

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Economía y Dirección de Empresas

TESIS DOCTORAL

*LA GÉNESIS Y EL DESARROLLO DEL CAMBIO ESTRATÉGICO:
UN ENFOQUE DINÁMICO BASADO EN EL MOMENTUM
ORGANIZATIVO*

Silvia Sosa Cabrera

2003

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales



DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
Programa de *Economía de las Organizaciones y Dirección Estratégica*

TÍTULO DE LA TESIS

***LA GÉNESIS Y EL DESARROLLO DEL CAMBIO ESTRATÉGICO:
UN ENFOQUE DINÁMICO BASADO EN EL MOMENTUM
ORGANIZATIVO***

Tesis doctoral presentada por **doña Silvia Sosa Cabrera**

Dirigida por los **Profesores Doctores don Juan Manuel García Falcón
y doña Antonia Mercedes García Cabrera**

El Director,

La Directora,

La Doctoranda,

Las Palmas de Gran Canaria, a 7 de julio de 2003



UNIVERSIDAD
DE
LAS PALMAS DE GRAN CANARIA



Departamento de Economía
y Dirección de Empresas

D. GONZALO DÍAZ MENESES, SECRETARIO DEL DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA,

CERTIFICA,

Que el Consejo de Doctores del Departamento en su sesión de fecha 4 de julio de 2003 tomó el acuerdo de dar el consentimiento para su tramitación, a la tesis doctoral titulada “La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el *momentum* organizativo” presentada por la doctoranda D^a Silvia Sosa Cabrera y dirigida por el Doctor D. Juan Manuel García Falcón y la Doctora D^a Antonia Mercedes García Cabrera.

Y para que así conste, y a efectos de lo previsto en el Artº 73.2 del Reglamento de Estudios de Doctorado de esta Universidad, firmo la presente en Las Palmas de Gran Canaria, a siete de julio de dos mil tres.

**LA GÉNESIS Y EL DESARROLLO DEL CAMBIO ESTRATÉGICO:
UN ENFOQUE DINÁMICO BASADO EN EL MOMENTUM
ORGANIZATIVO**

*A Pedro, Ana y Laura,
mi fuerza*

En estas primeras líneas quisiera dejar constancia de mi agradecimiento a todas aquellas personas e instituciones que han prestado su apoyo y colaboración para la realización de este trabajo de investigación.

En primer lugar, deseo expresar mi gratitud a los directores de la tesis, el Dr. D. Juan Manuel García Falcón y la Dra. Dña. Antonia Mercedes García Cabrera por transmitirme su *momentum* investigador y por su labor de dirección.

También quiero reconocer a mis compañeros del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria la colaboración que me han brindado en todo momento, contribuyendo a la sostenibilidad de mi *momentum* como investigadora.

Asimismo, quisiera dejar reflejo de mi agradecimiento al M.I. Ayuntamiento de Telde y a la Fundación Universitaria de Las Palmas de Gran Canaria, por su apoyo financiero para llevar a cabo este proyecto. Y, a Santiago Gómez Amigo, Mercé Insa, Manu Castilla, Joaquín Durán Ayo, Francisco Moreno y Keyna Falcón por el interés que han mostrado, desde el principio, en este trabajo y por su inestimable colaboración en esta labor investigadora.

Y, finalmente, mi más sincera gratitud y reconocimiento a mi familia, por su aliento y ánimo constante, por estar ahí permanentemente, por arroparme en los momentos difíciles, por el coste personal que han asumido, por su implicación personal y por ofrecerme sus sonrisas y su comprensión durante todo este proyecto.

ÍNDICE DE MATERIAS

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL ESTUDIO: LA INFLUENCIA DEL *MOMENTUM* EN EL CAMBIO ESTRATÉGICO

1.1. El cambio estratégico	7
1.1.1. La importancia del cambio estratégico	7
1.1.2. Dominio del concepto de cambio estratégico	11
1.1.3. La fundamentación teórica del cambio estratégico.....	20
1.1.4. La investigación sobre cambio estratégico: proceso y contenido.....	28
1.2. El <i>momentum</i> del cambio	39
1.2.1. Orígenes y conceptualización teórica del <i>momentum</i>	39
1.2.2. Proceso de generación del <i>momentum</i>	46
1.2.3. El modelo secuencial del <i>momentum</i>	55
1.2.4. Tipología del <i>momentum</i>	59
1.2.5. Las perspectivas de análisis del <i>momentum</i> del cambio en las organizaciones	61
1.2.6. Objetivos de la investigación	73
1.3. Un planteamiento integrador: el cambio estratégico basado en el <i>momentum</i> organizativo.....	75
1.4. La dinamicidad del <i>momentum</i> organizativo en la génesis y el desarrollo del cambio estratégico.....	84
1.4.1. El <i>momentum</i> directivo para el inicio del cambio.....	84
1.4.2. El <i>momentum</i> social necesario para el impulso del cambio	105
1.4.3. La traslación de la intensidad directiva al <i>momentum</i> social	111
1.4.4. El desarrollo y el desenlace del <i>momentum</i> organizativo para el cambio estratégico.....	114

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: EL ESTUDIO DE CASOS

2.1. Justificación de la elección del método: el estudio de casos.....	121
2.1.1. Revisión de las propuestas metodológicas para el análisis de los cambios estratégicos.....	121
2.1.2. Revisión de las metodologías utilizadas en los estudios empíricos sobre el cambio estratégico	126
2.2. El estudio de casos como estrategia de investigación	132

2.2.1. Condiciones para la utilización del estudio de casos como metodología de investigación.....	135
2.2.2. Tipología de los estudios de casos.....	137
2.3. El proceso metodológico de un estudio explicativo de casos múltiples.....	140
2.4. La unidad de análisis: definición y selección de los casos de estudio.....	144
2.5. La recopilación de la información	150
2.5.1. Las entrevistas publicadas	152
2.5.2. Las opiniones de los expertos sectoriales	153
2.5.3. La realización del cuestionario	155
2.5.4. La revisión documental.....	158
2.6. La evaluación de los estudios de casos: validez y fiabilidad de la investigación.....	160
2.6.1. La validez del modelo	161
2.6.2. La validez interna.....	164
2.6.3. La validez externa.....	166
2.6.4. La fiabilidad.....	167

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LA EVIDENCIA EMPÍRICA

3.1. El contexto sectorial de la investigación	169
3.1.1. La importancia socio-económica del medio televisivo en España.....	170
3.1.2. El sector estratégico audiovisual	172
3.2. La estrategia cooperativa de las televisiones autonómicas: la FORTA.....	177
3.3. Descripción de los casos de estudio	185
3.3.1. El cambio estratégico en Televisión Autonómica-A.....	185
3.3.2. El cambio estratégico en Televisión Autonómica-B.....	194
3.3.3. El cambio estratégico en Televisión Autonómica-C.....	201
3.3.4. El cambio estratégico en Televisión Autonómica-D.....	208
3.4. La generación del <i>momentum</i> en el proceso de cambio estratégico: discusión de los fundamentos del modelo preliminar	218
3.5. El <i>momentum</i> directivo para el inicio del cambio: evidencia empírica sobre los factores que influyen en su creación.....	230
3.5.1. Valoraciones directivas sobre el entendimiento de una cuestión estratégica	231
3.5.2. Valoraciones directivas sobre la capacidad de actuación	242
3.5.3. Valoraciones directivas sobre la urgencia	254
3.5.4. Creación del <i>momentum</i> directivo para el inicio del cambio estratégico	263

3.6.	Factores determinantes del <i>momentum</i> social necesario para el impulso del cambio: justificación empírica de su influencia	270
3.7.	La traslación de la intensidad directiva al <i>momentum</i> social: discusión sobre la necesidad y contenido de la misma	276
3.8.	El desarrollo y desenlace del <i>momentum</i> organizativo para el cambio estratégico: discusión sobre la influencia de la retroalimentación y los mecanismos de apoyo	281

CAPÍTULO 4. RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.	La diversidad de los factores influyentes en la dinámica del cambio estratégico	288
4.2.	Un modelo dinámico sobre la génesis y el desarrollo del cambio estratégico	304
4.3.	Limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones	309
REFERENCIAS		311

ANEXOS

Anexo I.	Carta de solicitud de colaboración con el proyecto de investigación.....	341
Anexo II.	Guión de la entrevista realizada para determinar la unidad de análisis	343
Anexo III.	Valoración del experto sobre la unidad de análisis.....	345
Anexo IV.	Carta de presentación del cuestionario	349
Anexo V.	Cuestionario sobre cambios estratégicos en televisiones autonómicas	351
Anexo VI.	Inventario de información secundaria	359
Anexo VII.	Formatos de análisis de la información necesaria para la discusión de las proposiciones del modelo preliminar	363
Anexo VIII.	Formatos de análisis de la información necesaria para la discusión de las proposiciones específicas de los componentes del <i>momentum</i> organizativo..	365
Anexo IX.	Carta de presentación de los informes preliminares.....	371
Anexo X.	Formato para observaciones sobre el informe preliminar.....	373

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

Figura 1.	Fundamentos del cambio estratégico	27
Figura 2.	Perspectiva integradora para el estudio del cambio estratégico	36
Figura 3.	Modelo cross-seccional del <i>momentum</i>	47
Figura 4.	Espiral ascendente	54
Figura 5.	Revisión de la literatura sobre el <i>momentum</i> y el cambio estratégico.....	62
Figura 6.	Evolución de la intensidad dinámica de los componentes del <i>momentum</i> organizativo	79
Figura 7.	Un modelo dinámico para la génesis y el desarrollo del cambio estratégico basado en el <i>momentum</i> organizativo	83
Figura 8.	La generación del <i>momentum</i> directivo	86
Figura 9.	Influencias en la valoración directiva de la urgencia.....	96
Figura 10.	Relación entre las valoraciones directivas, el <i>momentum</i> y la respuesta organizativa	102
Figura 11.	Proceso metodológico de un estudio explicativo de múltiples casos	142
Figura 12.	Entorno competitivo de la televisión en España	174
Figura 13.	Organismos Autonómicos de Radio y Televisión, universo de cobertura y porcentaje sobre el total de España	179
Figura 14.	Ranking según la imagen de Televisión Autónoma-A.....	193
Figura 15.	Posicionamiento de las televisiones autonómicas ante cuestiones estratégicas valoradas como no urgentes	266
Figura 16.	Posicionamiento de las televisiones autonómicas ante cuestiones estratégicas valoradas como urgentes	268
Figura 17.	Un modelo dinámico para la génesis y el desarrollo del cambio estratégico.....	308

CUADROS

Cuadro 1.	Dimensiones del cambio estratégico	14
Cuadro 2.	Las perspectivas de análisis del cambio estratégico	38
Cuadro 3.	Principales características descriptivas de los cambios estratégicos objeto de estudio	216
Cuadro 4.	Valoraciones directivas sobre la urgencia, el entendimiento y la capacidad de actuación en los casos de estudio	264

GRÁFICOS

Gráfico 1.	Audiencias de televisión frente a otros medios de comunicación.....	171
Gráfico 2.	Participación de las cadenas de televisión (en porcentaje)	173
Gráfico 3.	Inversión publicitaria real estimada en medios convencionales (millones de euros)	176
Gráfico 4.	Cifra de participación de las cadenas autonómicas referidas al ámbito geográfico oficial de cada una de ellas (primeros canales)	183
Gráfico 5.	Evolución del <i>share</i> de FORTA en relación con la población nacional	184
Gráfico 6.	Evolución anual del <i>share</i> de Televisión Autonómica-A (por canales)	188
Gráfico 7.	Evolución de los resultados económicos de EPRTV-A	190
Gráfico 8.	Evolución de la audiencia mayor de 45 años de Televisión Autonómica-A.....	192
Gráfico 9.	Evolución anual del <i>share</i> medio de Televisión Autonómica-B y su posición en el ámbito oficial de cobertura	196
Gráfico 10.	Evolución anual del <i>share</i> medio de Televisión Autonómica-B y desglose del <i>share</i> de sus canales terrestres.....	197
Gráfico 11.	Evolución anual de los beneficios de Televisión Autonómica-B	198
Gráfico 12.	Evolución de las cadenas autonómicas en su ámbito geográfico de actuación (comparación entre <i>share</i> de 2000 y 20002).....	202
Gráfico 13.	Ranking de las cadenas en el ámbito de cobertura de Televisión Autonómica-C	204
Gráfico 14.	Perfil de la audiencia de Televisión Autonómica-C en la temporada 1999/2000	205
Gráfico 15.	Evolución anual de <i>share</i> de Televisión Autonómica-D y de sus dos canales de televisión	211
Gráfico 16.	<i>Share</i> de los primeros canales de las televisiones autonómicas en su ámbito geográfico de actuación (1999)	213
Gráfico 17.	Evolución de los resultados económicos de EPRTV-D	214

INTRODUCCIÓN

Muchos son los factores ambientales que, en la actualidad, justifican la necesidad de llevar a cabo cambios de diferente magnitud en el seno de las organizaciones. Estos cambios, que favorecen la capacidad competitiva de aquéllas que los acometen con éxito, incentivan, a su vez, el desarrollo de procesos similares en los restantes contendientes del sector. De esta forma, el compromiso activo en los procesos de cambio, por una parte, o la percepción de su incidencia en los resultados de la empresa cuando los rivales los acometen eficazmente, por otra, nos permiten sostener que el cambio se extiende y/o afecta a una gran mayoría de los agentes partícipes del mundo empresarial. De hecho, y fundamentándonos en las palabras de Grant, Wailes, Michelson, Brewer y Hall (2002), podemos sostener que si ha habido un tema dominante en la dirección y el pensamiento organizativo en las últimas dos décadas, éste ha sido el “cambio” y la necesidad de acometerlo.

La realidad contextual antes planteada puede ser mejor evaluada cuando se resalta la multiplicidad de orígenes que el cambio tiene, dado que éste si bien puede ser promovido por la evolución o efecto de alguna variable o tendencia del entorno (e.g., tecnológico, comercial, laboral, etc.), también puede proceder de una acción interna e intencionada de algún actor del sector, dando lugar tanto a su propia transformación como a la de otros seguidores. Bajo esta perspectiva, el cambio no debe considerarse como una propiedad de la organización, sino que la organización debe entenderse como una propiedad emergente del cambio (Tsoukas y Chia, 2002), de tal forma que, por un lado, la organización dirige el cambio, pero al mismo tiempo en este proceso se regenera.

Estas circunstancias exigen en la empresa una elevada capacidad de acción, de respuesta y, en definitiva, de cambio, siendo esta capacidad una variable empresarial de importancia creciente que va a permitir discriminar o catalogar a las empresas (Galpin, 1998). Ello justifica que, en la actualidad, la forma de lograr una adaptación o una realineación organizativa con el entorno tenga una mayor relevancia para la empresa que cualquier otra cuestión de índole estrictamente organizativa, tal y como ya se ponía de manifiesto en el trabajo de Anzizu (1992). Ahora bien, dado que la estrategia constituye la herramienta en la que la organización se sustenta para lograr el alineamiento con las variables del entorno, el efecto de esta creciente orientación al cambio ha ocasionado, en el seno de la empresa, un

desplazamiento del énfasis en la estrategia al énfasis en el cambio estratégico (Zan y Zambom, 1993), incidiendo así en la necesidad de desarrollar una teoría dinámica de la estrategia (Porter, 1991). Como consecuencia, el cambio estratégico ha cobrado relevancia y ha pasado a convertirse en una línea de investigación en alza en el mundo académico que, si bien no puede considerarse novedosa, su interés es creciente y vigente. Esta inquietud por el estudio del cambio estratégico propició que la conferencia internacional organizada por la OCDE y el gobierno canadiense en diciembre de 1996 se llevase a cabo con este tópico como tema central (OCDE, 1996).

Ahora bien, muchas organizaciones, tanto públicas como privadas, han emprendido cambios de estrategias y no han obtenido los frutos esperados, 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, situándose la ratio de fracaso de estos programas de cambio por encima del 70 por ciento (Patterson, 2000). En este sentido, de los numerosos fracasos a los que por distintos medios he tenido acceso, me ha causado una influencia especial el producido en una organización muy cercana. En ella pude apreciar cómo, a pesar de los múltiples esfuerzos directivos tanto por desarrollar el programa de cambio como por involucrar en esta tarea al resto del personal, el respaldo y apoyo encontrados en los restantes miembros de la organización fueron tremendamente limitados, generándose distancias psicológicas que hacían difícil el logro de la identificación y compromiso con el cambio y, en definitiva, su implantación. De esta forma, surgió un interés creciente en la investigadora por conocer y comprender la génesis y el desarrollo de la intención y compromisos necesarios para llevar a cabo un proceso de cambio y, más particularmente, cómo y por qué surgen los mismos, 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 procesos de cambio estratégico.

Motivada por estas consideraciones, comencé este trabajo de investigación revisando, en primer lugar, la literatura sobre el cambio de estrategia, analizando los diferentes aspectos que se han abordado sobre el contenido y el proceso de cambio, así como las propuestas integradoras que recogen las interrelaciones entre los elementos clave de tal transformación (cogniciones directivas, acciones directivas, cambio en contenido de estrategia, entorno externo y de la organización y resultados organizativos). Ahora bien, a pesar de la importancia de ambas corrientes, las escuelas del contenido y del proceso que abordan el

estudio del cambio estratégico se han desarrollado de forma independiente, dejando vacíos en la comprensión del mismo que deben ser cubiertos. En este sentido, es necesario el planteamiento de un enfoque que integre ambas escuelas y sirva como punto de partida para la construcción de una teoría dinámica sobre el cambio de estrategias (Zan y Zambon, 1993; Rajagopalan y Spreitzer, 1997), desafío que asumimos en el presente trabajo.

Si consideramos esta perspectiva integradora, debe contemplarse 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. Y es precisamente la génesis y el desarrollo posterior de esta dinamicidad el factor que determina la posibilidad real de que un cambio estratégico se inicie, desarrolle y concluya, siendo por consiguiente de suma relevancia entender los factores y variables que condicionan los niveles de dicha dinamicidad. La cuestión aquí apuntada puede encontrar nuevas respuestas cuando se analiza desde la teoría del *momentum*. El *momentum*, en este contexto, aporta un marco multidisciplinar para el estudio del cambio que permite explicar holísticamente los aspectos más relevantes del mismo, adquiriendo 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.

Por ello, en el presente trabajo consideraremos el estudio del *momentum* de cambio teniendo en cuenta preferentemente la perspectiva del directivo, fundamental para el inicio de cualquier proceso de cambio, pero sin obviar la naturaleza social del *momentum*, estableciendo un esquema dinámico en el que se relacionan los factores o mecanismos desencadenantes del proceso interpretativo en el que se crea el *momentum* y las acciones, si existen, para movilizar el *status quo* de la organización. De esta forma, reflejaremos que las decisiones estratégicas surgen de las interacciones complejas entre individuos con diferentes intereses y percepciones (Grant, 2003), adquiriendo relevancia el estudio del consenso y compromiso colectivo hacia el cambio.

En este contexto, nos planteamos como objetivo general de la presente investigación la identificación y comprensión de los factores que inducen a la génesis y desarrollo del cambio estratégico, sobre la base de las interpretaciones y valoraciones que realizan los directivos sobre los acontecimientos y cambios en el entorno y en la propia organización, así

como en la intensidad generada en el resto de los implicados en el cambio. El logro de este objetivo requiere el desarrollo secuencial de los siguientes objetivos específicos:

- ✚ Desarrollar un marco teórico para el estudio del proceso de cambio estratégico desde una perspectiva global, en la que tengan cabida tanto las investigaciones centradas en el proceso como en el contenido del cambio estratégico.
- ✚ Describir los factores y principios que potencialmente pueden influir en la dinámica del cambio en sus distintas fases, distinguiendo los elementos relevantes para la generación del *momentum* directivo y los que intervienen en la génesis del *momentum* colectivo.
- ✚ Identificar las estrategias de investigación más adecuadas para el análisis del cambio estratégico desde una perspectiva integradora, destacando los aspectos metodológicos a seguir en un estudio de cambio.
- ✚ Llevar a cabo un análisis procesual de múltiples casos que nos permita encontrar la evidencia empírica sobre la que sustentar la identificación y comprensión de los factores que influyen en el inicio y desarrollo de un proceso de cambio estratégico.
- ✚ Describir un modelo inducido que explique los factores que influyen en la génesis y el desarrollo del cambio estratégico, integrando las perspectivas de proceso y contenido del mismo con las visiones directivas y colectivas del *momentum*.

La aplicación empírica de esta investigación requiere de un sector en el que las empresas hayan llevado a cabo diversos cambios de estrategia. En este sentido, el sector televisivo en España cumple tales condiciones. Concretamente, se caracteriza por haber pasado a lo largo de su historia por diferentes etapas que han marcado la trayectoria de las diferentes cadenas televisivas y los cambios que éstas han realizado para competir en un mercado. En un plazo de 15 años (1985-2000), este sector ha pasado por la presencia solitaria de las televisiones públicas, la paulatina incorporación de las televisiones autonómicas, la incursión de las cadenas televisivas privadas y la introducción de las plataformas digitales y las televisiones locales. Dada las divergencias y heterogeneidad del sector, decidimos analizar

los cambios estratégicos que en los últimos años han iniciado las diferentes televisiones autonómicas, identificando los antecedentes y consecuencias en cada caso, el papel que juegan los directivos en la decisión de iniciar el cambio estratégico en cada una de las cadenas televisivas analizadas, las características contextuales y la trayectoria de la cadena, la definición de las estrategias, así como los resultados económicos, de audiencia y de imagen, etc.

El resultado del proyecto de investigación desarrollado se presenta en este documento estructurado en cuatro capítulos articulados en torno a contenidos claramente diferenciados. Así, en el capítulo uno, una vez revisada la literatura más relevante sobre cambio estratégico y teoría del *momentum*, pilares de nuestra investigación, proponemos un modelo preliminar sobre el proceso de cambio estratégico desde una perspectiva global y dinámica del mismo, presentando la diversidad de factores y principios que potencialmente pueden influir en la dinámica del cambio en sus distintas fases, así como los elementos relevantes para la generación del *momentum* directivo y los que intervienen en la génesis del *momentum* colectivo. Fundamentándonos en este modelo, establecemos un conjunto de proposiciones sobre los factores que inciden en el inicio y el desarrollo del *momentum* organizativo para el cambio estratégico, que analizamos empíricamente en nuestro trabajo.

Posteriormente, en el capítulo dos realizamos una revisión de las metodologías más adecuadas para el estudio del cambio estratégico que da lugar a la selección como estrategia de investigación de una metodología procesual basada en el estudio de casos. Asimismo, en este segundo capítulo llevamos a cabo una descripción de los aspectos fundamentales a tener en cuenta en el diseño de la investigación: sus componentes, el proceso seguido para la selección de los casos, los instrumentos utilizados para la obtención de la información y, por último, los criterios que permiten juzgar la calidad de este diseño así como las medidas adoptadas para cumplir con los mismos.

En el capítulo tres, hacemos unas breves referencias al sector de la televisión en general y de las cadenas autonómicas en particular, principalmente a través de la descripción de la Federación de Organismos de Radio y Televisión Autonómicos (FORTA), lo que nos permite conocer el contexto de la investigación que estamos desarrollando. En segundo lugar, realizamos una presentación de los casos estudiados, para lo cual describimos brevemente las empresas, señalamos el cambio estratégico objeto de estudio y los factores que concurren en el mismo, indicando la fase en la que se encuentra el proceso y exponiendo el

grado de satisfacción y/o éxito alcanzado en dicho cambio. De esta manera, llevamos a cabo el análisis procesual de múltiples casos para encontrar la evidencia empírica sobre la que sustentar la identificación y comprensión de los factores que influyen en el inicio y en el desarrollo de un proceso de cambio estratégico.

Finalmente, en el capítulo cuatro presentamos las conclusiones más relevantes obtenidas en nuestra investigación empírica, lo que nos permitirá desarrollar el modelo inducido en el que se recojan de una manera global todas las influencias que se han manifestado como clave y determinantes en el cambio estratégico, y concluimos este trabajo poniendo de manifiesto las limitaciones de la investigación, sus implicaciones y diversas recomendaciones para futuras investigaciones.

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL ESTUDIO: LA INFLUENCIA DEL *MOMENTUM* EN EL CAMBIO ESTRATÉGICO

1.1 EL CAMBIO ESTRATÉGICO

1.1.1. La importancia del cambio estratégico

Las organizaciones actualmente desarrollan sus actividades en un entorno que ha variado considerablemente en las últimas décadas. Estas variaciones se derivan, por un lado, de las propias transformaciones en los agentes económicos y sociales y la creciente complejidad en sus relaciones y, por otro lado, de la actividad y dinamismo de los elementos del entorno, tales como la competencia, las tecnologías, etc. Así, 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).

Ante este panorama que configura el entorno de las organizaciones, las empresas tienen que responder adecuadamente (Kirkbride *et al.*, 1994; Galpin, 1998). A semejanza de cualquier ser vivo, las empresas buscan perpetuarse en un ambiente cambiante y para ello tienen que ser capaces de adaptarse al medio en el que se desenvuelven, siendo, frecuentemente, los elementos exógenos de las mismas -mercado, tecnología y entorno- los impulsores del cambio o de la adaptación de las empresas a las nuevas circunstancias (Goñi Zabala, 1999; Gordon, Stewart, Sweo y Luker, 2000).

Ahora bien, aunque el cambio es generalmente impuesto por el entorno, muchas empresas lo provocan internamente y se sirven de él para reforzarse, para dominar mejor su actividad y su futuro y para mejorar las condiciones a sus empleados, entendiéndose así la decisión

de cambiar como el resultado de un proceso de reflexión iniciado internamente. Por tanto y sobre la base de estas consideraciones, 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 (Casado, 1994; Grouard y Meston, 1995; Bainbridge, 1996).

No obstante, e independientemente de las causas anteriormente 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) 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.

Ahora bien, en este contexto de creciente complejidad, tanto inherente a las organizaciones como a sus entornos, al que hemos aludido en los párrafos anteriores, Almaraz (1994) destaca que los tipos de cambio en sí mismos también se vuelven más complejos. Así, incluso aunque el cambio pueda ser incremental en su origen, muchas organizaciones se enfrentan a cambios importantes y básicos que representan un alejamiento radical de la

forma tradicional de “hacer las cosas” y que, por tanto, afectan a la misión o a la cultura de la organización. En su trabajo este autor considera que la percepción de la necesidad de cambio requiere la generación de una cultura receptiva al mismo. De hecho, Hamel (1999:7) considera que “Vivimos en un mundo en el que el incrementalismo ya no es suficiente. En un mundo no lineal, sólo las estrategias no lineales crearán nueva riqueza”.

Así, en la actualidad, las empresas cada vez más hacen referencia a la reestructuración, a la reorganización o a la reorientación, fenómenos que en el pasado eran excepcionales y que se han convertido en habituales. De este modo, la reestructuración se ha traducido en cambios importantes no sólo en el ámbito de la estrategia sino que también abarca a las estructuras, los sistemas, los recursos humanos y la cultura, con lo que hasta el concepto de cambio en sí mismo ha cambiado.

Más específicamente, podemos señalar que la amplitud e intensidad de las nuevas oportunidades y amenazas suponen un desafío para la estrategia empresarial. De hecho, la estrategia empresarial establece la actividad de la empresa, sus objetivos y los medios adoptados, orientando todos los esfuerzos y ocupando un lugar determinante en las relaciones que se establecen entre lo que es exterior a la empresa propiamente dicha - clientes, competidores, innovaciones tecnológicas, poderes públicos, proveedores, etc. - y la empresa en sí misma, al objeto de buscar el necesario ajuste estratégico (Grant, 1996a). Como consecuencia, se puede desprender que los móviles del cambio surgen siempre, directa o indirectamente, de las preocupaciones estratégicas. De esta forma, la estrategia, que actúa sobre la estructura, los sistemas, la cultura y el modo de dirección, y los integra en su definición, es el resultado de la confrontación del mercado, de las oportunidades y de las amenazas que éste crea y de la empresa con sus fuerzas y debilidades (Grouard y Meston, 1995).

Esta relación organización-entorno se pone de manifiesto en las definiciones de algunos de los autores más conocidos en el área estratégica. Así, Porter (1991) presenta la estrategia como el acto de alinear la empresa y su entorno, que están en constante cambio, manteniendo de esta forma un equilibrio dinámico. Esta misma conceptualización es compartida por Argyris (1985) y Steiner y Miner (1985), entre otros, quienes consideran la estrategia como respuesta a las fuerzas y debilidades del ámbito interno y a las oportunidades y amenazas presentes en el entorno. Consecuentemente, podemos establecer que el cambio estratégico se produce cuando la organización cambia su

orientación estratégica, es decir, define una nueva estrategia que persigue un ajuste alternativo entre el entorno y las variables de la organización.

De esta manera, ante un contexto tan competitivo como el actual, el cambio estratégico emerge como uno de los temas de investigación más tratados por los académicos tanto nacionales como internacionales con el fin de poder conocer con mayor profundidad los factores que afectan al mismo y encontrar soluciones para hacer frente a los incesantes cambios del entorno. Así, explicar por qué las organizaciones cambian ha sido una cuestión principal y permanente de los eruditos en dirección y muchas otras disciplinas (Van de Ven y Poole, 1995), por lo que no podemos considerar el tema novedoso, pero si necesario dado el ritmo al que las organizaciones están tratando de llevar a cabo cambios de estrategia en un entorno cada vez más dinámico y competitivo. De esta forma, la importancia del estudio del cambio estratégico la podemos sustentar en los siguientes aspectos:

- Los estudios del cambio estratégico y sus efectos están cada vez más en boga, dado que el cambio es algo inherente al ser humano y, por ende, a la sociedad y a la empresa como organización social, aunque plantee ciertas reticencias, sobre todo cuando se ve como algo ajeno y se siente como una realidad impuesta (Doppler y Lauterbug, 1998).
- Un estudio realizado por el Instituto de Cambio Estratégico de la consultora Accenture sobre los 50 intelectuales más reconocidos en el ámbito de la empresa y los negocios -académicos, investigadores y empresarios- destaca que los diez gurús más influyentes (Michael Porter, Tom Peters, Robert Reich, Peter Drucker, Peter Senge, Gary S. Becker, Gary Hamel, Alvin Tofler, Hal Varian y Daniel Goleman) son eruditos del campo del cambio en las organizaciones, estudiando temas tan conocidos como la innovación, la reestructuración, etc. (Accenture, 2002), lo que pone de manifiesto la trascendencia de los procesos de cambio en la actualidad.
- En la actualidad y en cualquier sector, el ritmo del cambio se está acelerando –e.g., redefinición de las fronteras de la empresa, remodelación de sus procesos, eliminación de actividades no estratégicas, implicación de clientes y proveedores, etc. (Equipo de Change Integration de PriceWaterhouse, 1995)-, incluso se ha llegado a decir que la única constante es el cambio. Así, tanto si el sector es comercial o industrial, público, privado, social, las organizaciones deberán “cambiar

al compás de los tiempos” (Wilson, 1994), ya que en este contexto la estrategia más arriesgada es la “inacción” (Wind y Main, 1999).

- Muchas organizaciones, tanto públicas como privadas, han emprendido cambios de estrategias y no han obtenido los frutos esperados, 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, situándose la ratio de fracaso de los programas que intentan implantar el cambio por encima del 70 por ciento (Patterson, 2000). De esta forma, la necesidad de adaptarse o readaptarse al entorno es uno de los problemas más importantes a resolver por la empresa, mucho más que los estrictamente organizativos, tal y como se pone de manifiesto en el trabajo de Anzizu (1992).
- Las empresas y las organizaciones del futuro serán distintas de las actuales, y lo serán en aspectos sustanciales, en rasgos que están latentes en las organizaciones de hoy, pero que irán aflorando fruto de la evolución en las variables económicas, sociodemográficas, tecnológicas y políticas (Goñi Zabala, 1999). En este sentido, Hammer y Champy (1994) consideran que pocas serán las empresas cuya dirección no afirme que quiere una organización lo suficientemente flexible para que se pueda ajustar rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado; ágil, para poder superar a cualquier competidor; tan innovadora tecnológicamente que sea capaz de mantener sus productos y servicios actualizados, y tan dedicada a su misión que rinda el máximo de calidad y servicio al cliente. Sin embargo, también ponen de manifiesto que ello exige penetrar en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es atterradoramente ignoto: el cambio de estrategia.

1.1.2. Dominio del concepto de cambio estratégico

Puesta de manifiesto la importancia del cambio estratégico, cabe analizar los elementos que conforman dicho concepto. Para ello, revisamos la literatura y las diferentes conceptualizaciones que algunos autores han propuesto sobre el cambio estratégico, y encontramos una amplia diversidad de definiciones, con algunos matices diferenciadores aunque también con aspectos comunes.

En este sentido, Goodman y Kurke (1982) destacan la existencia de un significado común que se encuentra presente en las distintas acepciones existentes del cambio, con independencia de que éstas estén referidas al cambio estratégico o no: hacer algo diferente. En su trabajo, defienden que si bien el objeto del cambio -lo que se desea cambiar- puede ser diferente - actitudes, creencias, comportamiento de los individuos, pautas de interacción de roles o grupos, organizaciones, estrategias, etc.-, el cambio siempre es la alteración de un estado a otro. Todo ello lleva a los autores a concluir sobre la necesidad de establecer conceptualizaciones del cambio de índole más genérica, de forma que la fuente, nivel o tipo de cambio no forme parte de las mismas. Por esta razón, consideran que es mejor optar por una definición general del cambio -hacer algo de forma diferente- y centrar esa definición en el contexto de la organización -cambio en el nivel individual, de grupos, organizaciones o relaciones organización-entorno-. Más concretamente, estos autores sostienen que la idea de cambio como hacer algo diferente no debe implicar la fuente del mismo -interna o externa-, ni el tipo y el nivel de dicho cambio.

Por otra parte, Goodman y Kurke (1982) también manifiestan que muchas conceptualizaciones conciben el cambio en las organizaciones de una manera particular, calificándolo como planificado, ya que suponen que éste se produce cuando un agente introduce técnicas intencionadamente para modificar o alterar las organizaciones, sus miembros o ambos. Ahora bien, en opinión de los referidos autores este cambio planificado no refleja que, en muchas ocasiones, los cambios en la organización tienen explicaciones alternativas (e.g., aleatoria, por medio de procesos evolutivos, por medio de la adaptación y otros mecanismos).

Nosotros, aunque compartimos las consideraciones realizadas por Goodman y Kurke (1982), analizaremos y estableceremos la definición del cambio incluyendo el carácter estratégico del mismo, dado que en este trabajo de investigación vamos a tratar el cambio de las organizaciones sólo en el nivel estratégico, es decir, no vamos a considerar el cambio estructural de la organización o los cambios en los niveles individual o de grupos. En esta tarea nos introducimos en las líneas siguientes, en las que abordaremos las consideraciones que sobre el cambio estratégico se han realizado en la literatura organizativa, desmembrando, en primer lugar, las dimensiones o variables que incluye este término y, en segundo lugar, el dominio del concepto, entendido como lo que puede considerarse un cambio estratégico.

Dimensiones del cambio estratégico

Tal y como se puso de manifiesto en el epígrafe anterior, un aspecto comúnmente aceptado y compartido es que el cambio estratégico se relaciona ampliamente con la necesidad de las empresas de adaptarse al entorno. Esta perspectiva es apoyada por todos los investigadores, ya que el cambio estratégico pretende gestionar el ajuste y la coherencia entre los medios y los fines, y así lo ponen de manifiesto en sus aportaciones. Ahora bien, para tener una visión integral del cambio estratégico se deben combinar los diferentes aspectos del mismo en un único marco conceptual, expresando tales aspectos las dimensiones presentes en el cambio estratégico desarrollado en las empresas. Así, en las siguientes líneas analizaremos las aportaciones que autores del cambio estratégico han realizado al respecto, destacando que algunos investigadores enfatizan unos aspectos sobre otros como determinantes del cambio, mientras que otros autores apuestan por una combinación de dimensiones como justificativas del cambio estratégico (cuadro 1). En este sentido, agruparemos las aportaciones realizadas respecto a la dimensión externa - representada principalmente por el entorno-, la dimensión estratégica -relacionada con la iniciativa de la empresa para realizar el cambio- y la dimensión interna o características intraorganizativas, describiendo así las dimensiones que conforman el cambio estratégico, para posteriormente estudiar las interrelaciones entre las mismas.

✚ Dimensión externa: el entorno

Debemos entender el cambio estratégico en cada empresa desde una perspectiva de entorno, ya que las organizaciones están expuestas a numerosas fuerzas externas tales como los proveedores, las nuevas tecnologías, las políticas económicas cambiantes, etc. (Melin, 1986). De hecho, Lorsch (1986) establece que los directivos deben enfrentarse a cambios en su estrategia tradicional debido a los cambios del entorno. Así, considera que bien directa o indirectamente los cambios del entorno impulsan cambios en las estrategias de la empresa, ejemplificándolo en las regulaciones de algunos sectores (líneas aéreas, seguros, banca, etc.); los avances en tecnología electrónica que han estimulado la competencia en el sector de la informática y han hecho del ordenador un elemento clave de competencia en las empresas de servicios financieros, venta al menor y telecomunicaciones; el coste del desarrollo tecnológico y de productos que ha incentivado la formación de *joint ventures* con socios extranjeros, anteriormente sus competidores, etc.

Por tanto, como consecuencia de los cambios que se producen, las organizaciones experimentan reorientaciones estratégicas para lograr su viabilidad y supervivencia (Tichy,

1982ab; Cobb, Samuels y Sexton, 1998; Wiersema y Hansen, 1989), concibiéndose el cambio estratégico como la adaptación de la organización a las condiciones cambiantes del entorno (Reimann y Wiener, 1986; Gordon *et al.*, 2000), ya que al igual que autores como Miles y Snow (1978), Miller (1979) y Miller y Friesen (1980), se considera la estrategia de la empresa como el vehículo a través del cual la empresa coalinea sus operaciones internas con su entorno externo (Gray y Ariss, 1985; Van de Ven y Poole, 1995).

Cuadro 1. Dimensiones del cambio estratégico

Fuente: Elaboración propia

	Dimensiones		
	Externa	Estratégica	Interna
Tichy (1982)	Reorientaciones estratégicas por cambios en el entorno		Estructura de poder, mejora de la efectividad de las tareas y cambios de normas organizativas
Gray y Ariss (1985)	Alineación interna-externa	Introducción proactiva de nueva visión y nuevo directivo	
Melin (1986)	Proveedores, nuevas tecnologías, políticas económicas cambiantes	Decisión empresarial sobre su posición en el sector	Estructura organizativa, estructura de poder y/o cultura organizativa
Lorsch (1986)	Regulaciones, nuevas tecnologías, coste de desarrollo tecnológico, características sectoriales	Decisión de la alta dirección	
Reiman y Wiener (1986)	Adaptación organizativa a los cambios del entorno		Efectividad de la cultura para el desarrollo del cambio
Kelly y Amburgey (1991)	Alineación interna-externa		Rutinas de cambio
Van de Ven y Poole (1995)	Ajuste operaciones internas con entorno externo		
Greve (1998)	Alineación interna-externa	Búsqueda directiva de opciones de cambio	Rutinas de cambio y comparación con niveles de aspiración (resultados)
Mullins y Cummings (1999)	Alineación interna-externa	Búsqueda directiva, en ausencia de problemas o reducción de resultados	

✚ **Dimensión estratégica: la iniciativa de la empresa**

No debemos obviar que cada empresa tiene libertad para emprender acciones estratégicas con el propósito de cambiar su posición en el sector (Melin, 1986). Así, los directivos pueden realizar cambios en la estrategia de la misma y en su posición estratégica, principalmente cambios en la relación entre la empresa y sus clientes, proveedores, competidores, etc. como resultado de acciones intencionadas que impulsan el cambio no sólo en la empresa, sino también en el sector y en las organizaciones que operan en el mismo. De hecho, entre

las funciones de la alta dirección, Lorsch (1986) destaca como relevantes la definición de la posición competitiva de un nuevo negocio o el cambio de la estrategia en los negocios ya existentes, debiendo buscar alternativas atractivas antes de cambiar (Greve, 1998).

Ahora bien, esta iniciativa de cambio estratégico, generalmente ocurre en ausencia de problemas reconocidos o de reducción del resultados, que son las causas más notorias para iniciar un cambio en el contenido de la estrategia (Mullins y Cummings, 1999) y suele ser provocado por la introducción de una nueva visión o el reciente nombramiento de un ejecutivo (Gray y Ariss, 1985). Desde este prisma, se puede analizar cómo los directores descubren, aprenden y representan posiciones de mercado (Greve, 1998), destacando así la perspectiva en la que la labor del directivo juega un papel importante en la decisión proactiva del cambio (Melin, 1986).

👇 Dimensión interna: estructura, resultados, cultura y poder

Desde una perspectiva intraorganizativa del cambio estratégico, la propia estructura organizativa, la estructura de poder, los resultados organizativos y la cultura organizativa son las claves del pensamiento y actuación estratégica, y los cambios de estas condiciones dan lugar a nuevos caminos estratégicos (Melin, 1986), o bien son requeridos por los mismos.

De hecho, Tichy (1982ab), bajo una perspectiva técnica, establece que las estrategias cambian sobre la base del empirismo y el propio interés, estando vinculadas a la adquisición y aplicación del conocimiento útil para conseguir la efectividad de las tareas que desarrolla la organización. En este sentido, las transformaciones a estructuras más flexibles y orgánicas frente a las formas burocráticas o mecanicistas favorecen el impulso hacia el cambio. Ahora bien, estas variaciones estructurales no sólo pueden tratarse como motores del cambio, sino que al mismo tiempo, el cambio estratégico puede necesitar el cambio de las estructuras organizativas.

Por otro lado, Greve (1998) utiliza la comparación de los resultados actuales con los niveles de aspiración de la organización como determinante de la motivación al cambio y, consecuentemente de la probabilidad de iniciar el mismo. En este caso, la insatisfacción con los resultados actuales impulsa la decisión de cambio.

Paralelamente, la estructura de poder ha sido objeto de análisis de muchos trabajos de investigación. Así, Tichy (1982ab), desde una perspectiva política, considera a las organizaciones como entidades políticas que sólo pueden cambiar mediante el ejercicio del poder del grupo dominante sobre los que tienen menos poder, o por el pacto entre grupos poderosos. En el trasfondo de estas consideraciones, subyace la idea de la capacidad de iniciar el cambio, aspecto de gran relevancia para Greve (1998) ya que considera que aunque los decisores pueden iniciar cambios, éstos pueden fracasar al implantarlos. Adicionalmente, también debemos comentar que los cambios en estrategias pueden propiciar cambios en la estructura de poder y en los órganos de gobierno de la organización, con lo que la relación poder-cambio puede tener una naturaleza bidireccional.

Por último, quizás la característica intraorganizativa más tratada en la literatura del cambio estratégico sea la cultura de la organización. Así, y como analizaremos posteriormente, este aspecto se ha considerado como una importante ayuda al cambio estratégico si es acorde con la filosofía existente, pero si no es así, puede conformarse como la mayor barrera infranqueable para el cambio. De hecho, la cultura de la organización actúa como filtro para el aprendizaje y el cambio, entendiéndose por aprendizaje la búsqueda e interpretación de nuevas situaciones y la creación de nuevos modelos para comprender la realidad, lo que implica cambios en la cultura de la organización (Melin, 1986). Tichy (1982ab) considera, bajo una perspectiva cultural, que las organizaciones son vistas como sistemas culturales que contienen valores, símbolos y esquemas cognitivos compartidos y, consecuentemente, el cambio se produce porque se alteran las normas y los esquemas cognitivos de los miembros de la organización. Con estas consideraciones, se pone de manifiesto que la cultura puede ayudar al cambio estratégico, pero al mismo tiempo, dicho cambio también puede exigir variaciones en la cultura organizativa. Así, Reimann y Wiener (1986) señalan que la efectividad de la cultura corporativa se revela cuando se producen cambios en el entorno de la organización y se requiere una estrategia totalmente nueva que debe ser desarrollada sobre la base de unos valores particulares. De esta forma, una vez que la organización ha alcanzado una cultura estratégica, la dirección debe constantemente esforzarse por mantener este enfoque de valores funcionales orientados al exterior, ya que dicha orientación tiende a apoyar, más que a inhibir, el cambio estratégico y la adaptación a las características del entorno. Esta visión también es compartida por Greve (1998), que siguiendo a Kelly y Amburgey (1991), defiende que las organizaciones son más propensas a cambiar cuando han desarrollado rutinas para realizar cambios, incluyendo rutinas para desarrollar o adquirir las habilidades y recursos necesarios.

La interacción entre las dimensiones

Si bien hemos tratado las dimensiones del cambio estratégico de forma independiente con el objeto de destacar la tipología de las mismas, no cabe duda que tales dimensiones se relacionan entre sí. En este sentido, Melin (1986) establece que el cambio estratégico se desarrolla desde dentro de la organización como resultado tanto de cómo la coalición estratégica interpreta la situación externa, como del pensamiento estratégico, el cual es inherente en la existencia de la cultura organizativa. Por tanto, podemos deducir que tanto las interpretaciones del entorno, como la propia iniciativa de los directivos y los cambios en aquellos factores que son la base de la estrategia de la empresa -estructura, poder y cultura- pueden dar lugar a cambios en las estrategias de la organización, ya que estas tres dimensiones están interrelacionadas. Así, las estrategias se desarrollan desde dentro de la organización, pero como resultado de cómo los líderes organizativos y otras personas de la organización interpretan la situación externa. Por eso, las posibilidades de cambio estratégico no sólo dependen de la posición de la empresa en el entorno sino también de los mapas mentales y modelos estratégicos inherentes en el liderazgo y cultura específica de la empresa, ya que la cultura no sólo afecta al sentido de las creencias dentro de la organización sino también a las decisiones que los directores toman respecto a la relación de la organización con su entorno y su estrategia.

Delimitación del cambio estratégico

Una vez que hemos determinado los elementos clave del cambio estratégico, debemos establecer la delimitación del concepto, en cuanto a qué cambios se pueden considerar estratégicos y cuáles no tienen este carácter.

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, definida como el “patrón fundamental de reparto de recursos presentes y planificados y las interacciones con el entorno que indican cómo la organización conseguirá sus objetivos” (Hofer y Schendel, 1978:25). Estas consideraciones también estaban presentes en otros trabajos, en los que se establecía que las reorientaciones estratégicas implican cambios en los sistemas de productos, servicios, mercados, estructura organizativa y recursos humanos, considerando, por tanto, el cambio estratégico como la realineación de los aspectos técnicos, políticos y culturales (Tichy, 1982ab; Cobb *et al.*, 1998). En un sentido más amplio, Gray y Ariss (1985) consideran que el cambio estratégico ocurre cuando una empresa o unidad de negocio independiente cambia su misión global o altera radicalmente

su enfoque para conseguir esta misión, mientras que Lorsch (1986), de forma más sutil pero igualmente importante, establece que el cambio estratégico requiere un repensamiento básico de las creencias con las que la empresa define y lleva a cabo sus negocios.

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.

Mullins y Cummings (1999) van más allá al establecer que un cambio estratégico se define como un ajuste en el contenido de la estrategia de la empresa, en términos de los mercados a los que se dirige, las tecnologías que emplea, y/o los clientes a los que sirve, suponiendo al mismo tiempo cambios en los sistemas, las estructuras y/o la cultura de la empresa. Estos mismos elementos aparecen en el trabajo de Almaraz (1994) en el que presenta la implementación de los programas de calidad como cambios importantes en una organización y que representan un movimiento estratégico para aumentar la competitividad, llevando a cabo cambios en la organización que afectan a las personas, las tareas, las tecnologías y las estructuras. En este sentido, Almaraz (1994) destaca que dada su importancia, tales cambios deben ser planificados y cuidadosamente implementados, ya que los cambios de tales magnitudes no son incrementales, sino más bien un cambio en el funcionamiento y organización de la entidad, haciéndolo por tanto difícil de implementar y analizar.

Del mismo modo, y dentro de este segundo marco de trabajo que conceptualiza al cambio estratégico de una manera más amplia, Van de Ven (1993b) considera que éste afecta a cuestiones y problemas que son importantes para la supervivencia de la institución y que traspasa funciones y niveles en la organización. En este sentido, distingue entre cambios rutinarios y cambios inesperados, señalando que la gestión de estos últimos, entre los que se encuentra el cambio estratégico, es mucho más compleja e impredecible que la de los

cambios rutinarios, puesto que requiere el desarrollo y la implementación de nuevos procedimientos (Van de Ven, 1993a).

En esta línea, al definir el cambio estratégico, Pardo del Val y Martínez Fuentes (2002) lo consideran cambio de segundo orden, a diferencia de los cambios incrementales o de primer orden que se caracterizan por intentar aumentar la efectividad de la organización pero manteniendo el marco general de funcionamiento. De esta forma, en las transformaciones de segundo orden, se modifican las formas primitivas de la organización con la generación de nuevas prácticas de gestión (Levy, 1986) y se reforma, altera o incluso se rompe el marco de referencia. Como consecuencia de estas transformaciones radicales (Strebel, 1994; MacIntosh y MacLean, 2001) se produce una redefinición del negocio que puede aparejar cambios en la estructura de poder, en los elementos culturales, en la estructura organizativa, y en los miembros de la organización (Goodstein y Burke, 1991; Nadler y Tushman, 1989, 1990), y que, incluso, puede afectar a las capacidades básicas de la organización (Ruiz Navarro y Lorenzo Gómez, 1999; Lorenzo Gómez, 1999; Zott, 2003).

En otra línea argumental, Hamel (1999) realiza otras aportaciones al considerar que todas las empresas están viviendo en un precipicio, caracterizado por el acortamiento de los ciclos de vida de la estrategia, por lo que las empresas deben reformular las estrategias cada vez con mayor frecuencia (Wiersema y Hansen, 1989). Ahora bien, en la intención de las empresas por ser diferentes tiene cabida dos tipos de innovaciones o cambios, por un lado, la innovación respecto a la estrategia histórica de la empresa y, por otro lado, innovar con respecto al sector al que pertenece la empresa y sus competidores. Ambas innovaciones no son excluyentes, pero sí son muy pocas las compañías que llevan a cabo los dos tipos de innovaciones con éxito. Incluso, llegando más allá, Markides (1999) establece que la innovación estratégica puede llegar a ser una reconceptualización fundamental de la naturaleza del propio negocio, la cual a su vez conduce a un modo radicalmente distinto de jugar las propias cartas en un negocio ya existente. De hecho, este tipo de cambio se produce cuando una empresa identifica nuevos grupos de clientes o grupos de clientes olvidados por los competidores actuales, nuevas necesidades en los clientes o necesidades que los competidores actuales no atienden, nuevas formas de producción, distribución, etc., consecuencia tanto de los cambios externos como de la anticipación de la empresa a los mismos.

Por tanto, y sobre la base de estas consideraciones, podemos adoptar una definición de cambio estratégico que abarque, por un lado, todos los elementos fundamentales descritos y que conforman las dimensiones de análisis del mismo –externa, estratégica e interna- y, por otro lado, que delimite adecuadamente el concepto al que hacemos referencia. En este sentido, podemos acotar el dominio del cambio estratégico al considerarlo como:

la variación a lo largo del tiempo de la alineación de la organización con su entorno, que surge y responde a las interpretaciones directivas de los acontecimientos externos y/o internos de la organización y a la búsqueda de la opción más adecuada para tal realineación, y que se traduce en el cambio de la misión de la organización o la alteración de su enfoque para conseguir la visión establecida, propiciando, necesariamente, una modificación en el contenido de la estrategia de la empresa y, en ocasiones, un cambio en los sistemas, las estructuras y/o la cultura de la misma empresa.

1.1.3. La fundamentación teórica del cambio estratégico

Podemos considerar que las distintas dimensiones de análisis del cambio estratégico - externa, estratégica e interna-, expuestas en el epígrafe anterior, tienen su fundamento en los diferentes modelos de formación de estrategias planteados por diversos autores y que se caracterizan por conceder mayor importancia a ciertos aspectos de la estrategia en detrimento de otros elementos también relevantes para la formación de la misma. Para abordar el estudio de estas conexiones tomaremos como punto de partida la discusión realizada por Mintzberg (1990) y Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) sobre las distintas escuelas de pensamiento y la formación de estrategias –de concepción, formal, analítica, visionaria, mental, emergente, de negociación, colectiva, reactiva y de transformación-. Ahora bien, en esta tarea seguiremos también a Bailey y Johnson (1992) que explican la formación de estrategias a través de diferentes perspectivas (formal, emergente, colectiva, negociadora, reactiva, visionaria, de transformación) en las que agrupan los planteamientos de algunas de las visiones presentadas.

Siguiendo las líneas establecidas por Bailey y Johnson (1992), los procesos de formación de estrategias de naturaleza prescriptiva –de concepción, formal y analítica (Mintzberg, 1990) pueden agruparse bajo una perspectiva formal, puesto que en conjunto responden al seguimiento de planteamientos deliberados dentro de la organización. Por otra parte, la perspectiva mental y la visionaria no pueden separarse, pues como argumenta Mintzberg (1990), los procesos mentales no pueden aislarse del individuo (líder visionario) al que pertenecen. Respetamos las perspectivas emergente, negociadora, colectiva y reactiva; por lo que nos centraremos en la discusión de seis perspectivas básicas para la formación de estrategias, y de una perspectiva integradora, destacando sus principales influencias y rasgos distintivos, y asociándolos a las dimensiones reseñadas del cambio estratégico. A continuación pasamos a comentar de forma resumida los principios básicos de las diferentes perspectivas.

La *perspectiva formal* hace referencia al pensamiento estratégico racional que engloba la concepción convencional de la formulación estratégica y es de carácter normativo o prescriptivo (Bailey y Johnson, 1992). Los enfoques aquí integrados pretenden proporcionar a la dirección instrumentos para la formulación de estrategias a partir de un estudio previo del entorno y de las capacidades de la empresa, considerándose así la formación de estrategias como un proceso racional, deliberado y metodológicamente organizado que es dirigido, controlado e impulsado en todo momento por los equipos directivos. Así, el directivo, conjugando la información resultante en un DAFO, formula aquellas estrategias que permitan alinear las fuerzas y debilidades de la organización con las oportunidades y amenazas del entorno, a través de un acto creativo, formal o informal, para construir las competencias distintivas de la organización (Álamo Vera y García Cabrera, 2002). No obstante, también puede sustituirse el directivo planificador por un analista, que pasa a ser el actor principal del proceso de formación de estrategias, y propone a la alta dirección las mejores alternativas, reduciéndose el proceso directivo a la selección de una opción dentro de una lista de alternativas (Mintzberg, 1990; Mintzberg *et al.*, 1998):

Consecuentemente, en la perspectiva formal subyace la idea de que las organizaciones cambiarán las estrategias ocasionalmente con el fin de alinearse con el entorno; de tal forma que puedan aprovechar las oportunidades que éste le brinda y afrontar las amenazas que puedan perjudicar su posición competitiva. De hecho, el cambio de estrategia surgirá cuando la organización necesite una reorientación importante porque ha variado considerablemente la situación, minando la estrategia existente, o bien porque atraviese un

período de reconcepción en busca de una nueva estabilidad. Por tanto, el cambio estratégico tendrá un carácter prescriptivo, en el que la decisión de cambiar dependerá de la elección del equipo directivo y cuyo objetivo es alinear las fuerzas y debilidades de la organización con las oportunidades y amenazas del entorno. Ahora bien, estas variaciones no tienen que ser radicales y rápidas cuando la organización se enfrente a entornos de relativa estabilidad, en los que se suele establecer una dirección estratégica no para fomentar el cambio, sino para dar continuidad a las estrategias existentes, pero siempre buscando la opción más adecuada para lograr el equilibrio organización-entorno.

Por tanto, los aspectos más destacados en esta perspectiva respecto al cambio estratégico se fundamentan en la alineación de la organización con su entorno y en la capacidad directiva para generar de manera controlada y consciente el cambio de estrategia. En este sentido, podemos establecer que la perspectiva formal enfatiza las dimensiones externa (alineación organización-entorno) y estratégica (decisión directiva) del cambio. Esta perspectiva, que supone que la alta dirección es capaz de planificar siguiendo un comportamiento racional y analítico y que ofrece una visión mecanicista de la estrategia, continúa aún vigente en la investigación, la docencia y la práctica de la dirección estratégica (Farjoun, 2002).

La *perspectiva emergente* se fundamenta en las investigaciones relacionadas con la escuela del aprendizaje, en la que la formación de estrategias se corresponde con un proceso caracterizado por la indivisibilidad de las etapas de formulación e implantación de la estrategia (Bailey y Johnson, 1992). Según esta visión, la estrategia no responde a un plan previamente establecido, sino que se va formando gradualmente con el transcurso del tiempo, a modo de pequeños pasos incrementales y adoptando la forma de un proceso de aprendizaje. El aprendizaje, según los postulados de esta perspectiva, se desarrolla a través de las iniciativas estratégicas adoptadas en diferentes partes de la organización y en respuesta a presiones y hechos externos, estando sometidos todos los miembros de la organización al proceso de aprendizaje, por lo que se acepta la existencia de muchos estrategias potenciales (Álamo Vera y García Cabrera, 2002). Como consecuencia, el rol del líder no se corresponde con el desarrollo de estrategias deliberadas, sino con dirigir el proceso de aprendizaje estratégico. Así, las organizaciones no son gobernadas por la racionalidad global y no existe un marco único y consistente que guíe el cambio, sino que éste surge de la interacción acumulada entre rutinas o patrones repetitivos de actividad que mantienen y controlan el funcionamiento sereno de la organización. Tales rutinas, al estar

interrelacionadas, también son responsables de crear el cambio, aunque inadvertidamente, ya que la interacción entre las rutinas establecidas y las situaciones nuevas conforman una fuente importante de aprendizaje (Bailey y Johnson, 1992; Mintzberg, 1990; Mintzberg *et al.*, 1998).

En este sentido, el cambio estratégico desde la óptica del aprendizaje será continuo, incremental y gradual, fundamentándose en la experiencia que la organización o el directivo ha tenido en cambios previos de esta índole, siendo particularmente importante en las organizaciones que operan en entornos complejos, dinámicos e imprevisibles, en los que es necesario una respuesta no centralista para el desarrollo de nuevas estrategias viables.

Según la *perspectiva colectiva*, la formación de estrategias puede ser considerada como un proceso de comportamiento de grupo fuertemente influenciado por las ideologías, las creencias y los valores compartidos por sus miembros y que conforman su cultura organizativa. Así, las personas aprenden a utilizar los modelos mentales comunes para entender el entorno en el que opera la organización (Trefry, 2001), actuando la cultura como un filtro perceptual. Este proceso se caracteriza, por tanto, por situar su énfasis en un conjunto de individuos que constituyen una entidad integrada, que no alienta, e incluso elude, el cambio estratégico necesario, al valorar la historia de la organización y fomentar el mantenimiento de la estrategia y de los comportamientos actuales.

Sobre la base de estas consideraciones, la perspectiva colectiva destaca la importancia de la cultura organizativa como impulso hacia el cambio estratégico siempre que éste sea visto como algo deseado por todos los miembros de la organización, o como una barrera invisible al cambio estratégico, fundamentándose en el mantenimiento de la estrategia actual. Paralelamente, la cultura organizativa se puede asociar a características tales como el tamaño de la organización, la edad de la misma, y la permanencia de un fundador y/o equipo directivo durante un largo período de tiempo al frente de la organización, ya que en estos casos los valores culturales compartidos por los miembros de la empresa están más arraigados, con lo que el cambio estratégico se puede ver favorecido o impedido con una mayor intensidad.

En la *perspectiva negociadora* se rechazan los planteamientos de racionalidad acerca de las organizaciones y sus procesos de formación de estrategias, ya que se considera a la organización como un sistema complejo de individuos y coaliciones que poseen sus propios

intereses y valores, y sostiene que las decisiones estratégicas no constituyen planes racionales para alcanzar los objetivos, sino el resultado de la negociación entre individuos que aspiran a satisfacer sus propios intereses personales (Bailey y Johnson, 1992; Mintzberg, 1990; Mintzberg *et al.*, 1998). El proceso de formación de estrategias es fundamentalmente político y puede tener su núcleo dentro de la organización -micropolítica- o fuera de ella, cuando la organización promueve su propio bienestar en relación a otras organizaciones o grupos externos de influencia que la rodean -macropolítica- (Álamo Vera y García Cabrera, 2002). Consecuentemente, el cambio de estrategia surgirá a raíz de la insatisfacción de los intereses de aquellos que tienen o ejercen el poder en la organización, siendo la actividad política especialmente importante cuando el cambio estratégico está obstruido, quizás por las intransigencias de los que ostentan el poder y cuando las organizaciones son incapaces de establecer una clara dirección estratégica. Así, los “políticos” pueden, por un lado, impulsar el cambio estratégico, principalmente si los directivos prefieren mantener el *status quo* y, por otro lado, pueden conformar un factor importante de resistencia al cambio, pero no tan efectivo como la fuerza cultural.

En estas tres perspectivas –emergente, colectiva y negociadora- se pueden encontrar aspectos comunes relacionados con el cambio estratégico, ya que desde las tres se defiende el impulso interno como generador de cambios. Así, el cambio estratégico desde la óptica del aprendizaje se fundamenta en la experiencia y el aprendizaje de la organización o del directivo en la realización de cambios similares para operar en entornos complejos, dinámicos e imprevisibles, mientras que la perspectiva colectiva destaca la importancia de la cultura organizativa como impulso hacia el cambio estratégico siempre que éste sea visto como algo deseado por todos los miembros de la organización y, por último, la perspectiva negociadora considera el cambio de estrategia como consecuencia de la insatisfacción de los intereses de aquellos que tienen o ejercen el poder en la organización. En este sentido, el cambio estratégico tendrá un carácter inherente y dinámico, en la medida que cada una de las perspectivas enfatiza un aspecto importante del proceso de decisión -rutinas, experiencias, cultura, poder-, pero todas hacen referencia a características organizativas como fuerzas impulsoras del cambio, destacando así la dimensión interna del mismo.

La *perspectiva reactiva* se fundamenta en las investigaciones relacionadas con la escuela del entorno, en la que se considera la formulación como un proceso pasivo en el que el entorno, manifestado a través de un conjunto de factores y grupos externos, se convierte en el actor principal que sustituye a los actores de las perspectivas anteriores. En esta

perspectiva destaca la única influencia del entorno en la decisión de cambio de estrategias, no quedando más opción para el directivo que asumir las condiciones cambiantes de éste, ante el cual no puede actuar sino que está sometido, por lo que debe adaptar su organización para lograr la viabilidad y la supervivencia. En este sentido, el cambio estratégico es un mero acto reflejo y tiene un carácter adaptativo, considerado un hecho exógeno más que un proceso dirigido y controlado internamente por el equipo directivo. De hecho, en palabras de Elfring y Volberda (2001:6), esta perspectiva “[...] es extremadamente determinista y no existe lugar para que la dirección formule estrategias”. Por tanto, la perspectiva reactiva identifica el entorno como el actor central del proceso de cambio estratégico, destacando la dimensión externa del cambio en la medida que la organización tiene limitada su capacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno, debido a diferentes factores inerciales tales como las normas y los procedimientos establecidos.

La *perspectiva visionaria* de la formulación estratégica implica que las decisiones que se adoptan responden básicamente a la visión a largo plazo que tienen sus líderes carismáticos sobre el modelo de futuro deseado para la organización. De hecho, la estrategia existe implícitamente en la mente del líder y no es el resultado de un proceso ni de la elección entre un conjunto de alternativas genéricas previamente definidas. Ahora bien, el proceso estratégico es considerado semiconsciente y se fundamenta en la experiencia e intuición del líder, en un sentido más visionario, es decir, en la representación mental de la estrategia, creada, o al menos expresada, en la cabeza del líder (Bailey y Johnson, 1992; Mintzberg, 1990; Mintzberg *et al.*, 1998). Por tanto, la visión y experiencia del líder serán el fundamento del cambio de estrategia, destacando así la perspectiva directiva como fuerza impulsora del cambio estratégico. De hecho, el cambio es ocasional, oportunista y revolucionario, caracterizado por la naturaleza proactiva del mismo, ya que las decisiones estratégicas están dominadas por la búsqueda activa de nuevas oportunidades, trasladando los problemas a un segundo plano. Por otra parte, en lo referente a los procesos que se desarrollan dentro de la mente del líder, su contemplación permite desarrollar una nueva línea de pensamiento en la dirección estratégica -la escuela cognoscitiva-. Así, es posible analizar las características del proceso al desenmascarar la “caja negra” encerrada en el cerebro humano, por lo que se estudia la formación de estrategias en la esfera de la cognición humana (Álamo Vera y García Cabrera, 2002).

De esta forma, en lo que al cambio estratégico se refiere, la perspectiva visionaria lo concibe como el proceso mental que tiene lugar en la mente del estratega, llegando incluso a establecer que el cambio no se produce frecuentemente, sino cuando cambian los mapas mentales, estructurales o cognoscitivos del directivo, o lo que es lo mismo, su estructura mental. El cambio estratégico, por tanto, responde básicamente a la visión a largo plazo que tienen sus líderes carismáticos sobre el modelo de futuro deseado para la organización, por lo que en esta perspectiva se enfatiza la proactividad del líder o del estratega, destacando así la dimensión estratégica como motor del cambio.

Por último, la *perspectiva de la transformación*, fundamentada en las investigaciones relacionadas con la escuela de la configuración, concibe la formulación como un proceso episódico, integrando en una perspectiva única los aspectos parciales planteados por las anteriores. De esta forma, una determinada organización, adaptada a un tipo peculiar de entorno, realiza el proceso de una forma concreta durante un período de tiempo determinado. Ahora bien, dado que la organización puede sufrir cambios cuánticos o incrementales, cuando se genera una configuración nueva es necesario adoptar el modelo de formulación más adecuado a la nueva situación. En definitiva, y con respecto al cambio estratégico, esta última perspectiva trata de superar el carácter parcial de las anteriormente referenciadas, integrando sus planteamientos en una perspectiva configuradora única, en la que se combinan las dimensiones externa, estratégica e interna del cambio estratégico, y por tanto, se le confiere un carácter tridimensional.

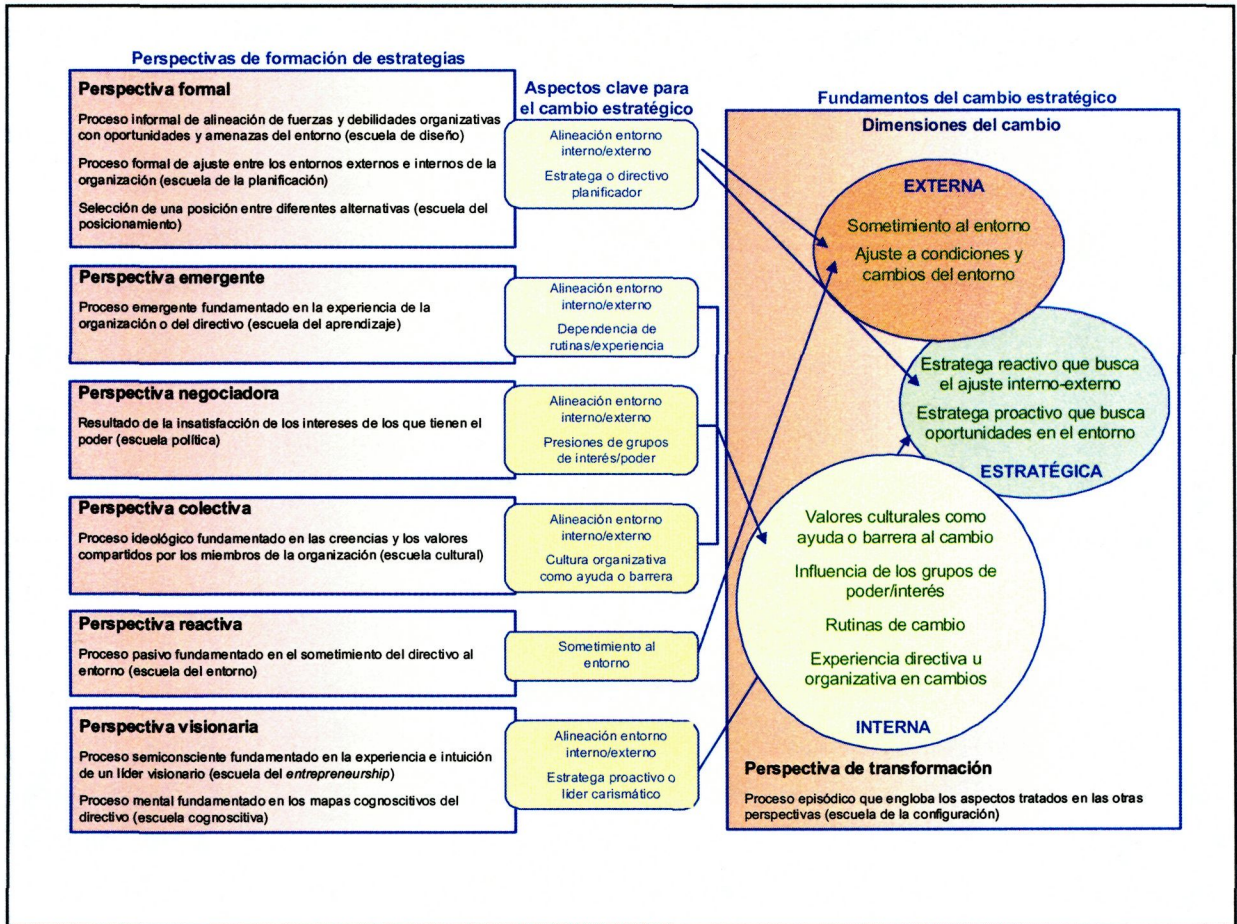
Como colofón final a la fundamentación teórica del cambio estratégico, reflejamos sintéticamente en la figura 1 los rasgos distintivos de cada perspectiva, así como los principales aspectos destacados y que fundamentan el concepto de cambio estratégico.

Así, por un lado, se manifiesta el papel del entorno como actor clave ante el cual la organización no puede responder, sino que debe adaptarse -dimensión externa-, y también el entorno como impulsor de los cambios principales de la organización, ya que las variaciones que éste sufra hacen que la organización intente buscar nuevamente el equilibrio, bien reactiva o proactivamente -dimensiones externa y estratégica-. Por otro lado, también se hace referencia al líder, a las coaliciones de poder y a la perspectiva cognitiva de los decisores, aspectos que hemos tratado como características organizativas que pueden alentar el cambio estratégico y que se incluyen en la dimensión interna. Adicionalmente, un elemento indiscutible es el conjunto de creencias y valores compartido por los miembros de

la organización y que configuran la cultura de la misma, aspecto de la dimensión interna analizado como posible barrera al cambio si no es acorde con la estrategia propuesta.

Figura 1. Fundamentos del cambio estratégico

Fuente: Elaboración propia



Ahora bien, puede que alguna de las dimensiones tenga una importancia mayor según la etapa en la que se encuentra la organización, destacando así algún aspecto concreto como impulsor de los cambios estratégicos, mientras que en otras ocasiones difícilmente se puede encontrar un único motor del cambio, sino que éste ocurre como consecuencia de la combinación de diferentes aspectos -e.g., la integración de una cultura comprometida con el cambio y un líder visionario que desea aprovechar una oportunidad latente como consecuencia de la adecuación de la organización a las variaciones del entorno-. Por tanto, las diferentes dimensiones del cambio estratégico, propuestas en el epígrafe anterior, encuentran su fundamento en los aspectos clave señalados en las perspectivas de la formulación de estrategias, aportando el enfoque integrador una visión conjunta que nos

permite entender el cambio estratégico como la combinación e interacción de los diferentes elementos y, consecuentemente, de las dimensiones externa, estratégica e interna anteriormente expuestas.

1.1.4. La investigación sobre cambio estratégico: proceso y contenido

Una vez analizadas las aportaciones de la Dirección Estratégica al cambio estratégico nos corresponde hacer una revisión de la literatura publicada sobre este tópico. A tal efecto, aceptaremos la clasificación de la investigación en dos subcampos o líneas de trabajo: proceso y contenido, derivada de la dualidad existente en la investigación desarrollada en la Dirección Estratégica.

Al respecto, Chakravarthy y Doz (1992) ponen de manifiesto las principales diferencias entre ambos subcampos de la Dirección Estratégica, analizándolos en función del ámbito de estudio, las bases disciplinarias en las que se apoyan y las metodologías que utilizan. Así, la escuela del contenido estratégico se centra en la empresa y su forma de competir, relacionándose más con el posicionamiento efectivo de la misma *vis-à-vis* con su entorno, y sin describir cómo las empresas consiguen y mantienen tales posiciones. En este sentido, se podría decir que la investigación en contenido se centra en conocer qué posiciones estratégicas de la empresa dan lugar a unos resultados óptimos ante entornos cambiantes. En contraste, la investigación en proceso analiza cómo los sistemas administrativos (estructura, planificación, control, incentivos, valores, etc.) y los procesos de decisión de la empresa influyen en sus posiciones estratégicas. De hecho, la escuela del proceso se relaciona con la formación de estrategias efectivas dentro de la empresa y, como consecuencia, con la validación e implementación eficiente de las mismas.

En lo que a las bases disciplinarias se refiere, la amplitud de dominio de la investigación de proceso reclama y permite contribuciones de diferentes disciplinas, aceptando la racionalidad limitada e incluso los comportamientos extrarracionales de los actores organizativos y no sólo trata la relación entre la empresa y su entorno -escuela de contenido- sino las interacciones de comportamiento de los individuos, grupos y unidades organizativas dentro o entre empresas (Chakravarthy y Doz, 1992). En tal sentido, mientras que la investigación en proceso estratégico busca sus raíces científicas en una amplia gama de materias, destacando la teoría de la organización, la planificación y política de la empresa

y la economía institucional, la investigación en contenido de la estrategia se fundamenta en el campo de la economía y más concretamente en la organización industrial y en la economía de las organizaciones (García Falcón, 1995).

Por último, el tercer aspecto diferenciador entre ambas escuelas hace referencia a las metodologías utilizadas. La empresa debe ser analizada desde dentro, por lo que la investigación en proceso necesita un conjunto más amplio de métodos intrusivos tales como los cuestionarios, los estudios de campo y la investigación de la acción, siendo apropiados los estudios longitudinales, frente a la investigación en contenido que puede hacer uso de datos secundarios publicados sobre la empresa y de estudios transversales (Chakravarthy y Doz, 1992).

Siguiendo esta línea y en lo que al cambio estratégico se refiere, las distinciones entre ambas escuelas -contenido y proceso- se reflejan en el trabajo realizado por Rajagopalan y Spreitzer (1997) en el que clasifican la literatura sobre cambio estratégico atendiendo a las cuestiones analizadas y las metodologías específicas utilizadas en los trabajos. Así, las autoras destacan que los investigadores cuyos trabajos se encuadran en la escuela del contenido, se han centrado en los antecedentes y consecuencias del cambio estratégico, utilizando muestras grandes y métodos estadísticos, mientras que los trabajos catalogados en la escuela del proceso, han enfatizado el papel de los directivos en el proceso de cambio estratégico, utilizando estudios de casos en profundidad que abarcan varios años. Dadas las diferencias entre ambas líneas de investigación, las autoras señalan la necesidad de establecer un marco teórico global para integrar las escuelas de pensamiento de contenido y proceso.

Como punto de partida en la construcción de dicho marco, Rajagopalan y Spreitzer (1997) comparten el concepto de cambio estratégico que definieron Van de Ven y Poole (1995) como la diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo de la alineación de la organización con su entorno. En esta definición, están presentes tanto los cambios en el contenido de la estrategia de la empresa -su ámbito, la distribución de recursos, las ventajas competitivas y la sinergia- como los cambios en el entorno externo y en la organización que propician iniciar e implementar cambios en el contenido de la estrategia.

Esta definición de cambio estratégico pone de manifiesto la existencia de tres visiones teóricas distintas: racional, de aprendizaje y cognitiva. En general, la perspectiva racional

incluye los modelos teóricos implícitos en la escuela del contenido, mientras que las perspectivas de aprendizaje y cognitiva encajan principalmente en la escuela del proceso del cambio estratégico. De esta forma, aunque las tres visiones incluyen cambios en el *contenido* de la estrategia dentro del ámbito del cambio estratégico, las perspectivas del aprendizaje y cognitiva incluyen, además, los cambios *organizativos y del entorno* que propician iniciar e implementar cambios en el contenido de la estrategia (Rajagopalan y Spreitzer, 1997).

Con este planteamiento, Rajagopalan y Spreitzer (1997) realizan una clasificación de la literatura empírica del cambio estratégico publicada en el período 1980-1994 considerando las características de las perspectivas racional, de aprendizaje y cognitiva. En este sentido, agrupan en la perspectiva racional los trabajos en los que el cambio estratégico se conceptualiza como un concepto unitario (e.g., cambio en el contenido de la estrategia); en la perspectiva del aprendizaje, los estudios que lo conciben como una combinación de cambios en el contenido de la estrategia y en las condiciones organizativas/del entorno; y, bajo la perspectiva cognitiva, las investigaciones en las que las cogniciones directivas o *estructuras de conocimiento en el proceso de cambio estratégico* estaban explícitamente operativizadas. Sin embargo, algunos estudios no se identificaban completamente con una perspectiva, por lo que aquellos trabajos en los que se incluían múltiples ópticas para entender el cambio estratégico se clasificaron como estudios multiperspectivas, y en la mayoría de ellos se combinaba las perspectivas de aprendizaje y cognitiva.

Consideramos que la revisión realizada por Rajagopalan y Spreitzer (1997) abarca las diferentes dimensiones implícitas en el cambio estratégico -fuerzas externas, internas y estratégicas-, por lo que describiremos brevemente las características teóricas y empíricas de cada perspectiva para poner de relieve las diferencias clave entre ellas.

✦ **La perspectiva racional sobre el cambio estratégico.** El cambio estratégico encuadrado bajo este enfoque se traduce en la búsqueda secuencial y deliberada de soluciones a problemas concretos a partir de la definición de los objetivos de la empresa (Ansoff, 1965; Mintzberg, 1990). En este sentido, los directivos racionales optimizan sus resultados estableciendo un ajuste entre la empresa y su entorno a través de la creación e implementación de una visión estratégica.

Desde esta perspectiva, el cambio estratégico se define como un concepto *unitario* - cambios en el contenido de la estrategia- medido a través de cambios *discretos* en las estrategias de negocio, corporativa o colectiva de la empresa y se asume que el entorno externo y las condiciones de la organización están objetivamente determinados y que son una fuente de amenazas y oportunidades (Chaffee, 1985) e inmutables por las acciones directivas. De acuerdo con la perspectiva racional, las empresas cambian sus estrategias principalmente para mejorar sus resultados económicos. Por tanto, las características distintivas de esta perspectiva se sintetizan en:

- ✓ Las condiciones del entorno son inmutables ante la acción directiva y se asume que influyen en los cambios en el contenido de la estrategia mediante un análisis consciente de las alternativas estratégicas.
- ✓ Existen factores organizativos que se oponen al cambio y factores que contribuyen a la flexibilidad, considerándose, respectivamente, debilidades y fortalezas.
- ✓ El motivo fundamental para cambiar la estrategia de la empresa es intentar mejorar los resultados.

Determinadas las características principales de la perspectiva racional, consideraremos las aportaciones y deficiencias que Rajagopalan y Spreitzer (1997) destacan en esta perspectiva. Por un lado, los estudios enmarcados en este enfoque aportan aspectos importantes para el entendimiento y la comprensión del cambio estratégico, ya que:

- ✓ Trabajan con grandes muestras y con constructos explícitos de los antecedentes del entorno y de la organización así como de los cambios en el contenido de la estrategia, facilitando la comparación entre las investigaciones.
- ✓ Algunos estudios, los más recientes (*e.g.*, Ginsberg y Buchholtz, 1990; Kelly y Amburgey, 1991), incluyen series temporales más dinámicas y análisis de acontecimientos históricos, lo que permite explicar no sólo la probabilidad y dirección del cambio sino también la rapidez del mismo.

- ✓ El objetivo de los estudios no sólo se ha centrado en entender los antecedentes del cambio estratégico sino también sus efectos en los resultados.

Sin embargo, y a pesar de estas contribuciones, la perspectiva racional no ha proporcionado un gran conocimiento acumulado sobre el cambio estratégico, debido tanto a problemas teóricos como metodológicos, destacando Rajagopalan y Spreitzer (1997) que las contradicciones identificadas pueden ser consecuencia de modelos infraespecificados, ya que:

- ✓ Se trata el papel de las acciones y cogniciones directivas como una “caja negra”, por lo que no se profundiza en el papel que juegan los directivos en determinar la necesidad del cambio y reducir la resistencia al mismo.
- ✓ Se considera únicamente la relación *cambio en el contenido de la estrategia y variaciones en los resultados*, ignorando la influencia de los cambios en las condiciones organizativas y del entorno que llevan a implementar la nueva estrategia.
- ✓ Se asume que el entorno debe ser determinista e inmutable y que los directivos tienen un ámbito reducido para la experimentación y el aprendizaje.
- ✓ La mayoría de los estudios toman como unidad de análisis los cambios en el sector, cuando el cambio estratégico tiene lugar en la empresa.

- ✚ **La perspectiva del aprendizaje sobre el cambio estratégico.** En contraste a la perspectiva racional, en la perspectiva del aprendizaje, el cambio estratégico se considera un proceso iterativo en el que los directivos efectúan cambios a través de una serie de etapas relativamente cortas diseñadas para analizar el entorno y la organización, y que pueden dar lugar a cambios radicales o incrementales en el contenido de la estrategia de la empresa. Por tanto, en esta perspectiva se concede un papel vital a las acciones directivas en el proceso de cambio estratégico.

De hecho, el cambio estratégico adopta una definición más holística, en la que el contexto del entorno y las condiciones de la organización se asumen por ser inciertos y dinámicos (Quinn, 1980), lo que lleva a los directivos a realizar acciones iterativas (e.g., recogida de información) que no sólo están dirigidas a entender el entorno externo sino también a ejercer sobre él una influencia proactiva (Koberg, 1987; Lant y

Mezias, 1992). Por tanto, el contexto, más que afectar directamente al cambio estratégico, influye en un conjunto de intervenciones directivas que contribuyen a generar cambios en el contenido de la estrategia, en la organización e incluso en el entorno.

De acuerdo con esta perspectiva, el cambio estratégico es generalmente descrito como continuo (evolutivo/incremental) o discontinuo (revolución/transformación) (e.g., Meyer, Brooks y Goes, 1990; Yetton, Johnston y Craig, 1994; Jarvenpaa y Stoddard, 1998). Los cambios evolutivos refuerzan la estrategia existente en la empresa y las condiciones organizativas internas, mientras que los cambios revolucionarios implican rupturas importantes con la estrategia pasada e incluyen cambios organizativos de mayor índole (Lant, Milliken y Batra, 1992; Tushman, Virany y Romanelli, 1985; Jarvenpaa y Stoddard, 1998). Sin embargo, muy pocos investigadores distinguen explícitamente los cambios en el contenido de la estrategia de otros cambios más amplios en los modelos globales de acciones directivas.

En definitiva, las aportaciones de la perspectiva del aprendizaje complementan a las del enfoque racional, ya que:

- ✓ Se abre la “caja negra” de los procesos directivos, centrándose en cómo las acciones directivas dan lugar a apoyos y resistencias al cambio estratégico y a resultados conjuntos del proceso de cambio.
- ✓ Se identifican las interdependencias entre estrategia, entorno y organización, factores clave en el proceso de cambio estratégico, dada la definición más holística del mismo.
- ✓ Se puede entender por qué un cambio similar en el contenido de la estrategia puede ser efectivo en algunos casos e ineficaz en otros.
- ✓ Se comienza a desarrollar cómo los directores aprenden durante el proceso de cambio estratégico, llegando incluso a adelantar la posibilidad de que los procesos de aprendizaje sean una variable discriminadora de los cambios estratégicos exitosos.

Sin embargo, los estudios de la perspectiva del aprendizaje tienen su propio conjunto de problemas metodológicos y teóricos. La principal limitación teórica es la carencia de distinción conceptual entre las acciones directivas y los cambios en el contenido de las

estrategias, puesto que las acciones de los directivos son tanto un medio como un fin en el proceso de cambio estratégico; mientras que en el aspecto empírico, se hace difícil la generalización de los resultados debido a la utilización metodológica del estudio de casos y a la falta de uniformidad en la utilización de variables por parte de los distintos autores.

- ✚ **La perspectiva cognitiva sobre el cambio estratégico.** La perspectiva cognitiva se puede considerar como la aproximación más completa al fenómeno del cambio estratégico, puesto que se ocupa del estudio de numerosas interrelaciones entre los factores que intervienen en el proceso de cambio, algunas de las cuales son también objeto de atención en las perspectivas anteriores. Además, es la única perspectiva en la que el rol de la cognición directiva en el proceso estratégico es explícito (Barr, Stimpert y Huff, 1992). Así, las cogniciones directivas, definidas como estructuras de conocimientos, creencias clave, mapas causales y esquemas (Walsh, 1995), son la base del proceso interpretativo a través del cual los directores representan el contexto del entorno y las condiciones de la organización.

En esta perspectiva se distinguen los cambios evolutivos de los transformativos (*e.g.*, Webb y Dawson, 1991), así, cuando el cambio estratégico no implica un cambio en las estructuras básicas de conocimiento, se ve como evolutivo, mientras que si el cambio estratégico está acompañado de cambios fundamentales en los mapas ideológicos y causales de la organización (Johnson, 1987) se considera transformativo.

Una premisa básica de la perspectiva cognitiva es que el entorno no puede ser objetivamente determinado, sino que es representado por los directivos a través de las cogniciones (Johnson, 1992). Igualmente, se asume el contexto organizativo por ser una fuente de información que afecta al contenido y a la estructura de las cogniciones individuales. Ahora bien, las cogniciones directivas de la necesidad de, o la resistencia al cambio, no sólo dependen de las influencias contextuales, sino que pueden estar influenciadas por las estructuras organizativas, los mecanismos de incentivos y los sistemas de control, que a su vez forman parte de una ideología organizativa más amplia (Meyer, 1982), en la que las cogniciones directivas están inmersas. Sin embargo, las cogniciones tienen poco efecto en el cambio estratégico a menos que sean manifestadas en acciones; acciones que al mismo tiempo pueden alterar las

estructuras de conocimientos con el objetivo de crear percepciones compartidas de la necesidad del cambio (Child y Smith, 1987; Webb y Dawson, 1991).

En los estudios de la perspectiva cognitiva, los resultados clave del cambio estratégico incluyen tanto variables económicas como no económicas, siendo de particular interés para los investigadores cognitivos los cambios en las estructuras de creencias de la organización (Johnson, 1987; Meyer *et al.*, 1990). Tales resultados surgen tanto de las acciones directivas como de los cambios en el contenido de la estrategia. Finalmente, las relaciones de aprendizaje reflejan que los cambios surgidos en la estrategia y en los resultados organizativos pueden al final reformar las estructuras de conocimiento directivas en un proceso de cambio continuo.

En conjunto, encontramos que la perspectiva cognitiva está más desarrollada teóricamente que las perspectivas racional y de aprendizaje, y que explícitamente diferencia las cogniciones directivas de las acciones, destacando que las cogniciones proporcionan la base lógica de las acciones directivas (Walsh, 1995). La perspectiva cognitiva también comparte algunas de las ventajas de la perspectiva del aprendizaje: los investigadores que la usan reconocen el papel de las acciones directivas (cómo forman y son formadas por el contexto, las cogniciones y el contenido de cambios en estrategia); asumen que el cambio estratégico es un proceso iterativo, explicitando relaciones dinámicas de aprendizaje; y, reconocen resultados no económicos del proceso de cambio estratégico.

Sin embargo, la perspectiva cognitiva también tiene limitaciones teóricas y metodológicas similares a la perspectiva del aprendizaje:

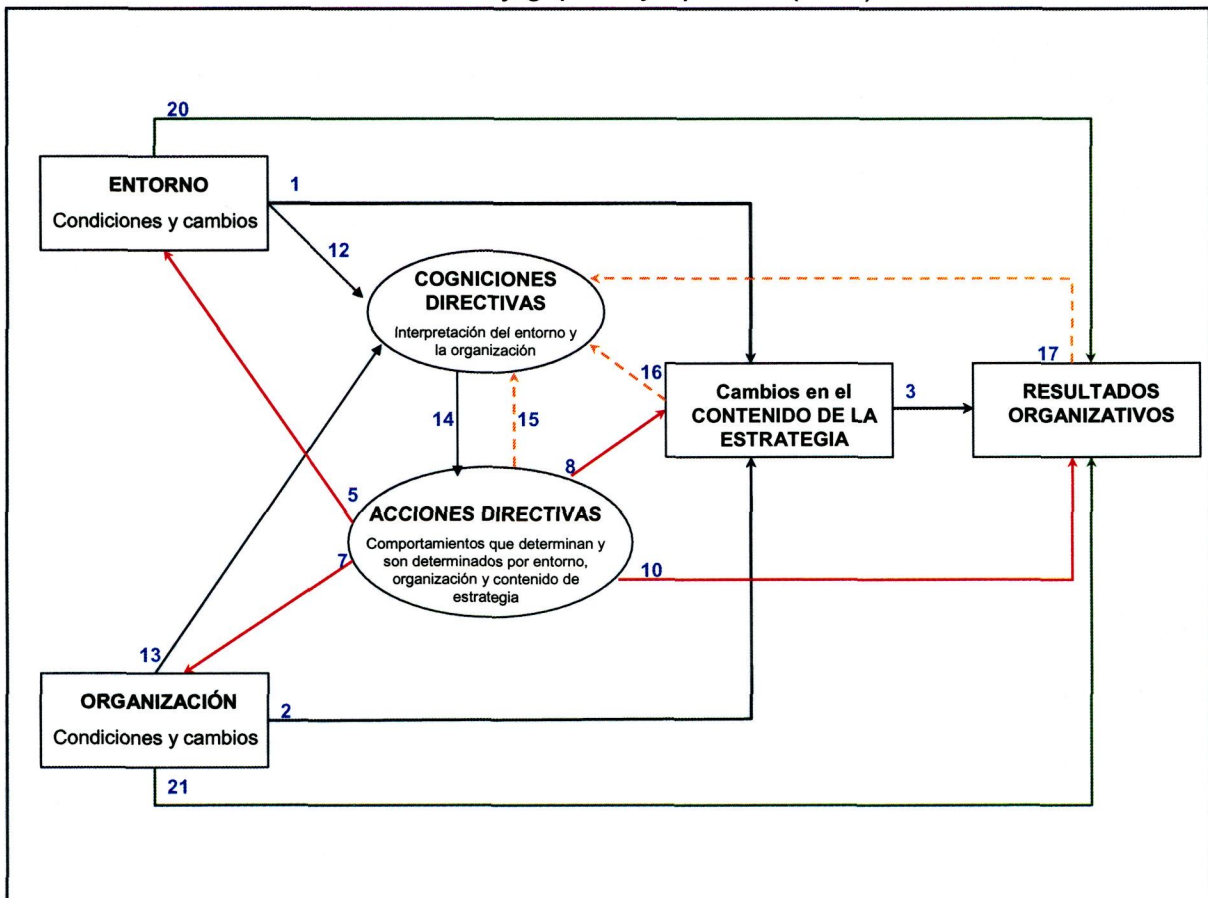
- ✓ Los estudios realizados difícilmente distinguen cogniciones y acciones resultantes de cambios en el contenido de las estrategias, tanto conceptual como empíricamente.
- ✓ Se dificultan las comparaciones y la acumulación de conocimiento porque los investigadores generalmente obtienen sus conclusiones a partir de estudios de casos.
- ✓ Se utilizan métodos retrospectivos haciendo el proceso más complejo, ya que los resultados pueden incluir distorsiones en las percepciones del pasado,

lapsus de memoria, y otros problemas consecuencia del uso de datos subjetivos y retrospectivos.

- ✓ Se ignoran los resultados económicos del cambio estratégico, centrándose en los efectos no económicos, por lo que difícilmente se puede valorar el papel de los procesos cognitivos y de acciones diferentes en cambios estratégicos económicamente exitosos.

- ✚ **Perspectiva integradora propuesta por Rajagopalan y Spreitzer (1997).** Rajagopalan y Spreitzer (1997) integran las perspectivas anteriores, ya que las premisas teóricas y empíricas recogidas en cada una de ellas no sólo son compatibles, sino que analizadas conjuntamente proporcionan un mejor entendimiento y mayor conocimiento del cambio estratégico. Este marco se representa en la figura 2, respetando las numeraciones que las autoras han propuesto en su marco integrador.

Figura 2. Perspectiva integradora para el estudio del cambio estratégico
Fuente: Rajagopalan y Spreitzer (1997)



Así, por un lado, la perspectiva racional refleja un aspecto crucial de la realidad a la que se enfrentan los directivos y que se fundamenta en que los cambios en las estrategias deben asociar las necesidades de los contextos interno -organizativo- y externos de la organización para ser exitoso (relaciones 1, 2 y 3). Por otro lado, las perspectivas del aprendizaje y cognitiva añaden valor a la perspectiva racional, debido a la consideración de las cogniciones como justificación de las respuestas diferentes a contextos similares y de las acciones como determinante de la efectividad de las respuestas. De hecho, la perspectiva cognitiva establece que la interpretación que los directivos hagan de las condiciones y cambios del entorno externo y del interno (relaciones 12 y 13) será determinante para las acciones a desarrollar (relación 14), y la perspectiva del aprendizaje destaca el papel de las acciones directivas para crear el contexto organizativo, influir en el entorno, cambiar las estrategias de la empresa y mejorar los resultados organizativos (relaciones 5, 7, 8 y 10).

Ahora bien, la mejora de resultados no sólo puede deberse al cambio en el contenido de la estrategia (relación 3), sino que puede depender de los cambios del entorno (relación 20) y cambios organizativos (relación 21) que preceden o acompañan a los cambios en estrategia. Finalmente, en este marco integrador, las autoras se basan en las perspectivas cognitivas y de aprendizaje para identificar cómo los directores aprenden durante el proceso de cambio estratégico. El aprendizaje directivo tiene lugar a través de la reformación continua de las cogniciones a medida que se implementan los cambios en la estrategia (relación 16), que comienzan a surgir los resultados organizativos (relación 17) y que los directivos son conscientes de los efectos de sus acciones -e.g., pactar, negociar y hacer coaliciones- (relación 15). Estas relaciones de aprendizaje son cruciales porque no sólo afectan a los resultados durante un proceso de cambio concreto sino que también afectan a la capacidad adaptativa futura de la organización.

Las características más significativas de cada una de las perspectivas anteriormente mencionadas, incluida la perspectiva integradora se sintetizan en el cuadro 2.

Cuadro 2. Las perspectivas de análisis del cambio estratégico
 Fuente: Adaptado de Rajagopalan y Spreitzer (1997) y Lorenzo Gómez (1999)

	RACIONAL Escuela del contenido	APRENDIZAJE Escuela del proceso	COGNITIVA Escuela del proceso	MULTI-LENTE Integradora Contenido y proceso
Naturaleza del cambio estratégico	Cambios en contenido para lograr el ajuste empresa-entorno.	Proceso secuencial e interactivo de ajuste organización y entorno.	Mapas mentales o cogniciones directivas que determinan las acciones del proceso de ajuste.	Depende del aprendizaje y adaptación de los mapas directivos, consecuencia del proceso, de los cambios organizativos y de los efectos de las acciones directivas.
Entorno	Determinado y cierto. No influenciado por las acciones directivas. Fuente de amenazas y oportunidades.	Contexto externo, incierto y dinámico. Condiciona y puede ser modificado por acciones directivas.	Determinado subjetivamente. Representado a través de los mapas mentales.	Modela los mapas mentales directivos y puede ser cambiado.
Organización	Determinada. Asociada a debilidades y fortalezas que dificultan o apoyan el cambio.	Contexto interno (político). Limita las acciones directivas pero puede ser modelada por las mismas.	Estructura, incentivos y sistemas de control son parte de la ideología organizativa para el cambio.	Procesos directivos y relación con inercias, adquisición de recursos y aprendizaje.
Resultados del cambio estratégico	Económicos. Consecuencia de cambios en el contenido de la estrategia.	Económicos y no económicos. Consecuencia de los cambios de estrategia y de las acciones directivas.	Económicos y no económicos. Cambios en la estructura de creencias de la organización.	Económicos y no económico. Relación entre eficiencia de los cambios de procesos y los resultados.
Limitaciones de modelos teóricos y cuestiones a investigar	Decisiones directivas como "caja negra". No se contempla el proceso de implantación.	No distingue entre acciones - medios y fines- y contenidos de los cambios.	Dificultad para distinguir entre acciones y contenidos del cambio. Utilidad limitada para los directivos.	Dificultad para conocer los motores de cambios en el contenido de la estrategia. Dificultad para distinguir las causas de cambios en los resultados.
Literatura destacada	Goodstein, Gautam y Boeker (1994) Goodstein y Boeker (1991) Hambrick y Schechter (1983) Harrigan (1981)	Simons (1994) Huff, Huff y Thomas (1992) Lant y Mezias (1992) Mintzberg y McHugh (1985) Thusman, Virany y Romanelli (1985) Mintzberg y Waters (1982)	Webb y Dawson (1991) Whipp, Rosenfeld y Pettigrew (1989) Child y Smith (1987) Pettigrew (1987)	Thomas, Clark y Gioia (1993) Barr, Stimpert y Huff (1992) Ginsberg y Abrahamson (1991) Grinyer y McKiernan (1990)

Por tanto, las aportaciones de la perspectiva integradora formulada por Rajagopalan y Spreitzer (1997) se pueden sintetizar en:

- ✓ Reconocimiento de los antecedentes del cambio estratégico a través de las cogniciones y acciones directivas, aspecto ignorado en la perspectiva racional.
- ✓ Consideración de que los resultados organizativos no sólo se pueden atribuir a cambios en el contenido de la estrategia, sino que pueden estar afectados por los cambios del entorno y de las condiciones de la organización, aspecto también olvidado por los autores de la perspectiva racional.
- ✓ Distinción conceptual entre cogniciones, acciones y cambios en el contenido de la estrategia, aspecto poco clarificado por los investigadores que usan las perspectivas cognitiva y de aprendizaje.
- ✓ Inclusión de los efectos directos de los cambios del entorno y de la organización en el cambio de estrategia, contemplando así que no todos los cambios están controlados por las acciones intencionadas de los directivos, sino que también se asume que las

fuerzas estructurales del entorno interno y externo pueden ser los motores que obligan al cambio.

Este marco integrador, por tanto, es el compendio de la literatura sobre cambio estratégico y debe servir como marco de referencia para la investigación que se realiza en este campo. Por ello, en este trabajo de investigación partiremos de la perspectiva múltiple propuesta por estas autoras para tratar las causas y consecuencias del cambio estratégico y la importancia de la estructura de conocimientos y creencias -cogniciones- como condicionantes de las acciones que se proponen tanto para analizar los entornos como para definir cambios en las estrategias de la empresa. Más específicamente, centraremos nuestro interés en el estudio del *momentum*, concepto ligado a la “decisión de cambiar” y hasta el momento poco trabajado en el campo del cambio estratégico. *Grosso modo*, el proceso de reflexión que da lugar al cambio, y su mantenimiento posterior, está marcado por la dinamicidad necesaria para afrontar los cambios continuos, la capacidad directiva de interpretar los acontecimientos internos y externos a la organización, el efecto aprendizaje consecuencia del proceso de cambio y de las consecuencias del mismo, etc., aspectos que implícitamente conforman el *momentum*. Por eso, en los epígrafes siguientes profundizaremos en el *momentum*, como un concepto desconocido para muchos investigadores del cambio estratégico, pero necesario para explicar holísticamente los aspectos del mismo.

1.2. EL MOMENTUM DEL CAMBIO

1.2.1. Orígenes y conceptualización teórica del *momentum*

Uno de los factores clave que justifican el éxito de las empresas es, como ya hemos destacado en epígrafes anteriores, el nivel de dinamismo que éstas sean capaces de mantener. En este contexto adquiere una gran importancia el *momentum*, ya que describe un tipo de movimiento único o exclusivo entre los diferentes tipos de movimientos, 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 (impulso hacia adelante) o desesperadamente negativa (caída hacia atrás) (Adler, 1981).

Dada la relación del *momentum* con el movimiento es preciso conocer las materias que dieron lugar a su conceptualización, para posteriormente adaptar el concepto a las ciencias

sociales. Así, los primeros filósofos concibieron el *momentum* como una cualidad del movimiento que comprende la aceleración, la velocidad y la fuerza de un objeto, mientras que los físicos lo han redefinido como una fuerza calculable que surge de la combinación de masa y velocidad. Remontándose a la historia del *momentum*, Adler (1981) pone de manifiesto que este término tiene su origen en la física antigua, concretamente en autores tan conocidos como Aristóteles (384-322 antes de Cristo), que consideraban que los objetos se movían en la dirección de su lugar “natural” en el universo -ascendente para fuego y aire, descendente para tierra y agua- con una velocidad directamente proporcional a su peso, y que los cuerpos en caída consiguen una alta velocidad instantáneamente. Posteriormente, Galileo (1564-1642) refutó las principales creencias de Aristóteles, demostrando que dos objetos de pesos desiguales mantenían velocidades similares y no proporcionales a sus pesos, y rechazando también la velocidad instantánea a la que aludía su antecesor. Ahora bien, las consideraciones de ambos autores, aparentemente opuestas, tienen cabida en la teoría del *momentum*, como presentaremos posteriormente, manifestándose tanto el impulso instantáneo que Aristóteles imaginó como el incremento gradual de velocidad postulado por Galileo.

No obstante, el término *momentum* se popularizó con Newton (1642-1727) que, interesado en comprender cómo los objetos superaban la inercia para conseguir el *momentum*, propuso las tres leyes del movimiento:

Primera ley del movimiento. Un cuerpo en movimiento continúa en movimiento en la misma dirección a una velocidad constante a menos que actúe sobre él una fuerza externa.

Segunda ley del movimiento. El cambio en el movimiento está directamente relacionado con la magnitud de la fuerza externa.

Tercera ley del movimiento. Para cada acción, existe una reacción igual y opuesta.

En la primera ley se refleja el principio de inercia propuesto por Galileo: “un cuerpo en movimiento a un nivel superficial continuará en la misma dirección a una velocidad constante a menos que sea interrumpido” (March, 1970: 23 en Adler, 1981). De este modo, los objetos, bien en movimiento, o bien en reposo, continuarán con un patrón constante, resistiéndose a cualquier cambio en sus velocidades hasta que algunas fuerzas intercedan

para impulsar dicho cambio -aspecto comúnmente conocido como tendencia a la resistencia-. Extrapolando esta idea al *momentum*, la ley física sugiere que tanto el movimiento como su ausencia persistirán hasta que algo lo desafíe, desbancando la idea de que el movimiento simplemente comience o se detenga como resultado del tiempo transcurrido. Por otro lado, en la segunda ley del movimiento se especifica una relación directa entre cuerpos y componentes del universo o del entorno, aspectos que tendrán una consideración posterior dada su influencia en el *momentum* (apartado 1.2.2). Por último, la tercera ley muestra que las acciones y reacciones son inseparables, y que los cuerpos ofrecen tanta resistencia como sea necesaria para superar el impulso que reciben. Con esta última consideración se rebate la visión de ataque de la fuerza establecida por Descartes (1596-1650) quien consideraba que cuando un cuerpo en movimiento más pesado o más rápido se encuentra con otro con menor fuerza, este último cederá y será movido por el primero sin oponer resistencia.

No es nuestro objetivo, sin embargo, profundizar en el *momentum* de los objetos, tal y como se ha reflejado en las consideraciones físicas del término, sino clarificar conceptualmente el *momentum* que afecta a las personas y, consecuentemente, a la organización como entidad formada por individuos. Ahora bien, dada la dificultad que este término entraña, en la aplicación de su definición a otros campos se han producido algunas deficiencias y se ha llegado a tratar el concepto de forma equívoca, ya que unos autores han intentado generar una teoría social del *momentum* (e.g., Adler, 1981; Jansen, 1999), mientras que otros únicamente han operativizado el término para el trabajo concreto que estaban realizando (e.g., Dutton y Duncan, 1987ab; Kelly y Amburgey, 1991; Amburgey y Miner, 1992; Amburgey, Kelly y Barnett, 1993; Miller, 1993; Amburgey y Dancin, 1994). Por ello, antes de adentrarnos en la vertiente organizativa en la que vamos a considerar el *momentum*, comenzaremos profundizando en los trabajos realizados por Adler (1981) y Jansen (1999), ambos enfocados a construir un marco teórico del *momentum*, si bien Jansen (1999) utiliza como punto de partida argumentos manifestados en la propuesta de Adler (1981).

