

LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN PARA EMPRENDER UN CAMBIO ESTRATÉGICO: UNA PERSPECTIVA DIRECTIVA

Silvia Sosa Cabrera, ssosa@dede.ulpgc.es, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
Domingo Verano Tacoronte, dverano@dede.ulpgc.es, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
M^a del Pino Medina Brito, pmedina@dede.ulpgc.es, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

ABSTRACT

El cambio estratégico se ha convertido en una línea de investigación en auge dadas las características del entorno en que las organizaciones se desarrollan. En este contexto, una de las cuestiones importantes es si las organizaciones tienen los recursos necesarios para cambiar y si así lo percibe el directivo. En este trabajo se presenta un estudio de múltiples casos, realizado en las cadenas autonómicas de televisión en España, para analizar (1) *qué* elementos valoran los directivos cuando éstos quieren saber si su organización tiene capacidad para iniciar y desarrollar el cambio estratégico que proponen, (2) *cómo* los directivos perciben la capacidad de la organización para iniciar un cambio estratégico y (3) *por qué* los directivos mejoran su percepción sobre la capacidad de la organización.

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, cada vez más, se desarrollan y compiten en entornos muy competitivos que cambian rápida y constantemente, llegando a definirse incluso como caóticos en algunos casos (Kirkbride *et al.*, 1994; Hitt *et al.*, 1998). Es posible distinguir dos grupos de causas del cambio: externas, que se corresponden con cambios provocados por elementos externos a la entidad que va a cambiar; e internas, relacionadas con cambios inducidos por la empresa, en esencia, la voluntad de desarrollo y la visión de sus dirigentes. Ahora bien, entre ambos grupos, suele ser más frecuente el que comprende las causas externas, ya que habitualmente es el entorno el que crea las situaciones que provocan el cambio. Sin embargo, ningún cambio tiene una causa única, siendo siempre el móvil del mismo una combinación de varios factores externos y/o internos y con una importancia relativa variable. En algunas ocasiones, una sola causa domina fuertemente, por ejemplo, la competencia, la tecnología o la visión del directivo, mientras que en otras se combinan varias causas de importancia equivalente.

No obstante, e independientemente de las causas antes citadas, algunas organizaciones tratarán de permanecer en sus posiciones de manera inmutable, ignorando lo que dicta la realidad, mientras que otras intentarán responder a cambios puntuales con medidas también puntuales o, incluso, pretenderán ir más allá anticipándose y previniendo las posibles consecuencias, con el objetivo de adaptarse a las mismas antes de que se produzcan. Adicionalmente, también existirán organizaciones que serán generadoras de cambio en sus sectores y tratarán no sólo de anticiparse, sino de crear situaciones nuevas. En definitiva, estamos ante una nueva variable empresarial que va a permitir discriminar en función de la capacidad de adaptación continua de las empresas a los cambios que se generan, sean de la índole que sean (Galpin, 1998). En esta línea, Goñi Zabala (1999) considera que la actitud y posicionamiento empresarial frente al cambio constituye un determinante de la evolución y éxito de una empresa en un mercado cada vez más competitivo. Es más, Tsoukas y Chia (2002) y Grant *et al.* (2005)

defienden que el cambio no debe considerarse como una propiedad de la organización, sino que la organización debe entenderse como una propiedad emergente del cambio, formulando así la paradoja de que la organización dirige el cambio, pero al mismo tiempo en este proceso se regenera, esto es, el cambio es la característica que define a la organización.

Las características cambiantes del entorno en el que la empresa opera han hecho que el estudio del cambio estratégico se convierta en una línea de investigación de gran relevancia. En este marco se encuadra el trabajo que presentamos cuyo principal objetivo es analizar si las organizaciones tienen los recursos necesarios para cambiar, y si así lo perciben los directivos. Así, la valoración directiva de la capacidad de su organización para iniciar un cambio estratégico depende de las percepciones de los directivos sobre los recursos y capacidades de la organización. Por tanto, los objetivos de este trabajo se concretan en analizar (1) qué elementos clave de la organización evalúa el directivo cuando quiere conocer si su organización tiene la capacidad de iniciar un cambio estratégico, (2) cómo los directivos perciben la capacidad de la organización para iniciar un cambio estratégico, y (3) por qué los directivos mejoran su percepción sobre la capacidad de la organización. Con este fin, presentamos un estudio de múltiples casos aplicado a cuatro cambios estratégicos que representan las transformaciones de cuatro televisiones autonómicas en España, asegurándonos una diversidad de factores que nos permite desarrollar un análisis en profundidad de los determinantes de la capacidad organizativa para iniciar un cambio estratégico.

Así pues, primero se describe la relación entre las percepciones directivas y la toma de decisiones, para analizar después los elementos que determinan dichas percepciones cuando la organización se enfrenta a una iniciativa de cambio estratégico, lo que nos permite formular las proposiciones objeto de estudio. Tras la presentación del trabajo empírico, que se basa en un estudio de múltiples casos, se comparan las respuestas y se extraen las principales conclusiones sobre la capacidad de cambio. Finalmente, se ponen de manifiesto las limitaciones de este trabajo y las líneas futuras de investigación.

2. EL DIRECTIVO Y LA IMPORTANCIA DE SUS PERCEPCIONES

La literatura del cambio estratégico constituye el marco de referencia de nuestra investigación, hallando la necesidad de realizar un tratamiento conjunto de las causas y consecuencias del cambio, así como de la importancia del papel directivo, cuyas percepciones constituyen importantes condicionantes de las acciones que proponen. De hecho, se ha llegado a tratar a los directivos emprendedores como constructores de sistemas y creadores de cambio (Fuglsang y Sundbo, 2005). De esta forma, el proceso de reflexión que origina el cambio está marcado por la interpretación directiva de los acontecimientos internos y externos a la organización, lo que da lugar a una percepción de la necesidad de cambiar y que determina la magnitud del cambio propuesto (Martin y Dowling, 1995; Ogbonna y Harris, 2007; Rutherford y Holt, 2007). Estas consideraciones se reflejan en el análisis de los elementos que conforman el cambio estratégico, encontrando una amplia diversidad de definiciones y conceptualizaciones, recogidas en una literatura significativa y compleja. Sin embargo, no es objeto de este trabajo presentar una revisión exhaustiva de la literatura del cambio estratégico, pero es preciso mostrar una visión general de los trabajos clave que lo conceptualizan, con el espíritu de estimular el debate y la

investigación, y concretar el dominio del cambio estratégico. Así, el cambio estratégico puede definirse como la diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo (Van de Ven y Poole, 1995) de la alineación de la organización con su entorno. Estas consideraciones también se encuentran en otros trabajos, en los que se establece que las reorientaciones estratégicas implican cambios en los sistemas de productos, servicios, mercados, estructura organizativa y recursos humanos (Tichy, 1982; Cobb *et al.*, 1998; Almaraz, 1994; Goodstein y Burke, 1991; Nadler y Tushman, 1989, 1990), e incluso, cambios en la misión global de la empresa o alteración radical de su enfoque para conseguirla (Gray y Ariss, 1985; Lorsch, 1986; Mullins y Cummings, 1999; Pardo del Val y Martínez Fuentes, 2002; Anderson, 2005), pudiendo afectar a las capacidades básicas de la misma (Ruiz Navarro y Lorenzo Gómez, 1999; Lorenzo Gómez, 1999; Zott, 2003). Sin embargo, Rajagopalan y Spreitzer (1997) delimitan más el campo del cambio estratégico, estableciendo que estos cambios en la alineación de la organización con su entorno abarcan (a) cambios en el contenido de la estrategia de la empresa, tales como su ámbito, la distribución de recursos, las ventajas competitivas y la sinergia y (b) cambios en el entorno externo y en la organización que propician iniciar e implementar cambios en el contenido de la estrategia. Así, los cambios en tales alineaciones pueden ocurrir en los niveles de negocio y corporativo de la organización, estableciendo que los cambios organizativos que no implican cambios en el contenido de la estrategia de la empresa no se incluyen en el dominio del cambio estratégico.

