

LA INFLUENCIA DEL MOMENTUM COMO EXPLICACIÓN A LA DINAMICIDAD DEL CAMBIO ESTRATÉGICO

Silvia Sosa Cabrera, ssosa@dede.ulpgc.es
Domingo Verano Tacoronte, dverano@dede.ulpgc.es
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

ABSTRACT

El estudio del cambio en las organizaciones se extiende y/o afecta a una gran mayoría de los agentes partícipes del mundo empresarial, lo que ha llevado a Grant, Wailes, Michelson, Brewer y Hall (2002) a destacarlo como el tema dominante en la dirección y el pensamiento organizativo en las últimas dos décadas. En este trabajo de investigación se realiza un estudio de múltiples casos para analizar la dinámica de los procesos de cambio, fundamentando dicho análisis en la influencia del *momentum*.

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas, cada vez más, se desarrollan y compiten en entornos que cambian rápida y constantemente, definidos como hipercompetitivos o caóticos en algunos casos (D'Aveni, 1994; Kirkbride, Durcan y Obeng, 1994; Peters, 1995; Hitt, Keats y DeMarie, 1998) y caracterizados por una acelerada obsolescencia de las tecnologías, la utilización creciente de nuevas técnicas, sistemas y formas de distribución, la corta duración de la vida de los productos, la creciente innovación y globalización de la competencia, las variaciones de las necesidades de los clientes, etc. (Grouard y Meston, 1995). Así visto, muchos son los factores que, en la actualidad, justifican la necesidad de llevar a cabo cambios de diferente magnitud en el seno de las organizaciones para responder adecuadamente al entorno (Kirkbride *et al.*, 1994; Galpin, 1998), lo que favorece la capacidad competitiva de aquéllas que los acometen con éxito, e incentiva, a su vez, el desarrollo de procesos similares en los restantes contendientes del sector.

El panorama descrito exige a la empresa una elevada capacidad de acción, de respuesta y, en definitiva, de cambio, regenerándose así misma en este proceso (Galpin, 1998; Tsoukas y Chia, 2002). Sin embargo, la ratio de fracaso de los programas de cambio se sitúa por encima del 70 por ciento (Patterson, 2000), con la consecuente frustración de directivos y empleados por el esfuerzo realizado en vano, y el fracaso en la alineación de la organización con su entorno. Este hecho, nos llevó a plantearnos dos cuestiones de investigación fundamentales: cómo surge y se desarrolla la intención y compromisos necesarios para llevar a cabo un proceso de cambio, y por qué en ocasiones esta intención se incrementa y en otras desaparece gradual o drásticamente abortando los procesos de cambio estratégico, o por qué en algunas organizaciones el citado ímpetu está presente de forma permanente incentivando una búsqueda activa de nuevos cambios estratégicos. Con este propósito y siguiendo un enfoque integrador (Rajagopalan y Spreitzer, 1997), se puede considerar que el proceso de reflexión que origina el cambio, y su mantenimiento posterior está marcado por la capacidad directiva para interpretar los acontecimientos internos y externos a la organización, a partir de la cual se genera una dinamicidad sin la cual no sería factible afrontar el proceso de cambio estratégico. Ahora bien, esta dinámica puede encontrar nuevas respuestas cuando se analiza desde la teoría del *momentum*, ya que ésta aporta un marco multidisciplinar para el estudio del cambio que permite explicar holísticamente los aspectos más relevantes del mismo, adquiriendo, así, una gran importancia en nuestro trabajo, si bien es un concepto sólo parcialmente tratado en la literatura organizativa y, por eso, desconocido para muchos investigadores del cambio estratégico. La aplicación empírica de esta investigación requiere de un sector en que las empresas hayan llevado a cabo diversos cambios de estrategia, cumpliendo el sector televisivo en España tales condiciones. En un plazo de 15 años (1985-2000), se ha pasado de la presencia solitaria de las televisiones públicas a la digitalización terrestre; lo que ha supuesto que las cadenas de televisión hayan acometido diferentes cambios para competir. Dada la heterogeneidad del sector, analizaremos los cambios estratégicos iniciados por las televisiones autonómicas.

Así, en este trabajo proponemos inicialmente un modelo preliminar sobre el proceso de cambio estratégico y la generación del *momentum* organizativo, lo que nos lleva a establecer el conjunto de proposiciones que analizamos empíricamente en este trabajo. Después, describimos la estrategia de investigación utilizada, defendiendo la adecuación del estudio de casos, y realizando ya en el cuarto apartado una breve presentación de los casos estudiados y el análisis de la evidencia empírica sobre el que sustentar la comprensión de los procesos de cambio estratégico. Finalmente, concluimos con la presentación de las influencias que se han manifestado como clave y determinantes en el cambio estratégico.

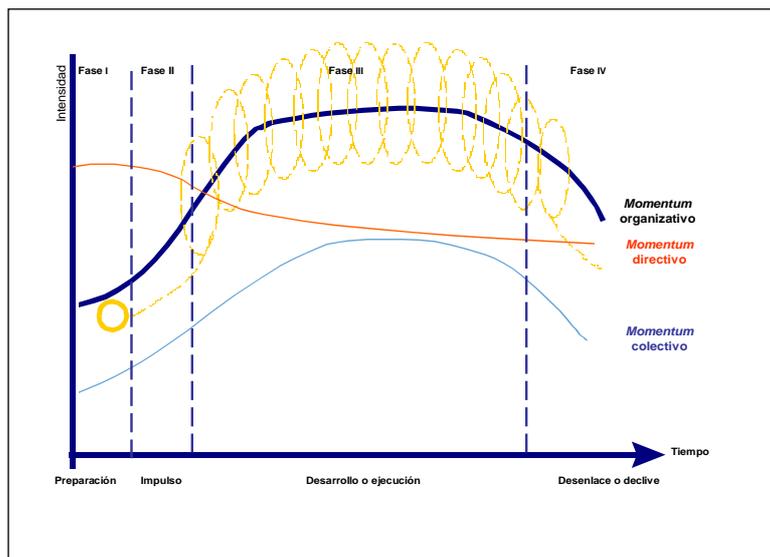
2. LA GENERACIÓN DEL MOMENTUM DE CAMBIO

Como punto de partida en la construcción del marco teórico de este trabajo conceptualizamos el cambio estratégico como la diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo de la alineación de la organización con su entorno (Van de Ven y Poole, 1995; Rajagopalan y Spreitzer, 1997). En esta definición, están presentes tanto los cambios en el contenido de la estrategia de la empresa como los cambios en el entorno externo y en la organización que propician iniciar e implementar cambios en el contenido de la estrategia (Lorenzo Gómez, 1999). Intrínsecamente, esta definición refleja la "decisión de cambiar", y para su estudio nos centraremos en el *momentum*, concepto ligado al mismo y hasta el momento poco trabajado en el campo del cambio estratégico.

