. El modelo se representa en términos de proceso y contenido, destacando, en particular, factores transaccionales y transformacionales. El cambio transformacional se produce como respuesta al contexto externo, y afecta directamente a la misión y la estrategia organizacional, al liderazgo y a la cultura. A su vez, los factores transaccionales también se ven afectados, es decir, la estructura, los sistemas, las prácticas de gestión y el clima organizacional. Ambos tipos de factores influirían conjuntamente en la motivación, lo cual, finalmente, incidiría en el desempeño.

En ocasiones, los modelos se han desarrollado a partir de actividades de benchmarking, observando las prácticas utilizadas en experiencias exitosas. Es por ello que, a veces, los modelos teóricos y de conjuntos de "buenas prácticas" se aproximan tanto que es ambigua la diferencia conceptual entre ambas. Por ejemplo, Clarke y Garside (1997) desarrollaron un modelo práctico que viene a integrar las prácticas identificadas en los procesos de cambio que se abordaron con éxito. Su modelo, un modelo de benchmarking (*maturity matrix*), se centra en cinco factores de éxito que se supone deben cumplirse para que el cambio culmine con éxito. Cada factor cobra interés en diferentes estadios del proceso de cambio. Los factores son: el compromiso, los aspectos sociales y culturales, la comunicación, las herramientas y la tecnología y, por último, las interacciones con otros cambios.

Factores determinantes en el cambio organizacional.

Son diversos los factores que se citan en la literatura relacionada con el cambio organizacional o la gestión del cambio, que influirían en la capacidad de las organizaciones para el cambio. A continuación, exponemos algunos de los más citados.

Liderazgo. Se considera una de las variables más importantes en los procesos de cambio (Battilana et al., 2010). De hecho, la forma en que se lideran los procesos de cambio determina sus oportunidades de éxito (Aitken y Higgs, 2010; Herold et al., 2008). Destaca el hecho de diferenciar la dirección y el liderazgo, esto es, las distintas funciones del directivo y el líder. De acuerdo a uno de los autores más citados en este ámbito “*successful transformation is 70 to 90% leadership and only 10 to 30% management*” (Kotter, 1996). A este respecto, hay quienes recomiendan integrar o equilibrar las facetas del liderazgo y la dirección. Se espera que los líderes comuniquen los motivos estratégicos, de más alto nivel, para el cambio, mientras que de los directivos se espera que comuniquen aspectos más tácticos (Fugate, 2012). Se observa que el liderazgo de tipo transformador es más favorable para el cambio. Asimismo, se mencionan tres estrategias que los directivos pueden seguir para influir en los trabajadores en procesos de cambio: racional-empírico, normativo-reeducativo y poder-coercitivo. De acuerdo a Szabla (2007), la estrategia que genera mejores actitudes es la segunda y la de peores resultados, la tercera. Cada vez es mayor la evidencia de que las características y los comportamientos de los líderes (“agentes del cambio”) pueden influir en el éxito y en el fracaso de las iniciativas de cambio. Entre las funciones del líder en los procesos de cambio se encuentran: la comunicación, la movilización para obtener el apoyo y la aceptación de los trabajadores y, por último, la evaluación (monitorización, evaluación del impacto e institucionalización de los cambios). Muy relacionado con el liderazgo está la cultura organizacional, ya que los líderes son los principales configuradores de la cultura de una organización (Schein, 1988). La cultura organizacional se define, en su sentido más informal, como el conjunto de los valores colectivos de las personas y, en su dimensión más formal, como el conjunto de métodos y sistemas por los que la Dirección refuerza el comportamiento que se deriva de dichos valores. Se refiere, por tanto, a los valores y al sistema de creencias que son difíciles de gestionar y de cambiar. El comportamiento asociado al sistema de creencias no se puede modificar rápidamente. Es relativamente sencillo modificar el comportamiento superficial de las personas, pero es realmente difícil alterar algo que es inconsciente y que se encuentra oculto en los símbolos y la mitología. Cambiar algo que está tan profundamente enraizado en la vida organizacional requiere de experiencias y sucesos transformadores (Burke, 1994). Se señala que cada vez es más evidente que el éxito de la implementación de las estrategias corporativas depende de la habilidad de la organización para cambiar su cultura (Laud, 1994). Es más, algunos sugieren que las nuevas estrategias poseen poco impacto si la cultura existente es fuerte. Una cultura fuerte que antaño fuera fuente de éxito en un entorno estático, podría llegar a convertirse en un ancla pesada.

Modelo de gobernanza corporativa. El modelo de gobierno corporativo adoptado por la empresa explica las relaciones existentes entre los accionistas y las partes interesadas. Como principales exponentes de gobierno corporativo, en la Unión Europea se distingue entre el modelo de stakeholders o “partes interesadas” y el modelo de accionistas (Rodríguez Contreras, 2009). Mientras que en el primero se busca un equilibrio a través del desarrollo de coaliciones estables con los diversos actores y partes implicadas, con el fin de compartir mutuamente los beneficios, el principal objetivo del segundo se dirige a maximizar los beneficios para los accionistas, aunque incorpore el conflicto y la confrontación con las partes interesadas.

