

El cambio estratégico en las empresas públicas desde la perspectiva directiva. Estudio de las televisiones regionales en España

Silvia Sosa Cabrera

Profesora Doctora en Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (España).

Correo electrónico: ssosa@dede.ulpgc.es

Domingo Verano Tacoronte

Profesor Doctor en Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (España).

Correo electrónico: dverano@dede.ulpgc.es

EXECUTIVE PERSPECTIVES ON STRATEGIC CHANGE IN PUBLICLY-OWNED ENTERPRISES. A CASE STUDY OF REGIONAL TELEVISION CHANNELS IN SPAIN

ABSTRACT: The incorporation of strategic thinking into the management of public services assumes that public sector managers are capable of leading change processes that enable public entities to respond to changing environments. This paper presents the results of a multiple case study of Spanish regional television channels. The research was carried out to analyze (1) which key organizational elements are analyzed first by public sector managers when strategic change is initiated, (2) how managers perceive the capacity of public entities to initiate strategic change and (3) why their perceptions of the capability of their organizations improve. Finally, the article proposes a model to explain organizational capacity for change from the management perspective.

KEY WORDS: Strategic change, public sector, management perspectives, case study.

A MUDANÇA ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS PÚBLICAS A PARTIR DA PERSPECTIVA DIRETIVA. ESTUDO DAS TELEVISÕES REGIONAIS NA ESPANHA

RESUMO: A incorporação do pensamento estratégico na direção dos serviços públicos presume que os gerentes públicos devem ser capazes de liderar mudanças que permitam às entidades públicas responder adequadamente às pressões do ambiente. Neste trabalho, apresenta-se um estudo de múltiplos casos, realizado em cadeias de televisão regionais na Espanha, que pretende analisar: 1) que elementos-chave da organização inicialmente o gerente público avalia quando quer conhecer se sua entidade tem a capacidade de iniciar uma mudança estratégica; 2) como os gerentes percebem a capacidade da organização pública para iniciar uma mudança estratégica, e 3) por que os gerentes melhoram sua percepção sobre a capacidade da organização. Em última instância, propõe-se um modelo explicativo da capacidade de mudança da organização pública a partir da perspectiva diretiva.

PALAVRAS-CHAVE: mudança estratégica, setor público, percepção diretiva, estudo de caso.

LE CHANGEMENT STRATÉGIQUE DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES SOUS LA PERSPECTIVE DIRECTIVE. ETUDE DES TÉLÉVISIONS RÉGIONALES EN ESPAGNE

RÉSUMÉ: L'incorporation de la pensée stratégique dans la direction des services publics présume que les gérants publics soient capables de diriger des changements qui permettent aux organismes publics de répondre de manière adéquate aux pressions du milieu. Ce travail présente une étude de nombreux cas, réalisée dans des chaînes de télévision régionales d'Espagne et prétend analyser (1) quels sont les éléments-clés de l'organisation qu'évalue tout d'abord le gérant public lorsqu'il veut savoir si celle-ci possède la capacité d'engager un changement stratégique, (2) comment les gérants perçoivent la capacité de l'organisation publique pour engager un changement stratégique et, (3) pour quoi les gérants améliorent leur perception sur la capacité de l'organisation. Enfin, il est proposé un modèle explicatif de la capacité de changement de l'organisation publique sous la perspective directive.

MOTS-CLÉS: changement stratégique, secteur public, perception directive, étude de cas.

CLASIFICACIÓN JEL: L32; H83; L82.

RECIBIDO: julio de 2011 APROBADO: febrero de 2013

CORRESPONDENCIA: Facultad de Economía, Empresa y Turismo. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Campus de Tafira. 35017 Las Palmas de Gran Canaria (España)

CITACIÓN: Sosa-Cabrera, S. & Verano-Tacoronte, D. (2014). El cambio estratégico en las empresas públicas desde la perspectiva directiva. Estudio de las televisiones regionales en España. *Innovar*, 24(51), 99-112.

RESUMEN: La incorporación del pensamiento estratégico en la dirección de los servicios públicos presume que los gerentes públicos deben ser capaces de liderar cambios que permitan a las entidades públicas responder adecuadamente a las presiones del entorno. En este trabajo se presenta un estudio de múltiples casos, realizado en cadenas de televisión regionales en España, que pretende analizar (1) qué elementos clave de la organización evalúa inicialmente el gerente público cuando quiere conocer si su entidad tiene la capacidad de iniciar un cambio estratégico, (2) cómo los gerentes perciben la capacidad de la organización pública para iniciar un cambio estratégico, y (3) por qué los gerentes mejoran su percepción sobre la capacidad de la organización. En última instancia se propone un modelo explicativo de la capacidad de cambio de la organización pública desde la perspectiva directiva.

PALABRAS CLAVE: Cambio estratégico, sector público, percepción directiva, estudio de casos.

Introducción

Las organizaciones, públicas o privadas, se desarrollan y compiten en entornos muy competitivos que cambian rápida y constantemente, llegando a definirse incluso como caóticos en algunos casos (Kirkbride, Durcan & Obeng, 1994; Hitt, Keats & DeMarie, 1998). Es posible distinguir dos grupos de causas del cambio: externas, que se corresponden con cambios provocados por elementos externos a la entidad que va a cambiar; e internas, relacionadas con cambios inducidos por la propia organización, en esencia, la voluntad de desarrollo y la visión de sus dirigentes. 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. Según Olías de Lima (2001) "[...] uno de los aspectos más decisivos para reconsiderar los modos de gestión del sector público va a ser el cambio del entorno". Se pueden destacar aspectos como (a) la globalización de los mercados que provoca problemas de coordinación administrativa generados, en parte, por la sobredimensión del sector público; (b) la aparición de nuevas preocupaciones públicas en materia de

medio ambiente, terrorismo, efectividad, desarrollo sostenible y valor compartido; (c) las restricciones presupuestarias de las administraciones públicas debido a la coyuntura económica, y (d) la mayor exigencia de los ciudadanos a la hora de valorar los servicios públicos. Estas variables, junto a otras, incitan a los planificadores en el sector público a buscar nuevas alternativas para organizarse y conseguir los resultados deseados.

No obstante, e independientemente de las causas antes citadas, algunas organizaciones tratarán de permanecer en sus posiciones de manera inmutable, ignorando lo que dicta la realidad, mientras que otras intentarán responder a cambios puntuales con medidas también puntuales o, incluso, pretenderán ir más allá anticipándose y previniendo las posibles consecuencias, con el objetivo de adaptarse a las mismas antes de que se produzcan. Adicionalmente, también existirán organizaciones que serán generadoras de cambio en sus sectores y tratarán no sólo de anticiparse, sino de crear situaciones nuevas. Así pues, estamos ante una variable organizativa que va a permitir discriminar en función de la capacidad de adaptación continua de las organizaciones 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 de la organización frente al cambio constituyen un determinante de la evolución y éxito de la misma. De hecho, Calderón, Cuartas y Álvarez (2009) consideran que la capacidad de una organización para cambiar, replanteándose elementos como estructuras, valores, comportamientos y estrategias, es uno de los factores de éxito de las organizaciones en el contexto global. Estos planteamientos no deben ser ajenos a las organizaciones públicas, que deben demostrar que poseen capacidad para la mejora continua y para la creación de valor estratégico (Rodríguez y Pedraja, 2009). En esta línea, Ramírez-Alujas (2011) justifica la innovación en el sector público, considerándolo sinónimo de cambio, como la respuesta eficaz a las necesidades y expectativas de los ciudadanos, a la contención de costes y aumento de la eficiencia, y a la mejora de la prestación y resultados de los servicios públicos. Sin embargo, otros abogan por la privatización de las empresas públicas para incrementar su eficiencia, siendo este proceso de cambio estudiado recientemente en empresas españolas por Zabalza y Matey (2011). Precisamente, las características cambiantes del entorno y la creciente incertidumbre que se genera en las organizaciones han hecho que el estudio del cambio estratégico se convierta en una línea de investigación de gran relevancia, y que las organizaciones públicas incorporen el pensamiento estratégico en la dirección de los servicios públicos, tal y como postula Nutt (2006) desde la perspectiva de la Nueva Gestión