Así pues, el papel del directivo, sus creencias y mapas mentales, influyen en la orientación y en el enfoque elegido para resolver el problema, existiendo un impacto significativo en el éxito del cambio (Higg y Rowland, 2005; Rutherford y Holt, 2007). Sin embargo, Taylor (2001) defiende que los equipos de dirección de las empresas deben actuar más como “emprendedores individuales” y adoptar, por tanto, una “mentalidad emprendedora”, mientras que Higg y Rowland (2005) consideran que directivos deben saber encauzar y hacer frente a los dilemas en el sistema más que buscar soluciones definitivas a los mismos. En este ámbito, las decisiones que los directivos proponen pueden diferir como consecuencia de las valoraciones que realicen, dependiendo tales percepciones de las diferencias cognitivas de los mismos. En las “situaciones fuertes” (Mullins y Cummings, 1999), o aquellas interpretadas de la misma forma por la mayoría de los actores, se obtienen conclusiones similares respecto a la necesidad y al tipo de respuesta (Harrison y Easton, 2002), exigiendo las circunstancias en sí mismas una respuesta determinada (*e.g.*, desregulación del sector, quiebra), lo que Whitmore (2004) ha denominado cambio imperativo. Sin embargo, en las “situaciones débiles” hay ambigüedad sobre el significado de la situación y la conveniencia de las respuestas, por lo que la motivación de los individuos para responder puede variar en función de sus mapas cognitivos y asunciones culturales (Eisenhardt *et al.*, 1997; Westwood y Kirkbride, 1998; Oreja Rodríguez y Yánes Estévez, 2001; Ogbonna y Harris, 2002; Rutherford y Holt, 2007). Es más, puede que el directivo perciba incorrectamente las señales emitidas y que anticipan el cambio, convirtiéndose la valoración directiva en la primera barrera al mismo (Rumelt, 1995; Lorenzo Gómez, 1999; Pardo del Val y Martínez Fuentes, 2002).

Por tanto, las valoraciones directivas adquieren especial importancia en las situaciones débiles, en las que los decisores, basándose en sus percepciones, identifican las posibles alternativas para cambiar, los medios y recursos de la empresa para emprender el cambio y la necesidad de actuar de forma inmediata (Bean y Eisenberg, 2006; Diefenbach, 2007). Además, Brotheridge (2005) sugiere que si el directivo interpreta el cambio

de una manera concreta, los empleados probablemente verán el cambio de la misma manera, convirtiéndose las interpretaciones de los empleados en el reflejo de las de sus directivos. Por tanto, la reflexión estratégica se convierte en un impulso para las organizaciones, estimulando la acción, lo que lleva a Fuglsang y Sundbo (2005) a afirmar que la organización depende de la capacidad de integración de los comportamientos innovadores de los actores del cambio, tanto directivos como empleados, transformando posiblemente la estructura y la funcionalidad de la empresa. Así pues, la decisión de iniciar un cambio estratégico dependerá de las percepciones directivas. Dado el propósito de este estudio, en la siguiente sección se describen los elementos clave que determinan la percepción directiva de la capacidad de la organización para iniciar un cambio estratégico.

3. ELEMENTOS DETERMINANTES DE LA PERCEPCIÓN DIRECTIVA SOBRE LA CAPACIDAD ORGANIZATIVA DE CAMBIO

Una de las cuestiones importantes en el estudio del cambio estratégico es si las organizaciones tienen los recursos necesarios para cambiar (Ginsberg, 1988; Hope-Hailey y Balogun, 2002) y si así lo percibe y, por tanto, lo valora, el directivo (Mullins y Cummings, 1999), ya que el proceso de cambio se sustenta en las interpretaciones de los entornos y de los recursos que la empresa tiene o puede tener (Fuglsang y Sundbo, 2005; Diefenbach, 2007). De esta forma, la valoración directiva de la capacidad de la organización para iniciar un cambio estratégico está, por tanto, supeditada a las percepciones que el directivo tenga de los recursos y capacidades de la empresa, tanto disponibles como potenciales, y al mismo tiempo, está influenciada por diversas características organizativas y de desempeño de la labor empresarial que pueden alentar o disuadir la decisión de cambio. En la literatura sobre cambio estratégico, el estudio de los recursos y capacidades de una organización para desarrollar el cambio estratégico se ha centrado en variables tales como los recursos técnicos, humanos, financieros y/o económicos, la experiencia profesional del directivo, la participación de los empleados en la toma de decisiones, la resistencia al cambio, el desarrollo de rutinas, el tamaño de la organización, así como la edad y la estructura organizativa (*e.g.*, Rajagopalan y Spreitzer, 1997; Dawley, 1999; Westwood y Kirkbride, 1998; Ogbonna y Harris, 2002; Luscher *et al.*, 2006; Bean y Eisenberg, 2006; Riad, 2007; Greve, 1998; Grant *et al.*, 2005; Reed y Vakola, 2006; Haddadj, 2006). Por ello, analizaremos algunos aspectos clave que el directivo valora en la determinación de la capacidad, a saber: los recursos de la organización a través del *slack* y de la cultura organizativa; y las capacidades básicas derivadas de la existencia de rutinas de cambio.