Comunicación. El éxito del cambio está íntimamente ligado a la comunicación (Lewis, 2011), puesto que ayuda a minimizar la incertidumbre, especialmente alta en las etapas iniciales de cambio (Richardson y Denton, 1996). Se sugiere vincular la comunicación con el objetivo final del cambio. La comunicación suele ser un proceso multifacético, dinámico y multidimensional que, más que un acto instrumental de transmisión de intenciones, el lenguaje y la comunicación surgen como elementos fundamentales para el éxito del proceso de transformación (Romero et al., 2013). Se cita la creación de mecanismos de comunicación adecuados (estructuras, proce-

sos y tecnologías). Tan importante como el contenido del mensaje son el vehículo utilizado y el momento elegido (Bjorkman, 2009). Con ello se refieren a todo tipo de vías, incluyendo reuniones de grupo, entrevistas entre superiores y subordinados, etc. que conllevan la creación del entendimiento compartido que hace que las personas que reciben la comunicación actúen de una u otra forma. Se hace hincapié en la importancia de la comunicación sobre el cambio por parte de los directivos de categoría media y la plantilla de supervisión, al poseer el poder de influir el comportamiento de los trabajadores. Una efectiva comunicación interna reduciría la incertidumbre generada por el cambio y asimismo se relaciona con niveles superiores de ajuste de los trabajadores y resultados organizacionales más positivos. La comunicación debe versar sobre el motivo, el progreso y los resultados esperados del cambio.

Dirección de las personas. Se señala que los individuos y los procesos pueden ser tanto barreras para el cambio como defensores del mismo. Las personas pueden aferrarse a las rutinas de trabajo tradicionales porque los procesos de gestión llegan a ser cómodos y no les gusta sufrir la molestia del cambio. Las prácticas de personal pueden ayudar a neutralizar esta falta de flexibilidad (Ulrich, 1994). Las atribuciones² asociadas al área de la Dirección de las Personas (orientada al compromiso o al control, por ejemplo), se han relacionado con el apoyo organizacional percibido (Chen y Wang, 2014). Así, las atribuciones pueden influir en la satisfacción y el compromiso de los empleados en los contextos de cambio. Las percepciones e interpretaciones que éstos tienen sobre las iniciativas de la organización condicionan su actitud y comportamiento. Por tanto, idénticas prácticas pueden generar resultados distintos en las reacciones de los trabajadores (Furst y Cable, 2008). En otra índole de cosas, esta área debería de encargarse de explicar los errores pasados y alinear adecuadamente los sistemas y las políticas antes de iniciar el cambio, además de procurar el apoyo, la participación y la confianza entre los empleados mediante la comunicación abierta y la formación. En cuanto a prácticas específicas que influyen en el cambio, se citan la formación, el reclutamiento, la selección, la socialización de los nuevos empleados, la modificación en los criterios de evaluación del desempeño y los incentivos y recompensas (Whelan-Berry y Sommerville, 2010). Por ejemplo, se reportan evidencias de los beneficios de alinear estos últimos, los sistemas de incentivos y recompensas, con los objetivos del cambio (Cameron y Green, 2004; Kotter y Cohen, 2002).

Actitud de los trabajadores. La resistencia al cambio se puede dar tanto en el plano individual y grupal (Hurn, 2012). Su actitud puede facilitar y/o dificultar el cambio y, por tanto, condicionar su resultado (Doorewaard y Benschop, 2003). Consiste en las conductas de los empleados diseñadas para desacreditar, demorar o impedir la materialización del cambio y se producen con el objetivo de preservar la situación existente. La seguridad, la amenaza que podría representar el cambio al poder y a la influencia del individuo, el temor a lo desconocido, el aspecto económico, pueden fomentar la resistencia individual. Las resistencias de tipo organizativo suelen asociarse a fuentes como la cultura organizacional, la inercia del grupo, los cambios en la distribución de recursos, etc.. Es importante el compromiso de los trabajadores con la empresa (Chow, 2011). En este sentido, se observan tres tipos de compromiso: el afectivo (identificación), el de continuación (necesidad) y el normativo (deber) (Herscovitch y Meyer, 2002). En los contextos de cambios empresariales, cobra relevancia esta distinción.

Participación de los trabajadores. Se sugiere que la participación contribuye a incrementar el sentido de control de los empleados y la confianza en el equipo directivo (Fugate, 2012). La participación es más probable y más efectiva cuando la relación entre los líderes y sus seguidores es positiva. Una de las formas de la participación es la participación en la toma de decisiones relacionadas con el cambio. Esto se asocia a una reducción de la incertidumbre asociada al trabajo (por ejemplo, la seguridad, oportunidades para la promoción y cambios en los roles del trabajo) y a la incertidumbre estructural. Una actitud abierta de los agentes para el cambio hacia las ideas y las experiencias de los trabajadores estimula la implicación y el apoyo de éstos.

² Las atribuciones se refieren a las explicaciones causales que los trabajadores realizan sobre las motivaciones de los directivos para la aplicación de prácticas específicas de Dirección de Personas.

La confianza que se supone se deriva de la participación, tiene su antecedente en la justicia. Para que los trabajadores cooperen y se comprometan completamente, es necesario que éstos crean que el cambio va a producirse en condiciones de justicia o igualdad (Fugate, 2012).

Sindicatos. La fortaleza y la capacidad organizativa de los sindicatos son otro de los factores que determinan la influencia de los sindicatos en los cambios organizacionales y el papel específico que juegan (Bryson et al., 2013). Su influencia radica en que pueden atenuar o agravar las consecuencias negativas que conlleva la reorganización en el bienestar del trabajador por diversos motivos. Uno de los motivos es que cuando se trata de contextos donde los sindicatos poseen una fuerte posición negociadora, tienen la capacidad de bloquear el proceso, si a juicio de los mismos, los cambios propuestos son perjudiciales para los trabajadores. En otros casos, los trabajadores pueden “aprovecharse” del momento para reclamar, a través de sus representantes sindicales, avances en su relación laboral. Tal y como se ha mencionado con anterioridad, no hay que olvidar que, tanto como los resultados del cambio organizacional, es también muy importante el proceso en sí mismo. Por ello, la involucración de los empleados, en el contexto de la participación sindical, puede ser percibido por parte de éstos como un procedimiento que se desarrolla en condiciones de justicia, con la sensación de que poseen algún tipo de control sobre cómo se va a remodelar su entorno de trabajo. Otra cuestión a considerar es que en ocasiones las fuerzas sindicales condicionan la aceptación de cambios al compromiso de que no supongan despidos³.