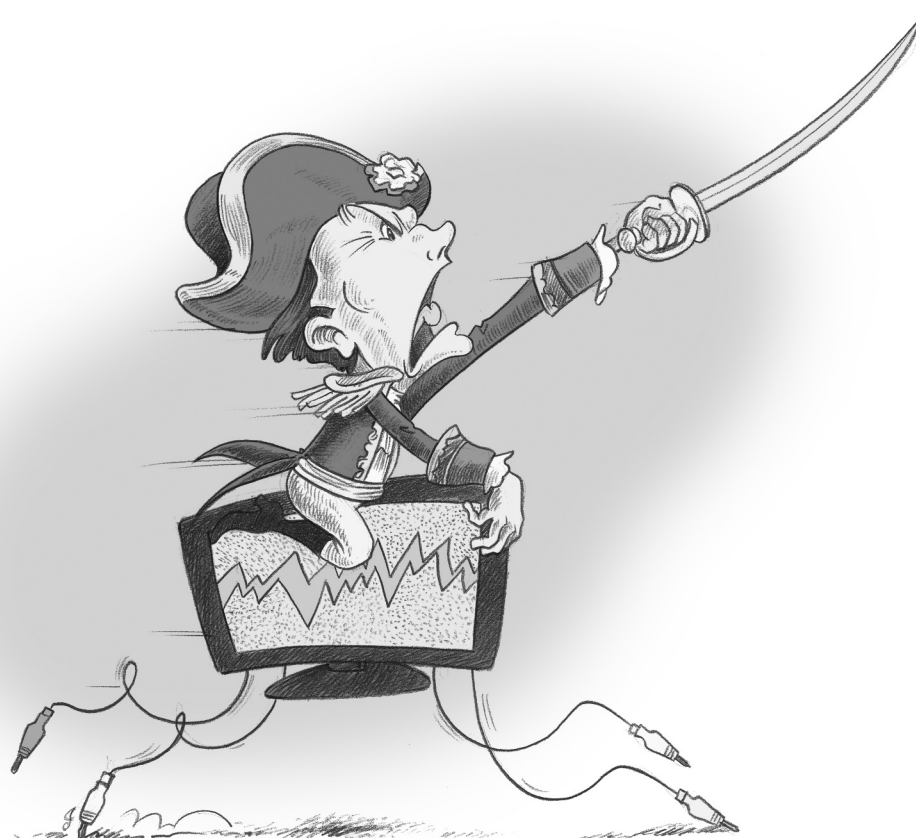
Pública (NGP). En este sentido, y dentro del marco de la NGP, los gerentes públicos deben ser capaces de liderar cambios que permitan a las entidades públicas responder adecuadamente a las presiones del entorno. Para ello, se hace necesario que el gerente considere, a la hora de analizar los contextos interno y externo, que se dan las condiciones adecuadas para iniciar el cambio planificado.

En este marco se encuadra el trabajo que presentamos cuyos objetivos son analizar (1) qué elementos clave de la organización evalúa inicialmente el gerente público cuando quiere conocer si su entidad tiene la capacidad de iniciar un cambio estratégico, (2) cómo los gerentes perciben la capacidad de la organización pública para iniciar un cambio estratégico, y (3) por qué los gerentes mejoran su percepción sobre la capacidad de la organización. En última instancia se propone un modelo explicativo de la capacidad de cambio de la organización pública desde la perspectiva directiva. Para ello, presentamos un estudio de múltiples casos aplicado a los cambios estratégicos producidos en cuatro cadenas de televisión regionales en España, asegurándonos una diversidad de factores que nos permita desarrollar un análisis en profundidad de los determinantes de la capacidad organizativa para iniciar un cambio estratégico y profundizar en cómo el gerente procesa dicha información para decidir si la organización tiene, o no, la capacidad de cambio requerida.

Para el desarrollo de este trabajo primero se describe la relación entre las percepciones directivas y la toma de decisiones, para analizar después los elementos que determinan dichas percepciones cuando la organización pública se enfrenta a una iniciativa de cambio estratégico, lo que nos permite formular las proposiciones objeto de estudio. Tras la presentación del trabajo empírico, se comparan las respuestas organizativas y se extrae el modelo explicativo de la capacidad de cambio de la entidad pública. Finalmente, se ponen de manifiesto las limitaciones de este trabajo y las líneas futuras de investigación.

El gerente y la importancia de sus percepciones

La literatura del cambio estratégico constituye el marco de referencia de nuestra investigación, hallando la necesidad de realizar un tratamiento conjunto de las causas y consecuencias del cambio, así como de la importancia del papel directivo, cuyas percepciones constituyen importantes condicionantes de las acciones que proponen. De hecho, se ha llegado a tratar a los directivos emprendedores como constructores de sistemas y creadores de cambio (Fuglsang & Sundbo, 2005), si bien estas consideraciones en el ámbito de las organizaciones públicas están comenzando a



vislumbrarse, ya que a menudo, a los gerentes públicos se ha asociado una relativa escasez de habilidades para la gestión del cambio y del manejo del riesgo (Ramírez, 2011), así como una limitada orientación de mercado (Zabalza & Matey, 2011). Por cierto, el proceso de reflexión que origina el cambio está marcado por la interpretación directiva de los acontecimientos internos y externos a la organización, lo que da lugar a una percepción de la necesidad de cambiar y determina la magnitud del cambio propuesto (Martin & Dowling, 1995; Ogbonna & Harris, 2007; Rutherford & Holt, 2007). Estas consideraciones se reflejan en el análisis de los elementos que conforman el cambio estratégico, encontrando una amplia diversidad de definiciones y conceptualizaciones, recogidas en una literatura significativa y compleja. Sin embargo, no es objeto de este trabajo presentar una revisión exhaustiva de la literatura del cambio estratégico, pero es preciso mostrar una visión general de los trabajos clave que lo conceptualizan, con el espíritu de estimular el debate y la investigación, y concretar el dominio del cambio estratégico.

Así, el cambio estratégico puede definirse como la diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo (Van de Ven & Poole, 1995) de la alineación de la organización

con su entorno. Estas consideraciones también se encuentran en otros trabajos, en los que se establece que las reorientaciones estratégicas implican cambios en los sistemas de productos, servicios, mercados, estructura organizativa y recursos humanos (Tichy, 1982; Cobb, Samuels & Sexton, 1998; Almaraz, 1994; Goodstein & Burke, 1991; Nadler & Tushman, 1989, 1990), e incluso, cambios en la misión global de la empresa o alteración radical de su enfoque para conseguirla (Gray & Ariss, 1985; Lorsch, 1986; Mullins & Cummings, 1999; Pardo y Martínez, 2002; Anderson, 2005), pudiendo afectar a las capacidades básicas de la misma (Ruiz y Lorenzo, 1999; Lorenzo, 1999; Zott, 2003). Sin embargo, Rajagopalan & Spreitzer (1997) delimitan aún 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. De este modo, los cambios organizativos que no implican cambios en el contenido de la estrategia de la empresa no se incluyen en el dominio del cambio estratégico.

