

**ANÀLISI DE LA COMPETITIVITAT DELS SECTORS MANUFACTURERS  
DAVANT DE LA GLOBALITZACIÓ**

**Cristina Villar Garcia**

Beques Convocatòria 2009

# *Índex*

<b>INTRODUCCIÓ.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTOL 1. L'EQUIP DIRECTIU EN L'ESTRATEGIA DE <i>TURNAROUND</i>.....</b>	<b>4</b>
1.1. El paper de l'equip directiu.....	4
1.1.1. El lideratge davant el canvi estratègic.....	5
1.1.2. La influència del Consell d'Administració.....	7
1.2. Aspectes teòrics.....	9
1.3. Característiques directives que influeixen en l'estratègia de turnaround.....	11
1.3.1. Característiques demogràfiques del Consell d'Administració.....	17
<b>CAPÍTOL 2. MODELS DE PERCEPCIÓ DE CRISI.....</b>	<b>18</b>
2.1. Processos cognitius.....	19
2.2. Models de percepció.....	20
2.2.1. Relacions entre els models de percepció i les respostes estratègiques.....	26
2.2.2. L'enfocament cognitiu enfront de l'enfocament econòmic.....	28
<b>CAPÍTOL 3. RESPOSTES DAVANT DE LA CRISI.....</b>	<b>30</b>
3.1. L'atribució causal.....	30
3.2. La crisi com a generador de rigidesa.....	32
3.3. La crisi com a generador d' innovació .....	33
3.4. Respostes estratègiques.....	34

<b>CAPÍTOL 4. METODOLOGIA.....</b>	<b>36</b>
4.1. Població i mostra.....	36
4.2. Recollida de dades.....	37
4.3. Anàlisi descriptiva de la mostra.....	38
4.3.1. Anàlisi descriptiva de les empreses.....	38
4.3.2. Anàlisi descriptiva de las característiques directives.....	40
<b>CAPÍTOL 5. ANÀLISI I DISCUSSIÓ DE RESULTATS.....</b>	<b>44</b>
5.1. Anàlisi <i>cluster</i> .....	44
5.2 Anàlisi de comparació de mitjanes.....	46
5.3. Anàlisi bivariant de la dependència entre variables.....	53
5.2. Conclusions de l'anàlisi empírica.....	59
<b>CAPÍTOL 6. CONCLUSIONS.....</b>	<b>62</b>
<b>REFERÈNCIES BIBLIOGRÁFIQUES.....</b>	<b>65</b>

## *Índex de gràfics*

Gràfic 4.1. Distribució de la mostra per sectors d'activitat.....	38
Gràfic 4.2. Distribució de la mostra per tipus d'empresa.....	39
Gràfic 4.3. Distribució de la mostra per grandària .....	39
Gràfic 4.4. Distribució de la mostra per antiguitat.....	40
Gràfic 4.5. Distribució de la mostra per càrrec en l'empresa.....	41
Gràfic 4.6. Distribució de la mostra per antiguitat en el càrrec.....	41
Gràfic 4.7. Distribució de la mostra per edat del enquestat.....	42
Gràfic 4.8. Distribució de la mostra per sexes.....	42
Gràfic 4.9. Distribució de la mostra per nivell d'estudis.....	43

## *Índex de taules*

Taula 5.1. Centres dels conglomerats.....	45
Taula 5.2. Prova T de comparació de mitjanes entre la actitud estratègica i la percepció de la capacitat per a competir.....	49
Taula 5.3. Estadístics de grup de la percepció de la capacitat per a competir.....	49
Taula 5.4. Prova T de comparació de mitjanes entre l'actitud estratègica i la percepció de la influència dels factors de l'entorn.....	50
Taula 5.5. Estadístics de grup de la percepció de la influència dels factors de l'entorn.....	50
Taula 5.6. Prova T de comparació de mitjanes entre l'actitud estratègica i la percepció de la gravetat de la situació actual.....	51
Taula 5.7. Estadístics de grup de la percepció de la gravetat de la situació actual.....	51
Taula 5.8. Prova T de comparació de mitjanes entre la actitud estratègica i la percepció de la situació futura de l'empresa.....	52
Taula 5.9. Estadístics de grup de la percepció de la situació futura de l'empresa.....	52

Taula 5.10. Relació entre l'actitud estratègica i el càrrec.....	56
Taula 5.11. Relació entre la actitud estratègica i el tipus de propietat.....	56
Taula 5.12. Relació entre la actitud estratègica i el nivell de estudis.....	56
Taula 5.13. Relació entre la actitud estratègica i la edat.....	57
Taula 5.14. Relació entre la actitud estratègica i el temps en el càrrec.....	57
Taula 5.15. Caracterització de los grups de empreses.....	58
Taula 5.16. Taula-resum del contrast d'hipòtesis.....	61

## ***Índex de figures***

Figura 1.1. Model teòric <i>Upper Echelons</i> .....	11
Figura 2.1. Model cognitiu de renovació organitzativa.....	23
Figura 3.1. Factors moderadors de la relació declivi-innovació.....	33

## INTRODUCCIÓ

Recentment, l'estudi del declivi organitzatiu i de les estratègies que permeten superar-ho ha rebut una renovada atenció per part dels directius i acadèmics, ja que la capacitat de l'empresa per a anticipar-se i respondre a les oportunitats i amenaces de l'entorn resulta clau davant d'un escenari com l'actual. Els nous reptes a què s'enfronten les empreses exigixen l'aparició de formes innovadores de gestió que afecten diferents dimensions organitzatives. El procés de *turnaround* (reestructuració i canvi estratègic) té com a últim objectiu no sols la supervivència de l'organització, sinó també l'evolució d'esta cap a un nou concepte d'empresa, amb una distribució d'actius i activitats distinta que permeta millorar la seua competitivitat a llarg termini, ja que actualment es considera que les caigudes en la performance moltes vegades són resultat d'una combinació de factors externs adversos i una gestió ineficient o inapropiada de l'empresa des del punt de vista estratègic.

Les preguntes a què es tracta de respondre en la literatura són ¿quines són les accions i recursos necessaris per a escometre un procés de turnaround amb èxit? Quan és necessari un canvi estratègic? Comprendre per què les empreses d'una indústria adopten diferents estratègies i obtenen distints resultats és un objectiu prioritari de la investigació sobre management (Rumelt *et al.*, 1994). En este sentit, anteriors estudis han suggerit una sèrie de factors que poden influir de forma important en el declivi i el procés de turnaround, com factors situacionals de l'entorn o característiques específiques de l'empresa (Castrogiovanni i Bruton, 2000).

A pesar que el creixement organitzatiu ha rebut una major atenció per part dels acadèmics respecte al declivi (Whetten, 1980), l'estudi del mateix resulta de gran importància considerant les greus conseqüències socials que genera. Són moltes les

empreses que patixen un període de caiguda de la *performance* en algun moment de la seua existència, i el que és més important, hi ha un alt percentatge que no aconsegueix recuperar-se. A més, esta situació de vegades afecta determinats perfils d'empresa de forma particular. Una de les indústries més vulnerables davant de les condicions de l'entorn és la indústria manufacturera, atès que estos sectors presenten característiques estructurals que els situen en una posició competitiva més dèbil; en conseqüència, moltes d'estes organitzacions es troben en ple procés de reestructuració, del qual es deriven importants desajustos socials que afecten especialment la Comunitat Valenciana, per presentar una important especialització en estos sectors. Per este motiu, hem desenvolupat el treball en els sectors manufacturers valencians, i per això considerem que la selecció del tema a estudiar està doblement justificada per la necessitat conèixer més a nivell general sobre este fenomen crític en l'organització, i en particular, per la seua aplicació a sectors clau de l'economia valenciana.

La literatura existent en esta línia d'investigació, a pesar de l'esforç i l'atenció rebuda durant les dos últimes dècades, continua en una etapa d'aproximació, ja que encara és necessari un estudi en més profunditat que permeta la completa comprensió del fenomen. A açò cal sumar-li el fet que, en alguns casos, les investigacions realitzades presenten deficiències de caràcter formal, tant a nivell teòric com a nivell empíric, la qual cosa dificulta la consolidació dels resultats obtinguts (Pandit, 2000).

En particular, aquest treball es centra en l'estudi d'una recent corrent d'investigació dins de les estratègies de reestructuració que cada vegada està adquirint major importància, coneguda com a cognició directiva o *managerial cognition*. Esta perspectiva sosté que els directius posseïxen models mentals que influïxen la seua manera d'interpretar els canvis en el seu entorn, i per tant, este fet repercutirà de forma significativa en les accions que puguem prendre (Johnson i Hoopes, 2003; Nadkarni i Barr, 2008). Encara que els models mentals faciliten l'assimilació de la informació, el problema sorgix quan estos creguen límits a la comprensió de fenòmens que suposen canvis rellevants en el seu entorn competitiu, ja que limiten el nombre d'opcions estratègiques a considerar, la qual cosa pot comprometre seriosament la capacitat competitiva de l'organització.

Esta idea és especialment rellevant donada la seua aplicació a l'estudi de les respostes enfront del declivi organitzatiu, com a pas clau del procés de *turnaround* i reorientació

estratègica. Per això, una part important de les investigacions han centrat la seua atenció en l'anàlisi dels processos pels quals s'interpreten els canvis de l'entorn. Ja que és responsabilitat de l'equip directiu determinar la causa d'un fallada continuada en la *performance* així com implementar accions correctores per a la recuperació, és evident que si estos no otorguen la suficient importància als senyals, no posaran en pràctica les respostes necessàries.

En la realitat, pareix que tal com es planteja en la teoria, els equips directius, especialment en determinades indústries com és el cas de la indústria manufacturera, solen presentar una actitud passiva i refractaria cap al canvi, la qual cosa suposa un important obstacle per a aconseguir i mantindre la competitivitat. No obstant això, és necessària una actitud oberta cap a la implementació de noves estratègies com la cooperació, deslocalització o subcontractació, activitats clau per a poder sobreviure en l'entorn actual. Per este motiu, en el present treball examinem el paper de l'equip directiu en el procés de reorientació estratègica, tractant de respondre a la pregunta de per què algunes organitzacions són capaces de respondre correctament a les circumstàncies de l'entorn, mentre que altres no. A pesar que la literatura mostra un creixent interès sobre els treballs realitzats des d'este enfocament cognitiu, queda molt per conèixer sobre el context que determina eixa resposta, ja que són pocs els autors que han realitzat investigacions empíriques en esta direcció.

Amb este objectiu, el treball s'ha dividit en dos parts: en la primera d'elles es realitzarà una revisió teòrica. Per a això, al llarg dels tres primers capítols s'arreglen les principals corrents d'estudi, les quals fan referència al paper de l'equip directiu com principal agent responsable del canvi, especialment en el marc d'una estratègia de *turnaround*. Esta revisió plantejarà les principals teories aplicables i aportacions més destacades, i en particular, una línia d'investigació de gran rellevància en els últims anys com és l'estudi de les percepcions i models cognitius dels directius.

La part pràctica de l'estudi s'exposarà en els capítols quatre i cinc, en els que, una vegada plantejat el marc teòric i establides les bases per a la investigació, tractarem d'aplicar les conclusions obtingudes a una mostra d'empreses manufactureres, a fi d'aprofundir en l'estudi d'aquells factors que influïxen en la percepció directiva respecte a l'entorn i que per tant, condicionen de manera important les decisions i respostes estratègiques posteriors.



## CAPÍTOL 1

### L'EQUIP DIRECTIU EN L'ESTRATÈGIA DE *TURNAROUND*

En este primer capítol recollim algunes idees bàsiques sobre el paper fonamental que té l'equip directiu en l'organització, en particular des del punt de vista del procés de *turnaround* estratègic. En els dos següents epígrafs es remarca en la necessitat un lideratge efectiu que siga capaç de respondre a les exigències de l'entorn, i discutim també la creixent importància del Consell d'Administració com a part de l'equip directiu. Finalment, arreplegarem els conceptes teòrics que han servit com a base per a l'estudi dels directius i la seua influència sobre els resultats de l'organització.

#### **1. El paper de l'equip directiu**

Nombrosos autors, especialment aquells que adopten la perspectiva de l'adaptació organitzativa, destaquen el paper dels directius a l'hora d'estudiar i ajustar les seues estratègies a les contingències de l'entorn. És l'equip directiu qui identifica les oportunitats i amenaces, interpreta la informació de rellevància tenint en compte les capacitats i limitacions de l'organització, i formula i implementa el canvi estratègic (Mintzberg, 1979). Per tant, la decisió d'iniciar canvis en l'estratègia es pren a partir de les percepcions dels membres de l'organització, així com les seues limitacions. A continuació, desenvoluparem breument esta idea i també la incorporació del Consell d'Administració a l'equip directiu com a objecte d'estudi.

### 1.1.1. El lideratge davant del canvi estratègic

El lideratge en una organització és una activitat compartida, ja que les característiques de tot l'equip directiu influïxen en els comportaments estratègics. En este sentit, encara que tradicionalment l'atenció ha sigut dirigida cap al directiu principal, en els últims anys els treballs sobre *turnaround* i canvi estratègic han ampliat el seu àmbit d'estudi cap a l'equip directiu, la qual cosa pareix lògica, atès que el poder i la presa de decisions se sol descentralitzar en major o menor mesura entre altres membres de l'organització que també intervenen en les decisions estratègiques. Per això, en alguns dels estudis que es plantegen al llarg d'este treball s'ha estudiat únicament el directiu principal, entès en la literatura com el *CEO*<sup>1</sup>, mentre que en altres casos es considera l'equip directiu, el qual també pot variar segons la definició de cada autor.

En tot cas, la capacitat d'influir en els empleats perquè les seues decisions s'orienten a la busca de la millora en l'organització és una part essencial del lideratge estratègic. El lideratge estratègic sol definir-se com la capacitat d'anticipar, preveure, mantindre la flexibilitat, pensar de manera estratègica i treballar amb altres per a iniciar els canvis que crearan un futur viable per a l'organització. Sense un lideratge estratègic eficaç, la probabilitat que una organització pugua enfrontar-se amb èxit als reptes de l'economia global es veurà reduïda de forma important.