Adler (1981) traslada el concepto del *momentum* a la vida social de los individuos y grupos, enfatizando la velocidad o el cambio en la velocidad con la que se realizan las acciones. De hecho, considera que el *momentum* de un colectivo es la intensidad de la dinámica que lo impulsa, superando las diferentes fases de la resistencia social, hacia algo deseado o, en caso contrario, hacia un destino indeseado.

Basándonos en las consideraciones realizadas por Adler (1981) desde una perspectiva sociológica, se puede definir el *momentum* como un estado dinámico intenso, generado internamente por un individuo o colectivo y que marca una velocidad de movimiento, ímpetu y éxito elevados o, en caso contrario, adversos. En su conceptualización, este autor considera el *momentum* como un proceso fundamentalmente dinámico que es la razón de ser de la generación y regeneración del movimiento, dirigiendo el comportamiento humano por diferentes etapas caracterizadas por distintos niveles de intensidad y modulando el esfuerzo, la energía y la capacidad disponible, de forma que provoca un grado o nivel particular de desarrollo.

En la misma línea defendida por Adler (1981), Jansen (1999), en su trabajo sobre el cambio organizativo, establece que, desde un enfoque multidisciplinar, la teoría del *momentum* debe considerar al líder del cambio, a las características del cambio en sí mismo y a las fuerzas del entorno que impulsan el cambio. En este sentido, define el *momentum* como la energía asociada a un movimiento colectivo que lo dirige hacia algún estado identificado, y partiendo de la concepción física de dicho concepto -masa por velocidad-, establece que tanto una gran masa, como una alta velocidad, así como el producto de estos dos elementos pueden utilizarse para predecir un alto *momentum* colectivo. En el desglose de esta definición, Jansen (1999) considera que la masa, compuesta en su concepción física de densidad y volumen, se asocia a la frecuencia de interacción entre los empleados implicados -densidad- y al número de empleados relacionados con la implementación del cambio -volumen-. Por otra parte, asocia los elementos básicos relativos a la consideración original de velocidad - distancia, tiempo y dirección- con la diferencia entre el estado actual y el deseado en la organización, la longitud de tiempo necesario para implementar el cambio y el movimiento en la dirección del estado deseado.

Por tanto, comparando estas dos definiciones (Adler, 1981 y Jansen, 1999) podemos encontrar aspectos comunes en cuanto a la dinamicidad que caracteriza al *momentum*, aunque es necesario analizar los componentes que subyacen en ambas para poder identificar similitudes más profundas, tarea que abordamos en el epígrafe siguiente. En líneas generales, podemos considerar la definición de Adler (1981) como un marco de referencia, que el propio autor ha analizado en diferentes entornos -deporte, mercado bursátil y vida cotidiana-, mientras que el concepto establecido por Jansen (1999), aunque *a priori* parece más claro y conciso, ha ignorado la interconexión entre los elementos en aras a

operativizar este tipo de movimiento que, como ya hemos mencionado, es difícil de identificar.

Por otra parte, y con el objetivo de profundizar en el conocimiento del *momentum*, conviene distinguir éste de la inercia, ya que muchos autores han creído trabajar el concepto de *momentum*, cuando en realidad estaban tratando el término inercia. Esta confusión aparece en muchos de los artículos del comportamiento organizativo que tratan el *momentum* y es, principalmente, una consecuencia de la mala utilización de los conceptos físicos originarios que se da al término (e.g., Amburgey y Miner, 1992; Amburgey *et al.*, 1993; Amburgey y Dancin, 1994; Kelly y Amburgey, 1991; Miller, 1993). En este sentido, la inercia puede ser reconocida por una pasividad indiferente en la cual existe una ausencia de esfuerzo o bien éste es incapaz de producir un curso de acción, por lo que el individuo o colectivo va a la deriva o permanece inmóvil (Adler, 1981). Esta conceptualización de inercia es acorde con la establecida en la primera ley del movimiento, en la que se postulaba que los objetos en movimiento o en reposo tienden a permanecer en ese estado. Además, esta definición también es concordante con la que se recoge en la Enciclopedia Larousse, en la que se define inercia como calidad de inerte, falta de energía o moral física, sin actividad o movimiento propio, y con la aceptada por la Real Academia Española como propiedad de los cuerpos de no modificar su estado de reposo o movimiento si no es por la acción de una fuerza.

Por tanto, cuando los autores del comportamiento organizativo describen la inercia refiriéndose a una organización en reposo que permanece en reposo, y el *momentum* como una organización en movimiento que permanece en movimiento, están definiendo en ambos casos la inercia, y no distinguiendo el *momentum* como la fuerza del movimiento, o alternativamente, la fuerza o energía asociada a un cuerpo en movimiento. De hecho, muchas de las definiciones de *momentum* propuestas en la literatura del comportamiento organizativo no encajan con esta definición, pareciéndose más a la definición que se proporciona de inercia: la tendencia de un cuerpo a resistirse a la aceleración o al cambio, la tendencia de un cuerpo a permanecer en reposo o de un cuerpo en movimiento a permanecer en movimiento (Jansen, 1999).

Por ello, partiendo de la dificultad que entraña el término *momentum* y de las confusiones a que ha dado lugar su origen físico, profundizaremos, en los siguientes epígrafes, en el

análisis de los componentes del *momentum*, fundamentándonos en el marco establecido por Adler (1981) e incluyendo las variables analizadas por Jansen (1999), al objeto de alcanzar una comprensión global del mismo.

Componentes del *momentum*

Para profundizar en la conceptualización del *momentum* conviene conocer las características que conforman este complejo término. Para ello, compararemos los elementos descritos por Adler (1981) y Jansen (1999) en sus respectivas definiciones, al objeto de ahondar en las similitudes y diferencias halladas entre ambos. En este sentido, Adler (1981), desde su perspectiva sociológica, considera que el *momentum* resulta de un esfuerzo intencionado para la realización de alguna acción y se puede desglosar en los siguientes elementos:

- Una **meta específica o estado final**, que crea una conciencia de relativa distancia entre el estado presente y el ideal, y que refleja la distancia o separación de dicha meta y el progreso necesario para alcanzar el estado final. Del mismo modo, en la definición establecida por Jansen (1999) se puede destacar la necesaria existencia de este objetivo, conceptualizado por la autora como un estado identificado y que operativiza en la variable distancia. Por tanto, un elemento clave del *momentum* es el objetivo o meta, ya que sería imposible inspirar la intensidad y dinamicidad asociadas al *momentum* si no hubiese un propósito que estimulase dicho esfuerzo.
- La **motivación** para conseguir la meta, que está directamente relacionada con la percepción y la interiorización de la misma. Esta motivación puede surgir tanto del empuje motivacional interno como del ámbito externo, consecuencia de las presiones derivadas tanto de los factores situacionales cambiantes como de la urgencia por conseguir el objetivo. Ahora bien, aunque Jansen (1999) no considera explícitamente este componente, bajo nuestra perspectiva la motivación sí subyace en su concepción del *momentum*, ya que considera las interacciones entre los individuos implicados en el cambio como un mecanismo para transmitir el objetivo y conseguir el compromiso de la organización con la meta, es decir, la generación de motivación.
- Los **sentimientos emocionales** que, estando muy relacionados con la orientación hacia una meta y con el impulso motivacional para conseguirla, se traducen en

reacciones -frustración, orgullo, cólera, regocijo, etc.- que varían en función de la intensidad del deseo del individuo o del grupo que aspira a conseguir dicha meta, así como de lo que significaría conseguirlo. En este sentido, Adler (1981) pone de manifiesto que existen discrepancias a la hora de valorar la relación emoción-*momentum*, ya que existen autores que consideran la emoción como un conjunto de sentimentalismo y reivindican el carácter perjudicial que puede tener éste para el *momentum*, mientras que aquéllos que consideran que la emoción genera sentimientos elevados o aumentados, defienden su efecto multiplicador. Ahora bien, en cualquier caso, una vez que comience el movimiento hacia la meta, el sentimiento que surge al realizar un progreso claro produce una sensación de poder y de capacidad que es muy positiva, siendo más fuerte cuanto más cerca se está de conseguir el objetivo potencial. Esta sensación de progreso y su influencia en el *momentum* también es considerada por Jansen (1999), quien destaca que, incluso si los participantes son algo reticentes al cambio, la propia acción -el progreso-incrementa, muy probablemente, el *momentum* para el cambio.

- El **impulso o reacción inicial**, que se exterioriza elevando el nivel de actividad, incrementando la sensibilidad y la velocidad de reacción. En este sentido, Adler (1981) considera que se puede incrementar la capacidad de reacción a través de las reflexiones internas y las redes de comunicación, aspecto este último que es compartido por Jansen (1999) que, como ya hemos señalado, destaca la importancia de las interacciones entre los implicados.

- El **ritmo** tranquilo y sincronizado, totalmente distinto al ritmo generalmente variable de la vida diaria, también eleva el nivel de acción, incrementándolo tanto en calidad como en cantidad. En efecto, la simetría regular promueve una aceleración continua de la fuerza, que impide la disipación y guía al individuo o grupo a través de una trayectoria que se intensifica cada vez más.

- Un **sistema de retroalimentación circular**, que refleja un mecanismo de autogeneración interna a través del cual Adler (1981) establece que la energía ya consumida puede parcialmente recuperarse e incorporarse a un nuevo esfuerzo, formando otra espiral del proceso de *momentum*. Además, cuando se deja de introducir nueva energía en el sistema, el movimiento no se detiene bruscamente,

sino que continúa temporalmente impulsado por el *feedback* reciclado, aunque disminuyendo gradualmente. Este ciclo puede continuar indefinidamente hasta que sea interrumpido por alguna fuerza externa, paralizado por debilitación interna o abandonado voluntariamente.

Ahora bien, tanto Adler (1981) como Jansen (1999) insisten en que ninguno de los factores mencionados es por sí solo capaz de crear el *momentum*, ya que dichos elementos están simbióticamente interconectados y, por tanto, funcionan sinérgicamente, reforzando y promoviendo la presencia de cada uno de los otros para combinarse como uno sólo en el proceso total. Sin embargo, Jansen (1999) no especifica un modelo de interconexión de estos componentes, mientras que Adler (1981) considera que solamente a través de una sincronización de subsistemas, con todos los componentes cruciales interconectados e introducidos en un modelo espiral, puede conseguirse el *momentum*, y aunque es complejo y a menudo difícil de conseguir, parece ser un patrón de comportamiento que surge de forma natural en los seres humanos y, consecuentemente, en las instituciones en las que éstos desarrollan su actividad.

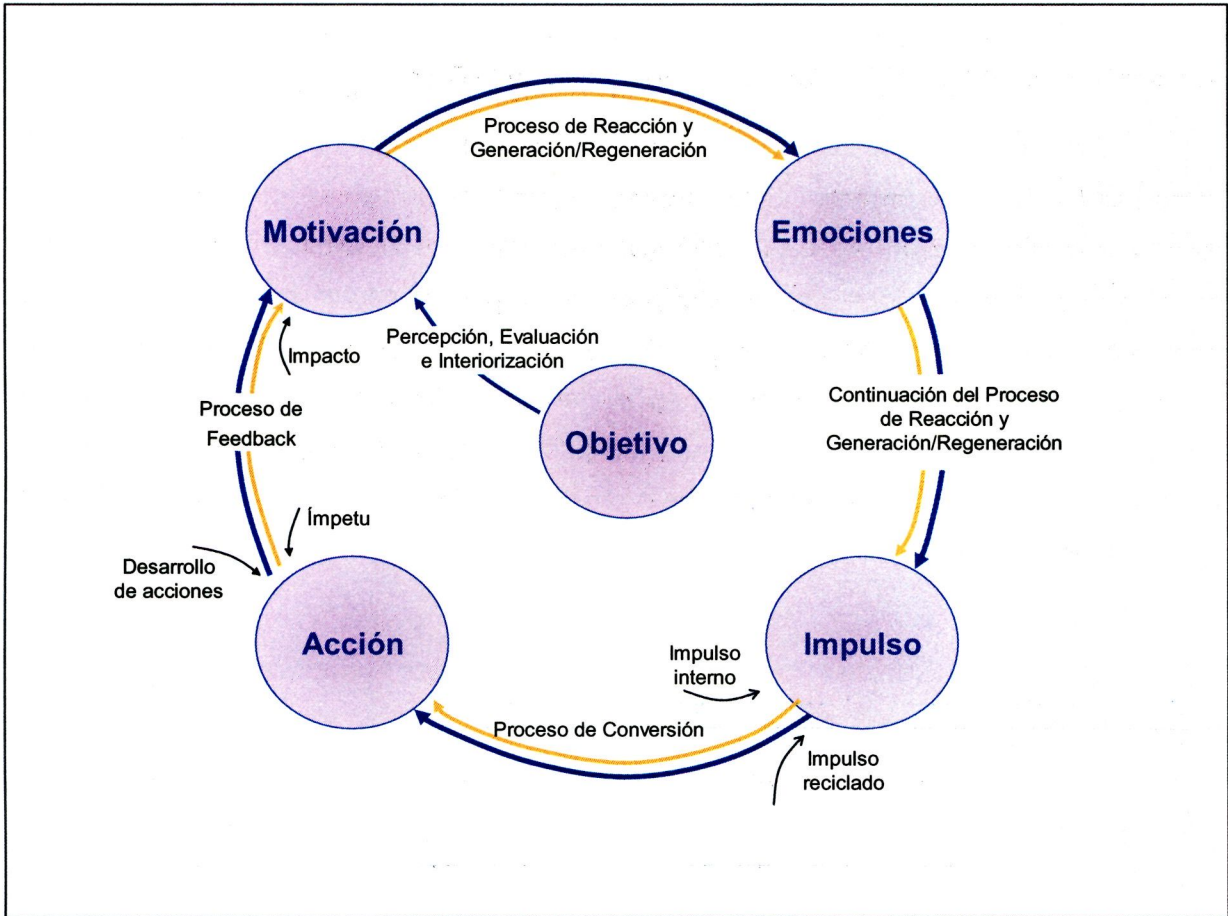
1.2.2. Proceso de generación del *momentum*

El modelo dinámico y espiral de relación entre los elementos del *momentum* es representado por Adler (1981), tal y como se recoge en la figura 3.

Como hemos visto, el comportamiento orientado a la meta es la clave del *momentum* y sirve como la inspiración central que une e impulsa comportamientos posteriores. No obstante, los objetivos, sean establecidos internamente o impulsados externamente, deben ser reconocidos y aceptados durante un proceso de motivación consciente, que puede estar influido por la actual preparación social, psicológica y física del individuo o grupo y por los aspectos estructurales y organizativos subyacentes en la situación social. De este modo, las personas comienzan a concentrar su atención y energía en el objetivo, reforzando el deseo o la necesidad de su consecución y reaccionando a posibles escenarios, primero de forma mental y después manifestándose en respuestas, surgidas del interior de las personas, que provocan un aumento en el nivel de actividad.

Figura 3. Modelo cross-seccional del momentum

Fuente: Adler (1981)



A través de este proceso de reacción tripartito (motivación, emoción y reacción) se forma la fuerza inicial o primitiva que combina todos los elementos para formar un impulso, o empuje interno, para el *momentum*. En este punto el proceso de preparación está terminado y el impulso está en disposición de convertirse en acción. Sin embargo, para que esto ocurra, la energía primaria debe sufrir un proceso de conversión en el que la experiencia y las habilidades de las personas o colectivos y el estado de movimiento anterior influyen en el tipo de comportamiento que se producirá. Así, la acción que ocurre durante esta primera espiral se dirige principalmente a superar los impedimentos al movimiento -la resistencia- y a establecer las bases para el desarrollo de las siguientes espirales.

Una vez que el impulso interno se ha convertido en manifestación exterior de comportamiento -ímpetu-, se obtiene la primera interacción con el entorno externo y se desencadena un proceso de retroalimentación en el que se conoce el impacto o efecto de la acción a través de la autoreflexión o de la comunicación entre amigos, colegas y expertos.

La percepción favorable de los efectos de las acciones desarrolladas hace que la energía se recicle en una remotivación, que genera una nueva disposición, entrando en la segunda espiral y terminando conceptualmente el primer ciclo o bucle.

Por tanto, el *momentum* continúa su aumento de un modo circular a través de este bucle, retroalimentación y recomienzo. En el proceso motivacional que se produce de manera consciente se analiza el impacto, es decir, se evalúan los resultados de los esfuerzos consumidos y se reflexiona sobre las necesidades de conseguir la meta, debiéndose reafirmar la importancia del objetivo elegido y el compromiso continuo para obtenerlo. En esta fase, la perseverancia -determinación tenaz para esforzarse a pesar de los contratiempos- es un rasgo importante que realza el potencial motivacional de las personas y por tanto su *momentum*, incrementando la probabilidad de un impulso racional sostenido hacia el fin seleccionado.

De esta forma, se combinan de nuevo los tres elementos -remotivación, reinspiración emocional y reacción- para formar una nueva generación de impulso interno o fuerza primitiva, aunque es probable que también pueda surgir una fuerza suplementaria, que ocurre simultáneamente, y que constituye el impulso reciclado (fuerza derivada), fruto del mecanismo de retroalimentación. En el nuevo proceso de conversión, los logros precedentes adquieren una gran importancia, lo que genera una mayor productividad debido a la superación inercial y a la acumulación de habilidades y experiencias. Finalmente, se desarrolla la acción, a un ritmo más tranquilo y con una eficiencia mayor como resultado de la preparación interna previa. Al final, se capitaliza el impacto resultante de la inspiración inicial a través de una repetición de esfuerzo en el mismo camino. La actividad de redirigir hacia este fin común engendra el desarrollo de un plan motivado por la combinación de impulsos renovados y reciclados, que poco a poco pasan a ser sólidos, duraderos y tangibles. A través de la retroalimentación, una vez más, estos logros se incorporan nuevamente al proceso, comenzando otro ciclo completo con movimientos espirales ascendentes. Cada nuevo ciclo posterior, básicamente, se parece al segundo en forma, al tiempo que establece una base sobre la cual se construye y regenera la intensidad. Con el tiempo, a medida que la persona se familiariza con las habilidades motoras necesarias, la relación consciente disminuye, siendo reemplazada por el hábito y la confianza, pudiendo entonces elevarse el nivel de desarrollo en función de las condiciones personales, situacionales y estructurales.

Como hemos podido observar, en este proceso de generación del *momentum* se introducen algunos conceptos relevantes y que, como consecuencia, requieren un análisis más detallado. En este sentido, hemos mencionado, por un lado, diferentes fuerzas presentes en el proceso -resistencia, fuerzas primitivas y derivadas- y, por otro lado, algunas características que pueden influir en la generación del *momentum* -estructurales, organizativas y relacionales-, consideraciones que analizaremos en los párrafos siguientes.

Las fuerzas sociales en la generación del *momentum*

En la descripción del modelo de generación del *momentum* hemos puesto de manifiesto la existencia de determinadas fuerzas. Entre éstas debemos destacar, por un lado, la fuerza de la resistencia, es decir, el conjunto de factores que sirven para disuadir una alteración en el *status quo* y para mitigar el poder del cambio, y, por otro lado, las fuerzas primitivas y derivadas como fuerzas sociales opuestas a la presión de la resistencia y, por tanto, impulsoras del *momentum*.

Específicamente, la fuerza de la resistencia se puede manifestar de diferentes formas: (a) la estructura social que se resiste al cambio de su proyecto de existencia, ya institucionalizado y, a menudo, estático; (b) las actitudes y creencias sociales que ofrecen resistencia, ya que pueden verse amenazadas por el *momentum*; (c) el ritmo cotidiano también puede ser un obstáculo al *momentum*, ya que rompe el modelo rítmico y continuo de éste, y (d) la dificultad de coordinar la acción individual o conjunta es también una forma de resistencia contra el *momentum*, ya que la comunicación debe fluir tranquila y efectivamente para que se presente el empuje dinámico. En definitiva, la fuerza resistente puede proceder de diversas fuentes.

Sin embargo, también existen fuerzas sociales que favorecen el *momentum*. Estas fuerzas impulsoras pueden estar enraizadas en el carácter dinámico que de forma innata está presente en los seres humanos y en su deseo de alcanzar unos objetivos, constituyendo la denominada fuerza primitiva o impulso fresco, que si bien es inherente al individuo o grupo, también puede reforzarse mediante las reuniones y generación de expectativas sociales, recompensando a quienes realizan algo, ofreciendo ayuda a quienes están en dificultad y animándolos a seguir adelante a través de incentivos. Además de este estímulo inherente a las personas, también existen las llamadas fuerzas derivadas que surgen a medida que el

individuo y el resto de los miembros palpan el efecto de la productividad de las fuerzas primitivas. Por tanto, estamos ante un proceso de retroalimentación circular, como ya hemos señalado, en el que el individuo, sobre la base de las opiniones surgidas, se estimula con energía adicional que puede canalizarse hacia actos más creativos; el esfuerzo inicial, por consiguiente, se recicla y se convierte en fuerza derivada. Adler (1981) destaca que no existen casos en los que se presente solamente la activación impulsiva -fuerza primitiva-, por lo que la fuerza derivada es una parte del fenómeno de autogeneración e impulsa el desarrollo del proceso.

Las influencias contextuales en el proceso de generación del *momentum*

Como presentamos anteriormente, este modelo no está exento de las influencias del contexto en el que se desarrolla. De hecho, Adler (1981) analiza tales influencias contextuales en tres niveles:

- **Las influencias estructurales**

Dentro de ellas se encuentran la localización cultural y nacional que puede contribuir favorable o adversamente a la creación de un ambiente social donde pueda incubarse y desarrollarse el *momentum*. En este sentido, el carácter nacional determina las metas y valores socialmente enfatizados y, además, esas normas y costumbres sociales e intangibles pueden reforzarse por las características físicas de una localización particular, tal como la situación geográfica, los grupos de interés o el clima (e.g., Adler, 1981; Hosftede, 1991, 2001; Goodstein y Boeker, 1991; Bethel y Liebeskind, 1993; Gibbs, 1993; Goodstein, Gautam y Boeker, 1994). Por tanto, el ambiente estructural consecuencia de la combinación de los atributos nacionales, culturales y físicos puede afectar a la fuerza de los componentes motivacionales y de activación del *momentum*, influyendo en la probabilidad de que éste surja en un momento concreto y especificando el tipo de comportamiento en el que se canaliza.

El límite del tiempo, otra restricción estructural, conforma el *momentum* de una forma más abstracta (e.g., Mahon y Murray, 1981; Smith y Grimm, 1987; Gray y Ariss, 1985; Campbell-Hunt, Harper y Hamilton, 1995; Dawley, 1999). En este sentido, las actividades pueden variar en función del horizonte temporal. Así, la presión temporal puede intensificar el esfuerzo y el comportamiento, determinando el corto plazo una propensión interna hacia el

momentum, mientras que los proyectos interminables pueden minar la intensidad característica del mismo.

- Las características organizativas

El segundo nivel de análisis incluye las características de la organización en la que se desarrolla el *momentum*. Concretamente, se centra en las reglas y normas de una organización y en el factor competitivo interno de la misma. De hecho, las reglas y normas de una organización, así como la estructura de la misma, pueden favorecer el *momentum* o pueden impedirlo (e.g., Simon, 1976; Hambrick y Finkelstein, 1987; Moulton y Thomas, 1993; Baum, 1996), ya que las organizaciones y grupos menos regulados ofrecen la libertad para desarrollar con intensidad su expresión creativa (e.g., artistas), aunque carecen del enfoque hacia un mismo objetivo, aspecto que algunos individuos pueden necesitar para motivarse. Por contra, las estructuras más reguladas (e.g., militares) dificultan e incluso pueden llegar a impedir que se produzca un flujo de estímulos y emociones diferentes a los permitidos, si bien se dirigen hacia fines formalmente establecidos.

Por otro lado, la competencia interna de la organización también influye en la generación del *momentum* (e.g., Nelson y Winter, 1982; Kim y Duhaime, 1993; Dutton y Duncan, 1987b; Greve, 1998). Así, cuando dos o más partes compiten directamente por recompensas limitadas, la tensión incrementa el estímulo emocional y de activación -motivación extrínseca-, mientras que si las áreas dependen de una dirección interna se estimula una fuerza de automotivación -motivación intrínseca-. Esta diversidad en la estimulación afecta a las personas de forma diferente, demorando a unos e incentivando a otros, en función de su personalidad y su familiaridad o experiencia.

- Las redes sociales y las relaciones informales

En el micronivel, las redes sociales, entendidas como las características del grupo al que pertenece el individuo, pueden servir como un determinante crucial de las actitudes y, por tanto, del comportamiento, canalizando el esfuerzo y la aspiración hacia metas concretas. De hecho, las normas interpersonales, a menudo guiadas por una figura particularmente carismática, pueden estimular o desalentar la energía para fomentar la creación y superar la inercia, e incluso ocasionalmente, la mera presencia de otros provoca el estímulo y ayuda al *momentum*. Así, los grupos sociales pueden crear un clima en el que los compañeros sean soporte y estímulo, ayudando a la destrucción de la fuerza inercial y proporcionando

inspiración conjunta (e.g., Melin, 1986; Reimann y Wiener, 1986; Dutton y Duncan, 1987b; Johnson, 1989).

Sin embargo, la influencia de las redes sociales en el *momentum* varía considerablemente en las diferentes etapas de desarrollo, en función del tamaño del colectivo. Así, el individuo solitario tiene ventajas a la hora de comenzar el *momentum* porque encuentra menos resistencia y tiene únicamente que coordinar sus propias acciones para iniciar el proceso. Ahora bien, cuando se trata de colectivos, los grupos cohesionados son propicios para construir la intensidad debido a la excitación generada por los continuos contactos interpersonales, de forma similar a un individuo, mientras que las masas -grupos no cohesionados- son más apropiadas para mantener el *momentum*, ya que una vez que ha surgido el movimiento en un grupo de individuos diversos y desconectados -masa-, este movimiento será mantenido por el mismo interés que inicialmente les condujo a ello. Por lo tanto, los movimientos masivos, lentos para desarrollarse y extenderse, generalmente retienen su *momentum* durante más tiempo debido al principio de conservación de la inercia.

Por tanto, retomando los elementos que conforman el *momentum* y las definiciones de dicho término, podemos concluir que el *momentum*, como proceso dinámico e internamente circular donde los *inputs* y *outputs* están continuamente reutilizándose para mantener un nivel de velocidad elevado, se manifiesta en un “avanzar sin esfuerzo” (clave del *momentum*) y está influenciado por diversas variables contextuales y fuerzas sociales.

La contribución de la teoría de las espirales eficacia-resultados al proceso de generación del *momentum*.

El modelo espiral dinámico al que hace referencia Adler (1981) también ha sido utilizado en el campo de la organización en las denominadas espirales eficacia-resultados (e.g., Lindsley, Brass y Thomas, 1995; Hostager, Neil, Decker y Lorentz, 1998) en las que explícitamente no se ha hecho referencia al concepto de *momentum*, aunque las definiciones y elementos que componen dicho modelo son bastante similares a las contempladas en la perspectiva sociológica del *momentum*. Como consecuencia, y dado el propósito de nuestro trabajo, consideramos conveniente analizar las aportaciones de estos autores al modelo espiral, tarea que acometemos en las líneas siguientes.

Lindsley *et al.* (1995) consideran una perspectiva multinivel en el análisis de las espirales eficacia-resultados en la organización. De hecho, sostienen que la eficacia percibida, definida como la convicción de que uno puede llevar a cabo el comportamiento requerido con éxito, tiene un efecto positivo en el resultado. De esta consideración podemos extraer que la llamada eficacia percibida tiene una connotación similar a lo definido anteriormente como *momentum*, apreciándose el esfuerzo y compromiso que un individuo está dispuesto a dedicar a la realización de un comportamiento o acción. Además, estos autores también ponen de manifiesto que aunque la mayoría de la investigación de los modelos espirales enfatiza la eficacia individual, también éstas pueden tener lugar en grupos y en la organización en su conjunto. Por esta razón, en su trabajo se centran en las espirales ascendentes (sobreconfianza) y descendentes (carencia de confianza) bajo una perspectiva múltiple, en la que reconocen que los individuos, grupos y organizaciones no son categorías conceptualmente separadas, sino que conforman las partes de un todo, en el que se afectan unas a otras. Incluso, definen el concepto de eficacia colectiva, tanto de un grupo como de una organización, sosteniendo que ésta se corresponde con la creencia colectiva de que se puede realizar con éxito una tarea específica. De esta forma, este sentimiento colectivo de eficacia surge de la exposición común de los miembros a un estímulo objetivo y a los procesos de influencia y comparación social (Lindsley *et al.*, 1995).

Del mismo modo que en el modelo espiral se relacionan los componentes del *momentum*, en el modelo defendido por Lindsley *et al.* (1995) se considera que los cambios en la eficacia y en el resultado se fortalecen mutuamente, y que el conocimiento de los resultados tanto positivos como negativos tendrá repercusiones en subsecuentes tareas y acciones. Así, destacan que los principales elementos que forman, por tanto, la espiral son la retroalimentación y el sentimiento emocional, componentes coincidentes con los que conforman la espiral del *momentum* y, además, factores determinantes de que este proceso dinámico desarrolle su curso de acción. Con estas conceptualizaciones queremos dejar patente la existencia de trabajos que de una manera indirecta han considerado la teoría del *momentum* y las relaciones espirales como explicación del movimiento intencionado y decidido hacia un objetivo.

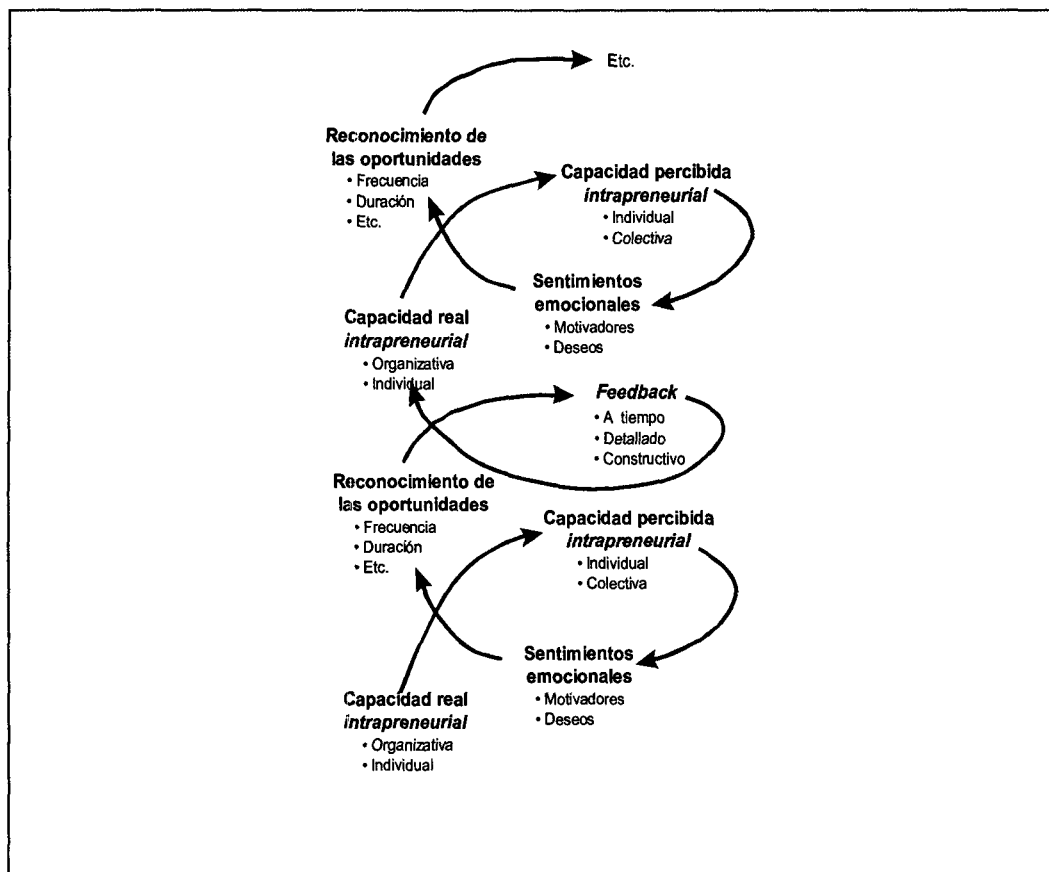
Sin embargo, estos autores van más allá de las meras consideraciones de las relaciones expuestas, y establecen que para conceptualizar un modelo como espiral debe producirse, como mínimo en tres tareas consecutivas, un patrón de incrementos o decrementos

sucesivos de la eficacia percibida y de los resultados. Por tanto, establecen una condición cuantitativa para poder considerar un modelo como espiral, estableciendo el mínimo numérico en la cifra de tres tareas consecutivas, ya que, al mismo tiempo, creen que éste es el número mínimo que se puede exigir para considerar que se ha establecido un patrón de cambio.

Por otra parte, y en esta misma línea, Hostager *et al.* (1998) utilizan las espirales propuestas por Lindsley *et al.* (1995) para discutir el rol y el impacto de la “percepción” en la determinación de las oportunidades que brinda el entorno. Para ello, parten de que el resultado es una función de la capacidad y de la motivación pero tanto en términos reales como percibidos. Además, establecen que el resultado, la capacidad, la eficacia -capacidad percibida-, la motivación y el deseo -motivación percibida- existen dentro de una red de relaciones en la que se refuerzan mutuamente, y adaptan la noción de las espirales eficacia- resultados al reconocimiento de oportunidades del entorno (figura 4).

Figura 4. Espiral ascendente

Fuente: Hostager *et al.* (1998)



Tal y como se desprende de la figura 4, en la base de esta espiral se encuentra el conjunto de capacidades individuales y colectivas presentes en la empresa para desarrollar la tarea de reconocimiento. Los efectos de la capacidad estarán mediados por la eficacia percibida y el sentimiento emocional basado en los motivadores actuales y la motivación percibida o deseo. Ascendiendo por la espiral, se puede apreciar que la capacidad real, por tanto, está mediada por la eficacia percibida -puedo hacerlo- y, por consiguiente, por la creencia de los miembros de la empresa de que pueden y están capacitados para reconocer las oportunidades del entorno (eficacia individual y colectiva). La capacidad real y percibida, al mismo tiempo, están intercedidas por el sentimiento emocional resultante de las recompensas, reconocimientos, orgullo y otros motivadores, tanto en términos reales como percibidos.

Por tanto, el resultado de la tarea de identificar nuevas oportunidades del entorno depende de la capacidad, eficacia, motivación y deseo. La retroalimentación de esta identificación, comunicada de una manera constructiva, detallada y a tiempo, impulsa el efecto espiral de forma ascendente, incrementando la capacidad de los miembros de la empresa para conocer más sobre cómo detectar oportunidades del entorno y reforzando las percepciones de la eficacia y deseo. La espiral continúa a medida que la capacidad, eficacia, motivación y deseo incrementa, estimulando a los miembros de la empresa a buscar oportunidades adicionales. De hecho, la evaluación del entorno o el análisis inicial del mismo es un proceso subjetivo mediado por las percepciones (Hostager *et al.*, 1998). En definitiva, podemos establecer que el concepto de *momentum* y la dinámica espiral que interrelaciona a sus elementos, aunque no aplicado explícitamente, ha sido objeto de atención en trabajos desarrollados en el campo organizativo que aportan conclusiones válidas para enriquecer el marco teórico explicativo del *momentum*.

1.2.3. Modelo secuencial del *momentum*

Una vez analizado el concepto *momentum* a través del conocimiento y estudio de sus componentes, así como del proceso dinámico que lo genera, profundizaremos en las diversas etapas que éste atraviesa. Ahora bien, aunque diferentes autores han aportado visiones parciales sobre el *momentum*, únicamente Adler (1981) ha definido un modelo del mismo, por lo que en este epígrafe nos centraremos en las aportaciones que este autor ha

realizado respecto a la secuencia del *momentum*, postergando los aspectos destacados en los otros estudios a la propuesta integradora que realizaremos en el apartado 1.3 de este capítulo.

La gestación y desarrollo del *momentum*, generalmente, sigue un patrón estructurado en diversas fases que abarcan desde que este fenómeno comienza hasta que termina, proceso denominado por Adler (1981) secuencia del *momentum*. Este modelo secuencial al desarrollarse en un individuo, grupo u organización no está exento, como ya hemos visto, de las influencias de los contextos en los que tiene lugar, ni tampoco puede ignorar la presencia tanto de fuerzas que pueden favorecer su desarrollo como de las que pueden impedir el movimiento hacia el objetivo establecido. De esta forma, partiendo de la secuencia establecida por Adler (1981) pueden analizarse los diferentes aspectos que se pueden presentar en cada etapa de desarrollo del *momentum*.

La primera de estas etapas puede denominarse “preparación” y se identifica de forma previa a la existencia del *momentum*. En este período se establecen los objetivos, la voluntad de alcanzarlos e incluso algunos planes de acción, aunque el verdadero empuje dinámico todavía permanece oculto, a expensas de una fuerza externa o del mayor desarrollo de la voluntad o preparación interna. Posteriormente, y en una segunda etapa, se produce el primer signo exteriormente visible de que se está presentando el *momentum*. En esta fase se genera una intensidad tal que crea un movimiento importante en la dirección deseada, y se denomina fase “impulsiva”, ya que su duración es fugaz, si bien propicia el inicio del *momentum*.

No obstante, para poder considerar que el *momentum* se ha iniciado completamente es necesario que ese impulso o vigor tenga una duración temporal más amplia y con una significación simbólica reconocida por el individuo o el grupo, ya que sólo entonces el empuje primario es capaz de ser reciclado en fuerza regenerada y se crea la forma espiral, siendo en esta fase de “ejecución o desarrollo” en la que realmente se realiza un progreso hacia la meta.

Por último, todo *momentum* llega a un fin, introduciéndose en el período de “desenlace”, en el que la finalización del *momentum* puede ser brusca o gradual en función de si las causas que motivan tal desaparición surgen de repente o lentamente. En cualquier caso, en esta

etapa la interacción de los componentes sigue el proceso espiral pero inverso, ya que en lugar de impulsar una activación mayor, se produce una desaceleración como consecuencia de la evaluación de acciones y resultados y de la disminución del grado de inspiración evocado por la meta. De hecho, la decisión consciente o inconsciente para reducir el empuje puede surgir de una variedad de condiciones: (1) el *momentum* puede ser interrumpido de repente por una fuente externa; (2) después de intentos repetidos, conseguir el fin deseado puede ser imposible y por tanto el esfuerzo se suspende; (3) aún con la conciencia de que el objetivo es alcanzable, los seguidores pueden perder interés en el objetivo y decidir abandonar la búsqueda; (4) divisando la meta, los empleados pueden reducir su esfuerzo y dejarse llevar hasta el final sin sobreforzar los recursos restantes; o (5) la energía sostenida puede ser liberada tras conseguir el objetivo.

Por tanto, podemos asemejar la secuencia del *momentum* a la forma del ciclo de vida, en el que cada una de las etapas tiene unas características específicas. Además, como el *momentum* está influenciado por las variables contextuales y por las fuerzas sociales antes mencionadas, éstas también estarán presentes en cada una de las etapas del modelo secuencial, aunque predominarán más en unas que en otras.

Así, y en lo que a las influencias contextuales se refiere, podemos destacar que: (a) las estructuras nacionales y culturales afectan a la fase de preparación del *momentum*, influyendo en el tipo de metas que se persiguen y en la planificación de las acciones para conseguirlas, (b) las redes sociales ejercen, principalmente, influencia en la fase impulsiva, afectando a la energía y a la decisión de los candidatos para emprender el movimiento, fomentados en los encuentros diarios o frecuentes entre los miembros de la organización, mientras que (c) el marco organizativo afecta de manera notoria a la fase de ejecución o desarrollo, reforzando o destruyendo el esfuerzo suplementario hacia la meta, en función de su convergencia con la política oficial o normativa de la organización. Finalmente, la obligatoriedad del tiempo afecta a todo el proceso, dando una urgencia vibrante a los proyectos de corta duración y minando la intensidad de los proyectos aparentemente interminables.

Del mismo modo, las denominadas fuerzas sociales operan conjuntamente y su influencia es variada en función de la etapa de desarrollo del *momentum*. Así, la etapa de inicio, en la que ocurre la anticipación, visualización y preparación, puede caracterizarse por un alto

grado de motivación, energía, estímulo y esfuerzo (fuerza primitiva) sin conseguir resultados proporcionalmente visibles, debido en gran medida a la presencia de la fuerza de la resistencia en esta etapa. Por tanto, cuando existen barreras, el movimiento percibido (*momentum*) puede parecer no relacionado con el impulso interno (fuerza), siendo el extremo de esta tendencia el *momentum* cero, en el que el progreso no existe.

Los períodos punta o cima, por contra, se caracterizan por una “economía de la fuerza”, en los que un nivel moderado de esfuerzo genera un *momentum* relativamente fácil de sostener y en donde la retroalimentación circular aumenta el nuevo impulso. Sin embargo, cerca del desenlace, la ratio se invierte y la fuerza declina en la forma de un *momentum* que avanza en punto muerto. En esta fase, el esfuerzo puede comenzar a disminuir, pero el sistema de retorno de energía establecido durante la etapa ascendente y el progreso hacia la meta (fuerza derivada) continúan impulsando la intensidad de comportamiento, permaneciendo el *momentum* en un alto nivel. Esta etapa, por tanto, ve la mayor producción proporcional de movimiento a partir de una inversión menor de fuerza nueva.

Por tanto, siguiendo la evolución de las distintas fuerzas a través de las etapas secuenciales del *momentum*, podemos considerar que la fuerza primitiva o el impulso que refleja el esfuerzo o deseo del individuo de prosperar, generalmente comienza fuerte, debido al estímulo que proporciona la cercanía a la fuente de motivación. En su conversión para completarse en acción, esta fuerza mantiene un nivel de intensidad alto durante las etapas de impulso y madurez, llegando en algunos casos a desvanecerse casi al final, aunque en otros casos contiene un final fuerte, impulsado por el esfuerzo total. Por otro lado, la fuerza derivada es una respuesta en la que se combinan los acontecimientos pasados y futuros, por lo que surge tanto de la evaluación de las acciones y resultados como de la anticipación de los resultados esperados, constituyendo fuerzas variantes en función de la secuencia del *momentum*.

De esta forma, al principio de un proyecto, el poder generado por la anticipación será mayor mientras que las recompensas del logro todavía son mínimas. A medida que se progresa hacia la conclusión, la relación se invierte, reemplazándose de forma creciente la energía anticipatoria por el impulso, la retroalimentación y la evaluación de la producción, ahora consiguiendo el mayor ímpetu. Por último, la fuerza de resistencia puede originarse como consecuencia de un gran elenco de obstáculos, alcanza generalmente su máximo en los

inicios, se debilita una vez que el movimiento comienza, y es capaz de resurgir con fuerza por un estímulo externo al propio proceso en cualquier momento.

1.2.4. Tipología del *momentum*

Dada la complejidad inherente al término *momentum*, no podemos obviar que el movimiento al que estamos haciendo referencia puede ser clasificado de forma diferente atendiendo a distintas variables. En este sentido, podemos identificar la existencia de diversos tipos de *momentum* en función de las características de algunos de los componentes que lo forman. Para el desarrollo de este epígrafe seguiremos la línea argumental de Adler (1981) y la ampliaremos, en distintos aspectos, con los trabajos realizados por otros autores.

▪ Según la sincronía del movimiento

En función de la sincronía del movimiento, podemos admitir la existencia de un *momentum* explosivo, caracterizado por un estado exaltado y de movimiento rápido, marcado por la intensidad y el estrépito, por el vigor y la fuerza, y que sorteja las barreras con facilidad; y, en el otro extremo del espectro, un *momentum* plácido, estado que muestra un ritmo calmado y pausado, generalmente introducido de forma gradual y menos notoria que su contrapuesto, y que permite a quien lo posee deslizarse a través de los obstáculos con una seguridad serena pero regular. Aunque el *momentum* plácido pueda caracterizarse por una lentitud mayor tanto en el inicio como en el transcurso del movimiento, se contrarresta con la confianza y tranquilidad infundida y con la fuerte interrelación de los componentes, lo que le confiere una sostenibilidad mayor que el *momentum* explosivo (Adler, 1981).

▪ Según la dirección del movimiento

Además de la diferenciación sincrónica, el *momentum* también puede diferenciarse por la dirección del movimiento. En este sentido podemos considerar el *momentum* positivo y el negativo, que si bien comparten rangos similares de estilos de comportamiento, difieren en las direcciones divergentes en las que se mueven los individuos, los grupos o la organización (Adler, 1981; Lindsley *et al.*, 1995; Hostager *et al.*, 1998). Así, el *momentum* positivo impulsa el movimiento hacia la meta mientras que su contrapuesto negativo se aleja

de la consecución de la misma, diferenciados ambos de la inercia que, como ya hemos puesto de manifiesto, excluye cualquier cambio de posición en relación con la meta. El *momentum* positivo es el que más comúnmente se presenta, y el uso del término *momentum*, sin calificativos adicionales, se refiere siempre a esta forma positiva. La versión negativa del *momentum*, generalmente, resulta de los esfuerzos frustrados para alcanzar el fin deseado, y se convierte en un ciclo incontrolable de ansiedad, depresión, temor y fracaso, si bien éste es menos común, ya que desde que aparece el primer indicio del mismo se intenta evitar intencionadamente.

▪ **En función de la participación**

Otro aspecto que permite establecer una tipología del *momentum* se fundamenta en el número de personas que comparten esa intensidad dinámica a la que hace referencia el *momentum*. Con respecto al mismo, podemos distinguir, en primer lugar, el *momentum* individual, que hace referencia a la determinación de objetivos individuales, su estimulación y logro, formando espirales individuales para cada persona, en función de sus pensamientos y sentimientos dinámicos (Dutton y Duncan, 1987b; Lant *et al.*, 1992; Gersick, 1994; Ginsberg y Venkatraman, 1995). En segundo lugar, cuando las percepciones e interpretaciones subjetivas son compartidas por los miembros de un grupo o de una organización, y actúan sobre la base de sus creencias, desarrollando una dinámica espiral conjunta con emociones y motivaciones afines y compartidas, en la que la emoción se extiende, contagiándose unos a otros, y actuando el grupo como una sola entidad, se produce el *momentum* colectivo (Adler, 1981; Jansen, 1999).

A partir de las clarificaciones previas podemos catalogar el presente trabajo dado que en él analizaremos el *momentum* hacia el cambio, estudiando la sincronía del movimiento al que da lugar y especificando las diferencias existentes entre el *momentum* individual, principalmente directivo o de los decisores del proceso de cambio, y el *momentum* colectivo o social, como determinante de los esfuerzos y compromisos compartidos por los miembros de una organización para conseguir el fin propuesto.

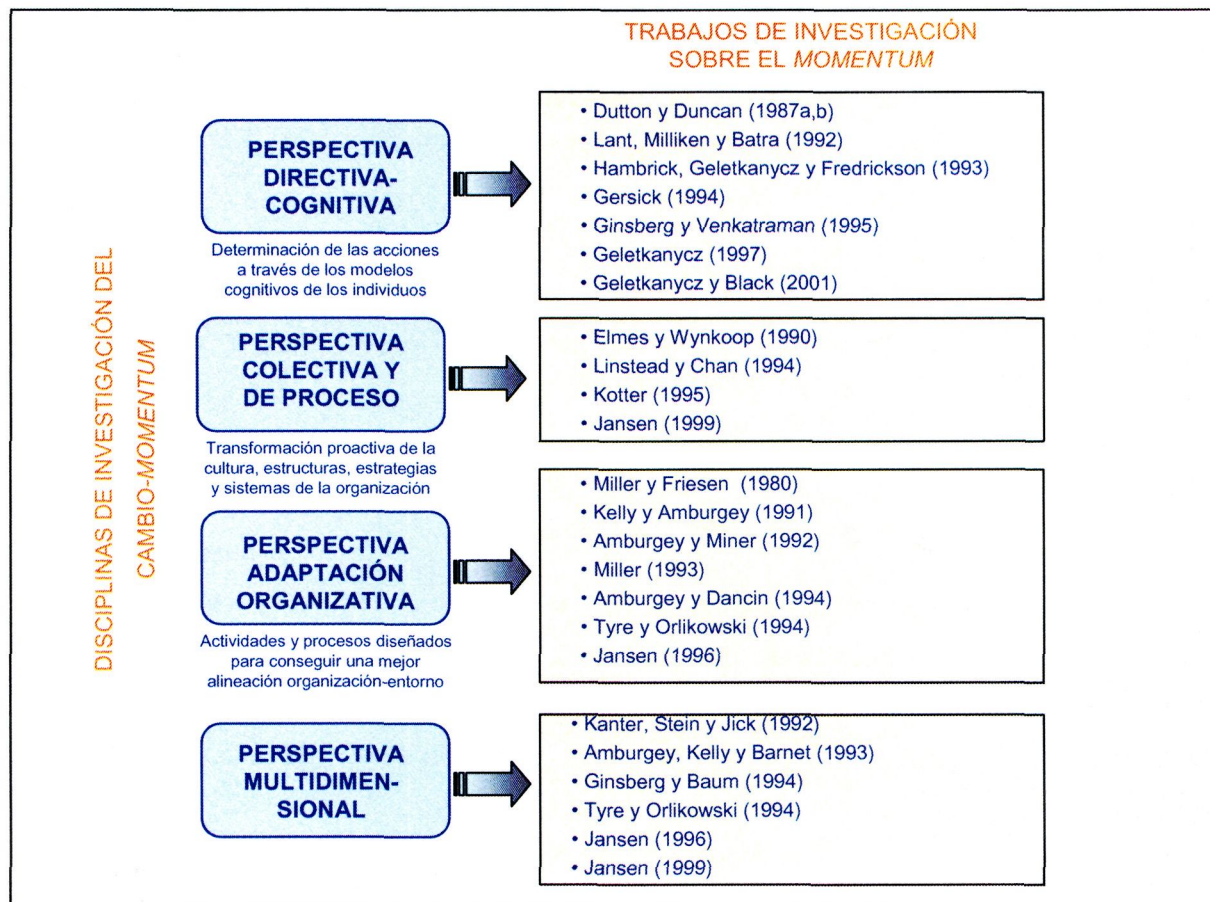
1.2.5. Las perspectivas de análisis del *momentum* del cambio en las organizaciones

Como adelantamos anteriormente, muchas disciplinas de las ciencias sociales han asumido el concepto físico del *momentum* y lo han aplicado metafóricamente a sus respectivos campos (e.g., Adler, 1981; Dutton y Duncan, 1987b), incluyéndose la literatura del cambio organizativo. Como consecuencia, existe un conjunto de trabajos en el área organizativa que han intentado operativizar el término *momentum*, y que han dado lugar a distintas perspectivas de análisis del *momentum* de cambio en las organizaciones. De forma sintética, tales trabajos se pueden agrupar en tres perspectivas de análisis, a saber: (a) la perspectiva directiva, que estaría liderada por los trabajos pioneros de Dutton y Duncan (1987b) en la que la visión directiva tiene una importancia crucial en la determinación del *momentum* y, consecuentemente, de las acciones a realizar; la perspectiva colectiva y de proceso, que conceptualiza el *momentum* como una fuerza dinámica cuya presencia o ausencia determina el éxito o fracaso de una iniciativa de cambio, y se centra en la implicación de todos los miembros de la organización, tal y como Jansen (1999) defiende, por lo que enfatiza el concepto de *momentum* bajo una óptica colectiva o social; y, por último, la perspectiva de la adaptación organizativa, en la que se encuadra la mayoría de los trabajos que relacionan la organización y el entorno, y cómo ésta es capaz de adaptarse a cambios del entorno tales como la regulación, las fusiones, etc. (e.g., Miller y Friesen, 1980; Amburgey y Miner, 1992; Kelly y Amburgey, 1991).

Por tanto, y partiendo de esta estructura, profundizaremos en las perspectivas establecidas, analizando aquellos trabajos que aunque no han estudiado de forma directa el *momentum*, implícitamente han tratado este concepto y su influencia en el cambio (figura 5). Con ello pretendemos abordar el estudio de este término desde una perspectiva multidisciplinar, y añadir algunas aportaciones que permitan crear nuevo conocimiento sobre el *momentum* del cambio.

Figura 5. Revisión de la literatura sobre el *momentum* y el cambio estratégico

Fuente: Elaboración propia



El *momentum* y la perspectiva directiva-cognitiva

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, en todos los trabajos encuadrados en esta perspectiva subyace un patrón común que guarda relación con la notoriedad del directivo o del líder del cambio, al fundamentar sus análisis en el individuo y, más concretamente, en las cogniciones directivas.

Así, por un lado, Dutton y Duncan (1987b) se centran en el *momentum* del cambio y lo definen como el nivel de esfuerzo y compromiso que los decisores de alto nivel están dispuestos a dedicar al desarrollo de una acción diseñada para resolver una cuestión estratégica; de este modo, si el nivel de esfuerzo y compromiso es elevado, los decisores

estarán dispuestos y motivados a considerar respuestas radicales tales como modificaciones en el diseño organizativo y cambios de estrategias. Ahora bien, para que este *momentum* directivo se cree, el decisor debe interpretar la urgencia y la factibilidad de actuar sobre la cuestión, relacionando así las percepciones directivas con la respuesta radical o incremental propuesta, y justificando por qué las organizaciones responden de forma diferente a cuestiones estratégicas similares.

No obstante, Dutton y Duncan (1987a) establecen que existen factores que influyen en la actividad interpretativa de los decisores y en la forma de percibir la realidad, destacando, por un lado, el conjunto de creencias directivas y, por otro lado, el *slack* organizativo o conjunto de recursos ociosos que posee una organización, ya que pueden influir de manera notoria en las valoraciones directivas, y consecuentemente, en la formación del *momentum* de cambio. En este trabajo, uno de los pioneros en el campo del cambio, se puede apreciar la necesaria presencia del *momentum* para que se produzca el cambio, así como la monopolización del término al ámbito directivo, estableciendo la primera de las dimensiones de análisis del *momentum*. Ahora bien, consideramos que no establece cómo esas percepciones directivas se transforman en un esfuerzo duradero y estable para conseguir la meta, ni analiza cómo implicar a todos los miembros de la organización en la consecución de los objetivos. Por ello, podemos encuadrar los trabajos de Dutton y Duncan (1987ab) en una corriente de investigación que analiza la construcción del *momentum* desde una perspectiva directiva y se centra únicamente en las fases iniciales del mismo.

Esta influencia directiva, destacada por Dutton y Duncan (1987b) en la creación del *momentum* de cambio, es reforzada por otros autores tales como Ginsberg y Venkatraman (1995) que corroboran empíricamente el modelo cognitivo propuesto por Dutton y Duncan (1987). Ginsberg y Venkatraman (1995) destacan la importancia de que los directivos interpreten correctamente y a tiempo el impacto de las nuevas tecnologías en sus organizaciones, ya que de ellos depende el éxito y la supervivencia de las mismas ante un cambio del entorno. De hecho, comparten con Dutton y Duncan (1987b:429) que la respuesta ante tales cambios “[...] refleja el nivel de esfuerzo y compromiso que los altos directivos están dispuestos a dedicar para resolver una cuestión: a medida que este nivel es más alto, el *momentum* para realizar cambios más costosos y radicales será más alto”.

En la misma línea interpretativa y de cogniciones directivas, Lant *et al.* (1992) utilizan un marco de aprendizaje para analizar cómo los directivos toman decisiones relativas a una reorientación estratégica. Con este estudio, pretenden analizar las influencias de los resultados previamente obtenidos en la organización, las interpretaciones que los directivos realizan de sus experiencias y las características de la alta dirección en la probabilidad de realizar una reorientación estratégica.

De hecho, generalmente, los directivos actúan sobre la base de las interpretaciones de sus experiencias y, por tanto, sistemáticamente influyen en que una organización persista en las estrategias realizadas anteriormente, a no ser que existan algunos factores organizativos y/o del entorno que pueden contrarrestar estas fuerzas persistentes. Así, un aspecto destacado en la mayoría de la literatura del cambio es que la renovación de los altos directivos incrementa la probabilidad de cambio estratégico, ya que los nuevos directivos no han adquirido las rutinas desarrolladas hasta el momento por la organización. De esta forma, Lant *et al.* (1992) consideran que si los directivos interpretan que pueden actuar sobre el entorno a través de acciones incrementales -persistencia estratégica-, continuarán en esta línea, por lo que no intentarán realizar cambios estratégicos, mientras que si es preciso realizar reorientaciones estratégicas -cambios estratégicos, estructurales y de sistemas- será necesario un alto nivel de *momentum* para el cambio, rompiendo la persistencia seguida hasta el momento.

De forma similar, Hambrick, Geletkanycz y Fredrickson (1993:402) analizan el compromiso de los altos directivos con el *status quo* -"creencia directiva de la adecuación de las estrategias y perfiles de la organización"- . Concretamente, estudian, a través de dicho compromiso directivo, el mismo concepto de persistencia estratégica al que se referían los autores anteriores, estableciendo un marco en el que determinados factores -trayectoria del directivo en la organización, desarrollo del directivo en el sector, nivel actual de resultados organizativos y cambios del entorno- inciden en la formación de tal compromiso. Por tanto, las consideraciones realizadas sobre la persistencia estratégica son aplicables al compromiso con el *status quo* (Geletkanycz, 1997), ya que esta inercia directiva puede contribuir de forma notoria al conocimiento sobre el *momentum*. En un reciente trabajo, Geletkanycz y Black (2001) amplían las variables que pueden influir en la determinación del *status quo* directivo y, por tanto, que afectan a la flexibilidad estratégica de la empresa. En este sentido, analizando las respuestas de 1.385 ejecutivos de diferentes nacionalidades,

concluyen que la experiencia prolongada en un área funcional concreta -marketing, finanzas, contabilidad, I+D, personal, producción/operaciones- influye en la adherencia a la estrategia existente, mientras que el desarrollo multifuncional amplía la perspectiva de las operaciones de la empresa y supone una mayor predisposición hacia la ruptura del *status quo*. Por último, también llegan a la conclusión de que la formación en los niveles educativos avanzados, tales como los masters, parece ser inefectiva para dotar de una orientación estratégica más flexible a los directivos. Finalmente y como conclusión, podemos establecer que el compromiso directivo con el *status quo* es determinante de un bajo nivel de *momentum* para el cambio y que, por tanto, las características o comportamientos de los directivos o líderes del cambio pueden predecir el curso de acción y la velocidad de un cambio.

Las aportaciones directivas también son analizadas por Gersick (1994), el cual concluye que los directivos utilizan mecanismos distintos para modular la velocidad y la orientación en el desarrollo de las empresas que dirigen, reflejándose la existencia de diferentes patrones de *momentum* y cambio en función de las diferentes elecciones de los decisores. Adicionalmente, y aunque desarrolla su trabajo en torno a la inercia y el cambio, sugiere que la decisión del directivo está influenciada por su propia interpretación de la presión temporal para hacer frente a una situación y por la convicción directiva de que la organización puede explotar tal situación.

Por tanto, en esta perspectiva predomina la visión directiva y se establece, implícitamente, que el *momentum* puede estar influenciado por un ejecutivo o por el líder del cambio. Adicionalmente, podemos afirmar que en ella subyace la perspectiva cognitiva, ya que todos los trabajos encuadrados en esta disciplina destacan la interpretación directiva de los acontecimientos y, consecuentemente, las acciones a implantar. Se asume, por tanto, que dichas interpretaciones directivas generan unas valoraciones de la situación, y “[...] sobre la base de esas valoraciones, se crea el *momentum* de cambio y tienen lugar las respuestas organizativas” (Dutton y Duncan, 1987b: 281).

Sin embargo, y aunque la perspectiva directiva es necesaria para poder comprender cómo se forma el *momentum*, los trabajos analizados presentan una visión parcial, ya que (a) adolecen de explicaciones sobre los mecanismos que forman dicho *momentum*, concretamente en cómo esas fuerzas desencadenantes (e.g., las decisiones de los

directivos) se traducen en *momentum*, y (b) excluyen la dimensión colectiva, ya que al centrarse en el agente de cambio ignoran la percepción del resto de los miembros de la organización, necesaria para poder establecer una intensidad dinámica estable -clave del *momentum*-.

El *momentum* y la perspectiva colectiva y de proceso

En contraste a la visión individual de la perspectiva anterior, la escasa investigación que se ha realizado y centrado en la perspectiva colectiva y de proceso se fundamenta en el esfuerzo de cambio en sí mismo y en la importancia del compromiso de todos los miembros de la organización para acometer el cambio. De hecho, los trabajos aquí incluidos analizan cambios importantes que se han producido en las organizaciones, tales como cambios culturales o estratégicos que pretenden lograr una transformación de la organización. En esta perspectiva se encuadran autores como Kotter (1995) que analiza el proceso de cambio como una secuencia etápica que requiere tiempo y en la que cualquier error crítico “[...] puede tener un impacto devastador, ralentizando el *momentum* y anulando los objetivos alcanzados” (Kotter, 1995:60). Por tanto, se describe el *momentum* como la fuerza dinámica cuya presencia o ausencia determina el éxito o fracaso de un esfuerzo de transformación. Además, Kotter (1995) deja patente la importancia de que exista un compromiso colectivo para realizar la transformación, ya que para que un cambio de estas características comience es necesario que se produzca una cooperación intensa de muchos individuos, apoyada por un buen directivo o líder que ve la necesidad de realizar un cambio importante. Esta perspectiva, por tanto, enfatiza un esfuerzo colectivo para realizar una transformación organizativa -cambio-, incluyendo así dos aspectos que la perspectiva directiva había obviado -la dinamicidad del proceso y la visión colectiva - y a los que dedicaremos las siguientes líneas.

Así, por un lado, los autores de esta perspectiva destacan la dimensión colectiva del *momentum*. De hecho, Kotter (1995) considera que la “[...] transformación es imposible a menos que cientos o miles de personas estén dispuestas a ayudar, a menudo haciendo sacrificios a corto plazo”. Ahora bien, el autor destaca que los empleados sólo estarán dispuestos a realizar estos sacrificios cuando crean en la utilidad del cambio. También, Elmes y Wynkoop (1990) hacen referencia al carácter colectivo, destacando la necesidad de una visión compartida y transformadora para que se produzca el *momentum*. Del mismo

modo, Jansen (1999:27) apela a la formación del *momentum* como fenómeno social compartido al definir el término como “[...] la energía asociada con un movimiento colectivo hacia algún estado identificado”. Por tanto, y en contraste con la perspectiva directiva o de agente de cambio, la dimensión que ahora analizamos, se centra en la implicación de los miembros de la organización para la realización del cambio.

De hecho, Jansen (1999:27) analiza el *momentum* como “[...] la energía asociada con un movimiento colectivo hacia algún estado identificado”, retomando así los orígenes del concepto y distinguiéndolo del concepto de inercia en tres aspectos fundamentales. En primer lugar, centra la atención en la energía y fuerza que caracteriza al movimiento más que en la tendencia a moverse en cierta dirección. En segundo lugar, incorpora la visión sociológica que considera el *momentum* como un fenómeno social que se experimenta más frecuentemente a nivel colectivo. Finalmente, su análisis pone de manifiesto que el movimiento se caracteriza por un comportamiento dirigido a la meta.

Por otro lado, esta perspectiva también se centra en el proceso de cambio, como ya señalamos con anterioridad, por lo que establece cómo mantener el *momentum* a lo largo de un período de tiempo y define su secuencia. De hecho, Kotter (1995) incluye el tiempo necesario para realizar el cambio transformativo como una variable que influirá en el *momentum*, estableciendo que los procesos cortos generarán una mayor ilusión y compromiso por la proximidad de conseguir el objetivo y, por tanto, incrementarán el *momentum*, mientras que los proyectos largos dan lugar a una disminución del *momentum*. Ahora bien, Linstead y Chan (1994) consideran que una forma de mantener el *momentum* en proyectos largos es a través de la introducción de sentimientos de crisis en la organización, pero aunque esta acción pueda ser efectiva en el corto plazo, es necesario tener presente que, a la larga, el estado permanente de estrés y de trauma puede generar consecuencias negativas para el comportamiento y la salud de la organización.

Por tanto, esta segunda perspectiva del *momentum*, al centrarse en la vertiente social y de proceso, aporta importantes consideraciones que son complementarias a la visión directiva, si bien los autores encuadrados en ella obvian totalmente la perspectiva individual. Así, por un lado, reconocen la importancia de que los individuos colectivamente experimentan el *momentum*, al mismo tiempo que establece, aunque implícitamente, la forma en que éste se transmite entre los miembros de la organización y, por último, incluyen la magnitud del

cambio a través de la consideración de la duración de los proyectos como un determinante del ritmo de cambio y, consecuentemente, del *momentum*. En definitiva, esta perspectiva, aunque escasa en literatura, es rica en aportaciones a la teoría dinámica del *momentum* de cambio.

El *momentum* y la perspectiva de la adaptación organizativa

La mayoría de la investigación que explícitamente analiza el *momentum* se encuadra en la perspectiva de la adaptación organizativa, siendo uno de los trabajos fundamentales de esta disciplina el de Miller y Friesen (1980), quienes definen el *momentum* como la tendencia a extrapolar direcciones previas de evolución en la estrategia y la estructura. De hecho, consideran que “[...] la mayoría de las organizaciones están siempre cambiando, pero parecen estar sesgadas en su dirección de evolución, de forma que generalmente extrapolan tendencias pasadas” (Miller y Friesen, 1980:592). En este sentido, los autores de esta perspectiva consideran el *momentum* bajo la óptica de la tendencia a mantener la dirección de las acciones estratégicas anteriores para ajustar la organización a los cambios del entorno. Sin embargo, consideramos, al igual que Jansen (1999), que la definición que establecen de *momentum*, más que relacionada con la intensidad dinámica dirigida a una meta, parece estar asociada a la inercia -tendencia de un cuerpo en movimiento a permanecer en movimiento en la misma dirección-, aspecto, como ya hemos señalado, comúnmente confundido con el término *momentum*. Por tanto, en esta perspectiva, la conceptualización del *momentum* enfatiza la persistencia estratégica, similar a la perspectiva cognitiva, aunque, a diferencia de ésta, dicha persistencia no se fundamenta en la experiencia y en las interpretaciones directivas, sino en las variables estructurales y estratégicas de la organización y del entorno.

Estas mismas consideraciones continúan estando presentes en un estudio posterior realizado por Miller (1993), en el que, aunque mantiene la asociación del *momentum* con la inercia, incluye el concepto de «simplicidad» para diferenciarlo de su noción del *momentum*. De hecho, “el *momentum* o convergencia puede dar lugar tanto a orientaciones más elaboradas y complejas como a otras más simples” (Miller, 1993:118), mientras que la «simplicidad» representa la preocupación por una meta, por una actividad estratégica, por un departamento o por una visión particular y permite a la organización refinar incrementalmente su orientación estratégica, aspectos considerados en la definición de *momentum* que hemos aceptado.

En esta misma línea, Kelly y Amburgey (1991) se apoyan en la teoría de la inercia estructural para analizar los cambios de las organizaciones en respuesta a un cambio fundamental del entorno -la desregulación del transporte aéreo-. En este trabajo, utilizan el *momentum* como la probabilidad de cambiar en la dirección de los cambios experimentados en ocasiones anteriores. Así, establecen que “[...] esas organizaciones eran significativamente más propensas a repetir cambios que habían experimentado en el pasado” (Kelly y Amburgey, 1991:608). Por tanto, consideran la importancia de incluir en este tipo de estudios los cambios organizativos anteriores para captar lo que ellos denominan *momentum* en los procesos de cambio organizativo, dotando así de una perspectiva histórica y explicando que lo que actualmente puede parecer un cambio discontinuo en la orientación estratégica puede ser una manifestación del *momentum*. En este trabajo, Kelly y Amburgey (1991), además, concluyen que la teoría de la inercia estructural necesita modificaciones sustanciales y ampliar su concepción de inercia incorporando la continuidad de cambios anteriores. De nuevo, un trabajo seminal que analiza directamente el *momentum* confunde dicho término con la inercia a través del patrón de dependencia de las estrategias anteriores.

En un trabajo posterior, Amburgey y Miner (1992: 335) definen el *momentum* estratégico como “la tendencia a mantener o a intensificar en el comportamiento estratégico actual la dirección de las acciones estratégicas anteriores”. Estos autores analizan el *momentum* estratégico que se manifiesta en las operaciones de fusión y se fundamentan en dos enfoques -teorías de las rutinas organizativas y teorías de la cognición directiva- para definir y predecir la ocurrencia de tres tipos de *momentum* estratégicos. Así, en primer lugar, consideran que el *momentum* repetitivo se produce cuando una organización repite una acción específica previa, destacando que este tipo de *momentum* es el más básico y lo asocian a las consideraciones que sobre este término realizaron Miller y Friesen (1980) y al patrón de dependencia de una acción estratégica. En segundo lugar, el *momentum* posicional, entendiendo como tal cuando una organización realiza acciones estratégicas para mantener o ampliar su posición estratégica actual, de forma independiente a las acciones que había realizado para conseguir dicha posición. Finalmente, el *momentum* contextual que ocurre cuando las variables organizativas, tales como la estructura o la cultura, conforman las acciones estratégicas.

No obstante, como mencionamos anteriormente, el concepto de *momentum* estratégico defendido es similar a la definición de inercia, aspecto que ellos mismos ponen de manifiesto cuando consideran que su trabajo “[...] ofrece cómo construir cimientos para la exploración continua del complejo papel de la inercia en la adaptación y supervivencia organizativa” (Amburgey y Miner, 1992:347). Adicionalmente, este patrón de dependencia se utiliza en el estudio de las relaciones entre estrategia y estructura (Amburgey y Dancin, 1994), aunque no sólo se fundamentan en las teorías de las rutinas organizativas sino que en algunos aspectos utilizan las teorías de la cognición directiva.

Ahora bien, la definición de *momentum* como patrón de dependencia al que se refieren los trabajos mencionados puede tener cabida en la teoría general del *momentum* establecida por Adler (1981) y en la que el movimiento también dependía de las fuerzas derivadas, aquéllas consecuencia de la retroalimentación de las acciones realizadas. En este sentido, más que considerar las definiciones de estos autores como opuestas a la conceptualización que hemos aceptado del *momentum*, deberíamos destacar su visión parcial de la complejidad que acompaña al mismo, ya que sólo están considerando un elemento fundamental del *momentum*. Así, la continuidad de las acciones como consecuencia de la obtención de resultados positivos para conseguir una meta concreta en la adaptación de la organización al entorno conforma una segunda dimensión de análisis del *momentum*.

Por tanto, en esta perspectiva, la definición de *momentum* como persistencia estratégica o inercia organizativa es un patrón claramente marcado y en el que prácticamente se ignora la perspectiva directiva y el papel de las cogniciones e interpretaciones de los acontecimientos para la adaptación de la organización al entorno. De hecho, este conjunto de trabajos realiza una escasa aportación a la naturaleza dinámica del *momentum*, ya que la investigación se ha centrado en la persistencia estratégica y en la rutinización del cambio pero no ha relacionado estas variables directamente con la energía asociada al *momentum*. Sin embargo, Jansen (1996) describe la existencia de un nivel particular de cambio, en el que el ritmo y la velocidad del mismo se convierten en características que confieren a la organización el carácter dinámico, de forma similar a las consideraciones realizadas por Tyre y Orlikowski (1994) al tratar la adaptación de las organizaciones a las nuevas tecnologías. Además, en esta perspectiva implícitamente subyacen las explicaciones de la influencia de las rutinas y los sistemas de retroalimentación en el desarrollo de las acciones,

aspecto que en la teoría del *momentum* se incluye en las fuerzas derivadas que impulsan el movimiento.

El momentum y la perspectiva multidimensional para el estudio del cambio

Como hemos mostrado en epígrafes anteriores, cada una de las perspectivas analizadas se centra en diferentes aspectos del *momentum*. Así, la primera perspectiva enfatiza el papel de las cogniciones directivas para crear el *momentum*, aunque carece de la visión global proporcionada por todos los miembros de la organización para percibir y responder al mismo, al tiempo que tampoco considera la magnitud del cambio como factor determinante del *momentum*, sino como consecuencia del mismo. No obstante, estas deficiencias se salvan en la segunda perspectiva que considera a todos los miembros de la organización y reconoce la magnitud del cambio, concediendo un carácter participativo y compartido al concepto del *momentum*. Además, también subyace en la misma una visión de la secuencia del *momentum*, determinando implícitamente su formación, desarrollo y disipación. Sin embargo, aunque sus aportaciones han sido esenciales, se deslucen por la escasez de investigación teórica y empírica al respecto, carencias que no están presentes en la vertiente de la adaptación organizativa, en la que las numerosas contribuciones se empañan por la asociación de los términos inercia y *momentum*.

Por tanto, es necesario una perspectiva combinada que aproveche las aportaciones de las anteriores y que formule una visión multidimensional del *momentum* que abarque los aspectos que se han analizado de forma independiente, ya que “la interacción de diferentes perspectivas es lo que ayuda a obtener un entendimiento más extenso de la vida organizativa, porque una perspectiva teórica invariable ofrece sólo una parte de un fenómeno complejo” (Van de Ven y Poole, 1995: 510).

Ahora bien, algunos de los trabajos ya presentados han intentado integrar distintas aportaciones en una única perspectiva, destacando una cierta dinamicidad en el proceso del *momentum* y a este respecto debemos destacar las aportaciones de Jansen (1996, 1999), algunas aproximaciones realizadas por Amburgey *et al.* (1993), Tyre y Orlikowski (1994) y Ginsberg y Baum (1994), y la contribución de Kanter, Stein y Jick (1992), cuyas aportaciones presentamos en las líneas siguientes.

Kanter *et al.* (1992) sugieren que las organizaciones están siempre moviéndose y reconocen la naturaleza dinámica de tal movimiento, describiendo un “empuje central o tendencia direccional que resulta de la combinación de la trayectoria de eventos pasados, empujes surgidos del entorno, y empujes surgidos de las estrategias llevadas a cabo por la coalición dominante” (Kanter *et al.*, 1992:12). Específicamente esta visión del movimiento organizativo está mucho más centrada en la energía del movimiento además de su dirección, y combina la importancia de las fuerzas estratégicas, la trayectoria prevista de movimiento y la influencia de las fuerzas del entorno en la iniciación y desarrollo de un cambio.

En esta misma línea se encuentran los estudios de Amburgey *et al.* (1993), Tyre y Orlikowski (1994), y Ginsberg y Baum (1994) en los que explícitamente determinan el carácter dinámico del *momentum*. En tales trabajos se analiza la frecuencia de repetición de un cambio y concluyen que, una vez creado, el *momentum* se desmorona rápidamente por cambios periféricos (e.g., tecnología y estrategia), mientras que decae más lentamente para cambios profundos (e.g., valores organizativos). Sin embargo, no ahondan en las causas por las que se producen estas variaciones, pudiendo atribuirse a que los cambios profundos afectan a más miembros de la organización y, por tanto, puede ayudar a producir un *momentum* de cambio mayor.

Por último, Jansen (1996: 287) afirma que “un nivel de cambio particular centra la atención en las fuerzas que contiene una organización para desarrollar una trayectoria particular con un *momentum* concreto”. En este trabajo y en el de 1999, la autora analiza la contribución de diversos factores a través del ritmo y velocidad de cambio, a un nivel característico (e.g., contexto sectorial, características del equipo de alta dirección y deseo colectivo de predicción) y dirige la atención hacia el proceso dinámico por el cual se construye el *momentum*.

Por tanto, es necesario llevar las perspectivas anteriores a una visión enriquecida del *momentum* en las organizaciones, conformando un marco multidimensional en el que se reflejen todos los elementos de cada una de las áreas de investigación analizadas anteriormente, y que de lugar a una teoría del *momentum* de cambio que, partiendo de la visión sociológica del término, considere la importancia del líder del cambio, las características propias del cambio en sí mismo y las fuerzas que lo impulsan o retienen. Por ello, en el presente trabajo consideraremos el estudio del *momentum* de cambio teniendo en

cuenta la perspectiva del directivo, fundamental para el inicio de cualquier proceso de cambio, pero sin obviar la naturaleza social del *momentum*, estableciendo un esquema dinámico en el que se relacionan los factores o mecanismos desencadenantes del proceso interpretativo en el que se crea el *momentum* y las acciones, si existen, para actuar y resolver las posibles consecuencias de los cambios en el *status quo* de la organización.

1.2.6. Objetivos de la investigación

Puesta de manifiesto la importancia del cambio estratégico y la adecuación de la teoría del *momentum* para profundizar en su estudio y dar respuesta a cuestiones de investigación aún poco exploradas, estamos en disposición de concretar los objetivos de investigación del presente trabajo. Con este propósito sintetizaremos, en las líneas siguientes, la argumentación teórica que nos permite sustentar nuestro estudio, establecer el marco en el que se lleva a cabo la investigación y contextualizar el interés de los objetivos perseguidos con el desarrollo de la misma.

La literatura del cambio estratégico, revisada en la primera parte de este capítulo, constituye un elemento fundamental del marco de referencia de nuestra investigación, ya que en ella hemos encontrado la necesidad de realizar un tratamiento conjunto de las causas y consecuencias del cambio estratégico, así como de la importancia del papel directivo, cuyas percepciones constituyen importantes condicionantes de las acciones que proponen. De esta forma, el proceso de reflexión que origina el cambio y su mantenimiento posterior, está marcado por la interpretación directiva de los acontecimientos internos y externos a la organización que da lugar a una dinamicidad sin la cual no sería factible afrontar el proceso de cambio estratégico. Y son precisamente la génesis y el desarrollo posterior de esta dinamicidad los factores que determinan la posibilidad real de que un cambio estratégico se inicie, desarrolle y concluya. Ahora bien, cómo y por qué surge dicha dinamicidad, por qué en ocasiones se incrementa y en otras desaparece gradual o drásticamente abortando los procesos estratégicos, o por qué está presente de forma permanente en la organización incentivando una búsqueda activa de nuevos procesos de cambio, son cuestiones de gran interés para investigadores y directivos que pueden encontrar nuevas respuestas cuando se analizan desde la teoría del *momentum*. El *momentum*, bajo esta perspectiva, adquiere 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, pero necesario para explicar holísticamente los aspectos del mismo.

La aplicación de la teoría del *momentum*, partiendo de la visión sociológica del mismo, otorga, de esta manera, una perspectiva enriquecedora al estudio del cambio estratégico en las organizaciones, aportando un marco multidimensional en el que se reflejan todos los elementos del cambio, a saber: el líder, los otros miembros de la organización, el proceso de cambio y las fuerzas que lo impulsan o retienen. De esta forma, nuestro estudio, sustentado en la teoría del *momentum* para incrementar la comprensión de los factores que influyen en el cambio estratégico, contempla tanto la naturaleza directiva como colectiva del *momentum*, estableciendo un esquema dinámico en el que se relacionan los factores o mecanismos desencadenantes del proceso interpretativo en el que se crea el *momentum* y su desarrollo posterior, lo que da lugar al cambio del *status quo* estratégico de la organización.

En este contexto, nos planteamos como objetivo general de la investigación la identificación y comprensión de los factores que inducen a la génesis y desarrollo del cambio estratégico, sustentado tal decisión en las interpretaciones y valoraciones que realizan los directivos sobre los acontecimientos y cambios en el entorno y en la propia organización, así como en la intensidad generada en el resto de los implicados en el cambio. El logro de este objetivo general hace necesario el alcance secuencial de los siguientes objetivos específicos que nos permitirán ir profundizando gradualmente en los factores determinantes de la dinamicidad del cambio estratégico en las organizaciones. Así, nos proponemos:

- ✚ Desarrollar un marco teórico para el estudio del proceso de cambio estratégico desde una perspectiva global, en la que tenga cabida tanto las investigaciones centradas en el proceso como en el contenido del cambio estratégico.

- ✚ Describir los factores y principios que potencialmente pueden influir en la dinámica del cambio en sus distintas fases, distinguiendo los elementos relevantes para la generación del *momentum* directivo y los que intervienen en la génesis del *momentum* colectivo.

- ✚ Identificar las estrategias de investigación más adecuadas para el análisis del cambio estratégico desde una perspectiva integradora, destacando los aspectos metodológicos a seguir en un estudio de cambio.

- ✚ Llevar a cabo un análisis procesual de múltiples casos que nos permita encontrar la evidencia empírica sobre la que sustentar la identificación y comprensión de los factores que influyen en el inicio y desarrollo de un proceso de cambio estratégico.

- ✚ Describir un modelo inducido que explique los factores que influyen en la génesis y el desarrollo del cambio estratégico, integrando las perspectivas de proceso y contenido del mismo con las visiones directivas y colectivas del *momentum*.

De esta forma, la consecución de estos objetivos constituye la línea argumental y estructural seguida en el desarrollo del presente proyecto de investigación.

1.3. UN PLANTEAMIENTO INTEGRADOR: EL CAMBIO ESTRATÉGICO BASADO EN EL *MOMENTUM* ORGANIZATIVO

En los epígrafes anteriores hemos destacado la importancia del cambio estratégico entendido como cambios continuos en las estrategias para poder obtener ventajas competitivas. De hecho, Zan y Zambon (1993) recalcan la traslación del énfasis en la estrategia al énfasis en el cambio estratégico, sustituyendo así la búsqueda de la estabilidad por la del movimiento (Grouard y Meston, 1995), aspecto también destacado por Porter (1991) al establecer la necesidad de una teoría dinámica de la estrategia. Sin embargo, y a pesar de su importancia creciente, las escuelas del contenido y del proceso que abordan el estudio del cambio estratégico se han desarrollado de forma independiente, dejando vacíos en la comprensión del mismo que deben ser cubiertos. En este sentido, es necesario el planteamiento de un enfoque que integre ambas escuelas y sirva como punto de partida para la construcción de una teoría dinámica sobre el cambio de estrategias (Zan y Zambon, 1993; Rajagopalan y Spreitzer, 1997), desafío que asumimos en las siguientes líneas.

Con este objetivo, hemos considerado el cambio estratégico como un proceso iterativo, siguiendo las líneas establecidas por Rajagopalan y Spreitzer (1997) a través del análisis conjunto de las distintas perspectivas -directiva, cognitiva y de aprendizaje-. Además, también hemos considerado los elementos fundamentales del proceso, tales como los desencadenantes del mismo (Van de Ven y Poole, 1995), las posibles alternativas de renovación que la dirección de una organización puede emprender (Baden-Fuller y Volberda, 1996) y las fuentes de inercia que obstaculizan el proceso (Rumelt, 1995; Klein y Sorra, 1996; Lorenzo Gómez, 1999).

Siguiendo las recomendaciones realizadas por Rajagopalan y Spreitzer (1997), este enfoque integrador que proponemos debe considerar a la empresa como unidad de análisis, sin obviar los antecedentes sectoriales, ni la fragilidad de los límites entre entorno y empresa (Hamel y Prahalad, 1995; Lowendahl y Revang, 1998). Además, también debe establecer distinciones claras entre las percepciones y las acciones de los directivos para que se puedan conocer las relaciones causa-efecto y así dotar de carácter normativo a los resultados de la aplicación de este enfoque holístico (Rajagopalan y Spreitzer, 1997).

Ahora bien, para que la organización pueda mantener la capacidad continua de cambio es necesario que éste no sólo se considere en el nivel directivo, sino que también se imprima a los restantes miembros de la organización. En este contexto, adquiere especial relevancia el *momentum*, término al que hemos dedicado la segunda parte de este capítulo y cuyo estudio es útil en el contexto del cambio, ya que destaca la dinamicidad como la habilidad de la empresa para renovar competencias y alcanzar así la coherencia con un entorno cambiante.

Sobre la base de estos planteamientos, no es nuestro principal objetivo el estudio del proceso del cambio estratégico en sí, sino el proceso de generación de la dinamicidad necesaria para desarrollar cambios estratégicos. Por tanto, en este epígrafe pretendemos establecer un marco integrador en el que tenga cabida el modelo dinámico y espiral del *momentum*, analizado en epígrafes anteriores, y la motivación hacia la realización de cambios de estrategia para obtener ventaja competitiva, estableciendo así una perspectiva holística sobre la génesis y el desarrollo del *momentum* del cambio estratégico.

En la construcción de este modelo integrador, debemos tener en cuenta la realidad a la que se enfrentan los directivos, que se fundamenta en que los cambios en las estrategias deben asociar las necesidades de los contextos interno -organizativo- y externo de la organización. En este sentido, Rajagopalan y Spreitzer (1997) concluyen que las acciones directivas para emprender un cambio pueden clasificarse en (a) acciones relacionadas con el entorno externo, como la vigilancia del entorno mediante sistemas de información que crean la necesidad del cambio o indican la oportunidad del mismo y las acciones que construyen un soporte contextual para los cambios, tales como las negociaciones con agentes externos, (b) acciones dirigidas al interior de la organización, tales como la creación del programa de cambio y reducción de resistencias a través de coaliciones, comunicación o sustitución de personas clave; y (c) acciones que se orientan a conformar el contenido de la nueva estrategia, como la articulación de una nueva visión, el análisis y la evaluación de alternativas estratégicas, la puesta en marcha de nuevas iniciativas estratégicas, la redistribución de recursos y el seguimiento de los resultados.

Así visto, los desencadenantes o motores del cambio -e.g., aparición de tecnologías avanzadas que aceleran la maduración o declive de los productos y sectores, la evolución del sector, la renovación de las metas de la organización, la variación de la relación de poder entre agentes de la organización- provocan una alteración en las relaciones existentes entre la organización y su entorno, que le obligan a efectuar un proceso de reajuste de la estrategia para alcanzar un nuevo equilibrio interno-externo. A ello se refieren Dutton y Duncan (1987ab) al tratar las "cuestiones estratégicas", descritas como los desarrollos o eventos que tienen el potencial de influir en la estrategia presente o futura de la organización, determinando así los aspectos que impactan o impactarán en la entidad (Kitchen y Daly, 2002). A través del análisis e interpretación directiva de estos eventos, se activan las fuerzas que pueden iniciar o impedir el cambio, relacionando así el proceso de toma de decisiones y el contexto en que tienen lugar con los diferentes niveles y tipos de cambio. Este proceso de diagnóstico incluye un componente de juicio e interpretación fundamentado en las cogniciones directivas (Dutton, Fahey y Narayanan, 1983; Daft y Weick, 1984; Bohman y Johansson Lindfors, 1998), justificándose la existencia de diferentes respuestas a contextos similares a través de tales cogniciones, mientras que la efectividad de las respuestas dependerá tanto de las acciones diseñadas como de la implantación de las mismas. De hecho, Rajagopalan y Spreitzer (1997) establecen que la interpretación que los directivos hagan de las condiciones y cambios del entorno será determinante para las acciones a desarrollar y destacan el papel de las acciones directivas para crear el contexto

organizativo, influir en el entorno, cambiar las estrategias de la empresa y mejorar los resultados organizativos, aunque esto último también puede depender de los cambios del entorno y los cambios organizativos que preceden o acompañan a los cambios de estrategia. Al mismo tiempo, también destacan la reformación continua de las cogniciones directivas como consecuencia del progreso en la implantación de los cambios estratégicos, de la obtención de resultados organizativos y de que se palpe el efecto de sus acciones, considerándose esta relación de aprendizaje crucial para la generación de futuros cambios impulsados por el directivo en la organización.

En las consideraciones realizadas hemos destacado la perspectiva directiva, ya que un cometido característico de la alta dirección es la toma de decisiones de carácter estratégico, planteamiento concordante con la mayor parte de la literatura sobre el *momentum*, que se centra en la perspectiva del directivo (Amburgey y Miner, 1992; Dutton y Duncan 1987b, Kelly y Amburgey, 1991; Miller y Friesen, 1980). Esta vertiente del *momentum* es fundamental para el inicio de cualquier proceso de cambio, pero también es necesario que éste se aborde teniendo en cuenta la naturaleza social del mismo, 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).

Así visto, podemos establecer que el proceso de generación del *momentum* está integrado por el desarrollo del *momentum* directivo y la generación del *momentum* colectivo, y que ambos conforman el *momentum* organizativo. De hecho, Lindsley *et al.* (1995) consideran una perspectiva multinivel en el análisis de las espirales, por lo que podemos utilizar sus consideraciones para justificar el análisis conjunto del *momentum* directivo y colectivo como constituyentes del *momentum* organizativo.

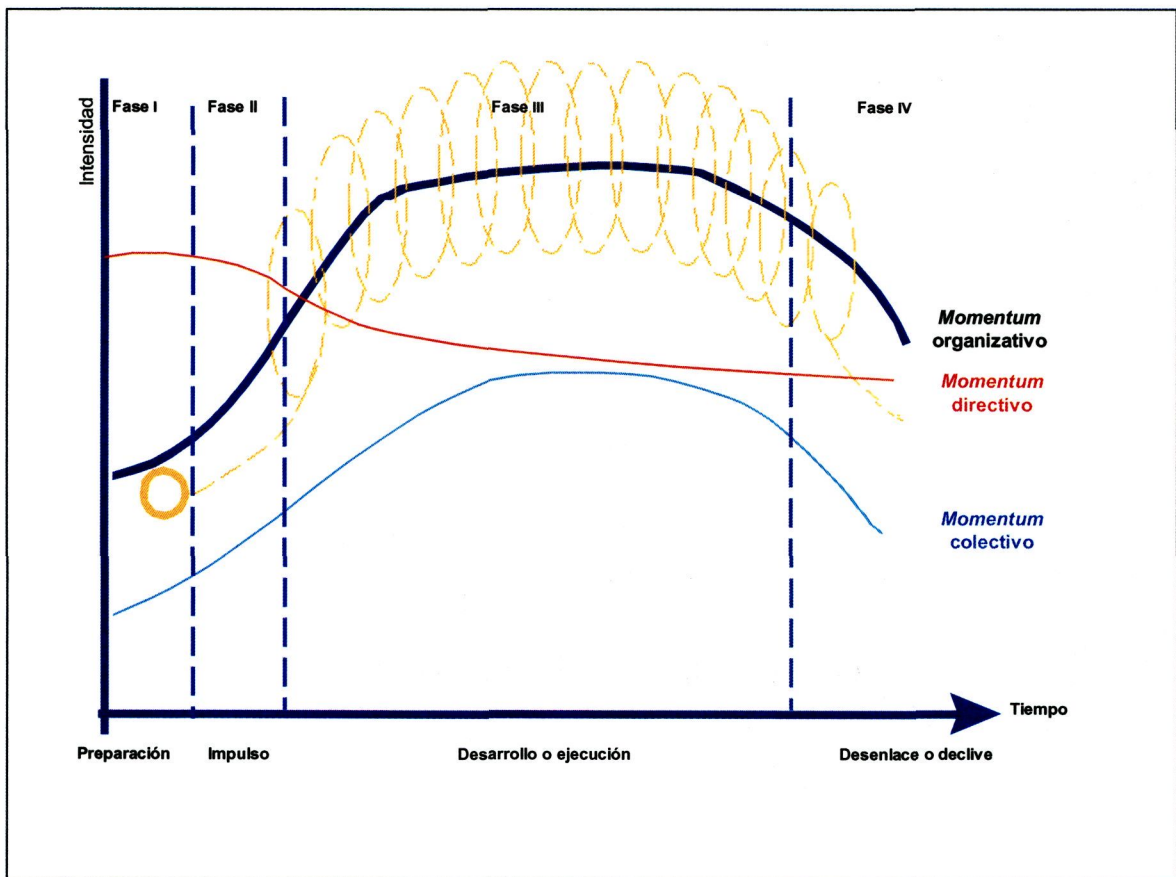
Estos autores ponen de manifiesto que aunque la mayoría de la investigación de los modelos espirales enfatiza la eficacia individual -convicción de que uno puede llevar a cabo el comportamiento requerido con éxito-, también éstos pueden tener lugar en grupos y en la organización en su conjunto. Por esta razón, analizan las espirales bajo una perspectiva múltiple, en la que reconocen que los individuos, los grupos y las organizaciones no son categorías conceptualmente separadas, sino que conforman las partes de un todo, en el que se afectan unas a otras. En este sentido, varios autores recalcan que el estudio del cambio se nutre de la teoría sobre el comportamiento individual del tomador del riesgo (Libby y

Fishburn, 1977; Lopes, 1987; Sitkin y Pablo, 1992) y de la teoría que integra el comportamiento individual del tomador del riesgo con los procesos de toma de decisiones en las organizaciones (Staw, Sandelands y Dutton, 1981; Milliken y Lant, 1991; Ocasio, 1995).

Ahora bien, en la generación del *momentum* organizativo debemos considerar que las dinámicas que definen el *momentum* directivo y el colectivo difieren en intensidad en cada una de las fases secuenciales del *momentum*, lo que nos lleva a utilizar un modelo que contemple la evolución de la intensidad dinámica de los principales componentes del *momentum* organizativo -directivo y colectivo-, tal y como se refleja en la figura 6.

Figura 6. Evolución de la intensidad dinámica de los componentes del *momentum* organizativo

Fuente: Elaboración propia



Así, en la fase de preparación del *momentum* organizativo 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 (e.g., la estructura social que se resiste al cambio de su proyecto de existencia, las actitudes y creencias sociales, el ritmo cotidiano, la dificultad de coordinar las acciones). En este sentido, partiendo de la base de que el comportamiento orientado a la meta es la clave del *momentum* y, por tanto, sirve como inspiración central que une e impulsa comportamientos posteriores, podemos señalar que el inicio del *momentum* organizativo depende en gran medida de la labor directiva, lo que nos lleva a establecer que,

Proposición 1: El inicio del proceso de generación 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. 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. De esta forma, la intensidad dinámica se caracteriza por la importancia que adquiere el *momentum* colectivo o social, 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.

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 de las

siguientes espirales. 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. Así y como consecuencia del desarrollo de las primeras acciones se desencadena un proceso de retroalimentación en el que se conoce el impacto o efecto de las mismas, activándose el proceso de aprendizaje y generando una nueva disposición a seguir el cambio al evaluar los resultados de los esfuerzos realizados y reflexionar sobre las necesidades de conseguir la meta, debiéndose reafirmar la importancia del objetivo elegido y el compromiso continuo para obtenerlo. De esta forma, se renueva el impulso interno y surge un impulso reciclado, que deben convertirse nuevamente en acción. 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.

De manera continua, en esta tercera etapa, los logros se incorporan al proceso a través de la retroalimentación y se regenera la intensidad que los miembros de la organización están dispuestos a imprimir al cambio. Con el tiempo, a medida que las personas se familiarizan con las habilidades motoras necesarias, la acción consciente disminuye, siendo reemplazada por el hábito y la confianza, y continuando la espiral a medida que la capacidad, eficacia, motivación y deseo incrementa, estimulando a los miembros de la empresa hacia la consecución del objetivo de cambio (Hostager *et al.*, 1998). Consecuentemente, el *momentum* como proceso dinámico e internamente circular, donde los *inputs* y *outputs* están continuamente reutilizándose para mantener un nivel de velocidad elevado, se manifiesta en un “avanzar sin esfuerzo” (clave del *momentum*), en el que prácticamente no existe la presencia de fuerzas inhibitorias del cambio. La evolución del *momentum* en esta tercera fase de desarrollo nos lleva a establecer la siguiente proposición.

Proposición 3: El momentum sostenible y duradero se caracteriza por una mayor presencia del momentum colectivo y un relativo desvanecimiento de la intensidad directiva.

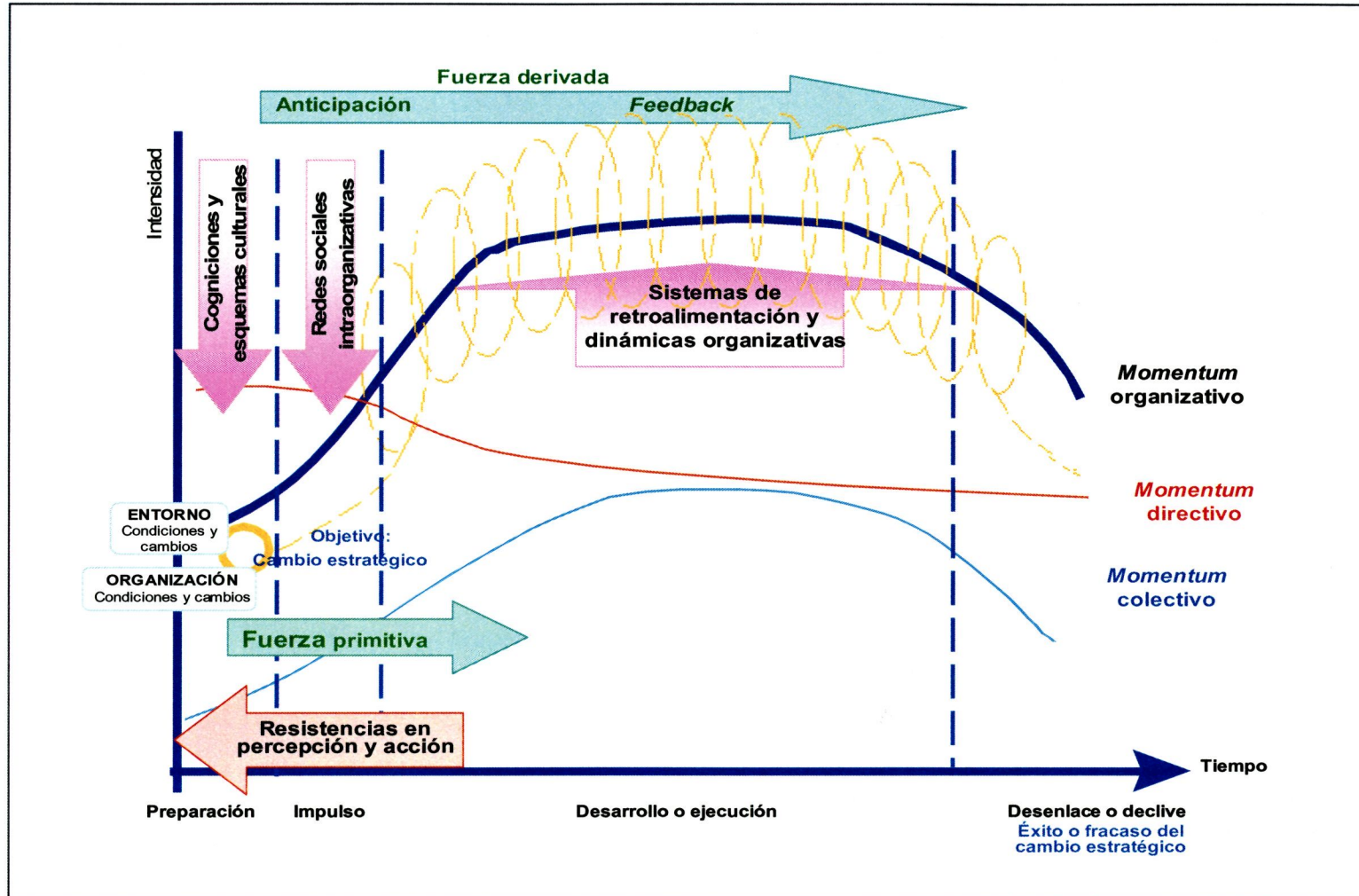
Ahora bien, el *momentum* organizativo no está exento de influencias, que pueden afectar directa o indirectamente, de forma positiva o inhibitoria, en el directivo, en los miembros de la organización y/o en la propia organización como entidad (figura 7). Por ello, trataremos

posteriormente las valoraciones y las actuaciones directivas y de los miembros de la organización respecto al cambio, así como las influencias que ejercen las estructuras de creencias, las relaciones sociales intraorganizativas y algunas características de la empresa en la génesis y el desarrollo del *momentum* organizativo para el cambio de estrategias. Sin embargo, como ya hemos adelantado, los efectos de estas variables pueden ser impulsores o inhibidores, llegando incluso a impedir el desarrollo del cambio, por lo que Lorenzo Gómez (1999) considera que cualquier investigación sobre el mismo debería tener en cuenta la presencia de estas últimas fuerzas retardadoras, que define como inercias. En nuestro trabajo, admitimos la necesidad de contemplar tales fuerzas, si bien no compartimos la calificación de estas últimas como inercias. De hecho, defendemos que las fuerzas aludidas deben considerarse resistencias, en la medida que no existe la pasividad subyacente en la inercia -indiferencia con ausencia de esfuerzo o incapaz de impulsar una acción -, sino una expresión de la negación en la percepción o en la acción (e.g., percepción distorsionada o incorrecta de los mecanismos desencadenantes del cambio, falta de motivación, falta de orientación hacia el cambio, existencia de barreras políticas y culturales, etc.), tanto en el nivel directivo como colectivo.

Finalmente, y como conclusión, en la propuesta holística presentada, hemos combinado el *momentum* organizativo y el cambio estratégico, integrando las perspectivas directivas y colectiva sobre el *momentum* y las disciplinas de contenido y proceso sobre el cambio estratégico. En este sentido, partiendo del marco establecido por Rajagopalan y Spreitzer (1997) y de la ampliación del mismo propuesta por Lorenzo Gómez (1999), hemos utilizado la teoría del *momentum* para entender el papel de las cogniciones y acciones directivas y facilitar así la comprensión de los antecedentes o motores del cambio estratégico (figura 7). Adicionalmente esta teoría permite distinguir entre cogniciones directivas, acciones tanto directivas como organizativas y cambios en el contenido de la estrategia empresarial, aspectos vagamente distinguidos por los investigadores según establece Rajagopalan y Spreitzer (1997).

Figura 7. Un modelo dinámico para la génesis y el desarrollo del cambio estratégico basado en el *momentum* organizativo

Fuente: Elaboración propia



1.4. LA DINAMICIDAD DEL *MOMENTUM* ORGANIZATIVO EN LA GÉNESIS Y EL DESARROLLO DEL CAMBIO ESTRATÉGICO

Partiendo del marco integrador definido en el epígrafe anterior, profundizaremos en el estudio del *momentum* organizativo para el cambio estratégico. En este sentido, trabajaremos, en primer lugar, la generación del *momentum* directivo a raíz de las valoraciones que éstos realizan de los acontecimientos, así como de las acciones que acometen para evitar las resistencias iniciales inherentes al cambio. En segundo lugar, abordaremos el estudio del *momentum* colectivo o social, dada su importancia para la consecución de la meta. A continuación, valoraremos las posibles discrepancias existentes entre los directivos y los miembros de la organización y que se suelen traducir en resistencias colectivas a la acción, que deben minimizarse para crear un nivel de esfuerzo y compromiso mayor (traslación del *momentum*). Por último, analizaremos la importancia de la retroalimentación como herramienta estratégica que facilita el desarrollo sostenible del *momentum* organizativo y que ofrece información que influye en el momento y la forma en que se desvanece la intensidad dinámica que mueve a la organización.

1.4.1 El *momentum* directivo para el inicio del cambio

Muchas de las explicaciones del éxito o fracaso del cambio han enfatizado el papel jugado por los directivos en la comprensión del contexto de las organizaciones, así como del contenido y el proceso de cambio (Wilson, 1994), ya que éstos lideran las acciones que tienen impacto en sus organizaciones. Sobre esta base, Martin y Dowling (1995) establecen que un análisis directivo de los factores contextuales, tanto internos como externos, da lugar a una percepción de la necesidad de cambiar que, conjuntamente con los objetivos y valores socialmente admitidos determina la magnitud del cambio propuesto. Como consecuencia, el directivo establece la forma en que el cambio debe llevarse a cabo, siendo necesario que éste esté liderado por directivos capaces de visualizar creativamente nuevas estrategias, de diseñarlo partiendo de las capacidades internas de la organización y de dirigirlo en organizaciones con elevados niveles de resistencia (e.g., Thomas, Clark y Gioia., 1993; Acar y Winfrey, 1994; Lombriser y Ansoff, 1995; Fairhurst, Green y Courtright, 1995; Denis, Langlely y Cazale, 1996; Arvonen y Pettersson, 2002).

En este sentido, la generación del *momentum* directivo parte de las valoraciones que éste realiza de los acontecimientos (entendimiento, capacidad y urgencia) y, con esta información, establece los objetivos a conseguir, supeditados al contexto cultural (nacional, organizativo, profesional, etc.) en que la organización desarrolla su actividad. De hecho, el directivo como miembro de una sociedad recibe influencias y experimenta presiones relacionadas con la localización nacional, cultural y geográfica de la organización, que se reflejan no sólo en las actitudes y creencias directivas, sino también en los comportamientos y acciones que emprende (Adler, 1981; Hurst, Rush y White, 1989; Hosftede, 1991, 2001; Zeffane, 1996; Geletkanycz, 1997; Harris y Crane, 2002).