Además de los factores, fundamentalmente de carácter interno, ya mencionados, existe otro grupo de factores, de carácter más externo a la empresa, como son el contexto económico que envuelve a la empresa (crisis económica, actuaciones de otras organizaciones próximas o de referencia, incertidumbre sobre el futuro, etc.) y, por supuesto, la legislación laboral.

En cuanto a esta última se refiere en los últimos tiempos se han introducido cambios (RD Ley 3/2012, de 10 de Febrero, posteriormente Ley 3/2012, de 6 de Julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral) en temas con una importancia fundamental en el devenir de la relación laboral que afectan, entre otros, a la contratación, las modificaciones sustanciales, la extinción del contrato o incluso la negociación colectiva (RD Ley 7/2011, de 10 de Junio, de medidas urgentes para la reforma de la negociación colectiva), estableciendo una prioridad absoluta del CC de empresa en determinadas materias –la cuantía del salario base y de los complementos salariales, incluidos los vinculados a la situación y resultados de la empresa; el abono o la compensación de las horas extras y la retribución específica del trabajo a turnos; el horario y la distribución del tiempo de trabajo, el régimen de trabajo a turnos y la planificación anual de las vacaciones; la adaptación al ámbito de la empresa del sistema de clasificación profesional de los trabajadores, la adaptación de los aspectos de las modalidades de contratación; las medidas para favorecer la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal y, aquellas otras que dispongan los acuerdos y CC a que se refiere el artículo 83,2 del ET– y el desarrollo de un procedimiento de inaplicación de los Convenios que puede terminar, eventualmente, en caso de desacuerdo entre las partes, en la decisión de un tercero.

Por lo que a la empleabilidad de los trabajadores se refiere y con el objeto de facilitar la contratación de los trabajadores (Rodríguez-Piñero y Bravo-Ferrer, Valdés Dal-Re y Casas Baamonde, 2012), el Gobierno ha puesto en marcha el denominado contrato indefinido de emprendedores aplicable en empresas de menos de 50 trabajadores que incluye una deducción de 3.000 euros para la contratación del primer trabajador menor de 30 años que esté en desempleo. De esta manera el empleado podrá cobrar un 25% de la prestación por desempleo y el empleador podrá deducirse el 50% del coste para la empresa. Igualmente se diseña un contrato de formación para jóvenes de hasta 30 años que conllevan bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social para el empleador, 1.000 euros el primer año del contrato, 1.100 euros en el segundo y de 1.200 euros en el tercero.

³ Un ejemplo ilustrativo del papel, en este caso, de colaboración, que pueden jugar los sindicatos tuvo lugar en el caso de Telefónica, en su plan para la reducción de plantilla de 2011 (Rodríguez-Ruiz, O., 2015).

Pero no son éstas las únicas medidas destinadas a favorecer la colocación de las personas desempleadas, parados de larga duración o personas con especiales dificultades para su incorporación al mercado laboral ((Rodríguez-Piñero y Bravo-Ferrer, Valdés Dal-Re y Casas Baamonde, 2014). Por ejemplo, se establece una bonificación del 50% de la cuota de la Seguridad Social de hasta 3.600 euros a la contratación indefinida de jóvenes entre 16 y 30 años, medida justificada por el alto desempleo que sufren los jóvenes situados en esta franja de edad o, en su caso, una bonificación de hasta 4.500 euros a la contratación de desempleados de larga duración mayores de 45 años.

También podemos observar que se han incluido medidas que afectan a los autónomos que contraten a su primer trabajador, siempre que éste tenga menos de 30 años y se encuentre en situación de desempleo. En este caso dicho trabajador cobrará el 25% de la prestación por desempleo compatibilizándola con su salario y el empleador podrá deducirse en el plazo de un año el 50% del montante que al trabajador contratado le quede por percibir.

Una vez que el trabajador ha sido ya contratado, durante la vigencia de su relación laboral podrán sucederse una serie de situaciones que podrán requerir cambios en sus condiciones laborales (Rodríguez-Piñero y Bravo-Ferrer, Valdés Dal-Re y Casas Baamonde, 2013), que además podrán incluir, en su caso, la extinción de su relación a través de un despido.

En este sentido la reforma, ha fortalecido ostensiblemente la flexibilidad laboral con el objeto de facilitar la adaptación de las condiciones de trabajo a las necesidades de la empresa en cada momento, medidas que han sido muy aplaudidas por el sector empresarial. En este sentido permite el descuelgue del CC aplicable, no solo ya en materia salarial, sino en materia de horarios, jornada laboral o funciones (Navascués Sarratea, 2014).

A modo de ejemplo, en cuanto a la jornada y en defecto de pacto aumenta la disponibilidad del empresario del 5% al 10% de la jornada de trabajo anual con un preaviso de tan solo 5 días.

En resumen, con la reforma se amplían las materias susceptibles de modificación sustancial de condiciones de trabajo, aumentando, asimismo, las causas que las permiten y simplificando, a su vez, el procedimiento.