***Slack* organizativo**

Cyert y March (1963:36) conceptualizan el *slack* organizativo como "la diferencia entre el total de recursos disponibles en una empresa y el total de recursos necesarios para mantener el ajuste de la organización con su entorno". Así, el *slack* representa el exceso de recursos de una organización (Kim y Duhaime, 1993) que le permite cierta libertad para comprometerse (Thompson, 1967) y que se configura como "[...] la almohada de recursos actuales o potenciales que consigue una organización para adaptarse exitosamente a la presión interna y/o externa del cambio en una política, así como para iniciar cambios en estrategias respecto al entorno externo" (Bourgeois 1981:30). El concepto de *slack* de recursos ha recibido desde sus orígenes una amplia atención

investigadora, principalmente en dos vertientes. La primera corriente lo considera como ineficiencia en el proceso de dirección de los recursos organizativos, por lo que se recomienda minimizar el slack, generalmente definido como slack presupuestario. Sin embargo, Thompson (1967) lidera la vertiente de investigación que defiende que en el nivel institucional es conveniente llevar a cabo una búsqueda constante de oportunidades que garanticen la adaptación de la organización a largo plazo, lo que requiere la existencia del slack. Esta corriente, por tanto, entiende el slack como una reserva intencionada, legítima y más o menos controlable de recursos que representa un factor estratégico importante en la determinación de la capacidad de una organización para cambiar. El slack organizativo puede, por tanto, considerarse como determinante de los recursos de la organización para iniciar el cambio. En este sentido, toda organización requiere un nivel mínimo de recursos para considerar o implementar el cambio exitosamente, por lo que la ausencia de slack o una base restrictiva de recursos harán que el directivo considere que la organización no tiene capacidad para actuar. En el extremo opuesto podemos encontrar la existencia de un conjunto abundante de recursos no comprometidos en la organización, que incitan al directivo a promover comportamientos proactivos como la innovación y a intentar realizar nuevas inversiones. En este caso, el slack se considera como una fuente de reservas y actúa como "mecanismo ofensivo" que facilita la realización de nuevos proyectos (Smart y Vertinsky, 1984). No obstante, y al mismo tiempo, este exceso de recursos, en situaciones inciertas, puede desalentar el cambio, al hacer que el directivo no se cuestione la necesidad inmediata de actuar, sino que opte por desarrollar el cambio sin premura. Todo ello nos lleva a establecer que:

***Proposición 1:** La percepción directiva sobre la capacidad de actuación mejora en la medida que el directivo considera que la organización tiene recursos suficientes que puede comprometer en el cambio estratégico.*

Cultura organizativa

El conjunto de reglas y normas que rigen la organización afecta a la decisión del directivo sobre el cambio, ya que la cultura organizativa actúa como filtro a través del cual se percibe la realidad a la que se enfrenta la empresa (Claver *et al.*, 2000; Beaver y Carr, 2002; Diefenbach, 2007; Riad, 2007). De hecho, las valoraciones que el directivo realiza de los recursos necesarios para iniciar el cambio están supeditadas a sus estructuras culturales, lo que puede distorsionar su percepción sobre la capacidad de emprender el cambio (Rumelt, 1995; Pardo del Val y Martínez Fuentes, 2002; Anderson, 2005; Grant *et al.*, 2005). Sin embargo, la cultura organizativa no sólo influye en la decisión de cambiar, sino que también constituye uno de los recursos clave en la valoración directiva de la capacidad. En este sentido, la literatura organizativa ha reflejado el acuerdo creciente respecto a que la cultura corporativa es un aspecto importante en cualquier organización, ya que los valores compartidos por los miembros de la organización son distintivos y relevantes, ejercen influencias y se reinventan continuamente, representando el espíritu y la cultura de la organización (Causon, 2004), y de cara al cambio conforma una espada de doble filo: una cultura arraigada y fuerte puede ser un activo vital para una organización, pero sólo si es "correcta" para el desarrollo de su misión y estrategia, si no esta cultura puede torpedear la acción estratégica, manifestándose en una resistencia al cambio. En estas situaciones, el directivo percibe la cultura organizativa como un fuerte obstáculo para promover el cambio, devaluando la valoración directiva de la capacidad de actuar. De hecho, algunos autores (*e.g.*, Phelan, 2005; Anderson, 2005; Bean y Eisenberg, 2006; Riad, 2007; Ogbonna y Harris, 2007) consideran que para desarrollar un cambio organizativo

de forma exitosa es preciso recurrir a profesionales del cambio, y a los valores y comportamientos de los líderes si el cambio propuesto exige la modificación o revitalización de la cultura de la organización. Es más, la literatura sobre cambio no sólo refleja la necesidad de iniciar cambios en el sistema de valores culturales si éstos no son acordes a la estrategia que se desea desarrollar, sino que también induce a cambiar los artefactos culturales, entendidos éstos como el conjunto de atributos (objetos, comportamientos, lenguaje, rituales, diseño interior, equipamientos) que ayuda a caracterizar una organización como diferente a otra (Higgins y McAllaster, 2004; Luscher *et al.*, 2006; Frahm y Brown, 2007). Estas consideraciones nos llevan a proponer que:

Proposición 2: La percepción directiva sobre la capacidad de actuación mejora en la medida que el directivo considera que la cultura organizativa propicia el desarrollo de cambios.

Rutinas de cambio

La teoría del aprendizaje considera que las organizaciones son más propensas a cambiar cuando han instaurado rutinas para realizar cambios, entre las que se incluyen el desarrollo y la adquisición de las habilidades y de los recursos necesarios, así como los procedimientos de cambio de rutinas y creación de nuevas rutinas (Kelly y Amburgey, 1991; Greve, 1998; Roffe, 1999; Bångens y Araujo, 2002; Anderson, 2005). De hecho, la existencia de rutinas puede conducir a la aplicación de soluciones que fueron exitosas en otros momentos, e incluso utilizar soluciones en ausencia de retroalimentación, simplemente porque se han convertido en respuestas aprendidas encapsuladas en la memoria de la organización (Van der Bent *et al.*, 1999; Haddadj, 2006; Reed y Vakola, 2006). Adicionalmente, el directivo valorará positivamente la capacidad de actuación si la organización recientemente ha realizado cambios similares, o en el caso de una empresa diversificada, cuando otras divisiones del grupo han realizado este tipo de cambios (Greve, 1998). Así, se considera que cada ocurrencia de un cambio incrementa la probabilidad relativa de reocurrencia frente a otras posibles acciones (Amburgey *et al.*, 1993), ya que cualquier actuación dependerá de las realizadas anteriormente. Estas consideraciones implican que a medida que transcurre el tiempo desde la última aplicación, es menos probable que el directivo valore la utilización de una rutina de cambio concreta. Sin embargo, la probabilidad de un cambio no sólo depende de la frecuencia y de lo reciente que sea el cambio anterior, sino también del momento en que éste tuvo lugar dentro del ciclo de vida de la organización. De esta forma, se considera que los cambios iniciados en las primeras etapas de la organización desencadenarán una tendencia más fuerte hacia cambios posteriores (Boeker, 1989). Consecuentemente, y considerando las rutinas como el flujo interconectado de ideas, acciones y resultados que genera el cambio, establecemos que:

Proposición 3: La percepción directiva sobre la capacidad de actuación mejora en la medida que el directivo considera que la organización tiene experiencia en el desarrollo de cambios del mismo tipo y ha establecido rutinas para realizar el cambio.

4. METODOLOGÍA: EL ESTUDIO DE MÚLTIPLES CASOS

La realización empírica de este trabajo de investigación se fundamenta en el estudio de múltiples casos sobre el cambio estratégico. El estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo

dentro de su contexto real, en la que los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente visibles, y en la que se utilizan distintas fuentes de evidencia (Yin, 1994). Por ello, incluso aunque muchos académicos consideran que los casos nos alejan de la manera “normal” en que se debe hacer ciencia (Bonache Pérez, 1999), los estudios de casos, como ejemplos “reales” de la experiencia de las empresas, son capaces de mostrar sus propias historias sobre el desarrollo del cambio en la práctica y de cómo el contenido, el contexto y las políticas de cambio interaccionan para formar “[...] la odisea dinámica del cambio” (Dawson, 1997: 390).