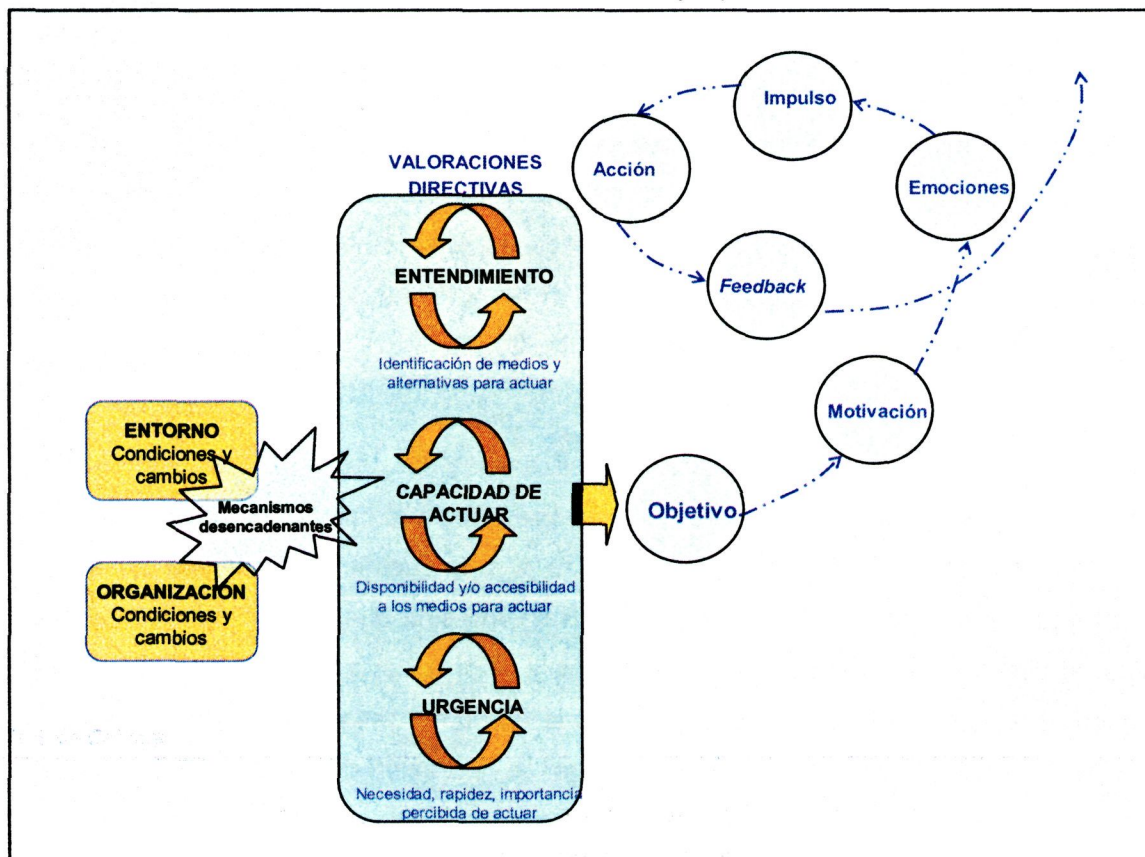
Como consecuencia de las valoraciones realizadas y de los objetivos establecidos se desencadenan las espirales directivas que movilizan hacia el cambio (figura 8), teniendo en cuenta que la magnitud de respuesta directiva a una cuestión estratégica no sólo está influenciada por las creencias y valoraciones directivas sino que en el establecimiento de la misma, el directivo también considera las metas y valores socialmente admitidos, lo que se traducirá en el nivel de cambio propuesto y en la forma de desarrollarlo. Por ello, siguiendo este planteamiento, abordaremos en primer lugar la valoración directiva y sus componentes, estableciendo las proposiciones al respecto y, a continuación, analizaremos la relación entre tales valoraciones, el esfuerzo y compromiso directivo, y la magnitud del cambio propuesto, como determinantes de la generación del *momentum* directivo.

A. Los componentes de las valoraciones directivas del cambio

Como hemos mencionado anteriormente, los directivos valoran las condiciones y cambios en el entorno de la organización y en la propia organización. Ahora bien, Mullins y Cummings (1999) consideran que la importancia de las diferencias cognitivas de los directivos para realizar las valoraciones depende del tipo de situación a la que se enfrenten. Así, en las “situaciones fuertes”, aquéllas en las cuales la mayoría de los actores interpretan la situación de la misma forma, se obtienen conclusiones similares respecto a las respuestas apropiadas y la mayoría de los actores están motivados a responder, por lo que la decisión no se atribuye al directivo (Harrison y Easton, 2002), ya que las circunstancias en sí mismas requieren unas respuestas determinadas (e.g., desregulación del sector, quiebra).

Figura 8. La generación del *momentum* directivo

Fuente: Elaboración propia



Sin embargo, y en el extremo opuesto, están las llamadas “situaciones débiles”, en las cuales 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 -nacional, organizativa, profesional, etc.- (Eisenhardt, Kahwaj y Bourgeois III, 1997; Lorsch, 1986; Thomas *et al.*, 1993; Westwood y Kirkbride, 1998; Oreja Rodríguez y Yánes Estévez, 2001; Ogbonna y Harris, 2002; López Salazar y López Sánchez, 2002). Es más, puede que el directivo perciba incorrectamente las señales emitidas dentro y fuera de la organización y que anticipan el cambio, convirtiéndose así la valoración directiva en la primera barrera al mismo. De hecho, la percepción distorsionada ha sido objeto de múltiples trabajos relacionados con la resistencia al cambio (e.g., Rumelt, 1995; Lorenzo Gómez, 1999; Garrigós Simón y Camisón Zornoza, 2001; Pardo del Val y Martínez Fuentes, 2002), en los que se concluye que las principales causas que la explican se relacionan con la miopía directiva (excesiva importancia al corto plazo, esquemas arraigados que distorsionan la realidad), con la negación o rechazo del directivo a toda información contraria a lo que espera o desea

(miedo, prepotencia, autocomplacencia) y con los modelos de pensamiento imperantes en la toma de decisión.

Por tanto, las valoraciones directivas adquieren especial importancia en las situaciones débiles, en las que las diferencias individuales juegan un papel determinante en las percepciones de los acontecimientos y, consecuentemente, en las actuaciones propuestas. En este sentido, analizaremos a continuación la valoración directiva partiendo de los tres componentes principales que la fundamentan, a saber, el entendimiento, la capacidad de actuación y la urgencia. Así, los decisores, supeditados por sus mapas mentales y cognitivos, 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.

A.1. Valoraciones directivas del entendimiento

En el análisis pionero realizado por Dutton y Duncan (1987b) la valoración del entendimiento se incluía como determinante de la factibilidad -entendimiento y capacidad- de actuación. No obstante, Ginsberg y Venkatraman (1995) en un intento de comprobar empíricamente las propuestas de los primeros, consideran los dos elementos por separado; aspecto que compartimos ya que así, en cierta medida, se pueden detallar las posibles ponderaciones que pueden surgir en un factor compuesto. Por ello, dedicaremos estas líneas a la valoración directiva del entendimiento, postergando el análisis de la capacidad de cambio al epígrafe siguiente.

La definición e interpretación de una cuestión estratégica depende de las percepciones sobre las alternativas de actuación, aunque no es necesario que se establezca una opción concreta, sino que se sepa cómo resolver la cuestión (Thomas *et al.*, 1993; Miller y Chen, 1994; Eisenhardt *et al.*, 1997; Krueger, 1998; Ford y Gioia, 2000). Ahora bien, debemos enfatizar nuevamente que las valoraciones del entorno no están exentas de la naturaleza de la percepción humana, por lo que las organizaciones no son uniformes en sus análisis ni en la comprensión de los cambios (Smart y Vertinsky, 1984; Manikutty, 1987; Boyd, Dess y Rasheed, 1993; Oreja Rodríguez y Yánes Estévez, 2001; Garrigós Simón y Camisón Zornoza, 2001). Así, un entorno que sea percibido por una organización como simple -pocos factores y relativamente homogéneos-, estático -carente de cambios continuos- y con poca incertidumbre, puede ser percibido por otra organización como complejo -muchos factores y heterogéneos-, dinámico -factores continuamente cambiantes- y con un alto grado de

incertidumbre. Por tanto, los directivos de una organización pueden percibir el entorno como una amenaza o como una oportunidad, pero según Smart y Vertinsky (1984) una organización dinámica puede encontrar incluso en el entorno más turbulento una fuente de oportunidades más que de amenazas.

A raíz del análisis del entorno y de las cuestiones estratégicas, el directivo valora su conocimiento sobre la resolución de las mismas (figura 8). En este sentido, si los decisores carecen del conocimiento necesario para resolver un aspecto, lo verán como ambiguo e incierto, demorando la realización de cualquier acción correctiva, mientras que si creen que tienen el conocimiento necesario para entender el tipo de cambio que se precisa, percibirán la cuestión estratégica como comprensible y asequible y, consecuentemente actuarán sobre ella.

Ahora bien, el conocimiento directivo y la identificación de alternativas depende del nivel de formación y de la experiencia del mismo (Grimm y Smith, 1991; Wiersema y Bantel, 1992), ya que la dirección estratégica de una empresa es tanto un proceso lógico como intelectual, que no sólo depende de las condiciones actuales del mercado, sino de las experiencias del directivo en las decisiones de cambio (Üsdiken, 1992; Miller y Chen, 1994). De hecho, los decisores deben conocer las opciones estratégicas más adecuadas al tipo de entorno en el que opera la organización, aspecto que muchos autores han detallado en la configuración de las diferentes tipologías estratégicas. Así, por ejemplo, las investigaciones sobre opciones estratégicas idóneas para determinadas situaciones concluyen que la innovación y la flexibilidad son necesarias para responder a variaciones drásticas del entorno (Miles y Snow, 1978; Ansoff, 1985; Herbert y Deresky, 1987; Porter, 1991; Corsi, Grimm, Smith y Smith, 1991; Ginn, 1990; Ginsberg y Buchholtz, 1990; Goodstein y Boeker, 1991; Haveman, 1992; Smith y Grimm, 1987; Zajac y Shortell, 1989; Kelly y Amburgey, 1991; Fox-Wolfgramm, Boal y Hunt, 1998). No obstante, puede que el directivo tenga una visión estratégica inadecuada, marcada por las modas del momento, sin profundizar en su significado y demostrando inseguridad en la dirección de futuro (Rumelt, 1995), lo que dificulta la percepción de alternativas claras de cambio, y consecuentemente, limitan el entendimiento.

En este sentido, asociando el entendimiento de los decisores a la localización de opciones atractivas, parece necesario analizar el entorno en el que la organización opera para conocer las distintas posibilidades de actuación (Rajagopalan y Spreitzer, 1997; Van de Ven

y Poole, 1995; Strebel, 1994; Thompson, 1967; Hofer y Schendel, 1978, entre otros). En esta línea, Greve (1998) destaca el aprendizaje del mercado como uno de los principales mecanismos para identificar posibles alternativas, ya que la estructura de aprendizaje de una organización no puede desligarse del contexto sectorial en el que desarrolla su actividad (Huff, 1982; Bångens y Araujo, 2002). Así, se puede analizar el mercado a través del cambio de posición experimentado por los competidores -aprendizaje del mercado local-, aunque si la empresa pertenece a un grupo, este aprendizaje se puede producir al considerar los cambios que las otras empresas del mismo grupo han observado en sus respectivos mercados locales -aprendizaje no local-. Por tanto, el directivo identificará posibles alternativas de cambio de su posición de mercado con mayor probabilidad si recientemente ha observado cambios en las posiciones de sus competidores locales, o cambios de posición de los competidores locales de otra empresa perteneciente a la organización (mercado no local); ahora bien, la valoración del entendimiento aumenta en la medida que las opciones sean acorde con los productos y servicios actuales de la organización, con los valores directivos y organizativos vigentes, con los intereses y motivaciones de los empleados, etc. (Rumelt, 1995; Pardo del Val y Martínez Fuentes, 2002).

Además del aprendizaje del mercado, el directivo también cuenta con herramientas organizativas que pueden ayudar al entendimiento de una cuestión estratégica. Así, las prácticas que las organizaciones emplean para conocer posibles alternativas de actuación en el entorno (Simon, 1976; Hambrick, 1982) pueden acelerar la decisión de cambio, ya que estos procesos de análisis del entorno constituyen el primer escalón en la cadena de percepciones y acciones (Elenkov, 1997). En este sentido, si la organización posee procedimientos, programas y documentos escritos que guíen el proceso de decisión (Boyd *et al.*, 1993; Krueger, 1998), el directivo puede sistematizar la recopilación y la difusión de información, facilitando y simplificando la identificación de alternativas para resolver una cuestión estratégica. No obstante, puede que debido a la velocidad y complejidad de los cambios en el entorno, el directivo sea incapaz de realizar un análisis sosegado de la realidad, o incluso que considere los problemas como naturales e inevitables, por lo que descarta cualquier análisis del entorno y se resigna al destino (Rumelt, 1995; Lorenzo Gómez, 1999; Garrigós Simón y Camisón Zornoza, 2001; Pardo del Val y Martínez Fuentes, 2002). Por tanto, a través del empleo de mecanismos de comprensión de la dinámica del mercado (Rajagopalan y Spreitzer, 1997), el directivo percibe que conoce las actuaciones que debe acometer y, consecuentemente, desarrolla un mejor entendimiento de la cuestión estratégica (figura 8).

Estas reflexiones nos llevan a proponer que,

Proposición 4: La percepción del directivo sobre el entendimiento de una cuestión estratégica aumenta en la medida que la organización tiene establecidos mecanismos de análisis sistemáticos del entorno y el directivo posea conocimientos y formación sobre la resolución de cuestiones estratégicas.

A.2. Valoración directiva de la capacidad de actuar sobre la cuestión

Una de las cuestiones importantes en el estudio del cambio estratégico es si las organizaciones tienen los recursos necesarios para cambiar (Ginsberg, 1988; Donalson, 1986; Hope-Hailey y Balogun, 2002) y si así lo percibe el directivo. De esta forma, adquiere relevancia la valoración que éste haga de la disponibilidad y accesibilidad de los medios necesarios para resolver la cuestión estratégica, o lo que es lo mismo, sobre la capacidad de actuar (figura 8). De hecho, la disponibilidad de recursos actuales y el acceso a otros potenciales son elementos cruciales en el establecimiento de estrategias (Grant, 1996b; Andrews, 1987). Al respecto, Mullins y Cummings (1999) establecen que si los decisores consideran que la organización no tiene tales recursos ni la posibilidad de acceder a ellos, creerán que carecen de medios para su resolución y, consecuentemente, limitan su capacidad de actuación, por lo que la decisión depende de las valoraciones del directivo.

Ahora bien, esta valoración está supeditada a las percepciones que el directivo tenga de los recursos y capacidades tanto disponibles como potenciales, e influenciada por diversas características organizativas y de desempeño de la labor empresarial que pueden alentar o disuadir la decisión de cambiar. Por ello y basándonos en tales consideraciones, analizaremos en las siguientes líneas algunos aspectos clave que el directivo valora en la determinación de la capacidad de actuación, a saber: los recursos de la organización a través del *slack* y de la cultura organizativa, que pueden ayudar o desalentar el cambio (Dawley, 1999; Westwood y Kirkbride, 1998; Ogbonna y Harris, 2002); las capacidades básicas derivadas de la existencia de rutinas que capacitan a la organización para el desarrollo de cambios (Greve, 1998); y, por último, las variables estructurales que pueden incidir en la decisión de cambiar la estrategia, entre las que destacan el tamaño y la edad de la organización (Rajagopalan y Spreitzer, 1997).

- **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).

De hecho, el concepto de *slack* de recursos ha recibido desde sus orígenes (Cyert y March, 1963) 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 (Wolf, 1971). 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, para lo que es necesario 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.

En este sentido, toda organización requiere un nivel mínimo de recursos para considerar o implementar el cambio exitosamente (Hedberg, 1981), por lo que la ausencia de *slack* o una base restrictiva de recursos hará 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, principalmente en entornos estables o predecibles (Smart y Vertinsky, 1984).



Por tanto, cuantos más recursos posea una organización, mejor será la valoración que el directivo realiza sobre la capacidad de la empresa para emprender el cambio. 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. Con ello, dejamos patente que nuevamente son las cogniciones del directivo las que determinan sus valoraciones sobre la capacidad de actuar de la organización.

- **Cultura organizativa.** Como ya hemos reflejado en epígrafes anteriores, 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 (Sproull, 1981; García Cabrera, 1994; Hope y Hendry, 1995; Donalson y Lorsch, 1983; Claver, Gascó, Llopis y López, 2000; Beaver y Carr, 2002). De hecho, las valoraciones que el directivo realiza de los recursos necesarios para iniciar el cambio están supeditadas a sus mapas cognitivos y estructuras culturales, lo que puede distorsionar su percepción sobre la capacidad de emprender el cambio (Rumelt, 1995; Reimann y Wiener, 1986; Pardo del Val y Martínez Fuentes, 2002).

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 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 (Schwartz y Davis, 1981; Tichy, 1982ab; Lorsch, 1986; Kilmann, Saxton y Serpa, 1985; Schein, 1985; Melin, 1986; Reimann y Wiener, 1986; Dutton y Duncan, 1987a; Scholz, 1987; García Cabrera, 1994; Kabanoff, Waldersee y Cohen, 1995; Gratton, 1996; McHugh, 1997; Westwood y Kirkbride, 1998; Ogbonna y Harris, 2002; Beaver y Carr, 2002), si no esta cultura puede torpedear el pensamiento y la acción estratégica, manifestándose en una sutil pero poderosa resistencia al cambio entre aquellos quienes deben ejecutar las nuevas estrategias (Rumelt, 1995; Reimann y Wiener, 1986; Migliore y Martin, 1994; Lewis, 1994; Pardo del Val y Martínez Fuentes, 2002). 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.

- **Rutinas para desarrollar cambios.** Sobre la base de la teoría del aprendizaje se 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; Amburgey y Miner, 1992; Nelson y Winter, 1982; Bohman y Johansson Lindfors, 1998; Greve, 1998; Roffe, 1997, 1999; Bångens y Araujo, 2002). 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 programas de acción fácilmente disponibles, al ser respuestas bien aprendidas encapsuladas en la memoria de la organización (Walsh y Ungson, 1991; Van der Bent, Paauwe y Williams, 1999).

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).

Por ello, considerando las rutinas como el flujo interconectado de ideas, acciones y resultados que genera el cambio (Feldman, 2000; Tranfield, Duberley, Smith, Musson y Stokes, 2000), el directivo considerará que la organización está capacitada para

cambiar si existen dichas rutinas como resultado de la realización previa de actividades de cambio estratégico, la cercanía en tiempo de los mismos y su ocurrencia temprana en el ciclo de vida de la empresa.

- **Tamaño de la organización.** Rajagopalan y Spreitzer (1997) reflejan la multitud de trabajos que analizan la relación tamaño organizativo-cambio de estrategia, destacando la heterogeneidad de los mismos en cuanto a las variables de medida utilizadas para cada término. Como consecuencia, unos estudios concluyen que el tamaño reduce las probabilidades de cambio, otros establecen que incrementa el tiempo requerido para cambiar, otros reconocen su importancia en la recuperación de situaciones de quiebra, otros asocian positivamente el tamaño con el éxito de la reorganización, etc. (e.g., Kim y Duhaime, 1993; Hambrick y Finkelstein, 1987; Ginsberg y Buchholtz, 1990; Miller y Chen, 1994; Oswick y Montgomery, 1999). Ahora bien, en el marco cognitivo en el que estamos trabajando, más que las mediciones en sí del tamaño de la organización y su influencia en el cambio, nos interesa la percepción que sobre esta variable estructural tenga el directivo al respecto.

Así, en líneas generales, el incremento de tamaño organizativo se suele asociar a actuaciones más formalizadas, mayor rigidez e inflexibilidad (Baum, 1996), fruto de la institucionalización y estandarización existente en la empresa (Hannan y Freeman, 1984); adicionalmente, el tamaño organizativo dificulta la formación del consenso necesario para que se genere el impulso social hacia el cambio. Todo ello conduce al directivo a percibir la limitación de la capacidad de la organización para emprender tal proyecto. En este sentido, la valoración directiva sobre el tamaño de la organización suele traducirse en una menor propensión de las grandes organizaciones a emprender cambios y, en caso de implementarlos, a que se desarrollen más lentamente que en las organizaciones pequeñas.

- **Edad organizativa.** En esta variable demográfica se pueden apreciar similares discrepancias a las encontradas en la relación del tamaño de la organización y el cambio, también motivadas por la falta de homogeneidad en la operativización de las variables utilizadas y de los contextos de investigación. Así, en líneas generales, existe una relación inversa entre la edad y la probabilidad de cambio. De hecho, Kim y Duhaime (1993), Miles y Snow (1978), Amburguey, Kelly y Barnett (1993), Miller y

Chen (1994), entre otros, defienden que las organizaciones más antiguas tienden a desarrollar estrategias que han sido testadas y utilizadas a lo largo del tiempo, estando las reglas internas y las estructuras formales más profundamente establecidas y las rutinas más estandarizadas, por lo que el directivo verá limitada la capacidad de actuación en la medida en que suponga cambios en los modelos internos y de relación con el entorno de la organización. Ahora bien, algunos autores (e.g., Gray y Ariss, 1985; Stinchcombe, 1965; Hannan y Freeman, 1984) han encontrado que la edad de la organización incrementa la magnitud del cambio, la probabilidad del mismo y el tiempo necesario para cambiar las estrategias. Estas conclusiones, sin embargo, podrían venir propiciadas más que por la edad de la organización en sí, por otras circunstancias que concurrían en dichas investigaciones tales como la situación de quiebra, la etapa del ciclo de vida de la organización, los cambios en el entorno, etc. No obstante, en lo que a la influencia de esta variable sobre la capacidad de actuar se refiere, debemos recalcar que, dado el enfoque de este trabajo, nuestro interés se centra en si el directivo percibe la edad de la organización como una variable que favorece o dificulta el inicio y la implantación del cambio.

Estas reflexiones nos llevan a proponer que,

Proposición 5: La percepción del directivo sobre la capacidad de actuación aumenta en la medida que

- 5.a. la organización tenga recursos que puede comprometer y el entorno sea estable,*
- 5.b. la cultura organizativa propicie el desarrollo de cambios,*
- 5.c. la organización tenga experiencia reciente y temprana en el desarrollo de cambios del mismo tipo,*
- 5.d. el directivo considere que el tamaño y la edad de la organización no son un obstáculo al cambio.*

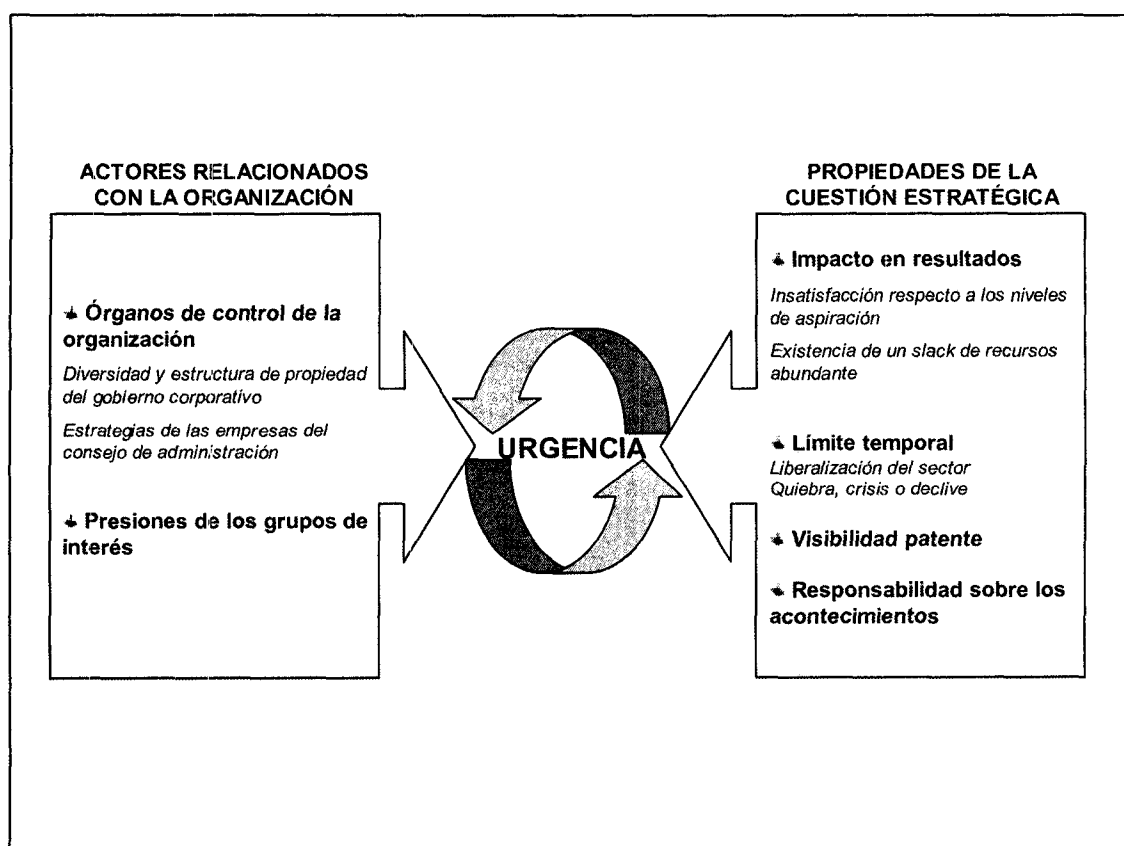
A.3. Valoraciones directivas de la urgencia

La urgencia indica el coste percibido de no realizar una acción respecto a una cuestión estratégica que altera el ritmo cotidiano de la organización y que puede cambiar la percepción del directivo respecto a la presión del tiempo y el horizonte de actuación (Miller,

1982; Thomas *et al.*, 1993; Ford y Gioia, 2000; Staudenmayer, Tyre y Perlow, 2002). De esta forma, la urgencia se refleja en la importancia del acontecimiento para el directivo y, como consecuencia, en la necesidad de actuar, por lo que se convierte en un factor determinante del cambio estratégico. En este sentido, a mayor urgencia de una cuestión estratégica, mayor será la necesidad percibida de cambiar el estado actual de algún aspecto de la organización. Esta necesidad puede estar determinada e influenciada por factores ligados a los actores relacionados con la organización o a la propia cuestión estratégica, tal y como se expone a continuación y que se representa en la figura 9.

Figura 9. Influencias en la valoración directiva de la urgencia

Fuente: Elaboración propia



□ Factores ligados a los actores relacionados con la organización

Una de las presiones más evidente que percibe el directivo de una empresa y que le sensibiliza hacia el cambio procede de los órganos de control de la organización. En este sentido, diversos autores han identificado relaciones entre el gobierno corporativo, e incluso el consejo de administración, y el cambio estratégico desarrollado en dichas organizaciones.

A modo de ejemplo, podemos citar a autores como Goodstein y Boeker (1991) y Goodstein, *et al.* (1994) que destacan la relación positiva entre la diversidad de los miembros que forman el gobierno de la organización y las probabilidades de cambio en estrategias, si bien existen controversias en cuanto al tipo de propiedad. Así, Bethel y Liebeskind (1993) concluyen que la propiedad externa incrementa la probabilidad de cambio estratégico, Gibbs (1993) llega a la misma conclusión analizando la propiedad interna, y Wahlgren y Stewart (2003) enfatizan que la oportunidad de elegir la dirección de la empresa es el principal atractivo de los directivos que ostentan, al mismo tiempo, la propiedad de sus empresas.

Mención especial requiere la influencia de los consejos de administración en la percepción del directivo sobre la urgencia del cambio estratégico. En esta línea, Westphal y Fredrickson (2001) y Golden y Zajac (2001) desarrollan una teoría al respecto, en la que los miembros del consejo, principalmente ante resultados organizativos bajos, diseñan, por un lado, los cambios estratégicos que alineen la estrategia corporativa de la empresa con las estrategias de sus propias compañías y, por otro lado, utilizan la sucesión externa del directivo para iniciar el proceso de cambio, seleccionándolo en función de sus experiencias anteriores con la nueva estrategia y de su capacidad para generar una nueva visión al desviarse de las prácticas organizativas pasadas y de las normas estratégicas sectoriales (Greiner y Bhambri, 1989; Harris, 1994; Boeker, 1997; Gordon *et al.*, 2000; Carpenter, 2000). Desde esta óptica, se sugiere que los miembros del consejo perciben una mayor necesidad de cambiar la estrategia actual si ésta diverge de las estrategias de sus propias empresas, llegando incluso a sustituir al directivo si la distancia es relativamente grande; por lo que la valoración directiva de la urgencia se agudizará en la medida que existan importantes divergencias entre las estrategias de la empresa y las seguidas por las organizaciones a las que representan los miembros del consejo de administración.

Además de las influencias de los órganos de control mencionados, también debemos considerar las presiones que ejercen los grupos de interés, definidos por Savage, Nix, Whitehead y Blair (1991:61) como los individuos o grupos que “[...] tienen un interés en las acciones de una organización y [...] la capacidad de influir en ella”. Así, sus exigencias aseguran que la organización permanezca sensible al entorno, por lo que la presencia de una amenaza a la que no se responda o de una oportunidad sobre la que no se actúe, llevará aparejada la crítica o desaprobación de tales grupos. En esta línea, autores como Manikutty (1987), Gibbs (1993), Waddock y Boyle (1995) y Henriques y Sadorsky (1999)

consideran que la estrategia de una organización y los límites del cambio están condicionados por la necesidad de satisfacer los intereses de los grupos clave.

□ Factores ligados a la propia cuestión estratégica

En este grupo consideramos que deben incluirse las influencias que ejercen las propias características de la cuestión estratégica en la percepción directiva de la urgencia. En este sentido, el efecto positivo o negativo que la cuestión estratégica tiene o puede tener sobre los resultados organizativos constituye uno de los principales intensificadores de la percepción de urgencia. Éste puede ser uno de los aspectos que permiten identificar la naturaleza proactiva o reactiva del cambio. Al respecto, cabe destacar la aportación realizada por Greve (1998), en la que subyace la idea de que los directivos están dispuestos a asumir riesgos cuando no se han alcanzado las metas organizativas o los niveles de resultados esperados (e.g., el mínimo resultado que está dispuesto a juzgar como satisfactorio, la comparación con los resultados de otros semejantes, el propio resultado histórico de la empresa, etc.)

Ahora bien, el directivo puede demorar la decisión de cambiar si la organización cuenta con un *slack* de recursos abundante (Kim y Duhaime, 1993) que puede actuar como amortiguador o "conjunto de recursos de emergencia" (Galbraith, 1973; Kmetz, 1980). Con estas consideraciones y principalmente en situaciones inciertas, el directivo presupone que la organización es capaz de absorber el efecto de los cambios del entorno, de la disminución de los resultados, del mantenimiento de estructuras que son inapropiadas a sus entornos, etc., actuando el *slack* como "mecanismo de defensa" que minimiza los posibles impactos de la cuestión estratégica. En este sentido, la función amortiguadora del *slack* implica que los decisores consideren pequeños imprevistos a los cambios clave que ocurren interna o externamente a la organización (Cyert y March, 1963), reduciendo la necesidad percibida de actuar (Ettlie, 1983) y, en caso de iniciar el cambio, éste será de menor envergadura que los cambios del entorno.

Por otro lado, el límite temporal asociado a una cuestión también puede influir en la valoración que el directivo realiza de la urgencia, debido al establecimiento de una fecha límite de actuación -e.g., una acción reguladora específica-. En este sentido, conviene realizar algunas consideraciones respecto a la desregulación de un sector y a las situaciones de crisis y quiebra empresarial, en la medida que ambas conllevan una

connotación temporal concreta. Así, la regulación o intervención gubernamental de un sector ha determinado la forma de competir en él, llegando incluso Rugman y Verbeke (2000) a incluirla como la sexta fuerza en el modelo propuesto por Porter en 1980. De hecho, las empresas que operan en entornos regulados no suelen seguir estrategias diferenciadas y arriesgadas, y carecen de flexibilidad, innovación y adaptación organizativa (Miles y Snow, 1978; Birnbaum, 1984; Ramaswamy, Thomas y Litschert, 1994). Sin embargo, la transición a un entorno desregulado suele requerir que, en un plazo determinado, la empresa centre sus recursos en un área estratégica específica para mantener la alineación con el entorno (Smith y Grimm, 1987; Parker, 1992; Dowling, Boulton y Elliott, 1994), si bien dicha adaptación no es tarea fácil (Mahon y Murray, 1981; Reger, Duhaime y Stimpert, 1992). Es más, Campbell-Hunt *et al.* (1995), al analizar los procesos de ajuste estratégico como consecuencia de las desregulaciones, concluyen que la mayoría de los negocios no logran adaptarse al nuevo entorno.

Adicionalmente, la quiebra y el declive también son causas determinantes de la percepción de urgencia, ya que el directivo experimenta la inquietud de enfrentarse a una organización que está desintegrándose, disolviéndose o muriendo (Cunningham, 1997). Así, Gray y Ariss (1985) sostienen que el estado de declive, caracterizado por un entorno hostil, turbulento y heterogéneo, con mercados saturados y productos obsoletos, implica una situación de insatisfacción con el *status quo* (Bowman, 1999) y genera incentivos apremiantes para el cambio (Stace y Dunphy, 1992; Champagne, Contandriopoulos, Denis, Langley y Cazale, 1992). Del mismo modo, Barker III y Duhaime (1997:32), refiriéndose a la quiebra empresarial, establecen que “las empresas que sufren declives profundos probablemente tienen una mayor necesidad de cambio estratégico”, ya que los grupos de interés y poder de la organización suelen establecer una fecha límite para que se recupere la empresa (Harris, 1994; Armenakis y Fredenberger, 1995), lo que impulsa al directivo a intentar revitalizarla de manera inmediata (Miller y Friesen, 1980; Daily y Dalton, 1995).

Además de las consideraciones del tiempo y de los efectos en los resultados, la visibilidad de una cuestión estratégica, entendida como el nivel de exposición de la misma a grupos internos y externos, también puede incrementar la necesidad de cambio (Dutton y Duncan, 1987b; Gordon *et al.*, 2000). Así, las cuestiones más visibles son más urgentes, ya que desde el punto de vista competitivo, si se retrasa una actuación o se fracasa ante una

oportunidad/amenaza visible, sobre todo si los competidores responden de forma eficaz, la empresa puede perder sus ventajas competitivas.

Por último, en la valoración de la urgencia también debemos destacar la responsabilidad de la organización sobre el acontecimiento en cuestión, ya que en la medida que los decisores consideren que la organización es responsable de dicha situación incrementará la necesidad de acometer acciones correctoras y, consecuentemente, aumentará la urgencia de la misma (Dutton y Duncan, 1987b).

Por tanto, como se ha puesto de manifiesto, múltiples causas pueden condicionar la valoración que los directivos hacen respecto a la necesidad de actuación para tratar una cuestión estratégica. Dichas valoraciones, al mismo tiempo están influenciadas por las creencias directivas que actúan como filtros críticos para recibir y analizar la información relevante sobre una cuestión (Beyer, 1981), tal y como fue planteado en párrafos anteriores. Ahora bien, la percepción de urgencia y, consecuentemente, la necesidad de actuar no tienen por qué estar determinadas por los mismos factores, ya que los decisores pueden considerar algún elemento como crítico y, por tanto, éste será el que prevalezca en la decisión. No obstante, y con carácter general, podemos establecer que,

Proposición 6: La percepción del directivo sobre la urgencia de iniciar un cambio estratégico se intensificará en la medida que

- 6.a. existan presiones procedentes de los órganos de control, del consejo de administración y/o de los grupos de interés,*
- 6.b. existan cuestiones estratégicas visibles, con efecto en los resultados organizativos, límite de actuación temporal y/o responsabilidad de la organización.*

B. Creación del *momentum* directivo para el inicio del cambio estratégico

Tal y como acabamos de analizar, la formación del *momentum* directivo para el cambio depende de las valoraciones que éste realice del entendimiento, la capacidad y la urgencia, así como del establecimiento de objetivos para dar respuesta a la cuestión estratégica. De esta forma, a raíz de las valoraciones realizadas y de las influencias mencionadas, el

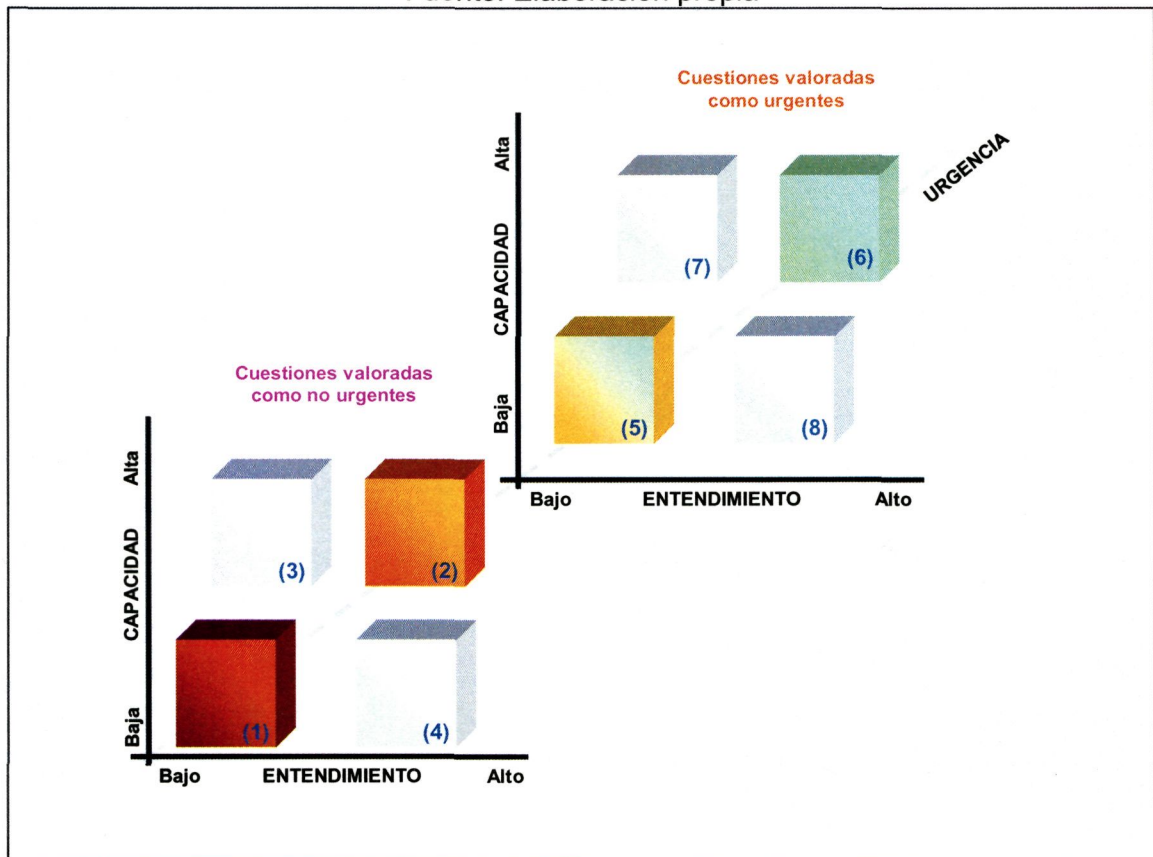
directivo manifiesta el nivel de esfuerzo y compromiso que está dispuesto a dedicar a la resolución de la cuestión estratégica, generándose así el *momentum* directivo del cambio.

En este sentido, cuando el nivel de esfuerzo y compromiso sea alto, el directivo estará motivado a considerar respuestas radicales acorde con las creencias, valores y comportamientos socialmente admitidos -i.e., cambios en estrategias-. Sin embargo, cuando el *momentum* directivo de cambio es bajo, se decantará por cambios más incrementales que radicales, principalmente a través de variaciones en los procedimientos de análisis, modificaciones en los niveles de metas preestablecidos y cambios en los sistemas de control.

Por consiguiente, dedicaremos este epígrafe a la determinación de la generación del *momentum* directivo a través de la discusión conjunta de las valoraciones que éste realiza sobre el entendimiento, la capacidad y la urgencia, y el establecimiento de la respuesta organizativa al cambio (figura 10). Debemos recordar que estas valoraciones adquieren especial relevancia en las “situaciones débiles” (Mullins y Cummings, 1999) en las que hay ambigüedad sobre el significado de la misma y la conveniencia de las respuestas. Sin embargo, en las “situaciones fuertes”, las propias circunstancias internas y/o externas exigen una respuesta concreta, por lo que las valoraciones directivas al respecto no son determinantes del tipo de respuesta a emprender, sino de la manera en que ésta se va a desarrollar.

En este contexto, una cuestión juzgada por los directivos como no urgente también puede ser valorada negativamente atendiendo al entendimiento y a la capacidad de actuación sobre la misma. En esta situación -(1)-, en la que las valoraciones de los componentes del *momentum* directivo son particularmente bajas, los decisores no estarán dispuestos a comprometer recursos para actuar y, por tanto, el impulso directivo -fuerza primitiva- hacia el cambio, si existe, será extremadamente bajo. Sin embargo, aunque la valoración de la urgencia de actuar sea baja, si los decisores juzgan la cuestión como factible, es decir, que conocen las alternativas para actuar y además disponen de los medios para realizar algún tipo de acción, aunque no vean la urgencia de actuar -(2)- es probable que decidan iniciar el cambio, pero no de forma inmediata y rápida (Miller y Friesen, 1980; Tushman *et al.*, 1985). La magnitud del cambio dependerá del nivel de recursos disponibles y de la comprensión de los decisores, por lo que cuanto mayor sea la factibilidad percibida mayor será la intención directiva para transformar los cambios incrementales en radicales.

Figura 10. Relación entre las valoraciones directivas, el *momentum* y la respuesta organizativa
Fuente: Elaboración propia



Ahora bien, también puede darse el caso de que el directivo, no valorando una cuestión estratégica como urgente, tampoco perciba alternativas claras de cambio -valoraciones bajas en el entendimiento-, incluso cuando aparentemente la organización tiene los medios y los recursos suficientes para aprovechar las alternativas que le ofrece el entorno o para defenderse de posibles aspectos que puedan impactar negativamente en la misma -(3)-. En esta situación en la que no se percibe la necesidad inmediata de actuar ni se sabe cuáles serían las posibles acciones al respecto, difícilmente existirá el *momentum* directivo para el cambio. Sin embargo, las valoraciones del entendimiento y la capacidad pueden ser inversas a la situación mencionada, conociendo el directivo, en este caso, las actuaciones que puede acometer ante una cuestión estratégica que considera no urgente, aunque cree que carece de los medios y recursos necesarios para llevarlas a cabo. Bajo estas circunstancias -(4)-, el directivo, en caso de acometer alguna actuación, suele decantarse por ajustes incrementales y paulatinos, dada la limitación percibida de la capacidad de actuación.

Estas consideraciones nos llevan a proponer que,

Proposición 7a: Ante cuestiones estratégicas que se correspondan en mayor medida con las características de una situación débil y sean consideradas no urgentes, la intensidad del momentum directivo hacia el cambio, si se produce, se traducirá en mejoras paulatinas

- *de carácter radical más que incremental en la medida que los niveles percibidos de entendimiento y capacidad de actuación sean elevados,*
- *de carácter incremental en la medida que los niveles percibidos de entendimiento o capacidad de actuación sean elevados.*

Por otro lado, los decisores pueden ver una cuestión como urgente y, por tanto, considerar la premura de acometer alguna actuación al respecto, pero no tienen claro las medidas que deben realizar ni si disponen de los recursos necesarios para actuar, es decir, perciben la urgencia pero no saben qué pueden hacer -(5)-. En este caso, pueden optar por intentar eliminar la evidencia de que la cuestión existe -ignorando o minimizando la misma a través del ajuste de los mecanismos actuales de análisis que indican su presencia- o por realizar búsquedas más intensivas para confirmar la existencia de la cuestión en aras a defenderse del cambio a través de movimientos reactivos que minimicen su impacto.

Por lo tanto, ante la percepción de imposibilidad de actuación sobre la cuestión urgente, los decisores realizarán ajustes incrementales, ya que la inmediatez del impulso directivo hacia el cambio radical está restringida por la valoración del entendimiento y la capacidad de actuar de la organización.

Ahora bien, si los decisores perciben una cuestión estratégica como urgente y además consideran que conocen las actuaciones a realizar y tienen los medios para actuar -(6)-, se conforma el mayor impulso directivo, que se reflejará en la intención de realizar cambios radicales inmediatos que, al mismo tiempo, pueden requerir reorientaciones en el diseño organizativo. Por tanto, las acciones propias de esta situación se relacionan con la articulación de la misión y las metas organizativas, con las inversiones y desinversiones -

variaciones de cartera-, con las modificaciones en la forma de competir en cada negocio - e.g., liderazgo en costes, diferenciación-, con el cambio en la distribución de recursos y de estrategias funcionales y con la implementación de planes de acción para conseguir estas metas (Rajagopalan y Spreitzer, 1997).

Sin embargo, aunque el directivo perciba la necesidad de actuar de manera urgente ante una situación dada y considere que cuenta con los medios y los recursos suficientes para hacerlo, puede que no perciba alternativas claras de actuación -(7)-, por lo que dada la urgencia de realizar el cambio, éste tendrá un carácter incremental, limitado por los bajos niveles de entendimiento. Del mismo modo, existe la posibilidad de que el directivo considere la cuestión estratégica como urgente y además entienda perfectamente las opciones que puede realizar, pero considere que la organización no tiene recursos y medios suficientes para desarrollarlas. Esta situación -(8)-, en la que el decisor considera que debe actuar de manera inmediata, conoce las alternativas idóneas pero cree que no tiene capacidad para desarrollarlas, implicará la realización de cambios urgentes de carácter incremental, limitados por la percepción de escasez de recursos para el desarrollo de cambios mayores.

Por tanto, la importancia de las valoraciones de estas variables nos lleva a proponer que,

Proposición 7b: Ante cuestiones estratégicas que se correspondan en mayor medida con las características de una situación débil y sean consideradas urgentes, la intensidad del momentum directivo hacia el cambio se traducirá en mejoras inminentes

- *de carácter radical más que incremental en la medida que los niveles percibidos de entendimiento y capacidad de actuación sean elevados,*
- *de carácter incremental en la medida que los niveles percibidos de entendimiento o capacidad de actuación sean elevados.*

1.4.2. El *momentum* social necesario para el impulso del cambio

Hasta ahora hemos tratado la generación del *momentum* desde el punto de vista de los decisores -*momentum* directivo-, pero como se mencionó en epígrafes anteriores el *momentum* organizativo también está conformado por la dinamicidad colectiva -*momentum* social- (Jansen, 1999). Esta dimensión cobra una importancia especial si se considera a la organización como un sistema social cuyo propósito se logra a través de la actuación de sus miembros (Manikutty, 1987; Grant, 1996b) y donde las características y el comportamiento del grupo o unidad de trabajo a la que pertenece el individuo, las relaciones cotidianas con sus compañeros y colegas, la presencia de un liderazgo activo, etc., pueden canalizar el impulso del cambio (Adler, 1981; Dutton y Duncan, 1987ab; Stacey, 1995; Kangis y Williams, 2000; Wolfram, 2001).

Por ello, y dado este carácter colectivo del *momentum*, es importante que, tanto en la decisión de cambiar como en la determinación de la dirección a seguir, participen los miembros de la organización y se logre el compromiso o “vínculo psicológico” necesario para emprender transformaciones estratégicas con mayor probabilidad (Lingle y Schiemann, 1996; Dooley, Fryxell y Judge, 2000; Lämsä y Savolainen, 2000; Wolfram, 2001). En este sentido, Hage (1999) establece que cuanto mayor sea el compromiso, menores serán el grado de conflicto y los costes asociados al cambio y mayor la extensión de los beneficios percibidos, por lo que es más probable que los individuos se sumen a la iniciativa de cambio. Adicionalmente, Markóczy (2001) pone de manifiesto que el consenso necesario surge si las condiciones organizativas internas o externas favorecen la nueva dirección estratégica y en ésta participa un elevado número de miembros de la organización, pudiendo formarse incluso tal percepción una vez que se serene el desorden inicial del cambio (Despres, 1994; Kangis y Williams, 2000). Así mismo, es posible que haya personas en la organización que muestren su desacuerdo con el cambio y, por tanto, se resistan al mismo, dificultando el logro del consenso. Es más, incluso es posible que se produzca una renovación en la empresa si éstos la abandonan y se incorporan nuevos miembros que, probablemente, se ajusten en mayor medida a la nueva dirección, lo que simultáneamente incrementa la oportunidad de alcanzar un nivel de compromiso mayor (Markóczy, 2001).

No obstante, y a pesar de la importancia que la formación del consenso y del compromiso tiene para el desarrollo de los programas de cambio, éste es ignorado en muchas ocasiones

(e.g., Castejón Ruiz y García Durán, 1996; Miller y Lee, 2001), lo que afecta negativamente a la generación del *momentum* organizativo. De hecho, los autores pioneros en el estudio del *momentum* en la literatura organizativa, Dutton y Duncan (1987b), han sido criticados por la omisión del componente social, aunque implícitamente reconocen que existen cuestiones estratégicas que tienen valor para los miembros de una organización. Concretamente, definen el proceso de planificación estratégica como un conjunto de interacciones humanas, formales e informales, que tienen lugar en el transcurso de la generación de un plan estratégico y que sirve para crear consenso en la organización (Dutton y Duncan, 1987a), aunque no vinculan éste explícitamente al *momentum* social.

En línea con lo anteriormente expuesto, consideramos conveniente analizar el *momentum* social, utilizando el desglose realizado por Jansen (1999) a raíz de la concepción física del *momentum* -masa por velocidad-, en el que se establece que tanto una gran masa, como una alta velocidad, así como el producto de estos dos elementos pueden utilizarse para predecir un alto *momentum* colectivo. De esta forma, considera que la masa, compuesta por la densidad y el volumen, se asocia a la frecuencia de interacción entre los empleados implicados -densidad- y al número de empleados relacionados con la implementación del cambio -volumen-. Ahora bien, consideramos que en el concepto de masa descrito también se debe incluir la diversidad de los miembros implicados en el cambio, en cuanto que esta variable añade la heterogeneidad de pensamiento que se necesita en los esfuerzos colectivos. Por otra parte, compartimos con Jansen (1999) la relación de los elementos básicos de la velocidad -distancia, tiempo y dirección- con la diferencia entre el estado actual y el deseado, el tiempo para implementar el cambio y el movimiento en la dirección de dicho estado. Sin embargo, la autora trata el concepto de velocidad únicamente asociado al progreso, omitiendo de forma explícita los componentes de la velocidad en el contexto organizativo, aspecto que nos proponemos subsanar en el análisis de esta variable.

Sobre la base de estas consideraciones, en los párrafos siguientes profundizaremos en el estudio de *momentum* social como la energía asociada a un movimiento colectivo que lo dirige hacia algún estado identificado. Más específicamente, trataremos, en primer lugar, la frecuencia de contactos entre los implicados en el cambio, el número de empleados partícipes y la diversidad de los mismos en el marco de la participación y el consenso colectivo respecto al cambio y, en segundo lugar, la velocidad como el movimiento colectivo hacia el mismo.

□ Participación y consenso social sobre la necesidad de actuar y la dirección del cambio

Como anteriormente mencionamos, el impulso social hacia el cambio dependerá de los juicios colectivos sobre la necesidad de acometer tal acción y sobre la idoneidad de las alternativas para realizarla. Ambas variables proceden de las investigaciones que respecto a grupos de trabajo o a decisiones consensuadas se han desarrollado en la literatura organizativa. En las mismas se pone de manifiesto que los miembros de la organización reciben e interpretan información crítica sobre acontecimientos externos -movimientos de los competidores, cambios reguladores, etc.- e internos -cambios de personal, necesidades de capital, etc.-, determinando la relevancia e importancia que tienen para la organización y, consecuentemente, para cualquier acción de inicio e implementación de un cambio.

Ahora bien, el consenso colectivo sobre la necesidad y la idoneidad de las alternativas de actuación en respuesta a una cuestión estratégica está relacionado con la participación de los miembros de la organización y la frecuencia de contactos entre ellos (Jansen, 1999), a lo que se une la diversidad de los individuos implicados (Dutton y Duncan, 1987a), factores a los que dedicaremos las siguientes líneas.

Así, y en primer lugar, el consenso colectivo depende, principalmente, de la participación de los empleados en las decisiones y actuaciones de cambio (Dixon, Arnold, Heineke, Kim y Mulligan, 1994; Miles, Coleman y Creed, 1995; Bishop, Scott y Burroughs, 2000; Dooley *et al.*, 2000; Miller y Lee, 2001; Markóczy, 2001; Veasey, 2001). Esta implicación que puede ser formal o informal, directa o indirecta y con mayor o menor incidencia en las diferentes etapas del proceso (Pardo del Val y Martínez Fuentes, 2002), enriquece la identificación y análisis de cuestiones estratégicas debido al mayor número de implicados en la diagnosis (Dutton y Duncan, 1987a; Jansen, 1999). No obstante, la existencia de perspectivas múltiples no está única y directamente relacionada con el número de miembros partícipes en la decisión, sino con la diversidad de los mismos. En este sentido, cuanto mayor sea la heterogeneidad de los individuos implicados mayor será la variedad de tratamiento de la información, generándose la identificación de un mayor número de cuestiones estratégicas, más diversas y que tienden a ser más generales en un intento de lograr el consenso necesario. Consecuentemente, la participación y heterogeneidad enriquecen la calidad del consenso, aunque ralentizan su generación.

Además de la participación y la diversidad, cobra especial importancia la frecuencia de contactos entre los participantes en el proceso de identificación y resolución de cuestiones estratégicas (Teng, Grover y Fiedler, 1994; McHugh, 1997; Jansen, 1999; Tsoukas y Chia, 2002). De hecho, el debate permite descartar aquellas opciones que no tienen un potencial de éxito y seleccionar las que *a priori* podrían dar respuesta a la cuestión estratégica. Así, Dutton y Duncan (1987a) consideran que la probabilidad de alcanzar el consenso es mayor cuando los participantes se reúnen frecuentemente, en persona y durante largos períodos de tiempo para analizar y comprender las cuestiones estratégicas y establecer interrelaciones entre ellas, lo que permite reducir o renovar el número de cuestiones críticas.

En aras a facilitar la comprensión compartida de la dirección futura de la organización, asegurar un alto nivel de compromiso en la ejecución de las acciones y generar el deseo de implantar el cambio, muchos autores apuestan cada vez más por la formación de equipos o *workshops* estratégicos (Dixon *et al.*, 1994; Bowman, 1995; Bounds y Hewitt, 1995; Armenakis y Fredenberger, 1995; Drew y Coulson-Thomas, 1997). Las investigaciones al respecto consideran que estos equipos, compuestos por empleados de todos los niveles de la organización, incluido directivos, deben valorar el entorno de la empresa, generar y evaluar opciones estratégicas, seleccionar la alternativa a desarrollar, e implantar la visión y el plan estratégico del cambio (Bowman, 1993; Landrum *et al.*, 2000), generándose así un compromiso con el cambio entre los partícipes de dichos equipos.

Por tanto, podemos considerar que cuanto mayor y más variada sea la participación en la decisión de iniciar el cambio, mayor será el impulso social hacia el mismo, aunque posiblemente el proceso sea más lento, ya que el consenso es más difícil de encontrar. Ahora bien, en la medida que la frecuencia de los contactos sea elevada, no sólo se consolida el consenso colectivo, sino que también se puede acelerar el tiempo necesario para el logro del mismo.

□ Movimiento colectivo hacia el cambio

Una vez generado el consenso sobre el cambio, el movimiento colectivo hacia el mismo constituye otro factor determinante del *momentum* social. Dicho movimiento se fundamenta en el concepto de velocidad, magnitud física que expresa el espacio recorrido hacia una dirección en la unidad de tiempo (distancia/tiempo). En este sentido y en el marco organizativo, la velocidad es un indicador del movimiento colectivo hacia la meta y refleja el

recorrido que es preciso realizar en un tiempo determinado para lograr el objetivo de cambio que ha sido consensuado. De esta forma, la distancia refleja la diferencia entre el estado actual de la organización y el deseado (magnitud prevista de cambio), el tiempo mide la longitud temporal disponible para implementar el cambio (paulatino vs. repentino) y la dirección se relaciona con el avance hacia el estado deseado (dirección consensuada), elementos que analizamos a continuación.

Con respecto a la magnitud prevista de cambio debemos analizar la dependencia estratégica de las acciones realizadas previamente por la organización, ya que son varios los autores que establecen que las empresas cambian sus estrategias en función de las previamente desarrolladas (Kim y Duhaime, 1993; Gray y Ariss, 1985; Haveman, 1992; Ginn, 1990; Grimm, Corsi y Smith, 1993; Kelly y Amburgey, 1991; Zajac y Shortell, 1989; Lane y Kaufman, 1993). Esta dependencia se manifiesta como una de las principales barreras al cambio (Oster, 1982; Rumelt, 1995; Lorenzo Gómez, 1999; Amburgey *et al.*, 1993; Castejón Ruiz y García Durán, 1996; Pardo del Val y Martínez Fuentes, 2002), y se acentúa cuando la opción estratégica está presente desde las etapas iniciales de la organización. Consecuentemente, el movimiento social necesario para realizar un cambio estratégico será mayor cuanto mayor sea la magnitud del cambio previsto, lo que requiere directivos y empleados comprometidos con el futuro a pesar de la dirección establecida en el pasado (Martin y Dowling, 1995). Ahora bien, si este cambio estratégico está consensuado se genera un intenso movimiento colectivo hacia el cambio.

El segundo elemento que conforma el movimiento colectivo hacia el cambio se relaciona con la temporalidad. Así, por un lado, el tiempo disponible para realizar el cambio influye en la determinación de dicho movimiento, siendo objeto de análisis en varios trabajos de investigación. Al respecto, Adler (1981) analiza directamente la relación del tiempo con el *momentum* social, reafirmando la formulación física sobre la existencia de una relación inversa entre la duración de un proyecto y el movimiento del colectivo para desarrollarlo, toda vez que cuanto mayor sea el tiempo disponible, menor velocidad se imprimirá.

Por otro lado, también se ha analizado la relación entre el intervalo de tiempo que transcurre hasta que se perciben resultados y el movimiento social generado. Concretamente, se ha concluido, en primer lugar, que los avances preliminares hacia la meta intensifican la disposición del colectivo a conseguir el cambio, ya que se activan las denominadas fuerzas

derivadas fruto de la anticipación del resultado -aceleración-. En segundo lugar, también se ha manifestado que si el tiempo necesario para que se conozcan los resultados se aleja del momento en que se finaliza la implantación del cambio, el incentivo hacia el logro del mismo se atenúa -desaceleración- y, consecuentemente, la predisposición y movimiento social hacia el cambio disminuye (Beer, Eisenstat y Spector, 1992; Leonard-Barton, 1992; Stopford y Baden-Fuller, 1994; Baden-Fuller y Volberda, 1997).

Una vez analizados de forma separada los componentes del movimiento colectivo hacia el cambio, estamos en disposición de interrelacionar ambas variables. De esta forma, desde un punto de vista conjunto, podemos considerar que cuanto menor es la distancia entre la situación organizativa actual y la deseada -cambios incrementales-, y mayor el tiempo disponible para acometer tal transformación -cambios paulatinos y graduales-, menor será el movimiento social hacia la meta -velocidad-. Inversamente, mayores recorridos -cambios radicales- en menores tiempos -cambios rápidos- generan un mayor movimiento colectivo hacia el logro de la meta consensuada.

Finalmente, si consideramos de forma global todas las reflexiones expuestas sobre el *momentum* social podemos concluir que éste no sólo depende de la participación y del consenso colectivo sobre la necesidad y las opciones de actuación, sino también de la magnitud del cambio, el tiempo disponible para llevarlo a cabo y el progreso realizado.

Estas reflexiones nos llevan a proponer que,

Proposición 8: La intensidad del momentum social hacia el cambio será mayor en la medida que

- 8.a. aumenta la participación y diversidad de los miembros implicados en las valoraciones y la frecuencia de los contactos entre ellos,*
- 8.b. aumenta la magnitud del cambio consensuado y disminuye el tiempo disponible para acometerlo y visualizar resultados.*

1.4.3. La traslación de la intensidad directiva al *momentum* social

Como se ha dejado patente en las consideraciones anteriores, la generación del *momentum* directivo depende de las valoraciones que éste realice, la determinación de los objetivos a conseguir y el esfuerzo que está dispuesto a dedicar al logro de los mismos, formándose así las espirales individuales o directivas, en función de los pensamientos y sentimientos dinámicos de los decisores (Dutton y Duncan, 1987b; Lant *et al.*, 1992; Gersick, 1994; Ginsberg y Venkatraman, 1995). En este sentido, y dado que el número de agentes implicados en dicho *momentum* es menor que los partícipes en el desarrollo de espirales conjuntas -*momentum* colectivo-, aparentemente la generación del *momentum* directivo conlleva menos dificultades y menos tiempo que el *momentum* social, cuya generación depende, inicialmente, de aspectos ligados a su participación en el proceso decisorio y al movimiento colectivo hacia el cambio, tal y como ya se ha puesto de manifiesto. Por ello, para poder generar el compromiso colectivo y, consecuentemente, el *momentum* organizativo, es necesario, en ocasiones, 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). Situaciones tales como el escaso nivel de consenso alcanzado en las etapas iniciales, la imposibilidad de que todos los implicados en el cambio participen en el proceso de decisión, la excesiva duración del proyecto de cambio que mitigue el compromiso colectivo, etc., pueden requerir un mayor esfuerzo directivo para intensificar el *momentum* colectivo inicial. Para ello, es necesario un estilo de dirección participativo y abierto, fundamentándose más en la cooperación y en la colaboración, llegando incluso a considerarse que para que el líder ejerza de tal en un entorno cambiante debe enfatizar más la dimensión interpersonal que la técnica, ya que muchas de las causas del fracaso de iniciativas de cambio se atribuyen a una deficiente dirección de los aspectos personales del proceso (Zeffane, 1996; Siegal *et al.*, 1996; Graetz, 2000).

En este sentido, múltiples son los estudios que en la literatura de comportamiento organizativo han analizado las tácticas y métodos que los directivos y los líderes del cambio deben utilizar para impulsar la transformación entre los miembros de la organización. Así, unos inciden en la necesidad de que el directivo reinterprete y comunique los acontecimientos del entorno como un marco de oportunidades estratégicas; otros defienden el uso de las reuniones tanto informales como formales para que el directivo transmita su visión de los eventos y acontecimientos; otros fomentan las actividades formativas como

generadoras de compromiso; e incluso otros apuestan por encuestar a los empleados para conocer sus actitudes, conocimientos, percepciones y/u opiniones sobre el cambio estratégico y las variables afectadas por el mismo, o sus expectativas sobre el comportamiento que se debe desarrollar (Child y Smith, 1987; Gioia y Chittipeddi, 1991; Greiner y Bhambri, 1989; Smart y Vertinsky, 1984; Webb y Dawson, 1991; Wee, 1994; Whipp y Pettigrew, 1990; Armenakis y Fredenberger, 1995; Denis *et al.*, 1996; Zeffane, 1996; Mitki, Shani y Meiri, 1997; Jansen, 1999; Claver *et al.*, 2000; Hartley, 2001). Por tanto, el directivo puede utilizar las configuraciones estructurales, las áreas de diálogo con otros niveles directivos, los procesos de integración y las políticas de formación como mecanismos para generar la participación y el compromiso necesarios -*momentum* social- de cara al inicio de las actuaciones de cambio.

Ahora bien, en todas estas herramientas el denominador común es la comunicación efectiva y de calidad sobre la necesidad de acometer un cambio estratégico, la dirección en la que se debe desarrollar y la forma de ejecutarlo para conseguir los objetivos establecidos. Por ello, analizaremos con detenimiento las características que dicha comunicación debe tener para que se produzca, cuando sea necesario, la traslación de la intensidad directiva al *momentum* social.

Así, en primer lugar, debemos enfatizar la importancia de la existencia de la comunicación dentro de la empresa. Es más, consideramos, al igual que Williams y Byrne (1997), que la falta de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos puede ser el origen de la mayoría de los conflictos que surgen en las empresas inmersas en una situación de cambio. Incluso, los autores afirman que esta carencia puede ser consecuencia de la incapacidad de los altos directivos para trasladar a su personal las exigencias que plantea el dinamismo empresarial, por lo que es habitual que se produzcan disonancias entre las necesidades reales de la organización y lo que los empleados perciben.

No obstante, aunque exista comunicación, los directivos y empleados pueden tener una opinión muy diferente del cambio (Whipp y Pettigrew, 1990; Strebel, 1996), ya que el directivo puede considerarlo como una oportunidad para reforzar la empresa, para asumir nuevos retos y riesgos profesionales y para progresar en su carrera, mientras que para muchos empleados no es algo buscado, sino destructivo y molesto; o bien, también puede ocurrir que los empleados perciban el cambio de una manera alternativa a la dirección. Para

evitar estas situaciones, Kotter (1995) defiende que puede ser necesario establecer “pactos personales o acuerdos empleados-empresa”, ya sean explícitos o implícitos, que definen las relaciones entre ambos y las nuevas condiciones al objeto de aunar esfuerzos para implantar el cambio. Por ello, es necesario fomentar una comunicación efectiva directivos-empleados para solucionar posibles diferencias e implicar a los empleados. En este sentido, debe enfatizarse la calidad de la comunicación y no utilizar ésta como mero transmisor de la necesidad y la forma de cambiar, ya que la comunicación es un aspecto crítico en la dirección exitosa del cambio (Whipp y Pettigrew, 1990; Andreu Pinillos, 1990; Dixon *et al.*, 1994; Caldwell, 1995; Ford y Ford, 1995; Kotter, 1995; Armenakis y Fredenberger, 1995; Kitchen y Daly, 2002).

En este contexto, muchos autores han defendido la presencia de un líder carismático capaz de comunicar la visión y de movilizar la energía necesaria para que se produzca el cambio. Así, las dimensiones clave del rol carismático se establecen en torno a cambiar el *status quo* y crear una voluntad para el cambio, inspirando una visión compartida y comunicando personalmente la dirección futura con respuestas claras y honestas para implicar a tantas personas como sea posible en un intento de generar el compromiso necesario. En este sentido, y para garantizar que el *momentum* y el entusiasmo colectivo hacia el cambio se intensifiquen, el líder debe comunicar el mensaje ligándolo al propósito estratégico de la iniciativa de cambio, ejemplificando con casos de éxito y fracaso, de forma proactiva y repetida en las distintas áreas de la organización, directamente y a través de distintos canales, tales como memorandos, anuncios de la dirección, vídeos, informes y pequeñas reuniones de grupos, formación de equipos y desarrollo de *workshops*, etc. Adicionalmente, el directivo debe acompañar la comunicación sobre el cambio con la dotación de los recursos apropiados, la adecuación de los sistemas y de las estructuras, la identificación y resolución de las resistencias, etc. (Lee, 1977; Pettigrew, 1985; Whipp y Pettigrew, 1990; Andreu Pinillos, 1990; Armenakis y Fredenberger, 1995; Fondas y Wiersema, 1997; Eisenhardt *et al.*, 1997; Eisenbach, Watson y Pillai, 1999; Landrum *et al.*, 2000; Graetz, 2000; Golden y Zajac, 2001, entre otros).

Ahora bien, para que se produzca la traslación de la intensidad directiva al *momentum* social no es suficiente con que el líder transmita el planteamiento del cambio, sino que se convierta en el agente dinamizador de todo el proceso tanto desde un punto de vista organizativo como simbólico. En este sentido, Kaplan y Norton (2001:23) han afirmado que “Si los que

dirigen la empresa no lideran enérgicamente el proceso, el cambio no tendrá lugar, la estrategia no se aplicará y la oportunidad de obtener resultados positivos se perderá”. Por ello, cada vez se incide más en la capacidad del líder para dirigir el «mundo irracional», formado por aspectos intangibles tales como las emociones, las percepciones subjetivas, los mapas cognitivos, los símbolos, los valores y las creencias, al objeto de generar entre los empleados la confianza y el compromiso que el cambio requiere (Melin, 1986; Schein, 1988; Vince y Broussine, 1996; Davies, Joyce, Beaver y Woods, 2002; Stinglhamber y Vandenberghe, 2003). Sobre la base de estas consideraciones, Harvey y Brown (2001) manifiestan que el cambio se produce como resultado de la actuación de un líder activo que comunica con efectividad el propósito de la organización, siendo también necesario que esté comprometido y dedique considerable tiempo y esfuerzo a “fomentar” un nuevo entorno organizativo para facilitar el cambio (Johnson, 1989; Daniel, 1989; Pumpin y García Echevarría, 1988; Sergiovanni, 1984; Pettigrew, Ferlie y McKee, 1992; Lingle y Schiemann, 1996; Walck, 1996). En este sentido, consideramos que

Proposición 9: 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.

1.4.4. El desarrollo y el desenlace del *momentum* organizativo para el cambio estratégico

Una vez iniciado el *momentum* a través del impulso directivo -*momentum* directivo- y del consenso y movimiento social -*momentum* colectivo-, la consolidación de la intensidad dinámica organizativa requiere que los impulsos iniciales deriven en otros de duración temporal amplia, ya que sólo así se genera la espiral organizativa que permite el progreso y la evolución hacia el cambio. Al mismo tiempo, la sostenibilidad del *momentum* se caracteriza por la renovación de la intención de lograr la meta, como consecuencia de la motivación intrínseca -fuerza primitiva- y de las fuerzas derivadas impulsadas por el avance hacia el objetivo y, principalmente, por la retroalimentación recibida. Ésta permite obtener información continua sobre el desarrollo y resultados de los esfuerzos y de las acciones realizadas, activando así el proceso de aprendizaje y pudiendo generar dos efectos

opuestos. Así, en primer lugar, la retroalimentación puede impulsar la realización de iteraciones progresivas que dan lugar a acciones revisadas y continuas en la dirección establecida, reforzando la motivación hacia el cambio de manera inconsciente y obteniéndose resultados mayores a los esfuerzos realizados. Este conjunto de actuaciones regenera el movimiento hacia el cambio y, consecuentemente, desarrolla de forma sostenible el *momentum* organizativo hacia el mismo. Por otro lado, la información recibida por directivos y/o empleados puede motivar la desaceleración de la dinámica de cambio, por lo que la intensidad de movimiento se desvanecería hasta desaparecer, dando lugar al desenlace del *momentum* organizativo (Adler, 1981; Gioia y Chittipeddi, 1991; Mezas y Glynn, 1993; Jansen, 1999). Por tanto, en las próximas líneas analizaremos brevemente el papel de la retroalimentación y el aprendizaje en la consolidación y en el desenlace del *momentum* organizativo.

□ La sostenibilidad del *momentum* organizativo

La regeneración de la intensidad para garantizar la sostenibilidad del *momentum* organizativo hacia el cambio se produce como consecuencia de diversos factores entre los que destacan los sistemas de retroalimentación informativa, el liderazgo activo, el establecimiento de objetivos acorde con el cambio o la adecuación de los sistemas de reconocimiento y recompensas, etc. De hecho, muchos autores han manifestado la importancia de estas herramientas como impulsoras del cambio y como una de las principales formas de lograr la renovación estratégica de la empresa (Whipp y Pettigrew, 1990; Ferlie y Bennett, 1992; Cummings y Worley, 1993; Crossan, Lane y White, 1999; Roffe, 1997; 1999; Tranfield *et al.*, 2000; Ferguson Amores, García Rodríguez y Ruiz Navarro, 2002), por lo que analizaremos su influencia en la consolidación del *momentum* organizativo.

Nuestras consideraciones a este respecto pueden tomar como punto de partida las reflexiones de Vakola (2000) sobre el creciente interés de académicos y profesionales por el uso de la evaluación como herramienta estratégica. La evaluación permite la adquisición y acumulación de conocimiento e información que facilita la toma de decisiones y el aprendizaje organizativo, ya que por definición se relaciona con el cambio y el aprendizaje a través del *feedback*. De hecho, las personas, los equipos y las organizaciones necesitan retroalimentación tanto para conocer los efectos de las acciones y los avances hacia el objetivo, como para aprender y mejorar su desempeño, así como para respaldar las

estrategias emergentes (McMillen, 1992; Dyck y Starke, 1993; Watson, Kumar y Michaelson, 1993; DeGeus, 1988; Dixon, 1992; Grant, 1996b; Lingle y Schiemann, 1996; Kaplan y Norton, 2001). Es más, en ausencia de *feedback*, el aprendizaje -entendido como la adquisición de conocimientos o habilidades y la capacidad para aplicarlos en beneficio de la organización (Boyett y Boyett, 1998)- y el cambio se producen, en el mejor de los casos, por casualidad (Cummings y Worley, 1993).

Más específicamente, tanto el *feedback* como el *coaching*, este último cada vez más aplicado en el contexto organizativo, capacitan a las personas a través de la retroalimentación para ajustar de manera continua sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos de cambio preestablecidos. Así, con carácter general, el *feedback* proporciona información sobre la actuación o desempeño de los individuos, grupos de trabajo, etc., adquiriendo cada vez más popularidad los métodos de *feedback* múltiples. Entre ellos, y dada su utilidad en los programas de cambio, destaca el *feedback* 360° o “círculo completo”, que proporciona al individuo una síntesis de la información recopilada de todas las personas con las que interactúa -superiores, subordinados, compañeros, etc.-. Al respecto, Cacioppe y Albrecht (2000) recalcan la importancia de que este método se oriente hacia la retroalimentación de los resultados o del desarrollo, ya que el primero fomenta el interés en la consecución de incentivos organizativos (e.g., promoción, incremento de salario), mientras que el segundo enfatiza la mejora de la calidad de las tareas llevadas a cabo por los participantes. Ahora bien, en el caso del *coaching*, la retroalimentación proporciona, además, asesoramiento sobre la actuación personal, por lo que ambas herramientas constituyen elementos de aprendizaje que deben utilizarse regularmente para garantizar la sostenibilidad del *momentum* en los programas de cambio.

Adicionalmente, Crossan *et al.* (1999) consideran que para que el proceso de aprendizaje sea generador de cambios continuos no es suficiente con que se produzca una explotación de lo ya aprendido (*feedback*), sino que es necesario que se mantenga un “equilibrio en tensión” entre el *feedback* y la exploración de lo nuevo a través de los procesos de análisis previsionales y prospectivos (*feedforward*). En este sentido, podemos considerar que el *feedforward* proporciona la información necesaria para reafirmar la importancia del objetivo de cambio elegido y reforzar el compromiso de directivos y empleados para obtenerlo (*momentum* organizativo).

Sin embargo, no podemos considerar que la información es el único sustento del *momentum* organizativo, sino que la organización también debe utilizar otras dinámicas a su alcance para garantizar la sostenibilidad de la intensidad hacia el cambio. En este sentido, los directivos deben mantener el compromiso con el cambio durante todas las etapas de la implementación, no debiendo descuidar el papel de agente dinamizador generado en etapas anteriores, renovando así su rol activo de cara al cambio (Harvey y Brown, 2001; Pettigrew *et al.*, 1992; Ferlie y Bennett, 1992; Vince y Broussine, 1996). En segundo lugar, el establecimiento de objetivos plurifuncionales, a largo plazo y estratégicos relacionados con el cambio constituye otra manera de mantener un alto nivel de compromiso organizativo con el mismo, en la medida que puede utilizarse para fijar prioridades en el trabajo, determinar responsabilidades y resultados deseados, garantizar que un programa o iniciativa se implementa correctamente, etc. Es más, Kaplan y Norton (2001) inciden en la importancia de que se desarrollen indicadores relacionados con el cambio en los distintos niveles organizativos, de tal manera que cada individuo sepa las actuaciones a desarrollar para contribuir de alguna manera a la estrategia organizativa.

Por otro lado, la sostenibilidad del *momentum* organizativo también debe estar sujeta a la política de reconocimientos y recompensas, ya que estas herramientas refuerzan la intensidad que los miembros de la organización imprimen al cambio en la medida que sus actuaciones sean exitosas (Whipp y Pettigrew, 1990; Hendry y Pettigrew, 1992; Cummings y Worley, 1993; Rajagopalan, 1996; Armenakis y Fredenberger, 1995; Galpin, 1998; McGrath, 2001; Oxtoby, McGuinness y Morgan, 2002; García Cestona y Ortín-Ángel, 2002). En este sentido, para asegurar la efectiva implantación de la nueva estrategia es necesario que se produzca la adaptación de los sistemas de compensación a los objetivos y acciones del cambio, ya que éste conlleva modificaciones en los contenidos del trabajo a realizar y en las habilidades requeridas para ello (Johnson, Cassell, Close y Duberley, 2001; Mikkelsen, Nybo y Gronhaug, 2002). Además, paralelamente, premiar y reconocer a las personas durante el proceso de cambio constituye una fuente de motivación adicional para implantar cambios en el futuro, ya que los miembros de la organización ven recompensados sus esfuerzos y estarán en disposición de repetirlos en posteriores iniciativas de cambio (Rajagopalan y Finkelstein, 1992; Goñi Zabala, 1999; Wilson, 1994). Por último, para impulsar la dinámica de cambio, la organización también puede apoyarse en el desarrollo de estructuras paralelas a la configuración existente (Mitki *et al.*, 1997) y en las que se fomente la interrelación entre ideas, acciones, resultados y generación de nuevas ideas y acciones (Feldman, 2000), así como la generación de conocimiento para crear y mantener rutinas

organizativas que incrementen las ventajas competitivas y los avances hacia los objetivos de cambio (Korac-Kakabadse, Kouzmin y Kakabadse, 2002), especialmente indicado en organizaciones de gran tamaño o muy burocratizadas y poco ágiles (Cummings y Worley, 1993).

□ El desenlace del *momentum* organizativo del cambio estratégico

La desaceleración de la intensidad dinámica generada en las etapas anteriores se produce 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. Este desenlace del *momentum* organizativo puede surgir bruscamente o de manera gradual, en función de si las causas que motivan tal desaparición son o no repentinas. Ahora bien, en ambos casos, se produce la disminución, consciente o inconsciente, de la motivación intrínseca evocada por la meta.

Así, a raíz de la interpretación de la información recibida sobre las acciones realizadas y los resultados alcanzados (*feedback*) y del análisis prospectivo sobre nuevos eventos que potencialmente puedan afectar a la organización (*feedforward*), los directivos y/o empleados, en la medida que influya a unos y otros, deciden el momento y la forma en que se produce el desenlace del *momentum* organizativo. 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. En este sentido, seguiremos esta línea argumental para el análisis del desenlace del *momentum* organizativo.

Como consecuencia de la información recibida, se puede deducir que el proceso de cambio ha culminado, ya que se han logrado los objetivos establecidos en su inicio. Esta información, indudablemente, reducirá la intensidad que directivos y empleados han destinado al proyecto de cambio, desvaneciéndose así el *momentum* organizativo por el logro del objetivo. Además, la consecución de la meta genera en directivos y empleados una fuente de motivación adicional que facilitará la generación del *momentum* directivo y colectivo en la decisión e implantación de futuros cambios en la organización, agilizando el desarrollo de las espirales del *momentum* organizativo hacia el cambio.

En segundo lugar, la información que el *feedback* proporciona puede traducirse en la relajación de la intensidad directiva y colectiva dada la cercanía a la meta establecida. En muchas ocasiones, la percepción de la proximidad al logro del objetivo de cambio deriva en la disminución del *momentum* organizativo, principalmente a través del componente colectivo o social. De hecho, los miembros de la organización implicados en el cambio consideran que con el esfuerzo realizado hasta el momento se consigue el cambio que ya se divisa, por lo que no añaden intensidad adicional a la lograda, sino que se dejan llevar por la dinamicidad conseguida hasta ese momento.

También, la realización de reiterados intentos infructuosos para alcanzar el objetivo lleva a directivos y empleados a la suspensión de los esfuerzos realizados y, consecuentemente, a la desaceleración del *momentum* organizativo, dada la imposibilidad de lograr el cambio propuesto (Adler, 1981). Estas circunstancias generan en la organización un sentimiento de frustración que puede derivar en resistencias importantes en la consecución de cambios futuros, dificultando la generación del *momentum* en venideras iniciativas de cambio. Ahora bien, la información recibida al respecto no debe ser tratada únicamente como la causa del desenlace del *momentum*, sino que debe ser objeto de un análisis detallado para conocer los motivos que han impedido la consecución del cambio. En dicho análisis se deberían considerar aspectos tales como la adecuación del objetivo de cambio a las circunstancias del momento, la idoneidad de las alternativas elegidas, la utilización y disponibilidad de los recursos de la empresa, el compromiso de directivos y empleados con el cambio, etc., de tal forma que sirviese para conocer si las valoraciones realizadas por el directivo respecto al entendimiento y la capacidad de actuación eran adecuadas, o si se desviaban considerablemente de las que debía haber percibido.

Por último, el *feedback* también puede ofrecer información respecto a consecuencias no deseadas e imprevisibles del cambio, lo que desencadena en presiones y movimientos de los grupos de interés para interrumpir tal proceso. En estas circunstancias, el directivo, valora tal presión y, como consecuencia, decide reducir o cesar su *momentum* hacia el cambio. Paralelamente, el directivo debe trasladar a los miembros de la organización la decisión de abandono de la meta, de tal forma que se produzca el desvanecimiento del *momentum* colectivo y, consecuentemente, de la intensidad organizativa respecto al objetivo de cambio.

Ahora bien, en lo que al análisis prospectivo se refiere (*feedforward*) debemos destacar que su influencia en el *momentum* organizativo siempre será a través del componente directivo, ya que a éste le corresponde la realización de tales tareas. En este sentido, el directivo puede percibir y, consecuentemente, valorar nuevas presiones que ejercen fuentes externas a la organización, tales como los grupos de interés, las regulaciones y legislaciones vigentes, etc. y que exigen la interrupción repentina del *momentum*. Del mismo modo, es posible que surjan acontecimientos internos y/o externos que reclamen la atención organizativa y que implican la pérdida de interés en el objetivo hasta el momento perseguido, incluso aunque éste pueda alcanzarse. En ambos casos, el directivo suele optar por cesar las acciones que desarrollaba para conseguir el objetivo, con la consecuente disminución y cese de intensidad, y desenlace del *momentum* directivo. De nuevo, el directivo debe trasladar tal decisión a los miembros de la organización para que no dediquen más esfuerzo y tiempo a la consecución de un objetivo desfasado.

Las consideraciones realizadas sobre el desarrollo y el desenlace del *momentum* organizativo nos llevan a establecer nuestra última proposición de investigación en los términos siguientes,

Proposición 10: La intensidad del momentum organizativo hacia el cambio estratégico

- 10.a. *se desarrolla de manera sostenible en la medida que se fomenta el aprendizaje a través de los sistemas de retroalimentación y se sustenta en la utilización de las dinámicas organizativas que lo favorezcan,*
- 10.b. *disminuye en la medida que la información que directivos y empleados reciben favorezca la desaceleración del movimiento.*

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: EL ESTUDIO DE CASOS

En la revisión de la literatura realizada en el capítulo anterior, se ha puesto de manifiesto la complejidad de análisis del tópico objeto de estudio en el presente trabajo de investigación. La dinamicidad necesaria, representada por el *momentum*, para la realización de cambios estratégicos no deja de ser un fenómeno social complejo que implica a múltiples participantes que se interrelacionan entre sí en un proceso prolongado en el tiempo. Esta conceptualización nos lleva a defender la utilización metodológica del estudio de casos, ya que nos interesa, por un lado, analizar en profundidad el fenómeno en sí y, por otro lado, comparar el desarrollo de cambios estratégicos con diferentes grados de éxito, al objeto de comprobar la adecuación del modelo y las proposiciones ya formuladas. Por tanto, a lo largo de este capítulo, justificaremos en primer lugar la utilización del estudio de casos como la metodología apropiada para el análisis del *momentum* organizativo del cambio estratégico. A continuación nos centraremos en describir los aspectos fundamentales a tener en cuenta en el diseño de la investigación: sus componentes, el proceso seguido para la selección de los casos, los instrumentos utilizados para la obtención de la información y, por último, los criterios que permiten juzgar la calidad de este diseño así como las medidas adoptadas para cumplir con los mismos.

2.1. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL MÉTODO: EL ESTUDIO DE CASOS

2.1.1. Revisión de las propuestas metodológicas para el análisis de los cambios estratégicos

Se han desarrollado importantes trabajos que analizan los métodos de investigación más apropiados para el estudio de los cambios en las organizaciones. Dichos métodos contemplan tanto el carácter dinámico de las organizaciones como el del cambio en sí mismo. Al respecto, debemos destacar las líneas metodológicas sugeridas por Pettigrew (1990, 1997), Fredrickson (1983), Van de Ven y Huber (1990), Van de Ven (1992),

Chakravarthy y Doz (1992), Dawson (1997), Fox-Wolfgramm (1997) y Leonard y McAdam (2001).

El punto de partida de esta revisión metodológica está formado indiscutiblemente por los trabajos realizados por Andrew Pettigrew. Este autor, referenciado en la mayoría de los estudios de cambio y seguido por múltiples investigadores, ha desarrollado, durante más de 30 años, diferentes trabajos relacionados con el cambio estratégico y la cualidad dinámica de las organizaciones, lo que le ha permitido contrastar la idoneidad de la metodología del análisis procesual, principalmente a través del estudio longitudinal de casos y proponerla como la estrategia de investigación apropiada para profundizar en el cambio de las organizaciones (Pettigrew, 1973, 1979, 1985, 1987, 1990, 1992, 1997; Pettigrew y Whipp, 1991; Pettigrew *et al.*, 1992; Ferlie, Ashburner, Fitzgerald y Pettigrew, 1996).

Ahora bien, Pettigrew (1997) considera que para poder entender y aplicar el análisis procesual, es necesario esclarecer primero la definición de “proceso”, ya que existen múltiples trabajos que utilizan dicha metodología sin clarificar tal concepto. Por ello, y siguiendo las recomendaciones del autor, dedicaremos las siguientes líneas a determinar lo que puede entenderse por proceso.

Con este objetivo, nos remitimos al trabajo de Van de Ven (1992), en el que realiza una revisión de los “modelos de proceso” que se han propuesto en la literatura estratégica, y que le lleva a distinguir entre los diferentes usos de los mismos. Concretamente, pone de manifiesto que el proceso se ha asociado mayoritariamente a tres significados: “[...] (1) una lógica que explica la relación causal entre variables independientes y dependiente, (2) una categoría de conceptos o variables referidas a acciones de individuos u organizaciones, y (3) una secuencia de eventos que describe cómo ocurren las cosas a lo largo del tiempo” (Van de Ven, 1992: 169).

Profundizando en las distintas acepciones en términos de un modelo *input-proceso-output*, Van de Ven (1992) considera que la primera definición relaciona el proceso con la explicación de una teoría de varianza, siguiendo los cánones estadísticos, ya que éste no es directamente observado sino que se asume y se utiliza para explicar la influencia de unos *inputs* sobre el *output*. La segunda acepción de proceso, y más utilizada, se refiere a las acciones realizadas por los individuos y las organizaciones, tales como el análisis del entorno, la planificación, la comunicación, etc. En este caso, el proceso se representa mediante un modelo de atributos de la realidad, y únicamente se puede saber si se produce un cambio en una variable a través de la medición de la misma en diferentes momentos del

tiempo. Ahora bien, para comprender cómo ocurre el cambio no es suficiente con analizar las variaciones ocurridas en las variables a lo largo del tiempo, sino que es necesario utilizar una perspectiva histórica que describa cómo cambian las cosas y se centre en la secuencia de actividades, en el establecimiento de las etapas, y en la descripción y explicación de las incidencias surgidas durante el proceso. Al respecto, Van de Ven (1992) considera que estos aspectos se recogen en los modelos que utilizan la tercera definición de proceso, entre los que destacan los relacionados con la toma de decisiones estratégicas, la planificación estratégica, el desarrollo organizativo, la adaptación organizativa, el cambio, la innovación y el rediseño (Van de Ven y Huber, 1990).

Una vez clarificados los diferentes significados de proceso, se puede apreciar que únicamente el tercer enfoque muestra explícita y directamente el proceso en acción y, por tanto, describe y explica el desarrollo y los cambios a lo largo del tiempo de una entidad. Es, por tanto, esta tercera acepción la que se debe adoptar para analizar en profundidad el cambio estratégico y, siguiendo la misma, el proceso puede definirse como “[...] una secuencia de eventos, acciones y actividades individuales y colectivas desarrolladas a lo largo del tiempo en un contexto” (Pettigrew, 1997:338). Esta acepción implica que no sólo se asume o describe la ocurrencia de los procesos de cambio estratégico, sino que también se desea explicar cómo y por qué ocurren (Van de Ven, 1992) y se reconoce la multidimensionalidad de los procesos estratégicos (Fredrickson, 1983). Desde esta perspectiva, los acontecimientos representan cambios en las variables y estos cambios constituyen etapas del proceso en términos de un modelo *input-proceso-output*, por lo que cuando se desarrolla la secuencia de acontecimientos de un proceso, al mismo tiempo se pueden conocer las causas y consecuencias inherentes al mismo, abriéndose así la proverbial “caja negra” entre los antecedentes y los resultados del cambio (Van de Ven y Huber, 1990).

A raíz de estas consideraciones sobre el proceso, se puede establecer que el propósito de un análisis procesual será la descripción, análisis y explicación del *qué*, *por qué* y *cómo* de alguna secuencia de acciones individuales y/o colectivas, considerándose tanto a los agentes relacionados, el contexto en que se desarrolla; los antecedentes del cambio, el momento en que este ocurre, y los resultados derivados (Pettigrew, 1997). Más concretamente, las características de un análisis procesual las podemos sintetizar en los aspectos siguientes:

- el análisis procesual exige, como ya hemos manifestado, el tratamiento tanto de los antecedentes y consecuencias del cambio, como de la forma en que éste se ha

desarrollado a lo largo del tiempo. Esta característica nos lleva a la necesaria utilización de los estudios longitudinales para poder conocer todos los aspectos del cambio, desde sus orígenes hasta sus consecuencias, siendo de aplicación en las investigaciones sociales que pretenden estudiar la evolución a lo largo del tiempo de las variables medidas (Sierra Bravo, 1997). De hecho, dado que las organizaciones cambian a medida que se desarrollan, la investigación sobre las características de los procesos estratégicos no puede centrarse en el estudio de una amplia variedad de decisiones en un momento concreto, sino que debe beneficiarse de la aplicación de los estudios longitudinales (Fredrickson, 1983).

- el análisis procesual, además de enfatizar contenido y proceso, debe fundamentarse en el análisis conjunto de los contextos externos -económico, social, político, sectorial, etc.- e interno -estructura, cultura, etc.- de la organización, y sus interrelaciones a través del tiempo. Bajo este enfoque contextualista, se considera el fenómeno de estudio -el cambio- tanto en el nivel de análisis horizontal como vertical, y las relaciones entre los mismos a lo largo del tiempo. Así, el nivel vertical ofrece las relaciones entre niveles, es decir, las interdependencias existentes entre las condiciones y cambios en un nivel dado -superiores o inferiores-, y las consecuencias sobre el fenómeno en estudio (e.g., el impacto de un cambio en el contexto socioeconómico sobre las características del contexto intraorganizativo y del comportamiento de los grupos de interés). Por otro lado, el nivel horizontal se centra en las interconexiones secuenciales de un fenómeno en tiempo pasado, presente y futuro (Pettigrew, 1990). Por ello, este análisis contextualista identifica la variedad e interacción de causas de cambio y analiza a través del tiempo las condiciones y contextos en los que el cambio ocurre.
- el análisis procesual sugiere la combinación de los marcos de referencia directivos y contextuales, al objeto de obtener una visión global del cambio, tanto en la vertiente subjetiva como objetiva. Al respecto, Rajagopalan y Spreitzer (1997) consideran que las percepciones o subjetividades inherentes al cambio pueden obtenerse directamente de los directivos de la empresa, aunque también apuntan que se puede recurrir a expertos en el sector y académicos conocedores del mismo para obtener tales mediciones. Por otro lado, las fuentes de archivos, los documentos y los informes pueden proporcionar medidas objetivas de las condiciones del entorno y de la organización, así como de las consecuencias visibles de los cambios realizados. Por ello, la combinación de múltiples fuentes de información constituye una característica distintiva del enfoque procesual.

Como consecuencia, la utilización del análisis procesual permite subsanar metodológicamente el vacío existente entre los subcampos del contenido y del proceso estratégico, que, como señalamos en el capítulo anterior, se diferencian en el ámbito de aplicación. Así, a modo de resumen, la investigación en contenido estratégico se centra en las causas y resultados del cambio, sin describir cómo se consigue, mientras que la investigación en proceso estratégico analiza cómo surge, se desarrolla y termina el cambio en la organización (Chakravarthy y Doz, 1992; Van de Ven y Huber, 1990). Esta dicotomía ha supuesto que los investigadores del contenido, centrados en los *inputs* y *outputs* del cambio, hayan podido realizar sus trabajos mediante la recopilación y análisis de datos secundarios publicados en y sobre la empresa, generalmente utilizando explicaciones estadísticas; mientras que el estudio del proceso requiere una explicación de la secuencia y orden en que han ocurrido los eventos, de forma similar a una historia o narrativa histórica, siendo necesaria la utilización de un conjunto de métodos más intrusivos, tales como los cuestionarios, los estudios de casos y la investigación activa o directa. Sin embargo, para comprender el cambio en las organizaciones es necesario analizar ambos campos, que como ya hemos señalado, están relacionados y pueden combinarse mediante los estudios longitudinales de procesos, considerando el cambio en términos de un modelo *input-proceso-output* (Van de Ven y Huber, 1990; Van de Ven, 1992), y siendo capaz de revelar los modelos temporales, las causas y los movimientos desde la continuidad al cambio y viceversa (Pettigrew, 1990).

Al respecto, Rajagopalan y Spreitzer (1997) sugieren que entre las metodologías particularmente prometedoras, que permiten analizar el presente en relación al pasado y al futuro, se encuentran los escenarios de decisión, los casos históricos retrospectivos y los métodos de secuencia de acontecimientos desarrollados (e.g., Thomas *et al.*, 1993; Glick, Huber, Miller, Doty y Sutcliffe, 1990; Van de Ven y Huber, 1990). Es más, Pettigrew (1990, 1997) tiene en cuenta estas consideraciones cuando establece que, en el análisis procesual, el tiempo y la historia se convierten en el eje central, aunque no con el objetivo de generar una historia de caso sino un estudio de caso. En este sentido, considera que el objetivo del análisis procesual se centra en recopilar datos que sean *procesuales* -el énfasis en la acción y en la estructura a lo largo del tiempo-, *comparativos* -en diferentes sectores o unidades-, *pluralista* -describe y analiza las versiones de la realidad vista por los actores del cambio- y *contextualista* -examina las relaciones recíprocas entre proceso y contexto-. Esto lleva a, por un lado, producir estudios de casos y no sólo historias de casos y, por otro lado, a recopilar datos a diferentes niveles de análisis. Por ello, los estudios de casos se convierten en métodos apropiados para desarrollar el análisis procesual en las investigaciones de cambio, ya que permiten profundizar en los distintos ámbitos del cambio estratégico y adaptarse al

modelo contextualista del mismo (Pettigrew, 1990; 1997). De hecho, el estudio de casos puede definirse como una investigación en profundidad, sobre datos recogidos en un período de tiempo determinado, de una o más empresas, o grupos dentro de las empresas, con el fin de generar un análisis del contexto y de los procesos implicados en el fenómeno objeto de estudio (Hartley, 1994; Bonache Pérez, 1999; Chiva Gómez, 2001).

De este modo, el método longitudinal de procesos a través del estudio de casos proporciona la oportunidad de analizar el cambio estratégico en el contexto en que éste ocurre y mostrar la importancia de la interacción de diferentes niveles, revelando así múltiples fuentes y relaciones causales, cruciales para identificarlo y explicarlo, lo que lo convierte en el método más eficaz para muchos investigadores. Estas consideraciones están apoyadas y al mismo tiempo desarrolladas en un cuerpo creciente de literatura basada en estudios de casos, tal y como ponemos de manifiesto en el epígrafe siguiente.

2.1.2. Revisión de las metodologías utilizadas en los estudios empíricos sobre el cambio estratégico

Dedicaremos este apartado a analizar los principales estudios realizados sobre el cambio estratégico en las organizaciones, centrándonos en las líneas metodológicas seguidas en los mismos, con el objetivo de conocer las distintas estrategias de investigación utilizadas, si bien centramos más especialmente nuestra atención en aquéllas que guardan correspondencia con las recomendaciones metodológicas que hemos encontrado en la literatura.

Con este fin, podemos tomar como punto de partida las reflexiones realizadas por Rajagopalan y Spreitzer (1997). Las autoras agrupan, bajo la perspectiva racional, el conjunto de trabajos que analizan los antecedentes y consecuencias del cambio estratégico, generalmente utilizando datos transversales obtenidos de grandes muestras y analizados con métodos estadísticos. Los métodos estadísticos siempre han tenido la consideración de herramientas metodológicas correctas y exactas, dada su procedencia "matemática", por lo que han sido utilizados en un elevado número de trabajos, no siendo los de cambio estratégico una excepción a este respecto. Dichas investigaciones se centran en "[...] enfoques estáticos y transversales para especificar y analizar la alineación organización-entorno dentro de la investigación estratégica" (Venkatraman, 1989:441). Entre los trabajos que se han fundamentado en métodos estadísticos podemos destacar los realizados por

autores Arvonen y Pettersson (2002), Greve (1998), Dawley (1999), Thomas *et al.* (1993), Goodstein *et al.* (1994), Goodstein y Boeker (1991), Kim y Duhaime (1993), Miller y Chen (1994), Smith y Grimm (1987), Zajac, Kraatz y Bresser (2000), Gargallo Castel y Ramírez Alesón (2003), entre otros.

Siguiendo el esquema propuesto por Van de Ven (1992), los trabajos referenciados se han fundamentado en la primera acepción del término proceso, al centrarse en la explicación causal entre variables independientes y dependientes. De esta forma, las metodologías principalmente utilizadas en estos trabajos han estado ancladas en la estabilidad (Chakravarthy y Doz, 1992), lo que impide revelar el comportamiento dinámico de las organizaciones y del cambio, críticas similares a las que se han vertido respecto a la Dirección Estratégica (Volberda, 1997) e incluso, sobre las Ciencias Sociales en general (Pettigrew, 1997). Al respecto, Rajagopalan y Spreitzer (1997) manifiestan que la sobreespecialización de los investigadores en el uso de una metodología particular en el contexto del cambio estratégico tiene consecuencias importantes, tales como el desarrollo y análisis empírico de modelos, en muchas ocasiones, infraespecificados, por lo que recomiendan que se reflexione sobre la metodología a seguir en función de las cuestiones de investigación que subyacen en el estudio que se está realizando (Fredrickson, 1983).

Ahora bien, los trabajos de cambio estratégico no sólo se centran en las relaciones causa-efecto del mismo en las organizaciones, sino que existe también un creciente interés por conocer la dinámica interna de los procesos de cambio, destacando el papel de los directivos, el compromiso de los miembros de la organización con el cambio, las posibles resistencias al mismo, las acciones para evitarlas o paliarlas, los mecanismos para propiciar el cambio, etc. Para el análisis de esta línea, propia de las perspectivas de aprendizaje y cognitiva (Rajagopalan y Spreitzer, 1997), es preciso “[...] desarrollar mecanismos apropiados para especificar y analizar la alineación organización-entorno desde una perspectiva longitudinal” (Venkatraman, 1989:441). Entre otros, en esta corriente, podemos señalar trabajos como los de Tushman *et al.* (1985), Smith y Grimm (1987), Whipp, Rosenfeld y Pettigrew (1989), Huff, Huff y Thomas (1992), Lant y Mezias (1992), que conciben el cambio como las variaciones ocurridas en las variables a lo largo del tiempo, realizando mediciones de las mismas en diferentes momentos para su análisis estadístico.

De esta forma, las dos vertientes que hemos visto hasta el momento se centran en analizar el cambio estratégico a través de métodos estadísticos, sean transversales o longitudinales, en función, respectivamente, de si sólo desean establecer las relaciones causales en un

momento dado o si pretenden categorizar el mismo por las variaciones temporales de las variables de referencia. Sin embargo, si el epicentro de la investigación versa en torno a la descripción y explicación de la secuencia de actividades que se desarrollan durante el proceso de cambio, estas herramientas no muestran en profundidad el mismo, por lo que se debe optar por métodos que analicen la naturaleza dinámica del cambio, tales como los que se fundamentan en el análisis procesual (Van de Ven, 1992).

Recordemos que el análisis procesual exige el estudio de los contextos en el tiempo, así como la utilización de múltiples fuentes de datos, aspectos que también señalan Rajagopalan y Spreitzer (1997) al proponer la combinación de diferentes marcos y herramientas metodológicas para responder a las cuestiones de investigación que se establecen en cada trabajo, manifestando que tanto los antecedentes, como las consecuencias y el proceso en sí mismo deberían estar presentes en todo estudio de cambio estratégico. Dentro de esta línea, trabajos como los de Whipp y Pettigrew (1990), Tyre y Orlikowski (1994), Fairhurst *et al.* (1995), Stinlhamber y Vanderberghe (2003), Herbert y Deresky (1987), Fox-Wolfgramm *et al.* (1998), Vouzas y Kufidu (2003), Jiménez Jiménez y Sanz Valle (2003), recurren a los estudios longitudinales de casos para realizar un análisis global del contenido y del proceso de los cambios estratégicos.

Así, y en primer lugar, podemos destacar estudios relacionados con los procesos de cambio o renovaciones que se han analizado (a) en empresas que operan en sectores maduros e introducen innovaciones organizativas (Stopford y Baden-Fuller, 1994; Volberda, 1997); (b) en organizaciones que se han servido de las capacidades latentes y las rutinas desarrolladas en el pasado (Baden-Fuller y Volberda, 1997); (c) en empresas en las que destaca el papel de la alta dirección para el inicio e implantación de tal renovación (Elfring, Baden-Fuller, Henniger, Volberda y Wielemaker, 1997); (d) en organizaciones que abandonan su negocio tradicional a favor de un nuevo negocio estratégico, aprovechando las capacidades existentes (Burgelman, 1994); o (e) en empresas en las que las condiciones del entorno han influido notablemente en la trayectoria que seguían (Volberda, 1997; Vouzas y Kufidu, 2003).

En segundo lugar, también debemos referenciar trabajos realizados sobre algunas variables o aspectos concretos del cambio estratégico, tales como la influencia del aprendizaje en la capacidad de cambio (Ulrich, Jick y Von Glinow, 1993; Bångens y Araujo, 2002; Jiménez Jiménez y Sanz Valle, 2003), los mecanismos de apoyo para el desarrollo de cambios (Lorenzo Gómez, 1999; De La Calle Durán y Marín Rubio, 2003) y la incidencia del equipo

directivo, su formación, los líderes, los consultores externos, etc. en el ámbito y radicalidad del proceso de cambio (Andreu, Ricart y Valor, 1997; Di Pofi, 2002).

Por último, podemos mencionar trabajos que se han centrado en el establecimiento de diferentes modelos de decisión y han utilizado los estudios longitudinales de casos como estrategia de investigación. Así, podemos considerar una buena representación de los mismos en los estudios analizados por Van de Ven (1992) –e.g., Mintzberg, Raisinghani y Theoret (1976), Quinn (1980), Gluck, Kaufman y Walleck (1980), Lorange (1980), Greiner (1972)- a los que se unen otros autores más recientes, tales como Zajac *et al.* (2000), McAdam y Corrigan (2001), Kofoed, Gertsen y Jorgensen (2002), Dewhurst, Spring y Arkle (2002), De La Calle Durán y Marín Rubio (2003), Lancaster y Morris (2003), y Gunnigle, Collings y Morley (2003). Estos trabajos, aunque muestran diferentes aspectos –motores de decisión, desarrollo de las etapas, influencias del control corporativo, creación de valor, adopción del cambio, etc.-, están desarrollados inductivamente basándose en observaciones longitudinales o historias de casos retrospectivas, y han sido realizados en una variedad de empresas. El objetivo de los mismos no ha sido únicamente describir o asumir la ocurrencia de procesos de cambio estratégico, sino también explicar cómo y por qué ocurren, tal y como ya había concluido Van de Ven en su trabajo publicado en 1992.

Todas las investigaciones referenciadas, en cuanto que se han llevado a cabo siguiendo estudios longitudinales desarrollados, principalmente, a través de casos, sí contemplan la dinamicidad organizativa necesaria en los estudios de cambio (e.g., Manikutty, 1987; Hope-Hailey y Balogun, 2002; Van der Bent *et al.*, 1999; Dewhurst *et al.*, 2002; Gunnigle *et al.*, 2003).