Así pues, el papel del gerente, sus creencias y mapas mentales influyen en la orientación y en el enfoque elegido para enfrentarse al cambio, existiendo un impacto significativo en el éxito del mismo (Higg & Rowland, 2005; Rutherford & Holt, 2007). Ahora bien, Taylor (2001) defiende que los equipos de dirección deben actuar más como "emprendedores individuales" que busquen la resolución de problemas y que adopten, por tanto, una "mentalidad emprendedora", aprovechando la heterogeneidad de las percepciones de los diferentes directivos de la entidad (Santos y García, 2008), mientras que Higg & Rowland (2005) consideran que los directivos deben saber encauzar y hacer frente a los dilemas más que buscar soluciones definitivas a los mismos. En este ámbito, las decisiones que los directivos proponen pueden diferir como consecuencia de las valoraciones que realicen, dependiendo tales percepciones de las diferencias cognitivas de los mismos.

En las "situaciones fuertes" (Mullins & Cummings, 1999), o aquéllas interpretadas de la misma forma por la mayoría de los actores, se obtienen conclusiones similares respecto a la necesidad y al tipo de respuesta (Harrison & Easton, 2002), exigiendo las circunstancias en sí mismas una respuesta determinada, lo que Whitmore (2004) ha denominado cambio imperativo, propio -por ejemplo- de las desregulaciones de servicios en el sector público o los fuertes recortes presupuestarios. Sin embargo, en las "situaciones débiles" hay ambigüedad sobre el significado de los acontecimientos y la conveniencia de las respuestas, por lo que la motivación de los individuos para responder puede variar en función de sus mapas cognitivos y asunciones culturales (Eisenhardt *et al.*, 1997; Westwood & Kirkbride, 1998; Oreja & Yánes, 2001; Ogbonna & Harris, 2002; Rutherford & Holt, 2007). Es más, puede que el directivo perciba incorrectamente las señales emitidas que anticipan el cambio, dando lugar a sesgos cognitivos que deforman la percepción individual, por lo que la valoración directiva se convierte en la primera barrera al cambio (Rumelt, 1995; Lorenzo Gómez, 1999; Pardo y Martínez, 2002; Santos y García, 2008).

Por tanto, las valoraciones directivas adquieren especial importancia en las situaciones débiles, en las que los gerentes, basándose en sus percepciones, identifican las posibles alternativas para cambiar, los medios y recursos de la entidad para emprender el cambio y la necesidad de actuar de forma inmediata (Bean & Eisenberg, 2006; Diefenbach, 2007). Así pues, ante tales situaciones, las variables que intervienen en el proceso de toma de decisiones estratégicas en las empresas pueden ser aplicables a las organizaciones públicas, e incluso, siguiendo a Rodríguez & Pedraja (2009) resulta fundamental descubrir qué variables de dicho proceso explican la calidad de las decisiones.

Por tanto, la reflexión estratégica se convierte en un impulso para las organizaciones, estimulando la acción, lo que lleva a Fuglsang & Sundbo (2005) a afirmar que la organización depende de la capacidad de integración de los comportamientos innovadores de los actores del cambio, tanto directivos como empleados, transformando posiblemente la estructura y la funcionalidad de la empresa. Es más, Brotheridge (2005) sugiere que si el directivo interpreta el cambio de una manera concreta, los empleados probablemente verán el cambio de la misma manera, convirtiéndose las interpretaciones de los empleados en el reflejo de las de sus directivos.

Dado el propósito de este estudio, en la siguiente sección se describen los elementos clave que determinan la percepción directiva de la capacidad de la entidad para iniciar un cambio estratégico.

Elementos determinantes de la percepción directiva sobre la capacidad organizativa de cambio

Una de las cuestiones importantes en el estudio del cambio estratégico es si las organizaciones tienen los recursos necesarios para cambiar (Ginsberg, 1988; Hope & Balogun, 2002) y si así lo percibe y, por tanto, lo valora, el directivo (Mullins y Cummings, 1999), ya que el proceso de cambio se sustenta en las interpretaciones de los entornos y de los recursos que la empresa tiene o puede tener (Fuglsang y Sundbo, 2005; Diefenbach, 2007). De esta forma, la valoración directiva de la capacidad de la organización para iniciar un cambio estratégico está, por tanto, supeditada a las percepciones que el directivo tenga de los recursos y capacidades de la empresa, tanto disponibles como potenciales, y al mismo tiempo, está influenciada por diversas características organizativas y de desempeño de la labor empresarial que pueden alentar o disuadir la decisión de cambio. En la literatura sobre cambio estratégico, el estudio de los recursos y capacidades de una organización para desarrollar el cambio estratégico se ha centrado, entre otras, en variables tales como los recursos técnicos, humanos, financieros y/o económicos, la experiencia profesional del directivo, la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades para afrontar el cambio, la resistencia al cambio y el desarrollo de rutinas de cambio (*e. g.*, Rajagopalan & Spreitzer, 1997; Dawley, 1999; Westwood & Kirkbride, 1998; Ogbonna & Harris, 2002; Luscher, Lewis & Ingram, 2006; Bean & Eisenberg, 2006; Riad, 2007; Greve, 1998; Grant, Michelson, Oswick & Wailes, 2005; Reed & Vakola, 2006; Haddadj, 2006; Awortwi, 2010; Ramírez, 2011). Por ello, analizaremos algunos aspectos clave que el directivo valora en la determinación de la capacidad, a saber: los

recursos de la organización a través del *slack* -cuyo término será explicado más adelante- y de la cultura organizativa; y las capacidades básicas derivadas de la existencia de rutinas de cambio.

Slack organizativo

Cyert & March (1963, p. 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 & 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, p. 30). El concepto de *slack* de recursos ha recibido desde sus orígenes una amplia atención investigadora, principalmente en dos vertientes. La primera corriente lo considera como ineficiencia en el proceso de dirección de los recursos organizativos, por lo que se recomienda minimizar el *slack*, generalmente definido como *slack* presupuestario.

Sin embargo, Thompson (1967) lidera la vertiente de investigación que defiende que en el nivel institucional es conveniente llevar a cabo una búsqueda constante de oportunidades que garanticen la adaptación de la organización a largo plazo, lo que requiere la existencia del *slack*. Esta corriente, por tanto, entiende el *slack* como una reserva intencionada, legítima y más o menos controlable de recursos que representa un factor estratégico importante en la determinación de la capacidad de una organización para cambiar. El *slack* organizativo puede, por tanto, considerarse como determinante de los recursos de la organización para iniciar el cambio. En este sentido, toda organización requiere un nivel mínimo de recursos para considerar o implementar el cambio exitosamente, por lo que la ausencia de *slack* o una base restrictiva de recursos harán que el directivo considere que la entidad no tiene capacidad suficiente para actuar.

En el extremo opuesto podemos encontrar la existencia de un conjunto abundante de recursos no comprometidos en la organización, que incitan al directivo a promover comportamientos proactivos como la innovación y a intentar realizar nuevas inversiones. En este caso, el *slack* se considera como una fuente de reservas y actúa como "mecanismo ofensivo" que facilita la realización de nuevos proyectos (Smart & Vertinsky, 1984). No obstante, y al mismo tiempo, este exceso de recursos, en situaciones

inciertas, puede desalentar el cambio, al hacer que el directivo no se cuestione la necesidad inmediata de actuar, sino que opte por desarrollar el cambio sin premura. Todo ello nos lleva a establecer que:

Proposición 1: El directivo percibe una mayor capacidad de actuación en la medida en que considera que la organización tiene recursos suficientes que puede comprometer en el cambio estratégico.