El *momentum*, sociológicamente, describe un tipo de movimiento que se exterioriza en un impulso poco común y con un ritmo e intensidad acelerado, y que puede influir en los individuos que lo experimentan de forma tremendamente positiva o negativa (Adler, 1981). En el campo organizativo, Jansen (1999) en su trabajo sobre el cambio, conceptualiza el *momentum* como la energía asociada a un movimiento colectivo que lo dirige hacia algún estado identificado. Sin embargo, la aplicación del término en los diferentes campos ha dado lugar al tratamiento del *momentum* de forma equívoca, ya que unos autores han intentado generar una teoría social del mismo (*e.g.*, Adler, 1981; Jansen, 1999), mientras que otros únicamente lo han operativizado para el trabajo específico que estaban realizando (*e.g.*,

Dutton y Duncan, 1987ab; Kelly y Amburgey, 1991; Amburgey, Kelly y Barnett, 1993). De hecho, en la literatura del cambio, podemos encontrar un grupo de autores (e.g., Dutton y Duncan, 1987b; Gersick, 1994; Ginsberg y Venkatraman, 1995) que generalmente utilizan el término *momentum* de forma prescriptiva, sugiriendo que en ausencia de éste, un esfuerzo de cambio difícilmente se mantendrá. Además, todos estos trabajos destacan la notoriedad del líder del cambio, ya que se fundamentan en el directivo y sus cogniciones. En contraste a esta visión individual, existe poca investigación que relaciona el *momentum* con el compromiso de todos los miembros de la organización para acometer cambios culturales o estratégicos que transformen la empresa (e.g., Kotter, 1995; Elmes y Wynkoop, 1990; Jansen, 1999). Estas circunstancias nos llevan a plantearnos que en la construcción de un modelo integrador de cambio debe tenerse en cuenta la realidad a la que se enfrentan los directivos, lo que Dutton y Duncan (1987ab) tratan como "cuestiones estratégicas" o eventos que pueden influir en la estrategia presente o futura de la organización (Kitchen y Daly, 2002), así como la naturaleza social del cambio, que refleja la implicación de los miembros de la organización en el mantenimiento de la intensidad dinámica necesaria para el desarrollo de cambios continuos en la estrategia (Jansen, 1999). Todo ello, nos lleva a utilizar un modelo (figura 1) que contemple la evolución de la intensidad dinámica de los principales componentes del *momentum* organizativo -directivo y colectivo-, asemejándose a la perspectiva multinivel defendida por Lindsley *et al.* (1995).

Figura 1. Evolución de la intensidad dinámica de los componentes del *momentum* organizativo



Fuente: Elaboración propia

Así, en la fase de preparación del *momentum* para el cambio estratégico, el esfuerzo directivo será mayor, ya que éstos deben interpretar los acontecimientos internos y externos de la organización. Como consecuencia de tales valoraciones, los directivos establecen los objetivos a alcanzar, manifiestan la voluntad y el esfuerzo que están dispuestos a dedicar para la consecución de la meta establecida y realizan las acciones necesarias para superar las posibles resistencias al cambio. En este sentido, partiendo de la base de que el comportamiento orientado a la meta es la clave del *momentum*, podemos señalar que el inicio del *momentum* organizativo depende en gran medida de la labor directiva (Dutton y Duncan, 1987b; Lant *et al.*, 1992; Gersick, 1994; Ginsberg y Venkatraman, 1995), lo que nos lleva a establecer que,

Proposición 1: *El inicio del momentum organizativo para el cambio estratégico dependerá de que el directivo realice interpretaciones y valoraciones sobre los acontecimientos y cambios del entorno y de la organización que establezcan la necesidad de emprender cambios en la estrategia de la empresa.*

Sin embargo, para que el cambio estratégico pueda desarrollarse sin dificultad es imprescindible que, tanto en la valoración de la necesidad de actuar como en el establecimiento de los objetivos del cambio, también participen los miembros de la organización (Kotter, 1995; Elmes y Wynkoop, 1990; Jansen, 1999). En este sentido, la formación del consenso en esta fase inicial dependerá del número de miembros que participen en la misma, de la interacción entre ellos y de la diversidad de perspectivas de análisis, lo que se traducirá en el nivel de esfuerzo que están dispuestos a dedicar al desarrollo del cambio. Así, en la etapa II, la intensidad directiva comienza a descender, dando paso a un creciente impulso social en la dirección de los objetivos establecidos, llevándonos estas consideraciones a formular la siguiente proposición.

Proposición 2: *Para que el inicio del momentum organizativo se consolide es necesario que éste sea generado colectivamente.*

Ahora bien, en ocasiones, para poder generar el compromiso colectivo y, consecuentemente, el *momentum* organizativo, es necesario transmitir e infundir a los miembros de la organización implicados en el cambio la intensidad dinámica ya generada en el directivo (Denis *et al.*, 1996), requiriéndose un mayor esfuerzo directivo para intensificar el *momentum* colectivo inicial. Para ello, es necesario un estilo de dirección participativo y abierto (Gioia y Chittipeddi, 1991; Smart y Vertinsky, 1984; Webb y Dawson, 1991; Claver *et al.*, 2000; Hartley, 2001), fundamentándose más en la cooperación y en la colaboración, y enfatizando la dimensión interpersonal más que la técnica (Zeffane, 1996; Graetz, 2000). De este modo, el líder debe convertirse en el agente dinamizador de todo el proceso tanto desde un punto de vista organizativo como simbólico (Vince y Broussine, 1996; Davies, Joyce, Beaver y Woods, 2002; Stinglhamber y Vandenberghe, 2003; Kaplan y Norton, 2001). Todo ello, nos lleva a considerar que

Proposición 3: *El momentum colectivo hacia el cambio se intensificará en la medida que el directivo ejerza el rol activo y asuma personalmente el papel de comunicador sobre la necesidad de acometer el cambio estratégico y las líneas de actuación a seguir.*