Ahora bien, los estudios de casos pueden utilizar diferentes métodos de análisis. Así, Barley (1990) desarrolla una investigación longitudinal etnográfica o directa para analizar el proceso de adopción de los avances tecnológicos y demostrar la influencia de tales innovaciones en las transformaciones sociales y en los cambios en los lugares de trabajo; Leonard-Barton (1990) opta por la combinación de un estudio longitudinal en tiempo real (tres años) con nueve estudios retrospectivos para analizar los factores que favorecen e impiden la transferencia de la nueva tecnología desde los inventores a los usuarios dentro de la organización; Carter (1998) analiza un proceso concreto de cambio en una organización -la relocalización de un grupo- combinando múltiples visiones y diferentes fuentes de datos sobre el mismo, siguiendo los cánones de los estudios longitudinales, en lo que él denomina

metodología cubista; mientras que Harrison y Easton (2002), McAdam y Corrigan (2001), Kofoed *et al.* (2002), Dewhurst *et al.* (2002), entre otros, analizan diferentes aspectos de los cambios, tales como el estímulo al mismo, los procesos de reingeniería, el aprendizaje en el proceso de cambio, los cambios del entorno, etc., a través de la comparación de las variables relacionadas antes y después del cambio.

La evidencia empírica encontrada, en definitiva, nos indica la idoneidad de utilizar la metodología del caso para desarrollar nuestro trabajo empírico, ya que pretendemos profundizar en la naturaleza dinámica del cambio estratégico. Ahora bien, esta decisión puede quedar aún más sustentada si completamos esta revisión con los trabajos empíricos que han estudiado la relación del *momentum* y del cambio estratégico, dado que esta relación constituye los cimientos a partir de los cuales hemos propuesto el modelo dinámico de cambio estratégico y las proposiciones teóricas detalladas en el capítulo uno.

En líneas generales, el análisis de los escasos trabajos empíricos realizados en este ámbito nos lleva a conclusiones similares. Existe, por un lado, una corriente de investigación que se decanta por el uso de metodologías a gran escala, fundamentadas en análisis estadísticos transversales. Entre ellos, Hambrick *et al.* (1993) analizan los factores determinantes del compromiso ejecutivo con el *status quo* estratégico, mientras que Geletkanycz y Black (2001) se centran en las influencias de los efectos de la experiencia y del nivel de educación en tal compromiso. Ambos trabajos surgen de un estudio internacional que obtiene los datos mediante un cuestionario administrado a 1.385 ejecutivos de 20 nacionalidades distintas. En la misma línea, Lant *et al.* (1992) intentan construir y testar un modelo de toma de decisiones sobre reorientaciones estratégicas fundamentado en el aprendizaje y la interpretación directiva, para lo que realizan análisis estadísticos transversales en dos sectores con grados de turbulencia diferenciados. Mención especial requiere el trabajo realizado por Ginsberg y Venkatraman (1995) en el que se desarrolla un modelo cognitivo de respuestas estratégicas, combinando las entrevistas con informantes clave para conocer el sector electrónico objeto de la investigación, la descripción de escenarios que describen la iniciativa a analizar y los cuestionarios estructurados para comprender la percepción directiva.

Por otra parte, debemos destacar otra vertiente centrada en los estudios longitudinales como método seleccionado para el desarrollo de los trabajos de investigación. Entre ellos pueden mencionarse como más representativos el realizado por Amburgey y Miner (1992) para analizar los tipos de *momentum* estratégicos, y el desarrollado por Amburgey y Dancin (1994) para estudiar la relación estrategia-estructura, centrándose ambos trabajos en los

acontecimientos históricos de 262 grandes empresas a lo largo de 29 años. También merecen ser destacados los trabajos desarrollados por Kelly y Amburgey (1991), en el que recopilando datos desde 1962, o en su defecto desde el año de fundación de la compañía, hasta 1985, examinan los efectos de los cambios organizativos en la supervivencia de 136 empresas certificadas del sector aéreo estadounidense; o el realizado por Amburgey *et al.* (1993) para analizar el fracaso organizativo y el cambio en los 1.011 periódicos existentes en Finlandia, desde el comienzo de las publicaciones en 1771 a 1963.

Por último, los estudios longitudinales también se han desarrollado siguiendo la metodología del caso, destacando trabajos como el realizado por Miller y Friesen (1980) sobre los procesos de adaptación de veintiséis empresas, en el que metodológicamente utilizan la investigación longitudinal de casos, combinando diferentes fuentes de información (cuestionario, revisión documental, series históricas, etc.). Esta técnica también ha sido utilizada por Gersick (1994) en su estudio sobre la elección directiva de las opciones estratégicas desarrolladas en un proyecto médico; por Tyre y Orlikowski (1994), analizando tres proyectos de adaptación tecnológica, y por Linstead y Chan (1994), que ejemplifican en un caso los problemas que surgen en la dirección de un cambio rápido, aunque el trabajo es más amplio y lo realizan con directivos de sectores en reestructuración. Por último, Jansen (1999) analiza el cambio estratégico ocurrido en la Academia Militar de Nueva York a través de un estudio longitudinal de caso, en el que distribuye un cuestionario a todos los oficiales y, aleatoriamente, a los cadetes no oficiales.

Por tanto, tras la revisión de los principales trabajos empíricos realizados, se puede apreciar la creciente tendencia a la utilización del análisis longitudinal como la estrategia de investigación más adecuada en los trabajos relacionados con el *momentum* y el cambio estratégico, así como la fundamentación de muchos de ellos en el estudio de casos.

Así, a modo de conclusión, en este epígrafe justificamos la opción metodológica seleccionada tanto sobre la base de las investigaciones realizadas sobre cambio estratégico y *momentum*, como sobre las propuestas metodológicas realizadas por investigadores expertos en el estudio del cambio. En este sentido, este trabajo de investigación será desarrollado desde un enfoque procesual mediante estudios longitudinales de casos, dado el carácter dinámico y holístico del cambio estratégico cuando éste es analizado desde la teoría del *momentum*.

2.2. EL ESTUDIO DE CASOS COMO ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

En la literatura de organización, Yin (1994) es sin duda el autor más citado en la investigación basada en casos, habiéndose convertido en referencia casi obligada para todos los que utilizan esta metodología. 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, el estudio de casos es una metodología de investigación ampliamente utilizada en el análisis de las organizaciones por las distintas disciplinas científicas (Hartley, 1994), incluso aunque muchos académicos consideran que los casos nos alejan de la manera “normal” en que se debe hacer ciencia, ya que ésta se tiende a identificar con los análisis estadísticos y las grandes muestras (Bonache Pérez, 1999). La larga presencia e influencia del estudio de casos en la literatura de la organización se refleja en algunos de los trabajos empíricos más citados en los textos y manuales, entre los que destacan los de Mayo (1946), Lawrence y Lorsch (1967), Mintzberg (1979) y Hamel y Prahalad (1995). Así, podemos remontarnos a las consideraciones que Mintzberg (1979) hacía respecto a la investigación científica, abogando más por un planteamiento inductivo que deductivo. De hecho, se trata, primeramente, de realizar un trabajo detectivesco en la búsqueda de patrones y de consistencias para, en un segundo paso, ser capaz de describir algo nuevo más allá de lo esperado (Mintzberg, 1990). La idea básica es que “[...] la investigación empírica avanza sólo cuando va acompañada del pensamiento lógico y no cuando es tratada como un esfuerzo mecánico” (Yin, 1994: xv).

No obstante, los estudios de casos se han considerado, tradicionalmente, como un método de investigación débil y carente de precisión, objetividad y rigor, aunque parece que existe un punto de inflexión en esta concepción, de forma que cada vez más se considera como una valiosa herramienta de investigación (Gummesson, 2000; Yin, 1994; Bonache Pérez, 1999). Dedicaremos las siguientes líneas a destacar las causas que han sustentado este cambio fundamental de tendencia.

Así, en primer lugar, debemos enfatizar la creciente complejidad de los fenómenos organizativos, lo que requiere de una investigación de carácter exploratorio y comprensivo más que de búsqueda de explicaciones causales, y para ello los estudios de casos pueden ser el método de investigación más apropiado. En este sentido, Mintzberg (1990:109) sostiene que “No importa cuál sea el estado del campo, si es nuevo o maduro, toda investigación interesante explora. De hecho, parece que cuanto más profundamente investigamos en este campo de las organizaciones, más complejas descubrimos que son, y

más necesitamos recurrir a metodologías de investigación de las denominadas exploratorias en oposición a las consideradas «rigurosas»”.

En segundo lugar, este cambio de tendencia también se fundamenta en la mayor frecuencia de publicaciones de trabajos que utilizan esta metodología, principalmente en las revistas de mayor difusión y calidad en el área de la Organización de Empresas, lo que indica un mayor nivel de apoyo, legitimidad y credibilidad (Bonache Pérez, 1999).

En tercer lugar, la aplicación del estudio de casos como herramienta de investigación también se ha intensificado por los esfuerzos realizados para disipar las consideraciones erróneas respecto a la misma, que han llevado a que sea considerada como una forma de investigación menos deseable que otras (Yin, 1994). En este sentido, varios son los aspectos que han dado lugar a estas confusiones respecto a los estudios de casos:

- ▶ La asociación de esta herramienta de investigación con el estudio de casos como instrumento pedagógico. La confusión del estudio de casos como herramienta de investigación con el estudio de casos como herramienta de enseñanza ha supuesto, en algunas ocasiones, descuidos y falta de sistematización y rigor por parte de los investigadores. De hecho, cuando el objetivo es la enseñanza, el material que constituye el caso puede ser deliberadamente alterado para ilustrar algún aspecto concreto y fomentar la discusión y el debate, no presentando incluso una relación completa y exacta de los acontecimientos reales. Sin embargo, el objetivo de la utilización de esta estrategia en la investigación es precisamente presentar una relación completa y exacta de la realidad, no pudiendo bajo ningún concepto alterar los datos, por lo que el investigador debe realizar un esfuerzo adicional para presentar fielmente toda la evidencia disponible (Cabrera Suárez, 1998; Bonache Pérez, 1999).

- ▶ La pretendida generalización estadística. Uno de los principales prejuicios asociados a los estudios de casos es que sus conclusiones no son generalizables estadísticamente. Sin embargo, los estudios de casos no representan a una muestra de una población o de un universo concreto, por lo que no pueden ser generalizables estadísticamente, sino a proposiciones teóricas, ya que el objetivo del investigador es ampliar y generalizar teorías -generalización analítica- (Yin, 1994; Bonache Pérez, 1999) y no enumerar frecuencias -generalización estadística-. En este sentido, el propósito de esta herramienta de investigación es comprender la interacción entre las distintas partes de un sistema y de las características importantes del mismo, de

manera que este análisis pueda ser aplicado de manera genérica (Hartley, 1994), incluso a partir de un único caso, en cuanto que se logra una comprensión de la estructura, los procesos y las fuerzas impulsoras, más que un establecimiento de correlaciones o relaciones de causa y efecto. Ahora bien, no se puede generalizar acerca de hasta qué punto son comunes -cuánto, con qué frecuencia y cuántos- estos tipos de sistemas y patrones de interacción, ya que para ello es necesario acometer estudios basados en un gran número de observaciones (Gummesson, 2000).

- ▶ La dedicación que requiere un estudio de casos. Existe la concepción de que los estudios de casos llevan demasiado tiempo para realizarse, y tienen como resultado documentos muy largos y difíciles de leer. Sin embargo, la redacción de los casos no tiene que adoptar siempre la forma de largas narraciones, ni este tipo de estudios necesariamente debe llevar un tiempo excesivo, ya que no siempre los datos deberán obtenerse mediante observación directa o métodos etnográficos.

- ▶ La sinonimia con la investigación cualitativa. La metodología del estudio de casos no es sinónimo de investigación cualitativa (Chiva Gómez, 2001), ya que los estudios de casos pueden basarse en cualquier combinación de evidencias cuantitativas y cualitativas, incluso, pueden fundamentarse exclusivamente en evidencias cuantitativas y no tienen que incluir siempre observaciones directas y detalladas como fuente de información. Así pues, el estudio de casos es una metodología amplia que utiliza técnicas tales como la observación, las entrevistas, los cuestionarios, el análisis de documentos, etc. (Eisenhardt, 1989), pudiendo ser los datos tanto cualitativos como cuantitativos. Por lo tanto, un estudio de casos no será definido por las técnicas utilizadas sino por su orientación teórica y el énfasis en la comprensión de procesos dentro de sus contextos (Hartley, 1994). No obstante, sí es cierto que la complejidad de los fenómenos sociales requiere de diferentes planteamientos y métodos específicos para su estudio y es más frecuente que éstos se centren, preferentemente, en sus características cualitativas, sobre todo cuando el propósito es comprender e interpretar los sucesos en su globalidad (Stake, 1995), aunque nada impide que se apliquen técnicas estadísticas u otros métodos cuantitativos (Bonache Pérez, 1999).

De este modo, debemos evitar caer en la consideración tradicional de que los estudios de casos son una forma de investigación que no puede utilizarse para describir o contrastar proposiciones. Es más, debemos defender, por un lado, que los estudios de casos, al igual

que otras metodologías, pueden servir para propósitos tanto exploratorios como descriptivos y explicativos (Yin, 1994), y, por otro lado, que pueden contribuir muy positivamente a la construcción, mejora o desarrollo de perspectivas teóricas rigurosas en torno a las organizaciones (Bonache Pérez, 1999). En esta línea, Leonard y McAdam (2001) defienden que las metodologías de investigación que desean desarrollar marcos teóricos más ricos deben estar avaladas por la combinación de los investigadores y de los participantes en los procesos, de tal manera que dicha teoría se derive de modelos inductivos fundamentados en distintas fuentes de datos, la experiencia existente y la realidad práctica de los procesos.

Una vez que hemos puesto de manifiesto algunas consideraciones genéricas sobre el estudio de casos, estamos en disposición de profundizar en esta técnica de investigación, concretando para ello en qué consiste el estudio de casos, y definiendo las tipologías del mismo.

2.2.1. Condiciones para la utilización del estudio de casos como metodología de investigación

Como mencionamos anteriormente el estudio de casos es una investigación en profundidad para analizar el contexto y los procesos implicados en el fenómeno objeto de estudio, por lo que se puede considerar un estudio intensivo de ejemplos seleccionados (Ghuri, Gronhaug y Kristianslund, 1995) en los que el fenómeno no se aísla de su contexto. De hecho, 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).

Ahora bien, Yin (1994) compara diferentes estrategias de investigación con el objetivo de determinar la conveniencia de la utilización de la metodología del caso. Al respecto, analiza las diferencias existentes entre el experimento, la encuesta, la historia, el análisis de archivos y el estudio de casos, no con la pretensión de catalogar la totalidad de las estrategias de investigación, sino para determinar cuál será la más apropiada en cada momento. Sus conclusiones se pueden canalizar a través de las siguientes condiciones:

- **El tipo de cuestiones de investigación.** La tipología básica sobre las cuestiones de investigación se establece en torno a *quién, qué, dónde, cómo y por qué*. En general las cuestiones del tipo *qué* pueden tener una naturaleza exploratoria, en cuyo caso

es posible utilizar cualquiera de los diseños de investigación (experimento, encuesta, análisis de archivos, historiografía y estudios de casos), o pueden tener un sentido de prevalencia *-cuántos o cuánto-* y entonces, al igual que para las cuestiones *quién y dónde* es más apropiado utilizar la encuesta o el análisis de archivos, ya que lo que se pretende es describir la incidencia o la prevalencia de un fenómeno o bien hacer predicciones acerca de ciertos resultados. Sin embargo, las cuestiones del tipo *cómo* y *por qué* es probable que lleven al uso de estrategias de investigación tales como el estudio de casos, los experimentos o las historias, ya que tratan vínculos operativos cuya evolución debe seguirse a lo largo del tiempo, y no simplemente frecuencias o incidencias.

- *El grado en que el estudio se centra en acontecimientos contemporáneos en contraposición con acontecimientos históricos.* Como definimos anteriormente, los casos son una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, y en la que se utilizan múltiples fuentes de información (Yin, 1994). En este sentido, parece que el estudio de casos se centra en acontecimientos contemporáneos, mientras que la historia se refiere a acontecimientos del pasado, donde no existe ninguna persona viva que pueda informar sobre ellos y que, por tanto, se debe recurrir únicamente a los documentos y a los artefactos físicos y culturales como fuentes de información. Así, el estudio de casos puede añadir a estas fuentes, la observación directa y la información de los participantes clave.
- *El grado de control que tiene el investigador sobre los acontecimientos relacionados con el comportamiento.* Cuando los comportamientos relevantes para el fenómeno bajo estudio no pueden ser manipulados es preferible la utilización de la estrategia del caso, mientras que si éstos se pueden manipular de forma directa, precisa y sistemática en un ambiente de laboratorio o en una situación real, será mejor la utilización de los experimentos.

Dadas estas características, el estudio de casos es la estrategia más adecuada cuando las cuestiones de investigación están relacionadas con el *cómo* y el *por qué* de algunos acontecimientos contemporáneos *-frente a históricos-* sobre los que el investigador tiene poco o ningún control (Yin, 1994). Así, sobre la base de estas consideraciones, podemos corroborar la idoneidad de la metodología del estudio de casos como la estrategia de investigación adecuada al trabajo que nos ocupa. En este sentido, en primer lugar, las cuestiones subyacentes en el estudio de la génesis y el desarrollo del cambio estratégico

están relacionadas con el *cómo* y *por qué* surge y se desarrolla el *momentum* organizativo para el cambio. Es decir, estamos interesados en explicar la compleja situación humana y organizativa que se ha producido o está produciendo en las organizaciones objeto de estudio. De este modo, se trata de un fenómeno contemporáneo en cuanto que la mayoría de los cambios estratégicos propuestos están desarrollándose en la actualidad, o bien se han producido en el pasado pero sus participantes aún pueden informar sobre los mismos. Por último, la investigadora no tiene posibilidad alguna de ejercer control sobre el comportamiento de los participantes en el proceso de cambio o sobre los factores contextuales que afectan al mismo. Adicionalmente, debe tenerse en cuenta, que las televisiones autonómicas –entidades en las que se analizan los cambios-, aunque aparentemente similares (accionariado, estructura de control, dependencia presupuestarias de la Comunidad Autónoma, etc.), no constituyen un grupo completamente homogéneo (diferencias en tamaño, formas de gestión, presupuestos, competitividad en su zona de actuación, etc.), por lo que es necesario profundizar en el tipo de organización y de entorno contextual que se está estudiando. De no ser así, el análisis conjunto de estos cambios nos podría llevar a conclusiones erróneas.

2.2.2. Tipología de los estudios de casos

Existen diversas clasificaciones de estudios de casos, destacando, entre ellas, la que se realiza en función de los objetivos del estudio y la que se fundamenta en el número de casos objeto de análisis.

A. Atendiendo al *objetivo de la estrategia de investigación*, podemos sintetizar la tipología de estudios de casos propuesta por Yin (1994) en:

- *Descriptivos*, cuyo propósito es analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real.
- *Exploratorios*, que tratan de familiarizarse con un fenómeno o una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido.
- *Ilustrativos*, que ponen de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas.
- *Explicativos*, que tratan de desarrollar o depurar teorías, por lo que revelan las causas y los procesos de un determinado fenómeno organizativo.

Siguiendo esta clasificación, y teniendo en cuenta el objetivo de este trabajo, podemos considerar que nuestra investigación se corresponde con los estudios de casos explicativos, ya que pretendemos construir o depurar teorías y entender el *por qué*, el *cómo* y el *cuándo* del fenómeno estudiado. Para ello utilizamos conceptos abstractos para describir y analizar una serie de fenómenos generales, pero basándonos en la experiencia práctica, lo que permite formar gradualmente la teoría (Leonard y McAdam, 2001). Así visto, los rasgos que definen el estudio de casos explicativos se asocian a los objetivos planteados en esta investigación que aspira a encontrar una explicación teórica de las interrelaciones existentes entre los factores presentes en el desarrollo del *momentum* organizativo y el cambio estratégico.

De hecho, Bonache Pérez (1999) defiende la utilización de los estudios de casos explicativos en aquellos trabajos que desean explicar los fenómenos organizativos apelando a sus causas y pudiendo así contribuir al desarrollo teórico de tales áreas. En este sentido, considera que los casos explicativos son el tipo de investigación más adecuada cuando se conoce poco en torno al fenómeno a estudiar, se desea construir una teoría o se trata con alguna de las situaciones propicias para esta metodología, entre las que destaca el *análisis de los procesos de cambio organizativo* -dada la capacidad de explicación del *cómo* y *por qué* se produce el cambio-, *los estudios interculturales y de culturas organizativas* -sólo a través del análisis en profundidad se pueden deducir las normas y valores que definen su cultura- y *el análisis de fenómenos inusuales o secretos* -información que sólo con la confianza que producen las relaciones a largo plazo se puede obtener- (Bonache Pérez, 1999). En todos estos casos, las cuestiones clave de investigación para construir teorías explicativas son del tipo *cómo* y *por qué* (Snow y Thomas, 1994; Galán, 2001).

B. Atendiendo al número de casos que conforman un estudio, podemos encontrarnos con:

- *Un único caso*. Esta metodología basada en un único caso es adecuada cuando dicho caso sea especial -posee todas las condiciones necesarias para confirmar, desafiar o ampliar una determinada teoría-, raro -muy distinto a los demás casos posibles-, o revelador -nos permite explorar un fenómeno determinado- (Chiva Gómez, 2001). En una línea similar, Pettigrew (1990) establece que un único caso puede ser adecuado si el tratamiento del material del caso es suficientemente genérico o si la calidad y naturaleza de las conclusiones son únicas o fuertes.

- **Múltiples o comparativos casos.** En este tipo de estudio se hacen las mismas preguntas a los distintos casos, comparando las respuestas para llegar a conclusiones (Ghauri *et al.*, 1995). Así, las evidencias basadas en varios casos se pueden considerar más sólidas y convincentes, ya que la intención en el estudio de casos múltiples es que coincidan los resultados de los distintos casos, lo que permitiría añadir validez a la teoría propuesta. De hecho, cada caso debe ostentar un propósito determinado, por lo que la elección de los mismos no se realiza según los criterios muestrales estadísticos sino por razones teóricas, buscando un conjunto de casos que sea representativo del fenómeno a analizar. Es más, la lógica que subyace en la selección de casos es la lógica de la réplica (Yin, 1994), en la que se plantea que cada caso debe ser seleccionado cuidadosamente de forma que cumpla dos requisitos: en primer lugar, que prediga resultados similares a otro caso (réplica literal), dadas unas condiciones similares; y en segundo lugar, que genere resultados opuestos a otros casos (réplica teórica), pero por razones predecibles. Así, y aunque no existe un criterio definido para determinar el número de casos que deben conformar el estudio (Pettigrew, 1990), de acuerdo con esta lógica, Chiva Gómez (2001) establece que un estudio de casos requeriría un mínimo de cuatro unidades de análisis, aunque cuanto mayor sea este número, se puede alcanzar una mayor replicación y fiabilidad (Eisenhardt, 1989).

Por tanto, la realización empírica de este trabajo de investigación se fundamentará en el estudio de múltiples casos explicativos, dado que intentamos desarrollar la teoría del *momentum* para el cambio estratégico, y para ello seleccionamos casos que han desarrollado o están desarrollando cambios en sus estrategias, considerando que las televisiones autonómicas representan un marco adecuado para comparar las respuestas y obtener conclusiones sobre la génesis y el desarrollo del cambio estratégico en función de la teoría del *momentum*. Ahora bien, debemos tener presente que en el desarrollo de esta metodología “[...] la recopilación y análisis de datos comparativos y longitudinales sobre el proceso de cambio es una tarea altamente compleja tanto social como intelectualmente” (Pettigrew, 1997:347), por lo que dedicaremos el siguiente epígrafe a establecer los aspectos que deben estar presente en el diseño de tales estrategias de investigación.

2.3. EL PROCESO METODOLÓGICO DE UN ESTUDIO EXPLICATIVO DE CASOS MÚLTIPLES

A diferencia de la investigación centrada en la confirmación de hipótesis, la investigación inductiva adolece de un modelo generalmente aceptado de protocolo que guíe al investigador en el proceso de recopilación, análisis e interpretación de la información (Eisenhardt y Bourgeois, 1988; Yin, 1994; Cabrera Suárez, 1998; Bonache Pérez, 1999). Así pues, en ausencia de un protocolo estándar, debemos combinar las diferentes secuencias utilizadas por trabajos empíricos desarrollados y las propuestas teóricas recogidas en algunos estudios para determinar el proceso que seguiremos en este trabajo.

De hecho, para utilizar de una forma eficaz y eficiente los recursos, un diseño apropiado del caso debe ser lógico, sistemático y fácil de replicar (Fox-Wolfgramm, 1997), con el objetivo de (a) permitir la comparación entre fenómenos intraorganizativos, congelando el tiempo y analizando el fenómeno como un todo –análisis sincrónico-, (b) examinar el modelo de desarrollo contrastando períodos anteriores y posteriores al cambio –análisis diacrónico-, y (c) comparar entre organizaciones para generalizar las conclusiones sincrónicas y diacrónicas en escenarios similares - análisis paralelo- (Barley, 1990). En este sentido, el diseño del estudio de casos no puede descuidar las características distintivas de los propios estudios explicativos, aspectos destacados por Bonache Pérez (1999), en contraste con los estudios de naturaleza más cuantitativa, y que podemos sintetizar en:

- *No separan el fenómeno de su contexto*, adoptando una visión holística en la que no se olvida que el contexto y el comportamiento son interdependientes.
- *Parten de un modelo teórico menos elaborado*, ya que tratan de construir teorías a partir de las observaciones, siguiendo un procedimiento inductivo.
- *La elección de los casos tiene carácter teórico, no estadístico*, siendo éstos elegidos por su capacidad explicativa e incluso por ser un caso atípico o excepcional.
- *Tienden a utilizar más métodos o fuentes de datos*, tales como la observación, las grabaciones, las transcripciones, los documentos, los cuestionarios, etc.
- *Otorgan flexibilidad al proceso de realización de la investigación*, ya que en función de las respuestas a las preguntas, se puede expandir nuestro marco de

investigación, incluyendo nuevas preguntas y refinando progresivamente el marco teórico inicial.

- *Se basan en la inducción analítica, no estadística*, por lo que no generalizan a una población, sino que infieren hipótesis o generalizaciones teóricas a partir del análisis de campo.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, debemos destacar la propuesta realizada por Pettigrew (1990) para la elaboración de los estudios de casos múltiples o comparativos. Así, en primer lugar, se refiere al caso como una cronología analítica, en la que se recopilan datos, se clarifican las secuencias a través de niveles de análisis, se sugieren las relaciones causales entre los niveles y se establecen los primeros aspectos analíticos, conformando un marcador psicológico del progreso y un preludio necesario para el análisis conjunto de casos. En segundo lugar, se analizan, a través de la diagnosis, los aspectos estratégicos actuales de las organizaciones objeto de estudio, ayudando al proceso iterativo de generación de un modelo inducido y a la construcción de teoría. El tercer eslabón está constituido por los informes preliminares en los que, de forma explícita, se interpreta la narrativa y se relacionan inductivamente las ideas teóricas y conceptuales con las derivadas del análisis de cada caso. Por último, el análisis conjunto de los casos permite ampliar la presentación temática, relacionando conclusiones teóricas y empíricas, a través de los casos, con campos más amplios de la literatura.

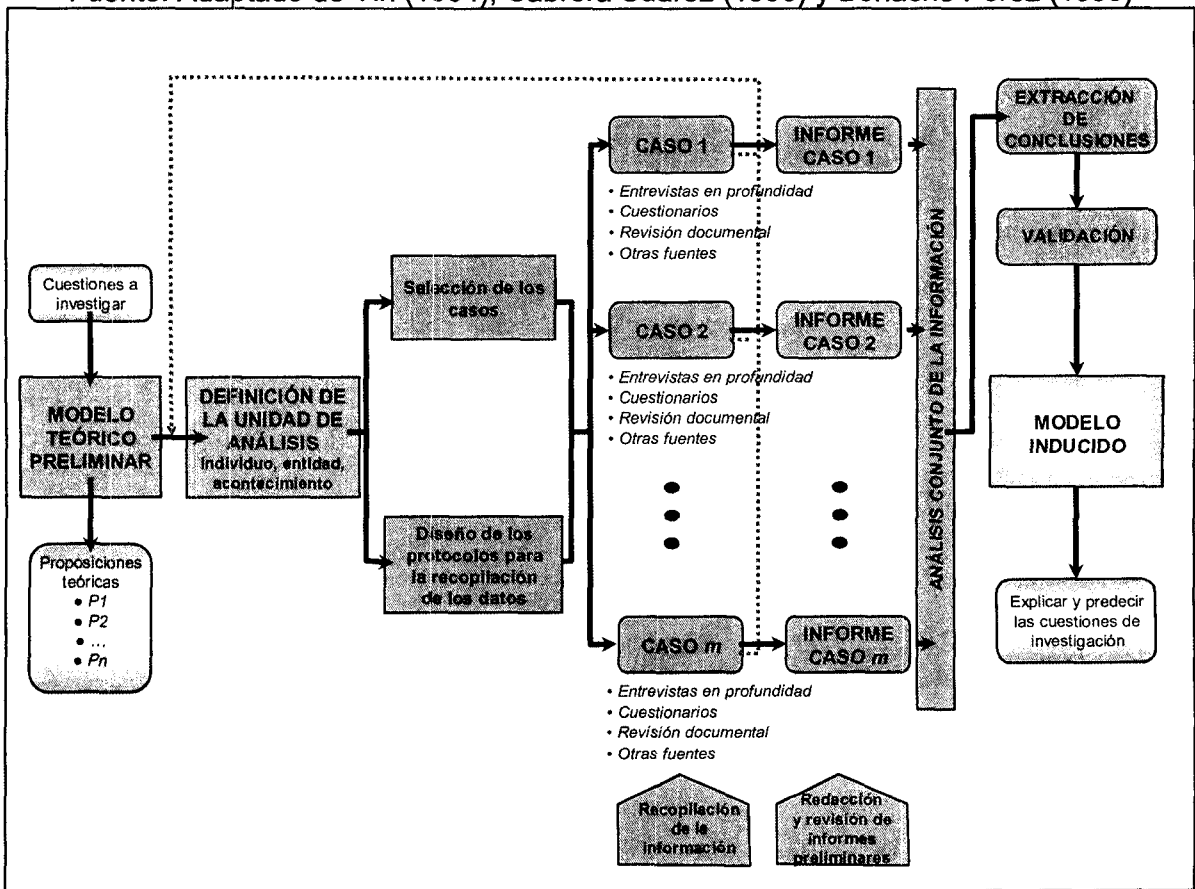
Siguiendo las pautas establecidas y teniendo en cuenta que el objetivo del caso explicativo, como hemos mencionado, es inducir un modelo más elaborado que nos permita explicar y predecir el fenómeno estudiado (Bonache Pérez, 1999), podemos representar el proceso metodológico de un estudio explicativo de múltiples casos según la secuencia de la figura 11. Esta cronología analítica se sustenta en cinco etapas diferenciadas, cuyos contenidos se relacionan con: (1) el modelo teórico preliminar, (2) la unidad de análisis, (3) la recopilación de información, (4) el análisis conjunto de la información y (5) la determinación del modelo inducido.

Así, el punto de partida de este proceso lo constituye el “modelo teórico preliminar” (Bonache Pérez, 1999), ya que un proceso de investigación riguroso requiere un diseño de investigación que incorpore la literatura existente relacionada con la materia (Fox-Wolfgramm, 1997). Ahora bien, este modelo teórico puede estar determinado en la literatura organizativa o de cualquier otra disciplina, o puede que sea necesario deducir el marco de referencia a raíz de las consideraciones derivadas de estudios empíricos preliminares (*e.g.*,

Lancaster y Morris, 2003; De la Calle Durán y Martín Rubio, 2003), e incluso algunos autores defienden que no se debe partir de ningún marco teórico predefinido. En cualquier caso, la importancia de la configuración de este marco inicial descansa en que el modelo teórico debe servir de guía para la elección de los casos, de las fuentes y de los métodos de análisis; puede incluir conceptos generales que aparecerán especificados en el modelo inducido; y puede que no contenga algunas variables o aspectos que, no estando previstos teóricamente, se han descubierto en el curso de la investigación como componentes esenciales para la explicación y predicción del fenómeno, por lo que se introducirán en el modelo inducido.

Figura 11. Proceso metodológico de un estudio explicativo de múltiples casos

Fuente: Adaptado de Yin (1994), Cabrera Suárez (1998) y Bonache Pérez (1999)



© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2008

Más concretamente, Yin (1994) establece dos aspectos especialmente relevantes en esta fase, a saber: las cuestiones del estudio y las proposiciones del mismo. Así, las cuestiones a tratar adoptan la forma del *cómo* y *por qué*, captando lo que realmente estamos interesados

en descubrir, pero sin señalar lo que se debería estudiar concretamente. Para ello es necesario establecer proposiciones teóricas que dirijan la atención hacia algo que debe ser analizado dentro del ámbito del estudio. Estas proposiciones deberían ser el reflejo de cuestiones teóricas importantes y servir como indicador inicial sobre dónde buscar evidencia relevante. Las cuestiones de investigación y las proposiciones que analizaremos en este trabajo, y que constituyen la primera parte del proceso metodológico, se han presentado en el capítulo precedente dedicado a la revisión de la literatura.

A raíz del modelo preliminar, se procede a la definición de la unidad de análisis que es lo que constituye el caso a estudiar, pudiendo tratarse de un individuo, un acontecimiento o una entidad. Al respecto, Rajagopalan y Spreitzer (1997) sugieren que se utilice como unidad de análisis la empresa individual, más que un sector o un directivo. La justificación de tal recomendación se fundamenta en intentar evitar, por un lado, los posibles problemas subyacentes en la agregación sectorial que, en ocasiones, no representa fielmente las condiciones del entorno que operan en el nivel de la empresa individual; y por otro lado, la generalización de aspectos de la empresa a raíz de las opiniones de un solo directivo. Paralelamente, ya hemos puesto de manifiesto la realización de estudios de casos centrados más que en la empresa en sí, en las decisiones, los programas, los procesos de cambio, etc., por lo que, en nuestro trabajo, analizaremos el cambio estratégico desarrollado en una organización, constituyendo este acontecimiento nuestra unidad de análisis.

Ahora bien, es preciso clarificar una serie de cuestiones relacionadas con la unidad de análisis, tales como en qué empresas se van a estudiar y por qué, a qué individuos se consideran decisores, partícipes e implicados en los cambios estratégicos, y el marco temporal del caso bajo estudio. Todas estas cuestiones definen la unidad de análisis y, por tanto, van a determinar tanto la selección de los casos, aspectos que detallaremos en el epígrafe siguiente, como el diseño de los protocolos para la recopilación de los datos. Al respecto, podemos señalar brevemente, que las cadenas autonómicas de televisión constituyen un marco adecuado para nuestro estudio porque están desarrollando cambios estratégicos en aras a obtener cuotas de audiencias superiores, opiniones públicas favorables, cercanía a las comunidades en las que operan, mejores resultados económicos, etc.; de esta forma, sus equipos directivos están impulsando y desarrollando cambios, si bien en algunas ocasiones éstos son recientes, y en otras afectan a un horizonte temporal más amplio, por lo que la temporalidad dependerá de cada caso concreto.

Tras la definición de la unidad de análisis y los procedimientos para la recopilación de la información, nos adentramos en la tercera etapa del proceso metodológico. En esta fase, se

procede a la obtención de la información mediante la combinación de técnicas tales como los cuestionarios, las entrevistas, la revisión documental y la colaboración de expertos en el sector (Fox-Wolfgramm, 1997; Dawson, 1997), lo que al mismo tiempo permite realizar un chequeo de diferentes tipos de datos (Cabrera Suárez, 1998) para la construcción de la narrativa sobre el proceso de cambio. La elección de tales herramientas y la descripción de las características de las mismas en este estudio de casos serán tratadas en epígrafes posteriores.

Una vez recopilados los datos, se llevan a cabo los pasos orientados a su análisis: (a) la redacción y revisión de los informes preliminares y (b) el análisis conjunto de la información, la extracción de conclusiones y la validación. En estas fases, no se puede descuidar la relación de los datos con las proposiciones, ya que es preciso encontrar en un mismo caso aquella información que pueda estar relacionada con alguna proposición teórica. Del mismo modo, también es necesario que el diseño de la investigación contemple los criterios para interpretar los descubrimientos del estudio, que hacen referencia a la necesidad de contar con patrones lo suficientemente contrastados para que los descubrimientos puedan ser interpretados en términos de comparación de, al menos, dos proposiciones rivales (Yin, 1994; Fox-Wolfgramm, 1997; Cabrera Suárez, 1998).

Siguiendo esta secuencia, hemos dedicado el capítulo uno a la elaboración del modelo teórico preliminar sobre la génesis y el desarrollo del cambio estratégico fundamentado en el *momentum* organizativo, y hemos detallado las proposiciones teóricas de dicho modelo. En los epígrafes siguientes, describiremos, respectivamente, los aspectos relacionados con el cambio estratégico como unidad de análisis y las diferentes fuentes que utilizamos para la obtención de la información necesaria. Por último, postergamos a los capítulos tres y cuatro la presentación del análisis conjunto de la información extraída de los casos y la determinación del modelo inducido para explicar, fundamentándonos en la teoría del *momentum*, el inicio y el desarrollo de los cambios estratégicos.

2.4. LA UNIDAD DE ANÁLISIS: DEFINICIÓN Y SELECCIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO

En el presente epígrafe nos proponemos explicar los pasos llevados a cabo para la selección de los casos que iban a formar parte de nuestra investigación. Así, en primer lugar, se realizó un sondeo general sobre las empresas audiovisuales que tienen cadenas

generalistas, tanto si operan a nivel nacional como si sólo tienen una cobertura autonómica. En segundo lugar, recurrimos a fuentes externas a las cadenas de televisión para conocer con mayor profundidad los cambios estratégicos que se habían iniciado y que se podían analizar en cada una de ellas, siendo esta etapa determinante para la selección de los casos de estudio.

La definición del ámbito de estudio

Dadas las características peculiares del panorama audiovisual español, consideramos que este sector podía ser un marco de referencia para el desarrollo del trabajo de campo de esta investigación, ya que desde que se desreguló el sector en el año 1989 se han incorporado diferentes operadores y han proliferado las cadenas nacionales, autonómicas, digitales, e incluso, locales, sucediéndose cambios tanto de índole tecnológica como competitiva. Desde este punto de vista, como espectadores, hemos observado los cambios desarrollados por las diferentes cadenas de televisión desde que comenzaron a competir libremente en el mercado hasta la actualidad, siendo éstos cada vez más frecuentes dada la creciente competencia.

Ahora bien, consideramos de gran relevancia para este trabajo la concreción de lo que representan cambios estratégicos en estas organizaciones, dado que sobre ellos versa todo nuestro trabajo empírico. Para ello, en el ánimo de perfilar su conceptualización, solicitamos, en primer lugar, la colaboración de las diferentes cadenas de televisión (anexo I), recabando información de cada una de ellas -memorias anuales e informes de gestión-. Al mismo tiempo, también consultamos las *webs* corporativas, los anuarios del sector, las series de audiencias, etc. Este primer sondeo nos permitió analizar la documentación facilitada por las cadenas y la información extraída de las diferentes fuentes, corroborando nuestras percepciones iniciales sobre el sector y una preconceptualización del tipo de cambio estratégico a analizar. Adicionalmente, decidimos iniciar una serie de contactos con diferentes expertos que podían ser considerados informantes clave en este sector, bien por haber formado parte de equipos directivos de las cadenas, por ser miembros de alguna de ellas en la actualidad, o bien por pertenecer a diferentes organizaciones independientes relacionadas con el sector audiovisual –consultoras, gabinetes de estudios e investigación, etc.-. A través de estas entrevistas preliminares pretendíamos centrar más la unidad de análisis de nuestro estudio, de tal forma que pudiésemos realizar comparaciones entre las cadenas de televisión en función de lo que se entiende en el sector por un cambio de estrategia. De este modo, se preparó un guión de entrevista (anexo II) y se llevó a cabo la misma, lo que nos permitió perfilar definitivamente la unidad de análisis. Concretamente, a raíz de estas entrevistas pudimos diferenciar los tipos de cambio desarrollados por los

grupos de empresas audiovisuales (e.g., diversificación, incorporación en nuevos negocios, integración vertical) de aquéllos que realizan las cadenas de televisión integradas en los mismos. En esta fase de nuestro trabajo tuvo una gran relevancia la colaboración prestada por personas relacionadas con Televisión Española, Televisión Española en Canarias, Televisión Canaria, Antena3 Televisión, Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC), Gabinete de Estudios de Comunicación Audiovisual (GECA) y Soportes y Medios de Canarias, así como los compañeros del área de Comercialización e Investigación de Mercados del Departamento al que la investigadora está adscrita.

A raíz de la información obtenida, establecimos tres grupos de cadenas claramente diferenciados por las áreas de cobertura y las emisiones realizadas, ya que este factor también será un elemento fundamental en la decisión de iniciar y desarrollar cambios de estrategia. En este sentido, por un lado, agrupamos las cadenas generalistas que operan a nivel nacional, compitiendo todas por unas cuotas de audiencias obtenidas con emisiones "en abierto" en todo el territorio español. El segundo grupo estaría formado por las plataformas digitales, que aunque tienen cobertura nacional, el espectador debe pagar una cuota para la recepción de la imagen. El último grupo estaba formado por las televisiones asociadas en la Federación de Organismos de Radio Televisión Autonómica (FORTA), que agrupa a los Entes Públicos Autonómicos existentes en las diferentes Comunidades Autónomas, organizaciones que están desarrollando cambios estratégicos importantes y que compiten en su región con las cadenas nacionales.

La selección del caso piloto

El caso piloto se utiliza para comprobar, y en su caso depurar, la planificación de la recogida de datos y los procedimientos a seguir, determinando así la adecuación del diseño de la investigación. Por tanto, como paso previo a la recopilación de los datos, su utilidad se refleja tanto en la posible revisión de las proposiciones teóricas a contrastar -aspectos esenciales del estudio- como en las cuestiones de campo relevantes y la logística de la investigación de campo -aspectos metodológicos-. Concretamente, en este trabajo de investigación se seleccionaron dos casos pilotos, uno asociado a una cadena generalista y el otro relacionado con una televisión autonómica. Dicha elección se fundamenta en la vinculación surgida entre la investigadora y los representantes de ambos casos, lo que anticipaba la facilidad de acceso y un grado de colaboración que podía ser mayor que en cualquiera de las otras alternativas. Así, a través de este estudio, realizado en el último trimestre de 2002, se verifica la adecuación de la metodología para el análisis del cambio estratégico desarrollado en las cadenas de televisión.

La selección de los casos objeto de estudio

Como se ha indicado en este capítulo, la selección de los casos que conforman el estudio se realiza por razones teóricas más que estadísticas (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994; Bonache Pérez, 1999), estableciendo Pettigrew (1990) unas reglas básicas para la elección de los casos. Al respecto, entre otras, considera que si el fenómeno que debe ser observado está contenido en un caso o relativamente en pocos casos, entonces se deben elegir los casos donde el progreso sea transparentemente observable, tales como aquéllos en los que existan situaciones extremas, incidentes críticos y dramas sociales.

Sobre la base de estas consideraciones, en nuestro trabajo debemos seleccionar casos donde las acciones realizadas en dicho proyecto sean claramente visibles y la organización tenga experiencia suficiente en desarrollar proyectos importantes con unos niveles de intensidad tales que permitan la comparación con la teoría del *momentum* del cambio estratégico. Adicionalmente, Pettigrew (1990) recomienda que si se desea centrar una investigación en un sector particular, en nuestro caso el televisivo, la selección de los casos también debe fundamentarse en las opiniones que actores clave del sector tengan sobre los mismos, ya que así el investigador puede obtener una visión formada empíricamente de los problemas, previsiones y experiencias del sector y de las organizaciones que operan en él.

A este respecto, establecimos nuevos contactos con nuestros expertos-colaboradores y, como resultado, nos decantamos por analizar el cambio estratégico en las televisiones autonómicas. 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 nacionales se caracterizan por el control de grupos audiovisuales, en ocasiones con capital extranjero, la diferencia de titularidad (públicas vs. privadas) y las consecuencias que ello supone en cuanto a las exigencias a satisfacer, la importancia de los resultados económicos, la presencia en diferentes comunidades autonómicas con centros de producción propios y/o delegaciones, la batalla de audiencias que lleva a la unificación de las plataformas digitales, la dificultad de los investigadores externos a acceder a la colaboración y agendas de sus principales cargos directivos, la diversificación de su programación en el territorio nacional y en sus emisiones internacionales, etc., lo que dificulta el análisis comparativo de la dinámica del cambio.

Por el contrario, las cadenas de televisión autonómicas están dirigidas por equipos directivos de menor tamaño, emiten en un único entorno competitivo, con un ámbito de actividad más concreto que permite profundizar en los antecedentes y las consecuencias del proceso de

cambio, etc. Adicionalmente, son todas 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., lo que favorece el estudio porque constituye un grupo más fácilmente comparable para el análisis de la dinámica de cambio.

Además de estas recomendaciones, los expertos también nos han advertido, basándose en sus propias experiencias con los directivos de las cadenas de televisión, de las complicadas agendas y de la dificultad que entraña el acceso a los mismos. En este sentido, 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 si alguna de ellas muestra su disposición a colaborar, y por otro lado, nos animaron a desarrollar un proyecto tan ambicioso en un sector en el que pocos investigadores del área de organización de empresas han realizado estudios.

Una vez decidido el tipo de empresas en el que íbamos a llevar a cabo nuestro trabajo empírico, procedimos a concretar los cambios estratégicos específicos realizados en las televisiones autonómicas en los últimos años, con el objeto de que un experto en el sector valorase la adecuación de los mismos a la realidad de cada una de las cadenas preseleccionadas para el estudio de casos. En este sentido, se envió al experto 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. Al colaborador se le solicitó una evaluación sobre la idoneidad del mismo tomando en consideración la trayectoria de la cadena, ya que en algunos casos las cadenas habían desarrollado cambios estratégicos sucesivos. En el anexo III se incluye el formato enviado al experto, alimentado con una síntesis de las opiniones recabadas del mismo. El experto mostró su total acuerdo, en la mayoría de los casos, con las descripciones que habíamos propuesto, aportando unas sugerencias en el caso de la Televisión Canaria y de la Televisión Castilla-La Mancha, principalmente dada la reciente incorporación de ambas al panorama audiovisual.

Por consiguiente, decidimos iniciar los contactos con las televisiones autonómicas, por lo que durante los meses de enero y febrero de 2003 se realizaron contactos telefónicos con

personas relacionadas con los equipos directivos de cada una de estas cadenas. Como consecuencia, se obtuvieron resultados bastante satisfactorios, dado que todas las cadenas accedieron inicialmente a colaborar en este proyecto de investigación. Las peculiaridades de estas cadenas, unas de reciente creación, otras de más antigüedad, unas líderes de audiencias en su mercado, otras con resultados poco favorables, unas con beneficios económicos, otras deficitarias, unas con responsables con formación periodística, otras con gestores de empresa, 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.

Por último, 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. La excepción a esta dinámica está en Televisión Castilla-La Mancha, que dada su reciente creación, aún no ha llevado a cabo cambios estratégicos, por lo que no la podemos incluir como una unidad potencial de análisis en este estudio comparativo de casos, aspecto ya señalado por el experto al que habíamos solicitado la valoración de los cambios y corroborado por la dirección de dicha cadena de televisión. Por otro lado, tres de las televisiones autonómicas a las que se les cursó la invitación para colaborar en este estudio, finalmente no tuvieron la posibilidad de hacerlo, motivados por distintas causas de índole interna y de problemas de agendas. Por tanto, nuestro estudio explicativo 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 antecedentes y consecuencias del cambio, así como las características propias del proceso, considerando múltiples influencias de distinta naturaleza.

2.5. LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Son varios los autores que han recomendado que los estudios de casos que desean profundizar en el cambio estratégico se lleven a cabo con una presencia continua del investigador en la empresa objeto de estudio, destacando la idoneidad de que éste pueda dedicar tiempo al trabajo de campo dentro de las empresas, incorporándose a las mismas como un trabajador más y observando los acontecimientos como testigo directo (e.g., Pettigrew, 1985; Van de Ven y Huber, 1990; Barley, 1990; Van de Ven, 1992). Sin embargo, son muy pocas las entidades que permiten y facilitan el acceso de un investigador durante un tiempo prolongado, su intromisión en el desarrollo de las actividades cotidianas, su presencia en reuniones importantes para tomar decisiones estratégicas, etc. Además, estos estudios también requieren observadores libres de otras obligaciones, por lo que raramente será la opción utilizada por investigadores universitarios. Como consecuencia, y dado que no constituye una opción factible la incorporación de la investigadora en las empresas, los posibles inconvenientes que de ello se derivan deben paliarse con el empleo de otras técnicas de recogida de datos (Barley, 1990; Snow y Thomas, 1994).

Teniendo en cuenta estas limitaciones, Van de Ven y Huber (1990) representan las propuestas metodológicas sobre el estudio de casos relacionados con el cambio estratégico sobre un *continuum*, en función del papel que juega el investigador. Así, localizan en un extremo los estudios en los que el investigador es observador directo e intérprete de un proceso de cambio -método etnográfico o puro- (e.g., Barley, 1990), y en el otro extremo, aquéllos en los que el investigador indaga en el proceso de cambio utilizando a los participantes en el mismo como observadores e intérpretes -análisis histórico de acontecimientos- (e.g., Glick *et al.*, 1990). Bien sea en una situación o en otra, es necesario que toda investigación considere las limitaciones de acceso a información relacionada con la institución, la organización, las características de los contextos, el desarrollo de los cambios estratégicos, así como la accesibilidad a la empresa, el papel que puede desarrollar el investigador, la disponibilidad de recursos y tiempo tanto del investigador como de la empresa, etc. (Van de Ven y Huber, 1990; Van de Ven, 1992; Dawson, 1997). Estas circunstancias llevan, en la mayoría de los estudios de casos, a utilizar una combinación de técnicas tales como las entrevistas, los cuestionarios, la revisión documental y la colaboración de expertos en el sector (Snow y Thomas, 1994; Fox-Wolfgramm, 1997; Dawson, 1997), lo que al mismo tiempo permite contrastar diferentes tipos de datos (Cabrera Suárez, 1998) para la construcción de la narrativa sobre el proceso de cambio. Por tanto, las fuentes de información que se pueden utilizar en un estudio explicativo de casos son múltiples, sin que se pueda considerar que ninguna tenga una ventaja absoluta sobre

las demás, sino que, de hecho, las distintas fuentes son altamente complementarias, por lo que un buen estudio de casos debería utilizar tantas como fuera posible (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994).

En lo que a la realización de entrevistas en profundidad se refiere, debemos poner de manifiesto que el propósito inicial de la investigadora era el desarrollo personal de las mismas, ya que hubiese facilitado la investigación en profundidad de los cambios estratégicos de las cadenas de televisión autonómicas. No obstante, por un lado, los expertos nos advirtieron de las dificultades de acceder personalmente a una entrevista con los directivos de las cadenas de televisión elegidas y, por otro lado, las propias cadenas de televisión autonómicas nos sugirieron que optásemos por recopilar la información que precisábamos de una forma sencilla y que no requiriese la realización de entrevistas personales, dados los problemas de agenda de los directivos. Adicionalmente, la dispersión geográfica de los casos seleccionados dificultaba considerablemente la concreción de entrevistas personales *in situ*, dada la limitación de recursos tanto económicos como temporales, de que disponíamos para realizar la presente investigación –tómese en consideración que la investigación se realiza desde las Islas Canarias-. De hecho, Dawson (1997) ha puesto de manifiesto restricciones similares al reconocer que “[...] en la práctica, el diseño de la investigación procesual, las técnicas de recopilación de información empleadas y el análisis de datos, están influidos por diversas circunstancias y restricciones, tales como los fondos, el período concedido, el personal del proyecto, y la localización geográfica del investigador principal”.

Por tanto, siguiendo las recomendaciones anteriormente apuntadas, el período previsto para la realización del trabajo de campo –cercano a elecciones autonómicas- y dada la dispersión geográfica de los casos objeto de estudio, en este trabajo de investigación hemos recurrido a fuentes de información tales como la revisión de archivos, la observación a través de los participantes en el proceso, la revisión de documentos, la realización de cuestionarios y la entrevista en profundidad. Concretamente, nos hemos centrado en (a) el análisis de las entrevistas anuales que los directivos de las cadenas suelen conceder al Gabinete de Estudios de Comunicación Audiovisual (GECA) y que han sido publicadas desde 1997 hasta la actualidad, (b) el intercambio de opiniones con personas cualificadas del sector y testigos, directa o indirectamente, de los cambios realizados por las cadenas autonómicas, (c) la realización de cuestionarios entre los miembros del equipo directivo que han participado en la decisión y/o implantación de los cambios estratégicos, y (d) la revisión de documentos relacionados con el sector y con la propia cadena de televisión publicados en diferentes soportes. A las distintas fuentes de información dedicaremos los párrafos siguientes.

2.5.1. Las entrevistas publicadas

Desde la temporada 1996/1997, el Gabinete de Estudios de Comunicación Audiovisual (GECA) ha incorporado en la publicación de los diferentes Anuarios de la Televisión las entrevistas realizadas a miembros de los equipos directivos de las distintas cadenas de televisión -nacionales, autonómicas y plataformas digitales-, e incluso a directivos de las principales productoras de televisión, agencias de publicidad, centrales de medios, etc.

El contenido de las entrevistas realizadas a los directivos de las cadenas de televisión autonómicas tiene un guión común, así como consideraciones particulares sobre cada cadena, tales como su programación y gestión. En este sentido, la entrevista comienza con la valoración de los hechos positivos y negativos de la temporada televisiva, para posteriormente profundizar en los principales logros de la cadena en la temporada correspondiente, los objetivos previstos para la siguiente campaña, las señas de identidad que distinguen a la cadena, los programas de los que se sienten orgullosos, etc. Adicionalmente, también es objeto de la entrevista la percepción del directivo sobre aspectos generales del sector, tales como la inversión publicitaria, la legislación, la digitalización, etc., así como su opinión sobre cómo estas cuestiones pueden afectar a la cadena.

En este sentido, podemos considerar que las entrevistas realizadas y publicadas por GECA consiguen que el individuo transmita oralmente su definición personal de la situación, relatando el suceso la misma persona que lo ha experimentado y bajo su propio punto de vista, de tal forma que el entrevistador desempeña el papel de facilitador (Sierra Bravo, 1997; Ruiz Olabuénaga, 1996). Ahora bien, no podemos considerar las discrepancias existentes entre diferentes percepciones de los directivos como un problema, sino como parte de una riqueza de datos propia de la investigación procesual (Dawson, 1997). Adicionalmente, en el contexto del cambio, es de gran importancia conocer todas las valoraciones realizadas por los directivos, ya que sirven de apoyo a las consideraciones que hemos propuesto en nuestro trabajo.

Así visto, la información que los directivos han transmitido a través de GECA refleja los aspectos que el informante considera significativos, las interpretaciones que realiza de determinadas situaciones, las experiencias personales respecto al curso de las acciones desempeñadas en cada una de las temporadas televisivas, el modo en que ven, interpretan y clasifican los acontecimientos, etc., por lo que consideramos que en dichas entrevistas se pueden encontrar los elementos esenciales de una entrevista en profundidad, con la única

salvedad de que éstas no han sido mantenidas directamente con la investigadora, ni han sido diseñadas para abordar nuestras cuestiones de investigación como hubiera sido deseable. No obstante, este inconveniente puede subsanarse, al menos en parte, con la utilización de otras fuentes de información. Adicionalmente, estas entrevistas garantizan un aspecto, en ocasiones criticado a esta técnica, como es la profesionalidad del entrevistador, avalado por la independencia del gabinete que las ha realizado y que, al mismo tiempo, constituye una de las empresas de investigación más importantes del sector audiovisual. Así, teniendo en cuenta los aspectos señalados, consideramos que las características de las entrevistas publicadas nos permiten tratarlas como fuente de información relevante, que no debemos obviar.

Ahora bien, debemos tener en cuenta que la entrevista es un informe verbal a través del cual el entrevistador capta toda la información transmitida por el entrevistado. Por tanto, aun confiando en la buena voluntad y la colaboración de los participantes, este método está sujeto a los problemas habituales de sesgos, mala memoria o una articulación defectuosa o inexacta de las respuestas (Yin, 1994). Al objeto de evitar esta clase de problemas, se procuró llevar a cabo un cuidadoso proceso de contrastación de la información reflejada en las entrevistas con las versiones y datos de otros entrevistados de la misma cadena, las revisiones documentales y el intercambio de opiniones con los colaboradores que actuaban en calidad de expertos.

2.5.2. Las opiniones de los expertos sectoriales

Como ya hemos mencionado a lo largo de este capítulo, la investigadora pudo acceder a diferentes personas que directa o indirectamente estaban relacionadas con el sector, eran excelentes conocedoras de las dinámicas del mismo y de las propias cadenas de televisión, y estaban dispuestas a prestar su desinteresada colaboración con este proyecto de investigación.

En un primer momento, los contactos iniciados con los expertos tenían como objetivo conocer, con un mayor grado de profundidad, el sector en el que aplicamos el presente trabajo de investigación. No obstante, dada la predisposición de estas personas a ayudar a la investigadora y su interés en el tema, les propusimos el reconocimiento de su labor como informantes expertos en este trabajo. Al respecto, y a petición de los propios colaboradores, la mención personal y particular del informante se ha sustituido por las referencias de las empresas a las que pertenecen. De hecho, esta figura está recogida en las

recomendaciones realizadas por diferentes autores de trabajos de cambio estratégico. Así, Smith y Grimm (1987) y Rajagopalan y Spreitzer (1997) invitan a los investigadores a operativizar las condiciones y cambios del entorno en términos de las opiniones de los analistas del sector o de conocedores del mismo -jueces externos-, mientras que Pettigrew (1990) considera que el investigador de estudios procesuales necesita las herramientas sociales y políticas para desarrollar y mantener la credibilidad, por lo que es preciso que cuente con un amplio abanico de respuestas de diferentes niveles y funciones, tanto de dentro como de fuera de la organización.

A raíz de estas consideraciones, hemos mantenido diferentes entrevistas con los expertos, unas de carácter informativo y otras de naturaleza evaluadora de la información y de las características de los cambios desarrollados por las cadenas de televisión autonómicas. Así, la materialización de esta colaboración se concreta en la aportación de información relevante sobre los entresijos del sector y, más concretamente, de las cadenas de televisión, así como sobre aspectos importantes y de definición de los casos seleccionados como unidades de análisis. En este sentido, se realizaron entrevistas en profundidad y en persona con algunos de estos informantes, mientras que con otros se utilizó el medio telefónico y/o el electrónico como vía de comunicación y soporte a través del cual se realizaron las entrevistas.

En cualquier caso, y siguiendo una guía específica adaptada a la información que el experto podía proporcionar, la investigadora justificaba el objetivo y los motivos de la entrevista, así como introducía las líneas generales de la misma. A continuación, el desarrollo de la conversación comenzaba con una serie de comentarios y preguntas de carácter general y abierto, para facilitar el progreso hacia cuestiones más complicadas o delicadas, tales como las evaluaciones de los casos seleccionados, los miembros más adecuados de las distintas cadenas para responder el cuestionario, etc. En el transcurso de la conversación se procuró seguir una estrategia del tipo "lanzadera-embudo", de forma que se estuviese continuamente alerta para captar las posibilidades que la conversación ofrecía y eliminar preguntas inútiles y repeticiones innecesarias, concretando la conversación en todo aquello que interesase (Sierra Bravo, 1997; Ruiz Olabuénaga, 1996). No consideramos conveniente grabar las conversaciones personales, aunque si tomar notas de las aportaciones realizadas por los expertos, así como transcribir y detallar, una vez terminadas las entrevistas, la información obtenida. Una excepción a este procedimiento fue, obviamente, las entrevistas realizadas a través de correo electrónico.

2.5.3. La realización del cuestionario

El objetivo principal del cuestionario ha sido la obtención de información en relación a las percepciones de los individuos sobre el inicio del cambio, las alternativas a desarrollar, los resultados económicos y no económicos (e.g., satisfacción y calidad percibida) del cambio estratégico seleccionado, etc. Así, en consonancia con el Método de Diseño Total (Dillman, 1983), en la elaboración del cuestionario tuvimos en cuenta diferentes recomendaciones, tales como las cuestiones formales que pueden hacerlo más atractivo y fácil de responder; la simplificación en lo posible de la redacción de las preguntas, la reducción a un número de páginas razonables, la valoración de las cuestiones en una escala homogénea, el rediseño de cuestiones detectadas como “espinosas”, etc. Además, se elaboró una introducción específica para cada cadena, dado que se realizó el esfuerzo de incluir en la misma las características principales del cambio estratégico objeto de estudio.

De esta manera, conseguiríamos que los diferentes encuestados de una misma cadena se centrasen en el mismo proceso de cambio y, así, poder confrontar las diferentes visiones y perspectivas desde ópticas distintas tanto funcional como jerárquicamente. Por ello, se explicitó que los informantes clave para la cumplimentación del cuestionario debían ser, por un lado, el director general del grupo de empresas al que pertenece la cadena de televisión autonómica y, por otra parte, el responsable del cambio estratégico objeto de análisis. Adicionalmente, se solicitó la colaboración de los propios informantes para que invitasen, si lo consideraban oportuno, a otros directivos de la cadena a cumplimentar también el cuestionario. Como consecuencia, hemos obtenido en todos los casos la información proporcionada por el responsable directo del cambio, destacando que en dos de ellos coincide con la misma persona que ostenta el cargo de director general del grupo de empresas. Por otro lado, sólo en un caso el máximo responsable del grupo de empresas no consideró que fuese la persona adecuada para ofrecer tal información, por lo que nos remitió al propio responsable del cambio, que ya había accedido a colaborar. Por último, debemos destacar que en dos de los casos analizados los cuestionarios han sido cumplimentados por todos los miembros del equipo directivo, aportando esta información más riqueza al estudio de casos.

Para la estructuración del cuestionario se han seguido las recomendaciones realizadas por Rajagopalan y Spreitzer (1997) sobre los aspectos que no pueden descuidarse en los estudios de cambio estratégico. Al respecto, las autoras siguieron distinguir entre (a) acciones dirigidas al *entorno externo*, entre las que se incluyen las encaminadas a generar una agenda más centrada de cambio (e.g., control y análisis del entorno externo, recogida y

análisis de información, contratación de consultores) y las dirigidas a establecer y formar las bases del entorno de los cambios en la estrategia (e.g., negociación con, generación de *feedback* a, presiones a *stakeholder* externos); (b) acciones encaminadas a la *organización*, centradas en crear una agenda de cambio (e.g., control y análisis del entorno interno, recogida de información, formación de fuerzas) y en reducir la resistencia al cambio (e.g., construcción de coaliciones, comunicación, sustitución de personal clave, cambios en el criterio de contratación), y (c) acciones que conforman el *contenido de la nueva estrategia*, que incluyen la articulación de una nueva visión y objetivos, el análisis y evaluación de las alternativas estratégicas, el lanzamiento de nuevas iniciativas estratégicas, los cambios en la distribución de recursos, el control de resultados, etc. En este sentido, hemos optado por recoger todas estas cuestiones siguiendo el modelo secuencial de generación y desarrollo del *momentum* organizativo para el cambio estratégico presentado en el capítulo anterior, lo que nos ha llevado a estructurar el cuestionario en cinco bloques claramente diferenciados, a saber:

- **Parte I. Descripción de la unidad de análisis.** Aunque se ha facilitado el cambio estratégico que se desea analizar en cada caso, consideramos necesario que cada uno de los miembros del equipo directivo a los que se les ha solicitado la contestación del cuestionario describan brevemente las principales características del cambio, los objetivos del mismo, los participantes, el período temporal, etc. El objetivo de esta primera parte es conocer los aspectos que cada uno enfatiza y las valoraciones generales respecto al cambio estratégico seleccionado.
- **Parte II. La decisión de cambio.** Este bloque del cuestionario se ha diseñado con el objetivo de recopilar información sobre las sensaciones y percepciones de cada directivo al valorar la idoneidad/necesidad de realizar el cambio estratégico seleccionado, así como las situaciones que pueden haber influido en la decisión de iniciar el cambio.
- **Parte III. La implicación organizativa.** Las expresiones a valorar en esta parte del cuestionario hacen referencia a la participación y consenso de los individuos implicados en el cambio, tanto en la propia decisión de iniciarlo como en la implantación del mismo. También se incluyen en este bloque la evaluación de los mecanismos utilizados para favorecer la generación y consolidación del compromiso, así como los efectos de tales acciones en la implicación organizativa.

- *Parte IV. El desenlace del proceso de cambio.* En este bloque de cuestiones se intenta conocer la situación con la que se asocia el desenlace del proceso de cambio.
- *Parte V. Consideraciones personales e información relativa al informante.* Esta última parte del cuestionario tiene como objetivo la reflexión y valoración personal sobre el desarrollo y resultados del cambio. Adicionalmente, se solicitan datos relativos al encuestado y relacionados con su desempeño profesional.

Siguiendo las recomendaciones de Dillman (1983), se adjunta al cuestionario una carta de presentación de la propia investigadora y del estudio en cuestión (anexo IV), destacando el interés que suscita la unidad de análisis, la relevancia del tema, la importancia de la participación del encuestado, así como las complejidades del problema bajo estudio, la confidencialidad de la información proporcionada (Pettigrew, 1997), la forma en que se iban a dar a conocer los resultados y, por último, se intenta aumentar la motivación del encuestado ofreciendo la posibilidad de recibir los resultados del estudio. Así mismo, para generar confianza y credibilidad, las cartas se habían preparado en papel oficial del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y estaban firmadas individualmente por la doctoranda, personalizándolas a cada cadena de televisión autonómica. El cuestionario que se ha elaborado se incluye en el anexo V.

Finalizada la elaboración del formulario y de la carta de presentación, se procedió a contactar con las distintas cadenas autonómicas de televisión al objeto de informarles sobre la fecha prevista de envío del cuestionario. En respuesta, todas las cadenas autonómicas excepto una, muestran su preferencia por la recepción del cuestionario mediante correo electrónico, lo que supuso la necesidad de realizar una versión electrónica del mismo. Como consecuencia, se llevaron a cabo los cambios de formato necesarios tanto en la carta de presentación como en el cuestionario para adecuarnos a las exigencias de los informantes. En este sentido, se digitalizaron los logotipos oficiales tanto del Departamento de Economía y Dirección de Empresas como el de la propia Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, así como la firma de la investigadora, con el objetivo de que los documentos electrónicos fuesen exactamente iguales a los inicialmente preparados. Paralelamente, se diseñó la versión electrónica del cuestionario para que los informantes pudiesen responder directamente en el archivo que se les adjuntaba. Para ello, y con el objetivo de que los cuestionarios no fuesen modificables, se protegieron los documentos, de forma que sólo se

podía acceder a los espacios consignados para las respuestas, tanto en texto como con las puntuaciones, según correspondiese.

2.5.4. La revisión documental

En las sociedades modernas, el registro de los acontecimientos sociales de todo tipo, con fines no científicos, sino informativos, se realiza de manera institucionalizada y permanente a través de escritos, películas, fotografías, reproducciones de sonidos y objetos de toda clase, etc., materializándose y trascendiendo así la información y, por tanto, constituyendo el objeto de la observación documental (Sierra Bravo, 1997). En este sentido, las fuentes de archivos, tales como las memorias anuales y otras fuentes de documentación públicas e internas, pueden usarse para proporcionar medidas “objetivas” de las condiciones del entorno y de la organización, de los propósitos iniciales del cambio, de las actuaciones realizadas, de las variaciones en los resultados, etc., y proporcionan una referencia útil para construir una cronología de eventos clave (Dawson, 1997; Rajagopalan y Spreitzer, 1997). De hecho, la Real Academia de la Lengua define documento como “escrito en que constan datos fidedignos o susceptibles de ser empleados como tales para probar algo”. Este análisis documental es de gran utilidad para establecer la cronología del proceso de cambio e identificar los individuos clave y los puntos de transición en el proceso (Pettigrew, 1997).

Estas consideraciones nos han llevado a recabar información mediante la revisión de diversas fuentes documentales, permitiéndonos al mismo tiempo validar o “triangular” la información obtenida, corroborar los datos y obtener información adicional que pudiera facilitar y completar la interpretación de la evidencia obtenida mediante las otras fuentes de datos en cada una de las televisiones autonómicas objeto de estudio. Así mismo, se intentó recopilar toda la información adicional disponible sobre cada uno de los casos con anterioridad a la realización del estudio, con el propósito de incluirla en el protocolo del mismo y de profundizar en el conocimiento del marco de nuestra investigación.

Para esta revisión documental se accedió a la información recogida en los *Anuarios de la Televisión* desde 1998 hasta la actualidad, publicaciones anuales del Gabinete de Estudios de Comunicación Audiovisual, que recogen los acontecimientos, tendencias y eventos que han tenido lugar en cada una de las temporadas, información sobre las diferentes cadenas de televisión (emisiones, objetivos, entrevistas con directivos, programaciones, cifras, etc.), el análisis de los principales bloques de la programación de las televisiones (informativos, entretenimiento, deportes, etc.), así como ensayos concretos sobre la publicidad, la

producción independiente, las emisiones de radio, etc. El análisis de esta documentación fue un pilar importante para profundizar como investigadores de organización en el sector de la televisión, para comprender las discrepancias en torno al concepto de “servicio público” que se le atribuye a las televisiones de titularidad pública, la importancia de las inversiones publicitarias y los efectos del descenso de las mismas, etc., así como para determinar la importancia de las televisiones autonómicas dentro del panorama audiovisual, la evolución de las mismas, el surgimiento de nuevas formas de gestión, etc.

Adicionalmente, también hemos accedido al barómetro sobre la opinión e imagen que los españoles tenemos de las cadenas y de los programas de televisión, y que ha sido recogido en el *Índice de Imagen GECA*. Esta herramienta, única y sin precedentes en España, se presenta en un software de gestión de base de datos e incluye datos referentes a las cadenas en función de parámetros tales como los géneros televisivos, el grado de innovación en la programación, etc. Este índice, dado su carácter permanente, permite análisis evolutivos de la imagen de las cadenas de televisión, aunque en el caso de las autonómicas su análisis individualizado sólo se realiza en la temporada 2001/02.

Así mismo, también se analizó la información recopilada desde 1968 hasta 1998 a través de la realización de los Estudios Generales de Medios (EGM), y que se ha incorporado en la publicación informatizada *EGM 30 Años de Audiencia* que contiene los resultados de audiencia del EGM a lo largo de estos treinta años, constituyendo una obra de valor singular para cualquier investigación en la que se haga referencia a las audiencias de los medios en España.

Del mismo modo, se procedió a la revisión de diferentes estudios anuales (1998-2003) realizados por la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC) y recogidos en el *Marco General de los Medios en España*. Estos informes muestran una visión general de las audiencias de los diferentes medios españoles, de acuerdo con los datos del Estudio General de Medios (EGM), y se completa con información sobre la población objeto de estudio del EGM, los equipamientos de los hogares y datos acerca de los consumos de los individuos.

Por otro lado, también se procedió a revisar los fondos existentes en la Biblioteca Universitaria y en las Hemerotecas del Centro y del Departamento de Economía y Dirección de Empresas que estuviesen relacionados con el sector, tales como *IPMark. Información de publicidad y marketing*, *Noticias AEA* (Asociación Española de Anunciantes), *Línea Abierta* (Boletín Informativo trimestral de AIMC) e *Investigación y Marketing* (Asociación Española

de Estudios de Mercado, Marketing y Opinión - AEDEMO), para conocer la evolución del mismo, de sus principales magnitudes, de las cadenas de televisión, la legislación vigente, las carencias que se aprecian en el sector, etc.

Además de la información a la que hemos hecho referencia, se realizó una búsqueda exhaustiva de información relacionada con cada uno de los casos de estudios, accediendo a las memorias de gestión, los planes de actividad, la información corporativa, etc., de cada cadena desde la fecha de fundación de la empresa o del comienzo de sus emisiones de televisión, cuando era posible, hasta la actualidad. Esta información se ha extraído de las páginas corporativas de las cadenas, así como de la documentación que facilitaron las mismas, constituyendo un fondo documental clave para el desarrollo de nuestro estudio de casos (anexo VI).

2.6. LA EVALUACIÓN DE LOS ESTUDIOS DE CASOS: VALIDEZ Y FIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Tradicionalmente se ha considerado que el estudio explicativo de casos tiene ciertas limitaciones para validar sus aportaciones y mejoras a las teorías, ya que los valores dominantes en la organización de empresas son de tradición cuantitativa (Bonache Pérez, 1999). De hecho, para que una investigación sea considerada valiosa o aceptable tiene que ser rigurosa, lo cual, entre otras cosas, equivale a decir *fiable*, *válida* y *generalizable* (Sutton, 1997). Teniendo en cuenta tales valores, esta metodología ha recibido una crítica importante relacionada con el papel del investigador –sesgo del investigador-, el cual especifica el fenómeno a estudiar, elige el marco teórico, pondera la relevancia de las distintas fuentes y analiza la conexión causal entre hechos. Esta acusación sobre los estudios de casos se fundamenta, según los críticos de los mismos, en que éstos no son objetivos, porque no se sabe en qué medida el estudio se corresponde con los hechos o refleja la percepción subjetiva del investigador, y además son poco fiables, ya que si alguien repitiese el caso, muy probablemente elaboraría un estudio diferente. No obstante, los defensores de esta metodología alegan que los métodos estadísticos tampoco controlan el sesgo del investigador, ya que éste impone el marco teórico, imposibilitando que aparezcan respuestas imprevisibles (Bonache Pérez, 1999).

Como consecuencia, Van de Ven (1992) recomienda tener sumo cuidado con el marco de referencia temporal cuando se realiza el diseño de la investigación, ya que el tiempo en sí

mismo afecta directamente a nuestra percepción del cambio. Así, analizar los cambios estratégicos, después de conocer los resultados de éxito o fracaso de un esfuerzo de cambio, puede predisponer las conclusiones de un estudio, por lo que sugiere que el estudio de casos se inicie antes de que comiencen a conocerse los resultados del proceso de cambio estratégico. Adicionalmente, el investigador se enfrenta a problemas relacionados con las limitaciones cognitivas y de percepción del observador, a saber: en el primer caso -observador-, el investigador puede influir en el sistema que está observando y, debe asegurarse de interpretar correctamente lo que está observando; mientras que en el segundo caso, el investigador en la medida que usa a los participantes como informantes clave se enfrenta a los problemas de identificar a los mejores informantes y asegurarse de que comprenden correctamente la investigación y que proporcionan información verídica.

Por tanto, los aspectos relacionados con la validez y la fiabilidad de un estudio de casos han supuesto y siguen suponiendo que los investigadores que utilicen dicha metodología realicen un importante esfuerzo para fijar criterios y métodos tan rigurosos como los seguidos por las investigaciones de corte cuantitativa (Numagami, 1998; Chiva Gómez, 2001). Así, podemos considerar la existencia de cuatro criterios o aspectos que se utilizan comúnmente para establecer la calidad de cualquier investigación socio-empírica y que, por tanto, se muestran también relevantes para evaluar la calidad de la investigación realizada mediante estudios de casos (Cabrera Suárez, 1998). Al respecto, hacemos referencia a la validez del modelo o de los constructos, la validez interna, la validez externa y la fiabilidad (Yin, 1994). Expondremos a continuación en qué consisten dichos criterios, así como las tácticas que se pueden utilizar en un estudio de casos para cumplir con los mismos y la etapa del proceso de investigación en la que debemos aplicar cada una de ellas.

2.6.1. La validez del modelo

La validez del modelo hace referencia a los siguientes aspectos clave: primero, que se estén estudiando todos y cada uno de los conceptos que deben ser analizados; segundo, que las medidas operativas que los caractericen sean verdaderos indicadores del fenómeno y, tercero, que la forma elegida para medirlos sea realmente un evaluador de los conceptos que se pretenden investigar. Este criterio es especialmente problemático en los estudios de casos, siendo una crítica habitual que los investigadores que los realizan no desarrollen un conjunto de medidas lo suficientemente operativas y que se empleen juicios “subjetivos” para recopilar los datos. Para evitar estos problemas y mejorar la validez del modelo, Yin (1994) propone tácticas tales como utilizar, en la medida de lo posible, varias fuentes de

evidencia, establecer una cadena de evidencia y someter a revisión de algún informante clave los resultados provisionales de nuestra investigación. Al análisis de estas tácticas dedicaremos las siguientes líneas.

- La utilización de *múltiples fuentes de evidencia*, de forma que se aliente la convergencia de las líneas de indagación y que no se cuestione el resultado de lo medido, es una táctica relevante en la fase de recopilación de datos. En la investigación que estamos desarrollando, como ya hemos puesto de manifiesto, la información obtenida es fruto, por un lado, de diversas entrevistas realizadas a informantes cualificados relacionados con las televisiones generalistas que operan en el ámbito nacional, con algunas cadenas autonómicas, y con un gabinete de estudios audiovisuales independiente; en segundo lugar, los directivos que han participado o están participando en los procesos de cambio de las cadenas autonómicas han cumplimentado un cuestionario diseñado al efecto; y, por último, la investigadora ha realizado una revisión de datos, documentos, memorias anuales, planes de actividad y entrevistas publicadas, tanto virtual como físicamente, sobre las televisiones autonómicas, siendo en algunas ocasiones proporcionados por las propias entidades analizadas. Además, no sólo se acudió a distintas fuentes de evidencia, sino que, en cada caso particular y en función de las discrepancias que pudieran existir entre las informaciones proporcionadas por los entrevistados, se incluyó a tantos informantes como se consideró necesario y fue posible para intentar contrastar las diferentes versiones sobre determinados hechos. Esta combinación de fuentes permite analizar con profundidad el acontecimiento, obtener hechos y eventos objetivos, y confrontar la información, pudiendo usarse como un análisis cruzado de información (Pettigrew, 1990).
- El establecimiento de una *cadena de evidencias*, para poner de manifiesto nuestro razonamiento y permitir al lector de un estudio de casos obtener conclusiones partiendo de las cuestiones de investigación y analizando las evidencias. Para ello, se recomienda que el informe final del estudio de casos presente suficientes citas y referencias a la base de datos del estudio donde se incluye toda la información recogida por los diversos procedimientos (entrevistas, cuestionarios, revisión documental, análisis de archivos, etc.) y las circunstancias en las que se recopiló tal evidencia (e.g., lugar y hora de las entrevistas). Estas circunstancias deberían ser consistentes con los procedimientos específicos y las cuestiones contenidas en el protocolo del estudio del caso y, finalmente, si se acude al protocolo, debería aparecer claramente el vínculo entre el contenido del mismo y las cuestiones iniciales

del estudio. Este extremo ha sido especialmente cuidado en nuestro trabajo (anexos VII y VIII). Específicamente, la información recopilada en el trabajo de campo de este proyecto de investigación se ha materializado en un importante archivo documental de elaboración propia, que contiene los cuestionarios realizados, la información extraída de las entrevistas mantenidas con los informantes, un diario que recoge las incidencias en el seguimiento de cada estudio de caso y una relación de contactos abiertos en cada una de las entidades, conformando una parte fundamental de la justificación de las conclusiones alcanzadas mediante el estudio de casos.

- La redacción de un *borrador del informe* del estudio de casos para que sea revisado, por un lado, por los informantes clave que han participado en la investigación y, por otro, por determinados colegas del investigador. El objetivo subyacente en la revisión del informe provisional por parte de los informantes y de los participantes en el caso es que éstos expresen sus discrepancias sobre los hechos recogidos en el mismo y no necesariamente sobre las conclusiones e interpretaciones realizadas, teniendo la oportunidad de corregir cualquier error y detectar la inclusión inadvertida de información comercialmente sensible (Pettigrew, 1997). Por otro lado, como resultado de este proceso de revisión se puede obtener una evidencia adicional, en la medida que los informantes puedan recordar nuevos datos que habían olvidado durante el período previo de recopilación. En los anexos IX y X se incluyen, respectivamente, la invitación cursada a los informantes y el formato de recogida de las observaciones y aportaciones que los mismos deseen realizar a tales efectos.

Independientemente del paso descrito en cuanto a la revisión de informes preliminares, se procedió también a la revisión provisional de las conclusiones extraídas como consecuencia del análisis cruzado de la información de los casos y cuya redacción final se ofrece en el capítulo tres del presente trabajo. Para ello, se contó con la inestimable colaboración de dos compañeras de la investigadora en el Departamento de Economía y Dirección de Empresas, las cuales realizaron un análisis detallado de todo el proceso de razonamiento seguido desde la evidencia inicial hasta la obtención de conclusiones, aportando todas las sugerencias, ideas y correcciones que consideraron oportunas.

2.6.2. La validez interna

La validez interna se refiere al grado en que el estudio de casos es una investigación objetiva, es decir, refleja y explica la verdadera situación analizada, por lo que es un criterio que debe preocupar en los estudios de casos de naturaleza causal o explicativa (Bonache Pérez, 1999; Chiva Gómez, 2001), como el que nos ocupa. En este sentido, se trata de establecer una relación causal por la cual se muestra cómo ciertas condiciones conducen a otras condiciones, distinguiéndose así de las relaciones espurias (Cabrera Suárez, 1998). Así, el investigador está tratando de determinar si un suceso x condujo a otro suceso y , y si concluye de forma incorrecta que existe una relación causal entre x e y sin saber que algún factor adicional z puede haber causado realmente y , entonces el diseño de la investigación está amenazado en su validez interna.

Para garantizar la validez interna, las tácticas aconsejadas están relacionadas con la utilización de la “triangulación”, el ajuste a un patrón, la construcción de explicaciones y el análisis de series temporales. A estas herramientas dedicaremos las siguientes líneas:

- La *triangulación*, tecnicismo procedente de la navegación, consiste en la utilización de al menos tres puntos de referencia para la localización de un objeto, por lo que en la investigación se asocia con el uso de múltiples e independientes medidas (Chiva Gómez, 2001). Al respecto, Easterby-Smith, Thorpe y Lowe (1991) consideran cuatro categorías de triangulación, a saber: (a) teórica, que consiste en utilizar modelos teóricos de una disciplina para explicar situaciones en otras; (b) de datos, que se refiere a la utilización de datos procedentes de distintas fuentes o en diferentes momentos del tiempo; (c) de investigadores, que consiste a la comparación de datos obtenidos por distintos investigadores sobre la misma situación; y (d) metodológica, que se basa en el uso de distintos métodos o técnicas de recogida de datos. Sobre la base de estas consideraciones, podemos destacar que aplicamos la triangulación teórica al utilizar el modelo del *momentum* desarrollado en el campo de la sociología para la explicación de los cambios estratégicos en la organización de empresas. Por otro lado, también hemos tenido sumo cuidado en recopilar datos procedentes de diferentes fuentes, como ya hemos mencionado, con el objetivo de obtener la triangulación de datos. Además, para garantizar la triangulación de investigadores hemos solicitado la colaboración de dos compañeras del Departamento de Economía y Dirección de Empresas, cuya misión era extraer información de las distintas fuentes proporcionadas por la investigadora, al objeto de comparar los datos obtenidos. Por último, la utilización de diferentes métodos de recogida de datos, tales

como los cuestionarios, el análisis de las entrevistas, la opinión de los expertos y la revisión documental, avalan la triangulación metodológica de esta investigación.

- La lógica de *ajustar o emparejar patrones* consiste en la comparación de un patrón obtenido empíricamente con otro u otros basados en predicciones teóricas, por lo que la teoría existente sobre el fenómeno bajo estudio juega un papel fundamental, ya que si los resultados coinciden aumenta su validez interna. En este sentido, el desarrollo teórico es una parte esencial del diseño de un estudio de casos, tanto si el propósito del estudio es desarrollar como contrastar una teoría, y para realizarlo se recurre a la revisión de la literatura relacionada con lo que se está interesado en estudiar, a la discusión del tema y de las ideas con otros colegas y otros investigadores, a la autoevaluación de cuestiones desafiantes en cuanto a qué se está estudiando, por qué se propone el estudio y qué es lo que se espera aprender como resultado del mismo. Por todo ello, el esfuerzo en cuanto a la revisión de la literatura, el desarrollo teórico y el establecimiento de proposiciones de investigación relacionadas con el cambio estratégico fue el paso preliminar de nuestro proyecto de investigación, tal y como queda plasmado en el capítulo uno del presente trabajo.
- La *construcción de una explicación* consiste en aportar aclaraciones detalladas y razonadas de todas las afirmaciones y datos sobre el fenómeno, considerándose un tipo especial de la táctica anterior. El objetivo es analizar los datos del estudio, estableciendo así un conjunto de vínculos causales sobre el mismo, que en muchos estudios pueden ser difíciles y complejos de medir de una manera precisa. Por ello, es muy recomendable que las explicaciones reflejen algunas proposiciones teóricas significativas. Además, esta técnica es de naturaleza iterativa, por lo que la explicación final es el resultado del seguimiento de una serie de pasos, e incluso puede diferir de los planteamientos iniciales recogidos en el patrón. Esta técnica nos lleva a analizar la evidencia del estudio de casos, revisar las proposiciones teóricas y volver a estudiar la evidencia desde una nueva perspectiva en este círculo iterativo. No obstante, es necesario tener la constante referencia del propósito original de la investigación, así como de las posibles explicaciones alternativas, para evitar el alejamiento del tema de interés inicial a medida que se va produciendo la iteración.
- El *análisis de series temporales* consiste en estudiar, explicando el cómo y el por qué, determinados acontecimientos a lo largo del tiempo. Así, las series temporales han sido una fuente de información primordial en el trabajo de investigación que estamos desarrollando, ya que las peculiaridades de las televisiones autonómicas las

llevan a obtener cuotas de audiencias significativas en sus respectivas comunidades, en aras a garantizar el cometido de servicio público que ofrecen. Adicionalmente, la medición de los datos que figuran en las series temporales analizadas ha sido obtenida de estudios y empresas independientes a las propias televisiones autonómicas, tales como la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación y el Gabinete de Estudios de la Comunicación Audiovisual.

2.6.3. La validez externa

Este criterio hace alusión a la capacidad de generalización de las conclusiones del estudio de casos. En este sentido, Bonache Pérez (1999) considera que la validación externa es el auténtico talón de Aquiles de la metodología del caso, que incluso ha supuesto una barrera importante para la realización de los mismos. De hecho, los críticos afirman que los casos ofrecen una base muy débil para la generalización, lo que contrasta con otras estrategias de investigación tales como las encuestas con sus indicadores estadísticos. Sin embargo, como ya hemos mencionado, esta analogía a las muestras y a los universos es incorrecta cuando se trata de estudios de casos, dado que éstos se basan en la generalización analítica de un conjunto particular de resultados a una teoría más amplia.

Del mismo modo, Bonache Pérez (1999) establece que la generalización estadística, aunque sea el modo más utilizado en los trabajos empíricos de organización de empresas, no es el único tipo existente de generalización. De hecho, el conocimiento científico se caracteriza por la búsqueda de generalidades teóricas, constituyendo la lógica de la réplica la vía esencial para lograrlas, de forma similar a la utilizada en los estudios de casos múltiples (Chalmers, 1992). Además, esta lógica no se basa en la inducción estadística, sino en la analítica (Robinson, 1951) y trata de ver lo general en lo particular. Es decir, en lugar de generalizar los resultados a una población, se intenta descubrir en casos concretos las causas o condiciones generales que nos permiten explicar y predecir un fenómeno. Incluso, dicha generalización no es automática, ya que una teoría debe ser probada en repetidas ocasiones o en distintos casos, por lo que el estudio de casos múltiples o comparativo, por lo general, posee validez externa (Yin, 1994). Sin embargo, aún en ese caso nunca quedaría probada, ya que la inducción no puede implicar certeza.

2.6.4. La fiabilidad

Yin (1994) establece la fiabilidad como el criterio para demostrar que las operaciones de un estudio –e.g., los procedimientos de recopilación de datos- pueden repetirse con los mismos resultados. Así, la fiabilidad se refiere al grado de seguridad o consistencia, es decir, a que si otra persona repitiese el estudio de caso obtendría resultados similares (Bonache Pérez, 1999). Por tanto, el objetivo es minimizar los errores y los sesgos en el estudio, por lo que se destaca la importancia de determinar un protocolo del caso con la especificación de todos los pasos que se han seguido en la elaboración del mismo, así como una base de datos con toda la información recopilada (Yin, 1994), de tal manera que pudiera responder de todos los detalles ante un hipotético auditor que requiera su justificación.

Al objeto de nuestra investigación, en el contacto iniciado con cada televisión autonómica y para cada caso en concreto, se elaboraba un protocolo con los mismos elementos:

- *Introducción.* Se presenta el caso al directivo o persona que va a coordinar la recogida de información en la cadena de televisión, la forma en que se tuvo conocimiento del mismo y los motivos por los que fue incluido en el estudio, destacando la importancia de su colaboración para poder obtener resultados generalizables.
- *Procedimiento de campo.* En un primer paso se recopila y estudia la información previa disponible sobre la cadena autonómica. Esta información procedía fundamentalmente de las revisiones documentales (memorias, planes de actividad, series temporales, etc.) aludidas en este capítulo y de la confirmación por parte de un informante clave de la adecuación de cada uno de los cambios estratégicos desarrollados o en ejecución en cada una de las televisiones autonómicas. En esta fase preparatoria se verifica además la dirección, los teléfonos de contacto y los correos electrónicos.

En un segundo paso se determinan las personas que van a ser entrevistadas y se revisan fuentes de información adicionales, principalmente documentos referenciados por las propias entidades. En cuanto a las personas a encuestar, en principio se pretende entrevistar para cada caso a las personas que tomaron la decisión de iniciar el cambio, a los que participaron en tal decisión, a los que debían implementarlo, etc. El eje central de la investigación gira en torno al equipo directivo de las televisiones autonómicas, por lo que además de los componentes del mismo, consideramos

conveniente incluir a los directores generales de los Entes Autonómicos. Ahora bien, aunque estas entidades puedan tener emisoras de radio, los directivos pertenecientes a las mismas no se consideran informantes en relación al cambio estratégico de las televisiones, por lo que no se han incluido como tales en nuestro análisis.

- *Cuestiones del estudio del caso.* Las cuestiones a estudiar se definen en las proposiciones teóricas de investigación reflejadas en el capítulo uno y que derivaron en el diseño del cuestionario, en los formatos de análisis de las entrevistas y de la documentación obtenida (anexos VII y VIII).

Además de la elaboración del protocolo, otra táctica para mejorar la fiabilidad es el desarrollo de una base de datos del estudio del caso en la fase de recopilación de la información. Los datos recopilados durante el trabajo de campo deben conservarse convenientemente organizados en forma de una base de datos diferenciada del propio informe final del estudio, de forma que otros investigadores puedan revisar la evidencia directamente y no verse limitados a los informes redactados por el autor del mismo, aumentando de esta manera la fiabilidad del estudio en su globalidad. De esta forma, a los compañeros que participaron en la revisión de los informes provisionales se les proporcionó la información contenida en esta base de datos para que pudieran llegar a sus propias conclusiones. Por otra parte, la existencia de la base de datos no excluye la necesidad de presentar evidencia suficiente dentro del informe del caso en sí mismo.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LA EVIDENCIA EMPÍRICA

En el presente capítulo se procederá al análisis de la evidencia recogida a través de las distintas fuentes de información a las que hemos accedido, tal y como se describió en el capítulo precedente. Como primer paso en este análisis, realizaremos unas breves referencias al sector de la televisión en general y de las cadenas autonómicas en particular, principalmente a través de la descripción de la Federación de Organismos de Radio y Televisión Autonómicas (FORTA), ya que nos permitirá conocer el contexto de la investigación que estamos desarrollando. En segundo lugar, realizaremos una presentación de los casos estudiados, para lo cual describiremos brevemente las empresas, señalaremos el cambio estratégico objeto de estudio y los factores que concurren en el mismo, indicaremos la fase en la que se encuentra el proceso y expondremos el grado de satisfacción y/o éxito alcanzado en dicho cambio. Este método de análisis se llevará a cabo siguiendo el proceso iterativo de construcción de una explicación ya descrito, en función del cual trataremos cada una de las proposiciones teóricas de investigación propuestas para, posteriormente, intentar ofrecer un modelo global y dinámico sobre el cambio estratégico.

Para cada una de las proposiciones teóricas establecidas, analizaremos la evidencia de que disponemos en cada uno de los casos, de manera que podamos concluir hasta qué punto las situaciones estudiadas se ajustan a un “patrón” teórico, así como determinar las posibles desviaciones con el objetivo de enriquecer el marco teórico vigente con nuevas relaciones e influencias que nuestra evidencia empírica ponga de manifiesto. De esta manera, llevaremos a cabo el proceso de “generalización analítica” del conjunto particular de resultados a una teoría más amplia, en la medida en que podamos determinar hasta qué punto se obtiene una replicación de las proposiciones contrastadas en cada uno de los casos sometidos a estudio.

3.1. EL CONTEXTO SECTORIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En la sociedad actual, la televisión constituye el electrodoméstico rey de la casa. Todo el mundo la conoce, todos hablamos de ella en uno u otro sentido, muchos le dedican un

espacio privilegiado en sus salones, muchas veces es el centro de la reunión familiar, etc. Pero la televisión es algo más, es el centro de un sector audiovisual que crece vertiginosamente, que tiene consecuencias en otros sectores económicos, que influye en el uso del lenguaje y de la cultura, etc. Por ello, consideramos conveniente mostrar en primer lugar la importancia del medio televisivo en nuestro país, para posteriormente describir el entorno competitivo de la misma y las consecuencias que éste tiene para las líneas de actuación de las diferentes cadenas de televisión.

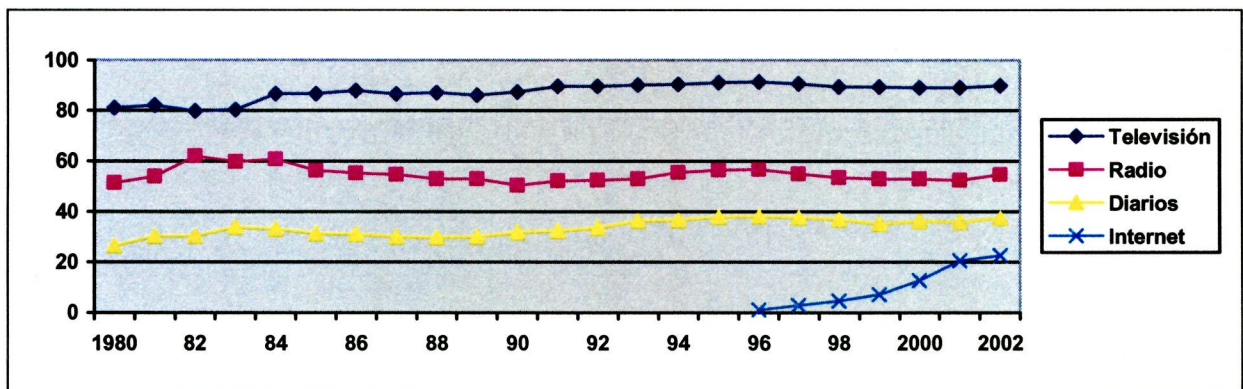
3.1.1. La importancia socio-económica del medio televisivo en España

El televisor es el principal equipamiento que hay en los hogares españoles, según los datos del año 2002 recogidos en el último Marco General de los Medios en España (2003). Específicamente, un 99,6% de los hogares cuenta, al menos, con un receptor, superando en dos décimas la tenencia de frigorífico (99,4%) y estando por encima de la radio (96,3%) y del teléfono (95,2%). Esta cantidad de receptores de televisión ilustra la importancia que tiene para los españoles, más si tenemos en cuenta que hay un 60% de hogares con dos o más televisores, lo que fragmenta la clásica "audiencia familiar". Adicionalmente, el mando a distancia se ha convertido en uno de los aparatos imprescindibles de cualquier hogar, favoreciendo que el *zapping* se imponga como práctica habitual. El resto de electrodomésticos relacionados con la televisión tienen menor presencia en los hogares, aunque algunos han pasado de ser considerados elementos de lujo a convertirse en algo indispensable, como el vídeo (71,2% de los hogares), o a adquirir cada vez más importancia, como las antenas parabólicas que han duplicado su presencia en los últimos cinco años (13,4%).

La elevada presencia de la televisión en los hogares españoles guarda relación con el creciente uso que se hace de la misma. De hecho, las cifras de espectadores son ilustrativas por sí solas. La audiencia de televisión no deja de crecer, el 89,9% de la población mayor de trece años ve la televisión, mientras que el número de personas que lee un periódico alcanza un poco más de un tercio de esa cifra, y la radio la escucha casi la mitad de la población española (gráfico 1). Por tanto, no hay duda de que la televisión es el medio por el que la mayoría de los españoles se informan y se entretienen, llegando incluso a sustituir a otras aficiones como pueden ser la lectura o el cine. De hecho, el tiempo que un ciudadano pasa frente a la pantalla asciende a una media de 235 minutos diarios (Marco General de los Medios en España, 2003), es decir, casi cuatro horas, concentrándose principalmente en la franja nocturna (20:00 a 2:30 horas), los conocidos tramos *access*

prime time, prime time y latenight (20:00-21:00, 21:00-0:00 y 0:00 a 2:30, respectivamente). Este dato supone uno de los índices mundiales más altos de consumo diario de televisión, ocupando España la quinta posición tras Estados Unidos, Grecia, Gran Bretaña e Italia (Portilla, 2000).

Gráfico 1. Audiencias de televisión frente a otros medios de comunicación
Fuente: Elaboración propia a partir de Marco General de los Medios en España (2003)



Ahora bien, la importancia que la televisión tiene en la sociedad actual no sólo se justifica por las cifras mencionadas, sino por su papel como motor de otros sectores económicos (Durández, 2000). Así, los principales avances tecnológicos experimentados en el sector audiovisual repercuten, principalmente en los fabricantes de equipos. De hecho, no hay que olvidar que la televisión digital no se puede ver directamente en los receptores analógicos que actualmente están instalados en los hogares, lo que supone una renovación total del parque de televisiones. Sin embargo, mientras se produce esta renovación, los mayores beneficiados serán los fabricantes de los descodificadores que conviertan la señal digital en analógica y hacen que se pueda ver en un receptor tradicional.

Al mismo tiempo, y además de este papel como impulsor de sectores económicos, no podemos olvidar el impacto que la televisión y sus contenidos tienen en el ámbito cultural, ya que puede promover cambios en el sistema social. De hecho, según Durández (2000) jamás un medio de comunicación alteró tanto la forma de vida de todos los sectores sociales. Bajo esta perspectiva, la televisión se ha convertido en uno de los moldeadores de la cultura moderna, ya que ha puesto una gran cantidad de contenidos e información al alcance de la gran mayoría de la población (lenguaje, cultura, forma de vivir, de actuar, etc.), creando una situación que no ha tenido precedentes en toda la historia. Es más, las variaciones lingüísticas que se van incorporando en la vida cotidiana de numerosas personas suelen ser el reflejo de los giros léxicos que introducen los programas de más audiencia en las

televisiones, haciendo de su forma de expresión una tónica admitida y compartida por la mayoría de la población.

En este sentido, debemos destacar que tradicionalmente se había considerado que los fines de la televisión eran entretener, informar y educar. Sin embargo, hoy en día se podría decir que sólo sobreviven los dos primeros y que prevalece el entretenimiento sobre la información. Esto último se puede corroborar por las modificaciones que sufren los informativos para dar cabida en las emisiones a otro tipo de contenidos, principalmente deportivos.

Una vez expuesta la importancia de este medio de comunicación en nuestro país, debemos adentrarnos en las consideraciones sectoriales que conforman el contexto de la investigación que estamos desarrollando.

3.1.2. El sector estratégico audiovisual

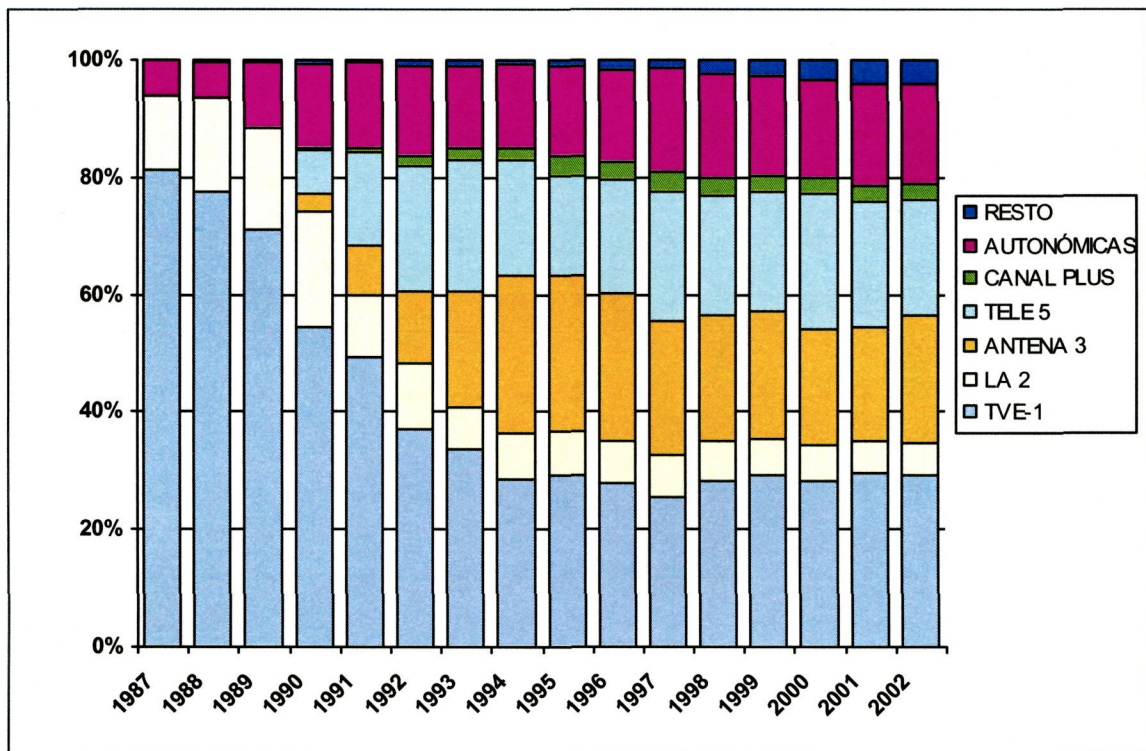
La industria de la comunicación en España ha experimentado una profunda transformación durante la década de los noventa. Dentro de este gran marco de cambios rápidos y continuos se encuadra el fenómeno televisivo. La consolidación de las cadenas privadas, el nacimiento de las plataformas digitales y la consecuente “guerra del fútbol”, además de la aparición de la televisión digital terrestre y del cable son algunos de los hechos que han modificado la estructura audiovisual a lo largo de los últimos años. Sin embargo, este proceso no va a detenerse, ya que la aparición de nuevas tecnologías, cada vez más convergentes, hará que esas transformaciones se acentúen y hagan evolucionar el actual modelo televisivo hacia nuevos horizontes caracterizados, principalmente, por la atomización de la audiencia (Cortés Lahera, 2000). Así, las cadenas generalistas entrarán en una progresiva pérdida de cuota de pantalla, las televisiones autonómicas se mantendrán en una tónica relativamente estable, y las nuevas ofertas (plataformas digitales y emisoras locales) ocuparán una parte creciente en este mercado (GECA, 2002) (gráfico 2).

En este entorno, los medios de comunicación compiten entre sí en tres frentes: en primer término, se disputan el tiempo de atención del público; en segundo lugar, tratan de conseguir la mayor parte posible del presupuesto que destinan los ciudadanos al consumo de información y entretenimiento, en los casos en los que se acceda vía pago; finalmente, procuran captar una cuota elevada de las inversiones publicitarias de los anunciantes, excepto aquellas agencias de noticias, productoras, servicios de información *on-line* y

televisión de pago que rechazan la publicidad como fuente de ingresos. Así, la rivalidad que generan estos tres frentes entre los medios de comunicación requiere que se analicen los competidores de la industria de la televisión teniendo en cuenta aquellos medios que compiten en alguno de los tres ámbitos señalados, lo que Sánchez-Taberner (2000) ha representado siguiendo el modelo clásico de Porter (figura 12).