Cultura organizativa

El conjunto de reglas y normas que rigen la organización afecta a la decisión del directivo sobre el cambio, ya que la cultura organizativa actúa como filtro a través del cual se percibe la realidad a la que se enfrenta la empresa (Claver, Gascó, Llopis & López, 2000; Beaver & Carr, 2002; Diefenbach, 2007; Riad, 2007). De hecho, las valoraciones que el directivo realiza de los recursos necesarios para iniciar el cambio están supeditadas a sus estructuras culturales, lo que puede distorsionar su percepción sobre la capacidad de emprender el cambio, e incluso eludirlo por carecer de conocimientos, habilidades y competencias para ello (Rumelt, 1995; Pardo y Martínez, 2002; Anderson, 2005; Grant *et al.*, 2005; Awortwi, 2010).

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, ya que para que las transformaciones organizativas tengan efectos en variables como la innovación, la capacidad de competir, el desempeño organizativo, etc., se requiere que el cambio se entienda como un proceso humano, y que se actúe sobre valores enraizados en los colectivos que forman la organización (Calderón *et al.*, 2009). En este sentido, la literatura organizativa ha reflejado el acuerdo creciente respecto a que la cultura organizativa es un aspecto importante en cualquier entidad, ya que los valores compartidos por los miembros de la organización son distintivos y relevantes, ejercen influencias y se reinventan continuamente, representando el espíritu y la cultura de la organización (Causon, 2004), y de cara al cambio conforma una espada de doble filo: una cultura arraigada y fuerte puede ser un activo vital para una organización, pero sólo si es "correcta" para el desarrollo de su misión y estrategia, si no esta cultura puede torpedear la acción estratégica, manifestándose en una resistencia al cambio y devaluando la valoración directiva de la capacidad de actuar.

Es más, la literatura sobre cambio no sólo refleja la necesidad de iniciar cambios en el sistema de valores culturales si éstos no son acordes a la estrategia que se desea

desarrollar, sino que también induce a cambiar los artefactos culturales, entendidos éstos como el conjunto de atributos (objetos, comportamientos, lenguaje, rituales, diseño interior, equipamientos) que ayuda a caracterizar una organización como diferente a otra (Higgins & McAllaster, 2004; Luscher *et al.*, 2006; Frahm & Brown, 2007). Estas consideraciones nos llevan a proponer que:

Proposición 2: El directivo percibe una mayor capacidad de actuación en la medida que considera que la cultura organizativa propicia el desarrollo de cambios.

Rutinas de cambio

Considerando las rutinas como el flujo interconectado de ideas, acciones y resultados que genera el cambio, la teoría del aprendizaje considera que las organizaciones son más propensas a cambiar cuando han instaurado rutinas para realizar cambios, entre las que se incluyen el desarrollo de nuevas habilidades, la redefinición de las existentes, y la adquisición de los recursos necesarios, así como los procedimientos de cambio de rutinas y creación de nuevas rutinas (Kelly & Amburgey, 1991; Greve, 1998; Roffe, 1999; Bångens & Araujo, 2002; Anderson, 2005; Awortwi, 2010).

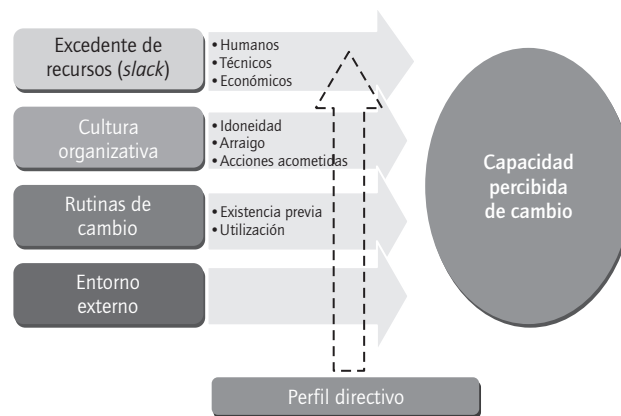
De hecho, la existencia de rutinas puede conducir a la aplicación de soluciones que fueron exitosas en otros momentos, e incluso utilizar soluciones en ausencia de retoolimentación, simplemente porque se han convertido en respuestas aprendidas encapsuladas en la memoria de la organización (Van der Bent, Paauwe & Williams, 1999; Haddadj, 2006; Reed & Vakola, 2006). Adicionalmente, el directivo valorará positivamente la capacidad de actuación si la organización recientemente ha realizado cambios similares (Greve, 1998). Así, se considera que cada ocurrencia de un cambio incrementa la probabilidad relativa de recurrencia frente a otras posibles acciones (Amburgey, Kelly & Barnett, 1993), ya que cualquier actuación dependerá de las realizadas anteriormente. Estas consideraciones implican que a medida que transcurre el tiempo desde la última aplicación, es menos probable que el directivo valore la utilización de una rutina de cambio concreta. Sin embargo, la probabilidad de un cambio no sólo depende de la frecuencia y de lo reciente que sea el cambio anterior, sino también del momento en que éste tuvo lugar dentro del ciclo de vida de la organización. De esta forma, se considera que los cambios iniciados en las primeras etapas de la organización desencadenarán una tendencia más fuerte hacia cambios posteriores (Boeker, 1989). Consecuentemente, establecemos que:

Proposición 3: El directivo percibe una mayor capacidad de actuación en la medida que considera que la

organización tiene experiencia en el desarrollo de cambios del mismo tipo y ha establecido rutinas para realizar el cambio.

Así pues, la revisión de la literatura nos lleva a plantear un modelo preliminar explicativo de la capacidad de cambio de la organización pública desde la perspectiva directiva (Figura 1) que refleja las relaciones teóricas establecidas y que serán objeto de análisis a través del estudio de múltiples casos aplicados a las cadenas de televisión de ámbito regional en España.

FIGURA 1. Modelo preliminar sobre la determinación de la capacidad de cambio en las entidades públicas desde la perspectiva directiva.



Fuente: Elaboración propia.

Metodología: el estudio de múltiples casos

La realización empírica de este trabajo de investigación se fundamenta en el estudio de múltiples casos sobre el cambio estratégico. El estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, en la que los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente visibles, y en la que se utilizan distintas fuentes de evidencia (Yin, 1994). Por ello, incluso aunque muchos académicos consideran que los casos nos alejan de la manera "normal" en que se debe hacer ciencia (Bonache, 1999), los estudios de casos, como ejemplos "reales" de la experiencia de las organizaciones, 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, p. 390).

Consideramos que las televisiones regionales españolas representan un marco adecuado para comparar las respuestas y obtener un modelo de los elementos que afectan a la percepción de la capacidad de cambio, dado que los objetivos de estas organizaciones públicas son semejantes

y el entorno general audiovisual al que se enfrentan les ha llevado a emprender diversas estrategias para fortalecer su posición e intentar mantener su cuota de mercado.