También el despido, tal y como anteriormente se ha mencionado, ha quedado afectado por esta reforma: por una parte se han ampliado las posibilidades de despedir de manera procedente a una persona incidiendo en las causas o la consideración de las mismas- absentismo individual sin reparar en el absentismo de la plantilla, consideración de la concurrencia de las causas económicas cuando de los resultados de la empresa se desprenda una situación económica negativa, como la existencia de pérdidas actuales o previstas, o la disminución persistente, o sea, durante tres trimestres consecutivos, de su nivel de ingresos o ventas y rebajando la cuantía de la indemnización –de 45 días de salario por año de servicio con el tope de 42 mensualidades a 33 días de salario por año de servicio con el límite de 24 mensualidades– en el caso de que el despido se califique judicialmente como improcedente.

Por lo que a su interpretación se refiere, la Sala de lo Social del Tribunal Supremo dictó una sentencia de fecha 29 de Septiembre de 2014 (recurso no 3065/2013), por el que se revisó y encareció el sistema de cálculo de la indemnización por despido improcedente de los trabajadores contratados con anterioridad a la fecha de entrada en vigor de la reforma laboral, el 12 de Febrero de 2012). Estableció que podrían seguir acumulando indemnización después de esa fecha aunque hubieran superado el tope que la propia reforma indicaba.

Sin embargo, esta sentencia queda totalmente sin efecto debido a que el Tribunal Supremo ha dictado dos sentencias en unificación de doctrina (Sentencia del Tribunal Supremo, Sala de lo Social de 2 de Febrero de 2016, no recurso 1624/2014 y de 18 de Febrero de 2016, no recurso 3257/2014), abaratando el coste del despido en la misma línea que lo estipulado por la propia reforma.

3. TRABAJO DE CAMPO

Método y muestra

La metodología aplicada en el estudio empírico ha sido una adaptación del Hybrid Delphi (Landeta et al. 2011), una metodología concebida para la obtención y valoración de ideas o de propuestas de actuación, a partir de la combinación de las características de tres técnicas clásicas que se nutren del conocimiento de expertos: Focus Group (Krueger, 1989), Técnica de Grupo Nominal (Delbecq & Van de Ven, 1971) y método Delphi (Dalkey & Helmer, 1963; Landeta, 2006). Es una metodología útil para obtener y contrastar información con expertos profesionales de empresa, que dispongan de amplia experiencia, pero de poco tiempo para participar en dinámicas de intercambio de conocimientos y experiencias.

En este sentido, se convocó en primer lugar a un Focus Group a un conjunto de 7 directores de generales o de recursos humanos de empresas mayores de 50 trabajadores que hubieran experimentado un fuerte cambio organizativo con repercusión importante sobre sus empleados en los últimos 5 años. Se les presentó el proyecto, los modelos de cambio organizativo seleccionados y los factores y subfactores relevantes extraídos de la literatura, agrupados por categorías. De forma consecutiva expusieron sus experiencias de cambio organizativo y valoraron el grado de acuerdo con las propuestas teóricas presentadas, que fue elevado. Después de forma individual y por escrito, siguiendo la metodología del Grupo Nominal, tuvieron la oportunidad de proponer nuevos factores relevantes, adicionales a los que se les habían presentado. A partir de esta información se elaboró un cuestionario Delphi que recogía un conjunto de 39 subfactores, agrupados en 7 factores (Liderazgo, Gobernanza Corporativa, Comunicación, Dirección de Personas, Trabajadores, Participación, Sindicatos y Contexto Externo). Los cambios legislativos constituían un factor adicional, divida en: medidas orientadas a facilitar el despido (4), ayudar a la contratación (5), facilitar la flexibilidad organizativa (3) y facilitar la negociación (3). Este cuestionario fue enviado a responsables de RRHH de empresas españolas de más de 50 trabajadores, los cuales tenían que valorar el grado de importancia de los factores presentados para conseguir un cambio organizativo eficaz, en una escala Likert de 10 posiciones, donde 0 era nula importancia y 10 máxima importancia, y proponer, en su caso, otros factores no considerados en el cuestionario recibido.

Un total de 83 profesionales respondieron el cuestionario, y a partir de sus aportaciones se seleccionaron 14 nuevos subfactores adicionales⁴ (4 sobre Liderazgo, 2 sobre Gobernanza Corporativa, 2 sobre Comunicación y 6 sobre cambios legislativos). Siguiendo la metodología Delphi, dada uno de los 83 expertos recibieron por segunda vez el cuestionario, que contenía las preguntas del cuestionario inicial, con la media y la desviación típica de la distribución de las 83 respuestas de cada pregunta, sus propias respuestas al cuestionario inicial, así como los 14 nuevos factores, que estaban todavía sin valorar. Los expertos, a la luz de la nueva información podían mantener o modificar sus respuestas. Un 33 % de los 15 expertos que respondieron a este segundo cuestionario modificó alguna de sus estimaciones iniciales, siempre acercándolas hacia la opinión grupal, incrementando de esta forma el grado de consenso de las respuestas. El método Delphi pretende mediante esta iteración, acompañada del feedback de la ronda previa, del anonimato de las respuestas y de la cuantificación de las respuestas, llegar a una respuesta grupal que contenga la opinión de todos los expertos, que sea más reflexiva, consensuada y, presumiblemente, de mayor calidad.

Ficha técnica

Población: directores de RRHH de empresas españolas mayores de 50 trabajadores, recogidas en la base de datos SABI (1385 empresas), cuya plantilla hubiera experimentado una re-

⁴ Los 14 subfactores adicionales, aportados por los expertos participantes, están señalados con un asterisco en las tablas de resultados.

ducción de al menos un 25% de 2009 a 2014, con el fin de garantizar que hubieran sido objeto de cambios sociales internos significativos. Esta condición no se exigió a los expertos contactados directamente por los investigadores procedentes de empresas vascas con fuertes cambios organizativos ya previamente conocidos.