El treball de Rowe (2001) presenta una definició més ampliada: el lideratge estratègic és la capacitat d'influir en els altres perquè voluntàriament s'impliquen en les decisions del dia a dia que afavorixen la viabilitat a llarg termini de l'organització, al mateix temps que es manté l'estabilitat financera a curt termini; a més, distingix entre tres tipus de líders: líders estratègics, visionaris i directius. A continuació ampliarem breument estos conceptes, ja que estan fortament relacionats amb les idees que es desenvolupament al llarg d'este treball.

- Els líders de gestió<sup>2</sup> tendixen a preservar l'estabilitat actual de l'empresa, especialment la financera en el curt termini i a les decisions i activitats lligades a este. Els objectius a seguir

---

<sup>1</sup> En la part teòrica s'utilitzarà el terme original *CEO (Chief Executive Officer)*, tal com apareix en els treballs esmentats

<sup>2</sup> El terme original és *managerial leaders*. Encara que literalment es tradueix per líders directius, en este cas s'ha utilitzat una traducció més coincident amb el significat proposat pels autors.

s'establixen en funció de les necessitats actuals, i no de les futures; a més, estos solen derivar-se d'estratègies passades, que estàn tan integrades en la història i cultura de l'empresa que, des d'una perspectiva determinista, continuen afectant les seues decisions futures.

Estos líders es troben més còmodes en els treballs del dia a dia i en àrees funcionals de l'organització, en les que solen posseir major experiència. Les seues decisions no sempre es prenen basant-se en el criteri del major valor afegit, per tant, encara que al principi mantindran el nivell consolidat en el passat, al llarg del seu temps en el càrrec este valor s'haurà destruït de forma considerable.

- Els líders visionaris busquen els canvis, estan més orientats al futur, són més proactius i menys aversos al risc i tracten de mantindre el control dels empleats a través de la socialització, buscant la implicació d'estos amb els valors de l'organització. Encara que s'ha considerat que este tipus de lideratge és el més adequat per a entorns ràpidament canviant, este perfil requerix un alt grau de poder, la qual cosa pot suposar un risc per a l'organització. Poden integrar la realització de distintes tasques i les seues decisions sí s'enfoquen a la creació de valor en l'empresa a llarg termini (per mitjà d'inversions en innovació, capital humà, etc.), si bé no tenen la necessària orientació financera en el curt termini i per tant les seues accions poden crear valor o no, de manera que es mouen en els extrems.

- Els líders estratègics serien una combinació dels visionaris i directius, els quals tindrien la capacitat de canviar la seua organització al mateix temps que l'entorn. Formulen i implementen estratègies buscant la viabilitat i supervivència, tant a curt com a llarg termini.

Encara que ambdós tipus de lideratge, directiu i visionari, són necessaris per a la supervivència de l'empresa en la realitat, tal com planteja l'autor, trobem una majoria de lideratge directiu ja que en alguns casos la mateixa naturalesa de l'empresa impedeix que existisca un altre tipus de lideratge. En tot cas, totes les organitzacions en major o menor mesura necessiten un lideratge estratègic que persegueisca la generació de valor. Per això alguns autors, com Tushman i Romanelli (1985) han considerat que la presència d'un nou líder en una empresa que passa per un procés de reestructuració és un facilitador de l'aprenentatge organitzatiu, ja que els nous directius tenen menys expectatives sobre la conveniència de continuar amb polítiques i estratègies anteriors, i presenten una major predisposició a implementar unes altres de noves.

### 1.1.2. La influència del Consell d'Administració

Durant dècades, en la literatura sobre comportament organitzatiu s'ha considerat al Consell d'Administració com un òrgan que exercia una funció passiva en la gestió de l'empresa. No obstant això, des de la teoria de l'agència (Fama i Jensen, 1983) s'ha demostrat que tenen un paper molt més actiu en la presa de decisions estratègiques.

Per este motiu, l'estudi de les característiques del Consell d'Administració ha rebut una major atenció per part dels acadèmics des del punt de vista de les teories de *turnaround*, ja que es pot considerar com una ampliació de la teoria dels Nivells Superiors o *Upper Echelons*<sup>3</sup>, per la qual cosa sorgix el concepte de “coalició dominant” (Cyert i March, 1963) com a unitat d'anàlisi, reconeixent que tant l'equip directiu com el Consell d'Administració afecten als canvis estratègics. Per exemple, durant un procés de reestructuració, la substitució del *CEO* per un altre que facilite el canvi és prou comú. En esta situació, la proposta dels autors que han treballat en esta línia (Westphal i Fredrickson 2001; Zajac i Westphal, 1996) és que el Consell d'Administració tendix a buscar un nou *CEO* que presente unes característiques demogràfiques que s'assemblen a les d'ells mateixos per a minimitzar la incertesa i afavorir la seua integració, igual que el *CEO* ixent presentarà un caire a favor d'aquells candidats semblants a ell.

Westphal i Fredrickson (2001) desenvolupen l'ampliació de la perspectiva dels nivells superiors als membres del Consell d'Administració, segons la qual estos últims conceben canvis estratègics que permeten alinear la seua estratègia corporativa amb la d'altres empreses nacionals, i a més seleccionen *CEOs* externs amb una determinada experiència en matèria estratègica per al procés de canvi (operacionalitzada com el nivell de diversificació de producte o de mercat). Per tant, estarien definint d'una forma indirecta l'estratègia que s'ha de seguir, influïda també per la seua experiència prèvia i creences, igual que succeiria amb els directius. En efecte, els seus resultats confirmen que els membres del Consell d'Administració poden presentar caires a favor d'aquelles estratègies de les seues empreses d'origen i que han tingut èxit, podent, per exemple, estar més a favor de la diversificació o la

---

<sup>3</sup> Esta teoria es desenvoluparà en el següent epígraf. Bàsicament, considera que els directius prenen les decisions estratègiques basant-se en les seues característiques personals i les seues creences, per la qual cosa és possible inferir la *performance* de l'organització estudiant les característiques directives.

internacionalització, i en el moment de la successió pot afavorir de forma conscient o inconscient la selecció d'un *CEO* extern que facilite el canvi i que s'assembla al seu propi perfil estratègic. Per tant, els autors plantegen que l'efecte del canvi de *CEO* que s'ha establert en la literatura anterior es pot deure en realitat al Consell, ja que si s'inclou l'efecte de l'experiència del Consell en el model proposat, l'experiència del *CEO* no resulta significativa.

D'altra banda, la presència de membres interns o externs en el Consell d'Administració també ha rebut gran atenció per part dels investigadors. Les estructures de govern atorguen als Consells un alt poder d'inferència, a través del qual poden realitzar atribucions sobre les causes d'una determinada situació financera, com per exemple, determinar si esta es deu a la implementació d'accions estratègiques que no han funcionat adequadament, o si es deu a accions incompetents o oportunistes (Baysinger i Hoskisson, 1990). Estos mateixos autors suggerixen que, de vegades, els directius poden veure's obligats a respondre per resultats aliens a la seua gestió, perquè la seua avaluació correspon a membres del Consell que poden ser externs o interns, com altres directius. Atés que estos últims tenen accés a major informació, poden avaluar les competències directives des d'una perspectiva més estratègica, amb independència de la *performance* a curt o llarg termini, mentre que els externs generalment no tenen la dita informació. Per això, els autors aconsellen la presència majoritària de membres interns, que actuarien com un mecanisme de control que afavorix una avaluació objectiva dels directius, la qual cosa és d'especial rellevància en entorns d'alta incertesa.

En tot cas, a pesar que la influència del Consell d'Administració sobre les estratègies ha sigut àmpliament reconeguda, alguns autors, com Johnson, Hoskisson i Hitt (1993) han plantejat que tractar d'estendre la teoria *Upper Echelons* als membres del consell pot ser inadequat, ja que la naturalesa del seu treball és distinta, i la relació entre l'estructura de govern i els directius és molt més complexa.

## 1.2. Aspectes teòrics

Després del sorgiment des dels anys setanta de les principals teories explicatives del comportament organitzatiu, com l'ecologia de les poblacions (Hannan i Freeman, 1977), recursos i capacitats (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), o costos de transacció (Williamson, 1975), estes perspectives han donat pas a altres que consideren el directiu com un element clau de la *performance* de l'empresa, especialment a partir de la teoria *Upper Echelons* (Hambrick i Mason, 1984), que ha permés un important avanç en esta línia d'investigació.

### La teoria dels Nivells Superiors ( Teoria *Upper Echelons*)

Proposada inicialment per Hambrick i Mason (1984), considera que a l'hora d'enfrontar-se a una presa de decisions de tipus estratègic, els directius apliquen les seues creences i esquemes preestablits, els quals vindran determinats per les seues característiques personals. Este plantejament es basa en la presa de decisions estratègiques recolzant-se en les teories de comportament organitzatiu (Cyert i March, 1963; March i Simon, 1958). Segons la teoria *Upper Echelons*, en el procés de presa de decisions intervenen de forma important els factors idiosincràtics dels agents decisors, de manera que estos incorporen els seu coneixements sobre les possibles contingències futures, les alternatives existents, i les conseqüències que es deriven d'estes alternatives, ordenades d'acord amb les seues preferències personals (March i Simon, 1958).

Les teories sobre processos d'aprenentatge suggerixen que davant d'un problema en la *performance*, els individus proposaran com a solució aquelles estratègies que han utilitzat anteriorment amb bons resultats (Nelson i Winter, 1982). Esta perspectiva proposa que els resultats obtinguts per l'organització poden predir-se en part per mitjà de les característiques directives, establint un vincle entre els valors i processos cognitius dels directius i els resultats organitzatius.

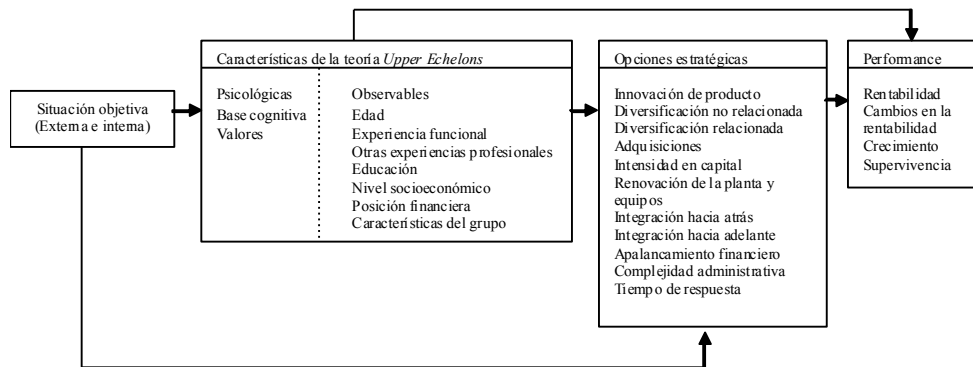
La perspectiva contrària és la defensa pels teòrics de l'ecologia de les poblacions i inèrcia organitzativa (Hannan i Freeman, 1977; 1984) que considera que les organitzacions estan fortament sotmeses a la inèrcia. En un intent de reconciliar ambdós perspectives, Finkelstein i Hambrick (1990) van introduir el concepte de “discrecionalitat directiva”, fent

referència a la latitud de l'acció de l'equip en la presa de decisions estratègiques; este concepte depén de factors de l'entorn, de la pròpia empresa, i característiques psicològiques del propi directiu, com per exemple, el locus de control (Miller, Kets de Vries i Tolouse, 1982). D'esta manera, els autors plantegen que la teoria *Upper Echelons* permetria predir els resultats organitzatius quan hi ha discrecionalitat directiva, és a dir, no està subjecte a restriccions i hi ha moltes alternatives, ja que són les seues pròpies característiques les que determinaran les decisions adoptades; en canvi, si no hi ha una elevada discrecionalitat, s'imposaran la resta de factors. Posteriorment, Haleblian i Finkelstein (1993) van estudiar la relació entre l'equip directiu i la *performance*, moderada per la discrecionalitat directiva i la turbulència, trobant que, en entorns turbulents, l'existència d'un sol *CEO* perjudicava els resultats, mentres que les empreses en què el poder recau sobre un equip directiu milloraven la *performance*.

Per a tractar de predir els comportaments directius, Hambrick i Mason (1984) van arreplegar una sèrie de característiques demogràfiques que s'inclouïen dins d'una tendència en les investigacions en l'àrea del *management*, obviant els factors de tipus psicològic, donades les dificultats que comporta mesurar, per exemple, el nivell de tolerància a l'ambigüïtat o la propensió al risc. En esta línia, Barker i Mueller (2002) suggerixen que a pesar que els constructes psicològics poden representar millor les creences, les característiques més observables del *CEO* poden aportar major valor, ja que aquells que prenen les decisions de tipus estratègic han de valorar la situació dels seus competidors basant-se en el que es pot observar de la seua història i les seues característiques visibles.

Les característiques proposades inicialment per Hambrick i Mason són l'edat, experiència o formació en àrees funcionals i altres experiències professionals, educació, i nivell socioeconòmic. La teoria constituïa una forma alternativa de predir els resultats directius que les teories existents fins al moment no consideraven; de fet, l'objectiu del treball era servir com a base per a fomentar les posteriors investigacions en esta línia, i efectivament ha suposat un important punt de referència, de manera que en l'actualitat, podem trobar treballs que proven empíricament que el perfil demogràfic es relaciona de forma important amb l'estratègia i els resultats organitzatius (Boeker, 1997, Hitt i Tyler, 1991) i amb el concepte de canvi estratègic (Wiersema i Bantel, 1992).

Figura 1.1. Model teòric *Upper Echelons*



Font: Adaptat d'Hambrick i Mason (1984)

Si observem el model de la teoria (Figura 1.1) d'esquerra a dreta, suggerix que les característiques de l'equip directiu són en part un reflex de la situació a què s'enfronta l'empresa, i estes característiques al seu torn determinen les opcions estratègiques triades i per tant la *performance*, existint també possibles interaccions entre tots els elements que poden conduir a opcions estratègiques distintes.