Una vez iniciado el *momentum* organizativo a través del impulso directivo y con el apoyo del resto de los miembros de la organización se conforman las bases para el desarrollo del *momentum*. En esta etapa de desarrollo -fase III-, aunque el esfuerzo directivo siga siendo alto se habrá reducido respecto a las dos fases anteriores, intensificándose el nivel de implicación colectiva. De hecho, se desencadena un proceso de retroalimentación en el que se conoce el impacto de las acciones, activándose el proceso de aprendizaje y generando una nueva disposición a seguir el cambio y reafirmando la importancia del objetivo elegido y el compromiso continuo para obtenerlo (Hostager *et al.*, 1998). No obstante, Lindsley *et al.* (1995) consideran que para conceptualizar un modelo como espiral debe producirse, como mínimo en tres ocasiones consecutivas, un patrón de incrementos o decrementos sucesivos, exigencia que también establecen para determinar que se ha producido un cambio. La evolución del *momentum* en esta tercera fase nos lleva a establecer que:

Proposición 4: *El momentum sostenible y duradero se caracteriza por una mayor presencia del momentum colectivo y un relativo desvanecimiento de la intensidad directiva.*

Ahora bien, la intensidad dinámica generada en las etapas anteriores se ralentiza como consecuencia de la información que directivos y/o empleados reciben sobre las acciones realizadas, los resultados alcanzados y cualquier acontecimiento que sea relevante para ellos (Adler, 1981). Más concretamente, el *feedback* puede ofrecer información que indique la culminación del proceso de cambio o la cercanía al mismo, la imposibilidad de alcanzar tal objetivo e incluso, la obtención de efectos no deseados, mientras que el *feedforward* puede resaltar la existencia de nuevas presiones de los grupos de interés, así como la presencia de nuevas cuestiones estratégicas y acontecimientos a los que actualmente no se está prestando atención. Así pues, esta disminución de la intensidad del *momentum* organizativo puede surgir bruscamente o de manera gradual, en función de si las causas que motivan tal desaparición son o no repentinas, lo que nos lleva a plantear la última proposición.

Proposición 5: *La intensidad del momentum organizativo hacia el cambio disminuye en la medida que la información que directivos y empleados reciben favorezca la desaceleración del movimiento.*

3. EL ESTUDIO DE MÚLTIPLES CASOS

En la literatura de organización, Yin (1994) se ha convertido en referencia casi obligada para todos los que utilizamos la investigación basada en casos. Siguiendo a este autor, 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. 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). Por tanto, la realización empírica de este trabajo de investigación se fundamentará en el estudio de múltiples casos sobre el cambio estratégico, considerando que las televisiones autonómicas representan un marco adecuado para comparar las respuestas y obtener conclusiones sobre la dinámica de cambio.

La selección de los casos de estudio se fundamenta en la realización de un sondeo general sobre las empresas audiovisuales que tienen cadenas generalistas, independientemente de su ámbito de cobertura, y en las opiniones de fuentes externas a las cadenas de televisión para concretar los cambios estratégicos que se podían analizar en cada una de ellas, como recomienda Pettigrew (1990). 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. Ahora bien, 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. Además de estas consideraciones, nuestros informantes sectoriales nos sugieren que el análisis de las cadenas de televisión autonómicas puede conllevar menos dificultades intrínsecas, e incluso puede que todas se vean comprometidas con el proyecto de investigación desde que alguna de ellas muestra su disposición a colaborar, y por otro lado, nos animan a desarrollar un proyecto tan ambicioso en un sector en el que pocos investigadores del área de organización de empresas han realizado estudios.

Ahora bien, decidimos concretar los cambios estratégicos realizados en las televisiones autonómicas en los últimos años, y someterlos a la valoración de un experto en el sector. Con este objetivo, el experto recibió la descripción del cambio específico que pretendíamos analizar en cada una de las cadenas autonómicas, seleccionando el mismo en función de la adecuación a la definición de cambio estratégico y atendiendo a que se hubiese iniciado recientemente, estuviese o no concluido. Una vez perfilados definitivamente los cambios objeto de análisis, se iniciaron los contactos telefónicos con personas relacionadas con los equipos directivos de cada una de las televisiones autonómicas, obteniéndose resultados bastante satisfactorios, dado que todas las cadenas accedieron inicialmente a colaborar en este proyecto de investigación.

Debemos destacar que en la actualidad operan en España ocho televisiones autonómicas, de las cuales siete han desarrollado o están aún implantando algún cambio estratégico, ya que Televisión Castilla-La Mancha acababa de iniciar sus emisiones. Por otro lado, tres de las cadenas a las que se les cursó la invitación, finalmente, no tuvieron la posibilidad de hacerlo, debido a distintas causas de

índole interna y de problemas de agendas. Por tanto, nuestro estudio de múltiples casos consta de 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 (Bonache Pérez, 1999; Numagami 1998; Chiva Gómez, 2001), que garanticen la calidad de la investigación. Entre ellos, en primer lugar, utilizamos varias fuentes de información, diseñamos los protocolos de recogida y análisis de la información, y ofrecemos a los propios directivos la revisión de los resultados provisionales para la validez del modelo. En segundo lugar, la validez interna para la que 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.

4. ANÁLISIS DE LA EVIDENCIA EMPÍRICA

Este trabajo se ha desarrollado con cuatro unidades de análisis que representan los cambios estratégicos desarrollados por televisiones autonómicas en España, cuyos nombres omitimos para garantizar el anonimato.

4.1. Descripción de los casos de estudio

Aunque varias son las transformaciones estratégicas que podían analizarse en *Televisión A*, decidimos profundizar en el cambio de estrategia iniciado con la incorporación en septiembre de 2000 de un nuevo equipo directivo al grupo de empresas, y que adquirió mayor fuerza a partir de septiembre de 2002, tras la sustitución del responsable del canal. Las principales causas que motivaron el cambio estratégico se relacionan con el descenso de las audiencias desde 1998, y el incremento del número de espectadores mayores de 45 años. Las líneas generales del cambio, que al finalizar la investigación no ha concluido, se fundamentan en los contenidos regionales y de proximidad, insistiendo en la producción propia y en los informativos como elementos diferenciadores, por lo que el cambio estratégico tiene carácter incremental y reactivo. En *Televisión B* tomamos como eje de referencia el mes de septiembre de 2000, momento en que se valora la pérdida de audiencia y del liderazgo obtenido en la temporada anterior, lo que les llevó a centrar la nueva campaña televisiva en la mejora del servicio de televisión pública, la atención a la audiencia infantil y juvenil, y la diversificación de la oferta, desdoblando la programación de su segundo canal de televisión. Así visto, este cambio estratégico tiene un doble carácter, ya que se pretende que la cadena generalista siga una línea incremental, mientras que el segundo canal realiza una apuesta más innovadora y de ruptura con lo que hasta el momento estaba ofreciendo, por lo que en su tratamiento global se considera un cambio radical y proactivo, que ha concluido en septiembre de 2001, recuperando la cadena generalista la primera posición y consolidándose como la más eficaz de la FORTA (Federación de Organismos de Radio y Televisión Autonómicos).