Panel de expertos (muestra): 83 directores de RRHH (origen: 27% Euskadi, 19% Madrid, 11% Cataluña, 11% Andalucía, 6% Galicia, 26% resto de comunidades).

Contacto: Junio y julio de 2016. Se estableció contacto telefónico con 557 empresas, se enviaron 570 cuestionarios, 23 se respondieron vía email y 60 telefónicamente.

Resultados

A continuación se expone la relación de factores y subfactores que pueden ejercer una influencia relevante en la consecución eficaz de un cambio organizativo que afecte a las personas de la organización. Para cada subfactor se indica la valoración media otorgada por los expertos (sobre 10 puntos máximo), la desviación típica de la distribución de respuestas (como indicador del consenso/dispersión de las respuestas (DTP) y el número de expertos que han valorado cada subfactor (N).

LIDERAZGO	Media	DTP	N
Que exista un liderazgo claro de la alta dirección	8,9	1,2	82
Que exista un equipo específicamente creado para liderar el cambio	7,8	1,7	82
Que exista un liderazgo compartido entre los distintos colectivos implicados	7,6	1,4	83
Capacidad de transmitir la NECESIDAD Y LA URGENCIA del cambio*	8,4	1,4	15
Capacidad de construir y transmitir una META ATRACTIVA Y MOTIVADORA*	8,2	1,1	14
Formación específica de la gestión del cambio a directivos y mandos intermedios*	8,0	0,8	15
Implicación y "dar ejemplo" desde dirección y mandos intermedios*	9,0	0,8	15
En general: que exista un buen liderazgo del cambio	8,5	1,5	82

GOBERNANZA CORPORATIVA	Media	DTP	N
Que exista un modelo de equilibrio entre las partes implicadas -directivos, accionistas, trabajadores, sindicatos...- con coaliciones estables	7,8	1,3	83
Que exista un modelo de gobernanza que concentre el poder en los propietarios	6,1	2,2	82
Que exista un modelo de gobernanza que concentre el poder en los directivos	6,9	1,9	82
Que exista un modelo de gobernanza que concentre el poder en los trabajadores	5,5	2,2	82
Que exista un comité de empresa que represente fielmente los intereses de los trabajadores*	7,2	1,8	14
Credibilidad de los líderes formales de la organización*	8,4	1,0	14
En general: que exista una buena gobernanza corporativa	8,1	1,2	81

COMUNICACIÓN	Media	DTP	N
Que el contenido de la comunicación a los afectados sea el adecuado (razones, proceso, resultados esperados...)	8,9	1,1	83
Que el vehículo de comunicación a los afectados sea el adecuado (reuniones, mensajes, webs, entrevistas...)	8,5	1,2	83
Que el momento de la comunicación a los afectados sea el adecuado (antes, durante, después...)	8,6	1,3	83
Que el modo de comunicación sea el adecuado (mensajes claros y comprensibles por todos los trabajadores)	8,7	1,0	83
Hacer partícipes del cambio a todas las personas, no como "algo que se debe acatar", sino "cambio que creamos todos" *	8,4	1,1	14
Definir un Plan de Comunicación Interno y Externo para liderar el Cambio*	8,1	0,9	14
En general: que la comunicación en el proceso de cambio sea adecuada	8,9	1,1	82

DIRECCIÓN DE PERSONAS	Media	DTP	N
Actuaciones adecuadas sobre la formación de los trabajadores para el proceso de cambio	8,0	1,4	82
Actuaciones adecuadas sobre la evaluación del trabajo (redefinición de los criterios de evaluación...)	7,9	1,1	82
Actuaciones adecuadas sobre los cambios de responsabilidades y funciones (promociones, cambios de puestos, descensos de nivel...)	7,9	1,3	82
Actuaciones adecuadas sobre el reclutamiento y selección (incorporación de nuevos trabajadores o directivos, cambios de criterios de selección...)	7,7	1,3	82
Actuaciones adecuadas sobre la retribución (ajustes de salarios, cambios de criterios de retribución...)	7,8	1,1	82
Actuaciones adecuadas sobre los excesos de plantilla (despidos, reducción de jornada, suspensión de jornada, prejubilaciones...)	7,8	1,4	82
Actuaciones regidas por la honestidad, equidad y empatía con las personas y sus necesidades	8,3	1,3	82
En general: que la monitorización del proceso de cambio a través de la dirección de personas sea adecuada	8,6	1,0	82

ACTITUD DE LOS TRABAJADORES	Media	DTP	N
Que la actitud de los trabajadores sea colaborativa con el proceso de cambio	8,7	1,2	82
Que exista un sentido de pertenencia a la empresa y de la empresa (implicación emocional con el destino de la empresa).	8,6	1,2	83
Que se dé la percepción de la necesidad del cambio por parte de los trabajadores	8,2	1,3	82
En general: que la actitud los trabajadores no sea contraria al cambio	8,4	1,2	82

PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES	Media	DTP	N
Que se dé una participación directa generalizada de los trabajadores en la toma de decisiones relacionadas con el cambio (asambleas, entrevistas, votaciones...)	7,1	1,5	82
Que se de una participación de los trabajadores a través de los representantes elegidos por la plantilla en la gestión del cambio (grupos de trabajo, procedimientos de consulta al comité de empresa...)	7,3	1,5	82
Que los delegados y comité de empresa no estén sindicalizados o que sean independientes de las directrices sindicales	6,6	2,0	82
Que se dé una percepción de justicia y equidad en los resultados del cambio organizativo	8,3	1,5	82
En general: que los trabajadores tengan vías de influir en el proceso de cambio	7,6	1,5	83