És important assenyalar que en el mencionat estudi, Hambrick i Mason no van deixar de considerar l'efecte de l'entorn, sinó que suggerixen que totes les proposicions han d'aplicar-se dins d'una indústria determinada. Una altra de les importants aportacions dels autors és la consideració de l'equip directiu com a unitat d'anàlisi, ja que fins al moment l'atenció acadèmica es dirigia al *CEO*, per ser la figura que generalment ostenta el major poder, a pesar que alguns autors (per exemple, Bourgeois, 1980), ja apuntaven a la creixent importància d'altres membres destacats de l'organització que d'una manera o d'una altra intervenen també en la presa de decisions.

### 1.3. Característiques directives que influïxen en l'estratègia de *turnaround*

L'estudi de les característiques del directiu com a variables *proxies* dels factors cognitius que intervenen en la *performance* ha rebut suport per part dels acadèmics durant dècades. Per exemple, Pfeffer (1983) va considerar que les creences i comportaments poden ser precedits correctament a partir de les característiques demogràfiques. No obstant això, en



la literatura s'ha discutit àmpliament la conveniència d'utilitzar este tipus de variables per a tractar de comprendre les decisions estratègiques i els seus resultats en l'organització. Així i tot, molts investigadors reconeixen que l'ús d'indicadors demogràfics permet una aproximació per a avançar en el coneixement del denominat “problema de la caixa negra” (Lawrence, 1997).

La teoria *Upper Echelons* suggerix que la naturalesa de l'equip directiu influïx en la percepció, interpretació i acció presa davant dels senyals de l'entorn, per la qual cosa a l'hora d'involucrar-se en el procés de presa de decisions estratègiques, les seues percepcions i interpretacions estan reflectint la seua pròpia base cognitiva. Igual que en cas del *CEO*, s'han estudiat també les característiques demogràfiques del Consell d'Administració ja que formarien part de l'equip directiu, i també la seua experiència, edat, temps en el càrrec o nivell educatiu del grup influïrien sobre els processos de decisió.

Per exemple, es demostra la influència positiva de determinades característiques de l'equip, com una major experiència en el càrrec, educació, i heterogeneïtat respecte a la diversificació internacional, existint en el cas de l'edat una influència negativa (Tihanyi *et al*, 2000). Wiersema i Bantel (1992) també van trobar suport estadístic per a les variables demogràfiques més recurrents: així, una major edat i temps en el càrrec, un menor nivell educatiu i una especialització professional més homogènia s'associaven de forma significativa a un menor canvi estratègic, mesurat a través de la diversificació.

A continuació es revisaran les característiques de tipus demogràfic més citades en la literatura sobre *turnaround* i canvi estratègic, les quals són principalment edat, nivell educatiu i experiència, i especialment el temps en el càrrec; a més, s'arreglegaran les principals aportacions sobre la composició de l'equip directiu i la successió del *CEO*.

### Edat

L'edat del directiu s'ha relacionat de forma negativa amb la propensió cap al risc; algunes formes de risc poden ser la diversificació no relacionada, la innovació de producte i l'endeutament (Hambrick i Mason, 1984). Estudis anteriors indiquen que una major edat afavorix la rigidesa i la resistència al canvi, ja que els executius de major edat tendixen a

evitar decisions de tipus més arriscat o que impliquen canvis més radicals en la direcció estratègica de l'empresa, atés que presenten un major compromís de tipus psicològic al statu quo de l'organització.

### Nivell educatiu

El nivell educatiu pot reflectir les capacitats i habilitats cognitives d'una persona, ja que millora la capacitat per a processar la informació. Els directius amb un major nivell educatiu posseïxen una major experiència a nivell cognitiu i majors coneixements, i a més d'una major tolerància a l'ambigüitat, poden integrar millor diferents perspectives, característiques que els permeten manejar situacions més complexes. Per exemple, Hitt i Tyler (1991) mostren que el nivell educatiu afecta els models cognitius dels executius, i per tant a les seues decisions estratègiques. A més, es considera que certes especialitzacions acadèmiques afavorixen l'orientació cap al canvi, la millora i la innovació (Wiersema i Bantel, 1992).

### Grau de propietat

La teoria de l'agència afirma que l'estructura de propietat de l'empresa afectarà la propensió al risc dels directius. Per tant, la condició d'empresa familiar pot afavorir la inèrcia de l'equip directiu, impeding el canvi en activitats estratègiques, com la innovació. A més, en el cas de moltes xicotetes i mitjanes empreses, les estratègies es fixen en el naixement de l'empresa, i el compromís cap estes es reforça al llarg dels anys (Boeker, 1989). Brunninge, Nordvist i Wiklund (2007) van mostrar empíricament que aquelles empreses amb una estructura de govern com la que se sol trobar en les empreses familiars són menys proactives respecte al canvi estratègic.

### Temps en el càrrec

Els executius que han dedicat tota la seua vida professional a una mateixa empresa solen tindre una base de coneixement més limitada, i per tant també ho són les seues perspectives. No obstant això, esta especialització en una indústria pot funcionar en períodes d'estabilitat, mentre que en entorns de major complexitat, un equip directiu de menor temps en el càrrec i més homogeni funcionaria millor (Carpenter i Fredrickson, 2001; Keck, 1997).

Un plantejament contrari és que l'experiència derivada d'un major temps en el càrrec pot reduir la magnitud percebuda de la possible pèrdua. Per a assumir riscos, donada la seua dependència del coneixement tàcit sobre l'empresa i sobre l'entorn, es requereix d'una àmplia experiència en el càrrec directiu. Per tant, a major experiència del *CEO* en l'empresa, major poder, i en estes condicions, l'equip directiu tendirà a assumir més riscos; esta idea proposa l'efecte contrari al plantejat per la inèrcia en la teoria *Upper Echelons* i la teoria de la perspectiva o *Prospect Theory* (Ferrier *et al*, 2002) que diferix de la idea del comportament més racional, ja que els individus prendrien les seues decisions basant-se en la possible pèrdua percebuda.

Quant a la relació entre el temps en el càrrec i la *performance*, Miller (1991) va observar que els *CEOs* amb major temps en el càrrec (a partir de 10 anys) presentaven una menor probabilitat de desenrotllar les estratègies i l'estructura apropiades per a adaptar-se a l'entorn, provocant una pitjor *performance*. Posteriorment, Miller i Shamsie (2001) van confirmar, a través d'un estudi longitudinal, que la *performance* de l'empresa augmentava durant els primers 8-10 anys del temps en el càrrec, punt a partir del qual començava a decréixer. Wiersema i Bantel (1992) van descobrir una relació negativa entre canvi estratègic i un major temps en el càrrec; no obstant això, els resultats també van indicar que quan el temps en el càrrec és reduït (menys de 5 anys) no es podia identificar una major propensió al canvi, probablement perquè els directius no han tingut temps suficient per a generar la base de socialització i poder necessària per a proposar canvis a nivell corporatiu. Hambrick, Geletkanycz i Fredrickson (1993) també van plantejar que un major temps en el càrrec d'un directiu és un factor determinant de la tendència a mantindre el statu quo, si bé és cert que esta propensió està fortament influïda per la cultura nacional, i que una vegada aïllats els seus efectes, probablement alguns resultats no serien concloents. Per exemple, Hambrick (2007) ha suggerit que els resultats obtinguts per estudis realitzats a Amèrica tendixen a recolzar la teoria *Upper Echelons*, ja que els directius presenten una major discrecionalitat per la pertinença a una cultura d'alt individualisme i tolerància a l'ambigüitat (Hofstede, 1980), que generalment els permet un ampli marge d'actuació per a prendre les accions que consideren apropiades.

En general, la major part dels estudis consideren que la relació entre el temps en el càrrec i la *performance* sol ser positiva inicialment i decréixer després, per tant, pareix que

presenta una forma de U invertida. No obstant això, en l'actualitat les investigacions mostren també que la relació és més complexa a l'establida pels primers treballs i tracten de trobar models més complexos. Per exemple, Simsek (2007) és el primer autor a incorporar com a variable medidora la propensió al risc. Per la seua banda, Sturman (2003) indicava que hi ha altres variables a considerar, com la complexitat del treball: així, quan els treballs tenen baixa complexitat (no es requerixen unes habilitats determinades per a desenrotllar el seu lloc amb eficàcia) estos autors sí que identifiquen una relació en forma de U invertida que no es dona en treballs amb alta complexitat. Per tant, esta relació que se sol proposar en la literatura no es dona en tots els casos, sinó que una vegada més dependrà del context.

### Experiència funcional prèvia

Les anteriors experiències professionals influïxen en la visió d'oportunitats estratègiques i problemes; Hambrick i Mason (1984) van plantejar esta variable utilitzant principalment la coneguda tipologia d'estratègies de Miles i Snow (1978). Així, aquells directius amb experiència prèvia en àrees catalogades com a funcions *output* o de resultats (màrqueting, vendes, I + D) buscarien una major quantitat d'informació externa per a adaptar-se al mercat i trobar noves oportunitats, per exemple a través de la diversificació, la integració vertical cap endavant, i les activitats de màrqueting. En canvi, els directius amb experiència en funcions *throughput* o de rendiment (producció, enginyeria, finances) estarien més orientats a aconseguir una major eficiència en estos processos a través de la integració cap enrere o l'automatització.

D'una forma més general, Gupta (1984) va suggerir que els directius amb diversitat funcional en les seues carreres professionals contribuïxen en major grau a la *performance* de la seua organització, ja que posseïxen una estructura de coneixement més flexible, en contraposició amb la visió miop de directius més especialitzats en una àrea determinada. No obstant això, Walsh (1988) no va trobar una associació clara entre l'experiència en àrees funcionals i l'orientació funcional de les seues estructures cognitives.

### La successió del CEO

Atés que els comportaments i experiències passades afecten restringixen les actuacions dels executius (Nelson i Winter, 1982), amb el temps és més difícil trencar els patrons de comportament, per la qual cosa es creu que el procés de successió directiva pot

ser una oportunitat per a introduir noves perspectives estratègiques. En les pimes, a més es dóna la particularitat que els directius posseïen distints rols en l'organització, ja que els membres solen tindre càrrecs a diversos nivells, generant una major rigidesa.

La conveniència sobre el reemplaçament del *CEO* o els principals membres de l'equip directiu ha sigut objecte de nombrosos estudis, especialment en l'àrea de *turnaround*. Alguns autors es plantegen la successió com una resposta merament adaptativa als canvis en l'entorn, de manera que les característiques del nou *CEO* han de canviar en funció de les necessitats de l'entorn (per exemple, Tushman i Romanelli, 1985). No obstant això, el moviment d'executius entre empreses és un mecanisme que permet transferir capacitats estratègiques (Boeker, 1997), pel que el reclutament de directius externs pot ser una solució en casos de declivi per causes internes. En la investigació sobre canvi estratègic, sol considerarse que el reclutament de directius externs determina la direcció a seguir amb la nova estratègia; Westphal i Fredrickson (2001) consideren que més que marcar l'estratègia, els directius externs ajuden a implementar-la en l'organització, oferint informació i assessorament expert, per exemple, en matèria financera.

#### L'heterogeneïtat de l'equip directiu

La literatura apunta tant cap als beneficis com als costos de posseir un equip directiu heterogeni (Carpenter, Geletkanycz i Sanders, 2004). Un grup heterogeni s'associa amb una major diversitat cognitiva i és capaç de manejar decisions d'una major complexitat amb major quantitat d'informació, contribuint a generar més opcions per a escometre el canvi estratègic; no obstant això, esta mateixa diversitat pot generar conflictes. Per tant, depenent de la composició de l'equip directiu, els problemes financers s'interpretaran i processaran de forma distinta, cosa que afectarà el comportament competitiu. Entre els autors que recolzen la conveniència de comptar amb un equip heterogeni, cal destacar a Ferrier (2001; 2002). Els resultats de Ferrier (2001) indiquen que davant d'una situació de crisi, les empreses dirigides per equips heterogenis patixen en major grau una pèrdua d'agilitat per a decidir i implementar les accions competitives. No obstant això, a l'incorporar posteriorment l'efecte de la indústria, Ferrier *et al* (2002) troben que en aquelles indústries que presenten barreres d'entrada i un alt nivell de concentració, succeïx el contrari, ja que les empreses que passen per dificultats tindrien incentius per a competir de forma més agressiva.

En resum, l'heterogeneïtat en l'equip directiu pot afectar la *performance* de forma tant negativa com positiva, si bé en entorns dinàmics, l'existència de diversitat d'opinions i la falta de consens poden conduir a una presa de decisions més apropiada.

### 1.3.1. Característiques demogràfiques del Consell d'Administració

Com s'ha plantejat anteriorment, la creixent importància del paper del Consell d'Administració en la literatura ha conduït a l'estudi de les característiques demogràfiques dels seus membres com una ampliació de la teoria *Upper Echelons*, amb l'objectiu d'avaluar els seus efectes sobre l'estratègia; la grandària i heterogeneïtat del grup, el temps en el càrrec, o la proporció de membres interns i externs són les variables més citades en la literatura.

La distinció entre membres interns i externs del Consell d'Administració és un tema clau dins del govern corporatiu. Mentre que els membres interns posseïxen una major informació sobre les operacions dutes a terme pel *CEO* els membres externs posseïxen interessos més pròxims als dels possibles accionistes, i s'orienten més a la *performance* de tipus financer, per la qual cosa poden avaluar els directius en funció dels resultats generats més que per la conveniència de la pròpia estratègia. Des de la perspectiva de la teoria de l'agència, a menys que existisca un adequat sistema de control de les decisions, els directius poden actuar evitant l'assumpció de riscos. Per això, un Consell d'Administració en què predominen membres externs pot evitar estos comportaments, tractant d'optimitzar el seguiment d'estratègies amb el nivell acceptable de risc que desitgen els accionistes i l'orientació a llarg termini necessària per a posseir un avantatge competitiu (Baysinger i Hoskisson, 1990). Les posteriors investigacions han plantejat que els membres del Consell (especialment els externs) exercixen una notable influència sobre l'estratègia que s'ha de seguir, i de forma indirecta, sobre el *CEO*. Diversos estudis (per exemple, Johnson, Hoskisson i Hitt, 1993; Forbes i Milliken, 1999) han demostrat que la presència d'una majoria de membres externs es deriva en una major implicació del Consell en les decisions sobre la reestructuració. No obstant això, els mateixos autors no van trobar relació entre el dit nivell d'implicació i el temps en el càrrec dels membres del Consell, ni tampoc respecte a la seua heterogeneïtat.