Con tan sólo tres años de vida, *Televisión C* inicia en junio de 2001 su refundación, coincidiendo con la incorporación del nuevo equipo directivo para solventar la situación extrema de la cadena. El epicentro de tal situación se encuentra en la peculiar estructura de esta televisión, que adjudica a una productora privada toda la actividad propia de un canal, salvo la dirección de los informativos y de la propia cadena, lo que contaba con la oposición del Ministerio de Fomento. Adicionalmente, la imagen que los ciudadanos tienen sobre la misma es negativa y no la consideran una alternativa informativa. El cambio estratégico, cuya evolución es favorable, se centra en la modificación de la imagen corporativa, el desarrollo eficaz del modelo de gestión, y la apuesta por los informativos, teniendo un carácter marcadamente radical y reactivo. En *Televisión D* optamos por profundizar en el cambio propuesto por el nuevo equipo directivo y que se recoge en el plan estratégico del grupo para el período 2000-2007. Las causas que motivan el cambio se relacionan con la anticipación tecnológica de la cadena y el distanciamiento del umbral FORTA del 20%, lo que fue catalogado por los directivos como una situación potencialmente preocupante en el futuro. Las líneas de actuación se sustentan en la mejora de la programación a través de la producción propia para lograr el liderazgo de comunicación en su Comunidad, constituyendo una transformación radical y reactiva, que no se considera urgente, y que aún no ha finalizado; aunque las valoraciones directivas realizadas son muy positivas.

4.2. Discusión de las proposiciones

Tras la descripción de los casos, procedemos a mostrar el análisis pormenorizado de las proposiciones teóricas en función de la evidencia empírica proporcionada en cada uno de ellos.

Proposición 1. Las interpretaciones y las valoraciones directivas

En la primera proposición consideramos que el inicio del *momentum* organizativo depende de que los directivos realicen valoraciones que les hagan considerar la necesidad de emprender un cambio y establezcan una meta u objetivo para alcanzarlo. En nuestro trabajo y dado que la unidad de análisis escogida es la propia iniciativa de cambio estratégico, es previsible que, en todos los casos, existan ciertas valoraciones de los directivos que les hayan llevado a emprender el proyecto de cambio objeto de estudio, y así se desprende de la información primaria y secundaria. Concretamente, en el *caso A*, los responsables del cambio reconocen la dificultad de

la cadena para acceder al *target* 25-45 años y la mala imagen que ésta tenía entre los ciudadanos de la Comunidad, por lo que deciden emprender un cambio en la combinación producto-mercado para intentar solventar la situación. Sin embargo, consideran que los acontecimientos del entorno sectorial no les exigían cambios importantes en la estrategia, sobre todo porque no estaba en juego la supervivencia de la cadena, aunque ésta tuviese déficit económico importante durante su trayectoria. En el *caso B*, los directivos realizaron manifestaciones similares a las de sus colegas del caso A, en cuanto a que el cambio estratégico no se había iniciado por las exigencias sectoriales, ni por la supervivencia de la cadena, ni por los aspectos económicos. Sin embargo, y a pesar de que la imagen que los ciudadanos de su Comunidad tienen de la cadena autonómica era excelente, se habían realizado estudios de mercado en los que se detectaban necesidades, que fueron determinantes para emprender un cambio de estrategia, así como el ligero descenso de sus audiencias que había supuesto la pérdida del liderazgo televisivo en su Comunidad.

Los acontecimientos internos y externos que rodean a *Televisión Autonómica-C* en el momento de iniciar el cambio estratégico giran en torno a la insatisfacción con las expectativas generadas respecto a esta televisión, tanto económicas como en niveles de audiencia e imagen pública, que junto con el entramado político-legal que acompaña al lanzamiento de la misma, llevan a la empresa a una situación crítica. Como consecuencia, los nuevos directivos de *Televisión Autonómica-C* interpretan que hay que realizar nuevas propuestas, con la que “salvar la cadena, pero no por la puerta falsa del déficit”. Adicionalmente, el equipo directivo manifiesta que ha asumido el cambio como un desafío personal importante, más si tenemos en cuenta que provenían de la delegación provincial de una cadena nacional de titularidad privada, en la que ostentaban cargos directivos. Por último, los directivos del *caso D*, también destacan que las condiciones sectoriales exigían un cambio drástico, pero refiriéndose a que las nuevas tecnologías y la competencia les obligaban, en cierta medida, a realizar tal cambio para estar más vinculados a las necesidades de los ciudadanos de su Comunidad, a lo que hay que sumar la disminución considerable de audiencia experimentada en la temporada 1998/1999 en sus dos canales autonómicos. Ahora bien, los miembros del equipo directivo manifiestan un alto grado de compromiso con el cambio y coinciden en que las condiciones del entorno exigían dicha transformación, pero que ésta no tenía por qué realizarse en un breve período de tiempo, aunque ellos querían estar “preparados”.

Por tanto, y como *conclusión*, se observa que, dada la naturaleza de las televisiones autonómicas, el cometido de servicio público de las mismas es un factor considerado clave por todos los responsables a la hora de tomar una decisión de cambio, así como el nivel de audiencia y su referente, el de FORTA (en torno al 20%). Por otro lado, debemos destacar que únicamente en el caso de gestión mixta (pública-privada), la supervivencia de la cadena y los resultados económicos de la misma son impulsores del cambio, adquiriendo así estos aspectos una importancia superior que en el resto de los casos. Por último, es de resaltar que los acontecimientos sectoriales se consideran desencadenantes del cambio en dos de los casos analizados, aunque este factor siempre ha sido interpretado desde la óptica del cometido de servicio público de las televisiones autonómicas, por lo que su efecto aislado no se ha puesto de manifiesto en el contexto de esta investigación.