SINDICATOS	Media	DTP	N
Que exista una buena interlocución y disposición al diálogo del comité de empresa o de centro de trabajo	7,8	1,9	82
Que exista una actitud colaborativa de los sindicatos con el proceso de cambio	7,7	1,7	82
Que la representación sindical en la organización sea débil	5,5	2,2	82
Que la negociación colectiva se desarrolle a nivel de empresa, frente a la negociación colectiva provincial	6,9	2,1	83
En general: que la actitud los sindicatos no sea contraria al cambio	7,7	1,8	82

CONTEXTO ECONÓMICO	Media	DTP	N
Que exista una situación de crisis. Miedo a la pérdida del empleo por cierre de la empresa	6,8	2,2	82
Que se observen cambios organizativos relevantes en empresas del entorno	6,7	1,6	83
En general: que el contexto exterior justifique o promueva la necesidad del cambio	7,2	1,6	82

LEGISLACIÓN	Media	DTP	N
Medidas orientadas a facilitar el despido			
Despido por causas objetivas cuando de los resultados de la empresa se desprenda una situación económica negativa (disminución persistente de ingresos o ventas -durante tres trimestres seguidos- o pérdidas actuales o previstas)	7,1	1,6	83
Despido por absentismo (20% de faltas en dos meses o 25% en 4 meses discontinuos en 12 meses, independientemente del absentismo medio de la plantilla)	6,5	2,0	82
Despidos colectivos EREs sin necesidad de autorización laboral	6,4	1,9	82
Reducción de la indemnización por despido improcedente: de 45 por año trabajado a 33 días , de 42 meses de máximo a 24 meses máximo	6,5	1,8	83
IMPORTANCIA GLOBAL DE LAS MEDIDAS ORIENTADAS A FACILITAR EL DESPIDO	6,8	1,6	82
Medidas de ayuda a la contratación			
Bonificación en las cuotas a la Seguridad Social para los jóvenes recién contratados (1000 € el primer año, 1100 el segundo y 1200 el tercero)	7,0	2,1	82
Periodo de prueba de hasta un año en el contrato indefinido para emprendedores	6,3	2,3	81
Ayudas para la contratación de menores de 30 años en desempleo (en empresas menores de 50 trabajadores 3000€...)	7,0	2,2	83
Bonificación en las cuotas a la Seguridad Social para la contratación de desempleados de larga duración (hasta 4500€)	7,1	2,1	82
Deducciones para la contratación de personas sin empleo (50% de la prestación de desempleo que percibiera el trabajador,	6,9	2,1	82
IMPORTANCIA GLOBAL DE LAS MEDIDAS ORIENTADAS A FACILITAR LA CONTRATACION	7,2	2,0	82
Medidas orientadas a facilitar la flexibilidad organizativa			
Posibilidad de distribución irregular de la jornada: (aumento de la disponibilidad empresarial de la jornada de trabajo (de un 5% a un 10%) y prestación de servicios no homogénea durante el año)	7,7	1,6	83
Facilitación de la modificación sustancial de las condiciones de trabajo (ampliación de las materias susceptibles de modificación y de las causas justificativas, simplificación del procedimiento)	7,4	1,6	83
Posibilidad de modificación colectiva a la baja de la cuantía del salario cuando lleva 9 meses de caída de ingresos (supresión de conceptos salariales fijos, variabilización de conceptos fijos, modificación de variables)	6,9	1,6	83
IMPORTANCIA GLOBAL DE LAS MEDIDAS ORIENTADAS A FACILITAR LA FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA	7,5	1,6	82
Medidas orientadas a facilitar la negociación			
Posibilidad de descuelgue del convenio colectivo por parte de la empresa	7,3	1,7	82
Prioridad del convenio de empresa sobre los convenios marco en salarios, horas extras, horario y distribución del tiempo, contratación, conciliación	7,3	2,0	81
Finalización de la ultraactividad o prórroga automática de los contratos	6,8	2,1	81
IMPORTANCIA GLOBAL DE LAS MEDIDAS ORIENTADAS A FACILITAR LA NEGOCIACIÓN	7,6	1,6	80
EN GENERAL: QUE LA LEGISLACIÓN FACILITE LA REALIZACIÓN DEL CAMBIO	7,3	1,7	83

Otras medidas legales de importancia para el éxito del cambio organizativo con repercusión sobre las personas de la organización	Media	DTP	N
Bajar costes salariales, pero no via bonificación (Salario Mínimo Interprofesional...)*	6,1	2,1	14
Novaciones contractuales (modificación por parte de la empresa de condiciones esenciales del contrato en determinadas circunstancias)*	7,8	1,1	14
Flexibilización de la contratación y supresión de la dualidad contrato fijo-contrato temporal (ej. contrato único con indemnización creciente)*	8,0	1,2	14
Mantenimiento del contrato de relevo para facilitar el relevo generacional.*	7,9	1,0	13
Que los trabajadores puedan negociar de forma individual (derechos reales)*	7,0	2,3	13
El cambio debe ser más cultural que del marco legal, acompasando la flexibilidad de las relaciones laborales a la del mercado.*	8,0	1,3	14