Consideramos que las televisiones autonómicas representan un marco adecuado para comparar las respuestas y obtener conclusiones sobre la capacidad de cambio. Dado que la estructura audiovisual en España se ha modificado como consecuencia de la consolidación de las cadenas privadas, el nacimiento de las plataformas digitales, y la aparición de la televisión digital terrestre y del cable. La creciente competencia ha llevado a las principales empresas a emprender diversas estrategias para fortalecer su posición, mantener su cuota de mercado y dificultar la entrada de nuevos competidores, por lo que la industria televisiva se encuentra en un proceso de integración con las grandes compañías del sector de las telecomunicaciones, intentando controlar derechos de emisión (de películas, producción de ficción televisiva y acontecimientos deportivos); estando presentes en nuevas ventanas de explotación de sus productos (distribución de vídeo, pago por visión, *merchandising*, etc.); desarrollando canales interactivos y temáticos; firmando alianzas con programadores extranjeros y operadores de cable, etc. Sin embargo, estas iniciativas no han impedido la aparición de nuevos competidores derivados principalmente de la liberalización del marco legal y de las innovaciones tecnológicas (Sánchez-Tabernero, 2000). Según las previsiones disponibles, pocos sectores, salvo Internet y la telefonía móvil, experimentarían un crecimiento alto como el televisivo durante el período 2000-2005. De hecho, el actual modelo televisivo evolucionará con las nuevas tecnologías, dirigiéndose, principalmente, hacia la atomización de la audiencia (Cortés Lahera, 2000), ya que se prevé que las cadenas generalistas pierdan progresivamente cuota de pantalla, que las autonómicas mantengan una tónica relativamente estable, y que las nuevas ofertas (digitales y locales) ocupen una parte creciente en este mercado (GECA, 2002).

En este contexto, para la selección del tipo de organización y de los casos, se realizó, en primer lugar, un sondeo general sobre las empresas audiovisuales que tienen cadenas generalistas, independientemente de su ámbito de cobertura. En segundo lugar, recurrimos a fuentes externas a las cadenas de televisión para concretar los cambios estratégicos que se podían analizar en cada una de ellas, siguiendo las recomendaciones de Pettigrew (1990) y Harris y Wegg-Prosser (2007) sobre la visión que el investigador puede formarse empíricamente de los problemas, previsiones y experiencias del sector y de las organizaciones que operan en él. Tras realizar entrevistas con expertos sectoriales, nos decantamos por analizar el cambio estratégico en las televisiones autonómicas, ya que en estas organizaciones, de menor tamaño, los procesos de cambio y las variables que influyen en los mismos son más visibles y transparentes que en las televisiones nacionales, tanto generalistas como plataformas digitales. De hecho, las cadenas de televisión autonómicas son de titularidad pública, tienen características similares en cuanto al nombramiento de sus máximos responsables, sus principales objetivos versan en torno a la identidad cultural y la proximidad de la cadena a sus ciudadanos, pueden tener un nivel de compromiso mayor con el proyecto de investigación que se pretende desarrollar dadas sus características de servicio público, mantienen contactos periódicos con otros directivos de las cadenas autonómicas mediante las

comisiones y reuniones de FORTA, etc. Además, la heterogeneidad de las mismas en cuanto a años de vida, liderazgo, beneficios, formación de los responsables, etc., no han impedido que estén desarrollando cambios estratégicos importantes para competir y, por tanto, conforman un marco de referencia adecuado para los fines de esta investigación. Procedimos a concretar los cambios estratégicos específicos realizados en las televisiones autonómicas en los últimos años, y someterlos a la valoración de un experto en el sector, que valoró la idoneidad del mismo tomando en consideración la trayectoria de la cadena, ya que en algunos casos las cadenas habían desarrollado cambios estratégicos sucesivos. Inicialmente las ocho cadenas autonómicas existentes en España en el momento de realización del trabajo accedieron a colaborar en este proyecto de investigación, aunque Televisión Castilla-La Mancha acababa de iniciar sus emisiones, por lo que fue descartada. Por otro lado, tres de las cadenas a las que se les cursó la invitación, finalmente, no tuvieron la posibilidad de hacerlo, por lo que analizamos cuatro cambios estratégicos que representan las transformaciones realizadas por cuatro televisiones autonómicas. Analizando las características de estos cuatro casos encontramos que el estudio incluiría a cadenas de televisión autonómica de relativa reciente creación, otras pioneras en su sector; unas pequeñas y otras de importancia considerable en cuanto al número de empleados; unas dirigidas por personas con conocimientos y formación periodística, otras por administradores de empresas; unas que deben salvaguardar la naturaleza bilingüe de su Comunidad, otras en las que este aspecto no conforma su cometido de servicio público; unas de gestión pública y otras que combinan modelos mixtos de gestión que incluye a la iniciativa privada, etc., lo que nos garantiza la existencia de una diversidad de factores que nos permite analizar en profundidad los elementos determinantes de la capacidad de cambio en las organizaciones.

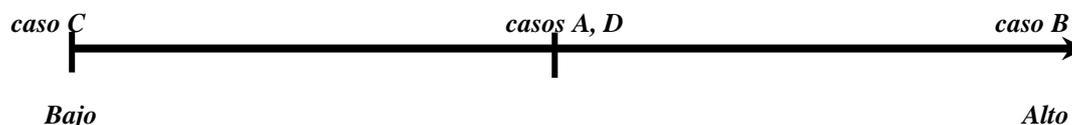
Por último, los aspectos relacionados con la validez y la fiabilidad de un estudio de casos exigen que fijemos criterios y métodos rigurosos que garanticen la calidad de la investigación (Bonache Pérez, 1999; Numagami 1998; Chiva Gómez, 2001), y precisa que los datos recopilados sean triangulados (Numagami 1998; Bean and Eisenberg, 2006; Haddadj, 2006; Diefenbach, 2007; Frahm and Brown, 2007; Harris and Wegg-Prosser, 2007). Al respecto, en primer lugar, utilizamos varias fuentes de información, diseñamos los protocolos de recogida y análisis de la información, y ofrecimos a los propios directivos la revisión de los resultados provisionales para la validez del modelo. En segundo lugar, para garantizar la validez interna aplicamos la triangulación teórica, de datos, de investigadores, y la metodológica. Adicionalmente, se comparó el modelo propuesto con el obtenido empíricamente, y se realizó un proceso iterativo de análisis de la evidencia, además de estudiar series de datos económicos y de audiencia, elaboradas por empresas independientes a las propias televisiones. El tercer criterio hace alusión a la validez externa, que obtenemos con la comparación de múltiples casos, mientras que la fiabilidad se refiere al grado de consistencia, lo que nos ha llevado a elaborar un protocolo con la especificación de los pasos seguidos, y una base de datos con la información recopilada.