## **CAPÍTOL 2**

### **MODELS DE PERCEPCIÓ DE CRISI**

Durant els anys 80, l'enfocament econòmic es va imposar limitant l'aportació dels directius per a contribuir als resultats pràcticament en la seua totalitat, ja que estos vindrien donats per les condicions de la indústria en què actua. Posteriorment, el caràcter multidisciplinari del *management* ha permés integrar aportacions de les teories cognitives, les quals han contribuït a elucidar per què els directius poden incrementar o disminuir el valor de l'empresa.

La percepció és un procés pel qual construïm la realitat, realitzant operacions cognitives a partir dels successos de l'entorn. En este procés, els individus poden atribuir-li una importància errònia a estos successos com a agents causals. Per exemple, Thomas i Mc Daniel (1990) van mostrar que la forma de processar la informació de l'equip directiu pot afectar la interpretació que fa el *CEO* dels assumptes estratègics. Açò és degut al fet que a nivell cognitiu, els directius no poden observar cada aspecte de l'entorn, per la qual cosa dirigeixen la seua atenció a un numere restringit d'esdeveniments i dins d'estos límits, tampoc tots els successos rebran la mateixa atenció, ja que passen per un filtre d'acord amb la seua base cognitiva i els seus valors o experiències personals.

## 2.1. Processos cognitius

Els processos cognitius són les rutines de comportament que els directius utilitzen per a respondre a la informació; una de les premisses bàsiques en les teories de la cognició social és el fet que tots els individus posseïxen una capacitat limitada per a afrontar tota la informació de l'entorn i per a processar els estímuls que perceben.

La investigació sobre processos cognitius planteja que les persones identifiquen els elements del seu entorn comparant-los o emparellant-los amb els esquemes<sup>4</sup> que posseïxen, categoritzant la informació nova dins de grups i models mentals ja existents; així es reduïx la complexitat de l'entorn, de manera que si la informació no s'ajusta prou a estos esquemes, serà desestimada. A més, les pròpies característiques cognitives de cada individu determina la forma de processar la informació; tal com plantejen Larson i Rowland (1974), els agents decisors que presenten una major complexitat cognitiva busquen major quantitat d'informació, l'analitzen millor i perceben un nombre més gran d'alternatives, mentre que aquells amb baixa complexitat cognitiva es caracteritzen per situar les seues percepcions en dos dimensions oposades, utilitzant regles d'integració simples i rígides.

En els treballs clàssics sobre *management*, ja es començava a fer referència a la importància de comprendre uns “marcs de referència” (Cyert i March, 1963; March i Simon, 1958). Posteriorment, els investigadors han tractat de delimitar el contingut d'estes estructures de coneixement. Alguns autors els han denominat mapes causals (Bougon, Weick i Binkhorst, 1977); esquemes interpretatius (Bartunek, 1984; Ranson, Hinings i Greenwood, 1980); o miopia estratègica (Abrahamson i Fombrun, 1994; Levinthal i March, 1993). La idea que es plantejava en els primers treballs sobre percepcions, exposada per Kiesler i Sproull (1982), és que els directius atorguen major importància a aquells fets o estímuls que sobrepassen un determinat “nivell d'aspiració”, és a dir, observen l'efecte que l'estímul tindrà sobre la seua *performance* (vendes, quota de mercat...) i si este resultat és pitjor al del seu

---

<sup>4</sup> És un terme genèric que descriu les estructures internes de coneixement que organitzen la informació sobre objectes, persones, esdeveniments, etc. que els individus tenen en la seua memòria.



nivell d'aspiració, prendran algun tipus de mesura d'actuació, mentres que en cas contrari, ignoraran l'estímul.

En este sentit, Smith i Tushman (2005) introduïen el concepte de “cognició paradoxal”, que es pot observar quan la situació a què el directiu s'enfronta suposa tendències que són oposades a la seua cognició. Mentre que altres han considerat que l'estructura, cultura o rutines organitzatives són les que afavorixen esta contradicció, els autors argumenten que açò en realitat és degut a la cognició directiva. Este fet es dona especialment en situacions de declivi o crisi que impliquen una necessitat de canvi, ja que un entorn amb un alt nivell de pressió induïx el directiu a simplificar-ho a través dels seus models mentals (Cyert i March, 1963), i a més, també dependrà en major grau de l'experiència que puguen tindre els directius a fer front a situacions semblants en el passat. Per això, Hambrick i D'Aveni (1988), consideren que els models mentals inapropiats podrien explicar que el declivi organitzatiu siga un “procés prolongat”, o una “espiral de baixada”, que pot donar-se encara que els directius estiguen altament capacitats.

Per tal d'ampliar estes idees, en el següent epígraf s'exposaran els conceptes bàsics sobre models cognitius, i posteriorment s'arreplegaran els principals models de percepció aplicables en el context d'una estratègia de *turnaround*.

## **2.2. Models de percepció**

L'estudi de les estructures de coneixement és important per ser típicament el primer pas en l'estudi de la cognició directiva. Els models cognitius es basen en aquells conceptes i relacions que cada individu utilitza per a comprendre les situacions, permetent entendre l'entorn i actuar en ell; per tant, servixen com mapes que dividixen els elements de l'entorn en importants o perifèrics.

Estos mapes mentals o cognitius són d'especial interès, ja que, a través d'estos, els directius situen la posició estratègica de la seua empresa i identifiquen les alternatives competitives. Els mapes mentals sempre resultaran incomplets, donades les inevitables limitacions de tipus cognitiu; ara bé, la inexactitud d'estos pot augmentar a mesura que l'entorn canvia (Barr, Stimpert i Huff, 1992). A més, poden agreujar el desajust entre la

informació de què es disposa i la forma en què es processa, perquè els directius tendixen a prestar major atenció a aquelles situacions de l'entorn que estos relacionen amb els seus models mentals. Per tant, en realitat, limiten l'atenció que es presta a la informació sobre canvis en l'entorn organitzatiu i influïxen en la forma en què es codifica la informació. En este sentit, reduïxen la quantitat d'informació facilitant el seu processament, si bé aquells models mentals fortament arrelats poden suposar un problema, ja que els límits cognitius no permeten als directius comprendre per complet el seu entorn (Bogner i Barr, 2000; Daft i Weick, 1984), i a més reduïxen el rang de possibles solucions davant d'una situació de declivi. De fet, en el treball de Weick (1995), un referent en l'estudi sobre cognició directiva, es plantejava que encara que succeïssa de forma inconscient, les decisions dels directius probablement s'hagen pres per endavant, abans inclús d'estudiar la situació.

A continuació arreglarem una sèrie de models que han suposat importants aportacions en l'enfocament cognitiu<sup>5</sup>. En primer lloc, farem referència breument a la cognició en les teories més clàssiques sobre canvi organitzatiu, i posteriorment, als models més recents sobre percepcions.

Dins de la literatura sobre canvi organitzatiu, s'han considerat una sèrie d'activitats que facilitarien este procés. Al nivell més bàsic, s'han identificat tres fases generals del canvi que han sigut aplicades tant a l'aprenentatge individual com organitzatiu: En la primera etapa, “descongelació”, es deixen arrere les antigues creences per a donar pas a les noves, sent esta una fase clau per al procés d'aprenentatge. Així, en la segona etapa s'assimila el nou coneixement sobre l'entorn, sobretot a través de l'experimentació. En l'última etapa, de “recongelació”, es reforcen els canvis en els models mentals fins que les noves estructures es refermen. A més, hi ha forces que poden afectar l'èxit o no del canvi, com és el reconeixement de la necessitat canvi, o la predisposició dels directius.

D'altra banda, les fases clàssiques del procés d'adaptació organitzativa, proposades per Daft i Weick (1984) i posteriorment per Milliken (1990), són les següents:

---

<sup>5</sup> Walsh (1995) realitza una àmplia revisió de la literatura sobre cognició directiva i organitzativa en els últims anys.

- 1) Busca d'informació, tant en l'entorn per a identificar oportunitats o esdeveniments importants, com en l'interior de l'empresa, amb l'objectiu de basar les seues accions posteriors en la dita informació.
- 2) Interpretació, per al que és necessari que la informació s'integre en l'estructures cognitives de l'individu. El significat que li atorga dependrà de com catalogue l'esdeveniment, si com a amenaça o com a oportunitat en funció de la possible pèrdua o guany, i del grau de control que puga exercir sobre este.
- 3) Acció, la qual dependrà de la interpretació que s'haja realitzat en la fase anterior, també denominada per Daft i Weick (1984) com a etapa d'aprenentatge, ja que es posen en pràctica les teories cognitives i s'obté un *feedback*.

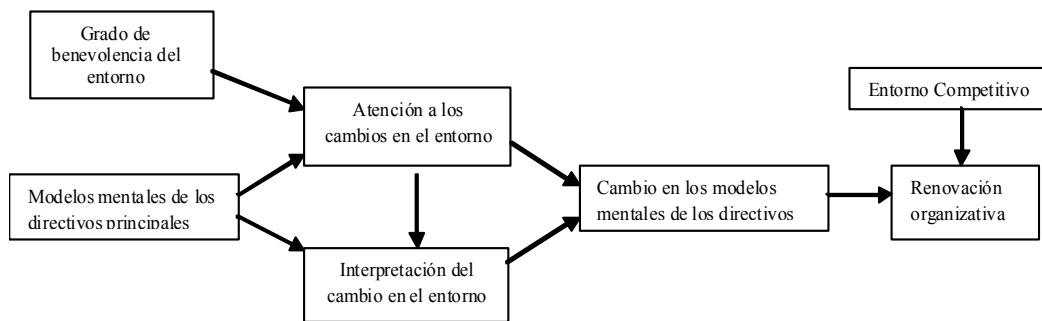
Dins de cada una d'estes fases, podem trobar micro processos cognitius en què intervenen diverses variables. Per exemple, encara que la literatura ha considerat que la fase d'interpretació es desenrotlla de forma individual, els models de percepció també es veuen influïts pels processos socials, ja que les percepcions individuals poden causar o bé ser causades per percepcions compartides amb altres membres de l'organització.

Ja dins dels models més propis de l'enfocament cognitiu, el treball desenvolupat per Isabella (1990) suggerix que els canvis en l'entorn es van revelant al llarg d'un procés durant el qual els directius han d'anar modificant les seues estructures cognitives de manera que el marc de referència a través del qual observen l'esdeveniment finalment es veu modificat i poden comprendre la necessitat de canvi. Utilitzant el mètode inductiu a partir de les respostes de quaranta directius, va suggerir que les interpretacions es desenvolupen a través d'un procés de quatre etapes: Anticipació, confirmació, culminació, i conseqüència. És en l'etapa de culminació quan l'individu deixa d'assimilar el succés als antics marcs de referència, creant altres models a partir de la nova informació. Finalment, en l'última etapa s'avalua l'esdeveniment, i es determinen les conseqüències per a l'empresa. En este punt, va distingir entre grups d'empreses guanyadores i perdedores, en funció de la seua visió sobre les conseqüències positives o negatives dels canvis succeïts en el seu entorn.

Barr, Stimpert i Huff (1992) van estudiar els mapes causals dels dos principals directius de la indústria ferroviària a través d'un estudi longitudinal per un període de vint-i-

cinc anys, trobant que ambdós havien alterat els seus mapes causals segons s'anaven succeint els canvis en l'entorn; no obstant això, només una empresa aconseguia sobreviure, atès que només esta continuava mostrant una continuïtat en la busca del canvi i l'aprenentatge, modificant les seues estructures cognitives.

**Figura 2.1. Model cognitiu de renovació organitzativa**



Font: Adaptat de Barr, Stimpert i Huff (1992)

Per tant, una vegada s'ha desenvolupat l'acció, el resultat també influirà en els models mentals. Si el resultat és l'esperat, el model mental es veurà reforçat i probablement s'aplicarà a futures accions. Si per contra els resultats obtinguts són diferents dels esperats, serà necessari revisar els models preestablits. Per això, molts autors consideren que quan estos models mentals no aconseguixen explicar allò que succeïx en l'entorn, és necessari desenrotllar noves formes que permeten la seua comprensió.

En el treball de Billings, Milburn i Shaalman (1980), els autors tracten de comprendre el procés de percepció individual i la resposta associada. Les etapes que consideren són les següents:

- Percepció de l'element que desencadena la crisi.- La literatura ha suggerit que generalment hi ha un fet que provoca que l'individu siga conscient del *gap* o desajust entre la situació real i la desitjada.

- Definició del problema com a crisi.- Una vegada s'ha percebut el problema, es valora la serietat del mateix, la qual és una funció de variables com el valor de la possible pèrdua i la probabilitat que esta succeïska, i la pressió del temps que posseix per a reaccionar.

D'altra banda, molts autors consideren que els marcs de referència dels individus existixen dins del col·lectiu de l'organització, ja que sorgixen a través de l'intercanvi social (Bougon *et al*, 1977). La lògica a partir de la que el directiu construïx la seua realitat pot influir en les realitats que construïxen altres membres de l'organització, i de la mateixa manera, els directius, a través de les seues comunicacions dins de l'organització i a través de les seues pròpies accions, donen forma i definixen les interpretacions col·lectives dels membres de l'organització (Ford i Baucus, 1987). Per tant, respecte al nivell d'anàlisi, la interacció social en l'organització ha sigut reconeguda com la base de la institució per molts investigadors, per la qual cosa les estructures cognitives han sigut abordades també a un nivell col·lectiu; per exemple, els treballs de Prahalad i Bettis (1986) i Ford i Baucus (1987) consideren que el context organitzatiu (estratègia, estructura i cultura) pot modificar les seues interpretacions. Estos últims autors van plantejar que les interpretacions compartides de l'equip directiu sobre un període de declivi poden pronosticar la resposta de l'organització cap este.