4. CONCLUSIONES GENERALES

1. Las experiencias de cambio organizativo llevadas a cabo con éxito en nuestro entorno se ajustan a lo que proponen los modelos teóricos seleccionados.
2. Los subfactores que configuran una comunicación adecuada constituyen el factor más relevante para que un proceso de cambio tenga éxito.
3. Liderazgo adecuado, dirección de RRHH que monitorice adecuadamente el cambio y una actitud favorable (no contraria) de los trabajadores constituyen el segundo grupo de factores más influyentes
4. Buena gobernanza, participación de los trabajadores en el proceso y actitud sindical no contraria integran el tercer grupo de factores influyentes
5. Contexto exterior favorable y normativa laboral más favorable son el cuarto grupo de factores. Por tanto, los factores externos de la empresa (legales y de entorno económico) se revelan menos importantes que los internos.
6. Los subfactores más relevantes están relacionados principalmente con el liderazgo, la comunicación y la actitud de los trabajadores.
 1. Implicación y "dar ejemplo" desde dirección y mandos intermedios
 2. Que exista un liderazgo claro de la alta dirección
 3. Que el contenido de la comunicación a los afectados sea el adecuado (razones, proceso, resultados esperados...)
 4. Que la actitud de los trabajadores sea colaborativa con el proceso de cambio
 5. Que el modo de comunicación sea el adecuado (mensajes claros y comprensibles por todos los trabajadores)
 6. Que el momento de la comunicación a los afectados sea el adecuado (antes, durante, después...)
 7. Que exista un sentido de pertenencia a la empresa y de la empresa (implicación emocional con el destino de la empresa).
 8. Credibilidad de los líderes formales de la organización
 9. Que el vehículo de comunicación a los afectados sea el adecuado (reuniones, mensajes, webs, entrevistas...)
7. En relación con la Reforma Laboral del 2012, se concluye que:
 1. Los cambios legislativos son un factor relevante para el éxito de un proceso de cambio organizativo, pero en términos relativos es el menos relevante, junto con el contexto externo favorable.

2. Las medidas de la Reforma Laboral orientadas a facilitar la negociación colectiva (cláusula de descuelgue, prevalencia del convenio de empresa sobre el sectorial y finalización de la ultractividad) y la flexibilidad organizativa (jornada, funciones y salarios) son las más valoradas
3. Las medidas orientadas a facilitar el despido y a ayudar a la contratación son relativamente menos valoradas
4. Los cambios legislativos (potenciales) más valorados por las personas expertas en la materia son modificaciones legales propuestas por ellas mismas, no contempladas en la Reforma Laboral del 2012:
 - Flexibilización de la contratación y supresión de la dualidad contrato fijo-contrato temporal (ej. contrato único con indemnización creciente)⁵.
 - Mantenimiento del contrato de relevo para facilitar el relevo generacional
 - Novaciones contractuales (modificación por parte de la empresa de condiciones esenciales del contrato en determinadas circunstancias)
5. La flexibilidad (y aumento del poder negociador) que la RL otorga a la empresa es un factor bien valorado (7.27 puntos sobre 10), pero relativamente menos relevante para el cambio organizativo que los otros factores enunciados

5. LIMITACIONES PRINCIPALES DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio presentado tiene carácter exploratorio. La muestra analizada, si bien tiene un tamaño relevante y suficiente para extraer conclusiones provisionales sobre el tema estudiado, es insuficiente para la aplicación de la inferencia estadística, por lo que la generalización de estos resultados debe realizarse con mucha cautela, especialmente los relativos a los subfactores valorados en la segunda encuesta, obtenidos a partir de una muestra mucho menor.

Por otra parte, las respuestas provienen exclusivamente de una categoría de agentes implicados: los directores de RRHH, que representan principalmente los intereses de la empresa o parte contratante. Indudablemente ello incorpora un sesgo en las respuestas.

Completar este estudio recogiendo las opiniones de los trabajadores, directamente o través de sus representantes sindicales, enriquecería el análisis y las conclusiones extraídas.

6. BIBLIOGRAFÍA

Aitken, P. y Higgs, M., *Developing change leaders: the principles and practices of change leadership development*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2010.

Armenakis, A.A. y Bedeian, A.G., "Organizational change: a review of theory and research in the 1990s", *Journal of Management*, vol. 25, nº 3, 1999, pp. 293-315.

Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A. y Alexander, J.A., "Leadership competencies for implementing planned organizational change", *The Leadership Quarterly*, vol. 21, nº 3, 2010, pp. 422-438.

Berger, L.A. y Sikora, M.J., *The Change management Handbook. A Road Map to Corporate Transformation*, McGraw-Hill, 1994.

⁵ En este tema se debería tomar en consideración la reciente Sentencia del Tribunal de Justicia Europeo (Sala Décima) de 14 de Septiembre de 2016, en el Asunto C-596/14, en el que se considera no ajustado al Derecho Europeo la diferencia de indemnización por extinción del contrato que España establece en base a la indefinidad o temporalidad del contrato.

Bjorkman, J.M., "Change communication: Enabling individuals to act", *Research in Organizational Change and Development*, vol. 17, 2009, pp. 349-384.

Bryson, A., Barth, E. y Dale- Olsen, H., "The effects of organizational change on worker well-being and the moderating role of trade unions", *ILR Review*, vol. 66, nº 4, 2013, pp. 989-1011.

Burke, W.W., "Critical Elements of organizational Culture Change", en Berger, L.A. y Sikora, M.J. (Eds.): *The Change management Handbook. A Road Map to Corporate Transformation*, McGraw-Hill, 1994, pp. 285-295.

Burke, W.W. y Litwin, G.H., "A causal model of organizational performance and change", *Journal of Management*, vol. 18, nº3, 1992, pp. 523-545.

Cameron, E., y Green, M., *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. London: Kogan Business Books, 2004.

Chen, D.; Wang, Z., "The Effects of Human Resource Attributions on Employee Outcomes during Organizational Change", *Social Behavior and Personality: an international journal*, vol. 42, nº 9, 2014, pp. 1431-1444

Choi, M., "Employees' attitudes toward organizational change: A literature review", *Human Resource Management*, vol. 50, nº 4, 2011, pp. 479-500.

Clarke, A. y Garside, J., "The development of a best practice model for change management", *European Management Journal*, Vol. 15, nº 5, 1997, pp. 537-545.