5. ANÁLISIS DE LA EVIDENCIA EMPÍRICA

Las valoraciones que los directivos de cada cadena han realizado sobre la disponibilidad y accesibilidad de los medios necesarios para acometer el cambio nos permiten construir tres tramos diferenciados para discutir las proposiciones (figura 1). Con esta clasificación pretendemos analizar los elementos que pueden influir en el nivel de capacidad clasificando los casos en los que los directivos han percibido un elevado nivel de capacidad

(*caso B*), frente a los que han manifestado un nivel de capacidad medio (*casos A y D*), y el que ha declarado un escaso nivel de capacidad (*caso C*).

Figura 1. Nivel de percepción directiva sobre la capacidad de cambio.



Disponibilidad de recursos para comprometer

El equipo directivo del *caso-C* valora muy negativamente la disponibilidad de recursos con los que cuenta la cadena para comprometerse con el cambio, ya que no sólo no posee recursos “ociosos”, sino que carece de los necesarios para su normal funcionamiento. De hecho, los recursos económicos son escasos, el personal pertenece a una productora privada, y los cargos directivos en la mayoría de los casos están ocupados por personas jóvenes, con relativamente poca experiencia profesional en comparación a los que ostentan puestos similares en otras cadenas, pero con mucha ilusión por conseguir “sacar a flote” a la televisión autonómica (tabla 1). En los casos *A y D*, los directivos manifestaron un nivel medio de capacidad percibida de actuación. Así, en el *caso A*, los directivos consideran que contaban con recursos, aunque escasos, que les permitían comprometerse con el cambio. Entre ellos destacan los recursos humanos, centrándose tanto en el bagaje profesional del director como en la valía de sus trabajadores. Sin embargo, se reprocha la capacidad innovadora y creativa de los empleados, refiriéndose a la escasez de “talentos” que indaguen en las audiencias, en nuevos formatos, en los gustos y costumbres de los consumidores, etc., lo que justifica su moderada valoración de los recursos disponibles. Del mismo modo, los directivos del *caso D* consideraron que los recursos disponibles para emprender el proceso de cambio eran moderados. Así, destacaron que su disponibilidad económica es limitada, y que los recursos técnicos con los que cuenta para afrontar la nueva era de la digitalización y la renovación tecnológica también son escasos, además de obsoletos, a lo que suman la limitada formación de sus recursos humanos para afrontar la nueva etapa. Por último, los directivos del *caso B* valoraron muy positivamente los recursos que podían comprometer en la iniciativa de cambio, destacando, principalmente, los humanos y técnicos, ya que aunque la cadena tiene pérdidas importantes y se reconoce la trascendencia de la carencia de recursos económicos, no se considera que éstos limiten su capacidad de actuación. De este modo, la existencia de “recursos ociosos” en la organización, que no están comprometidos, les permiten actuar de manera proactiva, asociándose así a la función ofensiva del *slack*; más si tenemos en cuenta que los directivos del caso B percibían el entorno como “relativamente estable”, intentando anticiparse a él, y no consideraban que éste fuese a suponer una seria amenaza para la empresa.

Tabla 1. Disponibilidad de recursos

	Recursos Económicos	Recursos Técnicos	Recursos Humanos	Directivo
Caso C	Carencia	Carencia	Carencia – productora privada	Joven, inexperto, motivado
Caso A	Limitados	Limitados	Valía, pero carencia de talento	Bagaje profesional
Caso D	Limitados	Limitados	Formación limitada	Experiencia
Caso B	Limitados	Excedentes	Excedentes	Proactivo

Así, podemos considerar que la valoración directiva sobre la disponibilidad de recursos es un factor determinante del nivel de capacidad percibido, aunque el aspecto económico sólo ha sido un elemento destacado en el caso en que la supervivencia de la cadena estaba en juego (caso-C). El resto reconocen esta carencia, aluden a contratos programados, a los planes de financiación a largo plazo para el desarrollo de su cadena, etc., y como contraste destacan los factores humanos y técnicos en sus valoraciones de los recursos disponibles. Por último, sólo hemos podido apreciar un caso en el que los directivos consideraban que disponían de recursos no comprometidos y, por tanto, contaban con un *slack* de recursos que utilizaron de forma proactiva en un entorno estable. Nos resta poder comprobar cómo sería esta relación en entornos considerados por el directivo como dinámicos, complejos y turbulentos, y así poder analizar la decisión tomada en tales circunstancias.

Cultura organizativa

Uno de los recursos más importantes con los que cuenta una organización de cara a un proyecto de cambio es el conjunto de creencias y valores de la misma, que pueden impedir o facilitar la iniciativa de cambio. Siguiendo la clasificación anteriormente propuesta, consideraremos en primer lugar el particular modelo de gestión mixta del caso-C, que requiere que en el análisis de la cultura organizativa se considere el papel que ésta juega en dos ámbitos organizativos distintos pero compartidos: la cadena de televisión y la productora adjudicataria de los contenidos. En este sentido, los responsables del cambio de la cadena consideraban que las creencias y la forma de trabajar en su organización no eran las idóneas para el cambio, pero que dado que la cultura no estaba arraigada, éstas no iban a suponer un gran obstáculo al mismo. En lo que a la productora se refiere, subsiste un conflicto de valores derivado de la pertenencia a una empresa privada y la prestación de servicios y clara vinculación a un ente público que implica un desarraigo y/o confusión cultural por parte de los empleados de la productora, lo que no fomenta el ambiente de cambio. No obstante, la dirección de la cadena intenta establecer comunicación y diálogo con los mismos, para que se genere una cultura más propensa al cambio (tabla 2). En segundo lugar, los casos en los que se valoró la capacidad de actuación como media también coinciden en cuanto a las interpretaciones que los directivos han realizado respecto a sus respectivos modelos culturales. Así, el caso-A, según sus directivos, no puede considerarse que haya estado apoyado por una cultura organizativa que fuese a facilitarlos, aunque al no ser una cultura arraigada, ésta no supondría una fuerza inhibitoria del mismo. En este sentido, debemos señalar que los miembros del caso-A no compartían con los directivos los valores necesarios para llevar a cabo el cambio (*e.g.*, colaboración, aceptación de cambios, flexibilidad, adaptación, etc.), por lo que no se identifican con el mismo. Sin embargo, la dirección de la empresa intenta solventar las carencias del modelo cultural transmitiendo, a través de las publicaciones internas, mensajes con lemas sugerentes que invitan a la asimilación de nuevos valores relacionados con el cambio, la colaboración y la innovación. De forma similar, los directivos del caso-D consideraban que el modelo cultural vigente, aunque no era muy acorde al cambio, no estaba suficientemente arraigado, por lo que ponen en marcha un conjunto de actuaciones encaminadas a que los implicados se identifiquen con la iniciativa de cambio, entre las que destaca, la participación en el desarrollo del plan estratégico, la comunicación de los incentivos asociados al cambio, la transmisión de los valores organizativos necesarios para el desarrollo del mismo, etc. Respecto al caso en que se manifiesta el mayor nivel de capacidad percibida para afrontar el cambio, caso-B, el modelo cultural es definido por sus directivos como un soporte relevante de la misma. Concretamente, este modelo se caracteriza por valores como el compromiso continuo con la mejora, la apertura al exterior, la anticipación al futuro, la colaboración

entre los empleados, etc., aspectos que se refuerzan en las manifestaciones realizadas por un miembro directivo en las que destaca “la capacidad de reacción y el afán constante de innovación” que demuestra el personal de la cadena. A estos elementos se une la estabilidad que le otorga un equipo directivo que lleva al frente de la misma varias temporadas, y que prácticamente está formado por las mismas personas que en temporadas anteriores habían conseguido el liderazgo de la cadena, lo que consolida aún más la cultura arraigada de la misma.