Hambrick i Mason (1984) també proposaven que les característiques dels directius servien per a filtrar i distorsionar la informació a través d'un procés de tres passos: 1) Camp de visió, és a dir, la direcció a que dirigixen la seua atenció, 2) Percepció selectiva, el que en realitat veuen i escolten, i 3) Interpretació, com li donen sentit al que han percebut. No obstant això, altres com Barr, Stimpert i Huff (1992) suggerixen que els models mentals dels directius són millors predictors que les característiques d'estos.

Tal i com s'ha exposat, els models mentals poden canviar al llarg del temps, depenent dels resultats obtinguts. En relació als canvis cognitius pels que el *CEO* passa durant el seu mandat, Hambrick i Fukutomi (1991), suggerixen que este pot ser modelitzat a través de distintes fases o etapes. Segons estos autors, el *CEO* actua dins d'un paradigma junt amb l'organització i l'entorn en què es mou. Este paradigma del *CEO* es basaria en dos conceptes, l'esquema i el repertori. L'esquema fa referència al coneixement previ personal que un *CEO*

aplica en la presa de decisions davant d'una situació, incloent creences, preconcepcions i expectatives, formades a partir de la seua educació i experiència laboral i personal. El repertori fa referència a les habilitats i recursos personals amb què compta el *CEO* per a desenvolupar el seu treball, que es poden derivar tant de les seues aptituds personals com de l'experiència adquirida. Per tant, els esquemes servixen com a instrument per a la interpretació, mentre que els repertoris representen la capacitat d'aplicar els seus esquemes en un context econòmic i social. Estos paradigmes sempre són incomplets, ja que es tracta de models simplificats de la realitat, encara que al llarg del seu temps en el càrrec van passant per distintes fases pel procés d'aprenentatge.

En la primera fase, el *CEO* està molt influït per les expectatives creades cap al seu mandat. És prou fidel al seu paradigma, encara que la busca d'informació és àmplia. Després, cap als dos o tres anys, pot passar per una fase d'experimentació, en la que el seu compromís cap al paradigma pot relaxar-se i pot estar disposat a buscar nous enfocaments aprofitant l'experiència guanyada. En la tercera fase, després del pas per les anteriors, decidix quin és el model que s'ha de seguir, i per tant estableix el seu paradigma definitiu, que pot o no coincidir amb l'inicial. En la fase de convergència, el directiu posa en pràctica accions orientades a recolzar el projecte definitiu, adaptant esta fase dels resultats obtinguts per Tushman i Romanelli (1985). Finalment, s'arriba l'etapa de disfunció, en la que els efectes negatius derivats del temps en el càrrec han superat l'avantatge de l'experiència adquirida: el *CEO* gaudix de gran poder en l'organització, tendix a involucrar-se més en aquelles accions amb què està més familiaritzat, i tracta de mantindre el statu quo. Encara que la duració de les fases no ha sigut empíricament demostrada, els autors estimen que les tres primeres poden durar d'un a dos anys cada una, mentre que la convergència de 3 a 5 anys, i la fase de disfunció tot el temps restant de mandat. De la mateixa manera, com més estable siga l'entorn, més retardarà el declivi final descrit pels autors.

Este model teòric tindria per tant algunes implicacions sobre la teoria *Upper Echelons*, ja que els efectes serien distints en cada etapa de temps en el càrrec. Al principi del mandat, la *performance* millora un poc, mentres que al final d'este, s'arriba a un punt en què pel fet que el directiu es limita al seu paradigma i considera només una quantitat limitada d'informació, la *performance* empitjorarà. No obstant això, és evident que no és possible

determinar que esta siga la tendència general; per exemple, un directiu que entre ocupe un càrrec dins com a reemplaçament de l'anterior per a escometre un procés de *turnaround*, compta amb major poder inicial i no està sotmés a les mateixes restriccions, i per tant és factible que seguisca una evolució distinta. Açò pot succeir igualment en el cas d'empreses públiques, o de directius més proactius des del punt de vista estratègic.

### 2.2.1. Relacions entre els models de percepció i les respostes estratègiques

Els models estratègics de cognició-acció es basen en la idea que la interpretació es relaciona directament amb els resultats. Per tant, les organitzacions poden millorar la seua posició per mitjà de la busca d'informació que puguen utilitzar per a implementar les opcions orientades a aconseguir una adequada *performance*. No obstant això, hi ha barreres com les creences i percepcions, així com els resultats obtinguts per accions dutes a terme anteriorment, que poden distorsionar esta relació.

Un exemple és el treball de Thomas, Clark i Gioia (1993), que constituïx un dels principals models que tracten de vincular estes variables, investigant quines afecten de forma indirecta al procés clàssic de percepció. A través d'una anàlisi d'escenaris per a avaluar estos processos, demostren que els directius que compten amb una major quantitat d'informació sobre un succés determinat tendixen a catalogar-ho com a positiu, ja que es reduïx el seu grau de percepció d'ambigüitat i incertesa. En canvi, quan un succés es cataloga com a negatiu, la informació a què es tendix a prestar atenció és aquella que més s'ajusta als models mentals actuals, de manera que siga més fàcil d'assimilar, a més de restringir les fonts i la quantitat de la informació. D'esta manera, van mostrar que les percepcions i interpretacions dels directius en distintes indústries influïxen en les decisions estratègiques, la propensió al canvi i la *performance*.

Per tant, el declivi organitzatiu pot succeir si els directius són incapaços de realitzar els canvis necessaris en els seus models cognitius quan l'entorn ha patit canvis substancials. Hermann (1972) proposava un model de percepció de crisi que fins al moment havia sigut el millor valorat pels acadèmics; no obstant això, posteriors investigacions empíriques van

revelar la necessitat reconsiderar les variables del model<sup>6</sup>, per la qual cosa en la literatura s'han anat consolidant altres factors explicatius. Així, Barr, Stimpert i Huff (1992) suggerixen que les atribucions dels directius no depenen d'únicament de les seues impressions com prèviament sostenien altres autors, sinó que sorgixen de les seues interpretacions dels canvis en l'entorn, donades les diferències en els seus models mentals.

Nadkarni i Barr (2008) realitzen una interessant aportació a esta línia d'investigació. Una de les seues principals hipòtesis és que el context industrial influïx significativament en les percepcions dels directius sobre el seu entorn. El seu treball es basa en dos conceptes: el focus d'atenció (és a dir, aspectes de l'entorn que són centrals en les seues representacions subjectives sobre l'entorn) i la lògica causal entre entorn i estratègia. El focus d'atenció té una influència directa sobre el grau d'atenció i prioritat que se li prestarà a un succés de l'entorn, i la lògica causal es considera un factor que influirà en qualsevol procés de presa de decisions. Per tant, a mesura que van aprenent com es mou el seu entorn i a quina velocitat, els directius aniran desenvolupant un focus d'atenció i unes lògiques causals sobre este que influiran sobre les seues reaccions estratègiques, ja que actuen com un “filtre”, provocant que presten atenció a aquelles variables o successos que ells consideren que poden afectar la seua organització.

Gioia i Chittipeddi (1991) van ser uns dels primers investigadors a estudiar la relació entre el concepte de *sensemaking* i el canvi estratègic. El *CEO* li dóna sentit al seu entorn intern i extern a través del procés de *sensemaking*, el qual influïx en la forma d'iniciar canvis organitzatius. Després de realitzar una àmplia revisió de la literatura, Elsbach, Barr i Hargadon (2005) desenvolupen un marc teòric identificant els esquemes cognitius i els diferents contextos (nivell psicològic, institucional) que interactuen en el procés de *sensemaking*, suggerint el concepte de “cognició situada”, és a dir, percepcions temporals que són resultat de la interacció entre l'esquema d'un individu i el context en què opera en un moment determinat. Per tant, esta visió seria oposada a la idea que els esquemes mentals són relativament predicibles.

---

<sup>6</sup> Les variables incloses en el model original de Hermann (1972) són l'amenaça, que representa un obstacle per a assolir els objectius marcats, el temps de decisió de què disposa l'individu per a respondre a la crisi i la sorpresa, que sorgix per la falta de consciència de la situació o la falta de planificació.



En qualsevol cas, alguns investigadors han qüestionat la validesa dels esquemes mentals per a avaluar els resultats, atès que cada vegada més es demostra que hi ha múltiples factors que intervenen entre els dits esquemes i el comportament observat. Per exemple, Sharma (2000), en el context de l'estudi de l'estratègia mediambiental de l'empresa, va trobar que la disponibilitat d'un major marge d'actuació per a resoldre problemes de forma creativa influïa en la consideració dels esdeveniments del mediambient com a oportunitats o amenaces.

### 2.2.2. L'enfocament cognitiu enfront de l'enfocament econòmic

Una vegada realitzats estos plantejaments, la pregunta que podem fer-nos és: Quins són els factors que dirigeixen l'acció estratègica? Enfront de la perspectiva clàssica de la influència determinant de la indústria en què opera l'organització, en els últims anys les teories de la cognició reivindiquen el paper actiu que tenen els directius a l'hora de trobar i aprofitar oportunitats de creixement en la indústria.

L'enfocament econòmic, habitual en la literatura sobre estratègia-entorn, considera que l'estructura industrial és la principal influència en l'estratègia. Per tant, assumix que hi ha racionalitat per part dels decisors i que l'estructura industrial influïx en la duració i efectivitat de les accions estratègiques (Porter, 1980). En contraposició a este, l'enfocament cognitiu considera que el coneixement dels directius és el que guia l'acció estratègica, partint de la base que estos posseïxen una racionalitat limitada que els impedit desenrotllar una adequada comprensió de l'entorn en què operen.

Recentment, cada vegada més treballs tracten d'integrar estes dos visions (per exemple, Johnson i Hoopes, 2003; Nadkarni i Barr, 2008), ja que les consideren no excloents; tal com afirmen estos últims autors, “a pesar que la cognició exercix una influència important sobre l'estructura de la indústria, l'entorn econòmic continua imposant límits a les empreses”. En esta línia, en la literatura es fa referència també a les anomenades “*strategic windows*” (Hofer, 1980), que indicarien el moment del temps en què és possible realitzar moviments estratègics dins de l'evolució d'una indústria, ja que resulta més complicat que implementar accions de caràcter operatiu. Així mateix, anteriors estudis han

posat de manifest que les característiques de la indústria influïxen en la percepció (Dess i Beard, 1984). Per exemple, les empreses que operen en indústries amb baix creixement responen als canvis de forma més ràpida, ja que un creixement lent tendix a incrementar la competitivitat i per tant l'agressivitat i la busca del canvi (Porter 1980). No obstant això, les investigacions en esta línia han generat resultats inconsistents. Mentre que en algunes indústries les creences i percepcions pareixen variar, en altres sí que són compartides.

En este sentit, cal destacar el treball de Johnson i Hoopes (2003), defenent la idea que la cognició directiva influïx en l'estructura de la indústria, i que els factors específics, com els costos associats a canvis en l'estratègia junt amb la racionalitat limitada generen caïres en l'atenció prestada a la informació de l'entorn competitiu, considerant només els seus competidors més directes. Els seus resultats indiquen que quan estos factors són alts, efectivament es poden identificar clusters d'empreses on els directius tendixen a considerar només una part de l'entorn, per la qual cosa en la indústria hi haurà diversos comportaments estratègics i resultats. No obstant això, quan els costos de canvi i les pressions competitives decreixen, les creences directives tendixen a convergir, i en este cas, no es complirien les premisses de les teories de cognició directiva, sinó les de les teories econòmiques de la indústria.

D'altra banda, es planteja l'existència de marcs estratègics de referència dins d'una indústria, que podrien explicar l'existència d'una base de coneixement comú que sorgix per la socialització entre les empreses que operen en ella, per la qual cosa estes acaben compartint percepcions i implementant accions molt semblants. És a dir, els directius observen a altres indústries, les classifiquen en grups i copien el comportament d'aquelles que són més semblants a la seua empresa, de manera que sorgixen els denominats grups cognitius estratègics (Reger i Huff, 1993).

### RESPOSTES DAVANT DE LA CRISI

Tal com s'ha plantejat al llarg del present treball, és evident la importància de la resposta de l'equip directiu, entesa com a pas clau de la reorientació estratègica. No obstant això, estudis previs ens indiquen que davant d'una mateixa situació de declivi, les reaccions de cada un dels directius que s'enfronten a elles seran distintes, ja que la interpretació que els directius fan de la posició de la seua empresa en relació al seu entorn repercutirà de forma significativa en les accions que es puguin prendre. Abans d'arreplegar les idees sobre les possibles respostes davant d'una crisi, es plantejarà breument el concepte de l'atribució causal, per la seua important aportació per a explicar les accions en resposta al declivi organitzatiu.

#### 3.1. L'atribució causal

Les atribucions causals que realitzen els directius influiran en la probabilitat de recuperació de l'empresa de forma determinant; per exemple, un dels principis de les teories de percepció social estableix que quan els individus identifiquen diversos factors causants de la situació present, tendixen a identificar un com el més influent, per la qual cosa li atribuïxen a este la causalitat, i obvien la resta de factors. Generalment, l'atribució causal consta de dos dimensions, estabilitat i control. Si el directiu percep que la causa del declivi és permanent (per exemple, un canvi en la legislació de la indústria) i controlable per l'empresa, és més probable que considere implementar accions més innovadores (Mone, McKinley i Barker, 1998).