En este contexto, para la selección del tipo de organización y de los casos, se realizó, en primer lugar, un sondeo general sobre las empresas audiovisuales que tienen cadenas generalistas, independientemente de su ámbito de cobertura. En segundo lugar, recurrimos a fuentes externas a las cadenas de televisión (directivos audiovisuales que ya no ejercían su labor profesional y gabinetes de investigación independientes) para concretar los cambios estratégicos que se podían analizar en cada una de ellas, siguiendo las recomendaciones de Pettigrew (1990) y Harris & Wegg-Prosser (2007) sobre la visión que el investigador puede formarse empíricamente de los problemas, previsiones y experiencias del sector y de las organizaciones que operan en él. De este modo, se obtiene una visión del entorno y de las situaciones y acontecimientos del mismo exentas de las percepciones de los gerentes audiovisuales, otorgando al estudio una valoración objetiva del entorno (Santos y García, 2008).

Tras realizar entrevistas con expertos sectoriales, nos decantamos por analizar el cambio estratégico en las televisiones regionales, ya que en estas organizaciones, de menor tamaño, los procesos de cambio y las variables que influyen en los mismos son más visibles y transparentes que en las televisiones nacionales, tanto generalistas como plataformas digitales. De hecho, las cadenas de televisión regionales son de titularidad pública, tienen características similares en cuanto al nombramiento de sus máximos responsables, sus principales objetivos versan en torno a la identidad cultural y la proximidad de la cadena a sus ciudadanos, pueden tener un nivel de compromiso mayor con el proyecto de investigación que se pretende desarrollar dadas sus características de servicio público, mantienen contactos periódicos con otros directivos de las cadenas regionales mediante las comisiones y reuniones de la Federación de Organismos de Radio y Televisión Autonómica (FORTA), etc. Además, la heterogeneidad de las mismas en cuanto a años de vida, liderazgo, beneficios, formación de los responsables, etc., no han impedido que estén desarrollando cambios estratégicos importantes para competir y, por tanto, conforman un marco de referencia adecuado para los fines de esta investigación. Procedimos a concretar los cambios estratégicos específicos realizados en las televisiones regionales en los últimos años, y someterlos a la valoración de un experto en el sector, que valoró la idoneidad del mismo tomando en consideración la trayectoria de la cadena, ya que en algunos casos las cadenas habían desarrollado cambios estratégicos sucesivos.

El estudio de casos se compone del análisis de cuatro cambios estratégicos realizados por cadenas regionales de televisión en España, cuyas identidades no se desvelan por los compromisos adquiridos en el estudio, y en el que se incluyen cadenas de televisión regional de reciente creación, otras pioneras en su sector; unas pequeñas y otras de importancia considerable en cuanto al número de empleados; unas dirigidas por personas con conocimientos y formación periodística, otras por administradores de empresas; unas que deben salvaguardar la naturaleza bilingüe de su Comunidad, otras en las que este aspecto no conforma su cometido de servicio público; unas de gestión pública y otras que combinan modelos mixtos de gestión que incluye a la iniciativa privada, etc., lo que nos garantiza la existencia de una diversidad de factores que nos permite analizar en profundidad los elementos determinantes de la capacidad de cambio en las organizaciones. En este sentido, la selección de casos responde a la lógica de la réplica (Yin, 1994), eligiendo cada caso de forma que cumpla dos requisitos: que prediga resultados similares a otro caso (réplica literal), dadas unas condiciones similares; y que genere resultados opuestos a otros casos (réplica teórica), pero por razones predecibles. De acuerdo con esta lógica, Chiva Gómez (2001) establece que un estudio de casos requeriría un mínimo de cuatro unidades de análisis.

Por último, los aspectos relacionados con la validez y la fiabilidad de un estudio de casos exigen que fijemos criterios y métodos rigurosos que garanticen la calidad de la investigación (Bonache, 1999; Numagami 1998; Chiva, 2001), y precisa que los datos recopilados sean triangulados (Numagami 1998; Bean & Eisenberg, 2006; Haddadj, 2006; Diefenbach, 2007; Frahm & Brown, 2007; Harris & Wegg-Prosser, 2007). Al respecto, en primer lugar, utilizamos varias fuentes de información (entrevistas con expertos sectoriales, cuestionarios a los equipos directivos de las cadenas de televisión, memorias anuales, web corporativas, estudios de audiencias, investigaciones anuales sectoriales de consultoras privadas y estudios de satisfacción de los ciudadanos), diseñamos los protocolos de recogida y análisis de la información, y ofrecimos a los propios directivos la revisión de los resultados provisionales para la validez del modelo.

En segundo lugar, para garantizar la validez interna aplicamos la triangulación teórica de datos, de investigadores, y la metodológica. Adicionalmente, se compararon las variables previamente identificadas en la revisión teórica con los resultados obtenidos empíricamente, y se realizó un proceso iterativo de análisis de la evidencia. El tercer criterio hace alusión a la validez externa, que obtenemos con la comparación de múltiples casos, mientras que la fiabilidad se refiere al grado de consistencia, lo que nos ha

llevado a elaborar un protocolo con la especificación de los pasos seguidos, y una base de datos con la información recopilada.

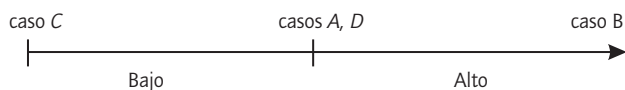
Análisis de la evidencia empírica

Dedicaremos este apartado al análisis de las respuestas que los gerentes de las diferentes cadenas regionales han proporcionado así como de la documentación secundaria disponible.

Capacidad percibida para el cambio

Las valoraciones que los directivos de cada cadena han realizado sobre la disponibilidad y accesibilidad de los medios necesarios para acometer el cambio nos permiten construir tres tramos diferenciados para discutir las proposiciones (Figura 2). Con esta clasificación pretendemos analizar los elementos que pueden influir en el nivel de capacidad percibida clasificando los casos en los que los directivos han percibido un elevado nivel de capacidad (*caso B*), frente a los que han manifestado un nivel de capacidad medio (*casos A y D*), y el que ha declarado un escaso nivel de capacidad (*caso C*).

FIGURA 2. Nivel de percepción directiva sobre la capacidad de cambio.



Fuente: Elaboración propia.

Disponibilidad de recursos para comprometer

El equipo directivo del *caso C* valora muy negativamente la disponibilidad de recursos con los que cuenta la cadena para comprometerse con el cambio, ya que no sólo no posee recursos "ociosos", sino que carece de los necesarios para su normal funcionamiento. De hecho, los recursos económicos son escasos, el personal pertenece a una productora privada, y los cargos directivos en la mayoría de los casos están ocupados por personas jóvenes, con relativamente poca experiencia profesional en comparación a los que ostentan puestos similares en otras cadenas, pero con mucha ilusión por conseguir "sacar a flote" a la televisión regional (Tabla 1).

En los casos *A* y *D*, los directivos manifestaron un nivel medio de capacidad percibida de actuación. Así, en el *caso A*, los directivos consideran que contaban con recursos, aunque escasos, que les permitían comprometerse con el cambio. Entre ellos destacan los recursos humanos, centrándose tanto en el bagaje profesional del director como

en la valía de sus trabajadores. Sin embargo, se reprocha la capacidad innovadora y creativa de los empleados, refiriéndose a la escasez de "talentos" que indaguen en las audiencias, en nuevos formatos, en los gustos y costumbres de los consumidores, etc., lo que justifica su moderada valoración de los recursos disponibles.

TABLA 1. Disponibilidad de recursos.