Tabla 2. Cultura corporativa

	Arraigo	Facilitadora/Inhibidora	Acciones directivas
Caso C	No	Ni facilita ni inhibe el cambio	Comunicación, dialogo, resolución de conflictos de valores
Caso A	No	Ni facilita ni inhibe el cambio	Publicaciones internas, mensajes, colaboración, innovación
Caso D	No	No ideal para el cambio	Participación, comunicación, incentivos, valores
Caso B	Si	Importante base para el cambio	Compromiso mejora, apertura al exterior, anticipación

De este modo, podemos considerar que el conjunto de creencias y valores de una organización constituye un aspecto determinante en la valoración directiva de la capacidad de actuación y que constituye un elemento clave que puede facilitar la iniciativa de cambio. De hecho, los casos en los que se percibe una menor capacidad de actuación se caracterizan por la existencia de una cultura no acorde con el cambio, pero que al no estar arraigada no supone un freno al mismo. Además, el hecho de que la cultura organizativa no esté interiorizada supone que los directivos la traten como una variable que depende de otros aspectos en los que se puede actuar para modificarla y adecuarla a una cultura más propensa al cambio, iniciando acciones encaminadas a promover los valores que el cambio necesita para su desarrollo.

Capacidades básicas fundamentadas en las rutinas

El desarrollo de dinámicas de cambio previas a la que estamos analizando constituye otro elemento en la consideración de la capacidad de actuación. Ahora bien, la existencia de dichas rutinas no implica la utilización de las mismas, por lo que en la discusión siguiente analizaremos no sólo su presencia sino su aprovechamiento para la iniciativa de cambio objeto de estudio. En la corta andadura del *caso-C* no se habían realizado cambios importantes en la estrategia de la empresa, salvo las adecuaciones propias de una cadena en lanzamiento y en sus primeros años de vida, ajustándose principalmente a variaciones experimentales en las programaciones (tabla 3). Sin embargo, el *caso-A* había desarrollado cambios en todas sus etapas anteriores, por lo que podemos considerar que tiene el hábito de cambiar, aunque en esta ocasión, el responsable del cambio no se fundamenta en ninguno de los cambios previos realizados, encontrándose una justificación en el fracaso de las iniciativas emprendidas anteriormente y en que la persona que ostenta la actual responsabilidad del cambio lo hace en sustitución de otro miembro que no había conseguido las expectativas generadas, lo que hace suponer que no desea sustentarse en las experiencias acumuladas bajo dicha dirección. Del mismo modo, el *caso-D* había desarrollado diversos cambios con el mismo objetivo de liderar los informativos, por lo que los directivos consideraban que en esta ocasión debían aprovechar la experiencia obtenida, pero no siguiendo exactamente los cambios más recientes, ya que la digitalización “exige una mayor vinculación y relación con nuestra comunidad”, por lo que los contenidos anteriores no son totalmente válidos en esta ocasión. Así, aunque existe el hábito de cambio, el contenido actual del mismo difiere de los ya desarrollados por la cadena, lo que sustenta la percepción directiva sobre una

moderada capacidad de actuación. Por último, en el *caso-B*, el comité de dirección se planteó un cambio que aprovecharse en cierta medida la experiencia de la organización en la realización de cambios, aunque sin ajustarse fielmente a los patrones de cambio seguidos hasta el momento, ya que no eran adecuados a las nuevas exigencias de la demanda. De hecho, la novedad que entraña el desdoblamiento del segundo canal de televisión difícilmente puede sustentarse en actuaciones disponibles en la cadena, por lo que en este caso la existencia de rutinas de cambio sustenta parcialmente la iniciativa de cambio actual y, por tanto, la percepción directiva de la capacidad de actuación.

Tabla 3. Rutinas de cambio

	Existencia de rutinas	Uso de rutinas	Causas de uso o no de las rutinas
Caso C	No	-	-
Caso A	Si	No	Nuevo directivo
Caso D	Si	Parcial	Innovación parcial
Caso B	Si	Parcial	Nuevo canal

De este modo, podemos considerar que el desarrollo de rutinas de cambio no supone por sí sólo un elemento clave en la determinación del nivel percibido de capacidad. De hecho, en todos los casos, excepto en la cadena más joven, se han realizado cambios previamente, por lo que se puede considerar instaurada la rutina de cambio, pero cualquier variación en cuanto a los contenidos del mismo y a las actuaciones realizadas supone que el directivo deseche tal aprendizaje y tienda a generar nuevas rutinas.

6. CONCLUSIONES

Las conclusiones que podemos extraer del análisis de la evidencia empírica respecto a las valoraciones que los directivos realizan sobre la capacidad de actuación y los elementos considerados en la misma, nos llevan a considerar que la disponibilidad y uso de los recursos y capacidades actuales y potenciales es un elemento determinante de la capacidad percibida. Al respecto, debemos destacar que el directivo determina la capacidad de actuación valorando principalmente la disponibilidad de recursos que puede comprometer en la iniciativa de cambio. Ahora bien, en nuestra evidencia empírica, aunque los recursos económicos se consideran esenciales para el desarrollo del cambio, su limitación suele acompañarse de acciones encaminadas a acceder a los mismos por diversas vías de financiación, concediéndose más importancia a los factores humanos y técnicos, cuyas carencias también conllevan acciones intencionadas para conseguirlos, entre las que destacan las actividades formativas de sus propios empleados. Adicionalmente, adquieren especial relevancia las valoraciones que los directivos realizan respecto a la cultura organizativa, ya que éstos analizan e interpretan la adecuación del modelo cultural vigente en la organización con el necesario para la iniciativa de cambio, de tal manera que si existe desajuste y el modelo cultural no está excesivamente interiorizado, es tratado como una variable que depende de otros aspectos, realizando el directivo acciones intencionadas para que se produzca el ajuste. Por otra parte, la literatura existente pone de manifiesto que las organizaciones son más propensas a cambiar cuando han instaurado rutinas para realizar cambios, aunque nuestra evidencia empírica nos muestra que este hecho no es por sí sólo un elemento determinante del nivel percibido de capacidad. Es más, el directivo valora positivamente la dinámica de cambio de la organización sólo cuando las transformaciones realizadas previamente se ajustan a los contenidos de la propuesta que se desea emprender y se sustentan en cambios realizados con éxito.

7. LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Dada la metodología utilizada en este trabajo, una primera limitación de la investigación está relacionada con las *posibilidades de generalización* de los resultados. Por consiguiente, nos planteamos la posibilidad de realizar estudios de corte cuantitativa que permitan acceder a poblaciones mayores y a otras organizaciones. Por otro lado, la combinación de *fuentes de información utilizadas* en este estudio ha sido fundamental para la validación del trabajo, sin embargo las entrevistas están sujetas a ciertas limitaciones relacionadas con la participación de los investigadores en la obtención de la información, lo que se subsana, al menos en parte, con la utilización de otras fuentes de información. Consideramos conveniente que, en futuras investigaciones, se trate de adoptar un enfoque multidisciplinario en el que tenga cabida la utilización de diferentes instrumentos para la obtención de la información y entre los que se contemplen las entrevistas en profundidad y la presencia durante un tiempo prolongado en la organización que está desarrollando un cambio.

Una tercera limitación de este estudio está relacionada con la cuestión del fracaso de una iniciativa de cambio, dado que la totalidad de las dinámicas analizadas estaban en desarrollo o habían concluido con éxito. Además, se da la circunstancia que en aquellas organizaciones que habían emprendido cambios anteriores infructuosos, los responsables del mismo ya no pertenecían a la organización, con los inconvenientes que eso supone respecto a la accesibilidad al informante clave y a la información que nos permitiese analizar el caso en cuestión. Sin embargo, esta circunstancia no nos desalienta, sino que nos lleva a recomendar que se insista en el estudio comparativo de casos de éxito y de fracaso de las iniciativas de cambio, dada la riqueza de la información que se podría obtener en el análisis de estos últimos.

Adicionalmente, nuestras principales propuestas de investigación futura se centran en dar continuidad al estudio de la evolución de los casos que han formado parte de nuestro trabajo, dadas las múltiples ventajas que podrían deparar los *estudios longitudinales* de estas características. Así mismo, sería interesante *ampliar el estudio* tanto de estos casos como de otros que pudieran abordarse, especialmente invitando nuevamente a las televisiones autonómicas que no pudieron colaborar en esta ocasión. Además, sería interesante analizar las valoraciones directivas de la influencia de las variables estructurales, tales como la edad, el tamaño y la estructura organizativa, sobre la determinación del cambio estratégico. Por último, nos planteamos la conveniencia de realizar estudios comparativos de televisiones en cuanto a la diferencia de titularidad pública o privada, ya que las características de unas y otras pueden ofrecer múltiples cuestiones relacionadas con el proceso de cambio, tales como los factores desencadenantes del mismo, la motivación de los implicados y directivos, el estilo de liderazgo seguido, la influencia del consejo de administración, los modelos culturales y los modelos de gestión, entre otras.

BIBLIOGRAFÍA

- ALMARAZ, J.** (1994). "Quality management and the process of change". *Journal of Organizational Change Management*, 7: 6-14.
- AMBURGEY, T.L., KELLY, D. y BARNETT, W.P.** (1993). "Resetting the clock: the dynamics of organizational change and failure". *Administrative Science Quarterly*, 38: 51-73.
- ANDERSON, D.** (2005). "What you'll say is ...: represented voice in organizational change discourse". *Journal of Organizational Change Management*, 18: 63-77.
- BÄNGENS, L. y ARAUJO, L.** (2002). "The structures and processes of learning. A case study". *Journal of Business Research*, 55: 571-581.
- BEAN, C. and EISENBERG, E.** (2006). "Employee sensemaking in the transition to nomadic work". *Journal of Organizational Change Management*, 19: 210-222.
- BEAVER, G. y CARR, P.** (2002). "The enterprise culture: understanding a misunderstood concept". *Strategic Change*, 11: 105-113.
- BOEKER, W.** (1989). "Strategic change: the effects of founding and history". *Academy of Management Journal*, 32: 489-515.
- BONACHE PÉREZ, J.** (1999). "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3: 123-140.
- BOURGEOIS, L.J.** (1981). "On the measurement of organizational slack". *Academy of Management Review*, 6: 29-39.
- BROTHERIDGE, C.** (2005). "A test of the evolution and predictive capacity of managers's interpretations of change". *Journal of Change Management*, 5: 281-294.
- CAUSON, J.** (2004). "The internal brand: successful cultural change and employee empowerment". *Journal of Change Management*, 4: 297-307.
- CHIVA GÓMEZ, R.** (2001). "El estudio de casos explicativo. Una reflexión". *Revista de Economía y Empresa*, 41: 119-132.
- CLAVER, E., GASCÓ, J., LLOPIS, J. y LÓPEZ, E.** (2000). "Analysis of a cultural change in a Spanish telecommunications firm". *Business Process Management*, 6: 342-358.
- COBB, J.C., SAMUELS, C.J. y SEXTON, M.W.** (1998). "Alignment and strategic change: a challenge for marketing and human resources". *Leadership & Organization Development Journal*, 19: 32-43.
- CORTÉS LAHERA, J.A.** (2000). "Contenidos y tipos de programas", en Durández y Sánchez-Tabernero (Dir.). *El futuro de la televisión en España. Análisis prospectivo 2000-2005*. Arthur Andersen y Universidad de Navarra: 107-124.
- CYERT, R.M. y MARCH, G.** (1963). *A behavioral theory of the firm*. Nueva Jersey, Prentice-Hall.
- DAWLEY, D.D.** (1999). *The effects of refocusing, size, slack, and munificence on post-bankruptcy performance*. UMI Dissertation Services.
- DAWSON, P.** (1997). "In at the deep end: conducting processual research on organisational change". *Scandinavian Journal of Management*, 13: 389-405.
- DIEFENBACH, T.** (2007). "The managerialistic ideology of organizational change management". *Journal of Organizational Change Management*, 20: 126-144.
- EISENHARDT, K., KAHWAJY, J. y BOURGEOIS III, L.J.** (1997). "Conflict and strategic choice: how top management teams disagree". *California Management Review*, 39: 42-62.
- FRAHM, J. and BROWN, K.** (2007). "First steps: linking change communication to change receptivity". *Journal of Organizational Change Management*, 20: 370-387.
- FUGLSANG, L. y SUNDBO, J.** (2005). "The organizational innovation system: Three modes". *Journal of Change Management*, 5: 329-344.
- GALPIN, T.** (1998). *La cara humana del cambio*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- GECA** (2002). *El Anuario de la Televisión 2002*. Madrid, Gabinete de Estudios de la Comunicación Audiovisual.
- GINSBERG, A.** (1988). "Measuring and modeling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions". *Strategic Management Journal*, 9: 559-576.
- GOÑI ZABALA, J.** (1999). *El cambio son personas. La dirección de los procesos de cambio*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- GOODSTEIN, L.D. y BURKE, W.W.** (1991). "Creating successful organization change". *Organizational Dynamics*, 19: 5-17.
- GRANT, D., MICHELSON, G., OSWICK, C. and WAILES, N.** (2005). "Discourse and organizational change". *Journal of Organizational Change Management*, 18: 6-15.
- GRAY, B. y ARISS, S.** (1985). "Politics and strategic change across organizational life cycles". *Academy of Management Review*, 10: 707-723.