Proposición 2. La generación colectiva del momentum

Dado que el cambio estratégico objeto de análisis está en algunos casos concluido y en otros en fase de desarrollo, podemos afirmar que en todos ellos se ha consolidado el inicio de dicho proceso, aspecto recogido en la proposición dos. Nos resta, por tanto, analizar si esta consolidación se ha fundamentado y en qué medida en el apoyo del *momentum* colectivo. Así, los implicados en el cambio desarrollado por *Televisión Autonómica-A* eran principalmente los diferentes directivos de la cadena, ya que ésta externaliza la mayor parte de la producción de sus programas. El responsable de la cadena calificó como moderada la disposición y el grado de consenso inicial -septiembre de 2000- de los implicados en el cambio para ponerlo en marcha y desarrollarlo. Esta moderación puede encontrar justificación en el planteamiento incuestionable del cambio por parte de la dirección del Grupo y que tuvo su reflejo en la decisión de sustituir al anterior responsable del mismo debido a la existencia de diferencias de criterio. Adicionalmente, también pueden haber minusvalorado el cambio de la cadena al apreciar retos “más importantes” en el cambio general de la empresa. Por su parte, las características del cambio estratégico definido en *Televisión Autonómica-B* requería la participación de unas veinte personas en su implantación. Un miembro del comité de dirección manifestó el alto nivel de esfuerzo y compromiso colectivo en que el cambio estratégico se sustentó desde el principio, y destacó también el consenso logrado para su inicio y desarrollo. Estos elevados niveles pueden encontrar justificación, por un lado, en la estabilidad de la mayoría de los miembros del equipo directivo, lo que favorece un mayor grado de cohesión en las decisiones y actuaciones a desarrollar, y, por otro lado, en la motivación colectiva derivada de la confianza que la empresa tiene en ellos para desarrollar el cambio, así como de que serían capaces de afrontarlo con éxito.

La peculiar estructura audiovisual en la que se desarrolla el cambio estratégico en *Televisión Autonómica-C* combina la implicación de personal que depende directamente del Ente Público -equipo directivo y los responsables de las áreas y departamentos- y de los empleados de la adjudicataria de la producción de contenidos, ya que comparten infraestructuras. Sobre esta base, el responsable del cambio cataloga el consenso inicial de los implicados en el cambio como moderado, sosteniendo que “podría limitar e impedir el éxito de las nuevas propuestas planteadas por el equipo directivo entrante”, si bien reconoce que la disposición de este colectivo a emprender y desarrollar el cambio propuesto podía calificarse como media-alta. Las causas que se esgrimen en estas manifestaciones son fruto de las tensiones surgidas en la etapa directiva anterior, en la que existían divergencias entre las atribuciones y funciones de la televisión autonómica y de la productora, por lo que “era necesario cambiar el entendimiento y la comunicación con la empresa productora”, según las declaraciones de los miembros del equipo directivo. Por último, la adecuación de la oferta de *Televisión Autonómica-D* a su mercado debe entenderse dentro del plan estratégico formulado para el grupo de comunicación. Para ello se requiere la participación de los miembros del equipo directivo y los mandos intermedios del ente público, cuyos niveles de esfuerzo y compromiso colectivo era relativamente alto desde su inicio, según manifestaciones del comité directivo, aunque se había caracterizado por un nivel algo menor (medio) de consenso inicial.

Como *conclusión* a la discusión de esta proposición, podemos señalar que el inicio del cambio estratégico se ha sustentado en todos los casos analizados en el apoyo del colectivo implicado en la decisión de cambiar, aunque en diferente medida, destacando que el nivel de consenso conseguido para el inicio y el desarrollo del cambio estratégico determina el nivel de compromiso. Adicionalmente, si tomamos en consideración el número de implicados en el cambio que participaron en la decisión de iniciarlo, encontramos que en aquéllos en los que se ha conseguido un menor grado de consenso, las decisiones fueron en cierta medida impuestas, bien por la situación extrema de la organización, bien por la visión del directivo respecto a lo que se debía hacer; mientras que el mayor grado de consenso, se obtuvo en cambios muy cohesionados, o si la empresa había dedicado un período importante de tiempo al estudio y planificación del cambio organizado a través de procesos participativos. Por consiguiente, nuestra evidencia empírica, basada en el análisis de cuatro casos, pone de manifiesto que más que el número de implicados es la forma en que se toma la decisión lo que determina el logro del consenso y la consolidación del inicio del *momentum*.

Proposición 3. La traslación de la intensidad directiva al momentum social

El marco teórico que da lugar a la tercera proposición parte de la premisa de que existe una intencionalidad directiva por trasladar su compromiso a los implicados en el cambio estratégico con el objetivo de incrementar el *momentum* colectivo. No obstante, hemos podido constatar que incluso en aquellas televisiones con altos niveles iniciales de compromiso colectivo también se produce dicha transmisión, por lo que discutiremos en las siguientes líneas los efectos que este proceso tiene en el nivel de esfuerzo y compromiso que los implicados están dispuestos a dedicar al cambio estratégico. Así, la incorporación en septiembre de 2002 de un nuevo responsable del cambio en *Televisión Autónoma-A* supuso que éste retomase las riendas del mismo, iniciando un proceso de comunicación abierta con la intención de trasladar a los implicados las bondades que el cambio va a tener para la cadena. De hecho, invitó a los implicados a cooperar y colaborar en el cambio, fomentando el diálogo y la comunicación, convocando reuniones explicativas, tanto formal como informalmente, preocupándose por los sentimientos que el cambio genera en los implicados, y transmitiéndolo como un marco de oportunidades para la empresa, y desde una perspectiva positiva. Sin embargo, después de esta tarea directiva, los implicados en el cambio continuaban mostrando un compromiso moderado, quizás porque consideraban que la empresa no confiaba en ellos, o por la existencia de conflictos laborales latentes en la empresa, que generaban una pseudo-resistencia al cambio, si bien estaban dispuestos a desarrollar la nueva estrategia. En *Televisión Autónoma-B* no hubiese sido necesario, en teoría, intentar intensificar el alto nivel inicial de compromiso colectivo. No obstante, esta traslación se puede entender como una tarea más dentro de la dinámica de cambio que tiene establecida la cadena y como un elemento requerido por el modelo cultural imperante en la organización. Los niveles colectivos de compromiso y esfuerzo declarados después de tales acciones seguían siendo extremadamente altos, por lo que la traslación de la intensidad directiva demostraba ser es una herramienta válida para generar confianza en que el cambio se va a desarrollar con éxito y estimular la contribución de todos.