Per exemple, quan un directiu atribuïx una caiguda en les vendes a una recessió en el cicle econòmic, esta percepció està determinant la resposta, ja que al considerar que es deu a factors no controlables, difícilment es considerarà la possibilitat de realitzar canvis a nivell de desenvolupament de producte o de mercat. De fet, Barker i Barr (2002) consideren que l'atribució causal pot ser la principal raó per la qual hi ha variació en l'ús de les respostes

estratègiques, ja que els equips directius que atribuïxen els declivis a causes internes presenten una major probabilitat d'escometre reorientacions estratègiques.

La investigació sobre les respostes organitzatives davant d'una crisi o declivi tracta de conèixer les reaccions a nivell individual i col·lectiu davant d'esta situació. En la literatura podem trobar bàsicament dues perspectives: la crisi com a factor que genera rigidesa, o la crisi com a factor que genera innovació (Bolton, 1993; Mone *et al*, 1998; Mueller *et al*, 2001)

Els investigadors han plantejat que ambdós respostes poden ser adequades enfront de la crisi, depenent del context. Així, quan una empresa patix un declivi continuat i no cíclic, generalment és necessari adoptar estratègies innovadores que afavorisquen la recuperació (Arogyaswamy *et al*, 1995). Alguns autors (Dutton i Jackson, 1987; Thomas i McDaniel, 1990) han considerat que hi ha tres atributs que poden ajudar a explicar les reaccions dels directius en el moment de catalogar les contingències estratègiques com a oportunitats o amenaces: les associacions emocionals positives o negatives, les consideracions sobre la magnitud de la possible pèrdua o guany, i la percepció de les mateixes com controlable o incontrolable.

### **3.2. La crisi com a generador de rigidesa**

La perspectiva de la crisi com a generador de rigidesa considera que davant de l'amenaça que suposa el declivi, l'equip directiu tendix a centralitzar la presa de decisions, basant-les en rutines ja conegudes i restringint l'entrada d'informació exterior, per la qual cosa limita encara més els processos cognitius i la presa de decisions.

Així, Barker i Duhaime (1997) consideren que són tres els elements que determinaran la resposta:

- 1) La percepció de les causes del declivi (causes internes/externes).
- 2) La percepció de la situació de la indústria.

### 3) Els resultats de l'empresa.

A partir de l'avaluació d'estos elements, els directius realitzaran una valoració de la situació que influirà en la seua resposta. Per exemple, si es percep que les causes són externes o temporals, la seua actitud serà més reactiva, seran menys proclius a prendre accions orientades al canvi estratègic i se centraran en mitges associades a l'eficiència. Igualment, la velocitat a què ha succeït pot influir en la resposta.

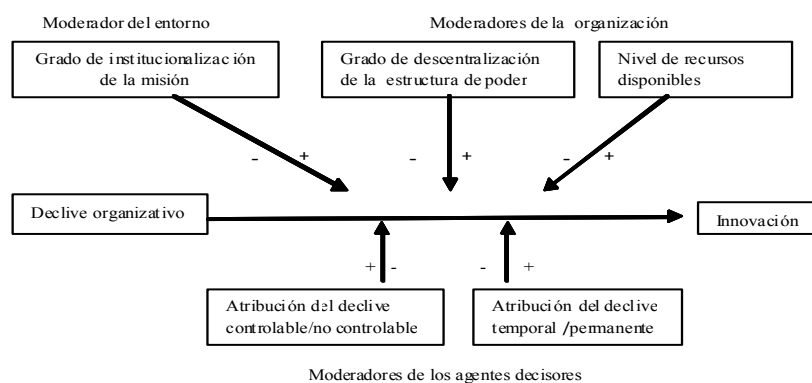
Des d'un enfocament més industrial, alguns autors consideren que les empreses tenen una menor probabilitat d'èxit després de les situacions de crisi que després dels declivis graduals (Harrigan, 1980). No obstant això, hi ha una altra teoria que afirma que les xicotetes empreses responen millor a les crisis, ja que un deteriorament més ràpid estimula la reacció, mentre que són especialment vulnerables a un declivi gradual ja que no advertixen els senyals del declivi; esta perspectiva és coneguda de forma literal com "*boiled frog phenomenon*" (Tichy i Devanna, 1986). Alguns exemples que recolzen este corrent són els treballs de Staw *et al* (1981), en el qual defenen que davant d'una amenaça perceptible, els individus presenten una actitud de no reacció. En esta línia, Barker i Mone (1998) van trobar que la probabilitat que existisca una resposta de tipus rígid és major en xicotetes empreses, i que estes tendixen a escometre menys canvis estratègics durant un procés de *turnaround*.

### **3.3. La crisi com a generador d'innovació**

La perspectiva de la resposta innovadora enfront de la crisi planteja que un declivi organitzatiu pot afavorir una actuació més proactiva per part de l'equip directiu. Si el declivi representa un desfasament entre la performance real i l'esperada, segons les teories sobre aprenentatge organitzatiu, cal esperar que el declivi supose un estímul per a l'adaptació i la busca del canvi (Cyert i March, 1963; Kiesler i Sproull, 1982). Des de la teoria de la perspectiva o *prospect theory* també es recolzaria esta idea, ja que considera que davant d'una mala situació financera el comportament és més agressiu, mentre que davant d'una bona situació hi ha una major aversió al risc. En este corrent d'estudi trobem evidències empíriques en els treballs de Boeker (1997), que defenen la idea que el declivi en la

performance oferix senyals als directius sobre la necessitat un canvi en l'estratègia. Jackson i Dutton (1988) van observar en el seu treball que les persones són més sensibles a les informacions sobre amenaces que a les informacions sobre oportunitats. Esta idea és en principi contrària a la consideració general de què els directius fallen a l'hora de reconèixer les amenaces, no obstant això, els autors plantegen que el problema és que es tarda més temps a reconèixer l'amenaça, però una vegada esta s'ha percebut, es tendix a sobrevalorar la seua magnitud. Cal destacar també el treball de Mone, McKinley i Barker (1998), ja que tracta d'incorporar una sèrie de factors de l'entorn, organització i individu que actuaran com a mediadors de la resposta (Figura 3.1.)

Figura 3.1. Factors moderadors de la relació declivi-innovació



Font: Adaptat de Mone, McKinley i Barker (1998)

Altres, com Hage (1999) consideren que una divisió de tasques complexa, una estructura orgànica i una estratègia d'alt risc són factors determinants de la innovació en l'empresa. No obstant això, Bolton (1993) entén que la propensió innovadora depén de la performance, més que de les característiques organitzatives com l'estructura o la grandària. A nivell de l'entorn, una major institucionalització de la missió de l'empresa<sup>7</sup> restringirà la innovació; a nivell de l'organització, generalment una estructura de poder centralitzada i una menor quantitat de recursos disponibles també limitaran la capacitat d'actuació. A nivell individual, els individus responsables de la presa de decisions realitzen les seues pròpies atribucions sobre les causes del declivi, de manera que quan consideren que les causes són

<sup>7</sup> En funció de les seues característiques, les organitzacions estan subjectes a diverses normes i expectatives sobre el seu comportament per part dels *stakeholders*, i una violació d'estes normes pot generar reaccions negatives en l'entorn.

permanents i no controlables, la necessitat canvi no es percep adequadament, per la qual cosa no troben incentius per a la innovació.

### **3.4. Respostes estratègiques**

L'habilitat d'una organització per a canviar la seua estratègia d'acord amb els canvis en les capacitats internes i les condicions de l'entorn és una variable de resultat clau de la investigació del govern corporatiu (Goodstein i Boeker, 1991). Alguns autors consideren que les empreses en situació de declivi estan més motivades per a escometre accions estratègiques que aporten valor. Després de revisar les possibles respostes davant de la crisi, comentarem algunes de les opcions estratègiques més citades en la literatura per a superar un procés de *turnaround* amb èxit. Estes respostes tenen caràcter estratègic, corresponent-se amb les accions englobades dins de la fase de l'estratègia de *turnaround* coneguda com *recovery*, ja que, com s'ha vist, inclús en el cas que l'empresa operara en entorns més estàtics, l'equip directiu haurà d'estar obert a noves oportunitats empresarials o canvis de tipus tecnològic, ja que és l'única forma d'assegurar la competitivitat i la supervivència a llarg termini.

D'acord amb la perspectiva dels recursos i capacitats, una empresa aconseguix un avantatge competitiu quan explota els seus recursos de manera que aconseguisca generar competències valuoses per al mercat (Hamel i Prahalad, 1994). Des d'este punt de vista, Morrow *et al* (2007) plantegen que les empreses que presenten una performance en declivi tendixen a escometre accions de major risc per a aconseguir la recuperació, com el llançaments de nous productes, fusions, o aliances estratègiques. Com s'ha exposat anteriorment, no hi ha una idea clara respecte a la resposta de rigidesa o innovació que es pot observar després d'un període de declivi. Des d'una perspectiva industrial, alguns treballs sobre el comportament competitiu suggerixen que els directius perceben, processen i actuen de forma distinta en funció dels senyals del context ( Chattopadhyay, Glick i Huber, 2001; Ferrier, 2002) i que per tant seria necessari integrar esta idea amb l'enfocament de la cognició directiva.

Les respostes estratègiques més citades i més utilitzades a nivell empíric en la literatura són la diversificació, la integració vertical, la cooperació amb altres empreses i la innovació; en funció de la rapidesa i magnitud del canvi necessària, l'empresa podrà considerar l'adquisició en l'exterior dels recursos. Són molts els treballs que han utilitzat la diversificació com a mesura del canvi estratègic (Wiersema i Bantel, 1992). No obstant això, utilitzar esta variable resulta complex, ja que no és possible identificar el nivell òptim de diversificació, perquè este és idiosincràtic per a cada empresa, i molts autors apunten a l'existència d'una relació de tipus curvilini entre la diversificació i la rendibilitat (Markides, 1992), ja que una vegada se sobrepassa el punt òptim de diversificació, la *performance* cau.

La transformació estratègica pot aconseguir-se a través de l'ús d'opcions que permeten reposicionar l'empresa, utilitzant per a això el creixement intern, extern o híbrid que permeten un canvi més ràpid i radical (Pearce i Robbins, 2008). De vegades, la pressió a què està sotmés el *CEO* d'una organització en declivi pot desencadenar la presa d'accions de forma precipitada, la qual cosa reduïx la possibilitat de recuperació, com per exemple, la col·laboració, adquisició o fusió amb un soci que no posseïx els recursos complementaris que permeten crear sinergies i generar noves capacitats.

## **CAPÍTOL 4**

### **METODOLOGIA**



En este capítol descriurem la metodologia emprada en la investigació i realitzarem una anàlisi descriptiva de la mostra que ens permeta conèixer el perfil i característiques principals tant de l'empresa com del directiu.

#### **4.1. Població i mostra**

La població objecte d'estudi està formada per empreses de sectors manufacturadors de la província de València, utilitzant per a la seua obtenció la base de dades SABI<sup>8</sup> i com a criteri de selecció el CNAE 93 Rev. 1, vigent en el moment de determinació de la mostra.

L'estudi s'ha realitzat en aquells sectors manufacturadors de la província de València que presenten una destacable contribució al PIB valencià. D'una banda, s'han seleccionat tres sectors manufacturadors tradicionals com són el Tèxtil, Moble i Fusta i Il·luminació, ja que les seues empreses arrossegueuen des de fa anys una greu pèrdua de competitivitat que amenaça de forma greu la seua supervivència. Com a sectors manufacturadors madurs, s'han estudiat altres sectors que suposen un important pes en la indústria valenciana, com són Maquinària i Equip Mecànic, Material i Equip Elèctric, Químic i Sector del Metall (Gràfic 4.1.)

En tots estos sectors, les empreses valencianes presenten una important desavantatge enfront d'altres competidors europeus, a causa de diversos factors. D'una banda, una especialització relativa en subsectors de menor valor afegit, que provoca que la seua rendibilitat siga considerablement inferior. D'altra banda, en aquells sectors que requereixen una elevada intensitat en capital, com per exemple el químic, les empreses valencianes se situen per davall del nivell necessari, per la qual cosa la seua productivitat i eficiència és inferior. A tot açò cal sumar-li el fet que la gran majoria són pimes familiars, i en molts casos la direcció no posseïx la visió estratègica necessària per a seleccionar l'opció més apropiada. Per estos motius, en estos sectors és necessària una reorientació estratègica que permeta a l'empresa sobreviure i guanyar competitivitat.

---

<sup>8</sup> SABI (Sistema de Anàlisi de Balanços Ibèrics) és una de les bases de dades més esteses, ja que conté informació de més de 1.400.000 empreses espanyoles i portugueses, i permet obtindre informació financera detallada de les mateixes.

## **4.2. Recollida de dades**

La tècnica utilitzada per a la recollida de dades ha sigut el qüestionari remés per via postal, adjuntant una carta de presentació i un sobre de resposta a franquejar en destí. El qüestionari dissenyat per a tal fi es va enviar a un total de 1.450 empreses en els mesos d'abril i juny del 2009, després dels que es van rebre 115 qüestionaris vàlids, que suposa una taxa de resposta del 7,9%. Encara que inicialment varem rebre 130 qüestionaris, després de examinar la mostra, 15 casos corresponents a enquestats que no són propietaris o directius i que ocupen altres càrrecs han sigut desestimats, ja que el nostre objectiu és avaluar les percepcions dels principals agents que intervenen en la presa de decisions estratègiques, per tal de realitzar una anàlisi més rigorosa.

El qüestionari consta de diversos blocs: En el primer, se sol·liciten les dades de classificació de l'empresa (dades demogràfiques de l'enquestat, sector, antiguitat, grandària, facturació, etc.). El segon bloc arreplega les expectatives de l'enquestat sobre la salut actual i l'evolució tant del sector com de la seua pròpia empresa en el curt termini, a més de conèixer a quin agent li atribueix la responsabilitat de canviar la situació del sector. En el tercer bloc, tractem de mesurar la percepció de la seua capacitat per a competir.