Daft, R. L., *Organization theory and design*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 1998.

Dalkey, N. y Helmer, O., "An experimental application of the Delphi method to the use of experts", *Management Science*, vol. 9, 1963, pp. 458-467.

Davidow, R., "Structuring the change Initiative", en Berger, L.A. y Sikora, M.J.: *The Change management Handbook. A Road Map to Corporate Transformation*, McGraw-Hill, 1994, pp. 133-137.

Delbecq, A. L. and Van de Ven, A. H., "A group process model for problem identification and program planning", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 7, no. 4, 1971, pp. 466-492.

Doorewaard, H., y Benschop, Y., "HRM and organizational change: An emotional endeavor", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 16, 2003, pp. 272-286.

Fugate M., "The impact of leadership, management, and HRM on employee reactions to organizational change", *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 31, 2012, pp. 177-208.

Furst, S.A.; Cable, D.M., "Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange", *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, 2008, pp. 453 - 462.

Herold, D.M., Fedor, D.B., Caldwell, S. y Liu, Y., "The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study", *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no. 2, 2008, pp. 346-357.

- Herscovitch, L., y Meyer, J. P., "Commitment to organizational change: Extension of a three-component model", *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, nº3, 2002, pp. 474-487.
- Hurn, B.J., "Management of change in a multinational company", *Ind and Commercial Training*, vol. 44, nº 1, 2012, pp. 41-46.
- Kotter, J.P., *Leading change*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996.
- Kotter, J., y Cohen, D., "Creative ways to empower action to change the organization: Cases in point", *Journal of Organizational Excellence*, vol. 22, nº 1, 2002, pp. 73-82.
- Krueger, R. A. , *Focus groups: A practical guide for applied research*, Sage, London, 1994.
- Landeta, J., Barrutia, J., & Lertxundi, A., "Hybrid Delphi: A methodology to facilitate contribution from experts in professional contexts", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 78, 2011, pp. 1629-1641.
- Landeta, J., "Current validity of the Delphi method in social sciences", *Technological Forecast and Social Change*, Vol. 73, 2006, pp. 467-482.
- Laud, R.L., "The Tortoise and the Hare: Cultural Change and corporate Strategy", en Berger, L.A. y Sikora, M.J. (Eds.): *The Change management Handbook. A Road Map to Corporate Transformation*, McGraw-Hill, 1994, pp. 296-315.
- Lewin , K . , "Group Decision and Social Change". In *Readings in Social Psychology* (Newcomb and Hartley), New York : H. Holt, Rinehart, and Winston, 1947 , pp. 340-44 .
- Lewis, L.K., *Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication*. Blackwell Publishing Ltd. , 2011.
- Navascués Sarratea, A., "Descuelgue salarial y ultraactividad de Convenios Colectivos", *Revista Actualidad Jurídica*, nº 36, 2014.
- Richardson, P. y Denton, D.K., "Communicating change", *Human Resource Management*, vol. 35, nº2, 1996, pp. 203-216.
- Rodríguez-Piñero y Bravo Ferrer, M., Valdés Dal-Re, F. y Casas Baamonde. M^a E., "La nueva reforma laboral", *Relaciones Laborales*, nº 5, 2012, pp. 1-39.
- Rodríguez-Piñero y Bravo Ferrer, M., Valdés Dal-Re, F. y Casas Baamonde. M^a E., "La huida del Derecho del Trabajo hacia el emprendimiento, las reformas de la reforma laboral de 2012 y otras reformas: la Ley 11/2013 y el RDL 11/2013", *Relaciones Laborales*, nº 10, 2013, pp. 1-29.
- Rodríguez-Piñero y Bravo Ferrer, M., Valdés Dal-Re, F. y Casas Baamonde. M^a E., "La aplicación de la reforma laboral", *Relaciones Laborales*, nº 12, 2013, pp. 1-32.
- Rodríguez-Piñero y Bravo Ferrer, M., Valdés Dal-Re, F. y Casas Baamonde. M^a E., "El RD Ley 8/2014: garantía juvenil y nuevo marco territorial de las políticas de empleo", *Relaciones Laborales*, nº 9, 2014, pp. 1-32.
- Rodríguez Contreras, R. "Reestructuración y adaptación permanente al cambio de las empresas: algunas experiencias de medidas sociales ante las reestructuraciones en la Unión Europea", *Temas laborales*, nº 99, 2009, pp. 55-83.
- Rodríguez-Ruiz, O., "Unions' response to corporate restructuring in Telefónica: locked into collective bargaining?", *Employee Relations*, vol. 37, nº 1, 2015, pp. 83-101.

Romero, J.; Matamoros, S.; Campo, C.A., "Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica", *Revista Innovar*, vol. 23, no. 50, 2013, pp. 35-52.

Schein, E.H., *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza y Janés. Barcelona, 1988.

Szabla, D., "A multidimensional view of resistance to organisational change: exploring cognitive, emotional and intentional responses to planned change across perceived change leadership strategies", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 18, nº 4, 2007, pp. 525-558.

Ulrich, D., "Human resource Planning and change", en Berger, L.A. y Sikora, M.J., *The Change management Handbook. A Road Map to Corporate Transformation*, McGraw-Hill, 1994, 363-377.

Van de Ven, A.H. y Poole, M.S., "Explaining development and change in organization", *Academy of Management Review*, vol. 20, nº 3, 1995, pp. 510-540.

Wagner III, J. A. y Hollenbeck, J. R., *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.

Whelan-Berry, K. S. y Sommerville, K. A., "Thinking change drivers and the organizational change process: A review and synthesis", *Journal of Change Management*, vol. 10, nº2, 2010, pp. 175-193.