En el caso C, la estructura de esta televisión autónoma y su dependencia de la adjudicataria hacen que el directivo responsable del cambio estratégico se proponga incentivar y alentar el desarrollo del mismo para incrementar el nivel de compromiso colectivo, incluyendo a los que no son empleados de *Televisión Autónoma-C*. En este sentido, se procuró generar un clima de confianza respecto al cambio para lo que se invitó a los implicados a cooperar y colaborar, manteniéndose reuniones para conocer sus opiniones sobre el cambio, impulsándolo desde una perspectiva positiva que solventase la situación de crisis de la cadena y como la única opción posible en la que todos debían colaborar. A raíz de la comunicación directiva se genera un nivel de compromiso colectivo mayor, que se traduce en la disponibilidad de los implicados a desarrollar la nueva estrategia, así como el elevado nivel de motivación y compromiso colectivo con el curso de acción seleccionado, lo que se refleja en las manifestaciones de un directivo respecto a que “el 95% de la empresa estaba comprometida con el curso de acción seleccionado y estaban dispuestos a desarrollar la nueva estrategia”. Por último, en el caso de *Televisión Autónoma-D* el compromiso inicial de los implicados en el cambio se había considerado relativamente alto, pero los directivos deciden iniciar una dinámica de comunicación para intensificar este compromiso dado que el proyecto de cambio abarca un período de medio y largo plazo. La política de comunicación llevada a cabo en esta cadena se sustentó en la transmisión del mensaje de cambio, formal e informalmente, asociándolo a la disponibilidad de recursos, a los incentivos y reconocimientos, a la dependencia del éxito del proyecto del esfuerzo que todos los departamentos de la cadena estuviesen dispuestos a realizar, etc. Como consecuencia, se generó un nivel de compromiso mayor a raíz del ejercicio, por parte del directivo, de un liderazgo activo, estando los implicados en el cambio dispuestos a desarrollar la estrategia propuesta y a dedicar un gran esfuerzo y compromiso al desarrollo de la misma, lo que pone de manifiesto la intensificación del *momentum* colectivo.

Por tanto, como *conclusión*, podemos considerar que el liderazgo activo intensifica el *momentum* colectivo, utilizándose éste incluso aunque el compromiso de los implicados en el cambio ya sea máximo. De esta forma, la actividad del liderazgo puede conseguir que se actúe colectivamente a favor del cambio, incluso aunque no existan elevados niveles de consenso y/o compromiso colectivo. Restaría averiguar hasta qué punto puede darse esta última influencia, es decir, con qué nivel mínimo de consenso colectivo puede el líder impulsar el desarrollo de una iniciativa de cambio a través de su papel activo.

Proposición 4. La sostenibilidad del momentum

La discusión de esta proposición se debe realizar analizando los niveles directivo y colectivo de esfuerzo y compromiso, y si se han mantenido, o no, los mismos niveles que en las etapas iniciales del cambio. Así, en el caso de *Televisión Autónoma-A*, el responsable del cambio estratégico manifestó que fue y sigue siendo necesario el estímulo directivo en cada una de las etapas de desarrollo y ejecución de la iniciativa de cambio. La evidencia encontrada nos permite justificar este hecho en la falta inicial de un elevado consenso y, sobre todo, en la forma que desde el principio se conformó el cambio, que se había planteado como incuestionable, teniendo un carácter *up-down*, lo que no permite el desvanecimiento de la intensidad directiva. En lo que respecta al *caso B*, el nivel de

esfuerzo y compromiso colectivo es elevado prácticamente durante todo el proceso de cambio, adquiriendo especial relevancia las manifestaciones realizadas por un directivo de la cadena que destaca que “el esfuerzo se ve recompensado por la respuesta de la audiencia” y por “los numerosos premios y galardones recibidos cada temporada”, reflejándose así la realización de moderados esfuerzos que generan elevadas recompensas una vez interiorizada la dinámica de cambio. No obstante, y a pesar de este elevado nivel de intensidad y de implicación colectiva, un miembro del comité de dirección destaca que el estímulo directivo siempre es necesario para que el cambio se desarrolle de forma exitosa.

En *Televisión Autónoma-C*, el compromiso colectivo, inicialmente valorado como relativamente alto, se eleva significativamente en la fase de desarrollo del cambio, principalmente a partir de los primeros avances en los que se reconoce la aceptación pública de los cambios iniciados y la mejora en audiencias, imagen y resultados. En este caso, los directivos reconocen que su elevado *momentum* inicial para el cambio pudo relajarse, ya que no era necesario mantener el mismo nivel de estímulo directivo en el desarrollo del proyecto y podían trasladar algunas responsabilidades del desarrollo del cambio a los directivos de la adjudicataria. Debemos destacar que las peculiaridades del modelo de gestión mixta del caso C hacen que las consideraciones respecto al nivel de compromiso y esfuerzo colectivo sean distintas al resto de las cadenas analizadas, ya que en ninguna otra existe un vínculo tal que refleje una alianza formal de colaboración que permita la participación de los directivos de las distintas productoras en el comité de decisión de la cadena. El nivel de esfuerzo y compromiso que los implicados en la decisión del cambio estratégico de *Televisión Autónoma-D* mostraron durante todo el proceso se puede considerar, en general, relativamente alto (medio-alto). En este caso, la formalización del cambio a través de la elaboración del Plan Estratégico supone un refrendamiento al consenso conseguido inicialmente de forma participativa y planificada, y por otra parte, configura un alto nivel de compromiso de los implicados en la fase de desarrollo, lo que permite que, en cierta medida, en esta etapa se haya podido desvanecer la intensidad directiva inicial.

Por tanto, la evidencia de los casos analizados nos lleva a sostener que la intensidad directiva debe mantenerse a lo largo de todo el proceso de cambio, si bien, puede desvanecerse en cierto grado en la fase de desarrollo, principalmente si en la toma de decisiones participan los implicados en el mismo y se plasma en planes formales de actuación que guíen la implantación del proyecto, ya que cuando este cambio se sustenta en un directivo visionario que no hace partícipes a los implicados, no es posible que el estímulo directivo se desacelere en dicha fase, aunque se produzca el incremento de la intensidad colectiva.