El quart bloc tracta d'obtindre una valoració dels factors de l'entorn que han conduït a la situació del sector, tant a nivell general com competitiu, en 2005 i en el present. En el quint bloc es demana als enquestats que determinen la urgència o necessitat utilitzar una sèrie d'alternatives estratègiques que podrien plantejar-se en el seu sector. Finalment, es demana una valoració de les polítiques públiques d'ajuda en el seu sector, quant a la seua eficàcia i el grau d'urgència per àrees. En l'elaboració del qüestionari s'han utilitzat escales tipus Likert de 7 punts, ja que permeten obtindre una major variabilitat en les respostes. Per a l'anàlisi de la informació, s'ha utilitzat el paquet estadístic SPSS 15.0.

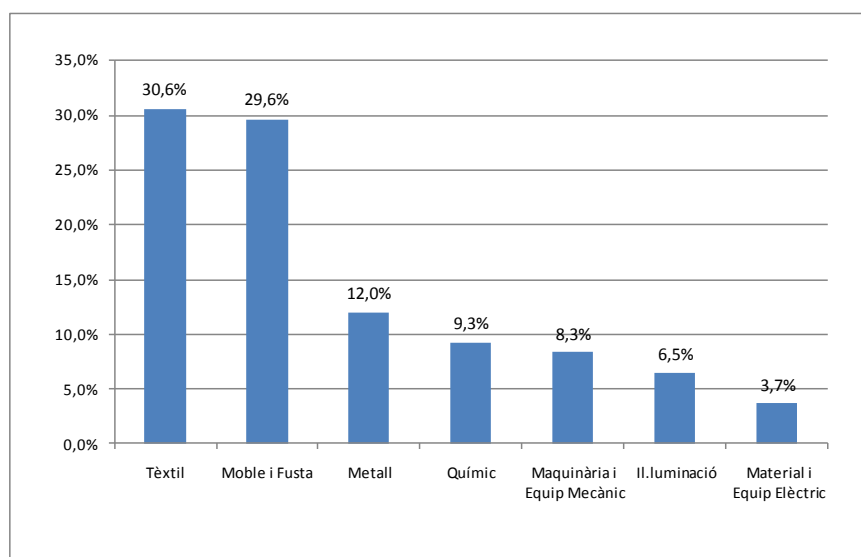
## **4.3. Anàlisi descriptiva de la mostra**

En este epígraf descriurem breument les característiques de l'empresa, en relació al sector, grandària, antiguitat, i tipus de propietat. Tal com s'ha exposat en la revisió teòrica prèvia, l'estudi de les característiques demogràfiques dels directius és un dels mètodes més utilitzats en relació a les respostes estratègiques, per la qual cosa posteriorment realitzarem una anàlisi descriptiva més enfocada cap al perfil de l'enquestat.

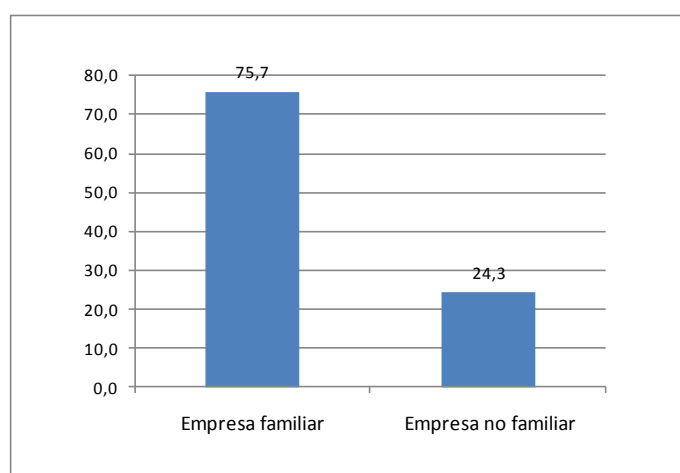
### 4.3.1 Anàlisi descriptiva de les empreses

La mostra es compon en la seua totalitat de sectors manufacturers, (Gràfic 4.1.), a fi de controlar en la mesura que es puga l'efecte de la indústria. Dins d'estos, un percentatge important l'ocupen els sectors més tradicionals (moble, tèxtil, il·luminació) i la resta són sectors madurs (metall, químic, maquinària i equip mecànic, i maquinària i equip elèctric), tots ells localitzats en la província de València.

Gràfic 4.1. Distribució de la mostra per sectors d'activitat

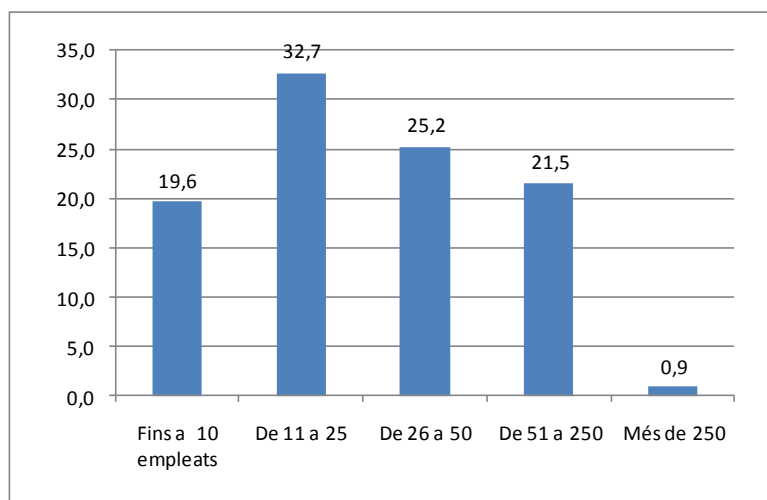


Gràfic 4. 2 Distribució de la mostra per tipus d'empresa

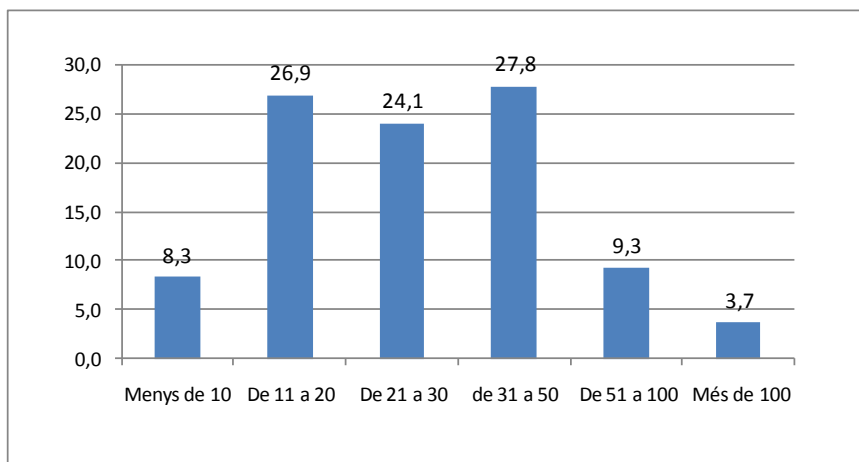


Si observem els gràfics 4.2. i 4.3, podem comprovar que la gran majoria d'empreses són de tipus familiar. A més, es tracta d'empreses xicotetes i mitjanes, ja que més del 75% de la mostra té menys de 50 empleats. Quant a la seua antiguitat, els trams en què es localitzen un nombre més gran d'empreses són els de 31 a 50 anys, i d'11 a 20 anys.

Gràfic 4.3. Distribució de la mostra per grandària (nombre d'empleats)



Gràfic 4.4. Distribució de la mostra per antiguitat

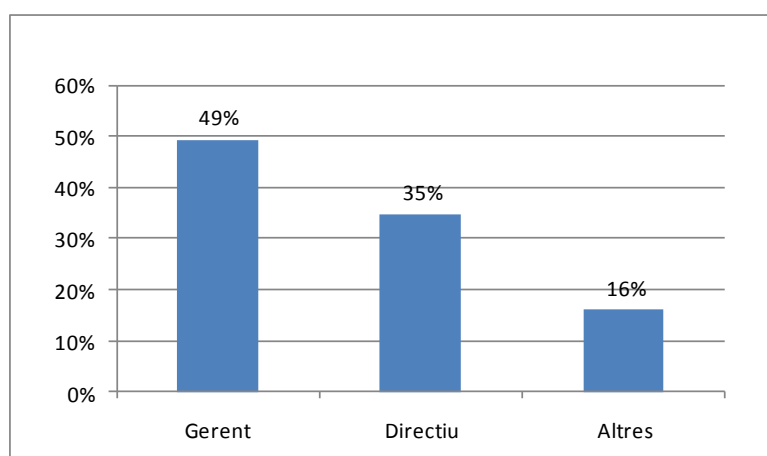


#### 4.3.2. Anàlisi descriptiva de les característiques directives

D'acord amb l'objectiu del treball, a continuació es realitzarà també un descriptiu de les característiques dels enquestats partint del total de la mostra, si bé, per a les anàlisis posteriors s'han seleccionat únicament els càrrecs dels nivells gerent/director i directiu.

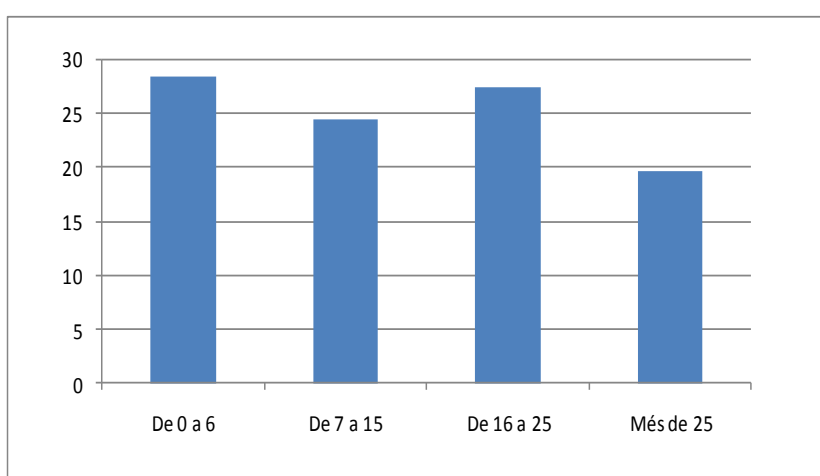
En el qüestionari se sol·licitava que l'enquestat indicara la seua relació amb l'empresa, a partir d'una variable amb dos possibles opcions: gerent/propietari, o directiu tècnic. En una pregunta posterior, es demanava de forma explícita el càrrec ocupat. D'esta manera, els resultats d'esta pregunta s'han agrupat en tres categories: “gerent/propietari”, que inclou els càrrecs director general, gerent, adjunt a la direcció i conseller delegat; “directiu tècnic”, que engloba els directius de producció, finances, comercial, exportació i RR.HH, i finalment la categoria “altres”, en la que s'han inclòs altres càrrecs com a comptable o administratiu. Tal i com s'ha exposat, açó ens ha permés filtrar adequadament la mostra.

Gràfic 4. 5. Distribució de la mostra per càrrec en l'empresa



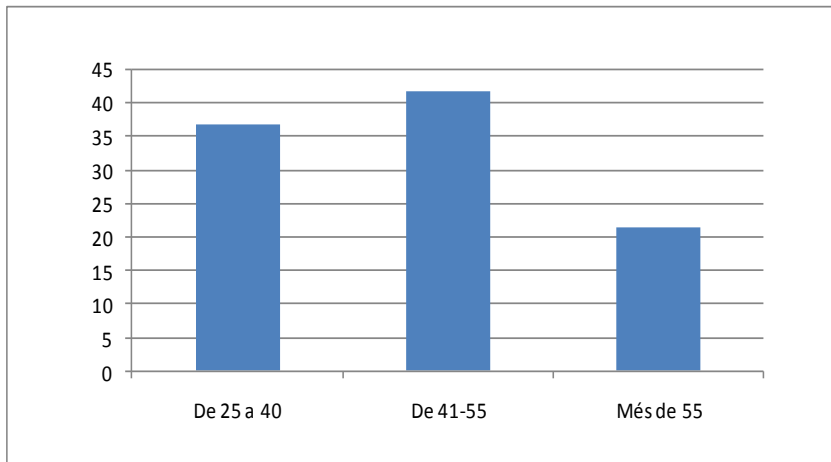
Més del 58% dels enquestats són gerents o propietaris de l'organització , un 31% és directiu tècnic, i finalment un 11% ocupa un altre tipus de càrrec. En el gràfic 4.7. podem observar com pràcticament la mitat de la mostra (49%) té una edat igual o superior a 55 anys. Atés que la majoria són empreses xicotetes i familiars, és prou comú que el gerent haja dedicat gran part o la totalitat de la seua vida laboral a la gestió de la mateixa empresa.

Gràfic 4.6 Distribució de la mostra per antiguitat en el càrrec

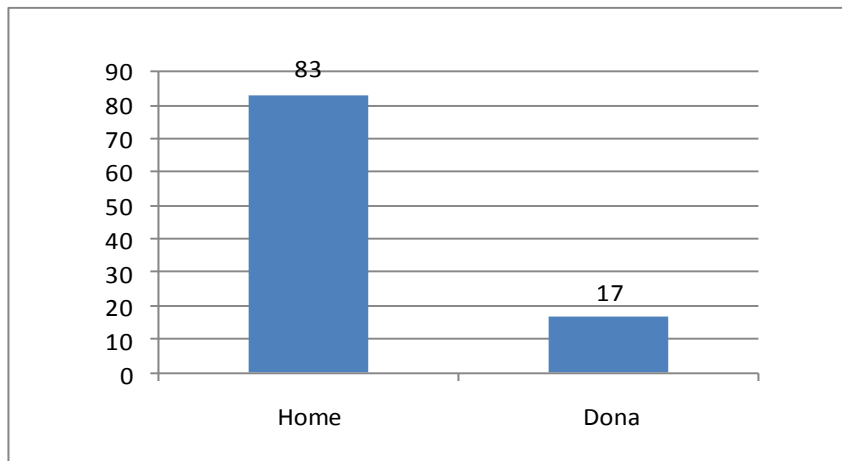


A més, l'anterior gràfic 4.6. ens indica com, efectivament, un 25% dels enquestats compta amb una antiguitat en el càrrec superior a 20 anys. De fet, dels qüestionaris rebuts es pot desprendre també que en molts casos, a partir de l'edat de jubilació, el gerent o directiu continua exercint algun càrrec de responsabilitat en l'empresa, com a administrador o adjunt a la direcció.