	Recursos Económicos	Recursos Técnicos	Recursos Humanos
Caso C	Carencia	Carencia	Carencia – productora privada
Caso A	Limitados	Limitados	Valía, pero carencia de talento
Caso D	Limitados	Limitados	Formación limitada
Caso B	Limitados	Excedentes	Excedentes

Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo, los directivos del *caso D* consideraron que los recursos disponibles para emprender el proceso de cambio eran moderados. Así, destacaron que su disponibilidad económica es limitada, y que los recursos técnicos con los que cuenta para afrontar la era de la digitalización y la renovación tecnológica también son escasos, además de obsoletos, a lo que suman la limitada formación de sus recursos humanos para afrontar la nueva etapa.

Por último, los directivos del *caso B* valoraron muy positivamente los recursos que podían comprometer en la iniciativa de cambio, destacando, principalmente, los humanos y técnicos, ya que aunque la cadena tiene pérdidas importantes y se reconoce la trascendencia de la carencia de recursos económicos, no se considera que éstos limiten su capacidad de actuación. De este modo, la existencia de "recursos ociosos" en la organización, que no están comprometidos, les permiten actuar de manera proactiva, asociándose así a la función ofensiva del *slack*; más si tenemos en cuenta que los directivos del *caso B* percibían el entorno como "relativamente estable", intentando anticiparse a él, y no consideraban que éste fuese a suponer una seria amenaza para la empresa.

Así, podemos considerar que la valoración directiva sobre la disponibilidad de recursos es un factor determinante del nivel de capacidad percibido, aunque el aspecto económico sólo ha sido un elemento destacado en el caso en que la supervivencia de la cadena estaba en juego (*caso C*). El resto reconocen esta carencia, aluden a contratos 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 anteriormente propuesta, consideraremos en primer lugar el particular modelo de gestión mixta del *caso C*, que requiere que en el análisis de la cultura organizativa se considere el papel que ésta juega en dos ámbitos organizativos distintos pero compartidos: la cadena de televisión y la productora adjudicataria de los contenidos. En este sentido, los responsables del cambio de la cadena consideraban que las creencias y la forma de trabajar en su organización no eran las idóneas para el cambio, pero que dado que la cultura no estaba arraigada, éstas no iban a suponer un gran obstáculo al mismo. En lo que a la productora se refiere, subsiste un conflicto de valores derivado de la pertenencia a una empresa privada y la prestación de servicios y clara vinculación a un ente público que implica un desarraigo y/o confusión cultural por parte de los empleados de la productora, lo que no fomenta el ambiente de cambio. No obstante, la dirección de la cadena intenta establecer comunicación y diálogo con los mismos, para que se genere una cultura más propensa al cambio (Tabla 2).

TABLA 2. Cultura organizativa.

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

Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, los casos en los que se valoró la capacidad de actuación como media también coinciden en cuanto a las interpretaciones que los directivos han realizado respecto a sus respectivos modelos culturales. Así, el *caso A*, según sus directivos, no puede considerarse que haya estado apoyado por una cultura organizativa que fuese a facilitar, aunque al no ser una cultura arraigada,

ésta no supondría una fuerza inhibitoria del mismo. En este sentido, debemos señalar que los miembros del *caso A* no compartían con los directivos los valores necesarios para llevar a cabo el cambio (*e. g.*, colaboración, aceptación de cambios, flexibilidad, adaptación, etc.), por lo que no se identifican con el mismo. Sin embargo, la dirección de la empresa intenta solventar las carencias del modelo cultural transmitiendo, a través de las publicaciones internas, mensajes con lemas sugerentes que invitan a la asimilación de nuevos valores relacionados con el cambio, la colaboración y la innovación. De forma similar, los directivos del *caso D* consideraban que el modelo cultural vigente, aunque no era muy acorde al cambio, no estaba suficientemente arraigado, por lo que ponen en marcha un conjunto de actuaciones encaminadas a que los implicados se identifiquen con la iniciativa de cambio, entre las que destaca, la participación en el desarrollo del plan estratégico, la comunicación de los incentivos asociados al cambio, la transmisión de los valores organizativos necesarios para el desarrollo del mismo, etc.

Respecto al caso en que se manifiesta el mayor nivel de capacidad percibida para afrontar el cambio, *caso B*, el modelo cultural es definido por sus directivos como un soporte relevante de la misma. Concretamente, este modelo se caracteriza por valores como el compromiso continuo con la mejora, la apertura al exterior, la anticipación al futuro, la colaboración entre los empleados, etc., aspectos que se refuerzan en las manifestaciones realizadas por un miembro directivo en las que destaca "la capacidad de reacción y el afán constante de innovación" que demuestra el personal de la cadena. A estos elementos se une la estabilidad que le otorga un equipo directivo que lleva al frente de la misma varias temporadas, y que prácticamente está formado por las mismas personas que en temporadas anteriores habían conseguido el liderazgo de la cadena, lo que consolida aún más la cultura arraigada de la misma.

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

Capacidades básicas fundamentadas en las rutinas

El desarrollo de dinámicas de cambio previas a la que estamos analizando constituye otro elemento en la consideración de la capacidad de actuación. Ahora bien, la existencia de dichas rutinas no implica la utilización de las mismas, por lo que en la discusión siguiente analizaremos no sólo su presencia sino su aprovechamiento para la iniciativa de cambio objeto de estudio.

En la corta andadura del *caso C* no se habían realizado cambios importantes en la estrategia de la empresa, salvo las adecuaciones propias de una cadena en lanzamiento y en sus primeros años de vida, ajustándose principalmente a variaciones experimentales en las programaciones (Tabla 3).

Sin embargo, el *caso A* había desarrollado cambios en todas sus etapas anteriores, por lo que podemos considerar que tiene el hábito de cambiar, aunque en esta ocasión, el responsable del cambio no se fundamenta en ninguno de los cambios previos realizados, encontrándose una justificación en el fracaso de las iniciativas emprendidas anteriormente y en que la persona que ostenta la actual responsabilidad del cambio lo hace en sustitución de otro miembro que no había conseguido las expectativas generadas, lo que hace suponer que no desea sustentarse en las experiencias acumuladas bajo dicha dirección. Del mismo modo, el *caso D* había desarrollado diversos cambios con el mismo objetivo de liderar los informativos, por lo que los directivos consideraban que en esta ocasión debían aprovechar la experiencia obtenida, pero no siguiendo exactamente los cambios más recientes, ya que la digitalización "exige una mayor vinculación y relación con nuestra comunidad", por lo que los contenidos anteriores no son totalmente válidos en esta ocasión. Así, aunque existe el hábito de cambio, el contenido actual del mismo difiere de los ya desarrollados por la cadena, lo que sustenta la percepción directiva sobre una moderada capacidad de actuación.

TABLA 3. Rutinas de cambio.

	Existencia de rutinas	Uso de rutinas	Causas de uso o no de las rutinas
<i>Caso C</i>	No	-	-
<i>Caso A</i>	Sí	No	Nuevo directivo
<i>Caso D</i>	Sí	Parcial	Innovación parcial
<i>Caso B</i>	Sí	Parcial	Nuevo canal

Fuente: Elaboración propia.

Por último, en el *caso B*, el comité de dirección se planteó un cambio que aprovecharse en cierta medida la experiencia de la organización en la realización de cambios, aunque sin ajustarse fielmente a los patrones de cambio seguidos hasta el momento, ya que no eran adecuados

a las nuevas exigencias de la demanda. De hecho, la novedad que entraña el desdoblamiento del segundo canal de televisión difícilmente puede sustentarse en actuaciones disponibles en la cadena, por lo que en este caso la existencia de rutinas de cambio sustenta parcialmente la iniciativa de cambio actual y, por tanto, la percepción directiva de la capacidad de actuación.