Gráfico 2. Participación de las cadenas de televisión (en porcentajes)

Fuente: Marco General de Medios en España (2003)

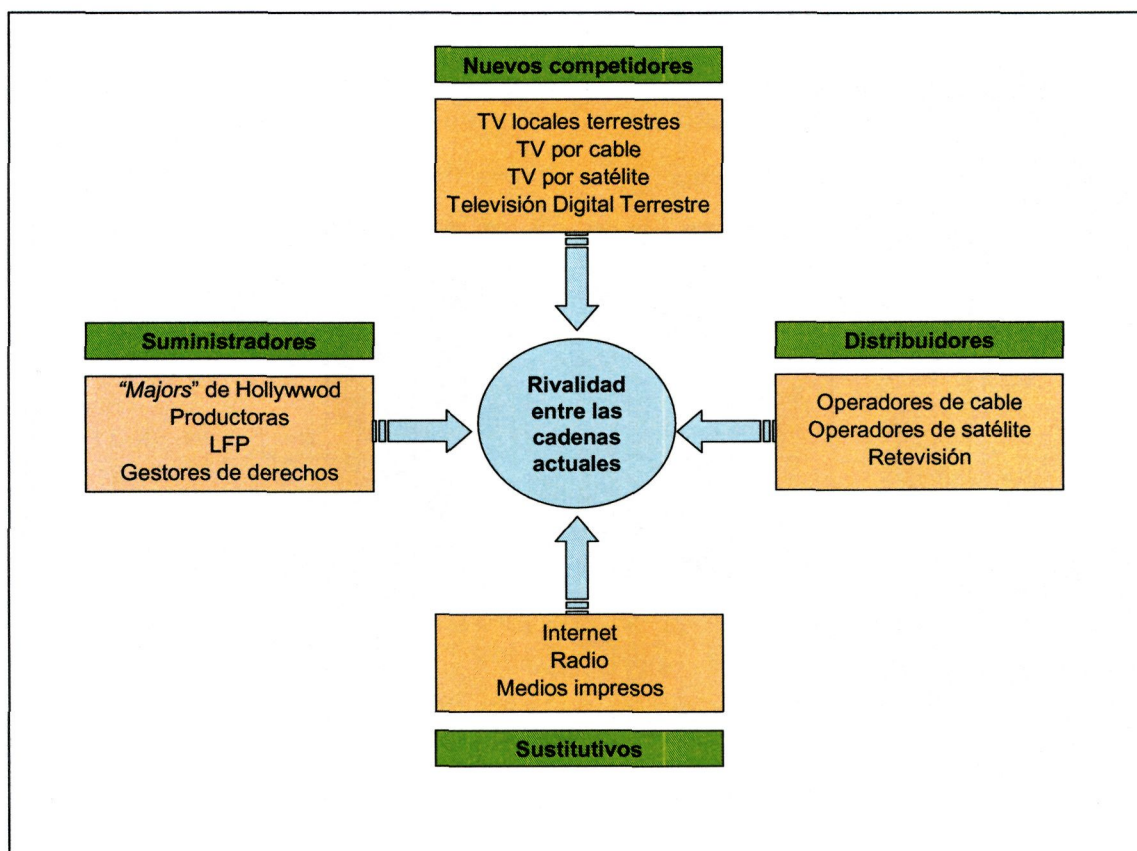


Así, la competencia surge en los años ochenta que fueron testigo del fin del monopolio televisivo en España, con la aparición de los canales autonómicos, el desarrollo de las primeras cadenas locales y la aprobación de la Ley de Televisión Privada con el consiguiente nacimiento de las mismas. De hecho, hasta 1982, TVE ostentó el monopolio de la televisión en el Estado español, gestionándolo con una estructura más bien centralizada que incluye algunos centros regionales, pero que, salvo raras excepciones, no eran una apuesta importante del medio. El inicio de la transición política abre paso, en el plano de los medios de comunicación audiovisuales, a una organización del Estado más ajustada a la realidad plurinacional y al desarrollo de un marco jurídico que regula varias vías para la creación de nuevos canales de televisión. Así, el último día de 1982 se realiza la emisión

inaugural de Euskal Telebista, primera televisión que rompe el monopolio de la televisión estatal.

Figura 12. Entorno competitivo de la televisión en España

Fuente: Sánchez-Taberner (2000)



La década siguiente se ha caracterizado por una “competencia controlada” en la que cuatro compañías (RTVE, Antena3, Gestevisión-Telecinco y Sogecable) han dominado el panorama televisivo, añadiéndose un quinto actor relevante constituido por las televisiones autonómicas agrupadas en la FORTA. A los demás canales les ha correspondido un papel marginal, tanto en audiencias como en cuotas de suscripción y participación en el mercado publicitario.

La creciente competencia ha ocasionado que las principales empresas hayan emprendido diversas estrategias encaminadas a fortalecer su posición, mantener su cuota de mercado y de influencia y a dificultar la entrada de nuevos competidores. Tales decisiones se han acentuado a finales de los años noventa, cuando estas compañías habían acumulado los

recursos y la experiencia necesarios para realizar nuevas inversiones en el sector audiovisual. Ante este panorama, la industria televisiva se encuentra inmersa 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 los productos audiovisuales (distribución de vídeo, pago por visión, *merchandising*, etc.); desarrollando canales interactivos; elaborando canales temáticos, distribuidos de momento por cable o satélite; firmando alianzas con programadores extranjeros y con operadores de cable, etc.

Todos estos movimientos han pretendido mantener la competencia en el mercado audiovisual entre las compañías que comenzaron a dominar el panorama televisivo español en el inicio de los años noventa. Sin embargo, esas iniciativas no han podido impedir la aparición de nuevos competidores derivados principalmente de la liberalización del marco legal y de las innovaciones tecnológicas (Sánchez-Taberner, 2000). Según las previsiones disponibles, pocos sectores, salvo Internet y la telefonía móvil, experimentarán un crecimiento tan alto como el televisivo durante el período 2000-2005. Además, Internet representa a la vez una amenaza y una oportunidad para las empresas de televisión, ya que, desde el punto de vista positivo, puede convertirse en instrumento promocional de los canales, completar la oferta televisiva tradicional y agregar valor publicitario. Por el contrario, algunas compañías, aprovechando la mejora técnica de la red, ofrecerán contenidos interactivos de entretenimiento y podrán atraer un porcentaje importante del público menor de 25 años, que hasta ahora ha sido usuario habitual de la televisión.

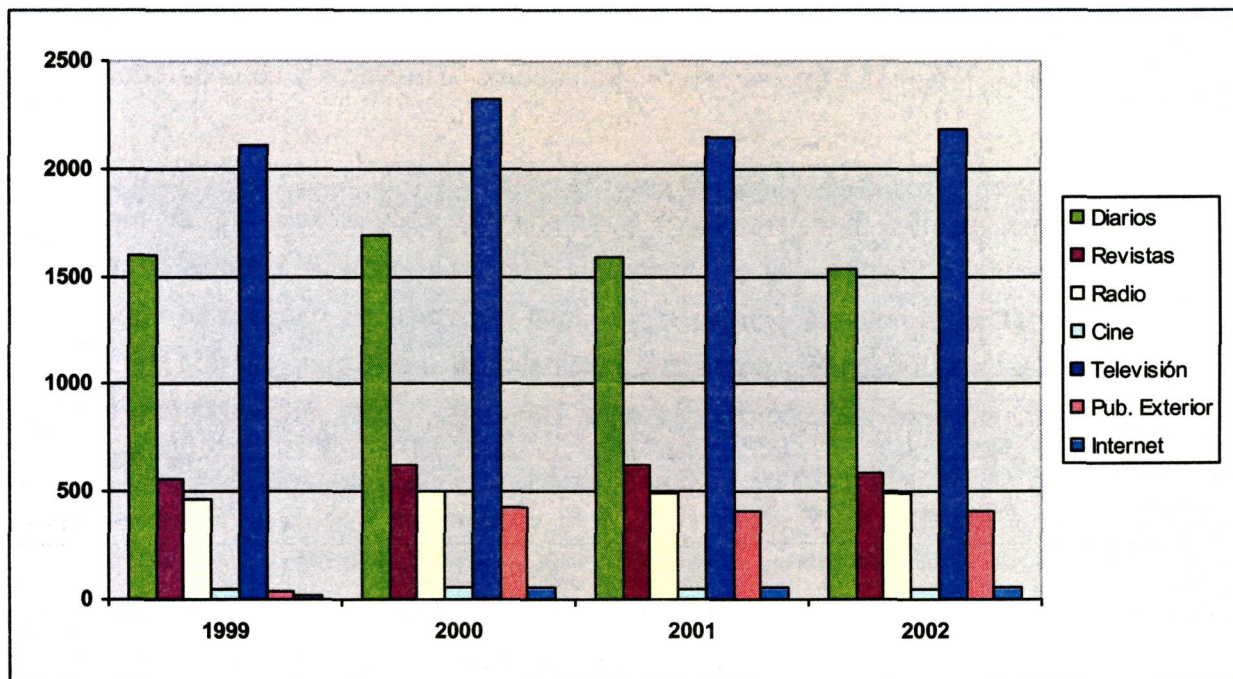
Así visto, los tres segmentos que experimentarán los mayores niveles de crecimiento – televisión, Internet y telefonía móvil- tienen características comunes, ya que, por un lado, se agrupan dentro de un gran sector que engloba todo lo referente a Telecomunicaciones y Medios; por otro lado, todos llevan a cabo actividades relacionadas con la comunicación y, por último, las mismas empresas poseen intereses en todos ellos. De hecho, los principales motivos por los que las empresas muestran un creciente interés en esta triada se fundamentan en el aumento de la facturación publicitaria y la posibilidad de entrar en un campo que atrae la atención de un sector cada vez más amplio de la población, que le dedica más tiempo y que está dispuesto a pagar por acceder a esos servicios.

En lo referente a la facturación publicitaria de las cadenas en España debemos destacar que ésta ha experimentado un ligero descenso en los últimos años, aunque las cadenas de televisión pueden estar relativamente tranquilas, ya que sus ingresos no se verán

seriamente afectados (Durández, 2000) y, al mismo tiempo, sigue siendo el medio convencional más atractivo para los anunciantes (gráfico 3).

Gráfico 3. Inversión publicitaria real estimada en medios convencionales (millones de euros)

Fuente: Elaboración propia a partir de Infoadex (2003)



Además, en este ámbito, la Asociación Española de Anunciantes (AEA) y los operadores de televisión muestran su voluntad de compromiso ético con la sociedad a través de la firma del Convenio sobre Autorregulación Publicitaria en Televisión. El objetivo de este Convenio es crear un procedimiento que permita la cooperación mutua para la detección y corrección preventivas de la publicidad eventualmente incorrecta en televisión. Así, los operadores de televisión adheridos, cuando tengan dudas sobre la licitud de un anuncio que le sea remitido para su emisión, solicitarán a Autocontrol la elaboración de un dictamen previo sobre el mismo, que será elaborado y enviado en un plazo de 24 horas a todos los operadores de televisión adheridos. El Dictamen previo concluirá con alguna de las siguientes recomendaciones: 1) no se aprecian inconvenientes a la emisión del anuncio, 2) se aprecian inconvenientes menores, pero pueden ser subsanados (se indicarán), 3) la emisión del anuncio sólo puede hacerse en horario adulto, 4) se recomienda la no emisión del anuncio.

Por otra parte, la televisión mueve más dinero que el exclusivamente procedente de la publicidad. A los ingresos por esos conceptos hay que añadir los que provienen de la

producción de programas y otras actividades necesarias para la realización de esos espacios. Es más, la ampliación de canales como consecuencia del desarrollo de la televisión digital y de las redes de cable, aumentará la demanda, y eso implica una mayor oportunidad de negocio para los productores de contenidos, lo que hace fácil prever que el volumen de negocio aumentará sensiblemente en los próximos años, hasta el punto de que se considera que es uno de los sectores con más futuro en el mundo (Infoadex, 2003). Como consecuencia, la producción independiente se está impulsando en la Unión Europea, ya que la Comisión Europea ha adoptado una serie de normas para subsanar el desequilibrio existente entre la producción procedente de Estados Unidos (80%) y lo producido en Europa (1%), recogidas en la Directiva de Televisión sin Frontera. Paralelamente, el número de canales existentes en España ha aumentado considerablemente, a lo que se asocia el importante incremento del volumen de producción anual, y el atractivo que la industria audiovisual española representa para la inversión de los grandes grupos de comunicación extranjeros.

Ante esta situación, las cadenas televisivas han realizado un gran esfuerzo en los últimos años por mejorar la gestión y sanear sus economías, continuando en este empeño por alcanzar y superar su umbral de rentabilidad, principalmente ante los nuevos imperativos del mercado y la creciente competencia (Pardo, 2000). No obstante, el éxito de estas medidas dependerá de las estrategias con las que afronten los retos ineludibles, así como del tratamiento y comportamiento de la cadena ante ciertas cuestiones contextuales, tales como el papel de la televisión pública, la reconversión tecnológica o el comportamiento futuro de la inversión publicitaria. En este sentido, los cambios estratégicos que las cadenas de televisión están desarrollando en la actualidad no serán los últimos que realicen en un sector audiovisual que está en continua evolución y expansión.

3.2. LA ESTRATEGIA COOPERATIVA DE LAS TELEVISIONES AUTONÓMICAS: LA FORTA

Los canales autonómicos de televisión conforman el denominado *tercer canal de televisión*, y crean en 1989 la Federación de Organismos de Radio y Televisión Autonómicos (FORTA) con el objetivo de institucionalizar y potenciar una actuación cooperativa de grupo que, de hecho, venían desarrollando en diversas áreas.

La FORTA es una asociación sin ánimo de lucro que surge como resultado de un planteamiento estratégico de los Organismos de Radio y Televisión Autonómicos ante un

entorno que estaba empezando a sufrir una profunda transformación. Las causas principales de su creación se derivan de la previsible reducción de audiencias y de ingresos como consecuencia de la inminente aparición de las televisiones privadas y de los avances tecnológicos que darían lugar a otras formas de televisión por satélite o cable, algunas de ellas de carácter supranacional y otras de carácter local.

Así, los fines de la Federación son, según los Estatutos de la misma, "asociar a los Organismos, o Entidades de Radio y Televisión, Autonómicos respetando la personalidad, naturaleza jurídica e independencia de las Entidades que la conforman, para la cooperación y ayuda en el cumplimiento y desarrollo de sus atribuciones y en especial, para futuros acuerdos sobre derechos de propiedad intelectual, retransmisiones, intercambio de programas y servicios, participación de las organizaciones profesionales nacionales e internacionales de radio y televisión, y en general cualquier acción referente a materia de interés común de los Organismos o Entidades asociadas de radiodifusión y televisión". Actualmente la FORTA asocia a todos los organismos autonómicos de radiotelevisión existentes en España (figura 13).

De esta forma, las premisas que se han desarrollado en los Estatutos y que permiten mantener la cooperación y la independencia se centran en favorecer una amplia comunicación y diálogo entre los socios, fomentar la toma de decisiones participativa entre los mismos y, por último, garantizar la agilidad en la ejecución de las decisiones tomadas. Para ello, la FORTA se estructura en los siguientes órganos:

- La Presidencia, constituye el máximo órgano representativo de la Federación y es rotatoria cada 6 meses entre los Directores Generales de los Entes Públicos asociados.
- La Junta General, es el máximo órgano directivo de la Federación, formado por los Directores Generales de los Ente Públicos, y se encarga de establecer los planes y directrices de actuación.
- La Secretaría General, es el órgano ejecutivo, que tiene como principales funciones la coordinación y la canalización de toda la información entre las Comisiones de Trabajo y los órganos directivos de la Federación, así como la ejecución de los planes diseñados por la Junta General.

- Las Comisiones de Trabajo, once en la actualidad, tienen carácter temático y cada una está formada por un representante de cada socio de la Federación. Los temas de trabajo que generan la creación de una comisión se relacionan con las audiencias, la comercialización, la compra de derechos, los deportes, los informativos, los programas, la producción propia, los aspectos financieros, los aspectos jurídicos, los aspectos técnicos y la Televisión Digital Terrestre.

Este último órgano es realmente el que permite que la FORTA funcione garantizando la participación en la toma de decisiones y la ejecución eficaz de las mismas. De hecho, sus comunicaciones son bastante fluidas, reuniéndose como mínimo una vez al mes y a veces incluso más, dependiendo de las características de los temas a tratar. Así, mantienen la transmisión de información entre los socios y hacen posible el funcionamiento de todo este engranaje.

Figura 13. Organismos Autonómicos de Radio y Televisión, universo de cobertura¹ y porcentaje sobre el total de España
Fuente: GECA (2003)



Un aspecto importante en la FORTA es su financiación, existiendo diferentes métodos para lograrla. En primer lugar, los presupuestos ordinarios o de sostenimiento de los órganos de la Federación se reparten, por un lado, a partes iguales entre los socios, aproximadamente

¹ Se considera *universo de cobertura* el número de habitantes de 4 y más años de edad en la Comunidad Autónoma en la que opera cada Organismo Autónomo de Radio y Televisión.

un 30%, y el resto proporcionalmente a la población cubierta por cada asociado. Las acciones extraordinarias, es decir, contratos de adquisición de películas, contratos de derechos deportivos a los que se adscriben todos o algunos de los socios se financian a través del porcentaje exclusivo de la población; y aquellos servicios concretos que da la Federación, como son los de transmisión de informaciones o manejo de materiales de producción ajena, entre otros, se facturan a cada socio según el volumen de utilización de estos servicios.

En cuanto a los objetivos de la FORTA debemos destacar que éstos estarán condicionados por el futuro del mercado de las televisiones, que se caracterizará por un elevado nivel de competencia tanto entre televisiones públicas como privadas. Como consecuencia, los parámetros que pueden garantizar la supervivencia de los diferentes organismos de radio y televisión son, por una parte, la calidad en sentido amplio (agilidad, contenidos, técnica) y, por otra parte, un equilibrio razonable entre los ingresos y gastos, en algunos casos autofinanciación, aunque este objetivo es complejo dado el carácter de servicio público de una buena parte de las programaciones de las Televisiones Autonómicas. Así, los objetivos de la FORTA se pueden sintetizar en:

- Reducción de costes de explotación a través de la realización de contratos y servicios comunes. Sin embargo, este aspecto no ha sido recogido adecuadamente por los medios de comunicación en los que algunas veces se muestra la imagen de las Televisiones Autonómicas como despilfarradoras, cuando ha existido un verdadero esfuerzo por ahorrar, mediante las compras conjuntas, compartiendo corresponsalías, enviando a las operaciones especiales equipos reducidos interautonómicos, intercambiando noticias para evitar delegaciones, etc.
- Adquisición de los mejores programas que se estén produciendo en Europa y, en general, en el extranjero, al mismo tiempo que se desarrollan los medios necesarios para obtener productos internos competitivos, que puedan salir al exterior. De esta forma, es de destacar que la FORTA apuesta, en el ámbito de la producción, por el desarrollo de *TV movies*, emitiéndose ya en la temporada 2000/01 los primeros telefilmes desarrollados por las cadenas autonómicas en colaboración con la FAPAE (Federación de Asociaciones de Productores Audiovisuales Españoles). Por otro lado, se negocian contratos de adquisición de paquetes de películas con Manga Filma, Sogepaq, Warner y, especialmente, Columbia.

- Colaboración en el proceso de conformación de nuevos canales, aportando información derivada de su experiencia y ofreciendo todos los productos, películas, coproducciones, intercambios informativos, etc., de que dispone, respetando la absoluta independencia de los asociados, que únicamente participarán o se adscribirán en las cosas que pudieran interesarles. De hecho, la incorporación de Televisión Canaria (temporada 2000/01) y Televisión Castilla-La Mancha (temporada 2001/02) ha requerido el desarrollo de la metodología operativa para la inclusión de ambas cadenas en las actividades habituales de intercambio de noticias y coberturas informativas con los restantes miembros de la FORTA.
- Comercialización conjunta de espacios publicitarios, lo que supone que la FORTA aporta importantes innovaciones para este mercado, permitiendo al anunciante alcanzar su segmento objetivo de tal manera que los impactos no útiles sean menores. Así, por ejemplo, en la última temporada (2001/2002) se firma un acuerdo con Santa Mónica Sport para el patrocinio del Campeonato Nacional de Liga hasta la finalización del contrato que la FORTA tiene con la Liga de Fútbol Profesional que finaliza en junio de 2003.
- Dotación física e infraestructura técnica para los delegados de las Televisiones Autonómicas en Madrid, lo que permite el seguimiento y cobertura de toda la información nacional. Concretamente, en la temporada 2001/02 Retevisión se adjudica el contrato para el transporte de la señal audiovisual de los ocho operadores integrados en la FORTA. La nueva red se estructura en forma de estrella, cuyo centro está situado en Madrid y las puntas se encuentran en los centros de producción de programas de cada televisión autonómica.

En este contexto, se puede considerar que el modelo FORTA se articula en torno a cuatro elementos que configuran su estrategia de actuación en el mercado audiovisual (Olaziregi, 1991):

- a. *Optimizar las oportunidades que ofrece la cercanía y proximidad con su público de referencia.* Las televisiones autonómicas, como la oferta más cercana físicamente a su audiencia, deben poner un especial énfasis en aquellos contenidos que definen una televisión participativa, entendida como aquella capaz de generar un proceso de

interacción estrecho y dinámico entre el medio y la sociedad, ajustándose a los intereses culturales, económicos, psicológicos, etc. específicos de la misma.

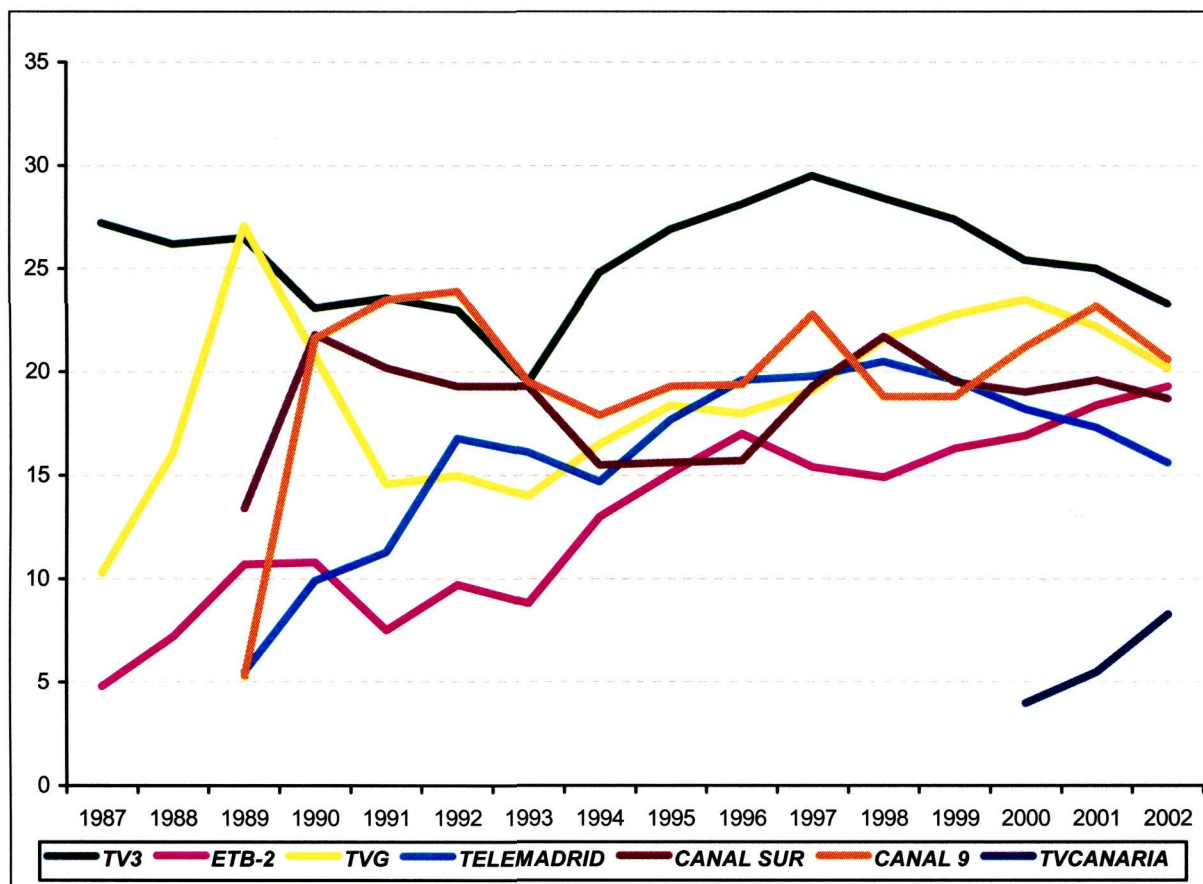
- b. *Acceder a una dimensión internacional.* La FORTA es un vehículo idóneo para lograr posicionar a cada uno de los miembros que la componen como medios que cuentan con contenidos de contrastada calidad y prestigio internacional, a través de su presencia efectiva y competitiva en los foros más privilegiados del mercado audiovisual.
- c. *Desarrollar producciones y coproducciones conjuntas.* Sin olvidar la singularidad de las diferentes televisiones que componen la FORTA, no cabe duda que en numerosas áreas de actuación tiene cabida la utilización sinérgica de los recursos de sus miembros, permitiendo llevar a cabo producciones y coproducciones de programas de elevado nivel competitivo e incluso emisiones comunes que alcanzarían una cobertura prácticamente total en el conjunto del Estado.
- d. *Impulso del idioma y cultura propios.* Las televisiones de aquellas comunidades con una lengua propia (Euskadi, Cataluña y Galicia) cuentan a priori con un rasgo importante que dota de una personalidad diferencial a sus ofertas, al apostar decididamente por la utilización integral de dichas lenguas como vehículos de comunicación audiovisual.

Las televisiones autonómicas, finalmente, consideran que el modelo de organización y cooperación seguido por FORTA respeta la independencia de cada Ente, y trata de armonizar la adecuación de cada uno de sus miembros a las expectativas e intereses específicos de sus colectivos sociales de referencia, con la optimización de las sinergias derivadas de una actuación conjunta. De esta forma, pueden garantizar un servicio competitivo que les permite no sólo afrontar el complejo mercado audiovisual, sino también hacer viables y competitivos los proyectos de futuras Televisiones Autonómicas.

De hecho, la participación en la FORTA ha permitido que las televisiones autonómicas se hayan afianzado en el mercado audiovisual, tal y como demuestra su evolución, que se consolida, en la mayoría de los casos, en torno al 20% de *share*, nivel de audiencia denominado “umbral FORTA” (gráfico 4).

Gráfico 4. Cifra de participación de las cadenas autonómicas referidas al ámbito geográfico oficial de cada una de ellas (primeros canales)

Fuente: Elaboración propia a partir de Marco General de los Medios en España (2003)

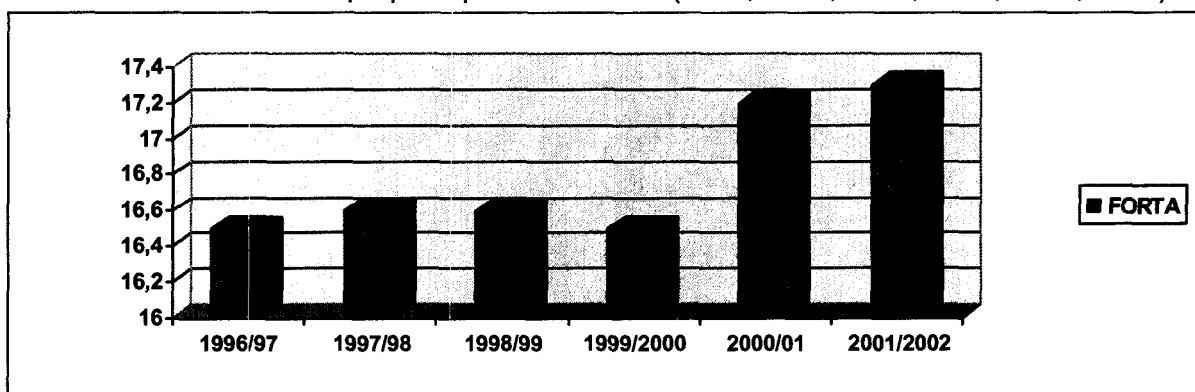


Si realizamos un breve recorrido por las últimas temporadas de la FORTA en su conjunto (gráfico 5), podemos observar el grado de incidencia de las televisiones autonómicas en el conjunto nacional, principalmente en los últimos años. No obstante, debemos aclarar que su especial cobertura a la comunidad de origen y la existencia de una serie de territorios sin cadena autonómica en España, aminoran el alcance real de este resultado, ya que los datos del *share* medio de FORTA se calculan en relación con el conjunto nacional y no con el ámbito de cobertura oficial de la Federación.

Las temporadas comprendidas entre 1996/97 y 1999/2000 se caracterizan por una cierta estabilidad en torno a un *share* del 16,5%, constituyendo este dato el más alto de su historia hasta ese momento. El puntal de audiencia de la FORTA en este período es el fútbol, que le permite liderar el *access prime time* y el *prime time* del sábado. La franja de *daytime* más competitiva de la FORTA es el *access sobremesa*, en la que alcanza una tercera posición,

gracias a los espacios informativos con un marcado carácter regional y local. La sobremesa constituye otro de los pilares de las cadenas autonómicas, apostando por potentes magazines femeninos y seriales de producción propia. No obstante, considerados aisladamente (gráfico 4), los registros de las televisiones autonómicas en este período están lejos de la estabilidad que refleja su dato global. Es más, estas variaciones muestran, al final del período, un nuevo escenario caracterizado, en líneas generales, por una mayor homogeneidad en los registros de las principales emisoras de la FORTA, sin las abultadas diferencias de temporadas anteriores.

Gráfico 5. Evolución del share de FORTA en relación con la población nacional
Fuente. Elaboración propia a partir de GECA (1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003)



Las últimas temporadas, 2000/01 y 2001/02, rompen la estabilidad de las últimas cuatro temporadas, reflejando un incremento considerable que les lleva a conseguir un nuevo máximo histórico (17,3%). Estos datos se deben a que prácticamente todas las cadenas incrementan su cuota de pantalla, e incluso TV3 se impone en su ámbito geográfico a las cadenas nacionales. También hay que destacar el crecimiento de ETB-2, que firma su mejor temporada, así como el de TV-Canaria que se erige como la cadena que más crece en términos porcentuales y absolutos. Además, las cadenas autonómicas siguen mostrándose especialmente fuertes en el *prime time*, banda en la que ocuparían la primera posición si no tuvieran que competir en condiciones territoriales desiguales. El fútbol –con el que lideran las noches de los sábados- y la producción propia se convierten en los pilares fundamentales de su programación, colocándose incluso algún espacio de las autonómicas por encima de *Gran Hermano* en el *ranking* de los programas más vistos.

3.3. DESCRIPCIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO

Dedicaremos este epígrafe a realizar una breve presentación de cada uno de los cambios estratégicos objeto de estudio, asociándolos a los aspectos más representativos de las empresas, así como a la magnitud del cambio, el desarrollo del mismo y el grado de éxito alcanzado siguiendo tanto criterios objetivos como criterios de percepción subjetiva de los diversos participantes.

3.3.1. El cambio estratégico en Televisión Autonómica-A

La Ley 8/1987 sobre la creación de la Empresa Pública de Radio y Televisión y Regulación de los Servicios de Radiodifusión y Televisión gestionados por el gobierno de la Comunidad Autónoma A (en adelante denominaremos a la Empresa Pública EPRTV-A), impulsa el desarrollo de las competencias de dicha comunidad autónoma en medios de comunicación. A tenor de dicha ley, los medios de comunicación social se configuran como instrumentos fundamentales para la información y la participación de todos *sus ciudadanos* en la vida política, cultural y social, [...] así como cauce para el acceso de todos los *ciudadanos* a los niveles educativos y culturales que les permitan su realización personal y social y de afianzamiento de la conciencia de identidad *regional*, por medio de la difusión y conocimiento de los valores históricos, culturales y lingüísticos de *su* pueblo en toda su riqueza y variedad (Exposición de Motivos de la Ley 8/1987).

Con este objetivo, la EPRTV-A se estructura en cuanto a su funcionamiento, administración general, asesoramiento y dirección en los siguientes órganos: Consejo de Administración, Consejo Asesor y Director General. Así, brevemente, el Consejo de Administración está formado por quince miembros, elegidos por el Parlamento Autonómico, entre personas de relevantes méritos profesionales y teniendo en cuenta criterios de pluralismo político (representación proporcional de los distintos grupos parlamentarios), siendo incompatible la vinculación directa o indirecta de sus miembros con empresas publicitarias, editoriales, periodísticas, y similares. El segundo órgano, el Consejo Asesor, está integrado por quince miembros que representan a las organizaciones sindicales, empresariales, corporaciones locales, administración pública, Consejo Escolar, Consejo de la Juventud, Consejo de Universidades y Consejo de Consumo. Por último, el Director General de la EPRTV-A es nombrado por el Consejo de Gobierno de la Comunidad Autónoma, previa consulta al Consejo de Administración.

Finalizados los trámites parlamentarios, la empresa pública es creada con dos sociedades filiales, una radiofónica y otra audiovisual. Sin embargo, las emisiones oficiales de la que vamos a denominar de forma genérica Televisión Autónoma-A en este estudio (empresa en la que se desarrolla el cambio estratégico objeto de este caso), comienzan casi un año después del registro notarial, rompiéndose así el monopolio televisivo estatal en esta comunidad autónoma, ya que todavía no habían comenzado a operar las cadenas privadas de televisión.

En la actualidad, Televisión Autónoma-A ha pasado de ser una sociedad filial de la empresa pública EPRTV-A a pertenecer al Grupo de empresas de Radio y Televisión de su Comunidad Autónoma, que manteniendo la misma naturaleza jurídica, está formado por 1.300 trabajadores y que integra a dos canales de televisión terrestre (entre los que se encuentra Televisión Autónoma-A), otro vía satélite con capacidad para la producción y comercialización de programas, tres cadenas de radio, una fundación y una sociedad de telecomunicaciones en la que su participación es mayoritaria (51%).

En este contexto, Televisión Autónoma-A se erige, actualmente, como la televisión generalista del Grupo EPRTV-A que es líder en el sector audiovisual de su autonomía y ocupa el tercer puesto en el ranking de las compañías con capital netamente regional. Dada su condición de televisión generalista, Televisión Autónoma-A se dirige a todos los individuos de su región, tanto residentes en su Comunidad como en otras comunidades españolas, así como en América y África, convirtiéndose así en diciembre de 1999 en la única cadena española con presencia permanente en Marruecos. Como televisión autónoma, su visión organizativa de servicio público se traduce en “informar, formar y entretener”, tal y como se recoge en sus fundacionales, convirtiéndose la información de proximidad en el eje vertebrador de la cadena. Combinando ambas condiciones (generalista y pública), Televisión Autónoma-A pretende ser accesible a todos los públicos, “con el buen gusto como divisa, suprimimos *Tómbola*, y una audiencia razonablemente mayoritaria (17-20%) como objetivo”, según declaraciones realizadas por un miembro del equipo directivo. En esta línea, varias han sido las manifestaciones que han realizado algunos miembros de los distintos equipos directivos que ha tenido la empresa, coincidiendo todos en que los niveles de audiencia no deben convertirse en una esclavitud para la compañía. De hecho, un directivo de la empresa ha puesto de manifiesto que “la batalla por la calidad y la profesionalidad pesa más que la presión de la audiencia, pero, indudablemente,

queremos llegar a cuantos más ciudadanos mejor. Y eso, en televisión, se llama *share* y audiencia”.

Una vez que hemos presentado la cadena autonómica en la que vamos a estudiar un cambio estratégico, así como las características estructurales y contextuales de la misma, nos adentramos en describir el cambio de estrategia que constituye nuestra unidad de análisis. En este sentido, aunque varias son las transformaciones estratégicas que podían analizarse en Televisión Autonómica-A a lo largo de su andadura, decidimos profundizar en el cambio de estrategia que esta cadena autonómica está desarrollando en los últimos años, coincidiendo con la incorporación de un nuevo equipo directivo al Grupo de empresas. De esta forma, nuestra unidad de análisis en Televisión Autonómica-A es el cambio estratégico que, desde septiembre de 2000, se está desarrollando, pero que ha adquirido mayor fuerza a partir de septiembre de 2002, tras la decisión de la dirección del grupo de sustituir al responsable del canal.

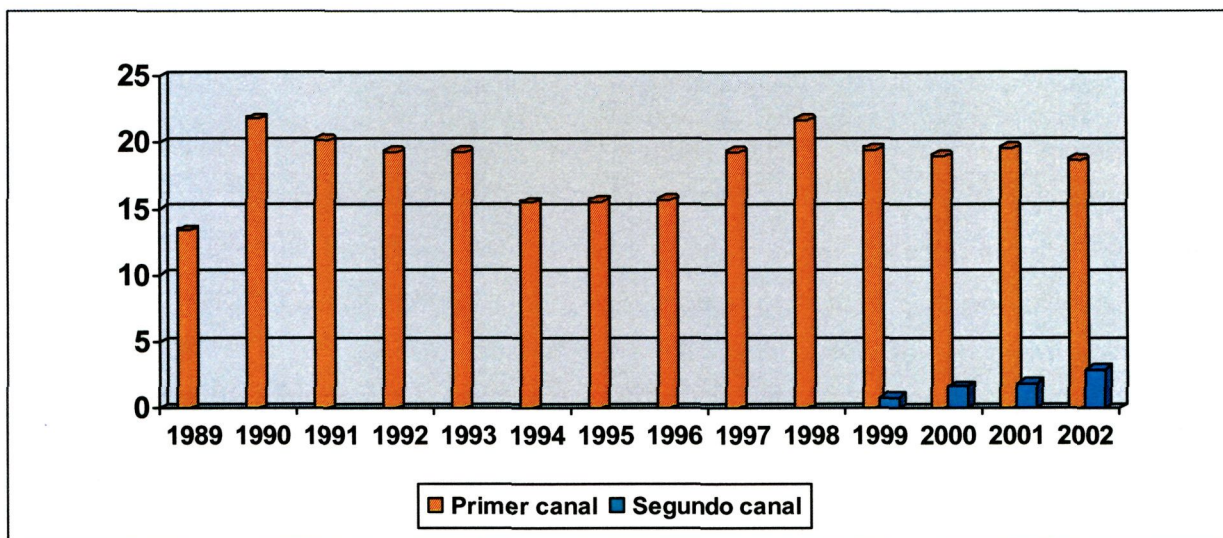
Los objetivos concretos de dicho cambio son el incremento de audiencias y el rejuvenecimiento de las mismas, así como el cambio de imagen de la cadena autonómica de televisión. Estos mismos objetivos se han perseguido en iniciativas de cambio anteriores, por lo que consideramos necesario remontarnos a las distintas etapas de la cadena para conocer los antecedentes del cambio objeto de nuestro análisis. Por ello, seguiremos la secuencia temporal, definida por las sucesiones directivas, para destacar el contexto, las características internas, las actuaciones desarrolladas, así como las causas o motores que han precedido al cambio actual.

La primera etapa está formada por el período transcurrido entre diciembre de 1987 y julio de 1989 en el que se puso en marcha el proyecto del canal autonómico. De esta forma, Televisión Autonómica-A arrancó con una programación que pretendía satisfacer a la mayoría de la población de su Comunidad, desde la óptica de la proximidad, por lo que su parrilla de programación estaba formada por informativos, documentales, concursos, películas, telefilmes y deportes, presentados por rostros muy apreciados por el público, tales como Emilio Aragón, Pepe Navarro, María Barranco, Los Morancos, Paco Lobatón, etc. Con estos contenidos, Televisión Autonómica-A consiguió el apoyo de su público desde los primeros días de su existencia, obteniendo durante el primer año de emisiones unas audiencias medias del 15,5% frente al 61,4% de TVE1 y el 22,8% de TVE2. Esta fragmentación de audiencias se agudizaba meses después con la aparición de las cadenas

privadas de televisión (Antena3, Tele 5 y Canal Plus) que, conjuntamente, consiguieron en sus primeras etapas un *share* del 5,4%, mientras que Televisión Autónoma-A alcanzaba en julio de 1989 el 24,4% y se convertía en la segunda cadena más vista en su Comunidad (gráfico 6).

Paralelamente, a propuesta de Televisión Autónoma-A, las televisiones de similar naturaleza existentes en las restantes comunidades autónomas celebran una serie de encuentros para buscar fórmulas que permitan la compra y producción de programas de manera colectiva, naciendo así la FORTA.

Gráfico 6. Evolución anual del *share* de Televisión Autónoma-A (por canales)
 Fuente. Elaboración propia a partir de Marco General de los Medios en España (2003)



En junio de 1989 se inicia el principio de la consolidación de EPRTV-A con el nombramiento de un nuevo equipo directivo (junio 1989-octubre 1994), cuyo propósito era adecuar la empresa a la realidad de un mercado cada día más competitivo, introduciendo métodos de control y técnicas de gestión que afectarían a los procedimientos administrativos, adjudicaciones, etc. Adicionalmente, Televisión Autónoma-A aumenta sus emisiones, centrándose en la creación de nuevos programas informativos de producción propia y la contratación externa de espacios de entretenimiento. Los espacios informativos, con tres ediciones diarias, se convierten en referente fundamental en la Comunidad Autónoma, combinando la tradición y la modernidad, lo clásico y lo vanguardista, destacando el seguimiento detallado de cada jornada electoral de los comicios autonómicos de 1990 y la

presencia de corresponsales, en colaboración con la FORTA, en diversos países de la zona del conflicto de la Guerra del Golfo Pérsico. Sin embargo, el gran reto durante esta década fue 1992, el año de la exposición Universal de Sevilla y de las Olimpiadas de Barcelona, caracterizado por retransmisiones en directo durante los seis meses de duración de la Expo'92 y por el traslado a Barcelona de un equipo de la Televisión Autonómica para realizar un informativo especial diario de cada jornada olímpica durante más de 30 días.

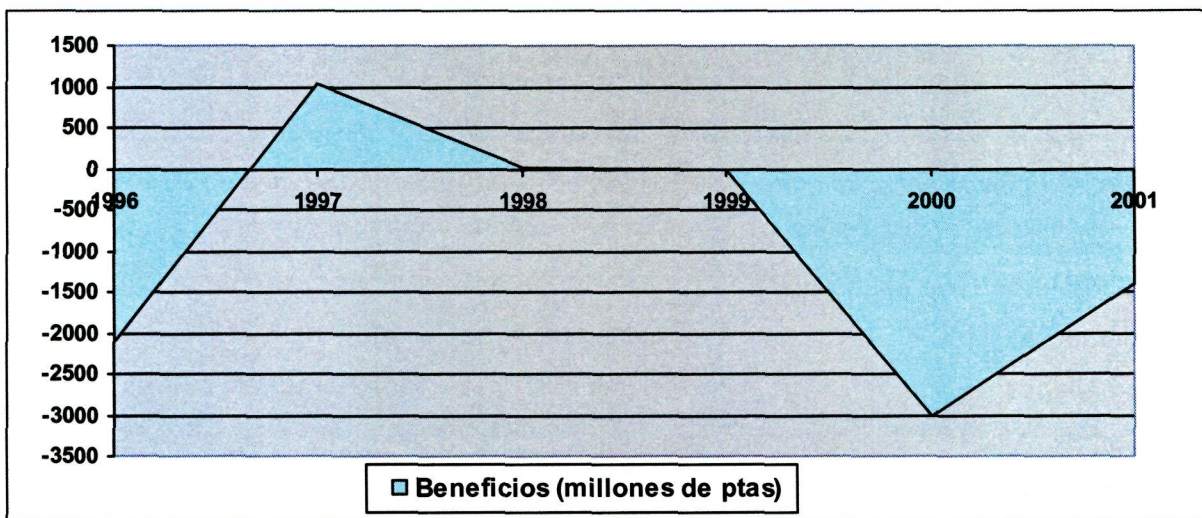
Desde el punto de vista de la audiencia (gráfico 6), en este período se consigue una media que superaba el 20% de la cuota de pantalla, unos porcentajes similares a los de las grandes cadenas nacionales, y se adquiere una gran popularidad entre su público. Como consecuencia, la cuenta de explotación en este período consiguió unos resultados positivos, reduciendo así la dependencia financiera de la administración regional.

Las elecciones autonómicas de 1994 se caracterizaron por un panorama político inestable, ya que el partido más votado no pudo constituir una mayoría sólida en la cámara legislativa. Estas discrepancias se tradujeron en el nombramiento del responsable de la Empresa Pública y en la reducción presupuestaria de la misma. A este panorama político se suma la creciente competencia por las audiencias en el sector, motivada por el fortalecimiento de las cadenas privadas, el mayor ritmo de proliferación de las locales y las satélites, y el propósito de la televisión pública estatal de no hacer ninguna concesión. Como consecuencia, Televisión Autonómica-A apostó por reforzar el carácter de servicio público, acercando los programas informativos de producción propia a los horarios de máxima audiencia.

En el terreno de las decisiones empresariales, el período comprendido entre octubre de 1994 y septiembre de 1996 se caracteriza por el intento de contención del déficit (gráfico 7), la agilización de las contrataciones, el mantenimiento de las emisiones de la Liga de Fútbol - gracias a las gestiones realizadas a través de FORTA-, la puesta en marcha de las desconexiones provinciales y el servicio de teletexto. Ahora bien, estos esfuerzos no están acompañados por los niveles de audiencia, ya que en este período Televisión Autonómica-A se sitúa con un *share* medio por debajo del 17%, lo que supuso una reducción de casi 4 puntos en las audiencias, así como la consideración de una mala imagen de la cadena propiciada por un clima político enrarecido y que se reflejaba en los propios Consejos de Administración de la empresa pública.

Gráfico 7. Evolución de los resultados económicos de EPRTV-A

Fuente: Elaboración propia a partir de GECA (1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003)



En estas circunstancias comienza la era de la expansión (septiembre de 1996-septiembre de 2000), en la que se produce la conversión de la Empresa Pública EPRTV-A en Grupo empresarial, de la mano de un nuevo equipo directivo encargado de solventar los problemas económicos existentes. Para este reto, decidieron poner al frente de la Dirección General a una persona avalada por su experiencia como gestor en grandes empresas públicas, y que comenzó su misión ejecutando proyectos que no se habían iniciado en etapas anteriores así como desarrollando otros novedosos. Para ello, se apoyaron en nuevos instrumentos de gestión (e.g., Convenciones de Directivos, Mandos y Trabajadores, Plan Estratégico, Plan de Competitividad) con el objetivo de implicar a toda la organización en dicho avance. Desde el punto de vista televisivo, Televisión Autónoma-A estrena, coincidiendo con la celebración del día de su Comunidad, nueva imagen corporativa, tratándose, según la cadena, de una apuesta de modernidad que intenta captar la atención de una audiencia más juvenil y urbana. Con el mismo propósito, se inaugura el segundo canal de televisión terrestre que nace con vocación de reflejar la vida y cultura de la Comunidad y como complemento a la programación generalista de Televisión Autónoma-A, siendo sus contenidos más destacados el deporte base, el cine sin cortes publicitarios, el entretenimiento y la cultura. En esta etapa se lograron recuperar los niveles de audiencia perdidos anteriormente, obteniéndose un *share* relativamente sólido, si consideramos conjuntamente los dos canales terrestres, y una mejora en la imagen de la cadena, aunque en este último caso no ha sido lo satisfactorio que se esperaba.

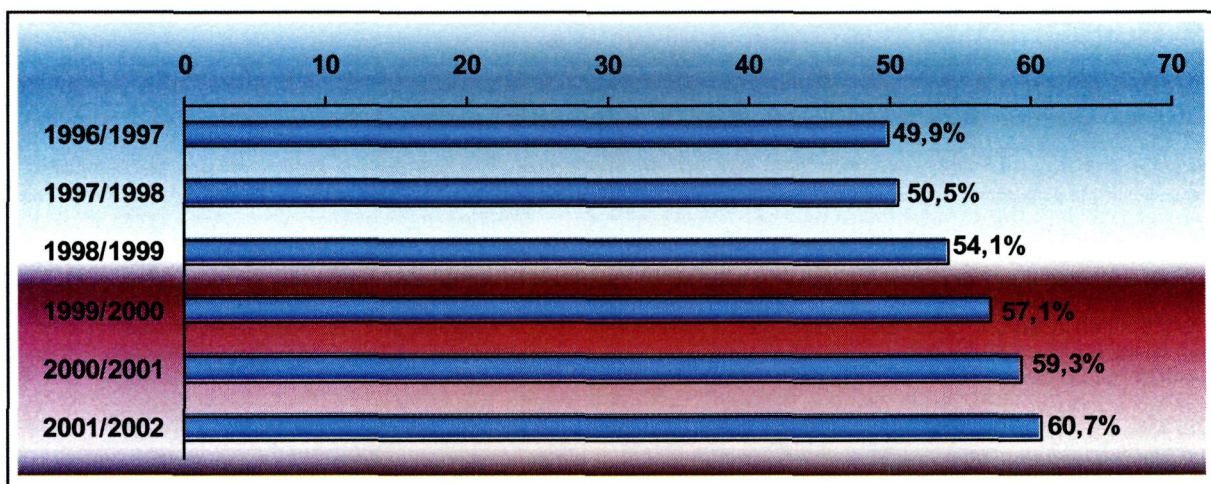
A partir de septiembre de 2000 comienza la fase actual, en la que se lleva a cabo el cambio estratégico objeto de estudio, coincidiendo con la dimisión del Director General del Grupo. Este período se caracteriza, según las declaraciones realizadas en el discurso de toma de posesión del nuevo directivo, por “convertir a EPRTV-A en una gran fuente de contenidos. Debemos aprovechar el patrimonio cultural y natural de *nuestra Comunidad*, así como su realidad cambiante, para rentabilizar las oportunidades que se van a generar en el mercado audiovisual con la llegada de la tecnología digital”. Como consecuencia, se comienzan a realizar diferentes cambios a nivel corporativo, tales como el desarrollo de un nuevo organigrama que separa las áreas corporativas de las técnicas u operativas; cambios en los puestos directivos; abandono de algunas herramientas puestas en marcha en la etapa anterior, tales como las convenciones de final de año en la que se trataban las pautas de la nueva temporada, aunque a juicio de los sindicatos constituía sólo un acto simbólico, ya que las conclusiones “estaban escritas un mes antes de la celebración de la misma”; compromiso directivo de solventar “viejos asuntos pendientes” relacionados con los aspectos laborales del personal, principalmente respecto a los contratos, la formación, las oposiciones, los convenios colectivos, etc.; generación de una cultura organizativa conformada por valores y creencias que sean acordes con las perspectivas directivas, etc.

Paralelamente, también se proponen preparar a las diferentes sociedades del Grupo de cara a abordar el cambio tecnológico (pasar del escenario analógico al digital), y que según un directivo de la empresa “provocará ofertas crecientes y cada vez más competitivas, audiencias más segmentadas y decrecientes en el caso de las emisiones generalistas”. Como consecuencia, en esta fase, y dentro de este programa global de cambio, se requiere una modificación en la estrategia de Televisión Autónoma-A con el objetivo de consolidar audiencias, acceder a grupos de difícil acceso para la cadena, mejorar la imagen de la misma, desarrollar servicios informativos multimedia a través de Internet, etc.

Esta decisión se acentúa si se tiene en cuenta que Televisión Autónoma-A está experimentando un envejecimiento de su audiencia, ya que temporada tras temporada se ha producido un incremento del número de espectadores mayores de 45 años. Sin embargo, la audiencia comprendida entre los 25 y 45 años ha disminuido significativamente (gráfico 8) y se considera un *target* de difícil acceso para esta televisión², por lo que su recuperación supone un reto importante de cara a la temporada 2002/2003.

² En este período el segundo canal autónomo gana presencia entre los más jóvenes, aumentando 1,8 puntos su *share* entre los niños de 4 a 12 años.

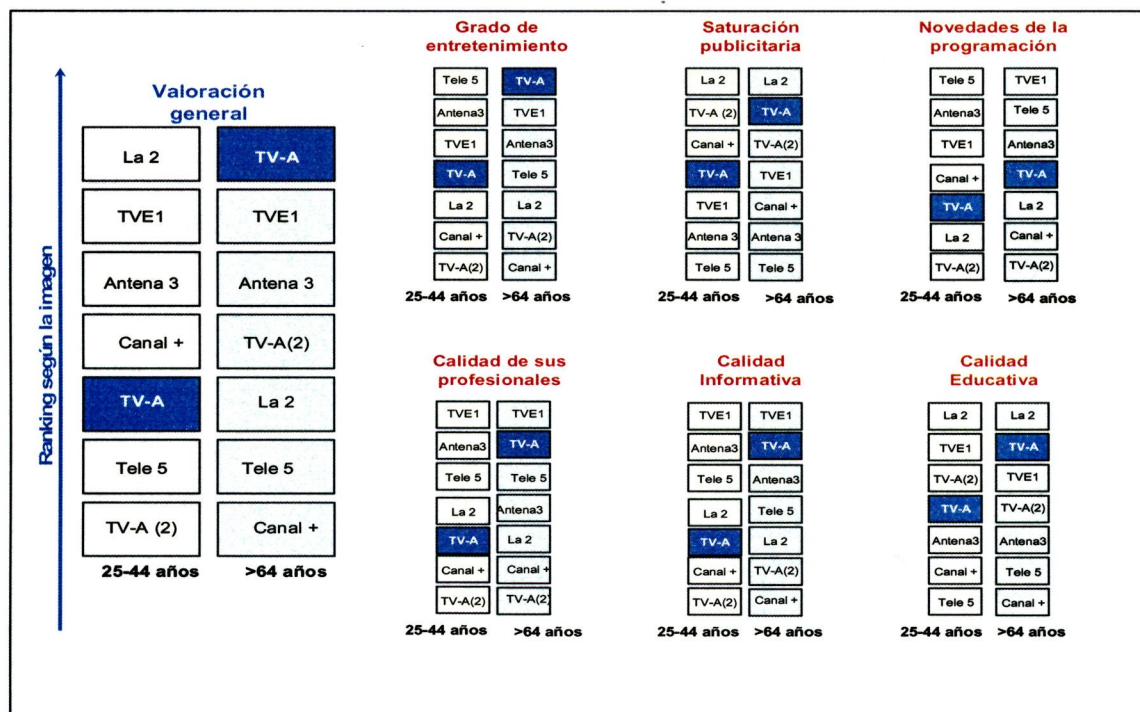
Gráfico 8. Evolución de la audiencia mayor de 45 años de Televisión Autónoma-A
 Fuente: Elaboración propia a partir de GECA (1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003)



La imagen que los ciudadanos tienen de la cadena es concordante con estos resultados. Así, según el Índice de Imagen del año 2002, Televisión Autónoma-A es la cadena mejor considerada, en líneas generales, por las personas de más de 64 años de su comunidad, ocupando el quinto puesto entre los individuos de 25-44 años. Estas consideraciones generales también se reflejan en los parámetros específicos contemplados en dicho Índice, tales como el grado de entretenimiento, la saturación publicitaria, las novedades de programación, la calidad informativa, educativa y de sus profesionales (figura 14). Como consecuencia, también se ha propuesto como objetivo cambiar la imagen de la cadena.

De esta forma, las líneas generales de las variaciones estratégicas desarrolladas para rejuvenecer la audiencia y mejorar la imagen de Televisión Autónoma-A a partir de la temporada 2000/01, nuestra unidad de análisis, se fundamentan en los contenidos regionales y de proximidad, insistiendo en la producción propia como un elemento diferenciador del resto de las cadenas que operan en la Comunidad Autónoma. Así, los informativos (diarios, semanales y programas de actualidad) de la cadena, que son la “base de una televisión pública” -según un miembro del equipo directivo-, han sufrido variaciones considerables tanto en la imagen como en los contenidos. De hecho, se ha estrenado plató, tecnológicamente dotado, con un diseño moderno e innovador, que permite hacer mejores informativos, con una fuerte presencia de la información deportiva y una puesta en escena novedosa, ofreciendo, “sin eludir la información institucional, las noticias que generan los grupos sociales en los que se vertebra *la Comunidad Autónoma* y el acento en las historias con más calado social”, manifestaciones realizadas al respecto por un directivo de Televisión Autónoma-A.

Figura 14. Ranking según la imagen de Televisión Autónoma-A
Fuente: Elaboración propia a partir de Índice de Imagen GECA (2002)



Por otro lado, se apuesta por seguir con espacios de producción propia, principalmente en el *access prime time* y en el *prime time*, incorporando una serie de ficción de emisión diaria (lunes a jueves) y nuevos formatos en la noche de los viernes, particularmente, espacios periodísticos, debates sobre relaciones afectivas, problemas sociales, etc. y recuperación de programas de éxito anteriormente emitidos en Televisión Autónoma. Esta apuesta ha estado marcada por la incorporación de presentadores muy conocidos, tales como Irma Soriano, Manuel Campo Vidal, Javier Cárdenas, Rody Aragón, José Antonio Gavira, entre otros.

Finalmente, podemos destacar que la incorporación del nuevo equipo en septiembre de 2000 está suponiendo un cambio radical para la empresa en su conjunto, pero centrándonos en Televisión Autónoma-A, se trata más bien de un cambio de carácter incremental en la estrategia de la misma, intensificado con la incorporación en 2002 de su actual director. Este cambio se ha iniciado con un objetivo muy concreto, consensuado por el equipo directivo actual de EPRTV-A, y aunque aún no ha concluido, los directivos del canal consideran que se está desarrollando de forma bastante satisfactoria y se están obteniendo resultados positivos.

3.3.2. El cambio estratégico en Televisión Autónoma-B

El Ente Público de Radio y Televisión de la Comunidad Autónoma B (en adelante EPRTV-B) nace a raíz de la aprobación de la Ley 10/1983 sobre la creación del Ente Público y Regulación de los Servicios de Radiodifusión y Televisión de dicha Comunidad. Desde su creación, este organismo gestiona los medios audiovisuales públicos de su comunidad autónoma y nace con la voluntad de desarrollar un proyecto de comunicación innovador, moderno, audaz y ambicioso, con el objetivo de ser uno de los principales medios de comunicación de Europa. Para conseguir este objetivo, la estrategia de EPRTV-B consiste en diversificar las iniciativas del sector audiovisual, potenciar la participación en las diversas plataformas digitales, crear alianzas que permitan el fomento de una industria y normalizar la lengua de la Comunidad.

Los tres órganos que rigen EPRTV-B son el Consejo de Administración, el Consejo Asesor y el Director General. Brevemente, la composición del Consejo de Administración responde a criterios proporcionales de representación parlamentaria, estando constituido por doce miembros con méritos profesionales relevantes y que no están vinculados directa o indirectamente a empresas relacionadas con el sector. El segundo órgano, el Consejo Asesor, emite opinión y dictamen a petición del Consejo de Administración y está integrado por doce miembros designados por el centro asesor sobre la lengua autóctona, las universidades, el consejo ejecutivo del gobierno autonómico y los representantes de los trabajadores de las empresas filiales. Por último, el Director General de EPRTV-B es nombrado por el Consejo Ejecutivo del Gobierno de la Comunidad Autónoma, previa consulta al Consejo de Administración, y tiene plenos poderes ejecutivos.

El Ente Público EPRTV-B está formado por dos sociedades filiales (radio y televisión), iniciando la primera sus emisiones el mismo año de aprobación de la Ley, mientras que las emisiones regulares de la que vamos a denominar Televisión Autónoma-B en este estudio (empresa en la que se desarrolla el cambio estratégico objeto de este caso), comienzan a principios del siguiente año, después de cuatro meses de emisiones experimentales. Posteriormente, EPRTV-B se ha desarrollado y actualmente cuenta con cuatro emisoras de radio, una editora musical y discográfica, una fundación, una productora y comercializadora de programas audiovisuales y una prestadora de servicio técnico al resto de empresas del Ente.

Centrándonos ya en Televisión Autónoma-B es de destacar que ésta es una sociedad anónima, formada por unos 1.700 trabajadores y que integra a tres canales de televisión terrestre y dos canales vía satélite con contenidos similares a los terrestres pero destinados, uno, a ciudadanos de su Comunidad Autónoma que residan en el resto del territorio español, y el otro a los que viven fuera de España.

En este contexto, Televisión Autónoma-B se erige como la gestora de los canales de televisión terrestre, uno de naturaleza generalista y los otros dos de orientación cultural, cuyo propósito es ser un fiel reflejo de la sensibilidad de su comunidad autónoma y un medio de comunicación público que da respuesta de forma abierta y rigurosa a las inquietudes informativas, de entretenimiento y culturales de sus ciudadanos. Así, como “televisión integral debe ofrecer a sus telespectadores la visión de los hechos que se producen en el mundo”, según las declaraciones realizadas por un directivo de la cadena. Debemos mencionar que el tratamiento “integral” que los directivos de EPRTV-B le otorgan a su televisión se debe a que sus canales terrestres están concebidos para apoyar a la lengua y cultura de su región, para realizar un servicio público televisivo y para ser el soporte de una estructura industrial propia. Por ello, aunque formada por un canal generalista y dos segundos canales, existe un único directivo de la Televisión Autónoma-B, por lo que el establecimiento de objetivos y estrategias de actuación se realiza como si fuese un único canal televisivo con público diferenciado.

En este sentido, para cumplir con su visión de servicio público, Televisión Autónoma-B ofrece “a través de la programación las funciones de normalización y promoción de nuestra lengua y cultura”, en palabras de un directivo, y “esto exige *share*, pero al mismo tiempo exige calidad, producción propia y potenciar la industria audiovisual independiente que existe en la Comunidad Autónoma”. Como consecuencia, se intenta lograr y mantener un liderazgo global, que garantice que los espectadores los eligen como la oferta televisiva más ajustada a sus preferencias. Para ello, el canal generalista intenta llegar al máximo público posible, emitiendo en la lengua regional, mientras que los segundos canales se consideran complementarios, siendo su principal valuarte los temas especializados (cultura, ciencia, deportes minoritarios y programación infantil).

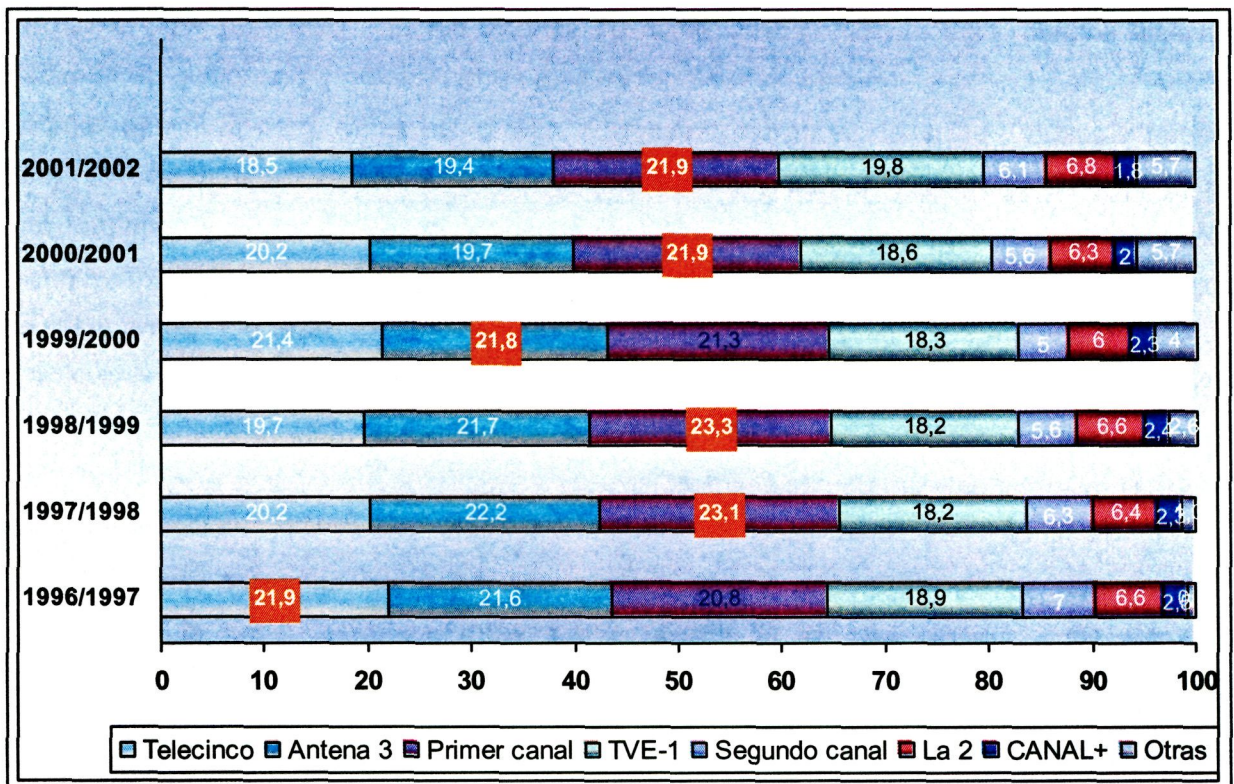
Una vez que hemos presentado a esta cadena autonómica, así como las características estructurales y contextuales de la misma, nos adentramos en describir el cambio de estrategia que constituye nuestra unidad de análisis. De esta forma, mostraremos la

transformación realizada en Televisión Autónoma-B tras haber perdido el liderazgo de audiencia en su Comunidad después de que éste se hubiese consolidado en temporadas anteriores. Así, tomaremos como eje de referencia el mes de septiembre de 2000, momento en que termina la temporada, se valoran los resultados de la misma y se inicia la nueva campaña televisiva en la que se toma la decisión de iniciar el cambio. Los objetivos principales del mismo se centran en la mejora del servicio de televisión pública, la atención a ciertos segmentos de audiencia (infantil y juvenil) y la diversificación de la oferta.

Dado que el cambio tiene como principal propósito la recuperación y mantenimiento del liderazgo perdido, consideramos necesario recapitular brevemente las características de las temporadas previas para destacar el contexto, las actuaciones desarrolladas, así como las causas o motores que han precedido al cambio actual. Para ello, nos remontamos a la temporada 1996/1997 en la que Televisión Autónoma-B todavía no había conseguido el liderazgo de audiencia en su ámbito de cobertura. Así, en dicha temporada, el canal generalista de Televisión Autónoma-B (TVA-B-1) ocupaba el tercer puesto del ranking según los datos medios de las cadenas que operan en su Comunidad Autónoma, mientras que su segundo canal (TVA-B-2) ocupaba un quinto lugar (gráfico 9).

Gráfico 9. Evolución anual del share medio de Televisión Autónoma-B y su posición en el ámbito oficial de cobertura

Fuente: Elaboración propia a partir de GECA (1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003)

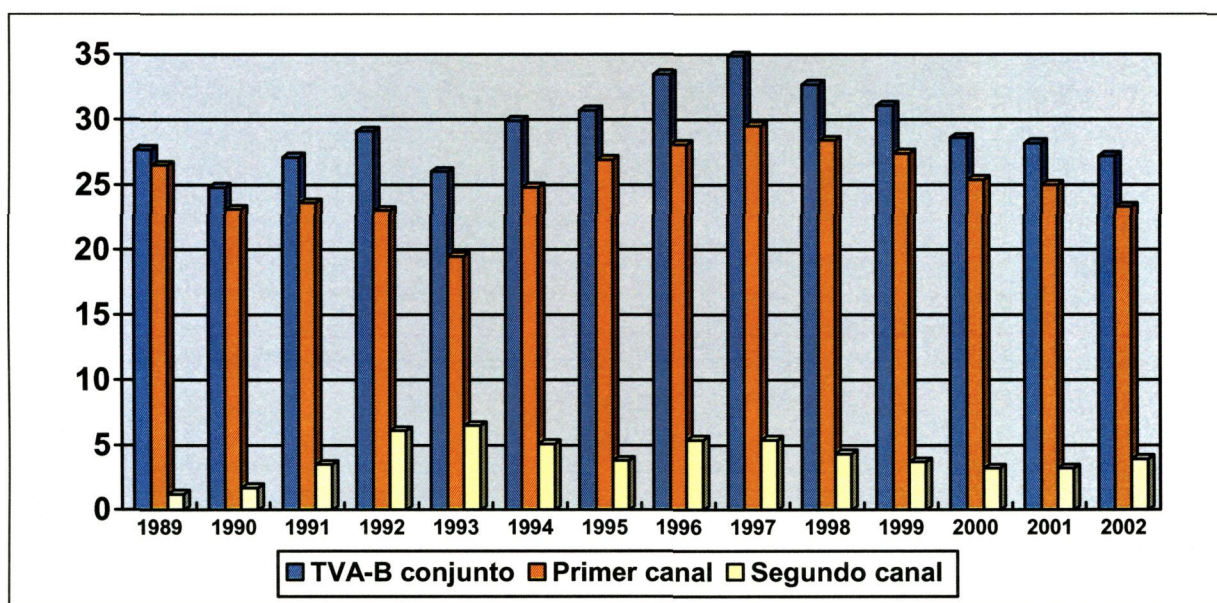


En esta etapa, la programación se sustenta en el fútbol, el cine y los informativos, manteniendo el auge las series de producción propia y destacando el carisma de algunas de sus estrellas televisivas. Sin embargo, en la banda de *prime time* alcanza niveles de audiencia aceptables, pero limitados por los productos estrella de los canales nacionales.

Esta programación se complementa con el énfasis en los dibujos animados y en los programas deportivos emitidos por el segundo canal autonómico. Con estos contenidos, Televisión Autonómica-B obtiene una cuota de audiencia del 20,8% para la generalista y un 7% para la especializada, suponiendo un aumento de seis décimas en el primer caso, y de un punto en el segundo (gráfico 10). De esta forma, Televisión Autonómica-B “está absolutamente consolidada en el mercado con un claro liderazgo en informativos, ficción y deportes”, manifestaciones realizadas por un miembro del equipo directivo, y se sitúa a la cabeza de las cadenas autonómicas, convirtiéndose en la más competitiva de la FORTA.

Gráfico 10. Evolución anual del *share* medio de Televisión Autonómica-B y desglose del *share* de sus canales terrestres

Fuente: Marco General de los Medios en España (2003)



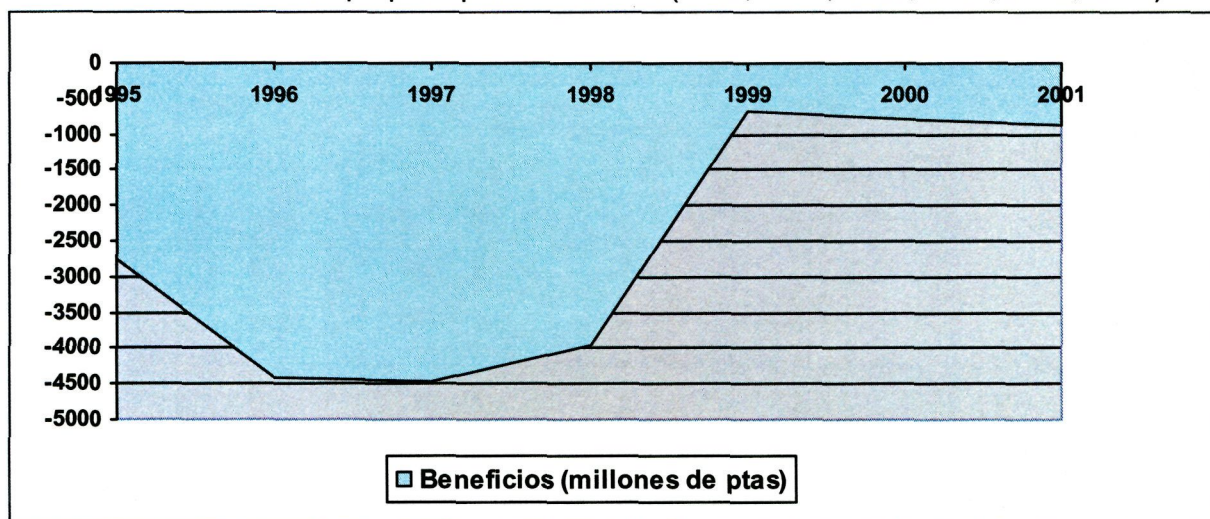
Con el mismo equipo directivo al frente, Televisión Autonómica-B afronta las dos temporadas siguientes (97/98 y 98/99) basando su programación en los informativos y el fútbol, así como en la producción propia. De hecho, alcanza en la sobremesa un *share* en torno al 24% con series propias y apuesta por un *prime time*, también, con programas y

series propias, alcanzando un 23,6% de *share* en la temporada 97/98 y un 26,2% en la 98/99. De esta forma, el canal generalista es la única cadena autonómica que domina su mercado (23,1% y 23,2% de *share* en dichas temporadas), consolidándose como la televisión más fuerte de la FORTA, aunque su segundo canal registra su peor resultado (5,6%) desde la campaña 1994/95 (4,5%).

Este período, además, se caracteriza por un elevado esfuerzo en el desarrollo digital de la cadena -primera cadena española que emite toda su programación por televisión digital terrestre-, su participación en plataformas digitales y el lanzamiento del canal internacional para América; así mismo, se logra el apoyo del Tribunal Superior de Justicia de su Comunidad Autónoma sobre la emisión de su programación sólo en la lengua autóctona, la aprobación del Estatuto Profesional para los Trabajadores de los Servicios Informativos y la refinanciación de la deuda del EPRTV-B que asciende a 36.123 millones de pesetas (gráfico 11).

Gráfico 11. Evolución anual de los beneficios de Televisión Autonómica-B

Fuente: Elaboración propia a partir de GECA (1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003)



La televisión generalista de Televisión Autonómica-B sigue siendo, en la temporada 1999/2000, la cadena de la FORTA con mayor cuota de pantalla (21,3%), aunque pasa a ocupar el tercer puesto en su ámbito de cobertura, descendiendo también el segundo canal autonómico que registra un *share* del 5%. En esta temporada, la producción propia de ficción, los concursos culturales y la corriente realista encuentran en su rejilla algunos de sus más destacados representantes, convirtiéndose así la televisión autonómica en pionera de los principales géneros y líneas de programación vigentes en España.

Además, en esta temporada el director de Televisión Autónoma-B ocupa de forma temporal e interina, durante tres meses, también el cargo de director general del Ente, hasta el nombramiento del nuevo director general. La incorporación del nuevo director general de EPRTV-B se produce en febrero de 2000 y tiene la peculiaridad de que es la primera vez en la andadura del Ente que el Consejo de Administración lo elige por consenso y que no conlleva, en principio, variaciones en el resto del equipo directivo. El director general se compromete a no incrementar la deuda y destaca que el objetivo del equipo directivo es mejorar “nuestra oferta televisiva, mantener el liderazgo y continuar asegurando que la lengua *autóctona* esté presente en los nuevos sistemas de televisión: digital terrestre, satélite, cable e Internet”. En este sentido, un miembro del equipo directivo de la televisión autónoma aclara que la lucha por el liderazgo hay que demostrarla en una programación de calidad, ya que “nosotros no bajamos la calidad para mantener el liderazgo cuando la competencia nos supera por escasas décimas con determinados programas”.

En septiembre de 2000 comienza la nueva temporada, con la dimisión del que había sido director de Televisión Autónoma-B desde 1995, por lo que el director general del EPRTV-B, incorporado en la temporada anterior, asume la dirección de la televisión autónoma y del Ente. En esta temporada se decide iniciar el referido cambio de estrategia, concretamente, en diciembre de 2000 (caso B), consistiendo sus principales líneas de actuación en potenciar los programas de producción propia, especialmente, en la producción de ficción y renovar el segundo canal autónomo.

Así, el equipo directivo apuesta por una parrilla de producción propia en la que las series de ficción, las *docu-series*, el humor y el realismo televisivo, acompañan a los informativos y el deporte, perdiendo este último cada vez más peso en la televisión generalista. El énfasis en la producción propia se traslada a todas las bandas horarias, tanto de sobremesa, *access sobremesa* y *latenight*, así como a los nuevos estrenos de la cadena. En cuanto a la renovación del segundo canal de Televisión Autónoma-B, se desdobra su programación en dos canales diferenciados en contenidos que emiten sucesivamente en la misma frecuencia. Así, desde las 7:00 horas hasta las 21:00 horas, de lunes a viernes, y hasta las 14 horas los fines de semana, se emite una oferta infantil y juvenil, dejando el resto del horario para introducir un concepto nuevo de “programación moderna, cosmopolita y joven —en palabras de un miembro del equipo directivo- diseñada para una audiencia urbana y de clase media-alta”.

Con este cambio de estrategia se pretende que, por un lado, la cadena generalista refleje la sociedad de la Comunidad Autónoma en la que opera y que sus ciudadanos se sientan muy identificados con la misma y, por otro lado, que el segundo canal preste atención a los aspectos culturales y a la reflexión intelectual, permitiéndole aumentar uno o dos puntos en audiencia.

Así visto, el cambio estratégico objeto de estudio en esta Televisión Autónoma 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. En este sentido, los directivos de la cadena lo consideran más radical que incremental, teniendo en cuenta el tratamiento global de los canales. Por otro lado, los directivos de la cadena consideran concluido el cambio en septiembre de 2001, al final de la temporada en la que se inició, por lo que podemos conocer resultados desde el punto de vista de audiencias, imagen de los ciudadanos sobre la Televisión Autónoma-B, beneficios económicos, y grado de satisfacción de los directivos con el cambio realizado, aspectos que describiremos brevemente a continuación.

La temporada 2000/01, en cuanto a resultados derivados del cambio de estrategia, se caracteriza por no haber incrementado su deuda económica por primera vez en muchos años, intentando incrementar los ingresos y contener los costes.

En cuanto a audiencias, la cadena generalista recupera la primera posición en la Comunidad, situándose en el 21,9% y un año más se consolida como la cadena autónoma más eficaz de la FORTA con dos puntos de ventaja sobre su inmediato seguidor. Además, el segundo canal de Televisión Autónoma-B incrementa en seis décimas su *share* de la temporada anterior tras su renovación. Adicionalmente, la cadena generalista obtiene sus mejores resultados entre los espectadores mayores de 45 años, que se convierten en el baluarte de su crecimiento, ya que la cadena incrementa en 1,7 puntos su participación entre el público de 45 a 64 años y un punto entre los mayores de 65 años.

Este liderazgo en audiencia también se refleja en la imagen que los ciudadanos de su Comunidad tienen respecto a la cadena de televisión, según se extrae del Índice de Imagen 2002. Así, la televisión generalista ocupa el primer puesto en la valoración global realizada por los residentes en su ámbito de cobertura (6,56 sobre 10), superando en más de un cuarto punto a su inmediato seguidor. De esta forma, los ciudadanos de la Comunidad

Autónoma-B destacan la calidad informativa y la no saturación publicitaria del canal generalista, así como en menor medida, el grado de entretenimiento, la calidad de sus profesionales y la calidad educativa. No obstante, todas estas valoraciones se sitúan por encima de la media de las otras cadenas, y únicamente el grado de novedad se equipara a la media de las mismas. En cuanto al segundo canal de Televisión Autónoma-B, la valoración global del mismo se sitúa en torno al nivel medio, pero destaca considerablemente el puesto que ocupa en cuanto a calidad educativa, ya que se sitúa en la segunda posición tras una cadena nacional.

Por último, queremos destacar que los propios directivos dan por finalizado el cambio estratégico porque se han logrado los objetivos establecidos inicialmente, considerándose muy satisfechos con la forma en la que se ha llevado a cabo el mismo, así como con sus resultados. No obstante, la consecución del objetivo no ha reducido el interés de la cadena por seguir mejorando sus resultados, lo que queda de manifiesto en el relevo directivo que se produce una vez concluido el cambio y en los sucesivos incrementos de audiencias buscados y conseguidos en temporadas posteriores.

3.3.3. El cambio estratégico en Televisión Autónoma-C

El Ente Público de Radio y Televisión de la Comunidad Autónoma C (en adelante EPRTV-C) surge a raíz de la aprobación de la Ley 8/1984 de Radiodifusión y Televisión de dicha Comunidad. Bajo el marco de dicha ley, la Televisión Autónoma-C nace como un elemento de cohesión e integración del tejido social regional y se articula como un medio de comunicación de titularidad pública con vocación de defensa de la identidad, valores e intereses de su comunidad.

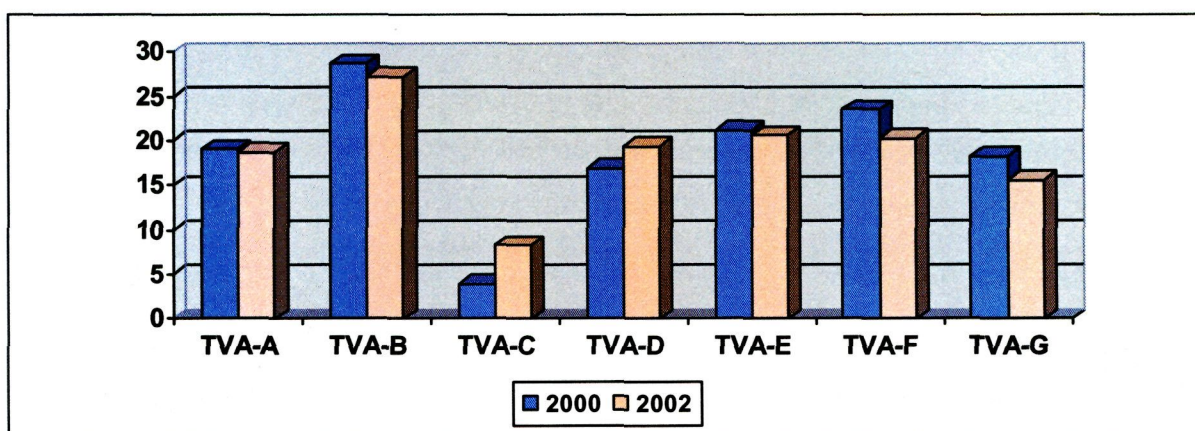
Sin embargo, la estructura adoptada en Televisión Autónoma-C tiene una característica diferenciadora respecto al resto de las cadenas autonómicas, ya que, sin ceder lo que por ley debe ser gestionado de manera directa por la televisión pública, adjudica por procedimientos legales la gestión de mercado a empresas mercantiles. De esta forma, el gobierno autónomo pretende hacer “una buena televisión pública, con participación de la sociedad y al menor coste” (García Hernández, 1999). Como consecuencia, se constituye una sociedad privada con mayoría de capital regional y representación equilibrada entre sus provincias, para contribuir, desde la sociedad y desde el incipiente sector de la televisión en

esta Comunidad, a la puesta en marcha de la televisión autonómica y a la creación y desarrollo del tejido industrial de este sector.

En tan sólo tres años de vida, Televisión Autonómica-C se convierte en la televisión que ha experimentado el mayor crecimiento en España (gráfico 12), llegando incluso en esta última temporada (2001/2002) a duplicar su propia audiencia, “haciendo una televisión próxima a los ciudadanos”, en palabras de un miembro del equipo directivo, “demostrando que somos útiles para esta Comunidad y que somos la televisión más barata de todo el país”.

Gráfico 12. Evolución de las cadenas autonómicas en su ámbito geográfico de actuación (comparación entre *share* de 2000 y 2002)

Fuente: Elaboración propia a partir de Marco General de Medios en España (2003)



Una vez que hemos presentado la cadena autonómica, describiremos el cambio de estrategia que constituye nuestra unidad de análisis. Concretamente, mostraremos el cambio estratégico realizado por Televisión Autonómica-C para impulsar su desarrollo y cambiar la imagen que los ciudadanos tienen de la misma. Para ello, tomaremos como eje de referencia el mes de mayo de 2001, coincidiendo con la toma de posesión del nuevo equipo directivo del EPRTV-C. El objetivo principal del cambio, según su máximo responsable, se formuló en torno a “ofrecer un servicio público audiovisual más vinculado a las necesidades y gustos de la audiencia *regional*, y se planteó una transformación importante autodenominada «refundación de la Televisión Autonómica-C»”. En este sentido, dado que el cambio consiste en el resurgimiento de la televisión, consideramos necesario remontarnos a los recientes orígenes de la misma para conocer el contexto en el que el cambio tiene lugar, los antecedentes del mismo, las actuaciones desarrolladas hasta ese momento, etc.

Las declaraciones de un miembro del equipo directivo ponen de manifiesto el panorama en el que se ha desarrollado la Televisión Autónoma-C, asociándose su trayectoria a “las enormes controversias surgidas por su nacimiento, a las batallas jurídico-políticas y a la frustración causada por unas expectativas no satisfechas”.

El epicentro de las controversias y las batallas mencionadas se encuentra en la peculiar estructura de la Televisión Autónoma-C que adjudica la programación a una productora privada. Así, corresponde a Televisión Autónoma-C el ejercicio de las competencias y facultades que le confieren el carácter público, tales como asegurar la difusión de la señal, aprobar la parrilla de programación, llevar a cabo la producción propia directa, realizar los encargos de producciones propias indirectas, regular la emisión de publicidad, dirigir la programación y supervisar los contenidos, etc., competencias que son ejercidas por el Director General de EPRTV-C y/o por los cargos en los que delegue. Por otro lado, las prestaciones que debe realizar el adjudicatario se concretan en la ejecución directa de producciones audiovisuales encargadas por Televisión Autónoma-C, la subcontratación total o parcial de producciones audiovisuales, el suministro de producción ajena, el asesoramiento técnico, la comercialización de la publicidad, etc., así como proveer a Televisión Autónoma-C, sin cargo adicional alguno por este concepto, de la totalidad de los recursos humanos y técnicos necesarios para la elaboración de los espacios propios, principalmente de carácter informativo, excepto el personal que ocupa las jefaturas de los mismos.

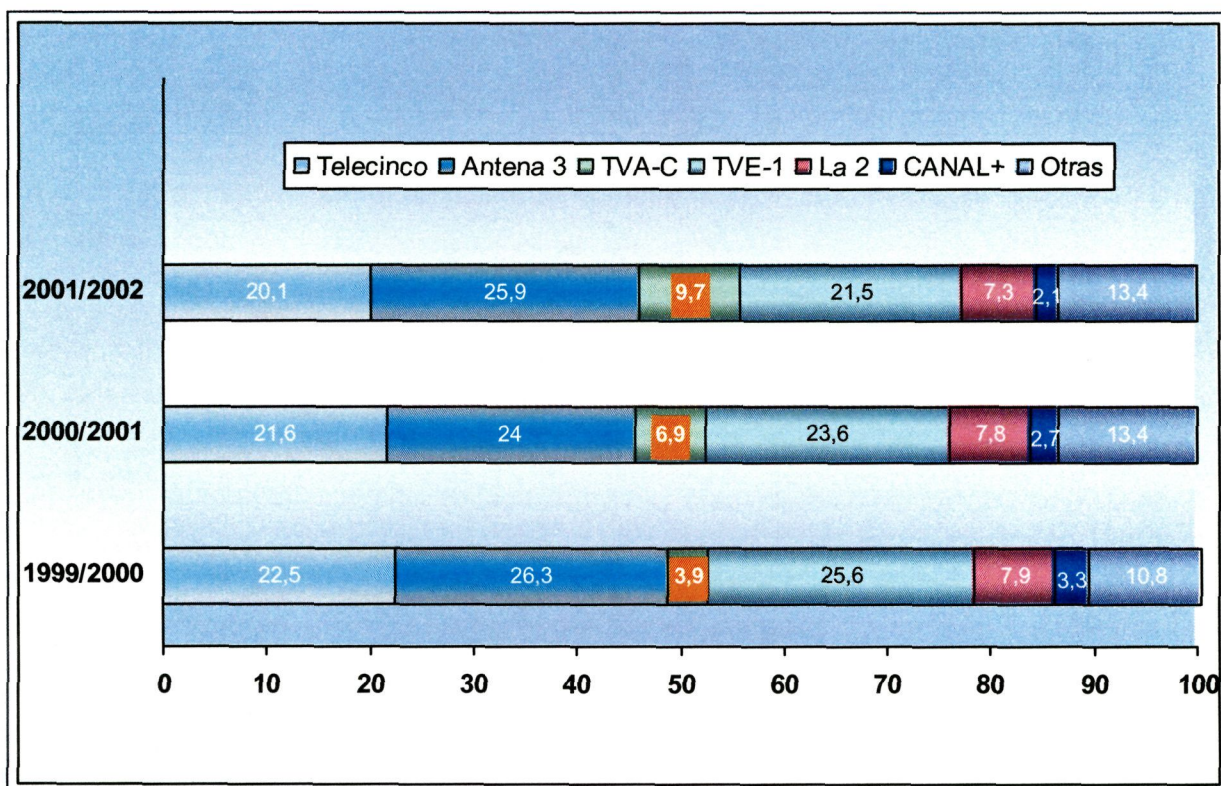
Con este modelo se pretende impedir el déficit y garantizar la transparencia de gestión, ya que la Dirección de Televisión Autónoma-C tiene su ubicación en el lugar donde se realizan las producciones contratadas, y se exige a la productora explicitar las cifras relevantes de su actividad económica (inversiones, costes de producción propia y ajena, estimación de ingresos por publicidad, etc.). Este innovador modelo no está exento de dudas y críticas, pero también cuenta con defensores. Así, un directivo de otra cadena autónoma ha expresado que “la gestión compartida es una vía interesante para una televisión de nueva creación, porque ofrece más posibilidades en una situación como la nuestra de servicio público en un mercado muy competitivo”.

Las peculiaridades de este contexto han supuesto complicados avatares jurídicos, dada la oposición del Ministerio de Fomento a la gestión mixta, por lo que Televisión Autónoma-C no comienza a dar sus primeros pasos hasta 1999, realizando sus emisiones oficiales el 21

de agosto de ese año. Por otro lado, la situación de partida tampoco ayudaba al arranque de la cadena, ya que las emisiones de prueba comenzaron el 30 de julio, realizándose a través de Retevisión y en las frecuencias concedidas por el Ministerio de Fomento, que interferían con la señal de varias emisoras locales de televisión que estaban haciendo uso de las mismas sin concesión administrativa. Como consecuencia, una de las emisoras locales reclama a Televisión Autónoma-C una indemnización de mil millones de pesetas. El Ministerio de Fomento pone fin a este conflicto con la concesión de nuevas frecuencias a las televisiones locales afectadas.

Con este panorama, Televisión Autónoma-C ofrece una parrilla inicial fundamentada en una atractiva oferta infantil, un informativo en *prime time*, cine, formatos de entretenimiento y fútbol, cubriendo también otras competiciones deportivas y los deportes autóctonos. Con estos contenidos obtiene un *share* del 3,9% en la primera temporada de su historia (1999/2000), situándose en la penúltima posición de su cobertura (gráfico 13) y a gran distancia de la cadena líder (26,3%).

Gráfico 13. Ranking de las cadenas en el ámbito de cobertura de TVA-C
Fuente: Elaboración propia a partir de GECA (2003)

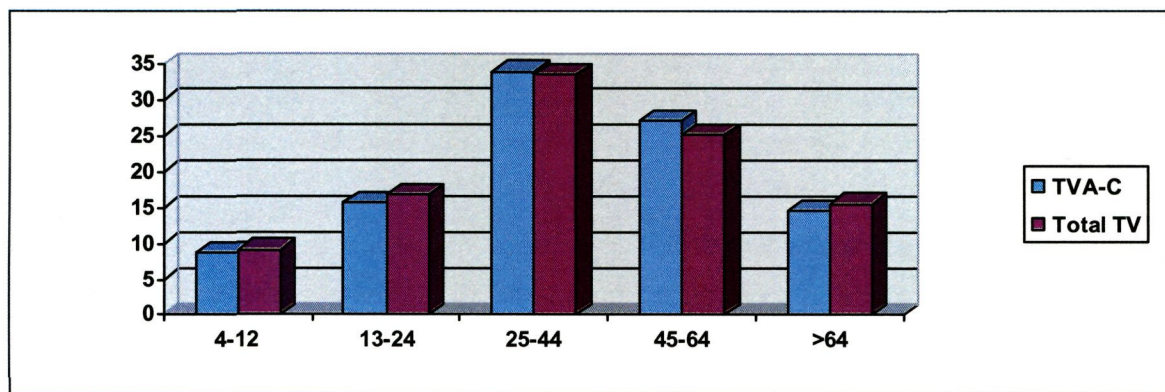


Las audiencias en esta primera etapa se concentran en los *target* de 25-44 años y 45-64 años, incluso con unos porcentajes superiores al resto de las televisiones (gráfico 14). Adicionalmente, en el reparto por clase social destaca el dato del 38,3% de la audiencia perteneciente a la clase media-baja, frente al 33,5% del resto (GECA, 2001).

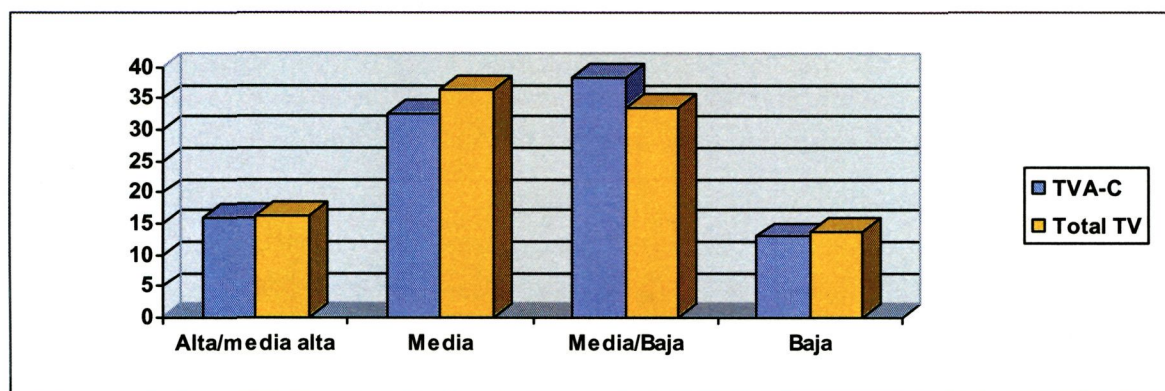
Gráfico 14. Perfil de la audiencia de Televisión Autónoma-C en la temporada 1999/2000

Fuente: GECA (2001)

Reparto por edad



Reparto por clase social



Sin embargo, esta primera temporada está más marcada por los problemas generados que por los logros conseguidos. Así, desde principios de 1999 Televisión Autónoma-C solicita ser admitida en la FORTA pero termina la temporada 1999/2000 sin tener noticias al respecto. Por otro lado, el Tribunal Supremo suspende cautelarmente el concurso de adjudicación y exige en enero de 2000 la ejecución de la sentencia, a lo que el Gobierno Autónomo de esta Comunidad replica que sólo paralizará las emisiones cuando exista una

orden judicial expresa. En esta situación, Televisión Autónoma-C inicia un plan de emergencia para asumir la gestión del área técnica y de informativos y garantizar la permanencia de unos 80 trabajadores de ambos departamentos.

Adicionalmente, la imagen que los ciudadanos tienen de la cadena no favorece en absoluto a la misma, ya que no se comprende cómo una televisión pública contrate prácticamente toda la producción a una productora privada, llegando a sentir en la población los rumores del “amiguismo político” que suelen surgir en situaciones extrañas. De esta forma, los ciudadanos pierden el interés mostrado en años anteriores por la existencia de un canal autonómico en su Comunidad. De hecho, el 73,3% de los ciudadanos de esta autonomía deseaban en 1998 tener una televisión autonómica, mientras que este dato descendía al 65,2% en el primer semestre del año 1999 (Índice de Imagen GECA 2002). Adicionalmente, las expectativas generadas en la población respecto a la televisión autonómica no se satisfacen, ya que los ciudadanos no valoran positivamente la calidad de los informativos, sino que consideran a esta televisión como la combinación de espectáculo, concurso y humor, constituyendo así un complemento de entretenimiento y no una alternativa informativa.

En la temporada 2000/2001, Televisión Autónoma-C obtiene un 6,9% de cuota de pantalla, lo que representa un crecimiento de tres puntos respecto a la temporada anterior y la sitúa como la cadena que más incrementa su *share* en toda España. No obstante, sigue sin cumplir con las expectativas iniciales, ya que a pesar de este importante aumento, Televisión Autónoma-C continúa por detrás de las cadenas no convencionales, encuadrados en “otras” (plataformas digitales, locales, ...) (ver gráfico 13 anterior). Este crecimiento se sustenta en una parrilla en la que se consolida un magacín en el *access* sobremesa, convirtiéndose en la mejor apuesta de la cadena y con la que consigue un 18,3% en días laborales. Otro de los pilares de la cadena es el fútbol de Segunda División, que le otorga el segundo mejor dato de la cadena.

Además del avance en audiencias, la temporada 2000/2001 está acompañada por las tensiones entre la productora privada y la propia cadena, lo que origina la dimisión del director general, que es sustituido el 30 de abril de 2001. Sin embargo, se producen hechos positivos que animan al nuevo director a apostar por un proyecto “baldeado” desde sus inicios. Así, se cierran las negociaciones con FORTA, convirtiéndose Televisión Autónoma-C en el séptimo miembro de la Federación el 27 de julio de 2001, después de más de dos

años de conversaciones y tan sólo tres meses después del nombramiento del nuevo director general. Adicionalmente, se gana una de las batallas jurídicas, y que obliga al Ministerio de Fomento a conceder la licencia de dos programas de televisión terrestre dentro de un canal múltiple que se había solicitado en 1999, para facilitar la conexión en todo el territorio autonómico. Por otro lado, comienzan las emisiones para el continente americano, se logra la cobertura del 90% del territorio oficial y la Fundación Discapacit 2000 distingue a un programa de Televisión Autonómica-C, dirigido a personas con alguna discapacidad, como el mejor programa de televisión del año en España.

En este contexto, el nuevo equipo directivo trata de “desarrollar un profundo y contundente cambio de identidad corporativa, una reforma, sin detener las emisiones, que encierra un profundo cambio en las formas de gestión, en el entendimiento con la empresa encargada de los suministros; y un nuevo esquema de programación que garantice una mejor atención a las necesidades informativas de los ciudadanos desde la cercanía”, según las propias manifestaciones del encargado de poner en marcha el proyecto de cambio.

Con este cambio de estrategia se pretende conjugar la prestación de servicio público que resulte viable económicamente y que tenga los adecuados índices de audiencia, así como “limpiar la imagen externa de la cadena, para después hacerlo internamente”, manifestaciones realizadas por un miembro del equipo directivo. Para ello, las líneas de actuación establecidas trazan los nuevos criterios de programación, se establecen los flujos de comunicación con la productora, se cambia el logotipo de la cadena, y se fijan las expectativas de audiencia que “garanticen los objetivos de la parte pública y de la parte privada”.

En este sentido, se decide en primer lugar realizar un plan de marketing y comunicación que cambie la imagen corporativa asociada a las etapas iniciales, de tal forma que el público identifique el cambio con la nueva visión que se desea ofrecer, y que se “refuerce la imagen y remodele incluso la marca del canal”. Paralelamente, “nos marcamos el objetivo de aumentar de manera considerable la programación de producción propia del canal” según uno de los responsables del cambio, “incrementando el papel de servicio público de Televisión Autonómica-C”. Los pilares de la programación de cara al cambio se organizan sobre los informativos, que aumentan a cuatro ediciones diarias, el cine, la programación infantil durante las tardes, el entretenimiento y el deporte, con especial atención a las especialidades y equipos autóctonos. Sin embargo, esta televisión no cuenta con los

derechos de la Primera División de fútbol, lo que se convierte en una dificultad para la progresión de la cadena en comparación con otras autonómicas. De esta forma se pretende mejorar la imagen de la cadena, vertebrando la programación en torno a los informativos que según sus directivos “siempre será el eje fundamental de una televisión”.

Así visto, el cambio estratégico objeto de estudio en esta Televisión Autonómica tiene un carácter marcadamente radical, catalogado como “refundación de la Televisión Autonómica-C” por el dirigente del cambio, y que debe suponer “un quiebro absoluto respecto a la trayectoria llevada a cabo hasta este momento”. En este sentido, nuestra unidad de análisis en Televisión Autonómica-C tiene como punto de partida el mes de mayo de 2001, coincidiendo con la incorporación del nuevo equipo directivo, que tiene como objetivo fundamental el resurgimiento de la televisión autonómica de su comunidad, tanto a nivel de audiencias, como de beneficios económicos y de imagen pública. A pesar de que el cambio no ha concluido, el equipo directivo de la cadena hace valoraciones muy positivas sobre la evolución y desarrollo del mismo, así como de los resultados que se están obteniendo con la implantación.

3.3.4. El cambio estratégico en Televisión Autonómica-D

La Ley sobre la creación de la Empresa Pública de Radio y Televisión y Regulación de los Servicios de Radiodifusión y Televisión gestionados por el gobierno de la Comunidad Autónoma D (en adelante EPRTV-D), impulsa el desarrollo de las competencias de dicha comunidad autónoma en medios de comunicación. A tenor de dicha ley, Televisión Autonómica-D, la decana de las autonómicas, se crea para fomentar la lengua de su Comunidad Autónoma, la oferta informativa, así como la producción propia y el sector audiovisual.

Con estos objetivos, EPRTV-D se estructura en cuanto a su funcionamiento, administración general, asesoramiento y dirección en los siguientes órganos: Consejo de Administración y Director General. Así, brevemente, el Consejo de Administración está formado por diecinueve miembros, que son representantes de los partidos políticos, así como de diversas entidades y asociaciones, tales como la Universidad, la Academia de la Lengua autóctona, los sindicatos y los consumidores. La presidencia del Consejo de Administración

es rotatoria con un período trimestral. Por su parte, el Director General de EPRTV-D es nombrado por el Parlamento de la Comunidad Autónoma.

Tan sólo seis meses después de la aprobación de la ley, comienzan las emisiones experimentales de Televisión Autónoma-D, llegando a los hogares a finales de 1982, y regularizándose totalmente sus emisiones en febrero de 1983. En los momentos iniciales, trabajaban en esta televisión unas treinta personas para ofrecer una programación íntegramente en la lengua oficial de la Comunidad. Posteriormente, en mayo de 1986, nace otro canal de esta televisión que emite en castellano y que se considera el primer canal de esta televisión autonómica. Actualmente, EPRTV-D está formado por 684 trabajadores e integra a los dos canales de televisión terrestre de Televisión Autónoma-D, así como otros dos canales de carácter internacional, destinados uno a América y el otro a Europa, pudiendo también recibirse en el resto de los hogares españoles a través de las plataformas digitales. Además, este grupo cuenta con cinco emisoras de radio que son “un claro exponente de agilidad, modernidad y cercanía a los ciudadanos”, según fuentes de la cadena.

En este contexto, Televisión Autónoma-D se erige como la gestora de los canales de televisión terrestre en los que vamos a centrar el estudio. De esta forma, el primer canal autonómico ofrece una completa y variada programación en castellano para el conjunto de la sociedad de su Comunidad Autónoma. La información es uno de los grandes pilares de la cadena, distribuyéndose en temas de actualidad, en informativos diarios, en especiales semanales, por lo que pueden ser considerados programas consolidados con clara vocación de servicio público en los que se aborda la información desde las más diversas perspectivas. Esta programación informativa se acompaña de programas divulgativos y de entretenimiento (cine, espectáculos, galas, documentales, etc.), tratándose así de una cadena para “disfrutar, gozar y estar bien informados” según un directivo de la misma. Por otro lado, el segundo canal de televisión de Televisión Autónoma-D se muestra fiel a los objetivos fundacionales de la cadena, como son el fomento de la información y la participación de los ciudadanos, así como el impulso y la difusión de la cultura y la lengua propias. Su oferta es equilibrada, ya que cuenta con todo tipo de programas, magazines, entrevistas, teleseries, etc. en la lengua oficial de la comunidad, dedicando especial atención a los programas infantiles y juveniles, así como al deporte en todas sus modalidades.

Aunque estos dos canales de Televisión Autónoma-D tienen diferencias notorias en cuanto a las programaciones y a la lengua de emisión, los directivos de la televisión consideran que deben ser tratados conjuntamente, y así lo reflejan en su organigrama, en el que no existen directivos diferenciados por canales, ni siquiera a nivel de programación y programas. Es más, un antiguo directivo de la cadena pone de manifiesto el tratamiento conjunto e integral que hay que darle a los canales destacando que ambos “ofrecen un servicio público, ya que desempeñan un papel de integración y participación social en una comunidad bilingüe”.

Una vez que hemos presentado esta cadena autónoma, así como las características estructurales y contextuales de la misma, nos adentramos en describir el cambio de estrategia que constituye nuestra unidad de análisis. Durante los veinte años de andadura de Televisión Autónoma-D se han iniciado diferentes transformaciones estratégicas que podían ser objeto de estudio, sin embargo, decidimos profundizar en el cambio de estrategia que esta cadena autónoma ha puesto en marcha en los últimos años, coincidiendo con la implantación de un plan estratégico para el período 2000-2007. De esta forma, nuestra unidad de análisis en Televisión Autónoma-D es el cambio estratégico que, desde mayo de 2000, se está desarrollando, pero que se ha gestado un año antes, coincidiendo con la sucesión directiva.