Proposición 5. El desenlace del momentum organizativo

La desaceleración de la intensidad dinámica generada en las etapas anteriores se produce a raíz de la interpretación de la información recibida, bien en torno al logro del objetivo, como a cualquier circunstancia que motive su desvanecimiento. Así, discutiremos, en los casos que proceda, la influencia de la información en el desenlace del *momentum*. En *Televisión Autónoma-A*, al finalizar la investigación, el cambio aún no había concluido y no se había producido un desvanecimiento de la intensidad organizativa hacia el mismo, ya que estaban comenzando a surgir los frutos derivados de la capacidad directiva para generar el *momentum* colectivo. El cambio estratégico de *Televisión Autónoma-B* se da por finalizado en septiembre de 2001, pero la dinámica de cambio proactiva que caracteriza a esta cadena, fundamentada en el desarrollo de actuaciones exitosas, lleva a que sin que desvanezca completamente el *momentum*, éste se revitaliza para afrontar nuevos cambios de manera continua.

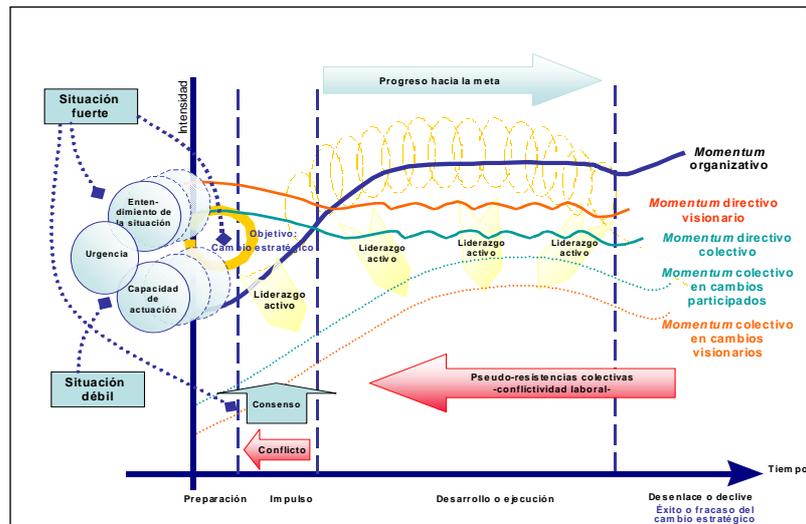
Los directivos de *Televisión Autónoma-C* no dan por finalizado el cambio estratégico de la cadena, pero reconocen que algunos implicados en el cambio “fueron descolgándose del mismo a medida que éste avanzaba”, concretamente, empleados que no estaban suficientemente identificados con la productora a la que pertenecían. No obstante, también consideran que se está produciendo un desvanecimiento de la intensidad lograda hasta el momento, principalmente por la irrupción de situaciones internas y/o externas que reclaman la atención directiva. En este sentido, los empleados de la productora aprovechan los logros conseguidos hasta el momento en *Televisión Autónoma-C* para reavivar el conflicto laboral y de identificación latente en las primeras etapas, y utilizarlo como “arma negociadora” para solventar dicha situación una vez que la supervivencia de la empresa ya no supone un riesgo para ellos. En *Televisión Autónoma-D* el cambio aún no ha concluido y no se ha producido un desvanecimiento de la intensidad organizativa hacia el mismo. Debemos tener en cuenta que la obtención de los primeros resultados se produce en la temporada 2000/2001 y que aún continúan en fase de desarrollo la mayoría de las líneas de actuación propuestas en el plan estratégico de la compañía.

Por tanto, y a modo de *conclusión*, podemos considerar que en todos los casos se puede observar que los cambios no concluidos se asocian a *momentum* sostenibles, salvo en el caso de eventualidades internas y/o externas, que, al no estar ligadas al propósito de cambio, no podemos establecer que se produce un desenlace del *momentum* organizativo. Ahora bien, los efectos de la dinámica de cambio establecida se aprecian, incluso, cuando éste se da por finalizado, revitalizándose de manera continua para dar lugar a nuevos cambios.

5. CONCLUSIONES

Dedicamos este apartado a incorporar todas las matizaciones derivadas de la evidencia empírica en el modelo preliminar para construir el modelo inducido. El modelo, representado en la figura 2, contempla el proceso evaluador directivo, y como consecuencia del mismo, el directivo propone, individualmente o en colaboración con los implicados en el cambio, el curso de acción seleccionado, siendo la participación efectiva y real el aspecto clave para que el inicio del cambio estratégico se consolide.

Figura 2. Un modelo dinámico para la génesis y el desarrollo del cambio estratégico



Fuente: Elaboración propia

Estas consideraciones nos han llevado a plantear dos tipos de *momentum* directivo según el proceso decisorio, diferenciando el *momentum* directivo-visionario, marcado por la visión decidida del directivo, del *momentum* directivo-colectivo, caracterizado por la participación de los implicados en la decisión de cambio. De forma paralela, se generan dos *momentum* colectivos, obteniéndose en los cambios visionarios un nivel inicial de compromiso colectivo menor que en los cambios participados, si bien este compromiso inicial puede intensificarse con el ejercicio del liderazgo activo, asumiendo el responsable del cambio tales labores y manteniendo el estímulo directivo en la fase de implantación. Ahora bien, el desarrollo del cambio no implica que esté exento de posibles resistencias, siendo la etapa de desarrollo especialmente atractiva para revitalizar los problemas latentes, principalmente, relacionados con aspectos laborales, lo que ralentiza el desarrollo del cambio, una vez iniciado, e incluso puede impedirlo. Por último, cuando las dinámicas de cambio están establecidas en la organización y son fruto de sucesivos cambios exitosos, el *momentum* organizativo no se desvanece con la consecución del objetivo, sino que se revitaliza para iniciar nuevos cambios estratégico. Esta dinámica de cambios continuos es la que permite obtener ventajas competitivas sostenibles y duraderas en un entorno competitivo cada vez más complejo y dinámico.