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

Conclusiones: modelo inducido

Las conclusiones que podemos extraer del análisis de la evidencia empírica respecto a las valoraciones que los directivos realizan sobre la capacidad de actuación y los elementos considerados en la misma, nos llevan a considerar que la disponibilidad y uso de los recursos y capacidades actuales y potenciales es un elemento determinante de la capacidad percibida. Al respecto, debemos destacar que el directivo determina la capacidad de actuación valorando principalmente la disponibilidad de recursos que puede comprometer en la iniciativa de cambio. Ahora bien, en nuestra evidencia empírica, aunque los recursos económicos se consideran esenciales para el desarrollo del cambio, su limitación suele acompañarse de acciones encaminadas a acceder a los mismos por diversas vías de financiación, concediéndose más importancia a los factores humanos y técnicos, cuyas carencias también conllevan acciones intencionadas para conseguirlos, entre las que destacan las actividades formativas de sus propios empleados.

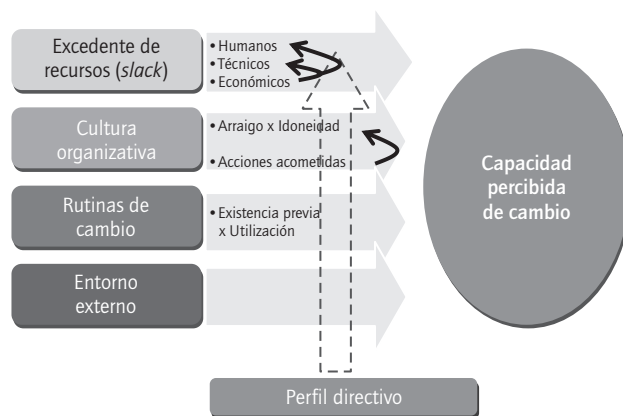
Adicionalmente, adquieren especial relevancia las valoraciones que los directivos realizan respecto a la cultura organizativa, ya que éstos analizan e interpretan la adecuación del modelo cultural vigente en la organización con el necesario para la iniciativa de cambio, de tal manera que si existe desajuste y el modelo cultural no está excesivamente interiorizado, es tratado como una variable que depende de otros aspectos, realizando el directivo acciones intencionadas para que se produzca el ajuste.

Por otra parte, la literatura existente pone de manifiesto que las organizaciones son más propensas a cambiar cuando han instaurado rutinas para realizar cambios, aunque nuestra evidencia empírica nos muestra que este

hecho no es por sí sólo un elemento determinante del nivel percibido de capacidad. Es más, el directivo valora positivamente la dinámica de cambio de la organización sólo cuando las transformaciones realizadas previamente se ajustan a los contenidos de la propuesta que se desea emprender y se sustentan en cambios realizados con éxito.

De este modo, el modelo inducido tras el análisis de la evidencia empírica se puede representar en la figura 3 y muestra las relaciones extraídas de nuestro estudio y que serán objeto de investigaciones posteriores que permitan la generalización estadística de los resultados obtenidos.

FIGURA 3. Modelo inducido para explicar la capacidad del cambio en las entidades públicas desde la perspectiva directiva.



Fuente: Elaboración propia.

Limitaciones e investigaciones futuras

Dada la metodología utilizada en este trabajo, una primera limitación de la investigación está relacionada con las *posibilidades de generalización* de los resultados. Por consiguiente, nos planteamos la posibilidad de realizar estudios de corte cuantitativa que permitan acceder a poblaciones mayores y a otras entidades públicas y refrendar el modelo propuesto. Por otro lado, la combinación de *fuentes de información utilizadas* en este estudio ha sido fundamental para la validación del trabajo, sin embargo las entrevistas están sujetas a ciertas limitaciones relacionadas con la participación de los investigadores en la obtención de la información, lo que se subsana, al menos en parte, con la utilización de otras fuentes de información. Consideramos conveniente que, en futuras investigaciones, se trate de adoptar un enfoque multidisciplinar 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 el cambio.

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

Adicionalmente, nuestras principales propuestas de investigación futura se centran en dar continuidad al estudio de la evolución de los casos que han formado parte de nuestro trabajo, dadas las múltiples ventajas que podrían deparar los *estudios longitudinales* de estas características. Así mismo, sería interesante *ampliar el estudio* tanto de estos casos como de otros que pudieran abordarse, abriendo el abanico de entidades públicas objeto de estudio. Además, sería interesante analizar las valoraciones directivas de la influencia de las variables estructurales, tales como la edad, el tamaño y la estructura organizativa, sobre la determinación del cambio estratégico. Por último, nos planteamos la conveniencia de realizar estudios comparativos de entidades públicas y privada, ya que las características de unas y otras pueden ofrecer múltiples cuestiones relacionadas con el proceso de cambio, tales como los factores desencadenantes del mismo, la motivación de los implicados y directivos, el estilo de liderazgo seguido, la influencia del consejo de administración, los modelos culturales y los modelos de gestión, entre otras.

Bibliografía

- Almaraz, J. (1994). Quality management & the process of change. *Journal of Organizational Change Management*, 7: 6-14.
- Amburgey, T.L., Kelly, D. & Barnett, W.P. (1993). Resetting the clock: the dynamics of organizational change & failure. *Administrative Science Quarterly*, 38, 51-73.
- Anderson, D. (2005). What you'll say is ...: represented voice in organizational change discourse. *Journal of Organizational Change Management*, 18: 63-77.
- Awortwi, N. (2010). Building new competencies for government administrators & managers in an era of public sector reforms: the case of Mozambique. *International Review of Administrative Sciences*, 76: 723-748.
- Bångens, L. & Araujo, L. (2002). The structures & processes of learning. A case study. *Journal of Business Research*, 55: 571-581.