En este sentido, las líneas de actuación que se establecen en dicho plan se sustentan en la renovación y mejora de los procedimientos de gestión interna a través de procesos de calidad, en la anticipación a la tecnología digital y en lograr el liderazgo de comunicación en su Comunidad Autónoma, según las descripciones realizadas por los directivos de la cadena en relación al cambio estratégico propuesto. Este triple objetivo se establece a partir de lo que en Televisión Autónoma-D se considera el éxito de una cadena pública. Así, en palabras del máximo responsable del cambio “el éxito en una cadena pública se mide por su capacidad de ofrecer una programación completa, atractiva y que logre fidelizar a los espectadores, que incorpore programas para todos los públicos, que resulte plural y de calidad, apostando por una producción propia profesional. Además, está claro que sin calidad no hay audiencia en el futuro”.

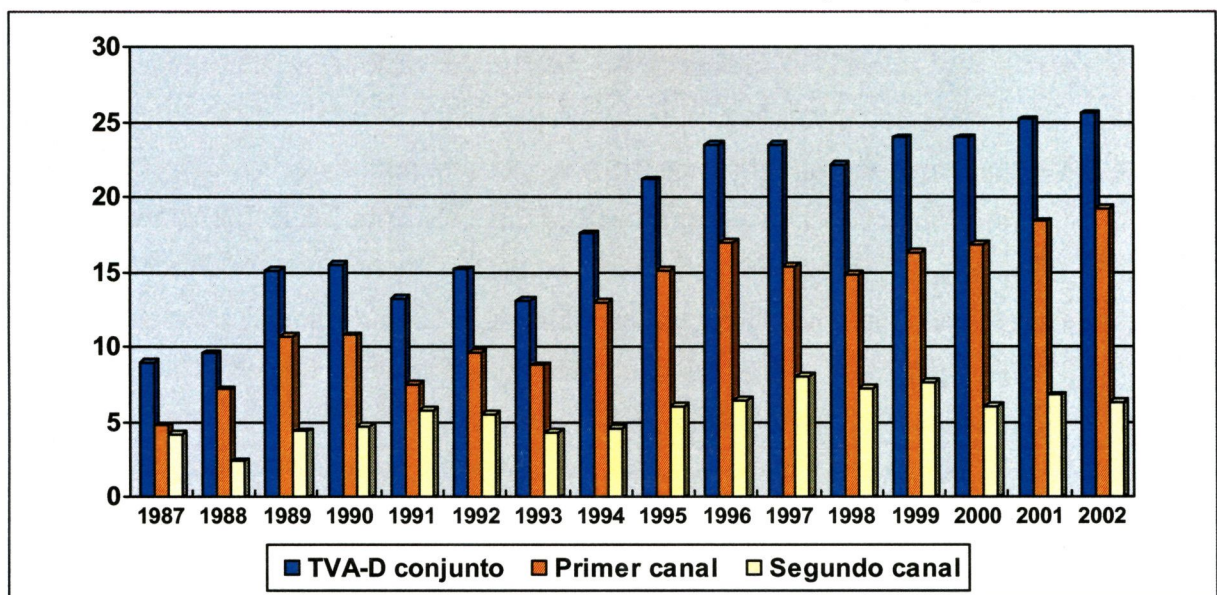
Así, el reflejo del plan estratégico se traduce en intentar mejorar la programación generalista de las cadenas, el crecimiento en la producción propia de programas y el liderazgo informativo. Sin embargo, estos objetivos también se han plasmado en etapas precedentes, por lo que consideramos necesario hacer mención a las características de las distintas

etapas por las que la cadena ha pasado para conocer los antecedentes del cambio objeto de nuestro análisis. Por ello, nos remontamos a la temporada 1996/1997 en la que Televisión Autónoma-D había alcanzado un récord de audiencias y, a partir de esta temporada, destacamos el contexto, las características internas, las actuaciones desarrolladas, así como las causas o motores que han precedido al cambio actual.

En 1996 el canal castellano de Televisión Autónoma-D mantiene el ascenso que había experimentado en las últimas temporadas, mientras que el segundo canal experimenta un leve incremento, motivado principalmente por la cesión de las retransmisiones de fútbol de la liga española que antes emitía el primer canal autonómico de esta Comunidad. Así, en su conjunto, Televisión Autónoma-D consigue un récord histórico de audiencias, situándose en torno al 23%, cifra que en 1997 consolida (gráfico 15). Sin embargo, en este segundo año, las relaciones son inversas, en el sentido de que el primer canal de esta autonomía pierde algunas décimas, mientras que el segundo canal, de menor penetración, consigue cifras históricas gracias nuevamente al fútbol.

Gráfico 15. Evolución anual del *share* de Televisión Autónoma-D y de sus dos canales de televisión

Fuente. Marco General de los Medios en España (2003)



En estas temporadas, según las declaraciones del directivo al frente de la cadena en ese momento, “hemos logrado más con menos: más producción propia, más audiencia, más ingresos publicitarios, más horas de emisión, con menos recursos económicos”. En este sentido, la programación se ha sustentado en el interés de los espectadores por los

informativos, los concursos y el auge del debate-espectáculo, mientras que el humor muestra algunas limitaciones competitivas por lo que se reduce su duración y se aúna dentro de un contenedor específico. Además, se incorpora en la parrilla un *talk-show* importado de otra cadena autonómica, que a pesar de la franja de tarde en la que se sitúa, logra alcanzar un *share* del 17,3%. Del mismo modo, también se incorpora a los informativos del mediodía un nuevo apartado que ofrece noticias fundamentadas en Internet, siendo, según fuentes de la cadena, una iniciativa pionera en España.

Coincidiendo con la celebración del 15 aniversario de la Televisión Autonómica-D en 1997 se alcanza un acuerdo con Vía Digital para incorporar a la plataforma por satélite un canal combinación de los programas de producción propia de las dos cadenas autonómicas, así como se logra difundir las emisiones en territorios limítrofes del país. Adicionalmente, Televisión Autonómica-D recibe el reconocimiento a la labor empresarial, dinamizadora y de difusión de la cultura de su comunidad, distinción honorífica de la Escuela Europea de Estudios Universitarios y de Negocios. Estos datos de audiencia y de prestigio se reflejan en la imagen que los ciudadanos tienen de su televisión, que según las manifestaciones de un directivo de la misma, "en todos los estudios realizados, nos sitúan como la televisión mejor valorada y aprecian el servicio público que ofrece, destacando la lengua y la programación e información de proximidad".

Ahora bien, la temporada 1998/1999 supone un retroceso en las cuotas de audiencia, registrando el canal castellano un *share* del 15,9% y el segundo canal un 6,2%, perdiendo ambos en torno a las nueve décimas respecto a la temporada anterior. Adicionalmente, esta temporada está marcada por el cambio directivo, cesando el hasta entonces director general por incompatibilidad de su cargo con la candidatura a una alcaldía. En este mismo momento, el director saliente nombra al nuevo director de la cadena, un periodista vinculado al medio y que además ha ostentado previamente cargos políticos en la Comunidad Autónoma. Tres días después, el Parlamento, no directamente el Gobierno Autonómico, nombra al nuevo director general de EPRTV-D, permaneciendo ambos directivos en la actualidad al frente de la cadena.

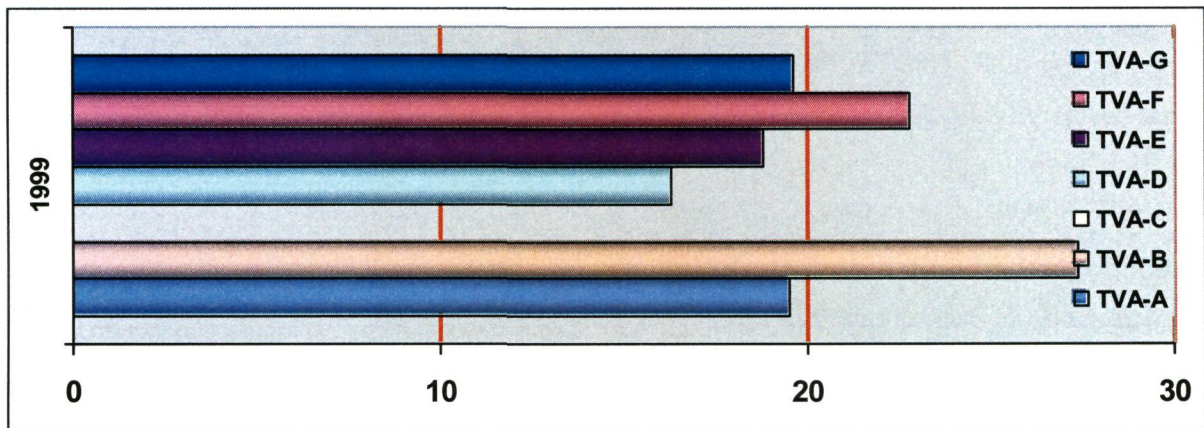
Así, la sucesión directiva se produce en mayo de 1999, momento en que el equipo directivo se plantea los cambios que quiere realizar en la cadena y en el grupo de empresas. De esta forma, se analizan los datos obtenidos por los canales, destacando que de todos los

primeros canales de la FORTA (gráfico 16), el que más se distancia del umbral “psicológico” del 20% de *share* es el canal en castellano de Televisión Autónoma-D (15,9%).

A este panorama de audiencias, se debe añadir que, siendo una de las cadenas con mayor número de programas de producción propia, logra sus mayores éxitos con la producción ajena, especialmente la cinematografía estadounidense. En este sentido, según reconoce un directivo de la cadena en ese momento, “Televisión Autónoma-D es una «televisión de cantera» y promueve todo tipo de producciones. Se favorecen proyectos innovadores y de riesgo, atendiendo más a su posible aportación a futuro, que a su resultado en el corto plazo”.

Gráfico 16. Share de los primeros canales de las televisiones autonómicas en su ámbito geográfico de actuación (1999)

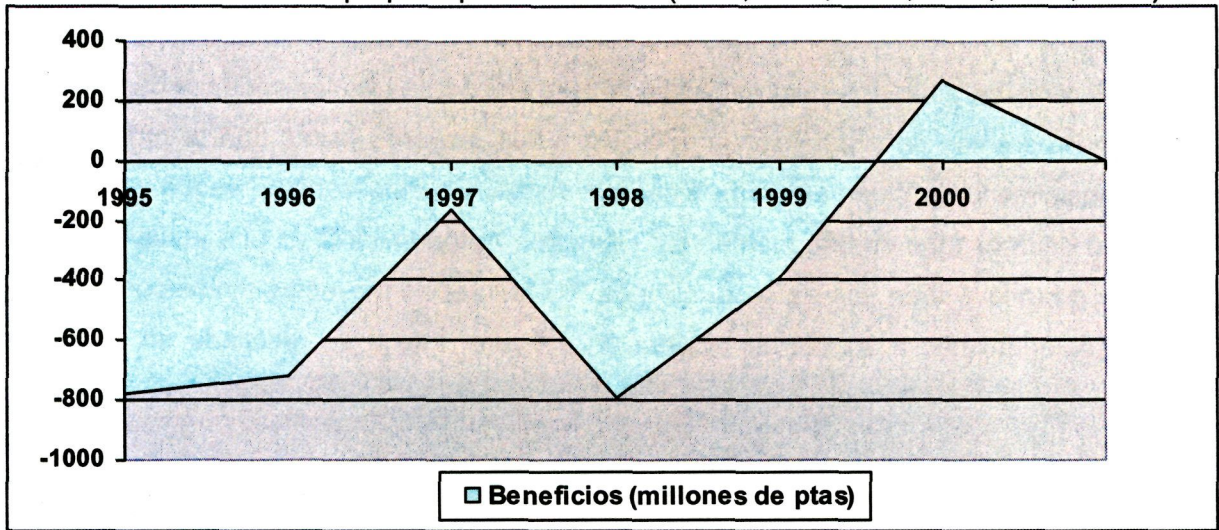
Fuente: Elaboración propia a partir de Marco General de Medios en España (2000)



Sin embargo, debemos resaltar que esta filosofía “de riesgo e innovación” no tiene grandes consecuencias negativas en la cuenta de resultados, ya que la cadena no adquiere deuda bancaria y las necesidades financieras de esta televisión se cubran con las aportaciones del Gobierno y los recursos propios de la misma, equilibrándose sus resultados y reduciéndose considerablemente el déficit de la misma en los últimos años (gráfico 17).

Gráfico 17. Evolución de los resultados económicos de EPRTV-D

Fuente: Elaboración propia a partir de GECA (1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003)



En estas circunstancias en julio de 1999 comienza la nueva etapa de Televisión Autónoma-D, dirigida por un equipo avalado por carreras profesionales ligadas a los medios de comunicación. En este momento, se decide iniciar un cambio de estrategia que permita “atraer la atención e interés de los ciudadanos, garantizando la presencia de nuestra programación en todos los nuevos soportes”, según un directivo de la cadena. Este objetivo, eje vertebrador del plan estratégico, supone la realización de un esfuerzo de actualización tecnológica, que sirva de base para incrementar y mejorar la producción propia, así como la renovación de los procedimientos de gestión interna, poniendo en marcha un proceso de calidad, que sea finalmente reconocido por los espectadores. La orientación de este plan especial de inversiones es la digitalización, y la primera prioridad de la misma “será la producción informativa”, que es la seña de identidad tanto del canal en castellano como del segundo canal de esta autonomía según declaraciones directivas.

Las líneas generales de las variaciones estratégicas desarrolladas para incrementar las audiencias en Televisión Autónoma-D a partir de mayo de 2000, cuando se pone en marcha el plan estratégico, se fundamentan en la potenciación de los informativos, así como las emisiones de cine, espacios por los que el público siempre ha mostrado sus preferencias. Adicionalmente, también deciden apostar por los magazines y los *talk-show*, trasladando este último al *access prime time*. Por tanto, las parrillas de programación estarían marcadas por una oferta de producción propia, tanto en el ámbito de los programas informativos como de las series de ficción y los espacios de entretenimiento, apostando además “por un perfil de futuro: un *target* joven, una programación informativa y

participativa, y un nuevo estilo actual y moderno”, según el responsable del cambio. Por tanto, la incorporación del nuevo equipo supone un giro importante para una empresa ya consolidada como medio de comunicación en su Comunidad, pero que tiene que afrontar el futuro de la digitalización a través de la programación y de la gestión de calidad. Así, según las manifestaciones de los directivos de la cadena, este cambio constituye una transformación radical, que no es necesario acometer con excesiva premura, pero que debe realizarse. Es más, el cambio estratégico objeto de estudio en Televisión Autonómica-D aún no ha finalizado, pero los directivos valoran muy positivamente los resultados obtenidos hasta el momento, no siendo tan optimistas en las valoraciones que realizan respecto al éxito del cambio en su conjunto.

Por último, el cuadro 3 resume las principales características de los casos descritos en este epígrafe.

Cuadro 3. Principales características descriptivas de los cambios estratégicos objeto de estudio

Fuente: Elaboración propia

CASO	Acontecimiento	Fechas	Desencadenantes	Objetivos	Principales líneas de actuación	Características	Avance de resultados
Televisión Autónoma-A	Creación empresa	1987	Incorporación de un nuevo equipo directivo al grupo empresarial	Incremento y consolidación de audiencias: acceso a <i>target</i> difícil (25-45 años); rejuvenecimiento de audiencias Cambio de imagen de la cadena Abordar cambio tecnológico	Incidir en contenidos regionales y de proximidad Incentivar la producción propia como elemento diferenciador Cambiar el diseño, imagen y contenidos de los informativos	Radical para el grupo, incremental para la cadena de TV Reactivo	Objetivos aún no alcanzados Desarrollo bastante satisfactorio Obtención de resultados positivos
	Inicio emisiones	Febrero 1989	Disminución de audiencias en <i>target</i> 25-45 años; Incremento de audiencias en <i>target</i> >64 años				
	Inicio cambio	Sept. 2000 (sept. 2002)	Excelente imagen de la cadena en >64 años; 5º puesto en imagen entre personas de 25-45 años				
	Final cambio	En desarrollo	Situación débil				
Televisión Autónoma-B	Creación empresa	1983	Necesidades descubiertas en estudios de mercado propios	Mejora del servicio público Atención a ciertos segmentos de audiencia (infantil y juvenil) Diversificación de la oferta	Potenciar los programas de producción propia Renovar el segundo canal autonómico (doble de programación)	Tendente a radical Proactivo	Objetivos alcanzados Satisfacción con desarrollo Satisfacción con resultados Mejora continua
	Inicio emisiones	Enero 1984	Ligero descenso de audiencias				
	Inicio cambio	Sept. 2000	Pérdida del liderazgo alcanzado en temporadas anteriores				
	Final cambio	Sept. 2001	Situación débil				
Televisión Autónoma-C	Creación empresa	1984	Insatisfacción con expectativas del modelo mixto: pérdidas económicas, bajos resultados de audiencias y mala imagen de la cadena	Refundación de la televisión	Cambiar la identidad corporativa Desarrollar eficazmente el modelo mixto de gestión Generar nuevos criterios de programación Garantizar las necesidades informativas de los ciudadanos	Radical Reactivo	Objetivos aún no alcanzados Desarrollo bastante satisfactorio Obtención de resultados positivos Irrupción de otras circunstancias (conflicto laboral)
	Inicio emisiones	Agosto 1999	Entramado político-legal que acompaña al lanzamiento de la cadena				
	Inicio cambio	Junio 2001	Supervivencia de la empresa				
	Final cambio	En desarrollo	Tendente a situación fuerte				

CASO	Acontecimiento	Fechas	Desencadenantes	Objetivos	Principales líneas de actuación	Características	Avance de resultados
Televisión Autonómica-D	Creación empresa	1982	Digitalización de los medios de comunicación	Renovación de gestión interna Anticipación tecnología digital Liderazgo de comunicación	Mejorar la programación generalista Crecer en producción propia Alcanzar el liderazgo en informativos	Radical Reactivo	Objetivos globales aún no alcanzados
	Inicio emisiones	Febrero 1983	Decremento de audiencias				Desarrollo satisfactorio
	Inicio cambio	Mayo 2000	Diferencias significativas con cadenas FORTA				Obtención de resultados positivos
	Final cambio	En desarrollo	Situación fuerte en el futuro				Cierta insatisfacción con el éxito del cambio

3.4. LA GENERACIÓN DEL *MOMENTUM* EN EL PROCESO DE CAMBIO ESTRATÉGICO: DISCUSIÓN DE LOS FUNDAMENTOS DEL MODELO PRELIMINAR

Una vez que hemos descrito los casos objeto de análisis, procederemos en este epígrafe a discutir el conjunto de proposiciones que hemos formulado respecto al modelo preliminar propuesto en el capítulo uno, siguiendo la revisión de la literatura. Postergaremos a los epígrafes siguientes el análisis pormenorizado de los componentes del *momentum* organizativo, así como de la secuencia del mismo. Concretamente, el marco inicial propuesto para analizar la dinamicidad del cambio estratégico en función de la teoría del *momentum* dio lugar al establecimiento de tres proposiciones de investigación relacionadas con las interpretaciones y valoraciones directivas, la generación colectiva del *momentum* y, por último, con las características que le confieren sostenibilidad al mismo; aspectos que discutimos en las siguientes líneas.

Las interpretaciones y las valoraciones directivas

Así, en primer lugar, consideramos que el inicio del proceso de generación del *momentum* organizativo tiene un carácter marcadamente directivo, ya que a éste le corresponde la toma de decisiones estratégicas. En este sentido, cada directivo interpreta y valora los acontecimientos tanto internos como externos a la organización, y decide sobre la necesidad de iniciar transformaciones en la estrategia de la empresa. Estas consideraciones quedaron reflejadas de la siguiente forma,

Proposición 1: El inicio del proceso de generación 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.

Partiendo de esta proposición, cabe esperar que sólo cuando los directivos realicen valoraciones que les hagan considerar la necesidad de emprender un cambio y establezcan una meta u objetivo para alcanzarlo, surgirá el *momentum* organizativo que les lleve a poner en marcha el cambio estratégico. 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 de todas las cadenas de televisión que les hayan llevado a emprender el proyecto de cambio objeto de estudio.

En efecto, en todos los casos analizados se aprecia la existencia de un *momentum* organizativo en el que destaca la intención directiva de emprender el cambio estratégico. Específicamente, el inicio del mismo se asocia, tal y como evidencia la información primaria y secundaria, a las interpretaciones y valoraciones que los directivos han realizado y a la motivación intrínseca de los mismos, reflejada en las declaraciones de los responsables del cambio de cada cadena al sostener que “lo asumían como un reto personal y les apetecía emprenderlo”. Sustentamos estas consideraciones en las siguientes líneas, en las que destacamos los acontecimientos que los directivos de cada caso han percibido como relevantes (e.g., entorno sectorial, supervivencia de la cadena, cometido de servicio público, audiencia, imagen de la cadena, aspectos económicos, entre otros).

En el caso A, los directivos manifestaron 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, incluso aunque ésta tuviese déficit económicos importantes durante su trayectoria. De hecho, los directivos de Televisión Autónoma-A reconocen que estos acontecimientos no fueron determinantes para tomar la decisión de cambiar la estrategia de la cadena, porque las televisiones autonómicas “han contribuido, en gran medida, a la vertebración de sus comunidades, han reforzado sus señas de identidad cultural e impulsado una industria audiovisual, que es hoy un sector estratégico”.

Sin embargo, la disminución considerable de audiencia experimentada desde temporadas anteriores, principalmente en el *target* 25-45 años, y su reflejo en la imagen que los ciudadanos de esta Comunidad tienen respecto a la cadena autonómica sí fue percibido por los directivos de Televisión Autónoma-A como un aspecto que requería su atención. Así, los directivos interpretan estas reducciones significativas de audiencia y de imagen tomando como referente su cometido de servicio público. Esto les lleva a considerar que la cadena no está llegando a la mayoría de su público objetivo, por lo que deben emprender cambios en la estrategia de la misma para incrementar su participación en el mercado regional, principalmente en el *target* 25-45 años. Así visto, la iniciativa de cambio del caso A se fundamenta en una toma de decisiones directiva de naturaleza reactiva, dado que los responsables del cambio reconocen la dificultad de la cadena para acceder a este *target* y deciden emprender un cambio para intentar solventar la situación. Este cambio, que según nuestros informantes se sustenta en un nivel medio de compromiso inicial del equipo directivo (septiembre 2000), se fundamenta en una variación de la combinación producto

mercado, para lo que “Estamos planificando una parrilla que, partiendo de los productos sólidos que ya tenemos (informativos y entretenimiento), profundice aún más en el carácter regional de nuestra cadena”, según manifestaciones realizadas por un directivo de la cadena en el momento de la decisión del cambio.

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 de los acontecimientos del entorno sectorial, ni por la supervivencia de la cadena, ni por los aspectos económicos de la empresa; añadiendo que la imagen que los ciudadanos de su Comunidad tienen de la cadena autonómica no había supuesto un factor decisivo para el inicio del cambio, dada su excelencia. Ahora bien, las necesidades detectadas en los estudios de mercado realizados por Televisión Autonómica-B son consideradas como determinante para emprender un cambio de estrategia, así como el ligero descenso de sus audiencias, lo que ha supuesto la pérdida del liderazgo televisivo en su Comunidad.

No obstante, y teniendo en cuenta la naturaleza autonómica de la cadena, la audiencia obtenida (21,3% en el canal generalista) era superior a la de cualquier otro miembro de la FORTA, y estaba por encima de los objetivos que se había planteado la cadena (21%). Sin embargo, la adecuación a las necesidades de su público impulsó al equipo directivo a intentar recuperar y consolidar el liderazgo de audiencia ofreciendo una mejora continua de la televisión pública, diversificando la oferta y atendiendo mejor a ciertos segmentos de audiencia, según fuentes de la cadena. Para ello, según manifestó un directivo de la cadena en el momento de decisión del cambio, “por lo que respecta a la *cadena generalista* seguiremos apostando por la producción propia por razones culturales y por razones industriales y *en nuestro segundo canal* por una producción basada en la palabra, en el concepto y en la reflexión sobre el mundo contemporáneo”, ya que éstas son las funciones básicas de una televisión autonómica, especialmente en las comunidades bilingües en las que “Necesitamos una televisión propia por motivo de servicio público y por motivos lingüísticos y culturales. No creo que, de momento, una opción privada pueda garantizarlos plenamente”. De esta forma, las valoraciones que los directivos han realizado de los estudios de mercado les han llevado a comprometerse altamente con una iniciativa de cambio proactiva para cumplir con su cometido de servicio público 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 para ofrecer un servicio público más vinculado a las necesidades y gustos de la audiencia, lo que previsiblemente repercutiría en una mejora de la cuota de pantalla y consecuentemente de los resultados económicos y de imagen corporativa. Para ello, según manifestó el responsable del cambio en el momento de decisión del mismo, “pretendemos aumentar de manera considerable la programación de producción propia del canal, incrementando el papel de servicio público y reforzando la imagen y quizás, remodelando la marca del canal, una vez superada la etapa de lanzamiento, que ha estado permanentemente invadida de problemas externos”.

En este cambio estratégico, los miembros del equipo directivo coinciden en que las condiciones del entorno les forzaban en gran medida a realizar un cambio que rompiese con la trayectoria seguida hasta el momento y que había puesto en una situación muy difícil a la empresa, hasta el punto de considerarse que la supervivencia de ésta estaba en juego. Así, el equipo directivo de Televisión Autonómica-C establece la necesidad de cambiar fundamentándose en su propósito de cumplir la misión encomendada a las televisiones autonómicas, pero no a cualquier precio. En este contexto, el responsable del cambio en Televisión Autonómica-C puso de manifiesto su opinión sobre las funciones de las televisiones autonómicas, destacando que “el valor social de las televisiones públicas tiene un coste al que no hay que poner precio por la puerta falsa del déficit”, defendiendo así el modelo de gestión mixta por el que ha optado esta televisión desde sus inicios. Adicionalmente, el equipo directivo incorporado a Televisión Autonómica-C para emprender el cambio estratégico, manifiesta que lo ha asumido 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. De este modo, la valoración que los directivos de Televisión Autonómica-C hacen tanto de los acontecimientos internos como externos a la cadena les lleva a tomar decisiones drásticas y radicales respecto al desarrollo de la misma, por lo que la iniciativa de cambio tiene una naturaleza reactiva, obligada por las condiciones sectoriales y de supervivencia de la empresa, y ante las cuales la única respuesta posible es la “refundación de la cadena”, según su responsable.

Los directivos del caso *D*, nuestra cuarta unidad de análisis, al valorar los factores determinantes para el inicio del cambio estratégico, manifestaron que ni la continuidad de la empresa ni los factores económicos y de imagen de la misma lo habían propiciado. Sin embargo, sí destacan que las condiciones sectoriales exigían un cambio drástico, ya 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. En este sentido, el equipo directivo entrante en mayo de 1999 desea darle a Televisión Autonómica-D una visión de modernidad y de adecuación a las tecnologías predominantes en la actual etapa de digitalización de los medios de comunicación. Ahora bien, a esta proactividad se añade la disminución considerable de audiencia experimentada en la temporada 1998/1999 en sus dos canales autonómicos, en los que se ha sufrido un descenso de casi nueve décimas de *share* en cada uno. La interpretación que los directivos de Televisión Autonómica-D realizan sobre estas reducciones significativas de audiencia, les lleva a valorar la situación teniendo como referente al resto de las cadenas autonómicas. En este sentido, el equipo directivo opina que la diferencia existente entre los *shares* de los primeros canales de sus compañeras de FORTA y el suyo son bastante relevantes, ya que el canal en castellano de Televisión Autonómica-D es el que más se distancia del umbral del 20% (15,9%). Adicionalmente y como consecuencia de los análisis iniciales realizados, los directivos de la cadena concluyen que los mayores éxitos de la misma se están obteniendo con producción ajena, a pesar de que es una de las televisiones con mayor número de programas de producción propia.

En este sentido, el equipo directivo decide plantear un cambio estratégico que, fundamentado en la actualización tecnológica, les permita incrementar y mejorar la producción propia, los procesos de gestión interna y potenciar la producción informativa. Para ello, según manifestó un directivo de la cadena en el momento de decisión del cambio, “apostamos por un *target* de futuro, con una programación informativa y participativa, y un nuevo estilo actual y moderno”. En este sentido, aunque la supervivencia de la cadena no estaba en juego, el equipo directivo destaca que es necesario realizar “la renovación tecnológica integral de todos nuestros centros, siendo la primera prioridad la producción informativa (sedes, equipos, unidades móviles, etc.) tras casi 20 años de actividad”, para poder mantener las líneas de crecimiento y mejora de Televisión Autonómica-D. De esta forma, 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”. Así visto, el planteamiento directivo les lleva a intentar solventar la situación de las audiencias de sus canales de televisión, pero incorporando el componente tecnológico que les exige el entorno, por lo que se formula un plan global de actuación para el período 2000-2007, cuyo objetivo principal es reposicionar al EPRTV-D como grupo de comunicación y lograr el liderazgo comunicador en su Comunidad, anticipando la transición a la tecnología digital. En este sentido, el cambio estratégico iniciado en Televisión

Autonómica-D está marcado, en opinión de sus directivos, por una cierta radicalidad a medio y largo plazo, así como por una naturaleza reactiva-proactiva, en el sentido de que actúan anticipándose a la digitalización, que en el futuro será una situación que el entorno les exige, pero deben reaccionar a las circunstancias de audiencias que rodean a la cadena de televisión.

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 del cambio a la hora de tomar una decisión sobre la iniciativa del mismo. Adicionalmente, los niveles de audiencia de las televisiones autonómicas (en torno al 20%) están totalmente relacionados con el servicio público, ya que constituyen una herramienta estandarizada para conocer el alcance del servicio prestado por las televisiones autonómicas. Por ello, también ha sido un aspecto que los directivos han tomado muy en consideración en relación a la decisión de cambio. Así, el cometido de servicio público y la audiencia obtenida se consideran motores del cambio estratégico desarrollado en todas las televisiones autonómicas analizadas. 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.

La generación colectiva del momentum

El segundo elemento que compone el modelo preliminar que hemos desarrollado sobre la dinamicidad del cambio estratégico hace referencia a la participación, en el proceso de toma de decisiones y en el establecimiento de los objetivos de cambio, de los miembros implicados en dicha iniciativa. Estas consideraciones se reflejaron en la proposición dos.

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

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. Nos resta, por tanto, analizar si esta consolidación se ha fundamentado y en qué medida en el apoyo del *momentum* colectivo.

Así, el cambio estratégico desarrollado por *Televisión Autónoma-A* consistía en la adecuación de la oferta de la cadena a las necesidades de su mercado, por lo que requería la variación de la parrilla de programación. De esta forma, y dado que esta televisión externaliza la mayor parte de la producción de sus programas en otras empresas audiovisuales de su Comunidad, los implicados en el cambio eran principalmente los diferentes directivos de la cadena, al no ser el resto de los trabajadores afectados empleados directos de la misma. El responsable actual de la cadena calificó como moderada la disposición inicial -septiembre de 2000- de los implicados en el cambio para ponerlo en marcha y desarrollarlo, otorgando una valoración similar al grado de consenso logrado para su inicio y desarrollo. Estos moderados niveles pueden 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 EPRTV-A (e.g., preparación para la digitalización, cambios en puestos directivos, diferenciación de áreas corporativas y técnicas). De esta forma, encontramos en estos argumentos una posible explicación del nivel medio de compromiso colectivo con el cambio. Por tanto, el inicio del *momentum* organizativo en *Televisión Autónoma-A* se consolida con un moderado apoyo de los implicados en el cambio, dado que el consenso y compromiso colectivo alcanza inicialmente dichos niveles.

Las características del cambio estratégico definido en *Televisión Autónoma-B* requería la participación de unas veinte personas en su implantación, debido a que las programaciones exigidas para la adecuación de su oferta a las necesidades de su mercado, tanto en su canal generalista como en el desdoblamiento del segundo canal, son realizadas por empresas externas a la misma. 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 de compromiso y consenso pueden encontrar justificación, por un lado, en la estabilidad de la mayoría de los miembros del equipo directivo durante un largo período al frente de *Televisión Autónoma-B*, concretamente desde el año 1998, 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. De esta forma, el inicio del *momentum* organizativo para el cambio estratégico desarrollado en Televisión Autónoma-B se consolida con el sustento de un elevado consenso y compromiso de los implicados.

La peculiar estructura audiovisual en la que se desarrolla el cambio estratégico en *Televisión Autónoma-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 en última instancia las emisiones de la cadena dependen de la productora. Además, debemos recordar que las instalaciones, platós, equipos técnicos, etc. pertenecen a la adjudicataria, y que el personal propio de Televisión Autónoma-C comparte dichas infraestructuras, por lo que es difícil disociar unos de otros. Es más, el establecimiento del cambio radical que requería la cadena incluía variaciones importantes en las parrillas de programación, por lo que se precisaba la colaboración y la participación de la productora en el proceso de cambio. Sobre esta base, el responsable del cambio cataloga el consenso inicial de los implicados en el cambio como moderado, sosteniendo que “podía 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 autónoma 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. Adicionalmente, las expectativas económicas iniciales de la empresa privada no se estaban cumpliendo, con lo que podría incluso abandonar la relación existente con el Ente Público. Por tanto, el inicio consolidado del *momentum* organizativo para el cambio estratégico se sustenta en el apoyo de un moderado *momentum* colectivo.

Por último, la adecuación de la oferta de *Televisión Autónoma-D* a su mercado, a través de la producción propia y de la renovación tecnológica debe entenderse dentro del marco 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 de EPRTV-D. Al valorar la disposición de los mismos a iniciar y desarrollar el cambio propuesto, el comité de dirección manifestó que el nivel de esfuerzo y compromiso colectivo era relativamente

alto desde su inicio, aunque también declaró que se había caracterizado por un nivel algo menor (medio) de consenso inicial. De hecho, la implantación del plan estratégico comienza en mayo de 2000, transcurrido un año de la sucesión directiva, período en el que se realizaron los análisis necesarios para establecer las actuaciones a desarrollar y que fue determinante para lograr el consenso y compromiso con las mismas. De esta forma, el inicio del cambio estratégico en Televisión Autonómica-D se consolida con el apoyo de un compromiso relativamente elevado de los implicados en el mismo.

Así, y 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. Específicamente, hemos apreciado una valoración del compromiso colectivo equiparable en intensidad al consenso logrado, salvo en dos casos en que, en cierta medida, la situación determinaba las respuestas organizativas. En éstos, el nivel de compromiso colectivo inicial es superior al grado de consenso alcanzado, produciéndose, en un caso, por la participación en el proceso de formulación del plan estratégico y, en el otro caso, por la supervivencia de la cadena que motiva a los implicados a dedicar un mayor nivel de esfuerzo para evitar su desaparición y “salvar el modelo innovador de la misma”.

Adicionalmente, podemos considerar el número de implicados en el cambio que participaron en la decisión de iniciarlo, una variable que puede claramente influir en el logro del consenso y compromiso. Si tomamos en consideración las circunstancias que han concurrido en cada caso, podemos encontrar 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. El mayor grado de consenso, por otra parte, se obtuvo cuando el conjunto de implicados en el cambio estaba muy cohesionado y compartía unos mismos criterios sobre lo que es adecuado para la organización, o la empresa había dedicado un período importante de tiempo al estudio y planificación del cambio organizado a través de procesos participativos, lo que indudablemente favorece la comprensión compartida del mismo.

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*.

La sostenibilidad del momentum

Una vez producido el impulso directivo y logrado el compromiso de los implicados en la decisión de cambio, es preciso que ambos impulsos iniciales se traduzcan en otros de duración temporal más amplia que permitan el progreso y evolución del proceso de cambio. Así, en esta fase de desarrollo del cambio estratégico, la sostenibilidad del *momentum* se caracteriza por un alto nivel de compromiso colectivo y un menor grado de estímulo directivo respecto a las fases anteriores, de tal forma que se logra “avanzar sin esfuerzo”, característica distintiva del *momentum*. Estos aspectos se recogieron en la proposición siguiente.

Proposición 3: *El momentum sostenible y duradero se caracteriza por una mayor presencia del momentum colectivo y un relativo desvanecimiento de la intensidad directiva.*

Por tanto, debemos discutir esta proposición 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. Es más, sostiene que aunque inicialmente el compromiso de los implicados era medio y se experimentó un ligero incremento del mismo en la fase de desarrollo, el impulso directivo fue esencial y no se pudo relajar en ningún momento. Así, al margen de las consideraciones que respecto a este hecho hagamos en la discusión de proposiciones posteriores, la evidencia encontrada hasta este momento 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 facilita que el desarrollo del mismo pueda realizarse basándose principalmente en el estímulo e intensidad colectiva, ni permite el desvanecimiento de la intensidad directiva.

En el caso *B*, el nivel de esfuerzo y compromiso colectivo es elevado prácticamente durante todo el proceso de cambio, extendiéndose desde los primeros indicios que motivaban al mismo hasta su fase de ejecución, según las manifestaciones realizadas por un directivo de

la cadena. Este elevado y continuo nivel de compromiso colectivo pone de manifiesto el efecto de la economía de las fuerzas –avanzar sin esfuerzo–, característico del movimiento espiral en la fase de desarrollo del cambio. Adquieren, bajo este planteamiento, 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. Esta situación adquiere significado cuando se analiza desde el punto de vista de las peculiaridades del modelo de gestión de esta televisión autónoma. Concretamente, el hecho de que los responsables de la adjudicataria de contenidos participen, conjuntamente con los directivos de la propia cadena, en la decisión de cambiar permite que estos últimos trasladen algunas responsabilidades del desarrollo del cambio a los directivos de la adjudicataria, encargados de la ejecución del mismo en cuanto a los contenidos y programas que se pretenden emitir y al personal implicado. Así, serán los directivos de la productora los que deban liderar y dirigir el cambio entre sus empleados, produciéndose una cierta traslación del *momentum* directivo desde la cadena de televisión a la adjudicataria de contenidos. 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. De esta forma, tales consideraciones justifican que los directivos de *Televisión Autónoma-C* hayan coincidido en que los implicados en el cambio han mostrado un alto nivel de esfuerzo y compromiso con el mismo en la fase de desarrollo, permitiendo, en cierto modo, el desvanecimiento de la intensidad directiva de los responsables de la cadena al trasladarse parcialmente esta función a los directivos de la productora adjudicataria de contenidos.

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 etapa de desarrollo del cambio está marcada por la secuenciación de diferentes objetivos y líneas de actuación dentro del plan 2000-2007, formalizándose en grupos de trabajo, en planes de comunicación sobre el desarrollo del cambio y de las líneas de actuación a seguir, en la comunicación de los incentivos asociados al proyecto, etc., lo que supuso una mayor disposición de los implicados a desarrollar la estrategia propuesta y a dedicar un gran esfuerzo para conseguir los objetivos de la misma. 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. Así, la casuística discutida nos permite concluir que en todos los casos analizados el compromiso colectivo se ha elevado en la etapa de desarrollo del cambio, si bien no podemos extraer conclusiones tan concisas sobre el desvanecimiento de la intensidad directiva. De hecho, en los casos *C* y *D* se ha producido tal desaceleración directiva, mientras que en los casos *A* y *B*, el estímulo directivo permanece en el mismo nivel de intensidad que en las etapas precedentes.

Ahora bien, si profundizamos en las posibles causas que pueden subyacer en estas consideraciones, debemos poner de manifiesto que en aquellos casos en los que el estímulo directivo debe mantenerse en niveles elevados se da la característica de que no todos los implicados en el cambio participaron en la decisión. Así, en el caso *A*, la decisión de cambio se había tomado antes de la incorporación del nuevo responsable del mismo, y además se sustentaba en una visión directiva que se traslada al resto de los implicados como una alternativa incuestionable. Por su parte, en *Televisión Autónoma-B*, los implicados en el desarrollo del cambio de programación y parrillas no pertenecen a la cadena, por lo que el estímulo directivo se orienta hacia el control de la ejecución de las variaciones planteadas, no siendo factible que éste disminuya.

Sin embargo, los casos en que se produce tal desvanecimiento difieren en las circunstancias que concurren en los mismos. De hecho, en *Televisión Autónoma-C* desciende ligeramente el *momentum* directivo en la etapa del desarrollo del cambio entre

los directivos de la cadena, no así entre los directivos de la adjudicataria, responsables de mantener el *momentum* colectivo en su organización, a la que pertenece la mayoría de los empleados implicados en el cambio. Para la constatación de estos extremos hubiese sido recomendable solicitar esta información directamente a dichos directivos al objeto de evaluar los niveles de intensidad directiva de los responsables de la adjudicataria. No obstante, el desconocimiento inicial de las repercusiones reales que el modelo de gestión mixta tenía sobre las decisiones y responsabilidades directivas nos llevó a no contemplar esta posibilidad. Queda, por tanto, pendiente de analizar en profundidad, en ulteriores investigaciones, las peculiaridades que los procesos de cambio estratégico, bajo este enfoque de análisis dinámico basado en la teoría del *momentum*, pueden tener en lo que a desarrollos de *momentum* colectivos, directivos, organizativos y *transorganizativos* se refiere, así como la interacción entre los mismos, relaciones que no están presentes en la literatura del cambio estratégico.

Ahora bien, en el caso D, se consigue el incremento del compromiso colectivo y el ligero desvanecimiento del estímulo directivo, principalmente porque la toma de decisiones ha sido participativa y en ella han colaborado los implicados en el cambio, lo que permite a los directivos garantizar la adecuada comprensión del cambio y, consecuentemente, confiar en su correcta aplicación. Adicionalmente, las decisiones adoptadas se formalizaron en documentos escritos que constituyen una guía adecuada para la orientación de los implicados en el cambio a lo largo del proceso.

Por tanto, y a modo de *conclusión*, debemos considerar que el desvanecimiento del estímulo directivo se puede producir en la etapa de desarrollo siempre que en la toma de decisiones participen los implicados en el mismo y se plasme 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.

3.5. EL *MOMENTUM* DIRECTIVO PARA EL INICIO DEL CAMBIO: EVIDENCIA EMPÍRICA SOBRE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN SU CREACIÓN

En este epígrafe analizaremos la generación del *momentum* directivo a partir de las diferentes valoraciones que éste realiza sobre su entendimiento de la situación, la capacidad de actuación y la urgencia de acometer el cambio. Como describimos en el capítulo uno,

cuando el directivo realiza tales valoraciones tiene en cuenta diferentes aspectos, por lo que profundizaremos en cada uno de ellos al estudiar cada caso.

3.5.1. Valoraciones directivas sobre el entendimiento de una cuestión estratégica

En la fundamentación teórica de este trabajo pusimos de manifiesto que la definición e interpretación de una cuestión estratégica depende de las percepciones del directivo sobre las alternativas de actuación (entendimiento), aunque no es necesario que se establezca una opción concreta, sino que se sepa cómo resolver la cuestión. La percepción directiva del entendimiento se conforma a raíz de las valoraciones que éste realiza sobre el entorno y la organización, y depende de su formación y experiencia en resolver situaciones estratégicas, así como de los mecanismos de análisis utilizados en la organización para identificar opciones estratégicas. Sobre esta base se estableció la proposición siguiente,

Proposición 4: *La percepción del directivo sobre el entendimiento de una cuestión estratégica aumenta en la medida que la organización tiene establecidos mecanismos de análisis sistemáticos del entorno y el directivo posea conocimientos y formación sobre la resolución de cuestiones estratégicas.*

Así, en primer lugar, discutiremos el nivel de entendimiento percibido por los directivos de cada televisión autonómica objeto de estudio, para posteriormente profundizar en los mecanismos de análisis del entorno disponibles en la organización, y en la formación y experiencia de los directivos, y relacionar la existencia y utilización de estos elementos con el nivel de entendimiento que los decisores han manifestado.

Nivel de entendimiento percibido

El responsable del cambio en *Televisión Autonómica-A* afirma que disponía de diversas alternativas para incrementar las audiencias y cambiar la imagen de la cadena, consecuencia de un análisis sosegado y tranquilo de una situación externa que no consideraba compleja, y de una situación interna que no impedía la definición y valoración de diferentes opciones. Prueba de ello, es que el equipo directivo de *Televisión Autonómica-*

A ha manifestado que también podían haber optado, para acercarse al *target* objeto del cambio de estrategia (25-44 años), por iniciar emisiones en Internet como complemento a los informativos generalistas, opción que se ha reservado para una fase posterior del cambio. Por tanto, sobre la base de las consideraciones generales, el directivo responsable del cambio estratégico del caso A percibía que entendía perfectamente la situación y que sabía cuáles podían ser las distintas opciones de actuación para llevar a cabo el cambio.

En el caso B, un miembro del equipo directivo manifiesta que disponía de distintas alternativas para responder a la audiencia, pero que la complejidad del entorno hacía difícil la identificación de las opciones más adecuadas. Más específicamente, estos directivos consideraban que la situación de la cadena no era en absoluto preocupante, lo que unido al moderado grado de celeridad de los cambios del entorno, les permitían llevar a cabo análisis sosegados para identificar y valorar distintas opciones de cambio. Sin embargo, en los estudios de mercado realizados en esta cadena se pone de manifiesto que “cada vez es más difícil encontrar un formato que sorprenda y guste a la audiencia, porque la audiencia está cada vez más saturada de programas y tiene más opciones”, lo que evidencia la dificultad a la que hacen frente estos directivos para encontrar la alternativa idónea que les garantice el éxito del proceso de cambio. Téngase en cuenta que esta cadena se sitúa en una posición privilegiada en cuanto a *share* en su ámbito de cobertura, ocupando el techo de las primeras cadenas autonómicas asociadas en FORTA. En este sentido, los directivos de Televisión Autonómica-B consideraban que entendían la situación aunque no tenían claramente identificadas las opciones más adecuadas que podían llevar a cabo.

Los distintos miembros del equipo directivo responsable del cambio en *Televisión Autonómica-C* coinciden en que, para llevar éste a cabo, no disponían de distintas alternativas u opciones, dado que el cambio exigía transformaciones drásticas en todas sus vertientes y esto sólo se podía realizar mediante la “refundación” de la televisión autonómica, según manifiestan sus directivos. En este sentido, y al percibir una única alternativa de cambio, se justifica desde un punto de vista teórico que los directivos de Televisión Autonómica-C valoren su grado de entendimiento en un nivel bastante bajo.

En *Televisión Autonómica-D*, el equipo directivo coincide en que la complejidad del entorno y la dinamicidad del mismo no facilitaban la identificación de opciones de cambio, por lo que ellos disponían sólo de algunas alternativas para afrontar el mismo. De hecho, Televisión

Autonómica-D es la que más se distancia del umbral de audiencias de los primeros canales de FORTA, reconociendo sus directivos la dificultad que para ellos entraña recortar estas diferencias, al manifestar que “las programaciones de las cadenas están muy consolidadas y es difícil hacerse un hueco”. Además, esta situación se agrava porque la cadena continúa perdiendo audiencias en dicho período. A ello se une el desafío e incertidumbre asociados a la toma de aquellas decisiones que permitan a la cadena aprovechar las oportunidades procedentes del desarrollo de la digitalización de los medios de comunicación, lo que les lleva a percibir el entorno como complejo y dinámico. Por tanto, sobre la base de estas consideraciones generales, los directivos del cambio estratégico del caso D percibían en un bajo grado que entendían la situación, ya que disponían de pocas alternativas de actuación para llevar a cabo el cambio.

Sobre la base de los párrafos anteriores, los casos analizados se pueden clasificar en dos grupos en función de que los directivos hayan percibido un elevado nivel de entendimiento (casos A y B), frente a los que han manifestado un nivel de entendimiento bajo (casos C y D). Esta agrupación facilitará la obtención de conclusiones sobre los elementos que potencialmente incluyen en el grado de entendimiento directivo, ya que nos permitirá discutir la relación entre éste y los mecanismos y elementos que pueden influir en el mismo, de una forma más clara y concisa.

Ahora bien, antes de adentrarnos en la discusión de tales elementos, consideramos necesario destacar un aspecto importante sobre la percepción directiva del entorno. Así, aunque no es objeto de estudio en nuestras proposiciones, sí hemos dejado patente en el marco teórico de este trabajo que un mismo entorno puede ser catalogado de complejo o simple, rápido o lento, turbulento o estable, dependiendo de las percepciones directivas. Sin embargo, en el análisis de los casos objeto de estudio podemos considerar que todos los directivos se enfrentan, en cierto modo, al mismo entorno, en cuanto que todas las cadenas de televisión compiten en su ámbito geográfico de cobertura con cadenas nacionales, plataformas digitales, televisiones locales, etc., además de que deben afrontar retos similares en cuanto a los cometidos de servicio público, de aprovechamiento de los distintos soportes a su disposición y de la incorporación de la digitalización en los medios de comunicación, entre otros. No obstante, ante un entorno similar, la percepción directiva del mismo varía significativamente, por lo que consideramos oportuno aclarar este aspecto. En primer lugar, es de destacar que existe coherencia en la valoración que los directivos de la

misma cadena de televisión realizan respecto al entorno y sus características, por lo que más que defender que dicha valoración depende de los mapas cognitivos y perceptuales de cada directivo debemos encontrar otra explicación a estas coincidencias. Así, podemos considerar que los directivos de las cadenas de televisión que perciben el entorno como relativamente estable no están preocupados excesivamente por las circunstancias del mismo, lo que se justifica porque en todos los casos ya han asumido los desafíos de la digitalización de los medios de comunicación y la incorporación de las nuevas tecnologías y soportes a las cadenas, mientras que los casos en que el entorno se percibe como complejo, dinámico e incierto existe la inquietud directiva sobre los acontecimientos del entorno, destacando principalmente el desafío de nuevos retos relacionados con las tecnologías o con la supervivencia de la empresa.

Así, los casos A y B, en los que se percibe un elevado nivel de entendimiento de la situación y se reconoce la identificación de las diversas alternativas de cambio, coinciden con cadenas de televisión que están desarrollando e incluso culminado la etapa de la adaptación a los nuevos soportes, mientras que los casos C y D deben afrontar nuevos retos, a saber, la supervivencia de la cadena, en el primer caso, y el desafío de la digitalización y la consecuente adaptación a las tecnologías, en el segundo.

No obstante, a pesar de estas consideraciones generales, debemos analizar la relación entre las variables que hemos propuesto como determinantes del entendimiento directivo y el grado de entendimiento percibido. Por ello, en las siguientes líneas analizaremos las distintas variables que pueden influir en la percepción directiva del entendimiento, atendiendo a la clasificación propuesta.

Herramientas de análisis del entorno

Grosso modo, la evidencia empírica muestra que los casos en los que los directivos aprecian un nivel de entendimiento mayor se corresponden con televisiones que cuentan con mecanismos de análisis del entorno ya establecidos, frente a las televisiones en las que se percibe un nivel medio o bajo de entendimiento, en las que los directivos de las mismas manifiestan la necesidad de poner en marcha herramientas que permitan realizar mejores análisis del entorno y, de facto, acometen esta tarea en las fases iniciales del proceso de cambio.

Así, tanto en Televisión Autónoma-A como en Televisión Autónoma-B los directivos consideran que los mecanismos establecidos en la cadena facilitan el análisis del entorno y la identificación de distintas alternativas a seguir. De hecho, *Televisión Autónoma-A* cuenta con diferentes herramientas de gestión que ha utilizado en etapas anteriores y que continúan facilitando el proceso de toma de decisiones estratégicas. Entre ellas, destacan las fuentes de información y de análisis que sirvieron para la confección de las líneas de actuación y de los planes de competitividad, y el registro de programas y empresas audiovisuales de su Comunidad Autónoma que sirve como instrumento para obtener la mayor información posible sobre los programas y proyectos que se ponen en marcha dentro del Grupo. Así mismo, para el cambio descrito, en Televisión Autónoma-A se crea un equipo de trabajo que analiza, desde el punto de vista tecnológico, jurídico y empresarial, la implantación y la información procedente de dichos instrumentos para identificar las oportunidades de negocio que la televisión digital terrestre ofrece. Consecuentemente, el directivo responsable del cambio estratégico del caso A apuesta por utilizar estas herramientas para identificar las alternativas a desarrollar de cara a aumentar la cuota de audiencia en el *target* 25-45 años y cambiar la imagen de la cadena. Sin embargo, y a pesar de su vinculación a FORTA, ésta no se utiliza como fuente de información para diseñar los cambios desarrollados, así como tampoco las iniciativas llevadas a cabo por los competidores, si bien en ocasiones anteriores se consideró como referente en la adopción de otras decisiones.

Del mismo modo, *Televisión Autónoma-B* utiliza, como herramientas básicas para analizar y comprender las situaciones del entorno y para definir las alternativas de cambio, los estudios de mercado realizados por la propia cadena, los principios de programación que deben cumplir las producciones que pretenden emitirse en la misma, el análisis de las tendencias del entorno y de las programaciones y audiencias, las pautas establecidas en los planes anuales de actividad, el modelo de algunas televisiones europeas, etc. El hecho de ser líder de las cadenas que conforman la FORTA no le facilita la identificación de alternativas de actuación entre sus compañeras, ni tampoco entre sus competidores, aunque sí han podido tomar como referente, para la línea de innovación y vanguardia seguida en el segundo canal autonómico, el modelo de algunas cadenas europeas. En definitiva, los mecanismos de análisis del entorno facilitan, en opinión de los directivos, la identificación de las alternativas a desarrollar.

Por otro lado, en los casos en los que los niveles percibidos de entendimiento son menores (Televisión Autónoma-C y Televisión Autónoma-D) los directivos destacan la necesidad que inicialmente percibieron de desarrollar mecanismos y herramientas de obtención y análisis de información más acordes con la situación de la cadena en ese momento. Ambos casos se caracterizan, además, por la incorporación de un nuevo equipo directivo que desea poner en marcha el cambio estratégico sustentándose en herramientas de análisis que aún no están definidas y establecidas en las cadenas a las que se incorporan. De hecho, en el caso C, los directivos responsables del cambio consideraban que los mecanismos de análisis existentes en Televisión Autónoma-C no facilitaban el estudio de un entorno, relativamente rápido y complejo, por lo que el nuevo equipo directivo precisó de un análisis de la situación interna y externa, que le permitiera elaborar un plan de viabilidad de la televisión. Para llevar a cabo esta tarea fue necesario establecer comunicaciones diarias entre la productora y la Televisión Autónoma-C, e instaurar reuniones semanales entre ambas, que facilitaban el seguimiento continuo del entorno, de las tendencias en programación, de los criterios que se deben cumplir, etc. Además, la cadena pone en marcha otras herramientas que, aunque disponibles, no estaban suficientemente explotadas en la etapa anterior, tales como los estudios de mercado y las encuestas sobre la opinión que su público tiene. Adicionalmente, la incorporación de la Televisión Autónoma-C a FORTA, logro alcanzado con el actual equipo directivo, supone la asistencia de los responsables de la cadena a los foros y comisiones de la Federación, lo que facilitó que los directivos viesen en sus compañeras y en los competidores regionales diferentes alternativas que podían servirles de ejemplo y de orientación en el cambio que estaban iniciando. En este sentido, la delicada y preocupante situación de la cadena exigía el cambio drástico, pero la identificación de las diversas alternativas para acometerlo se determinaron tras la incorporación del equipo directivo con el desarrollo y explotación de los diferentes mecanismos de análisis.

En una situación intermedia se encuentra *Televisión Autónoma-D*, en la que los directivos consideran que los mecanismos de análisis del entorno ya establecidos en la cadena facilitan, en cierta medida, la identificación de alternativas. De hecho, esta cadena cuenta antes de iniciarse el cambio con algunas herramientas de análisis, principalmente estudios de mercado realizados por la propia cadena en los que los ciudadanos valoran y aprecian el servicio público que ofrece la Televisión Autónoma-D. Sin embargo, la sucesión directiva está marcada por la reorganización interna, lo que afecta a estos aspectos, desarrollándose un sistema que relaciona la audiencia y la situación económica de los programas, lo que les

permitirá tener una visión actualizada, pormenorizada y completa del impacto de su parrilla, y guiar la toma de decisiones. Adicionalmente, la información que precisan para la formulación del plan estratégico, así como para el desarrollo de los diferentes procesos que quieren que sean certificados por AENOR, constituye otra fuente de información que permite el análisis del entorno, de la situación interna, y de las actuaciones a desarrollar. Concretamente, la obtención de la certificación en procesos tales como la gestión de compras, el centro de usuarios, y el sistema de seguimiento de costes y rentabilidad, entre otros, demuestra un interés creciente por el establecimiento de mecanismos de análisis internos y externos. Adicionalmente, dada la diferencia del primer canal de Televisión Autonómica-D con el resto de los primeros canales de los miembros de FORTA, los directivos de esta televisión consideran que las actuaciones desarrolladas por los asociados, así como las realizadas por los competidores podrían servirles de ejemplo y de orientación para intentar aumentar las audiencias, conformándose así otra fuente de información importante para el cambio. En este sentido, se puede ver la influencia que este aprendizaje del mercado ha tenido en la cadena a través de la importación de algunos programas de otras televisiones autonómicas. Por tanto, en el caso de Televisión Autonómica-D, aunque existían mecanismos de análisis ya establecidos, los directivos consideraron que no eran suficientes para que identificasen distintas opciones de cambio, por lo que precisaban del desarrollo de nuevas herramientas.

Así, a modo de *conclusión*, podemos poner de manifiesto que el grado de percepción directiva sobre el entendimiento de la situación, manifestada por el encuestado, puede justificarse por la existencia y utilización de los mecanismos de análisis expuestos anteriormente. De hecho, los directivos que perciben un elevado grado de entendimiento (casos A y B) consideran que los mecanismos de análisis ya establecidos en la cadena son suficientes para entender el entorno, destacando que se fundamentan en sus propias fuentes de información para estas valoraciones. Sin embargo, las cadenas de televisión en las que los directivos percibían un bajo nivel de entendimiento (casos C y D) también consideraban que precisaban de información más detallada sobre la situación, lo que les impulsaba a promover nuevas herramientas de análisis. Adicionalmente, estas cadenas utilizan como orientación los cambios y las programaciones desarrolladas por las cadenas asociadas a FORTA así como por sus competidores. En este sentido, el grado de entendimiento directivo inicial será mayor en la medida en que las herramientas ya establecidas en la cadena de televisión sean consideradas válidas, ya que si es necesario que éstas se desarrollen para poder identificar las distintas alternativas de cambio, el grado

de entendimiento inicial no será tan elevado hasta que éstas estén completamente establecidas en la organización y se utilicen como tales.

Conocimiento y formación sobre resolución de cuestiones estratégicas

En líneas generales, los análisis realizados muestran que los casos en los que los directivos aprecian un nivel de entendimiento mayor se corresponden con televisiones dirigidas por personas con experiencia en los contenidos de cambio que pretenden desarrollar, mientras que en los casos de menor entendimiento, a pesar de que los niveles de formación y experiencia sectorial son elevados, se pueden apreciar ciertas carencias directivas sobre los conocimientos específicos relacionados con el contenido del cambio.

Así, el directivo responsable del desarrollo del cambio estratégico en *Televisión Autónoma-A* era un empleado que inició su andadura en esta televisión en el momento de la fundación de la cadena y que fue promocionado al cargo directivo para asumir este cambio. Además, ha trabajado en el sector aproximadamente durante 30 años, tiene formación universitaria y conocimientos sobre las especificidades de una cadena pública. Este directivo, además, manifestó que no consideraba necesario buscar información adicional para identificar las actuaciones idóneas a seguir en el cambio, corroborando así la medida en que se sentía solvente para resolver las cuestiones estratégicas a las que hacía frente su cadena. Sin embargo, no ha ocupado cargos directivos con anterioridad, por lo que no podemos considerar esta variable, en principio, como determinante de su entendimiento. Ahora bien, su vinculación a la empresa desde 1983 le otorga una cierta experiencia como implicado en las sucesivas decisiones estratégicas y de cambio que se han llevado a cabo en la misma, así como sobre las variaciones de las parrillas que sustentan este cambio.

Como contraste, el director general del Grupo de empresas al que pertenece esta cadena ha ocupado diferentes cargos directivos en compañías relacionadas con el periodismo y la comunicación, tiene formación universitaria, tanto periodística como de gestión empresarial, y experiencia en decisiones estratégicas y de cambio que puede poner a disposición de los restantes directivos. Por tanto, la formación y experiencia de ambos directivos constituye un elemento esencial del elevado entendimiento que encontramos en este caso, y no puede ignorarse la complementariedad que otorga el director del grupo, más si tenemos en cuenta que la decisión de iniciarlo –septiembre de 2000- se sustentó en su visión sobre la *Televisión Autónoma-A* en aquel momento.

En el caso B, el responsable del cambio ostenta también el cargo de director general del EPRTV-B, accediendo a la dirección de la cadena de televisión autonómica en septiembre de 2000. Este directivo, doctor en Ciencias Económicas y docente universitario, está avalado por una extensa carrera profesional y directiva al frente de diferentes cargos en un departamento de su gobierno autónomo. Sin embargo, a pesar de la preparación del responsable, se consideraba imprescindible buscar información adicional sobre las actuaciones a seguir. En este sentido, aunque se posee un elevado nivel formativo en decisiones estratégicas, la identificación de las alternativas requería estudios más detallados, dada la complejidad y saturación de las programaciones. Por otro lado, debemos destacar la recién incorporación de este directivo al EPRTV-B y, más específicamente, al cargo de director de Televisión Autonómica-B, por lo que aunque tenga experiencia en toma de decisiones estratégicas, no tiene trayectoria periodística ni ha estado vinculado a los medios de comunicación. Como contraste, el equipo directivo prácticamente no ha cambiado en su composición, y cuenta con la experiencia que le otorga la consecución del anterior liderazgo de audiencias, logrado mediante las acertadas variaciones de su programación para adecuarlas a las necesidades del mercado. Precisamente ha sido esta experiencia lo que ha sustentado, en buena parte, las decisiones estratégicas relacionadas con las alternativas más adecuadas para intentar recuperar el liderazgo a través de la diversificación de la oferta, la mejora del servicio público televisivo y la atención a determinados segmentos de audiencia. De esta forma, el alto nivel percibido de entendimiento por parte de los directivos Televisión Autonómica-B se puede justificar por sus niveles formativos y su experiencia en decisiones de cambio de características y contenidos, en cierta forma, similares a las que se proponen.

El cambio estratégico en *Televisión Autonómica-C* está dirigido por un equipo directivo con experiencia profesional en el sector, con formación universitaria, y con conocimientos sobre las especificidades de las cadenas públicas y privadas. Adicionalmente, el equipo directivo proviene de una cadena privada, en la que ostentaban cargos directivos a nivel provincial. Sin embargo, a pesar de esta posición, los directivos desempeñaban en esa cadena principalmente labores relacionadas con la puesta en marcha de decisiones tomadas en el ámbito nacional, por lo que su experiencia como decisores y gestores de una cadena de televisión no puede considerarse como un elemento clave en su percepción del entendimiento. De hecho, un directivo de la cadena reconoce que “allí las decisiones venían de Madrid, y aquí hay que estar pendiente de todo”. En este sentido, a pesar de la experiencia y la formación directiva con la que cuentan los responsables del cambio, éstos

consideran que la identificación de las alternativas idóneas para desarrollar el mismo requería estudios más detallados, más si tenemos en cuenta las novedades de gestión que incorpora el modelo mixto de la televisión en esta Comunidad y el reciente nacimiento de esta cadena, tal y como ha puesto de manifiesto un directivo de la misma al declarar que “en nuestro ámbito, somos los últimos en llegar. No sólo las privadas, incluso las televisiones locales nos habían tomado la ventaja del tiempo”. Por tanto, aunque los directivos tienen formación y experiencia periodística y habían ostentado cargos directivos, consideraban que deben profundizar en las peculiaridades de las consecuencias que el modelo de televisión tenía tanto para la toma de decisiones, como para la identificación de alternativas y para el propio desarrollo del cambio. En este sentido, el nivel de conocimientos y experiencia de los directivos en el contenido de la propia iniciativa de cambio que debía desarrollarse en el marco del modelo mixto de gestión, justifica que éstos percibieran un nivel de entendimiento de las alternativas relativamente bajo.

El equipo directivo que ha iniciado el cambio estratégico en *Televisión Autónoma-D* está compuesto por personas relacionadas profesionalmente con los medios de comunicación. Así, el director general de EPRTV-D tiene estudios universitarios en periodismo, ha desempeñado distintos puestos de responsabilidad en medios de comunicación, así como de asesoramiento en comunicación y difusión del Gobierno Autónomo. Por otro lado, el director de la cadena se incorpora a la misma desde sus inicios (1983) como guionista, incorporándose posteriormente a los servicios informativos, donde ha ostentado cargos de responsabilidad. Durante diez años asume la dirección de prensa y comunicación del Gobierno Autónomo, reincorporándose a *Televisión Autónoma-D* como redactor-jefe de servicios informativos, hasta acceder al cargo de director de la cadena. De esta forma, el máximo responsable del cambio estratégico tienen tanto conocimientos y capacidades directivas como específicas del sector, lo que avala la toma de decisión y la puesta en marcha de un proyecto tan importante como el que se pretendían acometer. Sin embargo, esta formación y experiencia no era suficiente para determinar las alternativas idóneas de cambio con el objetivo de digitalizar la televisión y adecuar su cometido de servicio público a estas nuevas circunstancias. Por ello, los directivos manifestaron que era necesario buscar información adicional para identificar las mejores actuaciones a seguir en el cambio, tomando como referente a sus colegas de FORTA. Al mismo tiempo, a pesar de la experiencia en puestos directivos, en ningún caso se habían enfrentado a cambios tan importantes, por lo que no consideraban que pudiesen aplicar en elevada medida las experiencias que tenían en iniciativas y decisiones de cambio anteriores. Así, la formación

específica de los miembros del equipo directivo les ayuda a entender la situación, pero la experiencia manifestada en decisiones de este talante no puede considerarse como una variable, en principio, determinante de su entendimiento.

Por tanto, la discusión realizada nos permite establecer, a modo de *conclusión*, que los niveles de formación universitarios y las experiencias manifestadas en el sector y en la toma de decisiones estratégicas no suponen, por sí sólo, una explicación del nivel de entendimiento directivo sobre las alternativas de cambio, sino que el determinante clave del mismo es el nivel de experiencia que los directivos tienen en los contenidos propios del cambio estratégico a emprender. Así, en los casos de menor entendimiento, los directivos carecen de experiencia y formación en cambios de la misma índole, bien por las novedades del modelo de gestión, bien por la incertidumbre que genera en los mismos el desafío de la digitalización y su adecuación al mercado. Por otro lado, los casos en los que los directivos perciben un mayor grado de entendimiento se caracterizan por el desarrollo de cambios relacionados principalmente con las variaciones en las parrillas de programación y la introducción de novedades como el desdoblamiento del canal, pero que se asocian a las transformaciones continuas de adecuación de la oferta a las necesidades del mercado, por lo que los directivos de estas cadenas tienen experiencia en los contenidos de los cambios propuestos.

Influencia de los mecanismos de análisis del entorno y la formación y experiencia directivas en el nivel de entendimiento percibido

Dedicaremos estas líneas a relacionar, a modo de *conclusión*, los elementos anteriormente discutidos y el nivel de entendimiento manifestado por los directivos de las cadenas de televisión.

Así, el análisis comparativo de los casos objeto de estudio, nos permite apreciar cómo el nivel de entendimiento percibido por los directivos depende de los mecanismos de análisis del entorno ya establecidos en la cadena, así como de la formación y experiencia directiva relacionada con la cuestión estratégica. De esta forma, la evidencia empírica ha puesto de manifiesto que los casos de mayor entendimiento se caracterizan por la disponibilidad de mecanismos de análisis ya establecidos en las cadenas, así como por la formación y experiencia directiva tanto en el tipo de cambio que se desea emprender como en el contenido del mismo. Por el contrario, la necesidad percibida de desarrollar e instaurar

herramientas más adecuadas de análisis del entorno y la escasa experiencia en el contenido propio del cambio estratégico son elementos presentes en los casos de menor entendimiento percibido. No obstante, y bajo esta perspectiva, podemos matizar estas consideraciones y justificar la relación amparándonos en que los directivos que perciben un alto nivel de entendimiento de la situación se sustentan en su formación y experiencia en los contenidos del cambio a desarrollar, por lo que no creen necesario utilizar más mecanismos de análisis que los ya establecidos en las cadenas. Sin embargo, el menor grado de entendimiento directivo percibido se corresponde con aquéllos que no poseen experiencia en los contenidos específicos del cambio, por lo que precisan de herramientas adicionales a desarrollar para identificar las alternativas a seguir, no siendo suficiente los mecanismos de análisis del entorno ya establecidos en la cadena. Adicionalmente, tampoco podemos ignorar el hecho de que los casos donde se aprecia un entendimiento inicial más bajo se corresponde con los cambios más drásticos, y por tanto más radicales, siendo necesario que se desarrollen los mecanismos de análisis que permitan a los directivos entender mejor la situación a la que se enfrentan, dados los niveles de incertidumbre y novedad relacionados con el mismo.

3.5.2. Valoraciones directivas sobre la capacidad de actuación

La valoración que el directivo haga de la disponibilidad y accesibilidad de la empresa a los medios necesarios para resolver la cuestión estratégica, o lo que es lo mismo, de la capacidad de actuar, constituye una de las cuestiones relevantes de cualquier decisión de cambio. Ahora bien, esta valoración está supeditada a las percepciones que el directivo tenga de los recursos y capacidades tanto disponibles como potenciales, por lo que para determinar la capacidad de actuación valora, entre otros aspectos, los recursos de la organización, las capacidades básicas derivadas de la existencia de rutinas que capacitan a la organización para el desarrollo de cambios y, por último, las variables estructurales que pueden incidir en la decisión de cambiar la estrategia, entre las que destacan el tamaño y la edad de la organización. Estas consideraciones se reflejan en la siguiente proposición.

Proposición 5: *La percepción del directivo sobre la capacidad de actuación aumenta en la medida que*

- 5.a) la organización tiene recursos que puede comprometer y el entorno es estable y,*
 - 5.b) la cultura organizativa propicie el desarrollo de cambios,*
 - 5.c) la organización tenga experiencia reciente y temprana en el desarrollo de cambios del mismo tipo, y*
 - 5.d) el directivo considere que el tamaño y la edad de la organización no son un obstáculo al cambio.*
-

Nivel de capacidad percibida

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 al respecto. Así, los directivos de Televisión Autónoma-C consideraban la limitación de medios como un factor importante para iniciar el cambio, manifestando un bajo nivel de capacidad percibida. Por su parte, los directivos de Televisión Autónoma A y los de Televisión Autónoma D valoran la disponibilidad y accesibilidad de medios para comprometerse con el cambio como moderada, mientras que en el caso B, el comité de dirección los valora muy positivamente. En este sentido, podemos analizar los elementos que pueden influir en el grado 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). Con esta clasificación pretendemos discutir la proposición de forma que nos permita relacionar el grado de capacidad percibido y los elementos que pueden influir en el mismo. Por ello, en las siguientes líneas analizaremos las distintas variables que pueden influir en la percepción directiva de la capacidad, atendiendo a la clasificación propuesta y organizando la discusión en orden creciente a la capacidad percibida.



Disponibilidad de recursos para comprometer y estabilidad del entorno

Toda organización requiere un nivel de mínimo de recursos para considerar o implementar el cambio. Ahora bien, puede que una organización tenga un conjunto de recursos abundantes y “ociosos” que no están comprometidos en la organización y que puede incitar al directivo a promover comportamientos proactivos en entornos estables –*slack* ofensivo-, o a demorar, en entornos inciertos, la consideración del inicio de cambio –*slack* defensivo-. Tomando estas cuestiones como referentes, discutiremos las consideraciones directivas sobre los recursos que pueden comprometer en el cambio, así como, en su caso, la existencia de *slack* y su función en la determinación de la capacidad percibida y de la decisión de cambio.

El equipo directivo de *Televisión Autónoma-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 la productora, 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 autónoma. En este sentido, cuando el directivo valora la disponibilidad de recursos para afrontar un cambio tan importante como el que pretende realizar es lógico que considere la carencia del mismo como un aspecto fundamental en el desarrollo del cambio, alegando que “la televisión pública debe tener los fondos necesarios para competir adecuadamente con el resto de ofertas” y asumiendo, al mismo tiempo, que “con esos limitados recursos haremos una televisión que no olvide que estamos prestando un servicio público”. Por tanto, los directivos de *Televisión Autónoma-C* han valorado como limitada la disposición de sus medios, principalmente en términos de recursos económicos y recursos humanos directos, ya que el resto del personal y recursos técnicos pertenece a la adjudicataria y, por tanto, no son propios. Así, la limitación de recursos de *Televisión Autónoma-C* determina el escaso nivel de capacidad percibida de sus directivos.

En los casos de *Televisión Autónoma-A* y *Televisión Autónoma-D*, los directivos manifestaron un nivel medio de capacidad percibida de actuación. Así, en el caso *A*, los directivos manifiestan que contaban con recursos, aunque escasos, que les permitían comprometerse con el cambio. Entre ellos destacan los recursos humanos, considerándose tanto a directivos como al resto de empleados. Así, por un lado, el actual director general tiene “el bagaje profesional necesario para darle a la empresa el giro que necesita”, según declaraciones realizadas por un antiguo directivo de la cadena. Por otro lado, un miembro

del equipo directivo destaca también que “el mayor activo de la empresa son sus trabajadores”, llegando incluso a resaltar que el impulso logrado para la expansión empresarial del Grupo EPRTV-A se atribuye a sus trabajadores. Sin embargo, también debemos poner de manifiesto, algunas consideraciones respecto a la capacidad innovadora y creativa de los empleados, reprochándose en alguna ocasión 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, en cuanto a los recursos económicos, destacaron que, dado que la empresa persigue anualmente el equilibrio presupuestario y Televisión Autónoma-D no quiere adquirir deudas bancarias, su disponibilidad económica es limitada. Por otro lado, los recursos técnicos con los que cuenta para afrontar la nueva era de la digitalización y la renovación tecnológica que acompaña a sus mejoras de audiencias también son escasos, además de obsoletos, por lo que precisan de una inversión importante. De hecho, según fuentes de la cadena, es necesario aprovechar la televisión digital terrestre, Internet, las plataformas digitales, etc. y considerar a estos soportes como “inversiones importantes en las que hay que estar presente y para las que hay que estar preparado”. Adicionalmente, “vamos a realizar un esfuerzo importante de formación que permita orientar nuestra actividad hacia los nuevos soportes”, por lo que también se puede considerar la limitada formación de sus recursos humanos para afrontar la nueva etapa. Todo ello justifica la evaluación moderada que realizan los directivos de Televisión Autónoma-D respecto a sus recursos.

Sobre la base de estos aspectos, los directivos de ambas televisiones coinciden en las valoraciones realizadas respecto a los recursos con los que contaban para emprender el cambio estratégico, fundamentándose principalmente en la escasa disponibilidad de recursos humanos y técnicos, y sin considerar excesivamente la limitación de los recursos económicos. No obstante, en ninguno de los casos se puede apreciar un exceso de recursos ociosos, lo que sustenta los moderados niveles de capacidad percibida en ambos casos.

Por último, los directivos del caso *B* valoraron muy positivamente los recursos que podían comprometer en la iniciativa de cambio. De esta forma, las declaraciones realizadas por un directivo de la cadena demuestran la importancia de estos recursos, principalmente humanos y técnicos. Al respecto, el directivo ha manifestado que “estamos empeñados en mantener el gran activo técnico y humano que tenemos y mejorarlo”. Ahora bien, en cuanto

a los recursos económicos, debemos recordar que esta cadena tiene pérdidas importantes y de facto éste sostiene que debe “conseguir un marco financiero estable mediante un contrato programa que nos permita trabajar con sosiego, a corto y medio plazo”, reconociendo la trascendencia de la carencia de estos recursos, pero sin considerar que estos limitan su capacidad de actuación.

En este caso, según las manifestaciones realizadas por el responsable del cambio, se puede deducir la existencia de “recursos ociosos” en la organización, que no están comprometidos y que les permiten actuar de manera proactiva para satisfacer las necesidades detectadas en los estudios de mercado. De esta forma, podemos asociar la proactividad del cambio y el exceso de recursos disponibles y que pueden comprometerse con la función ofensiva del *slack*, más si tenemos en cuenta que los directivos de Televisión Autónoma-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. Sobre la base de los aspectos señalados, podemos sustentar el alto nivel de capacidad percibida no sólo en la disponibilidad de recursos, sino en la utilización del *slack* de recursos como mecanismo ofensivo en entornos estables.

Así, y a modo de *conclusión*, podemos considerar que la valoración directiva sobre la disponibilidad de recursos que una televisión puede comprometer en la iniciativa de cambio es un factor determinante del nivel de capacidad percibido. Ahora bien, debemos destacar que todas las televisiones autonómicas estaban teniendo pérdidas en los momentos de decisión del cambio, aunque algunas equilibran sus resultados negativos con los presupuestos; sin embargo, el aspecto económico sólo ha sido un elemento destacado en el caso en que la supervivencia de la cadena estaba en juego. El resto reconocen esta carencia, aluden a contratos programas, 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 propuesta para el análisis de esta proposición, consideraremos en primer lugar el caso en que la capacidad de actuación se consideró limitada, para discutir posteriormente la valoración intermedia y terminar con el caso en que esta percepción alcanzó su valor máximo.

El particular modelo de gestión mixta de *Televisión Autónoma-C* 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, creemos que existe 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. De esta forma, el modelo de gestión mixta, al menos en estas etapas iniciales, da lugar no sólo al desarrollo de unos valores que pueden limitar la capacidad de cambio sino a una conflictividad laboral manifiesta. Así, la situación de partida con la que se encuentra el equipo directivo de la cadena se caracteriza por una plantilla “desencantada, a punto de ir a la huelga, y que siendo empleados de la productora privada piensan que como empleados de la autónómica deberían tener los beneficios de los empleados públicos”, en palabras de uno de sus directivos. En este sentido, según otras manifestaciones realizadas por un directivo de la cadena “queda mucho por hacer internamente”, ya que las relaciones entre directivos y empleados no fomentaban 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. De esta forma, la cultura organizativa así considerada no da soporte a una elevada capacidad de actuación.

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 *cambio estratégico-A*, según sus directivos, no puede considerarse que haya estado apoyado por una cultura organizativa que fuese a facilitarlos. Es más, el directivo responsable de tal cambio era consciente de que dicha cultura no era acorde con la iniciativa de cambio, pero pensaba que al no ser una cultura arraigada, ésta no supondría una fuerza inhibidora del mismo. En este sentido, debemos señalar que los miembros de la *Televisión Autónoma-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 considera que el modelo cultural puede cambiar, ya que no está arraigado, por lo que se intenta solventar tal carencia. Así, se transmiten, 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. Sirvan de ejemplo, afirmaciones como las siguientes: “Ahora, igual que siempre, tu colaboración se hace fundamental”, “Saca partido a tu talento ... y no te quedes inmóvil”, “Da rienda suelta a tus ideas y promueve mejoras en tu entorno”. En definitiva, la cultura organizativa vigente no propiciaba una valoración elevada de la capacidad de actuación inicial, si bien, y fruto de los esfuerzos realizados, los directivos puedan anticipar una influencia positiva de esta variable si logran modificar tales valores.

De forma similar, los directivos de *Televisión Autónoma-D* consideraban que las creencias, los valores y las formas de trabajar en su cadena no favorecerían pero tampoco impedirían el desarrollo del cambio, ya que aunque éstos no eran muy acordes con el mismo, no estaban suficientemente arraigados. La carencia de estos valores es, a nuestro juicio, lo que justifica la apreciación de los directivos sobre la baja identificación de los empleados con la iniciativa directiva y el cambio. Si bien la incorporación del nuevo equipo directivo y de unas líneas de actuación significativamente novedosas para la cadena, siempre aparejadas a un cierto nivel de incertidumbre, pueden haber contribuido a esta baja identificación. Estas consideraciones se ven reflejadas en algunas manifestaciones directivas en las que se alude a las necesidades ligadas, en términos de valores, a una mayor flexibilidad y agilidad, a una mayor innovación en la promoción de proyectos, a una mayor visión de futuro, etc. Adicionalmente, el equipo directivo pone 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. Así, aunque la cultura organizativa no propiciaba el desarrollo del cambio estratégico, los responsables del mismo manifestaron que ésta no iba a suponer un obstáculo importante para el cambio, más cuando ya se estaban impulsando acciones para que el modelo cultural fuera más acorde a la iniciativa de cambio.

Respecto al caso en que se manifiesta el mayor nivel de capacidad percibida para afrontar el cambio, *Televisión Autónoma-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. Esta adecuación del modelo cultural favorece la identificación de los empleados con la iniciativa directiva, además de dar soporte a unas relaciones internas excelentes, según fuentes de la cadena, tanto entre empleados como entre directivos y empleados, lo que propiciaba un buen ambiente de cara al cambio. De esta forma, las creencias y valores de la cadena autonómica eran acordes con el cambio que se pretendía desarrollar, por lo que supone un sustento para la elevada percepción directiva sobre la capacidad de actuación de la cadena.

Así, a modo de *conclusión*, 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 en nuestro trabajo. 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. De hecho, bien de una forma u otra, en todos los casos en que la cultura organizativa no estaba arraigada se han iniciado 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 esta discusión seguiremos nuevamente la clasificación propuesta de los casos objeto de estudio en relación a la percepción directiva del nivel de su capacidad de actuación.

En la corta andadura de *Televisión Autonómica-C* y de su productora 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. A pesar de no existir hábitos de cambio, los directivos consideraban que debían aprovechar la escasa experiencia acumulada en la realización de esas variaciones, ya que es la única herramienta con la que cuentan para iniciar el proceso de renovación de la cadena. Sin embargo, el equipo directivo no podía considerar las rutinas de cambio o el hábito de cambiar como un elemento clave en su nivel de capacidad de actuar, ya que ni éstas en sí se habían producido ni los contenidos del cambio estratégico se habían experimentado con anterioridad.

Televisión Autónoma-A había desarrollado cambios en todas sus etapas anteriores, por lo que podemos considerar que tiene el hábito de cambiar. Sin embargo, 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 en etapas anteriores en las que también se habían propuesto como objetivo ganar audiencia en el *target* de 25-45 años. De hecho, las acciones desarrolladas se encaminaron más a un público infantil-juvenil con la creación del segundo canal autónomo, y la mayor parte de las decisiones se centraron en la expansión de la empresa, más que en la recuperación de la audiencia. Así, el caballo de batalla en el mercado regional seguía siendo el mismo, no llegando el servicio público de televisión a calar entre todos los ciudadanos de la Comunidad Autónoma. Adicionalmente, otra posible causa se puede encontrar 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 en torno al cambio, lo que hace suponer que no desea sustentarse en las experiencias acumuladas bajo dicha dirección. En este sentido, la existencia de hábito de cambio, pero de rutinas no exitosas en cuanto al contenido del mismo, justifican el moderado nivel de capacidad percibida por el directivo.

A lo largo de la trayectoria de *Televisión Autónoma-D* se habían desarrollado diversos cambios, estando siempre presente el objetivo de obtener unos mayores niveles de audiencia y de ser líderes en informativos con la producción propia. Además, con los contenidos que se aplicaron en etapas previas *Televisión Autónoma-D* logró un récord histórico de audiencias, que en los momentos iniciales del cambio actual no ostentaba. En este sentido, los directivos consideraban que debían aprovechar la experiencia de la organización en la realización de cambios previos, incluso desde las etapas iniciales, pero no siguiendo exactamente los cambios más recientes, ya que la digitalización “nos 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.

En el caso de *Televisión Autónoma-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, para el canal generalista se seguía la línea de contenidos aplicada en temporadas anteriores, por lo que en este canal se podían aplicar las soluciones que fueron exitosas en otros momentos. Sin embargo, 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.

Así, y como *conclusión* a la relación entre las rutinas de cambio y la capacidad percibida podemos considerar que el desarrollo de rutinas de cambio no supone por sí sólo un elemento clave en determinación del nivel 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.

Consideraciones sobre las variables estructurales

En líneas generales, la evidencia empírica refleja las diferencias recogidas en la literatura en cuanto a la relación de las variables estructurales y el desarrollo del cambio estratégico. En este sentido, debemos recordar que en nuestro trabajo nos remitimos a la percepción del directivo sobre la influencia del tamaño, la estructura y la edad de la cadena en la capacidad de la organización para emprender un cambio. A estas consideraciones dedicaremos las siguientes líneas, organizando la discusión en función de los niveles de capacidad percibida.

Los directivos de *Televisión Autónoma-C* que percibieron un bajo grado de capacidad de actuación, consideraban que las variables estructurales no eran un impedimento para el cambio. Así, este modelo televisivo de reciente creación externaliza toda la producción en la adjudicataria, por lo que el tamaño de la cadena de televisión y la edad de la misma más que suponer un obstáculo facilita el desarrollo del cambio. De hecho, *Televisión Autónoma-C* tiene tan sólo dos años de vida en el momento de la “refundación de la cadena”, tiempo que se debe asociar al lanzamiento de la misma y que no se considera suficiente para que se hayan instaurado rutinas bien establecidas y arraigadas que dificulten el cambio. Adicionalmente, las peculiaridades de su estructura intentan evitar la

“burocratización de los entes públicos, explotando el dinamismo y los incentivos de la iniciativa privada”, en opinión de un directivo de la cadena. Sin embargo, lo novedoso de este modelo se empaña con los problemas internos de la adjudicataria, por lo que un directivo de la cadena manifiesta que, en cierta medida, la estructura elegida puede impedir el desarrollo de cambios ágiles, rápidos e importantes.

En los casos en que la capacidad percibida de actuación se había calificado de moderada, se aprecian divergencias en alguna de las variables estructurales. Así, y dado que *Televisión Autónoma-A* también externaliza la mayor parte de su producción, el responsable del cambio consideró que ni la estructura ni el tamaño de la cadena impedirían el desarrollo del mismo. De hecho, el número de implicados en el cambio no propiciaba una rigidez que dificultase el cambio de la cadena. Por otra parte, *Televisión Autónoma-A* tenía once años cuando se decidió iniciar el cambio estratégico, por lo que todavía era una organización relativamente joven. Sin embargo, el responsable del cambio considera que es un aspecto que no le va a facilitar el inicio y el desarrollo del proyecto de cambio, pero más que por la edad en sí misma, por los reiterados intentos infructuosos de resolver cuestiones estratégicas similares en el pasado. Además, esta cadena ha pasado por diferentes etapas directivas en las que se han acometido proyectos de diversa índole, por lo que en cierta medida se asocian los cambios de equipo directivo con cambios en la cadena, no siendo en principio un aspecto que facilite el inicio y el desarrollo del proyecto de cambio.

Por su parte, los directivos de *Televisión Autónoma-D* consideraron a la estructura como un factor que puede impedir en cierta forma el cambio. La necesidad de articular procesos participativos en los que forman parte más de 120 individuos no facilita la rapidez y la flexibilidad. Sin embargo, el equipo directivo afirma que el tamaño de la empresa, en cuanto a número de empleados, no supone un obstáculo para el desarrollo del cambio, ya que según fuentes de la cadena “somos una empresa pequeña”. Adicionalmente, *Televisión Autónoma-D* cumple en el momento de iniciar el cambio la mayoría de edad, lo que hace suponer que las rutinas de trabajo podrían estar arraigadas y obstaculizar el cambio. Sin embargo, los directivos de la misma manifiestan que la forma de trabajar en la cadena no ha supuesto un impedimento para el cambio, sino que ha facilitado su inicio y desarrollo.

En el caso B, el comité directivo afirma rotundamente que el número de empleados de *Televisión Autónoma-B* no supone un obstáculo para el desarrollo del cambio, ni en cuanto a tamaño ni en cuanto a estructura, ya que los implicados en el mismo son aproximadamente veinte personas de la cadena, porque el resto pertenecen a las empresas encargadas de la realización de los programas. Por otra parte, *Televisión Autónoma-B*

tiene, en el momento de iniciar el cambio, 18 años de vida, por lo que las rutinas y la forma de trabajar en la organización deben estar arraigadas y podrían ser una barrera a los cambios. Sin embargo, los directivos consideraron que esta mayoría de edad facilitaría el inicio y desarrollo del cambio, ya que hasta el momento no ha sido obstáculo alguno y, además, las rutinas establecidas han sido exitosas y se relacionan con valores de cambio.

Por tanto, y a modo de *conclusión*, las valoraciones que los directivos hacen sobre la influencia de las variables estructurales en la determinación del cambio no justifican el nivel de capacidad de actuación percibido por los mismos. De hecho, observamos como los directivos de la cadena más joven y pequeña de las analizadas no perciben estas variables como un obstáculo al cambio, pero han manifestado un nivel de capacidad bajo. En el extremo opuesto, nos encontramos una de las cadenas autonómicas más antiguas y en la que sus directivos opinan que las variables estructurales les facilitan el cambio. En este sentido, podemos considerar que cuando los directivos valoran la capacidad de actuación no están incluyendo las variables estructurales de edad, tamaño y estructura en sus evaluaciones. Adicionalmente, se observa que más que la edad de la televisión en cuanto a los años de vida de la misma, la percepción directiva de la capacidad de actuación depende de si el directivo considera que las rutinas ya establecidas en la cadena puedan obstaculizar la iniciativa de cambio o favorecerla.

Influencia de los elementos señalados en la percepción directiva sobre la capacidad de actuación

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 el elemento determinante de la capacidad percibida, considerando a los valores organizativos como un factor más relevante que las variables estructurales.

Concretamente, los recursos económicos, humanos y técnicos que la cadena puede comprometer en la iniciativa de cambio son factores determinantes del nivel de capacidad percibido, destacando la evidencia empírica que cuando la organización no disponía de alguno de ellos en el momento de iniciar el cambio, intentaba acceder al mismo en un plazo relativamente corto de tiempo. De modo similar, cuando los valores culturales no son acordes con la iniciativa de cambio y no están arraigados, el directivo anticipa los resultados

de los esfuerzos realizados para que se produzca el ajuste entre los valores culturales vigentes y los necesarios para el cambio, constituyendo un elemento clave en la valoración de la capacidad de actuar.

Por otra parte, las rutinas de cambio se valoran positivamente cuando se ajustan a los contenidos del cambio que se desea emprender y se sustentan en cambios realizados con éxito, ya que, en caso contrario, no se considera la utilización de tal dinámica. Adicionalmente, podemos concluir que las rutinas ya establecidas en la cadena pueden obstaculizar la iniciativa de cambio o favorecerla, más que las propias variables estructurales, ya que cuando los directivos valoran la capacidad de actuación consideran preferentemente estas rutinas antes que la influencia de la edad, el tamaño y la estructura de la organización.

3.5.3. Valoraciones directivas sobre la urgencia

La urgencia refleja la importancia del acontecimiento para el directivo y puede cambiar la percepción del mismo respecto a la presión del tiempo y el horizonte temporal de actuación, determinando la necesidad de actuar, por lo que se convierte en un factor determinante del cambio estratégico. En este sentido, a mayor urgencia de una cuestión estratégica, mayor será la necesidad percibida de cambiar el estado actual de algún aspecto de la organización. Esta necesidad puede estar determinada e influenciada por factores ligados a los actores relacionados con la organización o a la propia cuestión estratégica, lo que dio lugar a la siguiente proposición:

Proposición 6: *La percepción del directivo sobre la urgencia de iniciar un cambio estratégico se intensificará en la medida que*

6.a) existan presiones procedentes de los órganos de control, del consejo de administración y/o de los grupos de interés,

6.b) existan cuestiones estratégicas visibles, con efecto en los resultados organizativos, límite de actuación temporal y/o responsabilidad de la organización.

Así, la discusión de esta proposición exige, por un lado, conocer la necesidad manifiesta de actuación en cuanto al período temporal y, por otro lado, los factores que han influido en tal valoración. Por ello, como múltiples causas pueden condicionar la valoración que los directivos hagan respecto a la necesidad de actuación, organizaremos este análisis según la tipología de los factores que han incidido en la determinación del horizonte de actuación y no en función del grado percibido de urgencia.

Factores ligados a los actores relacionados con la organización

En este grupo identificaremos si alguna cadena de televisión inició el cambio estratégico a instancias de algún órgano de control de la misma, el consejo de administración y/o los grupos de interés. De hecho, en todos los casos se aprecia una cierta relación entre el inicio del cambio estratégico y la influencia de algunos de estos órganos.

Así, el responsable del cambio estratégico en *Televisión Autónoma-A* considera que no estuvo incitado por ninguno de los grupos que pueden tener influencias en la cadena (e.g., consejo de administración, órganos de control y otros grupos de interés), sino por la iniciativa directiva. No obstante, debemos destacar que la decisión de iniciar el cambio fue adoptada por la dirección del grupo EPRTV-A y que éste decidió también la sustitución del anterior responsable de desarrollar e implantar el cambio ya iniciado. De esta forma, debemos aceptar la influencia del consejo directivo como una presión externa al directivo actual y que influye en la percepción de urgencia manifestada por el mismo.

En el caso B, el comité de dirección rechaza rotundamente que la iniciativa de cambio se deba a presiones ejercidas desde los órganos de control de la cadena, pero dado que la figura del director del grupo coincide con la del director de la cadena, en cierta medida, el consejo de dirección sí ha influido en la necesidad de actuar. No obstante, los directivos consideran que la única presión existente podría ser la de los resultados de los estudios de mercado realizados, en los que se pone de manifiesto la necesidad de adecuarse a la demanda de sus ciudadanos.

El equipo directivo incorporado a *Televisión Autónoma-C* reconoce que un factor decisivo en el inicio de la decisión de cambio estratégico fue la existencia de diferencias considerables entre la estrategia que seguía la cadena y la deseada por el consejo de administración. En este sentido, un directivo de la cadena reconoce que “cuando el Gobierno apostó por este proyecto, lo que tenía claro es que no podía ser deficitario, por mucho servicio público que fuese”. Con esta premisa se optó por la combinación de ente público y privado, y sin embargo, en los primeros años de vida no se estaban consiguiendo las expectativas iniciales, ni de resultados económicos ni de audiencias. Adicionalmente, los órganos de control de la organización y los grupos interesados en la misma y que pueden influir en la cadena, también ejercieron ciertas presiones para que la situación cambiase drásticamente, aunque en menor medida que el consejo de administración. Como consecuencia, el nombramiento del equipo directivo responde a estas circunstancias, por lo que al mismo tiempo tal situación determinó la necesidad imperante de que se produjera un cambio de estrategia en la cadena.

El equipo directivo incorporado a *Televisión Autónoma-D* manifiesta que la decisión de cambio plasmada en el Plan Estratégico surge a propuesta de los órganos de control y de los grupos de interés de la organización. Es más, la aprobación del plan estratégico tuvo que realizarse en el Parlamento de la Comunidad Autónoma, por lo que no se puede considerar como una decisión exenta de influencias externas. Adicionalmente, algunas líneas de actuación reflejadas en dicho plan, principalmente las relacionadas con la producción propia, responden también a las exigencias legislativas recogidas en Directivas como la de la Televisión sin Fronteras que limita la publicidad, impone cuotas de producción cinematográfica y quiere evitar la contraprogramación. En este sentido, los directivos manifiestan que estos factores influyeron de forma determinante en la decisión de iniciar el cambio estratégico, para el cual se establecieron un plazo de siete años. No obstante, centrándonos en el cambio concreto de la televisión y su recuperación de audiencias

basándose en la producción propia y la renovación tecnológica, este plazo se reduce considerablemente, estando previsto que se culmine en un período de dos a tres años.

Factores ligados a la propia cuestión

En este grupo trataremos las influencias que ejercen las propias características de la cuestión estratégica en la percepción directiva de la urgencia, centrándonos en la incidencia del acontecimiento en los resultados de la cadena, la existencia de un límite temporal asociado situaciones de crisis o regulaciones gubernamentales, el nivel de exposición de la cuestión a grupos internos y externos, y la responsabilidad de la organización sobre la cuestión estratégica.

□ Incidencia en los resultados de la organización

Televisión Autónoma-A reconoce que el factor determinante para el inicio del cambio fue la obtención de niveles de audiencia e imagen inferiores a los que se habían previsto, principalmente en el *target* 25-45 años, y que incluso el *share* obtenido en el mismo había sido el más bajo en la historia de la cadena. Debemos destacar que el directivo responsable del cambio pone de manifiesto que en ningún momento consideró la comparación de audiencias con otras televisiones de referencia como un factor influyente en la decisión de cambio, y mucho menos los resultados económicos de la cadena, llegando incluso el director general de EPTRV-A a declarar que “las cadenas autonómicas no han estado nunca concebidas para la rentabilidad económica, sino para cumplir las misiones de servicio público”.

Los directivos de *Televisión Autónoma-B* han manifestado que el cambio iniciado responde a los estudios de mercado realizados y sus conclusiones son de relevancia para la decisión proactiva de iniciar el cambio de estrategia y desdoblar el segundo canal autonómico de *Televisión Autónoma-B*. De hecho, este cambio puede aprovechar distintas oportunidades del entorno, tales como perfiles específicos de audiencia no atendidos, demanda de contenidos concretos, etc., que pueden permitirle alcanzar el liderazgo perdido en su comunidad autónoma. Por tanto, se pone de manifiesto que el cambio estratégico se inicia con la intención de adaptarse a las necesidades manifestadas en los estudios, aunque sus resultados de audiencia eran bastante exitosos y superan con creces las cuotas de una cadena autonómica.

El cambio estratégico en *Televisión Autónoma-C* tiene lugar por la insatisfacción con los niveles de audiencia y con los resultados económicos que se estaban obteniendo en relación a los previstos y a los conseguidos por otras cadenas de referencia, lo que ponía en peligro la continuidad de la cadena. De hecho, la peculiar estructura de la *Televisión Autónoma-C* se había concebido para “garantizar la prestación de un servicio público que resultara viable económicamente y que tuviera los adecuados índices de audiencia”, según el máximo responsable del cambio estratégico. En este sentido, el objetivo principal del cambio era que “la parte pública pudiese ofrecer un producto de servicio público que la parte económica pudiera afrontar sin alterar negativamente su cuenta de resultados. La audiencia garantiza los objetivos de la parte pública y también de la parte privada. En el primer caso, el beneficio es social y en el segundo, económico”.

En la decisión de cambio estratégico en *Televisión Autónoma-D* también ha sido determinante la insatisfacción con los niveles de audiencia y con los resultados económicos que se estaban obteniendo en relación a los previstos y a los conseguidos por otras cadenas de referencia, destacando la preocupación por los resultados de explotación, ya que éstos estaban siendo equilibrados con los presupuestos de la cadena. En este sentido, los directivos de la cadena autónoma han valorado el distanciamiento existente entre la cuota de pantalla que obtienen y la que están consiguiendo los primeros canales de las otras televisiones autónomas, por lo que ser la cadena más alejada del umbral del 20% supone un factor determinante para el inicio del cambio. Adicionalmente, la obtención de resultados de explotación negativos que no les permite realizar inversiones importantes de cara al futuro, si no es a través del endeudamiento bancario, supone un reto importante a solventar para poder conseguir los objetivos propuestos en esta etapa. Así, tanto las audiencias como los resultados económicos se convierten en fuertes motores de la iniciativa de cambio.

□ **Existencia de un límite temporal**

Explícitamente no existe en ninguna de las televisiones autónomas analizadas una fecha límite de actuación, establecida por las regulaciones gubernamentales, legislativas, etc., sin embargo, pueden darse otras causas influyentes como la situación de crisis extrema o la propia auto-imposición de una fecha límite.

Así, el responsable actual del cambio en *Televisión Autónoma-A* se había planteado el cambio como un reto que debía acometerse en un breve período de tiempo, más cuando

sabía que se había producido la sustitución del anterior director en el transcurso del cambio por los escasos resultados obtenidos, lo que supone que el actual responsable perciba una mayor necesidad de actuar de forma inmediata.

La fecha de actuación para el desarrollo del cambio en *Televisión Autónoma-B* responde a la auto-imposición temporal que el comité de dirección se había propuesto, ya que pretendían que el cambio estuviese concluido en la misma temporada en la que se inició.

Por su parte, la situación de crisis en la que se encuentra *Televisión Autónoma-C*, reflejada en la preocupación directiva por los déficits económicos y de audiencias, así como por la supervivencia de la empresa, hacen que el equipo directivo coincida en que el cambio debe desarrollarse en un breve período de tiempo. Adicionalmente, el hecho de que el equipo directivo que va a afrontar el cambio haya sido nombrado con el objetivo de “salvar a la empresa y al modelo innovador de Ente Público-cliente y productora privada-proveedor de contenidos” supone según un directivo de la cadena, un reto más que añade cierta premura a la realización de acciones y a la obtención de resultados rápidos y visibles, lo que supone que el equipo directivo perciba una mayor necesidad de actuar de forma inmediata.

El cambio estratégico global de *Televisión Autónoma-D* se encuadra en un marco temporal de actuación que abarca desde el año 2000 al 2007, por lo que el equipo directivo no considera que éste deba desarrollarse en un breve período de tiempo. Sin embargo, consideran que el medio plazo sería un período razonable para que se ejecutase el cambio programado para la cadena de televisión y se obtuviesen los resultados previstos, aunque algunas líneas de actuación del Plan Estratégico pueden desarrollarse antes, por lo que en algunos aspectos sí figura un horizonte temporal más corto.

□ **Visibilidad de la cuestión al público**

Empresas independientes a las cadenas televisivas hacen públicas las audiencias obtenidas por cualquier soporte de forma periódica, con lo que cualquier persona puede acceder a este dato y conocer las evoluciones del *share*. Esta publicidad hace que los medios de comunicación que tienen “problemas” de audiencia sean más sensibles a las consideraciones de visibilidad de esta cuestión, lo que les lleva a intentar solventarlas con una mayor premura.

Además, las cadenas más beneficiadas por la audiencia, se vanaglorian de las cifras obtenidas, dando una mayor publicidad a los datos y resultados, y por lo tanto haciendo más visible la consecución de esos objetivos. Adicionalmente, estos resultados están expuestos a debate público y, en muchas ocasiones, se utilizan para “bombardear a las televisiones autonómicas” y al cometido de servicio público y derroche económico en función de los niveles de audiencia obtenidos. De forma paralela, esta visibilidad se refleja en la imagen que los ciudadanos tienen de cada televisión.

Así, el significativo descenso en las cuotas de audiencia de *Televisión Autonómica-A* en el *target* 25-45 años, perjudicaba, a juicio del responsable del cambio, la imagen de la cadena, por lo que existía una cierta preocupación por la opinión que el público tenía sobre las repercusiones de la programación. Esta visibilidad es un factor adicional que explica la inmediatez que se habían propuesto para conseguir los objetivos del cambio. De la misma manera, las circunstancias que acompañan a *Televisión Autonómica-C* empañan su imagen externa, propiciada principalmente por el desconocimiento y los malentendidos derivados de su peculiar forma de gestión y porque “desde su nacimiento estaba muy mal vista, siendo criticada por otros medios de comunicación al considerarla como un gasto público innecesario”, en palabras de un directivo de la cadena. Así, los directivos de *Televisión Autonómica-C* consideran que esta situación era demasiado visible y perjudicaba la imagen de la cadena.

Sin embargo, tanto en *Televisión Autonómica-B* como en *Televisión Autonómica-C*, la imagen que los ciudadanos tenían de la cadena era bastante buena, por lo que este factor no se consideró determinante de la necesidad de actuar. Así, la situación de *Televisión Autonómica-B* era excelente, tanto en *share* como en las consideraciones realizadas por los ciudadanos respecto a ella, por lo que los directivos no consideraban la visibilidad de la situación como un factor presente en sus decisiones. En el caso *D*, la consideración que los ciudadanos tienen de la cadena también era relativamente buena, aunque el equipo directivo consideraba que debía cambiar la imagen corporativa para modernizarla, pero éste no fue un factor que acelerase el inicio del cambio.

Responsabilidad de la organización sobre la cuestión

La responsabilidad de las cadenas de televisión autonómicas se sustenta en el servicio público que deben ofrecer a los ciudadanos, debiendo cubrir las necesidades demandadas por la mayoría de la población dentro de su cometido público, y no fomentando

programaciones que puedan tener una repercusión social negativa (e.g., agresividad en menores, discriminación de la mujer, desequilibrios informativos, etc.). En este sentido, la preocupación de los directivos de las cadenas autonómicas por ofrecer y mejorar el servicio público que prestan a sus ciudadanos les lleva a considerarse, habitualmente, responsables de la situación a la que se enfrentan, principalmente cuando ésta está relacionada con *target* de difícil acceso, necesidades manifestadas por los ciudadanos de su comunidad o imagen de la cadena.

En este sentido, la realización de estudios de mercado que indicaban la insatisfacción del *target* 25-45 años con la programación de *Televisión Autonómica-A* y la escasa capacidad de la empresa para cubrir esas necesidades hacían que adquiriese una mayor importancia este nicho de mercado que estaba siendo ocupado por otras cadenas televisivas que operan en esa Comunidad Autónoma. En este sentido, un directivo de dicha televisión consideró que la cadena era responsable de la situación y que, por tanto, debía acometer acciones para solventarlas. En la misma línea, los responsables de *Televisión Autonómica-B* también consideraron como un factor determinante en la decisión de iniciar el cambio su preocupación por cubrir las necesidades que sus estudios de mercado señalaban, entre las que se encuentran la adecuación de la programación al público infantil y la cobertura de las necesidades demandadas por una clase social media-alta.