De esta manera, podemos, bajo nuestra perspectiva, deducir un conjunto de implicaciones prácticas derivadas de nuestro trabajo empírico. Así, los directivos deberían analizar, ante situaciones no preocupantes, las alternativas que otros colegas están desarrollando para descartar posibles resistencias en la propia percepción. Así mismo, consideramos que deben resolver, previamente al inicio del cambio, los posibles conflictos que afectasen al personal implicado en el proyecto de cambio, y considerar el consenso como elemento clave en todo proceso de cambio. Ahora bien, en ausencia de consenso sobre la decisión y las actuaciones de cambio a desarrollar, adquiere especial relevancia el papel activo del líder, que debe ejercer como tal y fomentar entre los implicados en el cambio el ambiente que éste precisa. Finalmente, consideramos necesario establecer una última implicación práctica de nuestro trabajo en relación a la elección del directivo responsable del cambio estratégico. Así, cuando el Consejo de Administración decide sustituir a un directivo por otro, es necesario que este último tenga además de la formación académica y de la experiencia profesional, conocimientos sobre los contenidos específicos de los cambios estratégicos que se desean desarrollar, ya que de esta manera se podría acelerar el proceso de cambio, toda vez que el nuevo directivo no percibiría la necesidad de incrementar sus niveles de entendimiento y de capacidad y, consecuentemente, el desarrollo de los mecanismos que lo facilite.

BIBLIOGRAFÍA

- ADLER, P. (1981). *Momentum. A theory of social action*. SAGE Publications.
- 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.
- 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.
- 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.
- CHIVA GÓMEZ, R. (2001). "El estudio de casos explicativo. Una reflexión". *Revista de Economía y Empresa*, 41: 119-132.
- D'AVENI, R. (1994). *Hipercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. Nueva York, The Free Press.
- DAVIES, A., JOYCE, P., BEAVER, G. y WOODS, A. (2002). "Leadership boards of directors". *Strategic Change*, 11: 225-233.
- DAWSON, P. (1997). "In at the deep end: conducting processual research on organisational change". *Scandinavian Journal of Management*, 13: 389-405.
- DENIS, J., LANGLEY, A. y CAZALE, L. (1996). "Leadership and strategic change under ambiguity". *Organization Studies*, 17: 673-699.
- DUTTON, J.E. y DUNCAN, R. (1987a). "The influence of the strategic planning process on strategic change". *Strategic Management Journal*, 8:103-116.
- DUTTON, J.E. y DUNCAN, R. (1987b). "The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis". *Strategic Management Journal*, 8: 279-295.
- ELMES, M.B. y WYNKOOP, C. (1990). "Enlightened upheaval and large-scale transformation: The polish solidarity trade union case". *Journal of Applied Behavioral Science*, 26: 245-258.
- GALPIN, T. (1998). *La cara humana del cambio*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- GERSICK, C. (1994). "Pacing strategic change: The case of a new venture". *Academy of Management Journal*, 37: 9-45.
- GINSBERG, A. y VENKATRAMAN, N. (1995) "Institutional initiatives for technological change: from issue interpretation to strategic choice". *Organization Studies*,16: 425-448.
- GIOIA, D. y CHITTIPEDDI, K. (1991). "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation". *Strategic Management Journal*,12: 433-448.
- GRAETZ, F. (2000). "Strategic change leadership". *Management Decision*, 38: 550-562.
- GRANT, D., WAILES, N., MICHELSON, G., BREWER, A. y HALL, R. (2002). "Rethinking organizational change". *Strategic Change*, 11: 237-242.
- GROUARD, B. y MESTON, F. (1995). *Reingeniería del cambio. Diez claves para transformar la empresa*. Barcelona, Ed. Marcombo.
- HARTLEY, J. (2001). "Employee surveys: strategic aid or hand-grenade for organisational and culture change?". *The International Journal of Public Sector Management*, 14: 184-204.
- 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 21st century". *Academy of Management Executive*, 22-42.
- HOSTAGER, T., NEIL, TH., DECKER, R. y LORENTZ, R. (1998). "Seeing environmental opportunities: effects of intrapreneurial ability, efficacy, motivation and desirability". *Journal of Organizational Change Management*, 11: 11-25.
- JANSEN, K. (1999). *Momentum in organizational change: toward a multidisciplinary theory*. UMI Dissertation Services.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- KELLY, D. y AMBURGEY, T.I. (1991). "Organizational inertia and momentum. A dynamic model of strategic change". *Academy of Management Journal*, 34: 591-612.
- KIRKBRIDE, P., DURCAN, J. y OBENG, E. (1994). "Change in a chaotic post-modern world". *Journal of Strategic Change*, 3: 151-163.
- KITCHEN, P. y DALY, F. (2002). "Internal communication during change management". *Corporate Communications: An International Journal*, 7: 46-53.
- KOTTER, J. (1995). "Leading change: why transformation efforts fail". *Harvard Business Review*,73: 59-67.
- LANT, T., MILLIKEN, F. y BATRA, B. (1992). "The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence exploration". *Strategic Management Journal*, 13: 585-608.
- LINDSLEY, D., BRASS, D. y THOMAS, J. (1995). "Efficacy-performance spirals: a multilevel perspective". *Academy of Management Review*, 20: 645-678.
- LORENZO GÓMEZ, J.D. (1999). *El cambio en las organizaciones. Un modelo dinámico e integrador*. Tesis Doctoral. Universidad de Cádiz.
- NUMAGAMI, T. (1998) "The infeasibility of invariant laws in management studies: a reflective dialogue in defense of case studies". *Organization Science*, 9: 3-15.
- PATTERSON, K. (2000). "Courting employees". *Best's Review*, 100: 81-83.
- PETERS, T. (1995). *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*. Bilbao, Ediciones Deusto.
- PETTIGREW, A. (1990). "Longitudinal field research on change: theory and practice". *Organization Science*,1: 267-291.
- 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.
- SMART, C. y VERTINSKY, I. (1984). "Strategy and the environment: a study of corporate response to crises". *Strategic Management Journal*, 5:199-213.
- STINGLHAMBER, F. y VANDENBERGHE, C. (2003). "Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study". *Journal of Organizational Behavior*, 24: 251-270.
- 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.
- VINCE, R. y BROUSSINE, M. (1996). "Paradox, defense and attachment: accessing and working with emotions and relations underlying organizational change". *Organization Studies*, 17: 1-21.
- WEBB, J. y DAWSON, P. (1991). "Measure for measure: Strategic change in an electronic instruments corporation". *Journal of Management Studies*, 28: 191-206.
- YIN, R.K. (1994). *Case study research. Design and methods*. Sage Publications.
- ZEFFANE, R.(1996). "Dynamics of strategic change: critical issues in fostering positive organizational change". *Leadership & Organization Development Journal*, 17: 36-43.