- Bean, C. & Eisenberg, E. (2006). Employee sensemaking in the transition to nomadic work. *Journal of Organizational Change Management*, 19: 210-222.
- Beaver, G. & Carr, P. (2002). The enterprise culture: understanding a misunderstood concept. *Strategic Change*, 11: 105-113.
- Boeker, W. (1989). Strategic change: the effects of founding & history. *Academy of Management Journal*, 32: 489-515.
- Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3: 123-140.
- Bourgeois, L.J. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review*, 6: 29-39.
- Brotheridge, C. (2005). A test of the evolution & predictive capacity of managers's interpretations of change. *Journal of Change Management*, 5: 281-294.
- Calderón, G., Cuartas, J. y Álvarez, C.M. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Innovar*, 19(35), 151-166.
- Causon, J. (2004). The internal brand: successful cultural change & employee empowerment. *Journal of Change Management*, 4: 297-307.
- Chiva, R. (2001). El estudio de casos explicativo. Una reflexión. *Revista de Economía y Empresa*, 41: 119-132.
- Claver, E., Gascó, J., Llopis, J. & 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. & SEXTON, M.W. (1998). Alignment & strategic change: a challenge for marketing & human resources. *Leadership & Organization Development Journal*, 19, 32-43.
- Cyert, R.M. & March, G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Nueva Jersey, Prentice-Hall.
- Dawley, D.D. (1999). *The effects of refocusing, size, slack, & munificence on post-bankruptcy performance*. UMI Dissertation Services.
- Dawson, P. (1997). In at the deep end: conducting processual research on organisational change. *Scandinavian Journal of Management*, 13: 389-405.
- Diefenbach, T. (2007). The managerialistic ideology of organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 20: 126-144.
- Eisenhardt, K., Kahwajy, J. & Bourgeois III, L.J. (1997). Conflict & strategic choice: how top management teams disagree. *California Management Review*, 39: 42-62.
- Frahm, J. & Brown, K. (2007). First steps: linking change communication to change receptivity. *Journal of Organizational Change Management*, 20: 370-387.
- Fuglsang, L. & Sundbo, J. (2005). The organizational innovation system: Three modes. *Journal of Change Management*, 5: 329-344.
- Galpin, T. (1998). *La cara humana del cambio*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- Ginsberg, A. (1988). Measuring & modelling changes in strategy: Theoretical foundations & empirical directions. *Strategic Management Journal*, 9: 559-576.
- Goñi, J. (1999). *El cambio son personas. La dirección de los procesos de cambio*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- Goodstein, L.D. & Burke, W.W. (1991). Creating successful organization change. *Organizational Dynamics*, 19: 5-17.
- Grant, D., Michelson, G., Oswick, C. & Wailes, N. (2005). Discourse & organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 18, 6-15.
- Gray, B. & Ariss, S. (1985). Politics & strategic change across organizational life cycles. *Academy of Management Review*, 10: 707-723.
- Greve, H.R. (1998). Performance, aspirations, & risk organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 43: 58-86.
- Haddadj, S. (2006). Paradoxical process in the organizational change of the CEO succession. *Journal of Organizational Change Management*, 19: 447-456.
- Harrison, D. & Easton, G. (2002). Patterns of actor response to environmental change. *Journal of Business Research*, 55: 545-552.
- Harris, M. y Wegg-Prosser, V. (2007). Post bureaucracy & the politics of forgetting. *Journal of Organizational Change Management*, 20: 290-303.
- Higgins, J. & Mcallaster, C. (2004). If you want strategic change, don't forget to change your cultural artefacts. *Journal of Change Management*, 4: 63-73.
- Higgs, M. & Rowland, D. (2005). All changes great & small: exploring approaches to change & its leadership. *Journal of Change Management*, 5: 121-151.
- Hitt, M.A., Keats, B.W. & Demarie, S.M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility & competitive advantage in the 21 st century. *The Academy of Management Executive*, 12, 22-42.
- Hope-Hailey, V. y Balogun, J. (2002). Devising context sensitive approaches to change: the example of Glaxo Wellcome. *Long Range Planning*, 35: 153-178.
- Kelly, D. y Amburgey, T.I. (1991). Organizational inertia & momentum. A dynamic model of strategic change. *Academy of Management Journal*, 34: 591-612.
- Kim, E. & 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. & OBENG, E. (1994). Change in a chaotic post-modern world. *Journal of Strategic Change*, 3, 151-163.
- Lorenzo, J.D. (1999). *El cambio en las organizaciones. Un modelo dinámico e integrador*. Tesis Doctoral. Universidad de Cádiz.
- Lorsch, J.W. (1986). Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change. *California Management Review*, 28: 95-109.
- Luscher, L., Lewis, M. & Ingram, A. (2006). The social construction of organizational change paradoxes. *Journal of Organizational Change Management*, 19, 491-502.
- Martin, G. & Dowling, M. (1995). Managing change, human resource management & Timex. *Journal of Strategic Change*, 4: 77-94.
- Mullins, J. & 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. & Tushman, M.L. (1989). Organizational frame bending: principles for managing reorientation. *Academy of Management Executive*, 3: 194-204.
- Nadler, D.A. & Tushman, M.L. (1990). Beyond the Charismatic Leader: leadership & organizational change. *California Management Review*, 32: 77-97.
- Numagami, T. (1998). The infeasibility of invariant laws in management studies: a reflective dialogue in defense of case studies. *Organization Science*, 9: 3-15.
- Nutt, P.C. (2006). Comparing public & private sector decision-making practices. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 16 (2): 289-318.
- Ogbonna, E. & 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.

- Olías De Lima, B. (2001). La evolución de la gestión pública: la Nueva Gestión Pública en Olías de Lima Gete, B. [Coord.] *La Nueva Gestión Pública*. Prentice-Hall. Madrid. España.
- Oreja, J.R. y Yanes, V. (2001). La estructuración estratégica del entorno empresarial sobre la base de la incertidumbre percibida: Un análisis comparativo entre sectores. *Revista de Economía y Empresa*, 41: 9-32.
- Pardo, M. y Martínez, C. (2002). Los efectos del estilo de dirección participativo sobre los cambios organizativos. *XII Congreso Nacional de ACEDE*, Palma de Mallorca.
- Pettigrew, A. (1990). Longitudinal field research on change: theory & practice. *Organization Science*, 1: 267-291.
- Ramírez, A. (2011). Sobre la aplicación y desarrollo del concepto de innovación en el sector público: estado del arte, alcances y perspectivas. *Journal Instituto Universitario Ortega y Gasset*, 26.
- Rajagopalan, N. & Spreitzer, G. (1997). Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective & integrative framework. *Academy of Management Review*, 22: 48-79.
- Reed, J. & Vakola, M. (2006). What role can a training needs analysis play in organizational change?. *Journal of Organizational Change Management*, 19: 393-407.
- Riad, S. (2007). Of mergers & cultures: What happened to shared values & joint assumptions?. *Journal of Organizational Change Management*, 20: 26-43.
- Rodríguez, E. y Pedraja, L. (2009). Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficiencia de las organizaciones públicas. *Innovar*, 19 (35), 33-46.
- Roffe, I. (1999). Strategic planning for the development of a training innovation. *Industrial & Commercial Training*, 31: 163-173.
- Ruiz, J. y Lorenzo, J.D. (1999). Cambio estratégico y renovación organizativa: utilización de las capacidades latentes y periféricas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8, 71-82.
- Rumelt, R.P. (1995). Inertia & transformation, en MONTGOMERY, C.A. *Resource-based & evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis*. Kluwer Academic Publishers: 101-132.
- Rutherford, M. & Holt, D. (2007). Corporate entrepreneurship. An empirical look at the innovativeness dimension & its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 20: 429-446.
- Santos, M.V. & García, M.T. (2008). Environmental uncertainty: the side object of perception. *Innovar*, 18(32): 65-74.
- Smart, C. & Vertinsky, I. (1984). Strategy & the environment: a study of corporate response to crises. *Strategic Management Journal*, 5:199-213.
- Taylor, B. (2001). From corporate governance to corporate entrepreneurship. *Journal of Change Management*, 2: 128-147.
- Tichy, N. (1982). Managing change strategically: the technical, political & cultural keys. *Organizational Dynamics*, otoño: 59-80.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action*. Nueva York, McGraw-Hill.
- Van De Ven, A. & Poole, M.S. (1995). Explaining development & change in organizations. *Academy of Management Review*, 20: 510-540.
- Van Der Bent, J., Paauwe, J. & Williams, R. (1999). Organizational learning: an exploration of organizational memory & its role in organizational change processes. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 377-404.
- Westwood, R. & Kirkbride, P. (1998). International strategies of corporate culture change: emulation, consumption & hybridity. *Journal of Organizational Change Management*, 11: 554-577.
- Whitmore, J. (2004). Something really has to change: Change management as an imperative rather than a topic. *Journal of Change Management*, 4: 5-14.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research. Design & methods*. Sage Publications.
- Zabalza, K. & Matey, J. (2011). Privatisation & changes in human resource management: evidence from Spain. *The International Journal of Human Resource Management*, 22: 1741-1764
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities & the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24: 97-125.