Los directivos de *Televisión Autonómica-C* consideran que la escasa aceptación de la cadena como medio público se debe en gran medida a “la falta de coherencia programativa”, reconociendo así su responsabilidad en tal situación, aunque no consideraban que dicha programación tuviese repercusiones sociales negativas que derivase en la imagen que el público tenía de la cadena. En este sentido, retomando las palabras de un directivo de la cadena “tenemos que realizar una «limpieza» de la imagen externa, basándonos en un plan de marketing y de comunicación”, constituyendo éste uno de los objetivos que se establecieron para la primera fase del cambio estratégico.

En el caso *D*, los responsables de la cadena consideraron como un factor influyente, aunque no determinante, en la decisión de iniciar el cambio su preocupación por las repercusiones que la programación está teniendo en sus ciudadanos. No obstante, los directivos de *Televisión Autonómica-D* consideraron que la cadena, como servicio público de comunicación, siempre es responsable de mantener una programación acorde a sus

objetivos de entretener y formar, aunque este elemento no incrementó la premura de realizar el cambio estratégico.

Influencia de los factores señalados en la percepción directiva sobre la urgencia de actuar

Como señalamos inicialmente, múltiples causas pueden influir en la determinación de la necesidad inmediata de actuar. De hecho, la evidencia empírica nos muestra que en todos los casos la premura para actuar está influenciada por las valoraciones que los directivos realizan sobre aspectos relacionados con la cuestión estratégica y con los órganos de control de la organización, por lo que tales percepciones no se justifican en una única causa.

Así, en todos los casos se aprecia la necesidad de acometer el cambio estratégico de manera inmediata, salvo en uno que se marca un medio plazo. Tales percepciones están influenciadas tanto por factores asociados a actores relacionados con la organización como por las propias características de la cuestión. Así, unos reconocen las exigencias del consejo de administración, otros aprecian la influencia del consejo de dirección, y otros, una cierta preocupación por las necesidades de los grupos de interés externos a la organización. En cuanto a los factores relacionados con la propia cuestión estratégica observamos la importancia concedida en todos los casos a la incidencia positiva o negativa que la cuestión estratégica tiene o puede tener en los resultados, junto a las exigencias temporales que cada cadena se auto-impone; esto es así en todos los casos, salvo aquel en que una situación extrema es la que marca la necesidad de acometer el cambio de forma inmediata. Adicionalmente, la visibilidad de la cuestión al público y la responsabilidad de la cadena sobre tales acontecimientos constituyen factores considerados por los directivos en relación al cometido de servicio público de las cadenas, pero no reconocen que hayan sido clave, aisladamente, para acelerar una decisión de cambio de estrategia. Por tanto, la percepción del directivo sobre la urgencia de iniciar un cambio estratégico se sustenta en cualquiera de los factores señalados, añadiendo la auto-imposición temporal como un factor fundamental en tal decisión.

3.5.4. Creación del *momentum* directivo para el inicio del cambio estratégico

Como discutimos en el capítulo uno, la existencia del *momentum* directivo para el cambio depende de que el directivo realice valoraciones positivas sobre el entendimiento, la capacidad y la urgencia, lo que da lugar al establecimiento de objetivos para dar respuesta a la cuestión estratégica. En este sentido, cuando el *momentum* es alto, el directivo estará motivado a considerar respuestas radicales, mientras cuando el *momentum* directivo de cambio es moderado o bajo, se decantará por cambios más incrementales que radicales. Estas valoraciones adquieren especial relevancia en la medida que las características de la situación se asemejen a las de las situaciones débiles, ya en situaciones tendentes a fuertes, las propias circunstancias internas y/o externas exigen una respuesta concreta, por lo que las valoraciones directivas al respecto no son determinantes del tipo de respuesta a emprender, sino de la manera en que ésta se va a desarrollar. Estas consideraciones se reflejaron en la proposición siguiente,

Proposición 7a: *Ante cuestiones estratégicas que se correspondan en mayor medida con las características de una situación débil y sean consideradas no urgentes, la intensidad del momentum directivo hacia el cambio, si se produce, se traducirá en mejoras paulatinas*

- *de carácter radical más que incremental en la medida que los niveles percibidos de entendimiento y capacidad de actuación sean elevados,*
 - *de carácter incremental en la medida que los niveles percibidos de entendimiento o capacidad de actuación sean elevados.*
-

Proposición 7b: *Ante cuestiones estratégicas que se correspondan en mayor medida con las características de una situación débil y sean consideradas urgentes, la intensidad del momentum directivo hacia el cambio se traducirá en mejoras inminentes*

- *de carácter radical más que incremental en la medida que los niveles percibidos de entendimiento y capacidad de actuación sean elevados,*
- *de carácter incremental en la medida que los niveles percibidos de entendimiento o capacidad de actuación sean elevados.*

Para la discusión de esta doble proposición retomaremos, a modo de conclusión, las valoraciones directivas realizadas sobre el entendimiento, la capacidad de actuación y la urgencia, para determinar en qué medida tales percepciones constituyen el determinante del tipo de respuesta estratégica que el directivo propone para la cadena de televisión. Para ello, resumimos en el cuadro 3 las valoraciones realizadas por los directivos respecto a cada uno de los elementos mencionados.

Cuadro 4. Valoraciones directivas sobre la urgencia, el entendimiento y la capacidad de actuación en los casos de estudio

Fuente: Elaboración propia

CASO	ENTENDIMIENTO PERCIBIDO	CAPACIDAD PERCIBIDA	URGENCIA
A	Alto	Media	Alta
B	Alto	Alta	Alta
C	Bajo	Baja	Alta
D	Bajo	Media	Media-baja

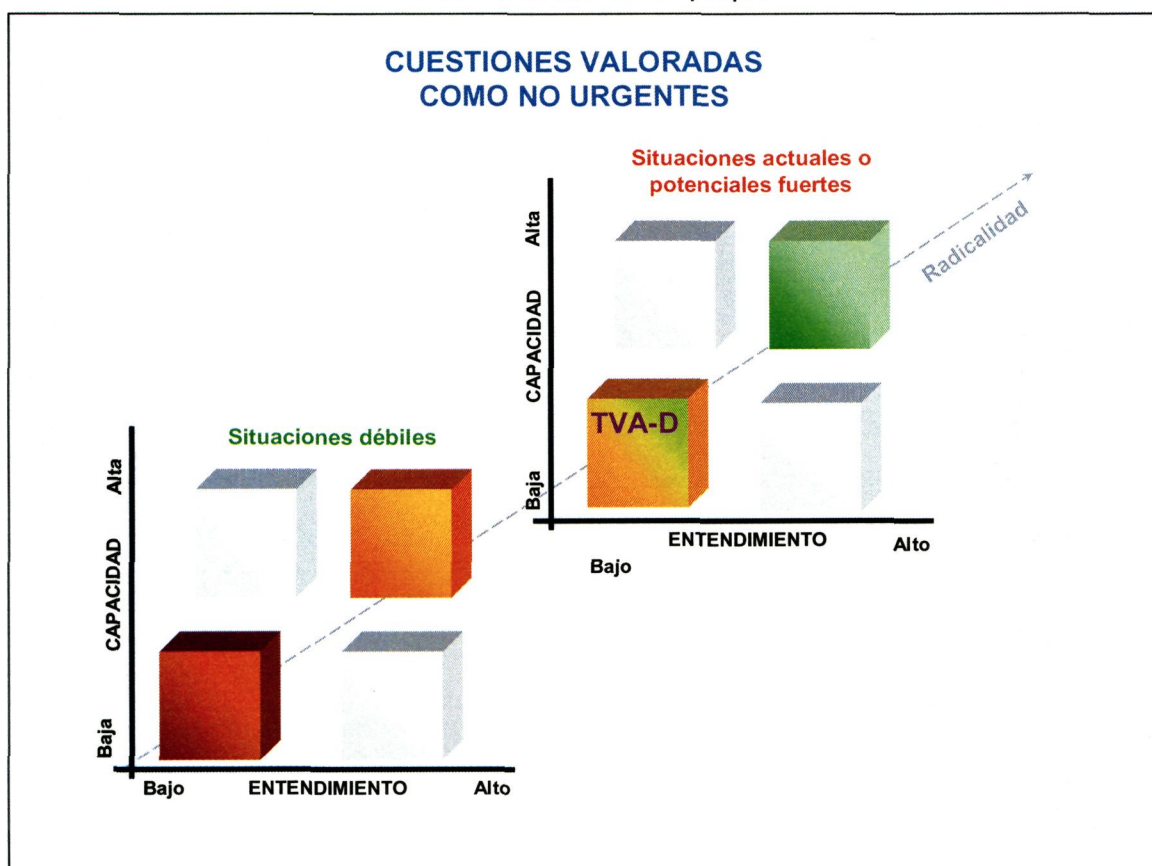
Así, analizaremos primeramente el caso en el que no se consideró la necesidad urgente de acometer el cambio, para centrarnos posteriormente en las consideraciones relacionadas con los casos en que se han detectado la necesidad inminente de acometer el mismo.

Así, en *Televisión Autónoma-D*, los directivos de la cadena consideraron que no era necesario acometer el cambio estratégico de forma inmediata. De hecho, dicho cambio, encuadrado en el plan estratégico del grupo de comunicación, implicaba la adecuación de la cadena de televisión a las necesidades de las audiencias, fundamentándose en la actualización tecnológica, incrementando y mejorando la producción propia y los procesos de gestión interna, y potenciando la producción informativa, para los que apuestan por “un *target* de futuro” que les permita hacer frente a la digitalización de la televisión y a los nuevos soportes, y conseguir a largo plazo el liderazgo de la comunicación en su Comunidad. Con este propósito, el cambio estratégico precisó de un tiempo de planificación y desarrollo que, conjuntamente, abarca un período de ocho años. Adicionalmente, los directivos perciben un bajo nivel inicial de entendimiento de la situación, ya que éstos no poseen experiencia en los contenidos específicos del cambio, planteándose el desarrollo de herramientas adicionales para identificar, con mayor certeza, las alternativas a seguir, y subsanar o elevar de esta manera su grado de entendimiento. Por último, la percepción directiva sobre la capacidad inicial de actuar también se considera moderada, ya que la disponibilidad de medios para acometer el cambio se considera un factor limitado. No obstante, existe una clara intención directiva de incrementar los diferentes recursos necesarios para el cambio. Concretamente, la dotación de recursos económicos se garantiza con las líneas de financiación establecidas en el plan estratégico de la compañía; la mejora de los recursos técnicos constituye una línea de actuación prioritaria en el proceso de renovación tecnológica, y la formación de los recursos humanos en habilidades tecnológicas se fomenta con los cursos de formación. Así mismo, los directivos intentan adecuar los valores de la organización, ya que éstos no son acordes con la iniciativa de cambio y no están arraigados, utilizando para ello mecanismos tales como la participación en la toma de decisiones y el desarrollo de un plan de incentivos ligado a las iniciativas relacionadas con la innovación y el cambio.

A pesar de las valoraciones iniciales realizadas por los directivos -baja urgencia, bajo entendimiento y moderada capacidad-, éstos proponen un cambio radical que consiste en la preparación de la cadena y de las empresas del grupo para afrontar la digitalización de los medios de comunicación, lo que, en principio, supone la creación de un *momentum* directivo, pero contradice el sentido de nuestra séptima proposición (figura 15).

Figura 15. Posicionamiento de las televisiones autonómicas ante cuestiones estratégicas valoradas como no urgentes

Fuente: Elaboración propia

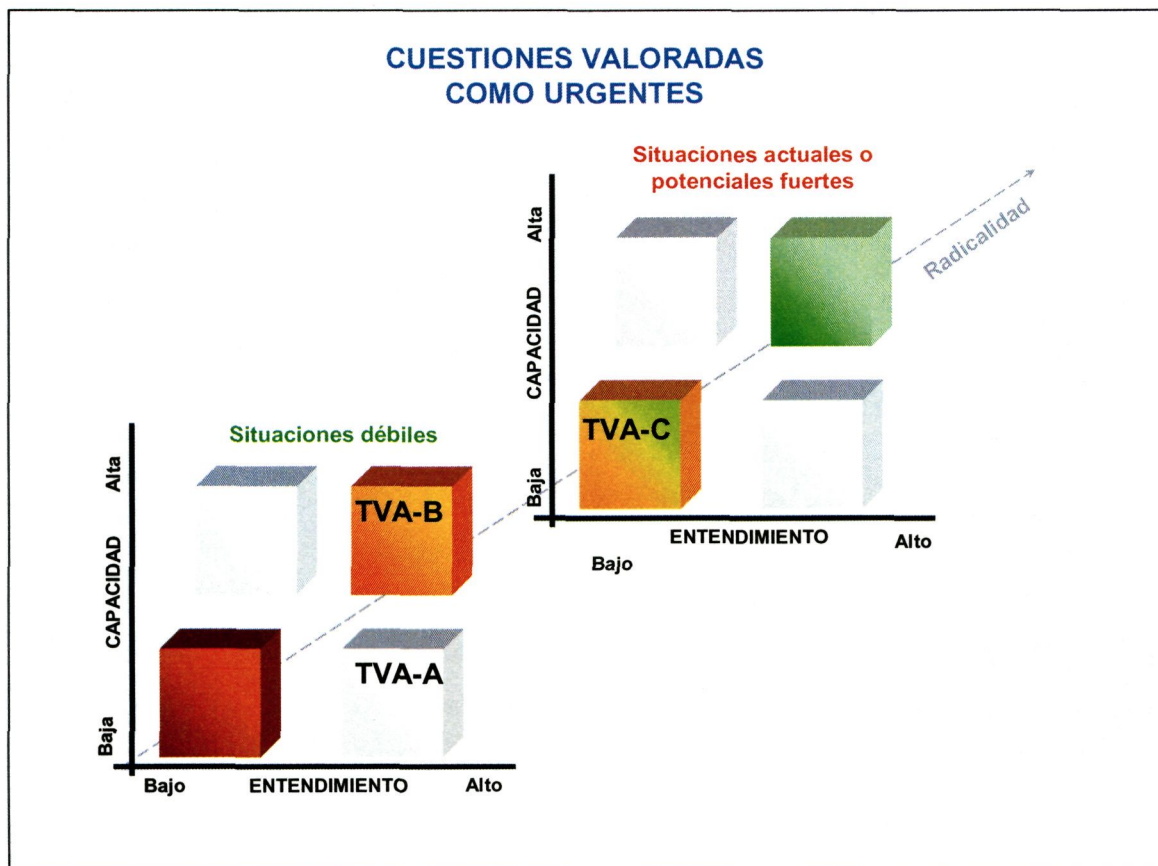


No obstante, este cambio paulatino y de carácter radical se sustenta, por un lado, en las propias características de la situación a la que se enfrenta Televisión Autónoma-D que no se corresponden totalmente con las de una situación débil en la que la respuesta está determinada por las valoraciones directivas, sino que tal cambio está exigido, a largo plazo, por las condiciones de la digitalización. Y, por otro lado, en la anticipación de los directivos de la cadena respecto a los niveles de entendimiento y capacidad que podrán alcanzar en un período relativamente corto de tiempo como consecuencia de las acciones intencionadamente emprendidas para ello. Así pues, si admitimos que son los niveles potenciales de entendimiento y capacidad alcanzables, más que los inicialmente percibidos, los que determinan la creación del *momentum* y llevan a los directivos a escoger su opción de cambio ante situaciones que consideran potencialmente fuertes, Televisión Autónoma-D constituye un buen caso explicativo de este efecto.

La discusión de los casos en que los directivos perciben un nivel elevado de urgencia, constituye la segunda parte de nuestro actual análisis (figura 16). Así, el cambio que se está desarrollando en *Televisión Autónoma-A* se puede calificar de inminente e incremental, tal y como describimos en la presentación de los casos, ya que no supone un cambio significativamente diferente a los que se habían desarrollado en esta televisión autónoma con anterioridad. Adicionalmente, el equipo directivo quiere acometerlo de forma inmediata para reaccionar a la disminución de las audiencias, estando la urgencia de la actuación influenciada por factores ligados al comité de dirección y al propio directivo responsable del cambio. Así, según las características analizadas en epígrafes anteriores, desde el punto de vista de las valoraciones directivas, podemos considerar que el equipo directivo de *Televisión Autónoma-A* percibe un elevado nivel de urgencia para solventar una situación que se corresponde en gran medida con las características de una situación débil, que además considera asequible y comprensible, ya que dispone de diferentes alternativas para acometerla (alto entendimiento). De hecho, los directivos habían manifestado distintas opciones para atraer a las audiencias del *target* 25-45 años a sus programaciones. Además, esta elevada valoración se sustenta en los niveles de formación y experiencia en los contenidos del cambio a desarrollar, ya que las variaciones en las parrillas de programación son prácticas conocidas en las cadenas de televisión, por lo que no creen necesario utilizar más mecanismos de análisis que los ya establecidos en las cadenas.

Por otro lado, en cuanto al nivel de capacidad percibida, las consideraciones iniciales respecto a la disponibilidad de medios llevaron a los directivos a considerar su moderada capacidad de actuación, ya que no disponían de excesivos recursos para emprender el cambio. No obstante, en este caso también se aprecia la posible accesibilidad de la cadena a recursos económicos canalizados a través de los contratos programa. Adicionalmente, los directivos también consideraban que la cultura organizativa inicial no se identificaba con los valores requeridos para el cambio y que al no estar arraigada es posible actuar sobre algunos aspectos que modifiquen tales valores. Así, deciden desarrollar un plan de comunicación y de identificación de los miembros de *Televisión Autónoma-A* con la iniciativa de cambio. La combinación de las valoraciones directivas y las acciones propuestas nos llevan a inferir que ante cuestiones débiles consideradas urgentes, el *momentum* directivo se traduce en respuestas inminentes (urgentes) pero de carácter incremental (figura 16), ya que sólo se da una de las otras dos condiciones: se sabe cómo actuar pero no se cuenta con los recursos suficientes para hacerlo.

Figura 16. Posicionamiento de las televisiones autonómicas ante cuestiones estratégicas valoradas como urgentes
Fuente: Elaboración propia



En el caso de *Televisión Autónoma-C* nos encontramos con una situación fuerte y que se percibe como urgente, dada la situación de la cadena y del entorno que la rodea, y ante la que el equipo directivo tiene que reaccionar de forma inmediata. Resumiendo las características analizadas en epígrafes anteriores, podemos considerar que la propuesta de cambio realizada por Televisión Autónoma-C tiene la consideración directiva de inminente y radical, dado el giro fundamental que debía desarrollarse en la cadena. Sin embargo, la situación inicial no es valorada como asequible y comprensible por parte de los directivos de la cadena, porque no había otra opción de cambio posible, ni tampoco se consideraba que tuviesen la disponibilidad de los recursos que serían necesarios para la realización de un cambio tan drástico. Así, actúan reactivamente ante una situación urgente en la que los niveles de capacidad y entendimiento son relativamente bajos, pero dadas las exigencias propias de la respuesta organizativa, la intensidad directiva y la motivación intrínseca de los mismos para desarrollar el cambio, los directivos apuestan por una "refundación" de la cadena. En este sentido, las propias manifestaciones directivas en el momento de decidir el

cambio son suficientemente aclaratorias de la situación “sé que tenemos mucho trabajo por delante en esta nueva etapa, pero también estoy seguro de que se realizará de una forma exitosa, en aceptación popular, en implantación y en audiencias”.

De esta forma, el desarrollo del entendimiento y de la capacidad de actuación son parejos a la incorporación del equipo directivo y se puede considerar que forman parte de una primera fase del proyecto de cambio, por lo que en cierta medida se ajustan los mecanismos de análisis del entorno y se realizan búsquedas más intensivas de información para afrontar esta situación. Sin embargo, la motivación directiva respecto al cambio y la situación extrema de la cadena, les llevan a proponer un cambio radical a medida que desarrollan el entendimiento y la capacidad de actuación (figura 16). Así, la situación crítica de la cadena se asocia a las consideraciones de urgencia directiva, y la combinación de tales valoraciones con las acciones propuestas nos llevan a inferir que ante cuestiones consideradas urgentes, el *momentum* directivo se traduce en respuestas inmediatas (urgentes) de carácter más radical que incremental, ya que la situación así lo exige, y aunque los niveles percibidos de entendimiento y capacidad de actuación sean en su inicio relativamente bajos, el directivo promueve activamente que estos niveles alcancen valores superiores y anticipan dichos incrementos de entendimiento y capacidad.

Por último, el cambio que se ha desarrollado en *Televisión Autónoma-B* tiene la consideración directiva de inminente, aunque con más tintes de radical que de incremental, dada la relevancia y novedad de la decisión de cambio respecto al desdoblamiento del segundo canal autonómico, que no se sabía cómo iba a ser aceptado por sus ciudadanos y suponía un cambio significativo para la cadena. Así, según las características analizadas, desde el punto de vista de las valoraciones directivas, podemos considerar que el equipo directivo de *Televisión Autónoma-B* actúa proactivamente ante una situación que percibe como urgente y que, por tanto, debe solventar de forma inmediata, aunque no exige una determinada respuesta organizativa. Además, los directivos valoran tal situación como asequible y comprensible, ya que disponen de diferentes alternativas para acometerla (alto entendimiento) fundamentadas en su nivel de conocimiento sobre el contenido general del cambio. Al mismo tiempo que consideran que disponían de capacidad suficiente para actuar, sustentada en una fuerte cultura acorde al cambio y en la tenencia de recursos humanos, y la posibilidad de acceder a recursos económicos a través de los contratos-programas. Por tanto, la combinación de las valoraciones directivas y las acciones propuestas nos llevan a defender que ante situaciones débiles consideradas urgentes, el *momentum* directivo se

traduce en respuestas inminentes (urgentes) de carácter más radical que incremental (figura 16), ya que están presentes las dos condiciones restantes (entendimiento y capacidad de actuación) al saber cómo actuar y contar con los recursos suficientes para hacerlo. Estas relaciones sustentan las reflejadas en la proposición 7b.

En definitiva, y a modo de *conclusión* se observa la relación existente entre las valoraciones directivas de la urgencia, la capacidad de actuación y el entendimiento de la situación, con la respuesta estratégica, aunque es preciso realizar algunas matizaciones e incorporaciones al respecto, principalmente relacionadas con la influencia de las características de una situación fuerte en la realización de acciones encaminadas a elevar los niveles de entendimiento y de capacidad de actuación para poder afrontar el cambio exigido. De hecho, un *momentum* directivo alto se deriva de elevadas valoraciones de la urgencia, la capacidad y el entendimiento y, consecuentemente, el directivo estará motivado para considerar respuestas estratégicas radicales. Ahora bien, estas consideraciones adquieren especial relevancia cuando la situación a la que se enfrenta el directivo se pueda catalogar como débil, ya que en la medida que tal situación sea, o pueda ser, fuerte, la respuesta estratégica es única e incuestionable. En este caso, la radicalidad propuesta para actuar dependerá si el directivo percibe unos elevados niveles de capacidad y de entendimiento, o en su defecto, de la anticipación de los resultados para alcanzarlos.

3.6. FACTORES DETERMINANTES DEL *MOMENTUM* SOCIAL NECESARIO PARA EL IMPULSO DEL CAMBIO: JUSTIFICACIÓN EMPÍRICA DE SU INFLUENCIA

En la discusión de las consideraciones propias del modelo preliminar ya pusimos de manifiesto la importancia que tienen los niveles iniciales de consenso y compromiso de los implicados en el cambio estratégico para que éste sea generado colectivamente. Ahora bien, este componente social del *momentum* organizativo puede desglosarse en dos factores principales relacionados con la participación y con el movimiento generado, respetando las nociones físicas de masa y velocidad, respectivamente. Estas consideraciones se recogieron en la proposición siguiente.

Proposición 8: *La intensidad del momentum social hacia el cambio será mayor en la medida que:*

8.a) aumenta la participación y diversidad de los miembros implicados en las valoraciones y la frecuencia de los contactos entre ellos, y

8.b) aumenta la magnitud del cambio consensuado y disminuye el tiempo disponible para acometerlo y visualizar resultados.

Como pusimos de manifiesto en la discusión de la proposición dos, el nivel inicial de compromiso colectivo con el cambio era diferente de unas cadenas a otras, por lo que analizaremos esta proposición teniendo en cuenta tales diferencias. Así, el nivel de esfuerzo y compromiso colectivo en el momento de decidir el cambio se podía calificar de medio en los casos A y C, mientras que en las Televisiones Autonómicas B y D estos niveles eran superiores. De esta forma, seguiremos esta clasificación para discutir la existencia o no de relación entre la intensidad colectiva y los elementos que hemos considerados como influyentes, es decir, la participación y el movimiento colectivo.

Participación de los implicados en el cambio

El consenso y compromiso colectivos sobre la necesidad y la idoneidad de las alternativas de actuación en respuesta a una cuestión estratégica está relacionado con la participación de los miembros de la organización, la diversidad de los individuos implicados y la frecuencia de contactos entre ellos. En líneas generales, en todos los casos analizados se aprecia la relación entre la participación de los implicados y el grado de consenso y compromiso colectivos.

Así, en los casos en que los directivos manifestaron un moderado nivel inicial de compromiso colectivo con la iniciativa de cambio se observa una cierta carencia de participación de los implicados. Así, el directivo actualmente responsable del cambio en *Televisión Autónoma-A* considera que la participación inicial de los implicados no fue determinante para lograr el consenso sobre la necesidad de emprenderlo y sobre las actuaciones a seguir (septiembre de 2000). Concretamente, los partícipes en la decisión formaban todos parte del equipo directivo del Grupo EPRTV-A y de la propia cadena, ascendiendo a ocho personas que representaban a distintas áreas, y entre las que figuran

los responsables de la implantación, lo que supuso que en la toma de decisiones se contempló una perspectiva multifuncional que, según fuentes de la cadena, no implicó una demora en la decisión de iniciar el cambio. Es más, los mecanismos formales de participación utilizados, fundamentados en la formación de equipos de trabajo para realizar el diagnóstico de la realidad y del cambio, permitieron que los implicados realizaran aportaciones que se aplicaron prácticamente en su totalidad por ser coincidentes con la perspectiva directiva. Ahora bien, el actual responsable manifiesta que los contactos entre los implicados no fueron frecuentes ni temporalmente duraderos, quizás fomentado por la clara decisión directiva del cambio que debían realizar. Estas valoraciones nos llevan a entender el moderado compromiso colectivo generado inicialmente en *Televisión Autónoma-A*.

El directivo responsable del cambio estratégico en *Televisión Autónoma-C* considera que la participación de los implicados en el cambio fue un elemento fundamental para lograr el consenso y tomar la decisión de iniciar el cambio, mostrando, desde el primer momento, un gran interés para “salvar la cadena”. Ahora bien, este nivel de consenso y compromiso inicial no fue todo lo elevado que se deseaba, consiguiendo unos niveles considerados moderados por el responsable del cambio. Así, los implicados en el cambio colaboraban a través de mecanismos formales de participación, fundamentalmente reuniones frecuentes para analizar la situación y realizar las contribuciones que considerasen convenientes para el inicio y desarrollo del cambio estratégico. Además, contaban con la participación e implicación de la productora adjudicataria de contenidos, aportando la diversidad de visiones, perspectivas, formación, niveles, etc. de los participantes, características que facilitaron el análisis de la situación pero no ayudaron al logro inicial de un elevado nivel de consenso. No obstante, es de destacar, que la participación, la frecuencia y la diversidad no provocaron una demora en la decisión del cambio, ya que, dada la situación extrema de la cadena, el tiempo era apremiante, por lo que incluso éste puede considerarse el principal causante de que no se lograsen unos mayores niveles iniciales de consenso y compromiso de los implicados en la iniciativa de cambio.

Por otro lado, los casos caracterizados inicialmente por el alto nivel de compromiso colectivo con el cambio se fundamentan en una participación efectiva de los implicados en el proyecto. De hecho, los participantes en la decisión del cambio en *Televisión Autónoma-B* se corresponden con los miembros del comité de dirección, de los cuales dos son personas

del equipo directivo de la cadena, que representan a unos veinte implicados en el cambio. La diversidad de los participantes, provenientes de distintas áreas, garantiza una perspectiva multidisciplinar que, en opinión de un directivo, ralentizó el logro del consenso sobre la decisión de cambio, pero fue un elemento fundamental en dicha decisión. La participación se canalizó principalmente a través del desarrollo de equipos de análisis, que se reunían con frecuencia, en persona y no haciendo excesivo uso de mecanismos formales, siendo sus aportaciones y contribuciones contempladas en el proceso. Estas consideraciones justifican el elevado compromiso colectivo mostrado desde los inicios del cambio.

En *Televisión Autonómica-D*, los participantes en la decisión del cambio se corresponden con los miembros del equipo directivo y de los mandos intermedios, lo que supone la implicación de unas 130 personas en el proceso de decisión. Esta elevada participación debe entenderse en el marco del Plan Estratégico de la compañía, y dentro del cual se enclava el cambio estratégico de la cadena de televisión. De esta forma, los implicados en la decisión colaboran a través de mecanismos establecidos, formando equipos de trabajo para diagnosticar la realidad y el cambio de la compañía, y reuniéndose con bastante frecuencia, según fuentes de la cadena. Al incluir al equipo directivo y a los mandos intermedios se garantiza la diversidad de áreas, formaciones y niveles, lo que favorece el análisis de la situación desde diferentes perspectivas, pero al mismo tiempo ralentiza la consecución del consenso sobre las opciones a seguir, aunque todos los directivos de esta cadena coinciden en que esta implicación fue determinante para lograr el relativamente alto nivel de compromiso inicial.

De esta forma, la evidencia empírica muestra de una forma clara como la participación, la diversidad de los partícipes y la frecuencia de contacto genera un elevado consenso y compromiso con el cambio. Así, sólo en los casos en los que esta participación, aunque la hubiese, realmente no fuese necesaria ni vinculante para la adopción de la decisión, bien porque estuviese marcada por la dirección o porque no se disponía del tiempo suficiente para acercar posiciones y lograr acuerdos, los niveles de consenso colectivo son más bajos y, como consecuencia, también los de compromiso. No obstante, en situaciones extremas de supervivencia de la empresa, los niveles de compromiso con el cambio son mayores que los alcanzados respecto al consenso, debido a la necesidad imperiosa de acometer el cambio.

Movimiento colectivo hacia el cambio

La generación del movimiento colectivo hacia el cambio depende de la existencia de consenso previo, la magnitud del cambio a desarrollar, el tiempo disponible para acometerlo y el tiempo previsto para la obtención de resultados. Así, cuanto mayor sea el cambio consensuado a desarrollar y menor sea el tiempo para realizarlo y visualizar resultados, mayor será el movimiento colectivo generado, según indica la proposición formulada.

Así, en el caso del cambio estratégico desarrollado en *Televisión Autónoma-A*, la diferencia entre la situación existente en septiembre de 2000 y la deseada, no es considerada por sus directivos como de gran magnitud, dado que se asocia a un cambio de la combinación producto-mercado. Sin embargo, respecto al tiempo disponible, es de destacar que en el momento de la decisión no se establecieron parámetros al respecto, lo que hace suponer que, desde el punto de vista colectivo, no vaya a implicar la percepción de rapidez. Es más, este cambio, que ha sido propuesto por el director general desde su toma de posesión en septiembre de 2000, aún no se considera finalizado, por lo que el tiempo disponible para realizarlo no puede considerarse una variable que juegue un papel clave en la determinación del movimiento colectivo, a lo que debemos añadir que incluso transcurrieron dos años para la sustitución del primer responsable, lo que nos ayuda a entender que el tiempo no suponía una presión importante. En este sentido, el carácter incremental de un cambio poco consensuado inicialmente y la carencia de un tiempo objetivo para acometer el mismo, supone que no se genere un elevado movimiento colectivo en la etapa inicial del cambio.

En *Televisión Autónoma-C* la radicalidad del cambio estratégico suponía que la diferencia entre la situación actual y la prevista era considerablemente significativa, ya que se debía solventar la situación extrema de la cadena, "limpiar" la imagen externa de la misma –en palabras de sus directivos–, obtener unos niveles de audiencia aceptables y garantizar la viabilidad económica del proyecto. En este sentido, la importancia del cambio refleja la magnitud del mismo, si bien no hubo tiempo suficiente para alcanzar un consenso inicialmente elevado. Como ya hemos señalado, la situación necesitaba una resolución rápida, que fuese visible en un breve período de tiempo, por lo que el cambio debía acometerse de inmediato, aunque no se establezca una fecha de finalización. De esta forma, acometer un cambio drástico, aunque moderadamente consensuado, en un breve período de tiempo, exige un movimiento colectivo elevado, lo que justifica que el grado de

compromiso colectivo con el mismo sea algo más elevado que el grado de consenso inicial. De esta forma, el nivel medio de movimiento colectivo se asocia a un cambio de elevada magnitud, medianamente consensuado y con escaso tiempo para su desarrollo.

Entre los casos en los que el nivel inicial de compromiso colectivo es elevado, nos encontramos con *Televisión Autónoma-B*, cuyo cambio se puede considerar en cierta medida radical, en cuanto que su segundo canal se vería sometido a un cambio muy significativo. Tal inquietud es mostrada por el responsable del cambio cuando manifiesta que “lamenta que algunos programas no tengan siempre la aceptación o el éxito que se había previsto cuando se decidió, con toda la ilusión, apostar por ellos”. Al mismo tiempo, otro miembro del equipo directivo reconoce que “no se debe buscar la audiencia por la audiencia, pero sí se debe competir por la buena aceptación de su oferta. No hay buena televisión pública o privada, si no interesa a nadie”. Por otro lado, el tiempo disponible para acometer tal transformación venía marcado por la premura directiva de finalizarlo en la misma temporada en la que tenía su inicio. En este sentido, la magnitud del cambio consensuado a realizar en el breve espacio de tiempo disponible exige un elevado movimiento colectivo, que en este caso justifica los elevados niveles de compromiso generados desde el inicio del cambio.

El cambio estratégico iniciado en *Televisión Autónoma-D* es radical, ya que solventar la diferencia existente con las televisiones de FORTA, y afrontar la digitalización de la cadena suponía una distancia considerable entre la situación actual y la prevista. Ahora bien, los directivos de la cadena consideraban que el cambio debía realizarse en un moderado período de tiempo, más cuando se había previsto dentro del Plan Estratégico de la compañía, que abarca desde el año 2000 hasta 2007. De esta forma, en *Televisión Autónoma-D* se debía acometer un cambio drástico, altamente consensuado, pero en un período temporal relativamente moderado, aunque algunas acciones, especialmente, las ligadas a las mejoras en los niveles de audiencias, exigían la pronta visualización de resultados, lo que justifica el relativamente alto movimiento colectivo inicialmente generado.

Así, a modo de *conclusión*, podemos destacar que la evidencia empírica nos permite justificar el nivel inicial de *momentum* colectivo. Concretamente, los altos niveles iniciales de compromiso colectivo se asocian a cambios radicales y consensuados, aunque difieren en el tiempo que precisan, mientras que los moderados niveles de *momentum* colectivo se

corresponden con cambios poco consensuados, bien sean radicales o incrementales. Estas consideraciones nos llevan a destacar la importancia del consenso inicial, más que la propia magnitud del cambio o el tiempo para su desarrollo, como determinante de la generación del *momentum* colectivo.

Influencia de los factores señalados en la generación del momentum colectivo

La evidencia empírica nos permite poner de manifiesto la influencia de la participación y del movimiento social en la generación del *momentum* colectivo. Así, a modo de *conclusión*, podemos observar en la diversidad de los casos analizados la homogeneidad existente en cuanto a las variables explicativas del *momentum* social, corroborándose en todos los casos la literatura existente. Sin embargo, a partir de su análisis, podemos hacer dos matizaciones. Por un lado, debemos destacar la verdadera importancia que la generación del consenso tiene en la determinación del *momentum* social, por encima de cualquier otra variable; y en segundo lugar, merece especial atención el hecho de que el logro del consenso colectivo se asocia a una participación efectiva y real de los implicados en el cambio. Esta última consideración exige que el proceso participativo se ajuste a la pureza que este concepto entraña y que se perciba la productividad del mismo en las aportaciones y contribuciones al proceso de cambio. Sin embargo, las alteraciones que se produzcan en tal participación no implican que el inicio del cambio estratégico carezca del sustento del *momentum* colectivo, sino que éste no se genera intrínsecamente en los implicados en el cambio, derivándose tal motivación del *momentum* directivo, el cual, en estas circunstancias, no puede decaer en ninguna de las etapas subsiguientes del cambio si se desea que éste se desarrolle con éxito.

3.7. LA TRASLACIÓN DE LA INTENSIDAD DIRECTIVA AL *MOMENTUM* SOCIAL: DISCUSIÓN SOBRE LA NECESIDAD Y CONTENIDO DE LA MISMA

Como se ha dejado patente en las consideraciones anteriores, la generación del *momentum* directivo depende de las valoraciones que éste realice, la determinación de los objetivos a conseguir y el esfuerzo que esté dispuesto a dedicar al logro de los mismos, mientras que el *momentum* social depende, inicialmente, de aspectos ligados a la participación en el proceso decisorio y al movimiento colectivo hacia el cambio. Sin embargo, para poder generar el compromiso colectivo y, consecuentemente, el *momentum* organizativo, es

necesario, en ocasiones, transmitir e infundir a los miembros de la organización implicados en el cambio la intensidad dinámica ya generada en el directivo, principalmente en situaciones marcadas por el escaso nivel de consenso alcanzado en las etapas preliminares, la imposibilidad de que todos los implicados en el cambio participen en el proceso de decisión, la excesiva duración del proyecto de cambio que mitigue el compromiso colectivo, etc. De hecho, estas situaciones pueden requerir un mayor esfuerzo directivo para intensificar el *momentum* colectivo inicial, siendo necesario que éste ejerza el liderazgo activo, tal y como se recoge en la proposición siguiente.

Proposición 9: *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.*

El marco teórico que da lugar a esta novena 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 del nuevo responsable del cambio en *Televisión Autónoma-A* supuso que éste retomase las riendas del mismo. De este modo, el directivo se plantea en septiembre de 2002 la transmisión de su *momentum* directivo al resto de implicados en el cambio estratégico, ya que los niveles iniciales de compromiso colectivo se consideraban moderados. Así, el responsable del cambio se implica totalmente en un proceso de comunicación abierta, intentando trasladar a los implicados las bondades que su desarrollo va a tener para la cadena. De hecho, el actual responsable invitó a los implicados a cooperar y colaborar en el cambio, fomentando el diálogo y la comunicación, convocando reuniones explicativas, transmitiendo el mensaje de cambio en reiteradas ocasiones, en persona o en pequeños grupos, 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. Estas características revelan la clara intención del responsable actual del cambio de estimular el consenso no logrado hasta el momento, impulsando la identificación de los implicados con el cambio. Así, el responsable del cambio en *Televisión Autónoma-A* asumió el rol de generador de confianza y compromiso, lo que se puede asociar a un verdadero ejercicio de liderazgo activo, facilitado por ser una persona de la Casa desde sus comienzos y “compañero de batalla” desde los programas de deportes.

Sin embargo, consideramos que el proceso de intensificación del compromiso colectivo no puede considerarse exitoso, ya que si bien está marcado por una alta intencionalidad del directivo responsable, los implicados en el cambio, después de esta tarea directiva, continuaban mostrando un compromiso moderado, si bien estaban dispuestos a desarrollar la nueva estrategia. En este sentido, debemos destacar que aunque aumenta el nivel de esfuerzo, el compromiso colectivo no se manifiesta elevado, y ello puede deberse a diversos motivos, a saber (a) porque consideraban que la empresa no confiaba en ellos; (b) porque bajo su perspectiva, la empresa no fuese capaz de afrontar el cambio con éxito, ya que habían experimentado sucesivos intentos infructuosos en los años precedentes; y (c) debido a la existencia de conflictos laborales latentes en la empresa, que generaban una pseudo-resistencia al cambio.

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. De hecho, la cultura dominante en la empresa les lleva a establecer mecanismos de comunicación sobre el cambio, incentivando así el compromiso y desarrollando un clima de confianza respecto al mismo a través de un estilo participativo y de cooperación, y fomentándose el diálogo y la comunicación. En este sentido, la política de comunicación llevada a cabo en esta cadena va más allá de la mera explicación del cambio, ya que se centra en recalcar que el éxito de la iniciativa de cambio dependerá del esfuerzo que todos los departamentos de la cadena estuviesen dispuestos a realizar. Adicionalmente, la dinámica comunicadora se realizó tanto formal como informalmente, en pequeños grupos y en reiteradas ocasiones, y haciendo uso de las actividades de formación al objeto de mantener los valores culturales de apertura al cambio que caracterizan a esta cadena.

Así, 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. Sin embargo, y sobre todo, es una demostración de que el estímulo directivo no se va a desvanecer, lo que al mismo tiempo, permite mantener los altos niveles de compromiso y esfuerzo colectivo.

En el caso C, la estructura de esta televisión autonómica 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. Es más, las peculiaridades de este modelo no impidieron que el directivo de la cadena intentase elevar los niveles de compromiso de todos los implicados en el cambio estratégico, incluyendo a los que no son empleados de Televisión Autonómica-C, sino de la adjudicataria de la producción y suministro de contenidos, ya que comparten infraestructuras y, en última instancia, las emisiones de la cadena dependen del personal de la productora. 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. Sin embargo, no se utilizaron otros elementos de apoyo tales como los incentivos, las actividades formativas, etc., propiciado quizás por la premura con la que se debía desarrollar el cambio y por la escasez de recursos disponibles. Esta tarea ha sido desempeñada directamente por el responsable de la cadena, que muestra además un interés por los sentimientos y emociones que esta transformación generaba en los empleados. Este aspecto ha sido destacado por un directivo de la cadena, resaltando que “el responsable del cambio es un profesional que le gusta estar al frente de la batalla y se preocupa de las personas con las que trabaja”. De hecho, aunque el *momentum* de los directivos de la cadena decayó levemente en esta fase del proyecto al ser trasladado a los responsables de la adjudicataria, el directivo de la cadena ejerció el liderazgo activo y asumió el papel de comunicador del cambio, incluso de cara a los empleados adscritos a la cadena de televisión pero no pertenecientes a ella.

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. Así, el proceso comunicador se realizó en pequeños grupos y en reiteradas ocasiones, asumiendo directamente la transmisión el equipo directivo y poniendo a disposición de los implicados actividades formativas relacionadas con el cambio, principalmente desde el punto de vista de la digitalización y de las nuevas tecnologías y soportes, líneas por las que se estaba desarrollando el cambio. Además, 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.

3.8. EL DESARROLLO Y DESENLACE DEL *MOMENTUM* ORGANIZATIVO PARA EL CAMBIO ESTRATÉGICO: DISCUSIÓN SOBRE LA INFLUENCIA DE LA RETROALIMENTACIÓN Y LOS MECANISMOS DE APOYO

En la etapa de desarrollo del cambio estratégico, la información que se recibe de forma continua sobre las acciones realizadas y los resultados alcanzados puede generar dos efectos opuestos. Así, en primer lugar, la retroalimentación puede impulsar y reforzar la motivación hacia el cambio, facilitando la obtención de resultados superiores a los resultados de los esfuerzos realizados. Este conjunto de actuaciones regenera el movimiento hacia el cambio y, consecuentemente, desarrolla de forma sostenible el *momentum* organizativo. Por otro lado, la información recibida por directivos y/o empleados puede motivar la desaceleración de la dinámica de cambio, por lo que la intensidad de movimiento se desvanecería hasta desaparecer, dando lugar al desenlace del *momentum* organizativo. Estas consideraciones se pusieron de manifiesto en la última proposición establecida en el capítulo uno de nuestro trabajo.

Proposición 10: *La intensidad del momentum organizativo hacia el cambio estratégico*

10.a) *se desarrolla de manera sostenible en la medida que se fomente el aprendizaje a través de los sistemas de retroalimentación y se sustente en la utilización de las dinámicas organizativas que lo favorezcan,*

10.b) *disminuye en la medida que la información que directivos y empleados reciben favorezca la desaceleración del movimiento.*

Así, para la discusión de esta proposición, organizaremos nuestro análisis diferenciando ambos efectos, de tal manera que estudiaremos, en primer lugar, la sostenibilidad del momentum y, en segundo y último lugar, el desenlace del mismo, si se ha producido.

La sostenibilidad del momentum organizativo

La regeneración de la intensidad organizativa para garantizar la sostenibilidad del *momentum* se puede producir por diversos factores entre los que destacan los sistemas de retroalimentación informativa, el liderazgo activo, el establecimiento de objetivos o la adecuación de los sistemas de reconocimiento y recompensas. En este sentido,

analizaremos en cada caso la importancia concedida a estos elementos y su influencia en la consolidación del *momentum* organizativo de cada televisión autonómica.

La evaluación realizada en *Televisión Autonómica-A* sobre el desarrollo del cambio estratégico permite la acumulación de conocimientos sobre el mismo y facilita el aprendizaje organizativo, a través de la retroalimentación. De hecho, de forma habitual, los directivos de Televisión Autonómica-A analizan los resultados de las programaciones a través de las cuotas de audiencia, y trasladan dicha información al resto de implicados, produciéndose así la comunicación de los resultados de los análisis y del desarrollo del cambio. De esta manera, incluso aunque los resultados obtenidos en la fase de desarrollo muestran sólo ligeras mejoras de audiencia y de imagen, el responsable del cambio destaca el significativo incremento progresivo de interés y esfuerzo colectivo alcanzado en esta fase, principalmente a raíz de las informaciones generadas, lo que supuso la reafirmación de la necesidad de conseguir el objetivo inicialmente propuesto. Ahora bien, el responsable del cambio manifiesta que no sólo se preocupa de transmitir los avances realizados sino de demostrar la implicación directiva en la iniciativa de cambio, manteniendo su estímulo y compromiso, y fomentando las áreas de diálogo formal y/o informal para intercambiar opiniones sobre el desarrollo del proceso. De esta forma, en la etapa de desarrollo del cambio se logra el mayor compromiso colectivo hacia el mismo, sustentado en el liderazgo activo ejercido por el responsable y en la apreciación de los avances conseguidos hasta el momento, que difieren considerablemente de los fracasos obtenidos en las etapas anteriores.

Las dinámicas de cambio establecidas en *Televisión Autonómica-B* facilitan la obtención de información respecto al contenido, al desarrollo y a los resultados de la transformación realizada, pero los directivos de esta cadena reconocen que dan más importancia al análisis de los posibles acontecimientos futuros que puedan afectar a la entidad como determinante de la reafirmación de la dirección del cambio. Así, tanto los análisis sobre las actuaciones como la posible incidencia de algún aspecto futuro, se consideran fuentes fundamentales de información para generar conocimiento acumulado sobre el cambio y, por tanto, incentivar el aprendizaje organizativo. De esta forma, el responsable de la cadena es la persona encargada de trasladar dicha información a los implicados, comunicándola en reiteradas ocasiones, principalmente a través de sesiones de trabajo en las que se intercambian opiniones sobre el desarrollo del cambio y se establecen los objetivos concretos y los plazos para conseguirlos. Los efectos de estas actuaciones se traducen en la regeneración de la

intensidad y la reafirmación de la dirección del cambio, manteniéndose el elevado nivel de compromiso, tanto colectivo como directivo, a medida que se conocen los avances hacia el mismo y, en palabras del responsable del cambio, “el esfuerzo se ve recompensado por la respuesta de la audiencia”. De hecho, las acciones realizadas para conseguir el objetivo propuesto en Televisión Autónoma-B han dado sus frutos de forma rápida y contundente, ya que se decide realizar el cambio en diciembre de 2000 y los resultados trimestrales muestran la aceptación pública de estas acciones.

El desarrollo e implantación del cambio estratégico emprendido en *Televisión Autónoma-C* consiste en el diseño y realización de un plan de análisis de la información y en las actuaciones encaminadas a lograr la “refundación” de la televisión. En el plan de comunicación se recoge la necesidad de difundir la información obtenida, trasladándola a los directivos para que éstos, a su vez, transmitan a los implicados el progreso en el desarrollo del cambio, así como los objetivos concretos que debían satisfacerse en las diferentes fases de su implantación. Sin embargo, no utilizaron técnicas tales como los planes de reconocimientos, incentivos y recompensas para asociarlo a la iniciativa de cambio ni a comportamientos innovadores, principalmente porque las necesidades de la cadena eran por sí solas suficiente incentivo para el cambio y porque la situación extrema de la misma no lo permitía. En este caso, se mantiene el alto nivel de compromiso colectivo generado con la traslación de la intensidad directiva a los implicados en el cambio, produciéndose un desplazamiento del estímulo directivo del responsable de la cadena al *momentum* directivo de la productora.

Estas consideraciones nos llevan a que los logros inicialmente conseguidos por Televisión Autónoma-C impulsan y reafirman la dirección del cambio, ya que éste comenzó en mayo de 2001 y en la temporada 2001/2002 la cadena autónoma continúa con su consolidación obteniendo un 9,7% de cuota de pantalla, siendo la que más crece a nivel nacional, incluso sin contar con los derechos del fútbol de Primera División. Adicionalmente, la temporada comienza con el fin del litigio que ha enfrentado al Ministerio de Fomento y a la cadena durante casi tres años, por lo que se establece la legalidad del modelo de gestión mixta de la misma. Al mismo tiempo, la FORTA nombra al director general de Televisión Autónoma-C presidente de la Federación, sólo cinco meses después de su incorporación de la cadena, lo que supone un respaldo para la televisión y el reconocimiento de su igualdad de condiciones a pesar de contar con un modelo diferente. La motivación para continuar el

esfuerzo de cambio está más que incentivada con los hechos positivos conseguidos en todos los frentes desde el inicio del cambio estratégico.

Televisión Autonómica-D genera el aprendizaje organizativo a través de los mecanismos de retroalimentación que tiene establecidos, y que permiten analizar el avance hacia el objetivo de cambio. No obstante, al ser un proyecto de larga duración, la intensidad organizativa se puede minar por lo que promueven el establecimiento de objetivos más concretos, así como planes de incentivos y actividades de formación como dinámicas que sustenten el desarrollo del plan. Adicionalmente, los directivos reconocen que la duración del plan estratégico requiere el continuo estímulo directivo, aunque éste pueda relajarse, en cierta medida, dada la identificación de los implicados con la iniciativa de cambio. De hecho, el responsable del cambio considera que el mayor nivel de compromiso y esfuerzo colectivo se produce en la etapa de desarrollo del cambio, en la que se aprecian los logros alcanzados y los incentivos asociados. Así, las acciones realizadas para conseguir incrementar las audiencias en *Televisión Autonómica-D* han dado sus frutos de forma rápida y contundente, ya que se inicia el cambio en mayo de 2000 y los primeros resultados obtenidos muestran una recuperación de las audiencias. De hecho, el canal en castellano de esta televisión ronda el 17%, recortando distancias respecto al resto de primeros canales de la FORTA. Al mismo tiempo, el segundo canal rompe la trayectoria descendente de los dos últimos años, situándose en torno al 5,5%. De esta forma, se reafirma la necesidad de conseguir el objetivo propuesto intentando acercar las audiencias del primer canal al umbral FORTA (20%) mediante promoción de la producción propia y a través de la incorporación de las tecnologías actuales en medios de comunicación.

Por tanto, a modo de *conclusión*, podemos considerar que la sostenibilidad del *momentum* organizativo se consigue cuando los implicados en el cambio aprecian los avances logrados hacia el objetivo, siendo necesario el estímulo directivo de manera continua en esta fase, principalmente a través del liderazgo activo y, en menor medida, en el resto de dinámicas organizativas con capacidad para fomentar el cambio.

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. Como consecuencia, el desenlace

del momentum puede surgir brusca o gradualmente, en función de si las causas que motivan tal desaparición son o no repentinas. Así, discutiremos, en los casos que proceda, la influencia de la información en el desenlace del *momentum*.

En *Televisión Autónoma-A* 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 el responsable actual del cambio se ha incorporado en septiembre de 2002, ocho meses antes de la obtención de la información que sustenta la evidencia empírica, por lo que el cambio está aún en fase de desarrollo, 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. De hecho, la conclusión del cambio no ha supuesto el desenlace brusco del *momentum* organizativo, ya que sus efectos se aprecian en la obtención de unos resultados superiores a los de esa campaña, siguiendo con la misma línea de actuación iniciada con el cambio, e incluso ante variaciones del equipo directivo de la cadena.

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. Así, los empleados de la adjudicataria muestran una pseudo-resistencia a continuar con el cambio estratégico, forzando un desvanecimiento de la intensidad, pero que debemos considerar como coyuntural y no ligada al propio proceso de cambio.

En *Televisión Autonómica-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.

Por último, nos resta incorporar todas las matizaciones que la evidencia empírica nos ha demostrado sobre el modelo preliminar propuesto en el capítulo uno, refinándolo y formulando el modelo inducido que refleje los aspectos señalados en la discusión recogida en este tercer capítulo. Con este objetivo se estructura el cuarto y último capítulo de este trabajo de investigación.

CAPÍTULO 4

RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Nuestro trabajo de investigación ha perseguido la identificación y comprensión de los factores que influyen en la génesis y desarrollo del cambio estratégico, sustentando tal decisión en las interpretaciones y valoraciones que realizan los directivos sobre los acontecimientos y cambios en el entorno y en la propia organización, así como en la intensidad generada en el resto de los implicados en el cambio. Con este fin, nos habíamos propuesto la consecución de cinco objetivos fundamentales: (a) desarrollar un marco teórico para el estudio del proceso de cambio estratégico desde una perspectiva global y en la que se reconozca la naturaleza dinámica del mismo, (b) describir la diversidad de factores y principios que potencialmente pueden influir en la dinámica del cambio en sus distintas fases, distinguiendo los elementos relevantes para la generación del *momentum* directivo y los que intervienen en la génesis del *momentum* colectivo, (c) identificar las estrategias de investigación más adecuadas para el análisis del cambio estratégico desde una perspectiva integradora, destacando los aspectos metodológicos a seguir en un estudio de cambio, (d) llevar a cabo un análisis procesual de múltiples casos que nos permita encontrar la evidencia empírica sobre la que sustentar la identificación y comprensión de los factores que influyen en el inicio y desarrollo de un proceso de cambio estratégico y (e) inducir un modelo que explique los factores que influyen en la génesis y el desarrollo del cambio estratégico, integrando las perspectivas de proceso y contenido del mismo con las visiones directivas y colectivas del *momentum*.

Cumpliendo con el primero de nuestros objetivos de investigación, en el primer capítulo del presente trabajo se realizó una revisión de la literatura sobre el cambio estratégico en las organizaciones, el problema de los procesos de cambio y su disociación con las causas y consecuencias del mismo, y las múltiples influencias que se han tratado en relación con la renovación estratégica, alzándose la teoría del *momentum* como una explicación integradora y dinámica del cambio estratégico. A partir de esta revisión procedimos a establecer diez proposiciones de investigación que sirvieron como punto de partida para el estudio de la diversidad de factores que influyen en el cambio estratégico, desde que se detecta la

necesidad de acometer acciones de este tipo hasta que el proceso se da por finalizado, lo cual constituía nuestro segundo objetivo de investigación.

Ahora bien, la dinamicidad necesaria, representada por el *momentum*, para la realización de cambios estratégicos no deja de ser un fenómeno social complejo que implica a múltiples participantes que se interrelacionan entre sí en un proceso prolongado en el tiempo, lo que nos lleva a defender, cumpliendo nuestro tercer objetivo, la utilización del estudio de casos como la metodología apropiada para el análisis del *momentum* organizativo del cambio estratégico, según pusimos de manifiesto en el capítulo dos. Consecuentemente, llevamos a cabo un análisis procesual de múltiples casos para encontrar la evidencia empírica sobre la que sustentar la identificación y comprensión de los factores que influyen en el inicio y en el desarrollo de un proceso de cambio estratégico, lo cual constituía nuestro cuarto objetivo de investigación y presentamos en el capítulo tres.

Así, en el presente capítulo presentaremos las conclusiones más relevantes obtenidas de nuestra investigación empírica, lo que nos permitirá desarrollar el modelo inducido en el que se recojan de una manera global todas las influencias que se han manifestado como clave y determinantes en la génesis y en el desarrollo del cambio estratégico, fundamento de nuestro último objetivo. Así mismo, concluimos este trabajo poniendo de manifiesto las limitaciones de la investigación, sus implicaciones y diversas recomendaciones para futuras investigaciones.

4.1. LA DIVERSIDAD DE LOS FACTORES INFLUYENTES EN LA DINÁMICA DEL CAMBIO ESTRATÉGICO

En el presente epígrafe procederemos a exponer un resumen de los principales resultados y conclusiones del análisis de la evidencia proporcionada para el estudio de los cuatro casos que constituyeron el marco de nuestro trabajo empírico. Para la presentación de tales factores organizamos la exposición en función de la estructura seguida en el marco teórico y en la discusión de los casos, al objeto de identificar las influencias que se han manifestado en relación al modelo secuencial del *momentum*, así como respecto a los componentes directivo y colectivo que constituyen el *momentum* de la organización. Ahora bien, no es nuestro objetivo sintetizar el modelo preliminar expuesto en el capítulo uno y la evidencia

empírica presentada en el capítulo tres, sino que consideramos conveniente destacar las aportaciones que nuestro trabajo ha realizado a la literatura existente sobre cambio estratégico.

El modelo secuencial del *momentum* organizativo para el cambio estratégico

La primera de las proposiciones estudiadas en relación al modelo secuencial del *momentum* organizativo para el cambio estratégico se relacionaba con la *fase de preparación* del mismo. En esta etapa el esfuerzo directivo es esencial, ya que éstos deben interpretar los acontecimientos internos y externos a la organización. De hecho, tal y como habíamos puesto de manifiesto en el marco teórico (e.g., Dutton y Duncan, 1987ab; Dutton *et al.*, 1983; Bohman y Johansson Lindfors, 1998; Kitchen y Daly, 2002), sólo cuando los directivos realizan valoraciones que les hagan considerar la necesidad de emprender un cambio y establezcan una meta para alcanzarlo, surgirá el *momentum* organizativo que les impulse a poner en marcha el cambio estratégico. En efecto, la evidencia empírica nos muestra que el inicio del proceso de cambio surge a raíz de las interpretaciones y valoraciones que los directivos han realizado de algún acontecimiento interno y/o externo que tiene el potencial de influir en la estrategia presente o futura de la organización. Concretamente, los directivos, orientados por la visión de su organización, valoran la cuestión estratégica, establecen los objetivos de cambio a alcanzar y realizan las acciones necesarias para que la razón de ser de la misma inspire e impulse comportamientos posteriores. Ahora bien, debemos poner de manifiesto la diversidad de aspectos que un directivo puede valorar, tales como el efecto que la cuestión puede tener en los resultados de la organización, la adecuación a las necesidades del mercado, las exigencias tecnológicas, las propuestas de los grupos de control, el incremento de la competencia, las condiciones del entorno, etc. Sin embargo, la evidencia empírica nos muestra que incluso cuando los acontecimientos sectoriales son los desencadenantes del cambio, este factor se interpreta desde la perspectiva de la visión de la organización, que se constituye de esta manera como el principal motor activo del cambio.

Sin embargo, para que el cambio estratégico pueda desarrollarse sin dificultad es imprescindible la participación de los miembros de la organización. En este sentido, la segunda proposición relacionada con el modelo secuencial del *momentum* se vincula a la *fase de impulso social o colectivo*. Dicha etapa se caracteriza por la consolidación del inicio del cambio estratégico debiendo ser éste generado colectivamente. Ahora bien, el hecho de

que un cambio estratégico esté en fase de desarrollo implica que se ha consolidado su inicio, si bien no garantiza que éste se haya fundamentado en el apoyo de los implicados en el cambio. Es más, incluso aunque se haya sustentado en el *momentum* colectivo, éste puede que no alcance los niveles apropiados para generar la dinamicidad que el cambio requiere. Al respecto, la evidencia empírica nos muestra que el inicio del cambio estratégico se sustenta siempre en el apoyo del colectivo implicado en el mismo, aunque sí existen diferencias considerables en cuanto al nivel de esfuerzo y compromiso que los implicados en el cambio están dispuestos, inicialmente, a dedicar al mismo. Ahora bien, de nuestros análisis se puede extraer que el elemento fundamental para que se genere el compromiso colectivo es el grado de consenso alcanzado. Así, se debe resaltar que el nivel de consenso inicial conseguido entre los implicados en el cambio sobre el inicio y el desarrollo del mismo, determina el nivel de compromiso colectivo, excepto cuando la situación a la que se enfrenta la empresa (e.g., supervivencia de la empresa, desregulación del sector, imposición legal) determina la respuesta organizativa. Ante tal situación, el nivel de compromiso colectivo es superior al grado de consenso alcanzado, demostrando los implicados en el cambio una predisposición mayor para afrontar la nueva estrategia y establecer cursos de acción que les permitan solventar las denominadas “situaciones fuertes”.

En este punto, y dada la diversidad de aspectos destacados en la literatura respecto al nivel de consenso entre los implicados en el cambio (e.g., Lingle y Schiemann, 1996; Lämsä y Savolainen, 2000; Stacey, 1995; Grant, 1996b; Kangis y Williams, 2000; Castejón Ruiz y García Durán, 1996; Miller y Lee, 2001; Jansen, 1999), debemos destacar las características que concurren en nuestra evidencia empírica y que influyen en el mismo. Así, más que el número de partícipes en la decisión del cambio, es la manera de desarrollar el proceso decisorio la que determina el consenso colectivo. De hecho, la evidencia empírica pone de manifiesto que cuando las decisiones están, en cierta medida, impuestas por cualquier circunstancia (e.g., situación extrema de la organización, visión incuestionable del directivo) se alcanza un menor nivel de consenso entre los implicados; mientras que si el proceso es participativo o los implicados en el cambio comparten criterios sobre la adopción de decisiones, se consigue un elevado consenso colectivo y, consecuentemente, un mayor apoyo colectivo para la consolidación del inicio del cambio estratégico.

Iniciado el *momentum* organizativo, a través del impulso directivo y con el compromiso de los implicados en el cambio, se conforman las bases para el desarrollo del mismo. Esta

etapa de desarrollo se vincula, según nuestra revisión teórica, a una mayor presencia del *momentum* colectivo, y constituye la tercera proposición del modelo secuencial. Así, aunque el esfuerzo directivo siga siendo alto se habrá reducido respecto a las dos fases anteriores, intensificándose el nivel de implicación colectiva. No obstante, estas relaciones, reflejadas en la literatura del cambio estratégico (e.g., Jansen, 1999; Lorenzo Gómez, 1999; Rajagopalan y Spreitzer, 1997; Wolfram, 2001; Zajac y Shortell, 1989; Kim y Duhaime, 1993), no son tan contundentes en la evidencia empírica. De hecho, se debe matizar el desvanecimiento del *momentum* directivo, ya que se ha puesto de manifiesto que éste no decae en la forma anteriormente descrita, sino que se mantiene elevado a lo largo de todo el proceso de cambio, pudiendo relajarse, sólo en cierta medida, en la fase de desarrollo del mismo, aunque en ningún caso desvincularse del proceso. Es más, el estímulo directivo debe mantenerse especialmente en niveles elevados, cuando los implicados en el cambio no han participado en la decisión del mismo, bien porque ésta responda a una determinación directiva, bien porque concurren otras circunstancias que así lo propicien (e.g., la externalización de sus producciones y/o servicios). Por otro lado, y respecto al *momentum* colectivo, la casuística discutida nos permite concluir que en todos los casos analizados el compromiso colectivo se ha elevado significativamente en la etapa de desarrollo del cambio. Tal incremento se deriva, principalmente, de las acciones directivas encaminadas a intensificar la disposición de los implicados en el cambio, así como de la información que éstos reciben sobre el desarrollo del mismo y el progreso hacia la meta establecida.

Una vez puestas de manifiesto las principales conclusiones extraídas respecto a la secuenciación del *momentum* organizativo para el inicio y desarrollo del cambio estratégico, dedicaremos las siguientes líneas a profundizar en las relacionadas con los componentes directivo y colectivo del mismo, así como con las características propias del desarrollo y la finalización del cambio estratégico.

El *momentum* directivo para el inicio del cambio estratégico

El *momentum* directivo constituye un componente fundamental en la generación y desarrollo del *momentum* organizativo para el cambio estratégico. De hecho, hemos puesto de manifiesto que el inicio del *momentum* organizativo tiene una naturaleza directiva. Más específicamente, la creación de la intensidad directiva depende del análisis y de la

valoración que éste haga de los factores contextuales, tanto internos como externos. Estas valoraciones se fundamentan en los criterios de entendimiento de la situación, capacidad de actuar y rapidez que se precisa, y en función de los niveles de las mismas, el directivo determina la necesidad de acometer acciones de cambio y la magnitud del mismo. Ahora bien, ante una misma situación, un directivo puede realizar valoraciones distintas a las de otro colega en función de sus diferencias perceptuales, lo que influye en el significado que la situación tiene para el directivo y la conveniencia, si procede, de las respuestas organizativas a desarrollar. En este sentido, la importancia de las percepciones directivas se pone de manifiesto, principalmente, en aquellas situaciones en las que existe ambigüedad sobre la respuesta organizativa, mientras que cuando las circunstancias en sí mismas requieran una respuesta determinada (e.g., desregulación del sector, quiebra), todos los actores interpretan la situación de la misma manera, marcando las percepciones directivas la selección de los cursos de acción para acometer tal cambio, más que la conveniencia de actuar o no.

En este contexto, la primera de nuestras proposiciones respecto a las percepciones directivas se corresponde con el *entendimiento de la situación*, es decir, con la valoración que el directivo realiza sobre la disponibilidad de diferentes alternativas de actuación, aunque no es necesario el establecimiento de una opción concreta, sino que éste considere que sabe resolver la cuestión.

En este sentido, la revisión de la literatura nos llevó a considerar que tal percepción depende de los mecanismos de análisis del entorno que están establecidos en la organización y del propio conocimiento del directivo (e.g., Ginsberg y Venkatraman, 1995; Eisenhardt *et al.*, 1997; Ford y Gioia, 2000; Grimm y Smith, 1991; Zajac y Shortell, 1989; Bångens y Araujo, 2002; Greve, 1998). Efectivamente, la evidencia empírica nos muestra que los directivos que perciben un mayor entendimiento de la situación valoran positivamente la existencia de herramientas de análisis del entorno en sus organizaciones, mientras que cuando el directivo las considera insuficientes, sus niveles de entendimiento son menores. Ahora bien, respecto a los conocimientos directivos, adquiridos mediante su formación y experiencia, la evidencia empírica nos ha revelado que más que la formación académica y la experiencia profesional, tanto en decisiones estratégicas como en la resolución de las mismas, el nivel de entendimiento percibido depende de la experiencia que el directivo tenga en el desarrollo de cambios similares en tipología y en contenidos al que desea emprender.

Estas consideraciones nos llevan a matizar las conclusiones respecto a los mecanismos de análisis utilizados, ya que precisamente cuando los directivos no poseen experiencia en los contenidos específicos del cambio, especialmente ante transformaciones drásticas y radicales, dependen más de herramientas adicionales, aunque tengan que desarrollarlas, para identificar las alternativas a seguir. De esta forma, los mecanismos de análisis del entorno establecidos en la organización son, en mayor medida, considerados insuficientes cuantas más carencias tenga el directivo sobre aspectos del contenido específico del cambio. Así, podemos considerar que los directivos personalizan los mecanismos de análisis para poder suplir dichas carencias, que pueden ser distintas a las de los directivos de etapas anteriores, lo que les lleva a calificar algunas herramientas como insuficientes para su entendimiento, a desarrollar nuevos mecanismos acorde a sus necesidades e, incluso, a rechazar la utilización de algunas disponibles en la organización por considerar que no le aportan la información que precisa. Como consecuencia, la valoración que inicialmente realiza el directivo sobre el entendimiento de la situación puede variar después de las acciones que éste realiza, intencionadamente, para identificar las alternativas de actuación adecuadas, por lo que debemos considerar la doble evaluación directiva sobre el entendimiento de la situación para comprender las acciones que los directivos proponen, aspecto que no hemos encontrado reflejado en la literatura existente sobre el cambio estratégico.

La segunda proposición relacionada con las percepciones directivas se centra en la valoración de los medios disponibles, y de los potencialmente accesibles, necesarios para el desarrollo del cambio estratégico, es decir, en la *capacidad percibida de actuación*. Al respecto, debemos destacar que los directivos determinan la capacidad de actuación valorando, principalmente, la disponibilidad de medios tanto actuales como potenciales, sin considerarse limitados exclusivamente a la existencia de los mismos en el momento de iniciar el cambio. De la literatura se desprende que la capacidad de actuación depende de los medios que el directivo considere necesarios para el desarrollo del cambio, entre los que destacan los recursos de cualquier índole, los valores culturales de la organización, la dinámica de cambio establecida en la empresa, y las variables estructurales del tamaño, la edad y la estructura de la organización (e.g., Ginsberg, 1988; Grant, 1996b; Dawley, 1999; Greve, 1998; Bourgeois, 1981; Reimann y Wiener, 1986; Dutton y Duncan, 1987a; Roffe, 1999; Feldman, 2000; Kim y Duhaime, 1993; Rajagopalan y Spreitzer, 1997).

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. Respecto a estos últimos, del mismo modo que sucede con los económicos, si el directivo considera que carece de ellos, realiza acciones intencionadas para intentar conseguirlos, entre las que destacan las actividades formativas de sus propios empleados. En este sentido, la evidencia empírica da soporte a las consideraciones realizadas en la literatura sobre la accesibilidad, en un plazo relativamente corto de tiempo, a aquellos recursos considerados necesarios para emprender las acciones de cambio (e.g., Kim y Duhaime, 1993; Smart y Vertinsky, 1984; Rajagopalan y Spreitzer, 1997).

Adicionalmente, adquieren especial relevancia las valoraciones que los directivos realizan respecto a la cultura organizativa. Así, el conjunto de creencias, valores y formas de trabajar en la organización recibe el mismo tratamiento de recurso que la literatura organizativa revela. De hecho, la evidencia empírica ha puesto de manifiesto que los directivos analizan e interpretan los modelos culturales vigentes en la organización en el momento de decidir el cambio estratégico a desarrollar. De esta forma, si los valores culturales no son acordes a la iniciativa de cambio, el directivo analiza el grado de arraigo de los mismos, de tal manera que si el modelo cultural no está excesivamente interiorizado, es tratado como una variable dependiente de otros aspectos. En este sentido, el directivo se esfuerza por realizar acciones en los elementos que influyen en la cultura organizativa no arraigada con el objetivo de modificarla y adecuarla a una cultura más propensa al cambio. Estas acciones intencionadas se dirigen, principalmente, a intentar acercar el modelo cultural imperante en la organización al modelo que precisa el cambio. Así, de forma similar al resto de los recursos organizativos, la valoración directiva anticipa los resultados de los esfuerzos realizados para que se produzca tal ajuste, por lo que en este caso también es necesario considerar la evaluación de los recursos actuales y de los potenciales, constituyéndose así los valores culturales en un elemento clave en la percepción directiva de la capacidad de actuar.

Por otra parte, la literatura existente (e.g., Greve, 1998; Feldman, 2000) pone de manifiesto que las organizaciones son más propensas a cambiar cuando han instaurado rutinas para

realizar cambios. Concretamente, el directivo considera que la organización está capacitada para cambiar si existen dichas rutinas como resultado de la realización previa, temprana y reciente de actividades de cambio estratégico. Ahora bien, nuestra evidencia empírica nos muestra que el hecho de que la organización tenga experiencia en cambios estratégicos no es por sí sólo un elemento determinante del nivel de capacidad percibida. 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. En caso contrario, aunque existan tales rutinas de cambio, el directivo rechaza su utilidad como generadoras de la capacidad de actuación, ya que considera que éstas pueden obstaculizar, más que facilitar, la iniciativa de cambio.

Por último, la capacidad de actuación de una organización también depende de la influencia de las variables estructurales, principalmente, la edad de la organización y el tamaño de la misma, al que se asocia una determinada configuración estructural. Las discrepancias existentes en la literatura sobre la relación positiva o negativa de estas variables con el cambio estratégico también se ponen de manifiesto en la evidencia analizada (e.g., Kim y Duhaime, 1993; Gray y Ariss, 1985; Ginsberg y Buchholtz, 1990; Rajagopalan y Spreitzer, 1997). Específicamente, la influencia de estas variables en la capacidad de actuación muestra situaciones divergentes, de tal manera que los directivos de organizaciones jóvenes y pequeñas no aprecian las variables demográficas de la empresa como un obstáculo al cambio, manteniendo la tónica establecida inicialmente en la literatura, pero manifiestan un nivel de capacidad de actuación bajo. En el extremo opuesto, los directivos de organizaciones antiguas y de mayor tamaño consideran que estas variables les facilitan el cambio y perciben un alto nivel de capacidad de actuación. En este sentido, debemos destacar que cuando los directivos valoran la capacidad de la organización para emprender un cambio estratégico, su percepción se fundamenta más que en las influencias de las variables estructurales (edad, tamaño y estructura) en las evaluaciones de otros factores asociados a las mismas, tales como las rutinas de cambio, los valores culturales y el clima organizativo, explicando estos elementos las conceptualizaciones divergentes de la relación entre las variables estructurales y la percepción directiva de la capacidad de actuación.

La tercera proposición relacionada con las valoraciones directivas se asocia a la percepción de la *urgencia para acometer el cambio*. Así, la urgencia se refleja en la importancia del acontecimiento para el directivo y, consecuentemente, en la valoración que éste haga sobre

la necesidad de actuar de manera inmediata, atendiendo a las presiones temporales para su inicio y para establecer el horizonte de actuación. Esta necesidad puede estar determinada e influenciada por múltiples factores, ligados tanto a las características de la propia cuestión estratégica como a las presiones y propuestas de actores relacionados con la organización. Ahora bien, tal y como planteamos en el marco teórico ligado a la literatura de cambio estratégico (e.g., Miller, 1982; Dutton y Duncan, 1987b; Greve, 1998; Ford y Gioia, 2000), las causas que determinan la necesidad de actuar para un directivo no tienen por qué coincidir con las percibidas por otro, ya que los decisores pueden valorar algún elemento como crítico, siendo éste el que prevalezca en la decisión.

Así, entre los factores ligados a la propia cuestión estratégica que pueden influir en la percepción directiva de la urgencia se encuentran la incidencia en los resultados organizativos, el establecimiento de una fecha límite de actuación, el nivel de exposición de la cuestión estratégica a grupos internos y externos, y la responsabilidad de la organización en la existencia de dicha situación. Ahora bien, debemos destacar que la evidencia empírica muestra la coincidencia de todos los directivos respecto a la importancia concedida al efecto de la cuestión estratégica sobre los resultados. Es más, dadas las particularidades de las organizaciones analizadas, cuando los directivos interpretan la incidencia positiva o negativa en sus resultados no suelen hacer referencia a las mediciones económicas de los mismos, sino a otras variables tales como la imagen de la organización entre sus “clientes”, la fidelidad de los mismos, el cumplimiento de su visión organizativa, etc. En este sentido, la percepción directiva se traduce en la determinación de cambios proactivos o reactivos en función de la valoración realizada y en el establecimiento de un horizonte temporal de actuación. Además, la evidencia empírica nos muestra que, incluso aunque la situación no exija tal premura, los directivos demuestran la importancia que conceden a las cuestiones estratégicas auto-imponiéndose un breve período de tiempo para acometer el cambio. Ahora bien, cuando la cuestión estratégica se relaciona con situaciones extremas de quiebra o pérdidas insalvables, y además las características de la organización exigen rentabilidad económica, los resultados de explotación de la empresa conforman el acelerador clave en la decisión de cambiar, asociándose la existencia de un límite temporal para resolver la situación.

En relación a los otros aspectos potencialmente influyentes en la percepción de la urgencia, debemos destacar que tanto la exposición de la cuestión estratégica a grupos internos y externos –visibilidad- como la responsabilidad que la organización tiene respecto a la

situación a tratar –responsabilidad- constituyen factores que, en última instancia, se han considerado como impulsores de una decisión urgente. De hecho, las interpretaciones que los directivos hacen de tales aspectos se asocian a las características subyacentes en la visión de la organización, vinculándose a la imagen de la misma y a la adecuación de las ofertas a las necesidades del mercado. En este sentido, el tratamiento de estos factores de forma aislada a la visión de la organización no supone un acelerador de la decisión del cambio de estrategia.

Por otro lado, los actores relacionados con la organización pueden influir en la premura con la que se inicia un cambio estratégico. Así, la literatura refleja las relaciones entre los órganos de control de la organización, los consejos de administración y los grupos de interés. Al respecto, la evidencia empírica nos muestra que, efectivamente, la percepción directiva sobre la urgencia puede estar influenciada, en cierta medida, por las exigencias del consejo de administración y por las necesidades manifiestas de los grupos de interés. Ahora bien, entre los órganos de control de la organización debemos destacar la importancia del comité de dirección cuando la organización pertenece a un grupo empresarial. De hecho, en consonancia con las líneas de investigación incipientes en la literatura del cambio estratégico (e.g., Westphal y Fredrickson, 2001; Golden y Zajac, 2001), las sociedades filiales no están exentas de las influencias de las directrices del gobierno corporativo para determinar la necesidad de actuar. Ahora bien, esta dependencia estratégica tiene sus efectos en las percepciones directivas de la urgencia, ya que, por un lado, la dirección del grupo o, en su defecto, el consejo de administración pueden establecer la inmediatez y el horizonte temporal de actuación y, por otro lado, tienen la potestad de sustituir al directivo de la empresa filial responsable del cambio si los resultados no le acompañan. En este sentido, la doble influencia del gobierno corporativo en la percepción de la urgencia no ha sido suficientemente tratada en la literatura del cambio estratégico, constituyendo una línea de investigación emergente y en alza.

Adicionalmente, respecto a la percepción de la urgencia, debemos destacar un elemento clave del que no habíamos encontrado tratamiento directo en la revisión de la literatura de cambio estratégico. Nos referimos a la premura que muestran los directivos que acceden por primera vez a un puesto de responsabilidad. De hecho, la evidencia empírica revela que estos directivos muestran un interés mayor en resolver la situación de forma rápida para demostrar su valía profesional y obtener el anhelado prestigio y reconocimiento. Así, en la percepción directiva de la urgencia adquiere especial relevancia la utilidad que al directivo le

reporta el desarrollo exitoso del cambio estratégico, lo que influye en sus valoraciones sobre la necesidad de actuar de forma inmediata.

Por último, la cuarta proposición relacionada con el *momentum* directivo para el inicio del cambio estratégico se relaciona con la *combinación de las valoraciones realizadas por el directivo y la respuesta organizativa que propone*. En este sentido, cuando el *momentum* es alto, el directivo estará motivado a considerar respuestas radicales, mientras que ante un *momentum* directivo moderado o bajo, se decantará por cambios más incrementales. Estas valoraciones adquieren especial relevancia en la medida que las características de la situación se asemejen a las de las situaciones débiles, ya que si la situación tiende a fuerte, las propias circunstancias exigen una respuesta determinada.

Así, la evidencia empírica muestra que en situaciones consideradas débiles, las percepciones directivas de la urgencia, la capacidad de actuación y el entendimiento de la situación se vinculan totalmente a las respuestas estratégicas propuestas por el directivo. De esta manera, si el directivo percibe la situación como no urgente, emprenderá mejoras paulatinas de carácter radical si sus niveles percibidos de entendimiento y capacidad de actuación son elevados, pero si alguna de estas dos condiciones adquiere menor valoración, las actuaciones propuestas tienen un carácter incremental. En el otro extremo, ante situaciones débiles y urgentes, el directivo está dispuesto a realizar cambios inminentes y radicales si percibe altos niveles de entendimiento y capacidad, decantándose por mejoras incrementales si uno de los niveles alcanza grados inferiores.

Sin embargo, cuando la respuesta organizativa está predeterminada por las características de una situación fuerte se deben hacer ciertas matizaciones al respecto. De hecho, las propias circunstancias internas y/o externas exigen una respuesta concreta, por lo que las valoraciones directivas de la situación no son determinantes de la conveniencia de actuar, sino de la manera en que se va a responder. Así, el *momentum* directivo se traduce directamente en la realización de un cambio estratégico, pero las diferentes alternativas para desarrollarlo se sustentan en las valoraciones del entendimiento y de la capacidad de actuación. Por tanto, en situaciones fuertes el *momentum* directivo conduce a respuestas radicales o incrementales en función de la inmediatez que precise la situación, pero al mismo tiempo, las valoraciones del entendimiento y la capacidad actúan como determinantes de las opciones a desarrollar.

El *momentum* colectivo para el inicio consolidado del cambio estratégico

Además de la naturaleza directiva del *momentum* organizativo, el carácter colectivo o social del mismo constituye un elemento de relevancia para emprender las transformaciones estratégicas. De hecho, la importancia de los niveles iniciales de consenso y compromiso de los implicados en el cambio estratégico se ha puesto de manifiesto en la literatura organizativa y de cambio, así como en las conclusiones relacionadas con el modelo secuencial del *momentum* en las que se mostró la necesidad de que el cambio estratégico fuera generado colectivamente. De esta forma, el *momentum* social, definido como la energía asociada a un movimiento colectivo que lo dirige hacia algún estado identificado, depende de dos factores organizativos principales, reflejados en nuestra proposición sobre el *momentum colectivo* y relacionados con la masa y la velocidad, respetando las nociones físicas del término.

La evidencia empírica nos permite poner de manifiesto la influencia de la participación – masa- y del movimiento social –velocidad- en la generación del *momentum* colectivo, aunque en diferente medida. De hecho, la literatura organizativa ha tratado ampliamente la importancia de la participación y el consenso en las decisiones de cambio (e.g., Dutton y Duncan, 1987a; Dixon *et al.*, 1994; Jansen, 1999; Markóczy, 2001; Pardo del Val y Martínez Fuentes, 2002; Tsoukas y Chia, 2002), pero este aspecto se ignora, en muchas ocasiones, en el campo empresarial. En este sentido, el número de partícipes en la decisión del cambio, la diversidad de los miembros en cuanto a perspectivas, niveles jerárquicos, formación, áreas funcionales, etc., y la frecuencia de contactos entre los mismos, son aspectos destacados en la literatura respecto a la generación del consenso. Concretamente, la diversidad de los casos analizados muestra una homogeneidad en cuanto a las variables explicativas de la participación, corroborándose las premisas de la literatura existente, aunque debemos realizar una matización importante. La evidencia empírica revela que el logro del consenso colectivo se asocia a una participación efectiva y real de los implicados en el proceso de cambio, desaprovechándose sus efectos potenciales cuando se simula su desarrollo y queda en entredicho su productividad en cuanto a las aportaciones y contribuciones al proceso de cambio. En este sentido, la utilidad de los procesos realmente participados se pone de manifiesto en la generación del *momentum* colectivo, ya que si tal proceso no es vinculante para la adopción de la decisión, bien porque ésta ya está marcada por la dirección o porque no existe tiempo suficiente para acercar posiciones y lograr acuerdos, los niveles de consenso colectivo son significativamente menores.

En relación al movimiento colectivo hacia el cambio, su asociación a la velocidad nos permite tratarlo como la distancia que se debe recorrer en un tiempo concreto. Así visto, esta relación depende de la magnitud del cambio consensuado a desarrollar, el tiempo disponible para acometerlo y el tiempo previsto para la obtención de resultados. Ahora bien, la evidencia empírica pone de manifiesto que más que la relación entre distancia y tiempo, lo que realmente determina el movimiento social es el grado de consenso previamente alcanzado sobre el cambio estratégico. De hecho, el nivel de movimiento social muestra diferencias significativas que nos llevan a destacar la importancia del consenso sobre el resto de factores que intervienen en tal relación. Así, cambios radicales y consensuados, independientemente del tiempo que precisen, generan movimientos colectivos elevados, mientras que cambios poco consensuados, ya sean radicales o incrementales, se asocian a menores movimientos sociales. Por tanto, el movimiento social depende del grado de consenso alcanzado sobre la decisión y magnitud del cambio a emprender, más que del resto de variables que intervienen en el mismo.

Así, debemos destacar la verdadera importancia que la generación del consenso tiene en la determinación del *momentum* social, por encima de cualquier otra variable, por lo que constituye la clave para la gestación del compromiso colectivo. En este sentido, la falta de participación efectiva y, consecuentemente, de consenso real se suple en los casos analizados con el impulso directivo, que debe mantenerse durante todo el proceso, si se desea que éste se desarrolle con éxito. Ahora bien, es de destacar que el nivel de consenso inicial conseguido entre los implicados en el cambio sobre el inicio y el desarrollo del mismo determina el nivel de compromiso colectivo, excepto cuando la situación a la que se enfrentan (e.g., supervivencia de la empresa, desregulación del sector, imposición legal) determina la respuesta organizativa. Ante tal situación, el nivel de compromiso colectivo es superior al grado de consenso alcanzado, demostrando los implicados en el cambio una predisposición mayor para afrontar la nueva estrategia y establecer cursos de acción que les permitan solventar las denominadas “situaciones fuertes”.

La traslación de la intensidad directiva al *momentum* social

Como se ha dejado patente en las consideraciones anteriores, la generación del *momentum* directivo depende de las valoraciones que éste realice, la determinación de los objetivos a

conseguir y el esfuerzo que está dispuesto a dedicar al logro de los mismos, mientras que el *momentum* social depende, principalmente, del consenso ligado a la participación en el proceso decisorio. Sin embargo, para poder intensificar el compromiso colectivo es necesario, en ocasiones, transmitir e infundir a los miembros de la organización implicados en el cambio la intensidad dinámica ya generada en el directivo, aspectos que se establecieron en la proposición relacionada con la *traslación de la intensidad directiva al momentum social*.

Así, ante situaciones marcadas por el escaso nivel de consenso alcanzado en las etapas preliminares, derivado de situaciones tales como la imposibilidad de que todos los implicados en el cambio participen en el proceso de decisión o la excesiva duración del proyecto que mitigue el compromiso colectivo, el directivo se implica personalmente en comunicar las bondades del cambio para la organización, en generar confianza entre los implicados, en propiciar un ambiente favorable al mismo, etc. De hecho, la casuística analizada nos permite deducir que cuando el directivo ejerce el liderazgo activo puede conseguir que se actúe colectivamente a favor del cambio, intensificándose el *momentum* social incluso aunque no existan, inicialmente, elevados niveles de consenso y/o compromiso colectivo. Ahora bien, la evidencia empírica nos muestra que esta dinámica también es adecuada cuando el compromiso de los implicados en el cambio ya sea máximo, matización que no habíamos extraído de la revisión de la literatura, aunque en estas circunstancias el objetivo se centra en mantener los altos niveles de compromiso colectivo a través, principalmente, del apoyo y demostración de la implicación directiva en el proceso de cambio.

El desarrollo del *momentum* organizativo para el cambio estratégico

El desarrollo del *momentum* organizativo se caracteriza por la consolidación de la intensidad dinámica organizativa que surge a medida que el cambio estratégico se implanta. De esta forma, la proposición sobre el *desarrollo del momentum* hace referencia a que la sostenibilidad del mismo depende, por un lado, de la información recibida a través de la retroalimentación, tanto sobre el desarrollo del cambio como sobre los resultados conseguidos, y, por otro lado, de la aplicación de dinámicas organizativas tales como el

liderazgo activo, el establecimiento de objetivos o la adecuación de los sistemas de reconocimiento y recompensas.

La evidencia empírica pone de manifiesto la existencia de dos elementos esenciales para que esta intensidad se regenere y se reafirme la consecución del cambio estratégico. Así, la retroalimentación se muestra como la fuente de información determinante del desarrollo del *momentum* organizativo, ya que en la medida que se aprecian los avances realizados y se comunica a los implicados en el cambio el progreso hacia el objetivo, la intensidad se regenera en sucesivas ocasiones conformando el movimiento espiral. Adicionalmente, debemos destacar que la información transmitida en esta etapa de desarrollo suele centrarse en el propio proceso de cambio y los resultados alcanzados, no siendo habitual el uso de otras herramientas relacionadas con la retroalimentación tales como el *coaching* o los métodos de *feedback* múltiples, o vinculadas a los procesos previsionales y prospectivos (*feedforward*), quizás por desconocimiento del directivo sobre su existencia y/o utilidad.

Así, el mayor nivel de compromiso de los implicados en el cambio se produce precisamente a raíz de la obtención de información positiva sobre el desarrollo del cambio, incluso aunque no se haya apreciado todavía la mejora de resultados. Ahora bien, debemos destacar que cuando subyace un conflicto laboral en la organización y se ha comenzado a superar la situación que condujo al cambio, los implicados en el mismo pueden utilizar la obtención de resultados positivos como un «arma de negociación», manifestándose una pseudo-resistencia a continuar con el desarrollo del cambio hasta que se resuelva tal conflicto. De esta manera, las resistencias colectivas aludidas en el marco teórico pueden surgir en esta etapa, impidiendo incluso que el cambio continúe su curso (e.g., Rumelt, 1995; Lorenzo Gómez, 1999; Pardo del Val y Martínez Fuentes, 2002).

Por otro lado, respecto a la aplicación de dinámicas organizativas que pueden mantener el nivel de compromiso con el cambio, la evidencia empírica muestra que, aunque en la literatura de cambio se reflejan múltiples herramientas (e.g., Whipp y Pettigrew, 1990; Pettigrew *et al.*, 1992; Cummings y Worley, 1993; Galpin, 1998; Kaplan y Norton, 2001; García Cestona y Ortín Ángel, 2002), las organizaciones analizadas utilizan preferentemente el ejercicio del liderazgo activo. Así, los sistemas de incentivos y recompensas, y el establecimiento de objetivos a diferentes niveles no son dinámicas aplicadas para mantener el nivel de intensidad, quizás porque los recursos económicos con los que cuentan las organizaciones analizadas son escasos. En este sentido, nuevamente la presencia del líder

activo y comprometido con el cambio adquiere especial relevancia. De hecho, en las organizaciones que se han iniciado cambios poco consensuados colectivamente el nivel de compromiso y estímulo directivo no puede desvanecerse, manteniéndose este nivel durante todo el proceso de cambio y ejerciendo tal liderazgo de forma permanente. En el extremo opuesto, encontramos organizaciones que emprenden cambios estratégicos consensuados y participativos, en los que el estímulo directivo puede relajarse, en cierto grado, respecto a las etapas anteriores, aunque se reconoce la necesidad de que siempre esté presente el liderazgo activo como fuente generadora de confianza en el éxito del desarrollo del cambio y de sus resultados.

El desenlace del *momentum* organizativo para el cambio estratégico

El desenlace del *momentum* organizativo puede asociarse o no a la conclusión del proceso de cambio. De hecho, la desaceleración de la intensidad dinámica generada en las etapas anteriores se produce 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. Así visto, el trabajo de Adler (1981) refleja que el desenlace del *momentum* organizativo puede surgir bruscamente o de manera gradual, en función de si las causas que motivan tal desaparición son o no repentinas. En este sentido, la evidencia empírica pone de manifiesto que los procesos de cambio pendientes de conclusión se asocian a procesos con *momentum* todavía sostenibles, no produciéndose el desvanecimiento de la intensidad organizativa.

Por otro lado, el desenlace del *momentum* también puede deberse a las irrupciones de acontecimientos internos y/o externos que requieran la atención directiva por ser potencialmente influyentes en la estrategia de la organización. Ahora bien, la casuística analizada nos lleva a destacar esta relación, porque revela que aunque los acontecimientos mencionados no estén ligados al propósito de cambio el *momentum* organizativo se desvanece, principalmente cuando se revitalizan los conflictos laborales latentes en la organización y se presenta la pseudo-resistencia mencionada anteriormente.

Por último, si el proceso se da por finalizado porque se han alcanzado los objetivos establecidos en su inicio, se reduce la intensidad dinámica que directivos e implicados han destinado al proyecto de cambio, desvaneciéndose el *momentum* organizativo. Sin embargo,

es de destacar que la dinámica de cambios continuos y exitosos no permite el desenlace del *momentum* organizativo de una manera tan categórica, sino que esta intensidad se revitaliza de manera continua en la organización, iniciando nuevos cambios estratégicos, y facilitando la generación del *momentum* directivo y colectivo en la decisión e implantación de futuros cambios en la organización, y la agilidad del desarrollo de las espirales del *momentum* organizativo hacia el cambio. En este sentido, consideramos que las aportaciones realizadas sobre el desenlace del *momentum* organizativo enriquecen la literatura al respecto.

4.2. UN MODELO DINÁMICO SOBRE LA GÉNESIS Y EL DESARROLLO DEL CAMBIO ESTRATÉGICO

Llegados a este punto de la investigación, nos proponemos en el presente epígrafe presentar, a modo de conclusión, un modelo que represente la dinamicidad que caracteriza al cambio estratégico y que recoja de una manera global la representación de las influencias que se han manifestado como determinantes en la génesis y el desarrollo del mismo, a raíz de la discusión de la evidencia empírica y de las conclusiones extraídas. El modelo propuesto, representado en la figura 17, se ha desarrollado tomando como punto de partida el modelo preliminar presentado en el epígrafe 1.3 de nuestro trabajo, y haciendo las modificaciones necesarias sobre las influencias que, según la evidencia que hemos analizado, determinan la génesis y el desarrollo del cambio estratégico.

En el modelo inducido se puede observar la consideración del cambio estratégico como un proceso iterativo que se desencadena a raíz de las valoraciones directivas sobre los acontecimientos internos y/o externos a la organización y que pueden influir en ella. De hecho, el directivo evalúa la situación, la interpreta y decide inicialmente una actuación, salvo que la situación en sí misma exija una respuesta concreta. Así, las valoraciones iniciales de la inmediatez de acometer el cambio estratégico se relacionan con la influencia de cualquier factor ligado a los órganos de control internos y/o externos a la organización, añadiéndose el efecto del comité de dirección en los grupos empresariales. Por otro lado, la interpretación que el directivo realice sobre el efecto, positivo o negativo, de la cuestión estratégica en los resultados organizativos se acompaña de una exigencia temporal impuesta por el propio directivo, motivada, en ocasiones, por razones de índole personal/profesional, y tanto sea el cambio de tipo reactivo como proactivo, aspecto que integramos en el modelo inducido.

Ahora bien, la percepción inicial del directivo respecto al entendimiento de la situación se puede ver modificada, antes del desarrollo del cambio, como consecuencia de las decisiones intencionadas que el directivo desarrolla para elevar dichos niveles. Al respecto, el directivo suele instaurar en la organización nuevos mecanismos de análisis del entorno, más acordes a la situación a la que se enfrenta y/o a sus propias carencias formativas, aspectos que vinculamos a la limitación de conocimiento manifestada por los directivos respecto al contenido específico del cambio estratégico que desean emprender. Así pues, debemos incorporar en el modelo la doble evaluación del entendimiento, distanciada temporalmente, que realiza el directivo al objeto de decidir las alternativas adecuadas de cambio. Este doble proceso adquiere especial relevancia en las situaciones fuertes que determinan la necesidad de actuar en áreas poco conocidas por el directivo, y sólo su integración en nuestro modelo nos permite la comprensión de las transformaciones estratégicas acometidas en estas circunstancias.

Por último, respecto a la percepción inicial de la capacidad de actuación también debemos incorporar la progresión que ésta puede adquirir como consecuencia de las acciones directivas encaminadas a obtener una mayor disponibilidad de medios para acometer el cambio, tal y como sucedía respecto al entendimiento. De hecho, la limitación de recursos y capacidades para actuar impulsan la decisión directiva de emprender acciones para acceder a los medios que considera necesarios. Así, entre otras, se intenta incrementar la capacidad de actuación ajustando los valores culturales de una organización, estableciendo marcos de financiación de las actuaciones, propiciando actividades formativas, etc.

A través del análisis e interpretación directiva de las cuestiones estratégicas, se activan las fuerzas que pueden iniciar o impedir el cambio, relacionando así el proceso de toma de decisiones y el contexto en que tienen lugar con los diferentes tipos de cambio. Como consecuencia de tales valoraciones, el directivo propone, individualmente o en colaboración con los implicados en el cambio, el curso de acción seleccionado. Así, la participación efectiva y real de los implicados en el cambio determina el consenso colectivo inicial y consecuentemente el compromiso hacia el cambio, aspecto clave para que el inicio del cambio estratégico se consolide. Estas consideraciones nos han llevado a plantear dos tipos de *momentum* directivo en función de la manera en la que se desarrolla el proceso decisorio, diferenciando el *momentum* directivo, marcado por la visión decidida del mismo – visionario-, del *momentum* directivo-colectivo, caracterizado por la integración de los

implicados en el cambio en la propia decisión. 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.

Ahora bien, este compromiso inicial puede intensificarse con el ejercicio del liderazgo activo, asumiendo el responsable del cambio tales labores y manteniendo un estímulo directivo en esta fase. Del mismo modo, tal actuación puede mantenerse a lo largo del proceso de cambio de la organización, de tal manera que aunque los niveles de compromiso iniciales sean elevados, éstos se mantengan durante el desarrollo posterior del proceso.

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 de las siguientes espirales, en las que la percepción de los logros obtenidos con las acciones realizadas se incorporan al proceso generando una sostenibilidad de la intensidad organizativa y reafirmando la consecución del objetivo de cambio. Adicionalmente, en esta etapa sigue siendo necesario el liderazgo activo emprendido en la fase anterior, constituyéndose en la dinámica organizativa por excelencia, ya que éste puede influir en el compromiso colectivo incluso aunque haya surgido de un nivel relativamente bajo de consenso inicial. En este sentido, los esfuerzos directivos para consolidar el nivel de intensidad organizativa serán mayores cuando el cambio ha sido visionario, que si ha sido una opción compartida por todos los implicados en la organización. Ahora bien, el desarrollo del cambio no implica que éste esté exento de posibles resistencias, que pueden surgir en cualquier momento del proceso con la intención de paralizarlo. Específicamente, esta etapa se vuelve atractiva para los implicados en el cambio, en el sentido de que utilizan los avances realizados con el proceso para resurgir 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.

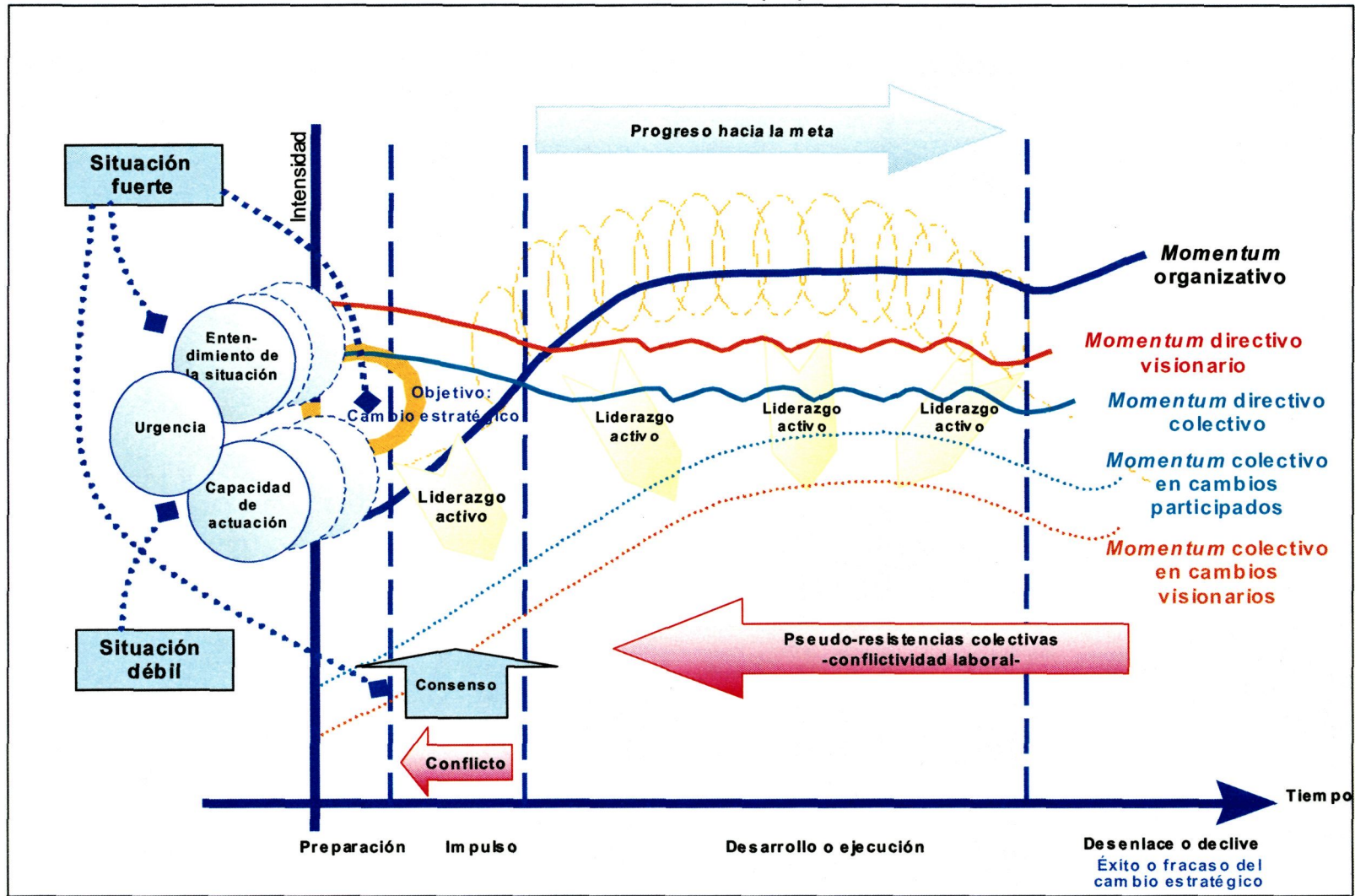
De esta manera, podemos, bajo nuestra perspectiva, deducir un conjunto de implicaciones prácticas derivadas de nuestro trabajo empírico. Así, en primer lugar, ante situaciones débiles, sería recomendable que los directivos analizaran las alternativas que otros colegas están desarrollando o pueden desarrollar, en aras a descartar posibles resistencias en la propia percepción de la situación. En segundo lugar, y en cualquier caso, los directivos pueden incrementar sus niveles iniciales de entendimiento y capacidad de actuación, de tal manera que sea la potencialidad de los mismos la que determine el grado y la velocidad del cambio estratégico. Por otra parte, sería conveniente que los directivos evaluaran las circunstancias y características organizativas presentes en su entidad, y que resolvieran, previamente al inicio del cambio, los posibles conflictos presentes en la misma que afectasen al personal implicado en el proyecto. Estas medidas se hacen necesarias, ya que para que el proceso de cambio tenga lugar es preciso que no existan problemas, ni ocultos ni visibles, con poder para ralentizar e, incluso, impedir el progreso del cambio estratégico.

Otra implicación práctica es la importancia del consenso como elemento clave en todo proceso de cambio, debiendo mantenerse el mismo durante todas las fases del proyecto. 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. Adicionalmente, para que el proceso de cambio se desarrolle con éxito es preciso mantener los niveles de compromiso directivo y colectivo alcanzados previamente, e incluso intensificarlos, siendo la comunicación del rendimiento y de los logros obtenidos la principal herramienta con la que cuenta la organización. No obstante, esta intensidad puede incrementarse si se asocian a la comunicación otras dinámicas tales como la formación y los incentivos y recompensas. Ahora bien, el papel del líder debe permanecer activo durante todo el proceso de cambio.

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.

Figura 17. Un modelo dinámico para la génesis y el desarrollo del cambio estratégico

Fuente: Elaboración propia



4.3. LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Una primera limitación de la investigación está relacionada con las *posibilidades de generalización* de los resultados. En este sentido, y dada la metodología utilizada, no es posible la realización de ningún tipo de inferencia de naturaleza estadística con la intención de generalizar los resultados a poblaciones mayores. Sin embargo, un estudio de casos permite la ya mencionada “generalización analítica”, es decir, la ampliación de los planteamientos teóricos existentes en función del análisis de la evidencia obtenida a través de la lógica de la construcción de una explicación. Por consiguiente, nos planteamos la posibilidad de realizar estudios, en el futuro, utilizando otro tipo de metodologías que permitan dicha generalización estadística, tales como estudios cuantitativos que permitan acceder a poblaciones mayores y a otras organizaciones. En cualquier caso, ese tipo de estudio debería especificar claramente qué factores está tratando de abordar y qué tipo de organización está estudiando, ya que, en caso contrario, los resultados de dichos estudios no serían comparables con los obtenidos en este trabajo.