- GREVE, H.R.** (1998). "Performance, aspirations, and risk organizational change". *Administrative Science Quarterly*, 43: 58-86.
- HADDADJ, S.** (2006). "Paradoxical process in the organizational change of the CEO succession". *Journal of Organizational Change Management*, 19: 447-456.
- HARRISON, D. y EASTON, G.** (2002). "Patterns of actor response to environmental change". *Journal of Business Research*, 55: 545-552.
- HARRIS, M. and WEGG-PROSSER, V.** (2007). "Post bureaucracy and the politics of forgetting". *Journal of Organizational Change Management*, 20: 290-303.
- HIGGINS, J. y MCALLASTER, C.** (2004). "If you want strategic change, don't forget to change your cultural artefacts". *Journal of Change Management*, 4: 63-73.
- HIGGS, M. y ROWLAND, D.** (2005). "All changes great and small: exploring approaches to change and its leadership". *Journal of Change Management*, 5: 121-151.
- HITT, M.A., KEATS, B.W. y DeMARIE, S.M.** (1998). "Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21 st century". *The Academy of Management Executive*, 12: 22-42.
- HOPE-HAILEY, V. y BALOGUN, J.** (2002). "Devising context sensitive approaches to change: the example of Glaxo Wellcome". *Long Range Planning*, 35: 153-178.
- KELLY, D. y AMBURGEY, T.I.** (1991). "Organizational inertia and momentum. A dynamic model of strategic change". *Academy of Management Journal*, 34: 591-612.
- KIM, E. y DUHAIME, I.** (1993). "Organizational slack: Aide or barrier to strategic change?". Documento presentado a la Conferencia Internacional *Strategic Management Society*, Chicago.
- KIRKBRIDE, P., DURCAN, J. y OBENG, E.** (1994). "Change in a chaotic post-modern world". *Journal of Strategic Change*, 3: 151-163.
- LORENZO GÓMEZ, J.D.** (1999). *El cambio en las organizaciones. Un modelo dinámico e integrador*. Tesis Doctoral. Universidad de Cádiz.
- LORSCH, J.W.** (1986). "Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change". *California Management Review*, 28: 95-109.
- LUSCHER, L., LEWIS, M. and INGRAM, A.** (2006). "The social construction of organizational change paradoxes". *Journal of Organizational Change Management*, 19: 491-502.
- MARTIN, G. y DOWLING, M.** (1995). "Managing change, human resource management and Timex". *Journal of Strategic Change*, 4: 77-94.
- MULLINS, J. y CUMMINGS, L.** (1999). "Situational strength. A framework for understanding the role of individuals in initiating proactive strategic change". *Journal of Organizational Change Management*, 12: 462-479.
- NADLER, D.A. y TUSHMAN, M.L.** (1989). "Organizational frame bending: principles for managing reorientation". *Academy of Management Executive*, 3: 194-204.
- NADLER, D.A. y TUSHMAN, M.L.** (1990). "Beyond the Charismatic Leader: leadership and organizational change". *California Management Review*, 32: 77-97.
- NUMAGAMI, T.** (1998). "The infeasibility of invariant laws in management studies: a reflective dialogue in defense of case studies". *Organization Science*, 9: 3-15.
- OGBONNA, E. y HARRIS, L.** (2002). "Organizational culture: a ten year, two-phase study of change in the UK food retailing sector". *Journal of Management Studies*, 39: 673-706.
- OREJA RODRÍGUEZ, J.R. y YANES ESTÉVEZ, V.** (2001). "La estructuración estratégica del entorno empresarial sobre la base de la incertidumbre percibida: Un análisis comparativo entre sectores". *Revista de Economía y Empresa*, 41: 9-32.
- PARDO DEL VAL, M. y MARTÍNEZ FUENTES, C.** (2002). "Los efectos del estilo de dirección participativo sobre los cambios organizativos". *XII Congreso Nacional de ACEDE*, Palma de Mallorca.
- PETTIGREW, A.** (1990). "Longitudinal field research on change: theory and practice". *Organization Science*, 1: 267-291.
- PHELAN, M.** (2005). "Cultural revitalization movements in organization change management". *Journal of Change Management*, 5: 47-56.
- RAJAGOPALAN, N. y SPREITZER, G.** (1997). "Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework". *Academy of Management Review*, 22: 48-79.
- REED, J. and VAKOLA, M.** (2006). "What role can a training needs analysis play in organizational change?". *Journal of Organizational Change Management*, 19: 393-407.
- RIAD, S.** (2007). "Of mergers and cultures: What happened to shared values and joint assumptions?". *Journal of Organizational Change Management*, 20: 26-43.
- ROFFE, I.** (1999). "Strategic planning for the development of a training innovation". *Industrial and Commercial Training*, 31: 163-173.

- RUIZ NAVARRO, J. y LORENZO GÓMEZ, J.D.** (1999). “Cambio estratégico y renovación organizativa: utilización de las capacidades latentes y periféricas”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8: 71-82.
- RUMELT, R.P.** (1995). “Inertia and transformation”, en MONTGOMERY, C.A. *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis*. Kluwer Academic Publishers: 101-132.
- RUTHERFORD, M. and HOLT, D.** (2007). “Corporate entrepreneurship. An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents”. *Journal of Organizational Change Management*, 20: 429-446.
- SÁNCHEZ-TABERNEO, A.** (2000). “Competencia entre la televisión y otros medios”, en Durández y Sánchez-Tabertero (Dir.). *El futuro de la televisión en España. Análisis prospectivo 2000-2005*. Arthur Andersen y Universidad de Navarra: 67-86.
- SMART, C. y VERTINSKY, I.** (1984). “Strategy and the environment: a study of corporate response to crises”. *Strategic Management Journal*, 5:199-213.
- TAYLOR, B.** (2001). “From corporate governance to corporate entrepreneurship”. *Journal of Change Management*, 2: 128-147.
- TICHY, N.** (1982). “Managing change strategically: the technical, political and cultural keys”. *Organizational Dynamics*, otoño: 59-80.
- THOMPSON, J.D.** (1967). *Organizations in action*. Nueva York, McGraw-Hill.
- TSOUKAS, H. y CHIA, R.** (2002). “On organizational becoming: Rethinking organizational change”. *Organization Science*, 13: 567-582.
- VAN DE VEN, A. y POOLE, M.S.** (1995). “Explaining development and change in organizations”. *Academy of Management Review*, 20: 510-540.
- VAN DER BENT, J., PAAUWE, J. y WILLIAMS, R.** (1999). “Organizational learning: an exploration of organizational memory and its role in organizational change processes”. *Journal of Organizational Change Management*, 12: 377-404.
- WESTWOOD, R. y KIRKBRIDE, P.** (1998). “International strategies of corporate culture change: emulation, consumption and hybridity”. *Journal of Organizational Change Management*, 11: 554-577.
- WHITMORE, J.** (2004). “Something really has to change: Change management as an imperative rather than a topic”. *Journal of Change Management*, 4: 5-14.
- YIN, R.K.** (1994). *Case study research. Design and methods*. Sage Publications.
- ZOTT, C.** (2003). “Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study”. *Strategic Management Journal*, 24: 97-125.