Por otro lado, la combinación de *fuentes de información utilizadas* en este estudio ha sido fundamental para la validación del trabajo. No obstante, las entrevistas publicadas de los directivos nos han permitido abordar los temas objeto de estudio, pero están sujetas a ciertas limitaciones, relacionadas con la participación de la investigadora en la obtención de la información y con la exacta adecuación a las cuestiones de investigación. No obstante, este inconveniente se subsana, al menos en parte, con la utilización de otras fuentes de información. De este modo, a parte de las medidas que hemos tomado para evitar los riesgos inherentes a esta cuestión, consideramos conveniente recomendar 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. Estas consideraciones permitirán apreciar de una forma directa las incertidumbres que el cambio genera, la resolución de las mismas, la adopción de las decisiones, etc.

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 están en desarrollo o han 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, como se puso de manifiesto en el capítulo dos. 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. Esto nos lleva, por último, a plantear 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.

Por último, y más allá de las posibilidades que surgen de la continuidad del estudio en otros ámbitos contextuales y temporales, es nuestra intención profundizar, en futuras investigaciones, sobre (a) la medida en que el proceso decisorio afecta al desarrollo de cambio, y si el *momentum* organizativo puede alcanzar mayores o menores cotas en función del mismo; (b) las variaciones de los procesos de cambio si se utilizan mecanismos tales como los incentivos y recompensas en el proceso de cambio; (c) la influencia del gobierno corporativo en las decisiones de cambio de una sociedad filial, y (d) la posible existencia de un *momentum transorganizativo*, fruto de las alianzas y los acuerdos de cooperación entre empresas, y sus efectos en los procesos de cambio iniciados en alguna de las organizaciones que forman parte de dichas alianzas.



REFERENCIAS



- ACAR, W. y WINFREY, F.** (1994). "The resilient organization: sustaining organizational renewal and performance". *Journal of Strategic Change*, 3: 165-173.
- ACCENTURE** (2002). "Top 50 'business intellectuals' ranking of top thinkers and writers on management topics", en línea, *Accenture*. Documento. «<http://www.accenture.com>». Septiembre de 2002.
- ADLER, P.** (1981). *Momentum. A theory of social action*. SAGE Publications.
- ÁLAMO VERA, F.R. y GARCÍA CABRERA, A.M.** (2002). "Un enfoque configuracional para la formación de estrategias en el sector público: el caso de la ULPGC", en línea, *IV Seminario de Economía Canaria*. Documento de trabajo. «<http://www.fcee.ulpgc.es/hemeroteca/ivsec>». Diciembre de 2002.
- ALMARAZ, J.** (1994). "Quality management and the process of change". *Journal of Organizational Change Management*, 7: 6-14.
- AMBURGEY, T.L. y DANCIN, T.** (1994). "As the left foot follows the right? The dynamics of strategic and structural change". *Academy of Management Journal*, 37: 1427-1452.
- AMBURGEY, T.L. y MINER, A.** (1992). "Strategic momentum: the effects of repetitive, positional and contextual momentum on merger activity". *Strategic Management Journal*, 13: 335-348.
- 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.
- ANDREU PINILLOS, A.** (1990). "Comunicación. Cómo evitar un proceso traumático de cambio". *Capital Humano*, 23: 54-58.
- ANDREU, R., RICART, J. y VALOR, J.** (1997). "Process innovation: changing boxes or revolutionizing organizations?". *Knowledge and Process Management*, 4: 114-125.
- ANDREWS, K.R.** (1987). *The concept of corporate strategy*. Irwin Publishing.
- ANSOFF, H.I.** (1965). *Corporate strategy*. Nueva York, McGraw-Hill.
- ANSOFF, H.I.** (1985). *La dirección y su actitud ante el entorno*. Bilbao, Ediciones Deusto.
- ANZIZU, J.** (1992). *Gestión del cambio en empresas españolas. Textos y casos*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- ARGYRIS, C.** (1985). *Strategy, change and defense routines*. Pitman Publishing, Inc.
- ARMENAKIS, A. y FREDENBERGER, W.** (1995). "Process strategies for turnaround change agents: crisis and non-crisis situations". *Journal of Strategic Change*, 4: 19-31.
- ARVONEN, J. y PETERSSON, P.** (2002). "Leadership behaviours as predictors of cost and change effectiveness". *Scandinavian Journal of Management*, 18: 101-112.

- BADEN-FULLER, C. y VOLBERDA, H.** (1996). "Strategic renewal in large complex organisations: a competence based view". Documento presentado a la Conferencia Internacional *Strategic Management Society*, Arizona.
- BADEN-FULLER, C. y VOLBERDA, H.** (1997). "Dormant capabilities, complex organisations and renewal". Documento presentado a la Conferencia Internacional *Strategic Management Society*, Barcelona.
- BAILEY, A. y JOHNSON, G.** (1992). "An integrated exploration of strategic decision-making". Documento presentado a la Conferencia Internacional *Strategic Management Society*, Londres.
- BAINBRIDGE, C.** (1996). *Designing for change. A practical guide to business transformation*. Reino Unido, John Wiley & Sons.
- BÄNGENS, L. y ARAUJO, L.** (2002). "The structures and processes of learning. A case study". *Journal of Business Research*, 55: 571-581.
- BARKER III, V. y DUHAIME, I.** (1997). "Strategic change in the turnaround process: theory and empirical evidence". *Strategic Management Journal*, 18: 13-38.
- BARLEY, S.R.** (1990). "Images of imaging: notes on doing longitudinal field work". *Organization Science*, 1: 220-247.
- BARR, P., STIMPERT, J.L., y HUFF, A.** (1992). "Cognitive change, strategic action and organizational renewal". *Strategic Management Journal*, 13: 15-36.
- BAUM, J.A.** (1996). "Organizational ecology", en CLEGG, S.R., HARDY, C. y NORD, W.R. (Eds.). *Handbook of Organizational Studies*. Sage Publications: 77-114.
- BEAVER, G. y CARR, P.** (2002). "The enterprise culture: understanding a misunderstood concept". *Strategic Change*, 11: 105-113.
- BEER, M., EISENSTAT, R.A. y SPECTOR, B.** (1992). *La renovación de las empresas a través del camino crítico*. Madrid, Mc-Graw-Hill.
- BETHEL, J. y LIEBESKIND, J.** (1993). "The effects of ownership structure on corporate restructuring". *Strategic Management Journal*, 14: 15-31.
- BEYER, J.M.** (1981). "Ideologies, values and decision making in organizations", en NYSTROM, P. y STARBUCK, W. (Eds.). *Handbook of Organization Design*. Londres, Oxford University Press: 1, 162-202.
- BIRNBAUM, P.** (1984). "The choice of strategic alternatives under increasing regulation in high technology companies". *Academy of Management Journal*, 27: 489-510.
- BISHOP, J., SCOTT, D. y BURROUGHS, S.** (2000). "Support, commitment and employee outcomes in a team environment". *Journal of Management*, 26: 1113-1132.
- BOEKER, W.** (1989). "Strategic change: the effects of founding and history". *Academy of Management Journal*, 32: 489-515.

- BOEKER, W.** (1997). "Executive migration and strategic change: the effect of top manager movement on product-market entry". *Administrative Science Quarterly*, 42: 213-236.
- BOHMAN, H. y JOHANSSON LINDFORS, M.** (1998). "Management for change: on strategic change during recession". *Journal of Business Research*, 41: 57-70.
- 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.
- BOUNDS, G. y HEWITT, F.** (1995). "Xerox: envisioning a corporate transformation". *Journal of Strategic Change*, 4: 3-17.
- BOURGEOIS, L.J.** (1981). "On the measurement of organizational slack". *Academy of Management Review*, 6: 29-39.
- BOWMAN, C.** (1993). "Strategy workshop, personal risk and top team commitment to strategic change". Documento presentado a la Conferencia Internacional *Strategic Management Society*, Chicago.
- BOWMAN, C.** (1995). "Strategy workshops and top-team commitment to strategic change". *Journal of Managerial Psychology*, 10: 4-12.
- BOWMAN, C.** (1999). "Action-led strategy and managerial self-confidence". *Journal of Managerial Psychology*, 14: 558-568.
- BOYD, B.K., DESS, G. y RASHEED, A.** (1993). "Divergence between archival and perceptual measures of the environment: causes and consequences". *Academy of Management Review*, 18: 204-226.
- BOYETT, J. y BOYETT, J.** (1998). *Lo mejor de los gurús*. Barcelona, Gestión 2000.
- BURGELMAN, R.A.** (1994). "Fading memories: a process theory of strategic business exit in dynamic environments". *Administrative Science Quarterly*, 39: 24-56.
- CABRERA SUÁREZ, M.K.** (1998). *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*. Tesis Doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- CACIOPPE, R. y ALBRECHT, S.** (2000). "Using 360° feedback and the integral model to develop leadership and management skills". *Leadership & Organization Development Journal*, 21: 390-404.
- CALDWELL, R.** (1995). "Closed or open? Four styles of employee communication". *Journal of Strategic Change*, 4: 39-45.
- CAMPBELL-HUNT, C., HARPER, D. y HAMILTON, R.** (1995). "National renewal and strategic change - first lessons from an early mover in deregulation". *Journal of Strategic Change*, 4: 47-59.

- CARPENTER, M.** (2000). "The price of change: the role of CEO compensation in strategic variation and deviation from industry strategy norms". *Journal of Management*, 26: 1179-1198.
- CARTER, S.** (1998). "Braques to the future. the benefits of using a cubist methodology to investigate the management of change". *Management Research News*, 21: 23-30.
- CASADO, L.** (1994). *Psicología del desarrollo de la organización*. Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces.
- CASTEJÓN RUIZ, P. y GARCÍA DURÁN, J.** (1996). "Los recursos humanos y el cambio en la empresa". *Alta Dirección*, 185: 41-49.
- 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.
- CORSI, T.M., GRIMM, C.M., SMITH, K.G. y SMITH, R.D.** (1991). "Deregulation, strategic change, and firm performance among LTL motor carriers". *Transportation Journal*, invierno: 4-13.
- 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.
- CROSSAN, M.M., LANE, H.W. y WHITE, R.E.** (1999). "An organizational learning framework: from intuition to institution". *Academy of Management Review*, 24: 522-537.
- CUMMINGS, T.G. y WORLEY, C.G.** (1993). *Organization development and change*. Mineapolis, West Publishing.
- CUNNINGHAM, J.B.** (1997). "Feelings and interpretations during an organization's death". *Journal of Organizational Change Management*, 10: 471-490.
- CYERT, R.M. y MARCH, G.** (1963). *A behavioral theory of the firm*. Nueva Jersey, Prentice-Hall.
- CHAFFEE, F.** (1985). "Three Models of Strategy". *Academy of Management Review*, 10: 89-98.
- CHAKRAVARTHY, B. y DOZ, Y.** (1992). "Strategy process research: focusing on corporate self-renewal". *Strategic Management Journal*, 13: 5-14.
- CHALMERS, A.F.** (1992). *La ciencia y cómo se elabora*. Madrid, Siglo XXI.
- CHAMPAGNE, F., CONTANDRIOPOULOS, A., DENIS, J., LANGLEY, A. y CAZALE, L.** (1992). "Strategic change in a Public Hospital System". Documento presentado a la Conferencia Internacional *Strategic Management Society*, Londres.

- CHILD, J. y SMITH, C.** (1987). "The context and process of organizational transformation. Cadbury limited in its sector. *Journal of Management Studies*, 24: 555-593.
- 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.
- DAFT, R. y WEICK, K.** (1984). "Toward a model of organizations as interpretations systems". *Academy of Management Review*, 9: 284-295.
- DAILY, C. y DALTON, D.** (1995). "CEO and director turnover in failing firms: an illusion of change?". *Strategic Management Journal*, 16: 393-400.
- DANIEL, L. G., Jr.** (1989). *Operationalization of a frame of reference for studying organizational culture in middle schools*. UMI Dissertation Services.
- DAVIES, A., JOYCE, P., BEAVER, G. y WOODS, A.** (2002). "Leadership boards of directors". *Strategic Change*, 11: 225-233.
- 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.
- DE LA CALLE DURÁN, C. y MARÍN RUBIO, I.** (2003). "Evolución de la gestión del conocimiento hacia la creación de valor. Estudio de un caso", en Universidad de Cádiz (Ed). *La gestión de Recursos Humanos en la Nueva Economía*. Universidad de Cádiz: 116-136.
- DeGEUS, A.P.** (1998). "Planning as learning". *Harvard Business Review*, marzo-abril: 70-74.
- DENIS, J., LANGLEY, A. y CAZALE, L.** (1996). "Leadership and strategic change under ambiguity". *Organization Studies*, 17: 673-699.
- DESPRES, C.** (1994). "Clients, consultats and the social cognition of organizational change". *Journal of Strategic Change*, 3: 29-44.
- DEWHURST, F., SPRING, M. y ARKLE, N.** (2002). "Environmental change and supply chain management: a study exploration of the impact of Y2000". *Supply Chain Management: An International Journal*, 5: 245-260.
- Di POFI, J.A.** (2002). "Organizational diagnostics: integrating qualitative and quantitative methodology". *Journal of Organizational Change Management*, 15: 156-168.
- DILLMAN, D.A.** (1983). "Mail and other self-administered questionnaires", en ROSSI, P.H.; WRIGHT, J.D. y ANDERSON, A.B. (Eds.). *Handbook of survey research*. San Diego, Academy Press.

- DIXON, J.R., ARNOLD, P., HEINEKE, J., KIM, J. y MULLIGAN, P.** (1994). "Business process reengineering: improving in new strategic directions". *California Management Review*, 36: 93-108.
- DIXON, N.M.** (1992). "Organizational learning: A review of the literature with implications for HRD professionals". *Human Resource Development Quarterly*, 3: 29-49.
- DONALSON, G.** (1986). *Strategy for financial mobility*. Boston, Harvard Business School Press.
- DONALSON, G. y LORSCH, J.** (1983). *Decision making at the top: the shaping of strategic direction*. Nueva York, Basic Books.
- DOOLEY, R., FRYXELL, G. y JUDGE, W.** (2000). "Belaboring the not-so-obvious: consensus, commitment and strategy implementation speed and success". *Journal of Management*, 26: 1237-1257.
- DOPPLER, K. y LAUTERBURG, C.** (1998). *Cómo configurar el cambio en las empresas*. Barcelona, Ariel Sociedad Económica.
- DOWLING, M., BOULTON, W. y ELLIOTT, S.** (1994). "Strategies for change in the service sector: the global telecommunications industry". *California Management Review*, 36: 57-88.
- DREW, S. y COULSON-THOMAS, C.** (1997). "Transformation through teamwork: the path to the new organization?". *Team Performance Management*, 3: 162-178.
- DURÁNDEZ, A.** (2000). "Entornos económico y cultural", en Durández y Sánchez-Tabernero (Dir.). *El futuro de la televisión en España. Análisis prospectivo 2000-2005*. Arthur Andersen y Universidad de Navarra: 17-32.
- 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.
- DUTTON, J.E., FAHEY, L. y NARAYANAN, V.K.** (1983). "Toward understanding strategic issue diagnosis". *Strategic Management Journal*, 4: 307-324.
- DYCK, B. y STARKE, F.** (1993). "Managing Strategic Change: Lessons from unsuccessful strategic change attempts". Documento de trabajo presentado a la Conferencia Internacional *Strategic Management Society*, Chicago.
- EASTERBY-SMITH, M., THORPE, R. y LOWE, A.** (1991). *Management research: an introduction*. Londres, Sage Publications.
- EISENBACH, R., WATSON, K. y PILLAI, R.** (1999). "Transformational leadership in the context of organizational change". *Journal of Organizational Change Management*, 12: 80-88.

- 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.
- EISENHARDT, K.M.** (1989). "Building theories from case study research". *Academy of Management Review*, 14: 532-550.
- EISENHARDT, K.M. y BOURGEOIS, L.J.** (1988). "Politics of strategic decision making in high velocity environments: toward a midrange theory". *Academy of Management Journal*, 31: 737-770.
- ELENKOV, D.** (1997). "Strategic uncertainty and environmental scanning: the case for institutional influences on scanning behavior". *Strategic Management Journal*, 18: 287-302.
- ELFRING, T. y VOLVERDA, H.W.** (2001). "Schools of thought in strategic management: fragmentation, integration or synthesis", en VOLBERDA, H.W. y ELFRING, T. (Eds.): *Rethinking strategy*. Londres, SAGE Publications: 1-25.
- ELFRING, T., BADEN-FULLER, C., HENNIGER, E.M., VOLBERDA, H. y WIELEMAKER, M.W.** (1997). "Framework for strategic renewal in large European firms: a quantitative and qualitative analysis". Documento presentado a la Conferencia Internacional *Strategic Management Society*, Barcelona.
- 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.
- EQUIPO DE CHANGE INTEGRATION DE PRICE WATERHOUSE** (1995). *El cambio óptimo. Las mejores prácticas para transformar su empresa*. Madrid, Irwin.
- ETTLIE, J. E.** (1983). "Organizational policy and innovation among suppliers to the food processing sector". *Academy of Management Journal*, 26: 27-44.
- FAIRHURST, G., GREEN, S. y COURTRIGHT, J.** (1995). "Inertial forces and the implementation of a socio-technical systems approach: a communication study". *Organization Science*, 6: 168-185.
- FARJOUN, M.** (2002). "Towards an organic perspective on strategy". *Strategic Management Journal*, 23: 561-594.
- FELDMAN, M.** (2000). "Organizational routines as a source of continuous change". *Organization Science*, 11: 611-629.
- FERGUSON AMORES, M.C., GARCÍA RODRÍGUEZ, M. y RUIZ NAVARRO, J.** (2002). "La renovación de la empresa: de la calidad total a la organización en continuo aprendizaje". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 11: 189-204.
- FERLIE, E. y BENNETT, C.** (1992). "Patterns of strategic change in health care: district health authorities respond to AIDS". *British Journal of Management*, 3: 21-37.

- FERLIE, E., ASHBURNER, L., FITZGERALD, L. y PETTIGREW, A.M.** (1996). *The New Public Management in Action*. Oxford, Oxford University Press.
- FONDAS, N. y WIERSEMA, M.** (1997). "Changing of the guard: the influence of CEO socialization on strategic change". *Journal of Management Studies*, 34: 561-584.
- FORD, C. y GIOIA, D.** (2000). "Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making". *Journal of Management*, 26: 705-732.
- FORD, J. y FORD, L.** (1995). "The role of conversations in producing intentional change in organizations". *Academy of Management Review*, 20: 541-570.
- FOX-WOLFGRAMM, S.J.** (1997). "Towards developing a methodology for doing qualitative research: the dynamic-comparative case study method". *Scandinavian Journal of Management*, 13: 439-455.
- FOX-WOLFGRAMM, S.J., BOAL, K. y HUNT, J.** (1998). "Organizational adaptation to institutional change: a comparative study of first-order change in prospector and defender banks". *Administrative Science Quarterly*, 43: 87-126.
- FREDRICKSON, J.W.** (1983). "Strategic process research: questions and recommendations". *Academy of Management Review*, 8: 565-575.
- GALÁN, J.L.** (2001). "Investigación en dirección de empresas". *VII Taller de Metodología ACEDE*. Cádiz.
- GALBRAITH, J.** (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley.
- GALPIN, T.** (1998). *La cara humana del cambio*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- GARCÍA CABRERA, A.M.** (1994). *Un modelo holístico para el estudio de la realidad multicultural de las organizaciones: su aplicación al caso de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*. Tesis doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- GARCÍA CESTONA, M. y ORTÍN ÁNGEL, P.** (2002). "La importancia de los recursos humanos en los cambios organizativos". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12: 355-372.
- GARCÍA FALCÓN, J.M.** (1995). *Dirección Estratégica. Fundamentos*. Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales. Centro de Investigación Económica y Social de Canarias.
- GARCÍA HERNÁNDEZ, L.** (1999). "El modelo canario de televisión autonómica", en línea, *Junta de Extremadura*. Documento presentado en *Televisión y Desarrollo. Las regiones de la Era Digital*. «<http://www.juntaex/consejerias/ect/dgsi/infodex/docs/Televisiones/3parte2.pdf>». Diciembre de 2002.
- GARGALLO CASTEL, A. y RAMÍREZ ALESON, M.** (2003). "El capital humano como factor determinante de la adopción de las TIC en las empresas", en Universidad de Cádiz (Ed). *La gestión de Recursos Humanos en la Nueva Economía*. Universidad de Cádiz: 818-833.

- GARRIGÓS SIMÓN, F. y CAMISÓN ZORNOZA, C.** (2001). "El determinismo del entorno competitivo sobre el desempeño empresarial y el efecto moderador de la percepción directiva. Estudio exploratorio a partir de la confrontación directivos-expertos". *Revista de Economía y Empresa*, 41: 53-73.
- GECA** (1998). *El Anuario de la Televisión 1998*. Madrid, Gabinete de Estudios de la Comunicación Audiovisual.
- GECA** (1999). *El Anuario de la Televisión 1999*. Madrid, Gabinete de Estudios de la Comunicación Audiovisual.
- GECA** (2000). *El Anuario de la Televisión 2000*. Madrid, Gabinete de Estudios de la Comunicación Audiovisual.
- GECA** (2001). *El Anuario de la Televisión 2001*. Madrid, Gabinete de Estudios de la Comunicación Audiovisual.
- GECA** (2002). *El Anuario de la Televisión 2002*. Madrid, Gabinete de Estudios de la Comunicación Audiovisual.
- GECA** (2003). *El Anuario de la Televisión 2003*. Madrid, Gabinete de Estudios de la Comunicación Audiovisual.
- GELETKANYCZ, M.** (1997). "The salience of 'culture's consequences': the effects of cultural values on top executive commitment to the *status quo*". *Strategic Management Journal*, 18: 615-634.
- GELETKANYCZ, M. y BLACK, S.** (2001). "Bound by the past? Experience-based effects on commitment to the strategic *status quo*". *Journal of Management*, 27: 3-21.
- GERSICK, C.** (1994). "Pacing strategic change: The case of a new venture". *Academy of Management Journal*, 37: 9-45.
- GHAURI, P., GRONHAUG, K. y KRISTIANSUND, I.** (1995). *Research methods in business studies: a practical guide*. Nueva York, Prentice Hall.
- GIBBS, P.A.** (1993). "Determinants of corporate restructuring: the relative importance of corporate governance, takeover threat, and free cash flow". *Strategic Management Journal*, 14: 51-68.
- GINN, G.** (1990). "Strategic change in hospitals: an examination of the response of the acute care hospital to the turbulent environment of the 1980s". *Health Services Research*, 25: 566-591.
- GINSBERG, A.** (1988). "Measuring and modeling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions". *Strategic Management Journal*, 9: 559-576.
- GINSBERG, A. y BAUM, J.A.C.** (1994). "Evolutionary processes and patterns of core business change", en BAUM, J.A.C. y SINGH, J.V. (Eds.). *Evolutionary Dynamics of Organizations*. Nueva York, Oxford University Press: 127-151.

- GINSBERG, A. y BUCHHOLTZ, A.** (1990). "Converting to for-profit status: Corporate responsiveness to radical change". *Academy of Management Journal*, 33: 445-477.
- 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.
- GLICK, W.H., HUBER, G.P., MILLER, C.C., DOTY, D.H. y SUTCLIFFE, K.M.** (1990). "Studying changes in organizational design and effectiveness: retrospective event histories and periodic assessments". *Organization Science*, 1: 293-312.
- GLUCK, F.W., KAUFMAN, S.P. y WALLECK, A.S.** (1980). "Strategic management for competitive advantage". *Harvard Business Review*, 58: 154-161.
- GOLDEN, B. y ZAJAC, E.** (2001). "When will boards influence strategy? Inclination x power = strategic change". *Strategic Management Journal*, 22: 1087-1111.
- GOÑI ZABALA, J.** (1999). *El cambio son personas. La dirección de los procesos de cambio*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- GOODMAN, P. y KURKE, L.** (1982). "Estudios sobre el cambio en las organizaciones: Informe sobre el estado de la literatura", en RAMIÓ, C. Y BALLAFRT, X. (1993). *Lecturas de Teoría de la Organización, vol. 2. La dinámica organizativa: las últimas tendencias en teoría organizativa*. Ministerio para las Administraciones Públicas: 441-477.
- GOODSTEIN, J. y BOEKER, W.** (1991). "Turbulence at the top: a new perspective on governance structure changes and strategic change". *Academy of Management Journal*, 34: 306-330.
- GOODSTEIN, J., GAUTAM, K. y BOEKER, W.** (1994). "The effects of board size and diversity on strategic change". *Strategic Management Journal*, 15: 241-250.
- GOODSTEIN, L.D. y BURKE, W.W.** (1991). "Creating successful organization change". *Organizational Dynamics*, 19: 5-17.
- GORDON, S., STEWART, W., SWEQ, R. y LUKER, W.** (2000). "Convergence versus strategic reorientation: the antecedents of fast-paced organizational change". *Journal of Management*, 26: 911-945.
- 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.
- GRANT, R. M.** (2003). "Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the Oil and Gas Majors". *Strategic Management Journal*, 24: 491-517.

- GRANT, R.M.** (1996a). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid, Cívitas.
- GRANT, R.M.** (1996b). "Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration". *Organization Science*, 7: 375-387.
- GRATTON, L.** (1996). "El papel estratégico de los recursos humanos como potenciadores del cambio". *Harvard Deusto Business Review*, 70: 4-15.
- GRAY, B. y ARISS, S.** (1985). "Politics and strategic change across organizational life cycles". *Academy of Management Review*, 10: 707-723.
- GREINER, L.** (1972). "Evolution and revolution as organizations grow". *Harvard Business Review*, julio-agosto: 165-174.
- GREINER, L. y BHAMBRI, A.** (1989). "New CEO intervention and dynamics of deliberate strategic change". *Strategic Management Journal*, 10: 67-86.
- GREVE, H.R.** (1998). "Performance, aspirations, and risk organizational change". *Administrative Science Quarterly*, 43: 58-86.
- GRIMM, C. y SMITH, K.** (1991). "Research notes and communications management and organizational change: a note on the railroad industry". *Strategic Management Journal*, 12: 557-562.
- GRIMM, C., CORSI, T. y SMITH, K.** (1993). "Determinants of strategic change in the LTL motor carrier industry: a discrete choice analysis". *Transportation Journal*, verano: 56-62.
- GROUARD, B. y MESTON, F.** (1995). *Reingeniería del cambio. Diez claves para transformar la empresa*. Barcelona, Ed. Marcombo.
- GUMMESSON, E.** (2000). *Qualitative methods in management research*. Sage Publications.
- GUNNIGLE, P., COLLINGS, D.G., y MORLEY, M.** (2003). "Corporate control, subsidiary autonomy and industrial relations in US multinational subsidiaries in Ireland: case evidence from the pharmaceutical/healthcare sector", en Universidad de Cádiz (Ed). *La gestión de Recursos Humanos en la Nueva Economía*. Universidad de Cádiz: 849-875.
- HAGE, J.T.** (1999). "Organizational innovation and organizational change". *Annual Review of Sociology*, 25: 597-622.
- HAMBRICK, D.** (1982). "Environmental scanning and organizational strategy". *Strategic Management Journal*, 3: 159-174.
- HAMBRICK, D., GELETKANYCZ, M. y FREDRICKSON, J.** (1993). "Top executive commitment to the status quo: some test of its determinants". *Strategic Management Journal*, 14: 401-418.

- HAMBRICK, D.C. y FINKELSTEIN, S.** (1987). "Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes", en CUMMINGS, L.L. y STAW, B.M. (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, JAI Press: 9, 369-406.
- HAMEL, G.** (1999). "Un nuevo reto: cambiar las reglas del juego". *Harvard Deusto Business Review*, 90: 4-13.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K.** (1995). *Compitiendo por el futuro*. Barcelona, Ariel.
- HAMMER, M. y CHAMPY, J.** (1994). *Reingeniería de la empresa*. Barcelona, Parramón Ediciones.
- HANNAN, M.T. y FREEMAN, J.H.** (1984). "Structural inertia and organizational change". *American Sociological Review*, 49: 149-164.
- HARRIS, L. y CRANE, A.** (2002). "The greening of organizational culture. Management views on the depth, degree and diffusion of change". *Journal of Organizational Change Management*, 15: 214-234.
- HARRIS, S.** (1994). "Questioning the established wisdom in turnaround management". *Journal of Strategic Change*, 3: 211-225.
- HARRISON, D. y EASTON, G.** (2002). "Patterns of actor response to environmental change". *Journal of Business Research*, 55: 545-552.
- 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.
- HARTLEY, J.F.** (1994). "Case studies in organizational research", en CASELL, C. y SYMON, G. (Eds.). *Qualitative methods in organizational research*. Londres, Sage Publications: 208-229.
- HARVEY, P.R. y BROWN, R.T.** (2001). *An experiential approach to organization development*. Prentice-Hall.
- HAVEMAN, H.A.** (1992). "Between a rock and a hard place: Organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation". *Administrative Science Quarterly*, 37: 48-75.
- HEDBERG, B.** (1981). "How organizations learn and unlearn", en NYSTROM, P. y STARBUCK, W. (Eds.). *Handbook of Organization Design*. Nueva York, Oxford University Press: 1, 3-28.
- HENDRY, C. y PETTIGREW, A.** (1992). "Patterns of strategic change in the development of Human Resource Management". *British Journal of Management*, 3: 137-156.
- HENRIQUES, I. y SADORSKY, P.** (1999). "The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance". *Academy of Management Journal*, 42: 87-99.

- HERBERT, T. y DERESKY, H.** (1987). "Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content". *Strategic Management Journal*, 8: 135-147.
- 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.
- HOFER, C.W. y SCHENDEL, D.** (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. Mineapolis, West Publishing.
- HOPE, V. y HENDRY, J.** (1995). "Corporate cultural change - Is it relevant for the organisations of the 1990s?". *Human Resource Management Journal*, 5: 61-73.
- HOPE-HAILEY, V. y BALOGUN, J.** (2002). "Devising context sensitive approaches to change: the example of Glaxo Wellcome". *Long Range Planning*, 35: 153-178.
- HOSFTEDE, G.** (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. Nueva York, McGraw-Hill.
- HOSFTEDE, G.** (2001). *Cultures's consequences*. Sage Publications.
- 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.
- HUFF, A.S.** (1982). "Industry influences on strategy reformulation". *Strategic Management Journal*, 3: 119-131.
- HUFF, J., HUFF, A. y THOMAS, H.** (1992). "Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia". *Strategic Management Journal*, 13: 55-75.
- HURST, D., RUSH, J. y WHITE, R.** (1989). "Top management teams and organizational renewal". *Strategic Management Journal*, 10: 87-105.
- INFOADEx** (2003). "Estudio de la inversión publicitaria en España", en línea, *Infoadex*. Documento. «<http://www.infoadex.es/noticias/ficheros/resumen2003.pdf>».
- JANSEN, K.** (1996). "Characteristic level of change: an inherent constraint to organizational action". *International Journal of Organizational Analysis*, 4: 285-298.
- JANSEN, K.** (1999). *Momentum in organizational change: toward a multidisciplinary theory*. UMI Dissertation Services.
- JARVENPAA, S. y STODDARD, D.** (1998). "Business process redesign: radical and evolutionary change". *Journal of Business Research*, 41: 15-27.
- JIMÉNEZ JIMÉNEZ, D. y SANZ VALLE, R.** (2003). "La gestión de RRHH y la Innovación: Efecto moderador del aprendizaje Organizativo", en Universidad de Cádiz (Ed). *La gestión de Recursos Humanos en la Nueva Economía*. Universidad de Cádiz: 429-457.

- JOHNSON, G.** (1987). *Strategic change and the management process*. Nueva York, Basil Blackwell.
- JOHNSON, G.** (1989). "Strategic change and organisational re-learning: the role of symbolic activity". Documento presentado a la Conferencia Internacional *Strategic Management Society*, San Francisco.
- JOHNSON, G.** (1992). "Managing strategic change. Strategy, culture and action". *Long Range Planning*, 25: 28-36.
- JOHNSON, P., CASSELL, C., CLOSE, P., y DUBERLEY, J.** (2001). "Performance evaluation and control: supporting organizational change". *Management Decision*, 39: 841-850.
- KABANOFF, B., WALDERSEE, R. y COHEN, M.** (1995). "Espoused values and organizational change themes". *Academy of Management Journal*, 38: 1075-1104.
- KANGIS, P. y WILLIAMS, G.** (2000). "Organisational climate and corporate performance: an empirical investigation". *Management Decision*, 38: 531-540.
- KANTER, R.M., STEIN, B.A. y JICK, T.D.** (1992). *The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*. Nueva York, Free Press.
- 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.
- KILMANN, R.H., SAXTON, M.J. y SERPA, R.** (1985). *Gaining control of the corporate culture*. Jossey-Bass.
- 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.
- KITCHEN, P. y DALY, F.** (2002). "Internal communication during change management". *Corporate Communications: An International Journal*, 7: 46-53.
- KLEIN, K.J. y SORRA, J.S.** (1996). "The challenge of innovation implementation". *Academy of Management Review*, 21: 1055-1080.
- KMETZ, J.L.** (1980). "A preliminary test of relationship between organization slack and theoretically related variables". *Proceedings of the Academy of Management*, 246-250.
- KOBERG, C.** (1987). "Resource scarcity, environmental uncertainty and adaptive organizational behavior". *Academy of Management Journal*, 30: 798-807.

- KOFOED, L.B., GERTSEN, F. y JORGENSEN, F.** (2002). "The role of CI and learning in an organizational change process: experiences from a longitudinal study of organizational change". *Integrated Manufacturing Systems*, 13: 165-175.
- KORAC-KAKABADSE, N., KOUZMIN, A. y KAKABADSE, A.** (2002). "Knowledge management: strategic change capacity or the attempted routinization of professionals?". *Strategic Change*, 11: 59-69.
- KOTTER, J.** (1995). "Leading change: why transformation efforts fail". *Harvard Business Review*, 73: 59-67.
- KRUEGER, N. (jr.)** (1998). "Encouraging the identification of environmental opportunities". *Journal of Organizational Change Management*, 11: 174-183.
- LÄMSÄ, A. y SAVOLAINEN, T.** (2000). "The nature of managerial commitment to strategic change". *Leadership & Organization Development Journal*, 21: 297-306.
- LANCASTER, Z. y MORRIS, T.** (2003). "The adoption of management fashion: Linking human resource management and organizational change", en Universidad de Cádiz (Ed). *La gestión de Recursos Humanos en la Nueva Economía*. Universidad de Cádiz:
- LANDRUM, N.E., HOWELL, J. y PARIS, L.** (2000). "Leadership for strategic change". *Leadership & Organization Development Journal*, 21: 150-156.
- LANE, P. y KAUFMAN, C.** (1993). "Time congruity: a tool for strategic change". Documento presentado a la Conferencia Internacional *Strategic Management Society*, Chicago.
- 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.
- LANT, T.K. y MEZIAS, S.J.** (1992) " An organizational learning model of convergence and reorientation". *Organization Science*, 3: 47-71.
- LEE, J.** (1977). "Leader power for managing change". *Academy of Management Review*, 2: 73-80.
- LEONARD, D. y McADAM, R.** (2001). "Grounded theory methodology and practitioner reflexivity in TQM research". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18: 180-194.
- LEONARD-BARTON, D.** (1990). "A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiples sites". *Organization Science*, 1: 248-263.
- LEONARD-BARTON, D.** (1992). "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development". *Strategic Management Journal*, 13: 111-125.
- LEVY, A.** (1986). "Second-order planned change: definition and conceptualization". *Organizational Dynamics*, 15: 5-20.

- LEWIS, D.** (1994). "Organizational change: relationship between reactions, behaviour and organizational performance". *Journal of Organizational Change Management*, 7: 41-55.
- LIBBY, R. y FISHBURN, P.** (1977) "Behavioral models of risk-taking in business decisions: A survey and evaluation". *Journal of Accounting Research*, 15: 272-292.
- LINDSLEY, D., BRASS, D. y THOMAS, J.** (1995). "Efficacy-performance spirals: a multilevel perspective". *Academy of Management Review*, 20: 645-678.
- LINGLE, J. y SCHIEMANN, W.** (1996). "Medición estratégica: compruebe que su esfuerzo hacia el cambio está dando resultados". *Harvard Deusto Business Review*, 74: 54-61.
- LINSTEAD, S. y CHAN, A.** (1994). "The sting of organization: command, reciprocity and change management". *Journal of Organizational Change Management*, 7: 4-19.
- LOMBRISER, R. y ANSOFF, I.** (1995). "How successful intrapreneurs pilot firms through the turbulent 1990s". *Journal of Strategic Change*, 4: 95-108.
- LOPES, L.** (1987). "Between hope and fear: the psychology of risk". *Advances in Experimental Social Psychology*, 20: 255-295.
- LÓPEZ SALAZAR, P.E. y LÓPEZ SÁNCHEZ, J.A.** (2002). "¿Cómo influyen los modelos mentales en el aprendizaje organizativo?". Comunicación presentada al *XII Congreso Nacional de ACEDE*, Palma de Mallorca.
- LORANGE, P.** (1980). *Corporate planning: an executive viewpoint*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- 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.
- LOWNDAHL, B. y REVANG, O.** (1998). "Challenges to existing strategic theory in a post-industrial society". *Strategic Management Journal*, 19: 755-774.
- MacINTOSH, R. y MACLEAN, D.** (2001). "Conditioned emergence: researching change and changing research". *International Journal of Operations & Production Management*, 21: 1342-1357.
- MAHON, J.F. y MURRAY, A.** (1981). "Strategic planning for regulated companies". *Strategic Management Journal*, 2: 251-262.
- MANIKUTTY, S.** (1987). *ECIL: a case study of environmental change and organizational response in the public sector*. UMI Dissertation Services.
- MARCO GENERAL DE LOS MEDIOS EN ESPAÑA** (2000), en línea, *Asociación de Investigación de Medios de Comunicación (AIMC)*. Documento. «<http://www.aimc.es/aimc/06otroestudios/marco00.pdf>».

- MARCO GENERAL DE LOS MEDIOS EN ESPAÑA** (2003), en línea, *Asociación de Investigación de Medios de Comunicación (AIMC)*. Documento. «<http://www.aimc.es/aimc/06otroestudios/marco03.pdf>».
- MARKIDES, C.** (1999). "La innovación estratégica en empresas ya establecidas". *Harvard Deusto Business Review*, 81: 22-32.
- MARKÓCZY, L.** (2001). "Consensus formation during strategic change". *Strategic Management Journal*, 22: 1013-1031.
- MARTIN, G. y DOWLING, M.** (1995). "Managing change, human resource management and Timex". *Journal of Strategic Change*, 4: 77-94.
- McADAM, R. y CORRIGAN, M.** (2001). "Re-engineering in public sector health care: a telecommunications case study". *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 14: 218-227.
- McGRATH, R.** (2001). "Exploratory learning, innovative capacity and managerial oversight". *Academy of Management Journal*, 44: 118-131.
- McHUGH, M.** (1997). "Trouble in paradise: disintegrated strategic change within a government agency". *International Journal of Public Sector Management*, 10: 433-443.
- McMILLEN, M.C.** (1992). "Strategic change and managerial schemas for success: a cognitive approach to strategy implementation". Documento presentado a la Conferencia Internacional *Strategic Management Society*, Londres.
- MELIN, L.** (1986). "On the relationship of strategic change, leadership and organizational culture". Documento presentado a la Conferencia Internacional *Strategic Management Society*, Barcelona.
- MEYER, A., BROOKS, G. y GOES, J.** (1990). "Environmental jolts and industry revolutions organizational responses to discontinuous change". *Strategic Management Journal*, 14: 93-110.
- MEYER, A.D.** (1982). "Adapting to environmental jolts". *Administrative Science Quarterly*, 27: 515-537.
- MEZIAS, S. y GLYNN, M.** (1993). "The three faces of corporate renewal: institution, revolution and evolution". *Strategic Management Journal*, 14: 77-101.
- MIGLIORE, R.H. y MARTIN, R.T.** (1994). "Use of a corporate culture index for strategic planning". *Journal of Strategic Change*, 3: 95-105.
- MIKKELSEN, A., NYBO, G. y GRONHAUG, K.** (2002). "Exploring the impact of deregulation on HRM: the case of the Norwegian energy sector". *The International Journal of Human Resource Management*, 13: 942-957.
- MILES, R.E. y SNOW, C.C.** (1978). *Organizational strategy, structure and process*. Nueva York, McGraw-Hill.

- MILES, R.E., COLEMAN, H.J. (jr), y CREED, D.** (1995). "Keys to success in corporate redesign". *California Management Review*, 37: 128-145.
- MILLER, D.** (1979). "Strategy, structure and environment: context influences upon some bivariate associations". *Journal of Management Studies*, 16: 294-316.
- MILLER, D.** (1982). "Evolution and revolution: a quantum view of structural change in organizations". *Journal of Management Studies*, 19: 131-151.
- MILLER, D.** (1993). "The architecture of simplicity". *Academy of Management Review*, 18: 116-138.
- MILLER, D. y CHEN, M.** (1994). "Sources and consequences of competitive inertia: a study of the U.S. airline industry". *Administrative Science Quarterly*, 39: 1-23.
- MILLER, D. y FRIESEN, P.** (1980). "Momentum and revolution in organizational adaptation". *Academy of Management Journal*, 23: 591-614.
- MILLER, D. y LEE, J.** (2001). "The people make the process: commitment to employees, decision making and performance". *Journal of Management*, 27: 163-189.
- MILLIKEN, F.J. y LANT, T.K.** (1991). "The effects of an organization's recent performance history on strategic persistence and change: The role of managerial interpretations", en SHRIVASTAVA, P., HUFF, A. y DUTTON, J. (Eds.). *Advances in Strategic Management*. Greenwich, JAI Press: 7, 129-156.
- MINTZBERG, H.** (1979). "An emerging strategy of direct research". *Administrative Science Quarterly*, 24: 580-589.
- MINTZBERG, H.** (1990). "Strategy formation: Schools of thought", en FREDRICKSON, J.W. (Ed.). *Perspectives on Strategic Management*. Nueva York, Harper Business: 105-235.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. y LAMPEL, J.** (1998). *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. Reino Unido, Prentice-Hall.
- MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D. y THEORET, A.** (1976). "The structure of unstructured decision processes". *Administrative Science Quarterly*, 21: 246-275.
- MITKI, Y., SHANI, A.B. y MEIRI, Z.** (1997). "Organizational learning mechanisms and continuous improvement. A longitudinal study". *Journal of Organizational Change Management*, 10: 426-446.
- MOULTON, W.N. y THOMAS, H.** (1993). "Bankruptcy as a deliberate strategy: Theoretical considerations and empirical evidence". *Strategic Management Journal*, 14: 125-135.
- 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.
- NELSON, R.R. y WINTER, S.G.** (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Harvard University Press.
- NUMAGAMI, T.** (1998) "The infeasibility of invariant laws in management studies: a reflective dialogue in defense of case studies". *Organization Science*, 9: 3-15.
- OCASIO, W.** (1995). "The enactment of economic adversity: A reconciliation of theories of failure-induced change and threat-rigidity", en CUMMINGS, L.L. y STAW, B.M. (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. JAI Press: 17, 287-331.
- OCDE** (1996). *Report by Secretary-General*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- 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.
- OLAZIREGI, M.** (1991). "Televisiónes autonómicas y nuevo panorama audiovisual", en PEÑAFIEL, C., IBAÑEZ, J.L. y CASTILLA, M. (Eds.). *La televisión que viene: nuevas tendencias en programación*. Servicio Editorial Universidad del País Vasco: 49-52.
- 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.
- OSTER, S.** (1982). "Intraindustry structure and the ease of strategic change". *The Review of Economics and Statistics*, 64: 376-383.
- OSWICK, C. y MONTGOMERY, J.** (1999). "Images of an organisation: the use of metaphor in a multinational company". *Journal of Organizational Change Management*, 12: 501-523.
- OXTOBY, B., McGUINNESS, T. y MORGAN, R.** (2002). "Developing organisational change capability". *European Management Journal*, 20: 310-320.
- PARDO DEL VAL, M. y MARTÍNEZ FUENTES, C.** (2002). "Los efectos del estilo de dirección participativo sobre los cambios organizativos". Comunicación presentada al XII Congreso Nacional de ACEDE, Palma de Mallorca.
- PARDO, A.** (2000). "La producción", en Durández y Sánchez-Tabernero (Dir.). *El futuro de la televisión en España. Análisis prospectivo 2000-2005*. Arthur Andersen y Universidad de Navarra: 87-106.
- PARKER, D.** (1992). "Ownership, change and improved performance: what are the critical factors for success?". Documento presentado a la Conferencia Internacional *Strategic Management Society*, Londres.
- 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.** (1985). *The awakening giant: Continuity and change in imperial chemical industries*. Basil Blackwell.
- PETTIGREW, A.** (1990). "Longitudinal field research on change: theory and practice". *Organization Science*, 1: 267-291.
- PETTIGREW, A.** (1997). "What is a processual analysis?". *Scandinavian Journal Management*, 13: 337-348.
- PETTIGREW, A. y WHIPP, R.** (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Oxford, Blackwell.
- PETTIGREW, A., FERLIE, E. y McKEE, L.** (1992). "Shaping strategic change. The case of the NHS in the 1980s". *Public Money & Management*, Julio-Septiembre: 27-31.
- PORTER, M.E.** (1991). "Towards a dynamic theory of strategy". *Strategic Management Journal*, 12: 95-117.
- PORTILLA, I.** (2000). "Análisis de audiencias", en Durández y Sánchez-Tabernero (Dir.). *El futuro de la televisión en España. Análisis prospectivo 2000-2005*. Arthur Andersen y Universidad de Navarra: 125-152.
- PUMPIN, C., y GARCÍA ECHEVARRÍA, S.** (1988). *Cultura empresarial*. Ediciones Díaz de Santos.
- QUINN, J.B.** (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Irwin.
- RAJAGOPALAN, N.** (1996). "Strategic orientations, incentive plan adoptions and firm performance: evidence from electric utility firms". *Academy of Management Journal*, 18: 761-785.
- RAJAGOPALAN, N. y FINKELSTEIN, S.** (1992). "Effects of strategic orientation and environmental change on senior management reward systems". *Strategic Management Journal*, 13: 127-142.
- 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.
- RAMASWAMY, K., THOMAS, A. y LITSCHERT, R.** (1994). "Organizational performance in a regulated environment: the role of strategic orientation". *Strategic Management Journal*, 15: 63-74.
- REGER, R., DUHAIME, I. y STIMPERT, J.L.** (1992). "Deregulation, strategic choice, risk and financial performance". *Strategic Management Journal*, 13: 189-204.
- REIMANN, B. y WIENER, Y.** (1986). "Corporate culture and strategy change: analyzing the source and focus of shared values". Documento presentado a la Conferencia Anual *Academy of Management*, Chicago.
- ROBINSON, W.S.** (1951). "The logical structure of analytic induction". *American Sociological Review*, 16: 812-818.

- ROFFE, I.** (1997). "Developing a dynamic in a learning innovation". *Quality Assurance in Education*, 5: 90-96.
- ROFFE, I.** (1999). "Strategic planning for the development of a training innovation". *Industrial and Commercial Training*, 31: 163-173.
- RUGMAN, A. y VERBEKE, A.** (2000). "Six cases of corporate strategic responses to environmental regulation". *European Management Journal*, 18: 377-385.
- 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.
- RUIZ OLABUÉNAGA, J.I.** (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto.
- 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.
- SÁNCHEZ-TABERNERO, A.** (2000). "Competencia entre la televisión y otros medios", en Durández y Sánchez-Tabernero (Dir.). *El futuro de la televisión en España. Análisis prospectivo 2000-2005*. Arthur Andersen y Universidad de Navarra: 67-86.
- SAVAGE, G.T., NIX, T.W., WHITEHEAD, C.J. y BLAIR, J.D.** (1991). "Strategies for assessing and managing organizational stakeholders". *Academy of Management Executives*, 5: 61-75.
- SCHEIN, E.H.** (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.
- SCHEIN, E.H.** (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, Plaza y Janés.
- SCHOLZ, C.** (1987). "Corporate culture and strategy. The problem of strategic fit". *Long Range Planning*, 20: 78-87.
- SCHWARTZ, H. y DAVIS, S.** (1981). "Matching corporate culture and business strategy". *Organizational Dynamics*, 10: 30-48.
- SERGIOVANNI, T.J.** (1984). "Leadership as cultural expression", en SERGIOVANNI, T.J. y CORBALLY, J.E. (Eds.). *Leadership and organizational culture. New perspectives on administrative theory and practice*. Universidad de Illinois Press: 105-144.
- SIEGAL, W., CHURCH, A., JAVITCH, M., WACLAWSKI, J., BURD, S., BAZIGOS, M. YANG, T., ANDERSON-RUDOLPH, K. y BURKE, W.** (1996). "Understanding the management of change. An overview of managers' perspectives and assumptions in the 1990s". *Journal of Organizational Change Management*, 9: 54-80.
- SIERRA BRAVO, R.** (1997). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Editorial Paraninfo.
- SIMON, H.A.** (1976). *Administrative Behavior*. Nueva York, Macmillan.

- SITKIN, S.B. y PABLO, A.L.** (1992). "Reconceptualizing the determinants of risk behavior". *Academy of Management Review*, 17: 9-38.
- SMART, C. y VERTINSKY, I.** (1984). "Strategy and the environment: a study of corporate response to crises". *Strategic Management Journal*, 5:199-213.
- SMITH, K. y GRIMM, C.** (1987). "Environmental variation, strategic change and firm performance: A study of railroad deregulation". *Strategic Management Journal*, 8: 363-376.
- SNOW, C.C. y THOMAS, J.B.** (1994). "Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing". *Journal of Management Studies*, 31: 457-480.
- SPROULL, L.** (1981). "Beliefs in organizations", en NYSTROM, P. y STARBUCK, W. (Eds.): *Handbook of Organizational Design*. Londres, Oxford University Press: 1, 203-225.
- STACE, D. y DUNPHY, D.** (1992). "Transitions, turnarounds and transformations: alternate paths in strategic change". Documento presentado a la Conferencia Internacional *Strategic Management Society*, Londres.
- STACEY, R.** (1995). "The science of complexity: an alternative perspective for strategic change processes". *Strategic Management Journal*, 16: 477-495.
- STAKE, R.E.** (1995). *The art of case study research*. London, Sage Publications.
- STAUDENMAYER, N., TYRE, M. y PERLOW, L.** (2002). "Time to change: temporal shifts as enablers of organizational change". *Organization Science*, 13: 583-597.
- STAW, B.M., SANDELANDS, L.E. y DUTTON, J.E.** (1981). "Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis". *Administrative Science Quarterly*, 26: 501-524.
- STEINER, G.A. y MINER, J.B.** (1985). *Management policy and strategy: Text, readings, and cases*. Nueva York, Macmillan.
- STINCHCOMBE, A.** (1965). "Social structure and organizations", en MARCH, J. (Ed.). *Handbook of Organizations*. Chicago, Rand McNally: 142-193.
- 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.
- STOPFORD, J.M. y BADEN-FULLER, C.W.F.** (1994). "Creating corporate entrepreneurship". *Strategic Management Journal*, 15: 521-536.
- STREBEL, P.** (1994). "Choosing the right change path". *California Management Review*, 36: 29-51.
- STREBEL, P.** (1996). "¿Por qué los empleados se resisten al cambio?". *Harvard Deusto Business Review*, 75: 18-26.

- SUTTON, R.I.** (1997). "The virtues of closet qualitative research". *Organization Science*, 8: 97-106.
- TENG, J., GROVER, V. y FIEDLER, K.** (1994). "Business process reengineering: charting a strategic path for the information age". *California Management Review*, 37: 9-31.
- THOMAS, J., CLARK, S. y GIOIA, D.** (1993). "Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action and outcomes". *Academy of Management Journal*, 36: 239-270.
- THOMPSON, J.D.** (1967). *Organizations in action*. Nueva York, McGraw-Hill.
- TICHY, N.** (1982a). "The essentials of strategic change management". *The Journal of Business Strategy*, 3: 55-67.
- TICHY, N.** (1982b). "Managing change strategically: the technical, political and cultural keys". *Organizational Dynamics*, otoño: 59-80.
- TRANFIELD, D., DUBERLEY, J., SMITH, S., MUSSON, G. y STOKES, P.** (2000). "Organizational learning - it's just routine!". *Management Decision*, 38: 253-260.
- TREFRY, M.G.** (2001). "Organisational culture in multicultural organisations: A double-edged sword". Documento presentado en el *16th Workshop on Strategic Human Resource Management*, Bruselas.
- TSOUKAS, H. y CHIA, R.** (2002). "On organizational becoming: Rethinking organizational change". *Organization Science*, 13: 567-582.
- TUSHMAN, M.L., VIRANY, B. y ROMANELLI, E.** (1985). "Executive succession, strategic reorientations, and organizational evolution". *Technology and Society*, 7: 297-313.
- TYRE, M. y ORLIKOWSKI, W.** (1994). "Windows of opportunity: temporal patterns of technological adaptation in organizations". *Organization Science*, 5: 98-119.
- ULRICH, D., JICK, T. y VON GLINOW, M.A.** (1993). "High-impact learning: building and diffusing learning capability". *Organizational Dynamics*, 22: 52-66.
- ÜSDIKEN, B.** (1992). "The impact of environmental change on the characteristics of top management teams". *British Journal of Management*, 3: 207-219.
- VAKOLA, M.** (2000). "Exploring the relationship between the use of evaluation in business process re-engineering and organisational learning and innovation". *Journal of Management Development*, 19: 812-835.
- VAN DE VEN, A.** (1992). "Suggestions for studying strategy process: A research note". *Strategic Management Journal*, 13: 169-188.
- VAN DE VEN, A.** (1993a). "Managing the process of organizational innovation", en HUBER, G.P. y GLICK, W.H. (Eds.). *Organizational Change and Redesign*. Oxford, Oxford University Press: 269-294.

- VAN DE VEN, A.** (1993b). "An assessment of perspectives on strategic change", en ZAN, L., ZAMBON, S. y PETTIGREW, A.M. (Eds.). *Perspectives on Strategic Change*. Massachusetts, Kluwer Academic Publishers: 313-328.
- VAN DE VEN, A. y HUBER, G.** (1990). "Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change". *Organization Science*, 1: 213-219.
- 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.
- VEASEY, P.** (2001). "Use of enterprise architectures in managing strategic change". *Business Process Management Journal*, 7: 420-436.
- VENKATRAMAN, N.** (1989). "The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence". *Academy of Management Review*, 14: 423-444.
- 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.
- VOLBERDA, H.W.** (1997). "Building flexible organizations for fast-moving markets". *Long Range Planning*, 30: 169-183.
- VOUZAS, F. y KUFIDU, S.** (2003). "The context and content of strategic human resources management in selected greek organizations: a case study approach", en Universidad de Cádiz (Ed). *La gestión de Recursos Humanos en la Nueva Economía*. Universidad de Cádiz: 14-28.
- WADDOCK, S. y BOYLE, M.** (1995). "The dynamics of change in corporate community relations". *California Management Review*, 37: 125-139.
- WAHLGREN, A. y STEWART, R.** (2003). "Owner-managers: freedoms and constraints". *Strategic Change*, 12: 21-29.
- WALCK, C.** (1996). "Organizations as places: a metaphor for change". *Journal of Organizational Change Management*, 9: 26-40.
- WALSH, J.P.** (1995). "Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane". *Organization Science*, 6: 280-321.
- WALSH, J.P. y UNGSON, G.R.** (1991). "Organizational memory". *Academy of Management Review*, 16: 57-91.
- WATSON, W.E., KUMAR, K. y MICHAELSEN, L.K.** (1993). "Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups". *Academy of Management Journal*, 36: 590-602.

- WEBB, J. y DAWSON, P.** (1991). "Measure for measure: Strategic change in an electronic instruments corporation". *Journal of Management Studies*, 28: 191-206.
- WEE, C.H.** (1994). "Managing change: perspectives from Sun Tzu's Art of War". *Journal of Strategic Change*, 3: 189-199.
- WESTPHAL, J. y FREDRICKSON, J.** (2001). "Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy". *Strategic Management Journal*, 22: 1113-1137.
- WESTWOOD, R. y KIRKBRIDE, P.** (1998). "International strategies of corporate culture change: emulation, consumption and hybridity". *Journal of Organizational Change Management*, 11: 554-577.
- WHIPP, R. y PETTIGREW, A.** (1990). "Managing change for competitive success: bridging the strategic and the operational". Documento presentado a la Conferencia Internacional *Strategic Management Society*, Estocolmo.
- WHIPP, R., ROSENFELD, R. y PETTIGREW, A.** (1989). "Managing strategic change in a mature business". *Long Range Planning*, 22: 92-99.
- WIERSEMA, M. y BANTEL, K.** (1992). "Top management team demography and corporate strategic change". *Academy of Management Journal*, 35: 91-121.
- WIERSEMA, M. y HANSEN, G.** (1989). "Strategic change at the corporate level: a longitudinal examination". Documento presentado a la Conferencia Anual *Academy of Management*, Washington.
- WILSON, G.** (1994). *La dirección del cambio en la empresa*. Barcelona, Ediciones Folio.
- WILLIAMS, M. y BYRNE, J.** (1997). "El cambio continuo y la comunicación interna". *Harvard Deusto Business Review*, 77: 100-103.
- WIND, J.Y. y MAIN, J.** (1999). *Driving Change: How the best companies are preparing for the 21st century*. Londres, Kogan Page.
- WOLF, C.W.** (1971). *An investigation into the theory of organizational slack*. Tesis Doctoral. New York University.
- WOLFRAM, J.** (2001). "Remembrance of things past? Change, development and paternalism". *Journal of Organizational Change Management*, 14: 168-189.
- YETTON, P.W., JOHNSTON, K.D. y CRAIG, C.F.** (1994). "Computer-aided architects: A case study of information technology and strategic change". *Sloan Management Journal*, 14: 485-504.
- YIN, R.K.** (1994). *Case study research. Design and methods*. Sage Publications.
- ZAJAC, E.J. y SHORTELL, S.** (1989). "Changing generic strategies: likelihood, direction, and performance implications". *Strategic Management Journal*, 10: 413-430.

- ZAJAC, E.J., KRAATZ, M.S. y BRESSER, K.F.** (2000). "Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change". *Strategic Management Journal*, 21: 429-453.
- ZAN, L. y ZAMBON, S.** (1993). "Strategy, change, and the strategic approach: making sense in process", en ZAN, L., ZAMBON, S. y PETTIGREW, A. (Eds.). *Perspectives on strategic change*. Massachusetts, Kluwer Academic, 1-41.
- ZEFFANE, R.**(1996). "Dynamics of strategic change: critical issues in fostering positive organizational change". *Leadership & Organization Development Journal*, 17: 36-43.
- ZOTT. C.** (2003). "Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study". *Strategic Management Journal*, 24: 97-125.



ANEXOS



ANEXO I. CARTA DE SOLICITUD DE COLABORACIÓN CON EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Las Palmas de Gran Canaria, 26 de agosto de 2002

Muy Sr. mío:

En el Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria estamos desarrollando un proyecto de investigación relacionado con EL CAMBIO ESTRATÉGICO EN EL SECTOR AUDIOVISUAL, realizado por la profesora Silvia Sosa Cabrera, bajo la dirección del Dr. D. Juan Manuel García Falcón y de la Dra. Dña. Antonia Mercedes García Cabrera.

Consideramos que el sector audiovisual en el que su compañía opera está sometido a cambios continuos, por lo que las empresas deben realizar reorientaciones estratégicas para desarrollarse y ser más competitivas. Así pues, consideramos de suma importancia la colaboración de su entidad para poder llevar a cabo el citado proyecto.

En este sentido, sería de gran relevancia para este trabajo obtener información sobre su cadena de televisión, concretamente las memorias e informes anuales, con el objeto de analizar las estrategias seguidas desde el inicio de su actividad. Esta es una fase preliminar del proceso de investigación pero crucial para el desarrollo del mismo, por lo que le agradeceríamos enormemente su colaboración. Obviamente, toda la información recogida recibirá un tratamiento absolutamente confidencial y, si usted así lo desea, le enviaremos una copia de los resultados del trabajo de investigación una vez éste haya concluido.

Agradeciendo de antemano su colaboración, le saluda atentamente

Silvia Sosa Cabrera
Profesora del Área de Organización de Empresas
Departamento de Economía y Dirección de Empresas
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

ANEXO II. GUIÓN DE LA ENTREVISTA REALIZADA PARA DETERMINAR LA UNIDAD DE ANÁLISIS

Introducción

- Comentario sobre el proyecto de investigación que se está realizando.
- Objetivo de la entrevista: Profundizar en el sector para conocer la nomenclatura con la que se trabaja y adaptarla a los conceptos estratégicos utilizados en el proyecto de investigación.

Temas tratados en la entrevista

1. ¿Una cadena de televisión tiene un público objetivo al que dirige su programación?, ¿el establecimiento de las programaciones se adecua a las exigencias del mismo?
2. Los cambios que se realizan en la televisión, ¿cómo son?, ¿qué los impulsa?, ¿qué implicaciones tiene?, ¿qué aspectos de la organización pueden cambiar cuando deciden dar otro rumbo a una cadena?
3. ¿Cómo definiría la estrategia de una cadena de televisión?, ¿la combinación de programas que satisfacen las expectativas del público objetivo?, los cambios realizados ¿se dirigen a satisfacer las necesidades de este público?
4. Cuando deciden realizar un cambio importante, ¿quién suele ser el propulsor?, ¿quiénes toman la decisión de forma consensuada sobre el camino a seguir?, ¿cómo afecta al resto de los miembros de la organización? -organigrama de la televisión-
5. ¿Existen aspectos que deben superarse antes de iniciar un cambio importante? (e.g., cambios de directivos porque si no se puede minar el cambio previsto, infundir en los miembros de la cadena una ideología de mejora, de cambio, etc. porque son reacios al mismo)
6. ¿Qué supuso para usted el cambio de una cadena privada a un ente público? ¿encuentra diferencias en la gestión?, ¿en las presiones de las audiencias o de la publicidad?
7. Por último, ¿considera que este sector seguirá siempre en continuo cambio por la creciente competencia que pueden ejercer las cadenas, las plataformas digitales, la incorporación de tecnologías, la presión de las audiencias, etc.? ¿qué perspectivas de futuro ve en este sector para las televisiones generalistas?

Cadena Autonómica: *Televisión Canaria*

Descripción del cambio propuesto:

--

Puntuación otorgada por el experto:

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	---------------------------------------	----------------------------

Observaciones realizadas:

Bastante de acuerdo con los aspectos que se recogen en la descripción del cambio, ciertas matizaciones sobre consideraciones recientes y de imagen pública.



Cadena Autonómica: *Televisión Castilla-La Mancha*

Descripción del cambio propuesto:

--

Puntuación otorgada por el experto:

1 <input type="checkbox"/>	2 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
----------------------------	---------------------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

Observaciones realizadas:

Es una cadena de muy reciente creación, por lo que la consideración de cambio estratégico no se adecua realmente a lo que han realizado. Más bien son cambios propios de la puesta en marcha de la cadena (ajustes iniciales).
--



Cadena Autonómica: *Euskal Irrati Telebista*

Descripción del cambio propuesto:

--

Puntuación otorgada por el experto:

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input checked="" type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	---------------------------------------

Observaciones realizadas:

Totalmente de acuerdo con los aspectos que se recogen en la descripción del cambio.

Cadena Autónoma: *Televisión Valenciana*

Descripción del cambio propuesto:

--

Puntuación otorgada por el experto:

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input checked="" type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	---------------------------------------

Observaciones realizadas:

Totalmente de acuerdo con los aspectos que se recogen en la descripción del cambio.

Cadena Autónoma: *Canal Sur*

Descripción del cambio propuesto:

--

Puntuación otorgada por el experto:

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input checked="" type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	---------------------------------------

Observaciones realizadas:

Totalmente de acuerdo con los aspectos que se recogen en la descripción del cambio.

ANEXO IV. CARTA DE PRESENTACIÓN DEL CUESTIONARIO



Departamento de Economía
y Dirección de Empresas

Muy señor mío:

En el Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria estamos desarrollando un proyecto de investigación relacionado con LOS PROCESOS DE CAMBIO ESTRATÉGICO, realizado por la profesora Silvia Sosa Cabrera, bajo la dirección del Dr. D. Juan Manuel García Falcón y de la Dra. Dña. Antonia Mercedes García Cabrera.

Desde el ámbito universitario consideramos fundamental el estudio de las reorientaciones estratégicas de las empresas y, más específicamente, de los distintos factores que influyen en su inicio y desarrollo. Siendo éste nuestro interés, consideramos que las televisiones representan el marco adecuado para la realización de este proyecto, dado que en los últimos años han gestado cambios significativos en sus orientaciones y están desarrollándose como empresas competitivas. En este sentido, el cambio estratégico de las televisiones constituye una compleja realidad y un área de trabajo atractiva para los investigadores interesados en los procesos de cambio.

Para poder desarrollar el proyecto, nos gustaría que algunos miembros del equipo directivo de su entidad, principalmente los que ostentan los cargos relacionados con la dirección general, la gerencia, la dirección de antena y la dirección de programación y programas, valoren los aspectos que sobre el cambio estratégico hemos recogido en el cuestionario adjunto. Dado que usted es miembro del equipo directivo de (ESPECIFICAR EL NOMBRE DE LA TELEVISIÓN), consideramos que su colaboración es de suma importancia para poder llevar a cabo el citado proyecto y le agradeceríamos profundamente que cumplimentase dicho cuestionario.

La información recibida se tratará anónimamente y todos los datos serán analizados de forma agregada. No dude en contactar conmigo si le surge cualquier interrogante o precisa de alguna aclaración durante la lectura del cuestionario, gustosamente estaré a su disposición en el teléfono 928 458645. También podrá dejarme un mensaje en el teléfono 928 451800 de la conserjería de la Facultad de Empresariales, enviarme un fax al número 928 451829 o un correo electrónico a la dirección silvia@empresariales.ulpgc.es.

Dado que los resultados de esta investigación pueden ser de su interés, si lo desea, le enviaremos una copia de los mismos una vez finalizado el trabajo.

Le agradecemos de antemano su tiempo y colaboración, sin los cuales esta investigación no podría realizarse.

Atentamente,

Silvia Sosa Cabrera
Profesora del Área de Organización de Empresas
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

ANEXO V

**CUESTIONARIO SOBRE CAMBIOS ESTRATÉGICOS EN
TELEVISIONES AUTONÓMICAS**



UNIVERSIDAD DE
LAS PALMAS DE
GRAN CANARIA

CUESTIONARIO SOBRE CAMBIOS ESTRATÉGICOS EN TELEVISIONES AUTONÓMICAS

INSTRUCCIONES PARA LA CUMPLIMENTACIÓN DEL CUESTIONARIO

Este cuestionario se ha diseñado con el fin de recabar información sobre los aspectos que influyen en el inicio y desarrollo de un cambio estratégico llevado a cabo en las cadenas autonómicas de televisión. A través de distintos medios de comunicación, TELEVISIÓN _____ ha dado a conocer el importante cambio llevado a cabo _____ (descripción del cambio propuesto para el análisis) _____. Por favor, céntrese en este cambio para cumplimentar todas las preguntas incluidas en este formulario. De esta manera, le será mucho más cómodo rellenarlo y hará posible el análisis global del proceso de cambio referenciado.

Este cuestionario también ha sido enviado a otros altos directivos de su empresa, pero para nosotros es de suma importancia conocer su opinión personal, por lo que le rogamos que durante su cumplimentación no comente ni contraste sus valoraciones con sus colegas.

Por favor, conteste a todas las preguntas incluidas en el cuestionario de la forma más precisa posible, escribiendo las respuestas en los campos grises (___) o marcando su valoración (☐), según sea el caso, teniendo en cuenta que el "1" indica su total desacuerdo con la expresión, y el "5" su total acuerdo. Además, no hay respuestas correctas o incorrectas, sino distintas percepciones sobre la realidad organizativa, por lo que le rogamos que responda basándose en la situación que usted percibe en su empresa, y no como idealmente piensa que debería ser. El tiempo estimado para la cumplimentación del cuestionario es de 20 minutos aproximadamente.

PARTE I. DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO ESTRATÉGICO

- Explique brevemente en qué ha consistido el cambio estratégico seleccionado para la cumplimentación de este cuestionario.
- ¿Con qué objetivo principal cree usted que se ha realizado este cambio? (e.g., incrementar audiencias, aumentar resultados económicos, etc.)
- ¿Cuándo considera usted que se inició este proceso de cambio estratégico? Por favor, especifique la fecha aproximada
- ¿Qué sucedió en esa fecha que le lleva a situar en ese momento temporal el inicio del cambio?
 - se percibió la necesidad de cambiar
 - se decidió iniciar el cambio
 - se eligió el nuevo curso de acción o alternativa a desarrollar
 - se inició la implantación del proceso
 - Otros (especificar cuál/es):
- ¿Considera que el proceso de cambio ha finalizado? Sí ➡ No ¿Cuándo concluyó? Especifique la fecha aproximada
- ¿Cuántos empleados aproximadamente participaron en la decisión de iniciar el cambio? ¿Qué cargos ocupaban?
- ¿Cuántos pertenecían al equipo directivo? Especifique el número aproximado
- ¿Cuántos empleados aproximadamente participaron en la implantación del proceso de cambio? ¿Qué cargos ocupaban?
- Por favor, indique su grado de acuerdo con las siguientes expresiones que describen el cambio estratégico analizado.

EL CAMBIO ESTRATÉGICO ANALIZADO ...	Total desacuerdo	Total acuerdo	NS/NC
ha supuesto un giro radical para la empresa, hoy no somos la misma empresa que antes	1	2 3 4 5	
se ha sustentado desde su inicio en un alto nivel de esfuerzo y compromiso directivo	1	2 3 4 5	
ha supuesto un desafío o reto personal importante, que me apetecía asumir	1	2 3 4 5	
se ha producido porque las condiciones del entorno general, sectorial, nacional, autonómico, etc. nos forzaban a ello	1	2 3 4 5	
se ha llevado a cabo porque la supervivencia de la empresa estaba en juego	1	2 3 4 5	
se ha desarrollado para aprovechar distintas oportunidades de nuestro entorno (e.g., perfiles específicos de audiencia no atendidos, demanda de contenidos concretos, etc.)	1	2 3 4 5	
ha sido cuidadosamente planificado	1	2 3 4 5	
se ha caracterizado por el consenso logrado para su inicio y desarrollo	1	2 3 4 5	
debía acometerse en un breve plazo de tiempo	1	2 3 4 5	
se ha ajustado a las metas, objetivos y valores admitidos implícitamente por la sociedad a la que nos dirigimos	1	2 3 4 5	

PARTE II. LA DECISIÓN DE CAMBIO

- Por favor, indique su grado de acuerdo con las siguientes expresiones que describen aspectos que usted puede haber sentido cuando se estaba valorando la idoneidad de realizar este cambio estratégico.

PENSABA QUE ...	Total desacuerdo			Total acuerdo			NS/NC
la velocidad de los acontecimientos del entorno dificultaba la realización de un análisis sosegado y tranquilo de la situación	1	2	3	4	5		
la complejidad del entorno hacía difícil la identificación de las opciones de cambio más idóneas	1	2	3	4	5		
la situación de mi cadena no era tan preocupante como para acometer este cambio	1	2	3	4	5		
disponíamos de distintas alternativas que podían ponerse en marcha para resolver la situación a la que nos enfrentábamos	1	2	3	4	5		
los mecanismos de análisis establecidos en la cadena nos facilitarían la identificación de las distintas alternativas a seguir	1	2	3	4	5		
podía aplicar mis propias experiencias a nuevas iniciativas y decisiones de cambio para resolver la situación	1	2	3	4	5		
se debía buscar información adicional sobre las actuaciones idóneas a seguir	1	2	3	4	5		
las opciones de cambio desarrolladas por los competidores podían ser válidas en mi cadena	1	2	3	4	5		
la experiencia de otras cadenas y/o emisoras de la organización, o de las asociadas a FORTA podían servir de orientación	1	2	3	4	5		
las actuaciones desarrolladas por los competidores de las empresas asociadas a FORTA podían servir de ejemplo	1	2	3	4	5		
no se debían realizar muchos análisis adicionales, sino seguir las tendencias o cánones sectoriales del momento	1	2	3	4	5		
podíamos comprometernos con iniciativas de cambio importantes, porque disponíamos de recursos que lo permitía	1	2	3	4	5		
teníamos suficientes recursos como para amortiguar las consecuencias de la situación a la que nos enfrentábamos	1	2	3	4	5		
los valores, las creencias y las formas de hacer las cosas en mi organización facilitarían la iniciativa de cambio	1	2	3	4	5		
las creencias y formas de trabajar en mi cadena no eran acordes con el cambio, pero no estaban profundamente arraigadas	1	2	3	4	5		
las relaciones entre los empleados de la empresa fomentaban el ambiente de cambio	1	2	3	4	5		
las relaciones entre directivos y empleados propiciaban el ambiente de cambio	1	2	3	4	5		
debíamos desarrollar un cambio que aprovechara la experiencia que la organización tiene en la realización de cambios similares	1	2	3	4	5		
debíamos iniciar un cambio similar a los desarrollados recientemente en la organización	1	2	3	4	5		
debíamos proponer un cambio del mismo tipo o perfil que los desarrollados desde las primeras etapas de la vida organizativa	1	2	3	4	5		
el número de empleados que tenemos no supone un obstáculo para el desarrollo del cambio	1	2	3	4	5		
la estructura formalizada de la empresa, e incluso rígida, impedía el desarrollo de cambios importantes	1	2	3	4	5		
la juventud de la cadena facilitarían el inicio y desarrollo del proyecto de cambio	1	2	3	4	5		
Otras valoraciones realizadas (especificar)	1	2	3	4	5		

- Por favor, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones que describen situaciones que pudieron influir en la decisión de iniciar el cambio.

SE DECIDIÓ INICIAR EL CAMBIO POR ...	Total desacuerdo			Total acuerdo			NS/NC
la insatisfacción con los niveles de audiencia que estábamos obteniendo en relación a los planificados o previstos	1	2	3	4	5		
la preocupación suscitada por obtener niveles de audiencia inferiores a los conseguidos por otras cadenas de referencia	1	2	3	4	5		
la obtención de audiencias inferiores a las que habíamos conseguido históricamente	1	2	3	4	5		
la insatisfacción con los resultados económicos obtenidos en relación a los planificados o previstos	1	2	3	4	5		
la obtención de resultados económicos inferiores a los conseguidos por otras cadenas similares	1	2	3	4	5		
la preocupación suscitada por obtener resultados económicos inferiores a los que habíamos conseguido históricamente	1	2	3	4	5		
la adecuación a las necesidades de la demanda, según los estudios de mercado que habíamos realizado	1	2	3	4	5		
las exigencias de las regulaciones gubernamentales, legislativas, etc.	1	2	3	4	5		
la preocupación derivada de los déficits económicos (acuciantes, duraderos, insalvables)	1	2	3	4	5		
la consideración de que la situación de la cadena era demasiado visible y perjudicaba su imagen	1	2	3	4	5		
la preocupación que teníamos respecto a la opinión pública sobre la repercusión social de la programación de la cadena (e.g., agresividad en menores, desequilibrios informativos, discriminación de la mujer, etc.)	1	2	3	4	5		
la existencia de diferencias considerables entre la estrategia que seguía la cadena y la deseada por el consejo	1	2	3	4	5		
la propuesta de los órganos de control de la organización	1	2	3	4	5		
la solicitud de los individuos/grupos interesados en la organización y que pueden influir en ella	1	2	3	4	5		
Otros factores influyentes (especificar)	1	2	3	4	5		

PARTE III. LA IMPLICACIÓN ORGANIZATIVA

- Por favor, indique su grado de acuerdo con las siguientes expresiones que describen la participación de los implicados en el cambio en la decisión del mismo.

LOS MIEMBROS IMPLICADOS EN EL CAMBIO...	Total desacuerdo					Total acuerdo					NS/NC
colaboraban a través de mecanismos formales de participación (e.g., sugerencias escritas, cuestionarios, reuniones, etc.)	1	2	3	4	5						
formaban equipos de trabajo para realizar el diagnóstico de la realidad y del cambio	1	2	3	4	5						
provenían de distintas áreas, formaciones, niveles, etc., lo que favoreció el análisis de la situación	1	2	3	4	5						
tenían diferentes perspectivas o visiones, lo que ralentizó el logro del consenso sobre la decisión de cambio	1	2	3	4	5						
se reunían con bastante frecuencia, en persona, y durante largos períodos de tiempo para analizar la situación	1	2	3	4	5						
tenían un intermediario que actuaba como representante del grupo	1	2	3	4	5						
fueron un elemento clave para lograr un consenso sobre la realidad y la determinación de emprender algún cambio	1	2	3	4	5						
realizaban contribuciones que se aplicaron completamente por ser coincidentes con la perspectiva directiva	1	2	3	4	5						

- Por favor, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones que describen los mecanismos utilizados para generar el compromiso de los implicados con el cambio.

PARA GENERAR EL COMPROMISO ...	Total desacuerdo					Total acuerdo					NS/NC
se invitó a los implicados en el cambio a cooperar y colaborar	1	2	3	4	5						
se mantuvieron entrevistas con los implicados para conocer sus actitudes, percepciones y/u opiniones sobre el cambio	1	2	3	4	5						
se solicitaron sugerencias a todos los niveles organizativos	1	2	3	4	5						
se desarrolló un clima de confianza respecto al cambio	1	2	3	4	5						
se fomentó el diálogo y la comunicación en la organización	1	2	3	4	5						
se convocaron reuniones explicativas y abiertas sobre la necesidad de acometer el cambio	1	2	3	4	5						
se transmitió el cambio como un marco de oportunidades para la empresa	1	2	3	4	5						
se analizó y transmitió bajo una perspectiva positiva los acontecimientos que justificaban el cambio	1	2	3	4	5						
se explicó el cambio como una alternativa incuestionable en la que todos debían colaborar	1	2	3	4	5						
se insistió en que todas las áreas y departamentos participaran para aunar esfuerzos de cara al inicio del cambio	1	2	3	4	5						
se utilizaron diferentes canales de comunicación para transmitir el propósito del cambio (memorandos, reuniones generales, boletines, videos, tablonas, contacto personal, etc.)	1	2	3	4	5						
se comunicó la visión y propósito del cambio tanto formal como informalmente	1	2	3	4	5						
se transmitió el mensaje de cambio en persona o en reuniones <i>petit comité</i> (grupo, <i>workshops</i> , equipos)	1	2	3	4	5						
se repitió la dinámica de comunicación y la transmisión de mensajes sobre el cambio en reiteradas ocasiones	1	2	3	4	5						
se comunicó con suficiente anticipación el mensaje de cambio	1	2	3	4	5						
se unió al mensaje de cambio, el de la disponibilidad de recursos para acometerlo	1	2	3	4	5						
se incluyó en los mensajes de cambio, los incentivos y reconocimientos asociados al mismo	1	2	3	4	5						
se delegó la generación de compromiso en una persona comprometida con el cambio para que lo fomentase	1	2	3	4	5						
se gestionó la existencia de un líder informal para que movilizara a la organización	1	2	3	4	5						
se puso a disposición de los implicados en el cambio actividades formativas para que comprendiesen la situación	1	2	3	4	5						
se facilitó la asistencia a actividades formativas relacionadas con el cambio	1	2	3	4	5						
ME preocupé de conocer y tratar los sentimientos y emociones que el cambio generaba en los implicados	1	2	3	4	5						
ME impliqué totalmente en la transmisión de la necesidad y de la importancia del cambio	1	2	3	4	5						
Otros (especificar)	1	2	3	4	5						

- Por favor, indique su grado de acuerdo con las siguientes expresiones que describen la implicación de los empleados en el cambio una vez alcanzado el consenso.

DESPUÉS DEL CONSENSO, LOS IMPLICADOS EN EL CAMBIO...	Total desacuerdo					Total acuerdo					NS/NC
estaban comprometidos con el curso de acción seleccionado	1	2	3	4	5						
estaban dispuestos a desarrollar la nueva estrategia, aunque fuese diferente a las previamente seguidas en la empresa	1	2	3	4	5						
estaban dispuestos a dedicar un gran esfuerzo para conseguir el cambio	1	2	3	4	5						
consideraban que la empresa era capaz de afrontar el cambio con éxito	1	2	3	4	5						
eran conscientes de la confianza que la empresa tenía en ellos	1	2	3	4	5						
consideraban que el tiempo que debía transcurrir para obtener resultados concluyentes y visibles era demasiado largo	1	2	3	4	5						

- Por favor, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones que describen los mecanismos utilizados para mantener, a lo largo de todo el proceso, el nivel de compromiso de los implicados con el cambio.

PARA MANTENER EL COMPROMISO	Total desacuerdo		Total acuerdo		NS/NC
se impulsó un plan de recogida, análisis y comunicación sobre las acciones de cambio desarrolladas	1	2	3	4	5
se desarrolló un plan de recogida, análisis y comunicación sobre los resultados obtenidos con las acciones de cambio	1	2	3	4	5
se diseñó un plan de información sobre los avances conseguidos y el acercamiento al objetivo de cambio propuesto	1	2	3	4	5
se generó un plan para informar y asesorar a cada implicado en el cambio sobre sus actuaciones personales	1	2	3	4	5
se desarrolló un análisis de posibles acontecimientos futuros que pudieran afectar a la entidad, para reafirmar la importancia de cambiar en la dirección establecida	1	2	3	4	5
se comunicó con frecuencia los resultados de los análisis realizados	1	2	3	4	5
se informó, en al menos tres ocasiones, sobre el desarrollo del cambio	1	2	3	4	5
se analizó y redirigió la disposición que los implicados en el cambio mostraban después de las informaciones ofrecidas	1	2	3	4	5
se transmitió la información obtenida a los directivos para que la trasladaran a los implicados en el cambio	1	2	3	4	5
se demostró a los implicados en el cambio que los directivos estábamos comprometidos con el proceso en desarrollo	1	2	3	4	5
se comunicó insistentemente los objetivos que habíamos formulado para el proyecto de cambio en su conjunto	1	2	3	4	5
se establecieron objetivos concretos a alcanzar en relación a los participantes en el proceso de cambio	1	2	3	4	5
se determinó un límite temporal para la consecución de los objetivos	1	2	3	4	5
se negoció con los implicados en el cambio el establecimiento de objetivos	1	2	3	4	5
se modificó el contenido de los sistemas de reconocimiento y recompensas para vincularlo al proceso de cambio	1	2	3	4	5
se difundió un programa de incentivos y recompensas asociado al esfuerzo necesario para desarrollar el cambio	1	2	3	4	5
se explicó el programa de incentivos diseñado para favorecer el cambio	1	2	3	4	5
se estableció un sistema de retribución que premia los comportamientos innovadores	1	2	3	4	5
se impulsó la formación de grupos interdepartamentales y sesiones de trabajo independientes de la estructura existente	1	2	3	4	5
se fomentó las áreas de diálogo formal y/o informal para intercambiar opiniones sobre el desarrollo del proceso	1	2	3	4	5
se propició el desarrollo de acciones formativas basadas en la reflexión sobre la necesidad de continuar el esfuerzo de cambio	1	2	3	4	5
ME impliqué totalmente en la implementación del cambio	1	2	3	4	5
Otros (especificar)	1	2	3	4	5

- Por favor, indique su grado de acuerdo con las siguientes expresiones que describen el nivel de interés y esfuerzo que los implicados en el cambio estuvieron dispuestos a dedicar para conseguir el cambio.

LOS IMPLICADOS EN EL CAMBIO MOSTRARON UN ALTO INTERÉS Y ESFUERZO ...	Total desacuerdo		Total acuerdo		NS/NC
a raíz de los primeros indicios que motivaban al cambio	1	2	3	4	5
cuando se inició el proceso de diagnóstico de la situación a la que nos enfrentábamos	1	2	3	4	5
en el momento en que se les comunicó el propósito del cambio y las alternativas a desarrollar	1	2	3	4	5
cuando apreciaron los incentivos asociados al cambio	1	2	3	4	5
cuando conocieron los primeros avances o logros vinculados al cambio	1	2	3	4	5
en la etapa de desarrollo, en la que no fue necesario el estímulo directivo	1	2	3	4	5
con carácter general, durante todo el proceso de cambio	1	2	3	4	5

PARTE IV. EL DESENLACE DEL PROCESO DE CAMBIO

- Por favor, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones que describen la situación que lleva a dar por finalizado el proceso de cambio.

EL PROCESO DE CAMBIO SE DA POR FINALIZADO POR ...	Total desacuerdo		Total acuerdo		NS/NC
el logro de los objetivos establecidos inicialmente	1	2	3	4	5
la cercanía al objetivo de cambio, lo que relajó la motivación que se había mantenido hasta ese momento	1	2	3	4	5
la reiteración de intentos infructuosos para conseguir el cambio	1	2	3	4	5
la aparición de consecuencias no deseadas e imprevisibles derivadas de los cambios emprendidos	1	2	3	4	5
las nuevas exigencias provenientes de fuentes externas (legislación, grupos de interés y poder, etc.) o internas a la organización	1	2	3	4	5
la irrupción de nuevas situaciones internas y/o externas a la organización que reclaman la atención directiva	1	2	3	4	5

PARTE V. CONSIDERACIONES PERSONALES E INFORMACIÓN RELATIVA AL INFORMANTE

CONSIDERACIONES PERSONALES SOBRE EL CAMBIO

	Muy Bajo			Muy	NS/NC
	Alto				
En qué medida fue usted la persona que en última instancia tomó la decisión de cambio	1	2	3	4	5
En qué medida considera usted que el cambio ha sido exitoso	1	2	3	4	5
En qué medida está usted satisfecho con la forma de llevar a cabo el cambio	1	2	3	4	5
En qué medida está usted satisfecho con el resultado del cambio	1	2	3	4	5

INFORMACIÓN RELATIVA AL INFORMANTE

Nombre de la persona que ha respondido

Cargo que ocupa actualmente en la empresa

Teléfono de contacto

Fax

Correo electrónico

Antigüedad en la empresa

Número de años en el puesto actual o equivalente

Años de experiencia en el sector

Estudios/formación

Primarios

Bachiller/Formación
profesional

Universitarios

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

SI DESEA APORTAR ALGÚN COMENTARIO O SUGERENCIA:

POR FAVOR, INDIQUE SI DESEA UNA COPIA DE LOS RESULTADOS DE ESTA INVESTIGACIÓN: Sí No

PARA DEVOLVER EL CUESTIONARIO CUMPLIMENTADO puede ponerse en contacto conmigo o remitirlo por fax al número 928.45.18.29

Si desea enviar las respuestas mediante correo electrónico, le ruego que **GUARDE EL ARCHIVO** y lo envíe como un **FICHERO ADJUNTO**.

ANEXO VI. INVENTARIO DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

Nº Inv.	Fuente de información secundaria	Años	Tipo de fuente ⁴
1	Anuario de la Televisión	1998	Información sobre las distintas cadenas
2	Anuario de la Televisión	1999	
3	Anuario de la Televisión	2000	
4	Anuario de la Televisión	2001	
5	Anuario de la Televisión	2002	
6	Anuario de la Televisión	2003	
7	Anuario de la Televisión	1998	Entrevistas directivos de las distintas cadenas de televisión
8	Anuario de la Televisión	1999	
9	Anuario de la Televisión	2000	
10	Anuario de la Televisión	2001	
11	Anuario de la Televisión	2002	
12	Anuario de la Televisión	2003	
13	Noticias de la Asociación Española de Anunciantes (AEA)	Mayo-dic. 1999	Publicaciones bimestrales que recogen comentarios sobre el sector publicitario, televisivo y las negociaciones entre televisiones
14	Noticias de la Asociación Española de Anunciantes (AEA)	Sept.-dic. 2000	
15	Noticias de la Asociación Española de Anunciantes (AEA)	En-Feb. 2001	
16	Boletines informativos de AIMC	2001, 2002	Comentarios sobre los principales resultados de audiencias y las parrillas de programación
17	La audiencia de TV de 2000	2000	Comentarios sobre las audiencias y sobre la evolución de los canales de TV
18	La audiencia de TV y los <i>shares</i>	2000	Comunicación mensual sobre la audiencia y las cuotas de cada televisión
19	Aula magna	2000	Ponencia sobre la evolución de la televisión y los canales

⁴ Entrevista, memoria, información general sobre la cadena, etc.

Nº Inv.	Fuente de información secundaria	Años	Tipo de fuente⁴
20	Estudio General de Medios 1968-1998	2000	Datos de audiencias de cada televisión durante los 30 años del EGM (series estadísticas)
21	Índice de Imagen de las cadenas	2002	Base de datos en la que se recoge las valoraciones realizadas por los ciudadanos
22	"Diez años RTVA-A"	1999	Publicación sobre los diez primeros años de andadura de Televisión Autónoma-A
23	Información corporativa	2002, 2003	Información sobre la estructura, empresas, directivos, etc. de la Televisión Autónoma-A
24	Boletines de comunicación interno de RTVA-A	1997	Publicación bimestral de un periódico interno de Televisión Autónoma-A
25	Boletines de comunicación interno de RTVA-A	1998	
26	Boletines de comunicación interno de RTVA-A	1999	
27	Boletines de comunicación interno de RTVA-A	2000	
28	Boletines de comunicación interno de RTVA-A	2001	
29	Boletines de comunicación interno de RTVA-A	2002	
30	Boletines de comunicación interno de RTVA-A	2003	
31	Información corporativa	2002, 2003	Información sobre la estructura, empresas, directivos, etc. de la Televisión Autónoma-B
32	Informe anual 1997	1997	Memoria de gestión anual de Televisión Autónoma-B
33	Informe anual 1998	1998	
34	Informe anual 1999	1999	
35	Informe anual 2000	2000	
36	Informe anual 2001	2001	
37	Plan de actividad 2002	2002	Información sobre las actuaciones previstas en el año 2002
38	Información corporativa	2002, 2003	Información sobre la estructura, empresas, directivos, etc. de la

Nº Inv.	Fuente de información secundaria	Años	Tipo de fuente⁴
			Televisión Autónoma-C
39	Informe sobre la gestión mixta	2002	Intervención sobre las ventajas de la gestión mixta en Televisión Autónoma-C
40	Información corporativa	2002, 2003	Información sobre la estructura, empresas, directivos, etc. de la Televisión Autónoma-D
41	Informe anual 2000	2000	Memoria de gestión anual de Televisión Autónoma-D
42	Informe anual 2001	2001	
43	Informe anual 2002	2002	
44	Marco General de los Medios en España	1998	Evolución de diferentes parámetros de participación, audiencias, población, etc. de cada soporte de comunicación
45	Marco General de los Medios en España	2000	
46	Marco General de los Medios en España	2002	
47	Marco General de los Medios en España	2003	

ANEXO VII

FORMATOS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA LA DISCUSIÓN DE LAS PROPOSICIONES DEL MODELO PRELIMINAR

NOMBRE DE CADENA AUTONÓMICA

INTERPRETACIONES DIRECTIVAS SOBRE ACONTECIMIENTOS (Prop. 1)

Acontecimientos	Manifestaciones directivas que lo sustentan	Fuente de información ⁵	Inv. ⁶	Nivel ⁷		
				Bajo	Medio	Alto
Situaciones sectoriales límites (desregulación del sector, quiebra, cambio de gobierno autonómico, etc.)						
Forzado por condiciones del entorno						
Supervivencia de la empresa						
Audiencias (incrementos, descensos, target, etc.)						
Estudios de mercado						

POSIBLES CAUSAS POR LAS QUE EL DIRECTIVO NO VALORA LOS ACONTECIMIENTOS (si procede)

Causas	Manifestaciones directivas que lo sustentan	Fuente de información	Nº Inv.	Nivel		
				Bajo	Medio	Alto
Excesiva importancia al corto plazo						
Esquemas arraigados que distorsionan la realidad						
Rechazo o negación a toda información contraria a lo que el directivo desea o espera						

GENERACIÓN COLECTIVA DEL *MOMENTUM* (Prop. 2)

Aspectos destacados	Manifestaciones directivas que lo sustentan	Fuente de información	Nº Inv.	Nivel		
				Bajo	Medio	Alto
Identificación del colectivo (directivos, empleados, etc.)						
Disposición del colectivo hacia el cambio						
Explicación del nivel de disposición colectiva						

⁵ Indicar la fuente primaria –cuestionario- y/o secundaria –entrevistas, memorias, anuarios, etc.- en la que se encuentra la manifestación directiva.

⁶ Especificar el número asignado en el inventario de fuentes secundarias.

⁷ Señalar si el nivel apreciado es alto, medio o bajo.

SOSTENIBILIDAD DEL MOMENTUM (Prop. 3)

Aspectos destacados	Manifestaciones directivas que lo sustentan	Fuente de información	Nº Inv.	Nivel		
				Bajo	Medio	Alto
Necesidad de estímulo directivo en las etapas de ejecución del cambio						
Nivel de compromiso colectivo en las distintas etapas de ejecución						
Explicación del nivel de disposición colectiva						

ANEXO VIII

FORMATOS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA LA DISCUSIÓN DE LAS PROPOSICIONES ESPECÍFICAS DE LOS COMPONENTES DEL *MOMENTUM* ORGANIZATIVO

NOMBRE DE CADENA AUTONÓMICA

VALORACIONES DIRECTIVAS SOBRE EL ENTENDIMIENTO (Prop. 4)

Aspectos destacados	Manifestaciones directivas que lo sustentan	Fuente de información ⁸	Inv ⁹ .	Nivel ¹⁰		
				Bajo	Medio	Alto
Nivel de entendimiento percibido por el directivo						
Valoraciones del entorno interno y externo (velocidad, complejidad, situaciones internas preocupantes, etc.)						
Mecanismos de análisis del entorno						
▪ Procedimientos						
▪ Programas						
▪ Documentos						
▪ Planes Estratégicos						
▪ Aprendizaje del mercado						
▪ Comparación FORTA						
▪ Comparación grupo						
Conocimientos/ formación estratégica						
▪ Nivel académico						
▪ Carrera profesional						
▪ Experiencia en toma de decisiones						
▪ Experiencia en decisiones de cambio						
▪ Experiencia sectorial						
Riesgos						
▪ Resignación al destino						
▪ Seguimiento de modas						

VALORACIONES DIRECTIVAS SOBRE LA CAPACIDAD DE ACTUACIÓN (Prop. 5)

Aspectos destacados	Manifestaciones directivas que lo sustentan	Fuente de información	Nº Inv.	Nivel		
				Bajo	Medio	Alto
Nivel de capacidad percibido por el directivo						
Recursos disponibles (técnicos, humanos, económicos, etc.)						
Cultura organizativa favorable						
▪ Abierta al cambio						
▪ Flexible						

⁸ Indicar la fuente primaria –cuestionario- y/o secundaria –entrevistas, memorias, anuarios, etc.- en la que se encuentra la manifestación directiva.

⁹ Especificar el número asignado en el inventario de fuentes secundarias.

¹⁰ Señalar si el nivel apreciado es alto, medio o bajo.

Aspectos destacados	Manifestaciones directivas que lo sustentan	Fuente de información	Nº Inv.	Nivel		
				Bajo	Medio	Alto
▪ Innovadora						
▪ Identificación con proyecto de cambio						
▪ Compromiso con proyecto de cambio						
▪ Clima laboral						
▪ Relaciones entre empleados						
▪ Relaciones dirección/ empleados						
Desarrollo de rutinas de cambio						
▪ Orientación en cambios previos (históricos, recientes, similares, etc.)						
▪ Éxito de cambios previos						
▪ Aplicación de la rutina						
▪ Explicación de no aplicar la rutina (si procede)						
Variables estructurales						
▪ Nº empleados						
▪ Estructura organizativa						
▪ Edad organizativa						

VALORACIONES DIRECTIVAS SOBRE LA URGENCIA (Prop. 6)

Aspectos destacados	Manifestaciones directivas que lo sustentan	Fuente de información	Nº Inv.	Nivel		
				Bajo	Medio	Alto
Nivel de urgencia percibido por el directivo						
Actores relacionados con organización						
▪ Influencia del Gobierno Autónomo						
▪ Influencia de las comisiones de control						
▪ Influencia del Consejo de Administración						
▪ Influencia del Consejo de Dirección del grupo						
▪ Influencia de grupos de interés						
Aspectos de la cuestión estratégica						
▪ Efectos en audiencias (positivos/negativos, comparación con sector, propia historia, expectativas)						
▪ Efectos en rdos. económicos (positivos/negativos, comparación con sector, propia historia, expectativas)						
▪ Exigencias temporales impuestas por normativa (legal, política, etc.)						
▪ Exigencia temporal por crisis en la cadena						
▪ Exposición pública del la cuestión (imagen de la cadena, opinión pública, etc.)						
▪ Responsabilidad de la cadena sobre la cuestión						

INTERACCIÓN DE VALORACIONES DIRECTIVAS (ENTENDIMIENTO, CAPACIDAD Y URGENCIA) Y CONSECUENCIAS EN LAS ACCIONES PROPUESTAS (Prop. 7)

Aspectos destacados	Manifestaciones directivas que lo sustentan	Fuente de información	Nº Inv.	Nivel		
				Bajo	Medio	Alto
Nivel de ENTENDIMIENTO						
Nivel de CAPACIDAD						
Nivel de URGENCIA						
Cambio planteado						
▪ Radical						
▪ Inminente						
▪ Proactivo						
▪ Ajustado a lo "socialmente" admitido						
Grado de coherencia entre valoraciones y actuaciones						

COMPROMISO COLECTIVO CON LA INICIATIVA DE CAMBIO (Prop. 8)

Aspectos destacados	Manifestaciones directivas que lo sustentan	Fuente de información	Nº Inv.	Nivel		
				Bajo	Medio	Alto
Condiciones organizativas favorables						
▪ Relaciones entre empleados						
▪ Relaciones directivos/empleados						
Participación en decisión de cambio						
▪ Nº miembros partícipes						
▪ Frecuencia de contactos						
▪ Tipo de contacto						
▪ Diversidad de partícipes en cuanto a áreas, formaciones y niveles						
▪ Diversidad de partícipes en cuanto a visiones						
▪ Forma de participación (formal/informal)						
▪ Mecanismos de participación (intermediario, grupos, sugerencias, reuniones, etc.)						
Movimiento social						
▪ Magnitud del cambio						
▪ Tiempo disponible						
▪ Tiempo previsto para rdos.						
▪ Velocidad generada						
Riegos colectivos						
▪ Descuerdo con cambio						
▪ Resistencias en percepción colectiva						
▪ Recuerdo con visión directiva						
Implicaciones del compromiso colectivo						
▪ Clave para el logro del consenso						
▪ Aplicación de contribuciones						

TRASLACIÓN DE INTENSIDAD DIRECTIVA AL COLECTIVO (Prop. 9)

Aspectos destacados	Manifestaciones directivas que lo sustentan	Fuente de información	Nº Inv.	Nivel		
				Bajo	Medio	Alto
¿Es necesario trasladar la intensidad directiva?						
Estilo de dirección participativo y abierto						
▪ Conocimiento de actitudes hacia el cambio						
▪ Fomento del diálogo y comunicación						
▪ Fomento de participación						
▪ Insistencia en cooperación y colaboración						
Directivo como comunicador						
▪ Implicación en comunicación						
▪ Uso de diferentes canales						
▪ Transmisión en persona o en pequeñas reuniones						
▪ Repetición del mensaje						
▪ Anticipación del mensaje						
▪ Positivismo del mensaje						
▪ Oportunidad del cambio						
▪ Única alternativa posible						
▪ Recursos para cambiar						
▪ Formación para el cambio						
Directivo como dinamizador						
▪ Implicación como dinamizador						
▪ Delegación del rol dinamizador						
▪ Énfasis en dimensión interpersonal						
▪ Existencia de líder informal						
▪ Generación de confianza						
▪ Generación de clima favorable al cambio						
Consecuencias post-traslación						
▪ Nivel de compromiso mayor						
▪ Convicción de realizar el cambio						
▪ Obligación de realizarlo						
▪ Demostración de esfuerzo						

DESARROLLO Y DESENLACE DEL MOMENTUM ORGANIZATIVO (Prop. 10)

Aspectos destacados	Manifestaciones directivas que lo sustentan	Fuente de información	Nº Inv.	Nivel		
				Bajo	Medio	Alto
Nivel de esfuerzo y compromiso durante la implantación del cambio						
Grado de información recibida sobre el cambio						
Reafirmación del objetivo de cambio						

Aspectos destacados	Manifestaciones directivas que lo sustentan	Fuente de información	Nº Inv.	Nivel		
				Bajo	Medio	Alto
Procesos de retroalimentación y/o prospección						
▪ Diseño de planes de información						
▪ Información sobre acciones						
▪ Información sobre resultados obtenidos						
▪ Información sobre avances						
▪ Información sobre actuaciones personales						
▪ Información sobre acontecimientos futuros						
Transmisión de la información						
▪ A los directivos						
▪ Al colectivo						
▪ Sólo resultados						
▪ Desarrollo del cambio						
▪ Compromiso directivo						
Mecanismos para mantener el compromiso						
▪ Establecimiento de objetivos (concreción, tiempo, negociación, etc.)						
▪ Reconocimientos e incentivos (existencia, explicación, vinculación al cambio, etc.)						
▪ Estructuras paralelas a la "oficial"						
▪ Intercambio de opiniones (áreas de diálogo)						
▪ Reflexión sobre el cambio (actividades formativas)						
Consecuencias post-información						
▪ Se mantiene el compromiso (renovación de la intención de lograr la meta)						
▪ Se desvanece el compromiso (por cumplir objetivos, abandono, etc.)						

ANEXO IX. CARTA DE PRESENTACIÓN DE LOS INFORMES PRELIMINARES



Departamento de Economía
y Dirección de Empresas

Muy señor mío:

El motivo de la presente es solicitar de nuevo su colaboración para proseguir con el proceso de investigación que estamos ultimando relacionado con LOS PROCESOS DE CAMBIO ESTRATÉGICO EN LAS TELVISIONES AUTONÓMICAS, en el que usted amablemente ha colaborado.

A partir de la información extraída de los cuestionarios que les hemos enviado, el análisis de las memorias e informes de la cadena, el estudio de otras fuentes documentales publicadas sobre la misma, los datos de audiencias, etc., hemos elaborado un informe preliminar sobre el cambio estratégico objeto de estudio en su cadena de televisión. En este informe, documento adjunto, se presenta la descripción del caso y del contexto en que éste se ha desarrollado, destacando los acontecimientos que lo originaron así como las líneas de actuación sobre el mismo.

En el marco de la metodología de investigación que estamos aplicando –el estudio explicativo de casos múltiples–, es de suma importancia la validación del proceso de obtención de la información, y un paso indispensable para ello es contar con sus opiniones sobre el contenido de este informe preliminar. Se trata, por tanto, de que tenga usted la oportunidad de analizarlo, al objeto de que la descripción que hemos realizado refleje fielmente el cambio estratégico desarrollado en su cadena. Así, puede proponernos las correcciones, las sugerencias, la información adicional y los datos complementarios que considere oportunos. A tal efecto, se adjunta al informe preliminar un formato en el que puede reflejar sus observaciones, si así lo desea, y posteriormente hacérmelas llegar de la forma que le resulte más cómoda (teléfono, fax, correo electrónico).

Creemos conveniente recordarle que la información recogida en estos informes es absolutamente confidencial. De este modo, en el documento final del proyecto de investigación será tratada por temas y aspectos sobre el cambio de forma agregada y nunca en la forma de casos particulares.

No dude en contactar conmigo si le surge cualquier interrogante o precisa de alguna aclaración durante la lectura del informe preliminar, gustosamente estaré a su disposición en el teléfono 928 458645. También podrá dejarme un mensaje en el teléfono 928 451800 de la conserjería de la Facultad de Empresariales, enviarme un fax al número 928 451829 o un correo electrónico a la dirección ssosa@dede.ulpgc.es

Le agradecemos de antemano su tiempo y colaboración, confiando en que la revisión del informe no suponga una molestia excesiva y reitero mi agradecimiento por el tiempo que nos ha dedicado.

Atentamente,

Silvia Sosa Cabrera
Profesora del Área de Organización de Empresas
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria



ANEXO X. FORMATO PARA OBSERVACIONES SOBRE EL INFORME PRELIMINAR

Cadena Autonómica: *(especificar el nombre de la cadena)*

Descripción del cambio propuesto¹¹:

Observaciones sobre la idoneidad de la información expuesta para reflejar fielmente los acontecimientos y circunstancias relacionadas con el proceso de cambio

Observaciones sobre otros aspectos relacionados con su proceso de cambio que desee destacar tras la valoración del informe

¹¹ Para garantizar el anonimato de los casos objeto de análisis no se especifica la descripción del cambio estratégico seleccionado para la cadena y que se facilitó al experto para su evaluación.