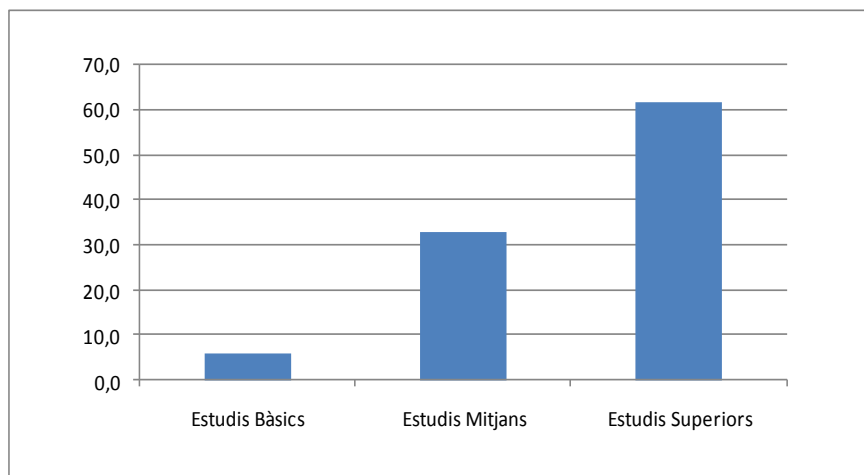
Gràfic 4. 7 Distribució de la mostra per edat de l'enquestat



Gràfic 4.8. Distribució de la mostra per sexes.



Gràfic 4.8. Distribució de la mostra per nivell d'estudis



La distinció del gènere del directiu també ha sigut citada en la literatura sobre estratègies de turnaround, ja que l'heterogeneïtat en l'equip directiu pot influir en les opcions estratègiques a considerar. No obstant això, podem comprovar com la gran majoria d'enquestats són hòmens, un percentatge que arriba fins el 81%, com s'observa en el gràfic 4.8.

A partir de tots els gràfics presentats, podem comprovar que el perfil mitjà de l'enquestat respon al d'un baró, de més de 55 anys, amb estudis universitaris i majoritàriament amb lloc de gerent/ propietari, que ha exercit en el càrrec durant un llarg període.



## CAPÍTOL 5

### ANÀLISI I DISCUSSIÓ DE RESULTATS

Una vegada realitzada la revisió teòrica i la part descriptiva de la mostra, en este capítol exposarem l'anàlisi estadística realitzat. L'objectiu que perseguim és conèixer les característiques que s'associen a una resposta de tipus rígid o innovador a través de les percepcions i variables demogràfiques de l'equip directiu. Per a això, s'han emprat tres tipus d'anàlisi estadística, que es desenvoluparan en cada un dels epígrafs següents.

#### **5.1. Anàlisi *cluster***

En primer lloc, s'ha realitzat una anàlisi *cluster*, el qual ens servirà com a base per a les posteriors anàlisis. Esta tècnica ens permet trobar subgrups heterogenis externament, però homogenis internament basant-se en determinades variables. Com a criteri de segmentació dels casos, es va utilitzar la puntuació mitjana obtinguda respecte a la urgència o necessitat implementar una sèrie d'estratègies, incloses en el bloc tercer del qüestionari. Per a l'elaboració d'esta part del qüestionari, es va tractar d'incloure aquelles estratègies corporatives i modalitats de creixement més importants per a la competitivitat en l'actualitat, en especial per als sectors objecte d'estudi. A més, estes estratègies es poden assimilar a les propostes en alguns dels principals estudis sobre *turnaround* estratègic, com és el treball de Barker i Duhaime (1997).

En la taula 5.1. Podem observar els conglomerats resultants de l'anàlisi *cluster*. Amb l'objectiu d'enllaçar adequadament la part empírica amb la revisió teòrica realitzada en este treball, el mètode emprat ha sigut l'anàlisi de conglomerats per mitjà del mètode de les K mitjanes. D'esta manera, a l'especificar un nombre de dos grups, podem obtindre dos tipus de puntuacions mitjanes respecte a les estratègies proposades: un grup amb una puntuació inferior (una mitjana de 2'62 en una escala Likert de 7 punts, on 1= nada necessària i 7= molt necessària), que per tant perceben que la utilització d'estes estratègies és molt poc

necessària, i un grup amb una puntuació superior (4,42), que valora d'una forma més positiva les estratègies.

Taula 5.1. Centres dels conglomerats

	Conglomerat 1	Conglomerat 2
Diversificació no relacionada	3,43	1,79
Diversificació relacionada	5,32	3,93
Subcontractació	4,62	2,53
Cooperació	5,36	2,74
Multilocalización	3,96	2,40
Fusions	3,81	1,67
Control del canal de distribució	4,44	3,29
Puntuació mitjana	4,42	2,62

El nombre de casos classificats és de 56 en el primer conglomerat i de 59 en el segon fent un total de 115 entre directius i propietaris. Atès que en el marc de les estratègies de *turnaround* s'empra l'equip directiu com a unitat d'anàlisi, tant les respostes del principal directiu com de la resta d'equip són vàlides, per la qual cosa la realització de la dita segmentació ens permetrà obtenir resultats més fiables, d'acord amb les dades que es pretenen mesurar.

A partir de la puntuació obtinguda per cada grup, hem denominat les empreses incloses en el conglomerat 1 com “innovadores” i les empreses del conglomerat 2 com “rígides”, seguint els plantejaments d'altres treballs de semblants característiques (Pla, Puig i Linares, 2006), i en particular, tractant de validar les actituds estratègiques proposades en els treballs de Mueller *et al* (2001) i Mone *et al* (1998).

## 5.2. Anàlisi de comparació de mitjanes

En els primers capítols d'este treball, en particular en el segon d'ells, hem exposat i justificat teòricament la importància que posseeix l'anàlisi de les percepcions directives com a factor determinant en l'actitud estratègica. Per això, en este epígraf tractarem de conèixer si efectivament hi ha diferències entre les percepcions d'ambdós grup d'empreses, per a la qual cosa realitzarem anàlisi de comparació de mitjanes. De forma prèvia, s'explicaran breument les variables utilitzades per a realitzar el contrast.

### ➤ **Factors moderadors de la resposta estratègica**

#### Percepció dels recursos i capacitats respecte a competidors

Un declivi continuat pot destruir els recursos i capacitats amb què compta l'empresa, dificultant la recuperació de la mateixa (d'Aveni, 1989; Hambrick i d'Aveni, 1988). En la literatura sobre *turnaround*, els recursos més citats són els de tipus financer. Barker i Duhaime (1997) han proposat altres recursos, com la reputació de l'empresa i les capacitats dels empleats. Altres, com Barker i Barr (2002) han considerat que les carències en els àmbits productiu, tecnològic, i en la posició competitiva respecte a competidors poden ser una causa interna de declivi.

Des del punt de vista de la teoria de recursos i capacitats, les competències de què disposa l'empresa seran claus per a escometre este procés de canvi. Per això, hem tractat de mesurar la valoració dels directius sobre els seus recursos i capacitats a distints nivells organitzatius, ja que considerem que poden existir altres recursos valuosos per a este fi a més dels citats anteriorment. A més, esta avaluació s'ha realitzat respecte als seus competidors, tant a nivell nacional com internacional, el que ens permet obtindre una mesura molt més ajustada sobre la percepció de la seua capacitat global per a competir.

Per tant, esperem que la valoració del directiu sobre els seus recursos i capacitats modere la percepció sobre la necessitat implementar accions correctores. És a dir, si el directiu percep que està en situació d'avantatge respecte als seus competidors, podrà

considerar que la necessitat canvi en les seues estratègies és menor, per la qual cosa plantegem la hipòtesi següent:

*H1: Una major valoració dels recursos i capacitats respecte als competidors es relaciona de forma positiva amb una actitud estratègica de rigidesa.*

### Percepció de la influència dels factors de l'entorn

Uns dels corrents d'estudi en l'àmbit del *turnaround* suggerix que quan un nínxol de mercat es reduïx o canvia de grandària, les empreses que operen en el sector patiran també un declivi (Cameron i Zammuto, 1983). Algunes de les contingències que afecten l'organització des del seu entorn específic són els canvis en l'estructura competitiva de la mateixa o els canvis en els hàbits de consum (Porter, 1980). Barker i Barr (2002) consideren com a factors externs de l'atribució causal l'economia general i condicions de la indústria, regulacions governamentals, i accions dels competidors, proveïdors i clients. Per tant, si no es valora adequadament la influència d'estos factors, la direcció no percebrà la necessitat del canvi que l'entorn està imposant a les empreses, i no considerarà l'adopció d'estratègies que permeten l'adaptació a estes noves condicions. D'esta manera, esperem que si l'equip directiu és més conscient d'estos canvis, mostrarà una actitud estratègica més innovadora:

*H2: Una menor valoració de la influència dels factors de l'entorn es relaciona de forma positiva amb una actitud estratègica de rigidesa.*

### Percepció de la gravetat de la situació

La severitat del declivi ha sigut proposada com un dels factors que més afecten la capacitat de recuperació en l'organització (per exemple, Francis i Desai, 2005; Robbins i Pearce, 1992). En els primers treballs sobre *turnaround* (Hofer, 1980) ja es feia referència a la influència de la gravetat de la situació sobre la necessitat prendre accions correctives. Per tant, esperem que si l'empresa considera que la seua situació actual és greu, i a més percep que seguirà sent-ho en un futur pròxim, l'actitud del directiu siga més proactiva cap a

l'adopció d'opcions estratègiques més arriscades, mentre que si percep que la situació és menys greu presentarà una actitud més rígida, pel que proposem les hipòtesis següents:

*H3a: Una menor valoració de la gravetat de la situació actual es relaciona de forma positiva amb una actitud de rigidesa.*

*H3b: Una menor valoració de la gravetat de la situació futura es relaciona de forma positiva amb una actitud estratègica de rigidesa.*

### ➤ **Operativització de les variables de percepció**

- Percepció dels recursos i capacitats respecte a competidors.- La puntuació obtinguda en esta variable s'ha extret com la mitjana del bloc compost per 15 preguntes en una escala Likert de 7 punts, on 1 = Molt pitjor que els meus competidors, i 7 = Prou millor que els meus competidors. Els recursos i capacitats considerats en este bloc són, a més dels financers, els recursos humans, la capacitat productiva, el coneixement del mercat, les activitats de màrqueting i innovació, o l'existència d'un pla estratègic.

- Percepció de la influència dels factors de l'entorn.- Este bloc es compon de 12 factors, mesurats a través d'una escala Likert de 7 punts, des d'1 = cap influència; fins a 7 = molta influència. Estos factors fan referència als canvis de l'entorn general i a les forces de l'entorn competitiu, entre altres, la situació econòmica, els canvis en el perfil del client o l'increment de la competència per l'efecte de la globalització.

- Percepció de la gravetat de la situació actual i futura.- En el segon bloc del qüestionari, es demanava al directiu que valorara del l'estat de salut de la seua empresa en una escala Likert de 7 punts, on 1 = molt negativa i 7 = molt positiva.

Estes tres variables, calculades com les mitjanes de cada bloc, s'han codificat en dos possibles valors, puntuació baixa i puntuació alta, basant-se en l'escala Likert. Una vegada justificada la utilització d'estes, a continuació presentem els resultats obtinguts en els test de comparació de mitjanes. Atès que la variable resultant de l'anàlisi *cluster* és dicotòmica, la prova T de Student per a dos mostres independents és la més adequada per a comprovar si s'accepta o no la hipòtesi nul·la de què les mostres procedixen de dos sub poblacions amb la mateixa mitjana. A més, de forma prèvia, contrastarem la igualtat de variàncies per mitjà de la prova de Levene.

Taula 5.2. Prova T de comparació de mitjanes entre l'actitud estratègica i la percepció de la capacitat per a competir.

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior
Se han asumido varianzas iguales	16,436	,000	-2,207	113	,029	-,19128	,08668	-,36301	-,01956
No se han asumido varianzas iguales			-2,198	108,547	,030	-,19128	,08702	-,36377	-,01880

Taula 5.3. Estadístics de grup de la percepció de la capacitat per a competir

Número inicial de casos	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Innovadoras	56	1,5714	,49935	,06673
Rígidas	59	1,7627	,42907	,05586

En el primer contrast hem plantejat la variable percepció de la capacitat per a competir, la qual ha sigut extreta com mitjana del bloc del qüestionari, i codificada en dos valors, puntuació baixa i puntuació alta. En la taula 5.2 podem comprovar que la prova de

Levene presenta una probabilitat menor de 0,05 (0,00), pel que hi ha diferències de mitjanes. El valor de la significativitat bilateral és menor que 0,05, per tant sí que hi ha diferències significatives, la qual cosa ens indica que la percepció de la capacitat per a competir no és la mateixa en ambdós grups. En concret, la puntuació del grup d'empreses rígides és major (1,76 com mitjana per a una variable codificada amb 1 i 2), el que indica que tendixen a percebre que la seua situació respecte dels seus competidors és millor, per tant podem acceptar la H1.

Taula 5.4. Prova T de comparació de mitjanes entre l'actitud estratègica i la percepció de la influència dels factors de l'entorn

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior
Se han asumido varianzas iguales	15,110	,000	1,922	113	,057	,15950	,08300	-,00493	,32394
No se han asumido varianzas iguales			1,931	111,060	,056	,15950	,08260	-,00417	,32318

Taula 5.5. Estadístics de grup de la percepció de la influència dels factors de l'entorn

Número inicial de casos	N	Media	Desviación típ.	Error típ. De la media
Innovadoras	56	1,8036	,40089	,05357
Rígidas	59	1,6441	,48290	,06287

Les taules 5.4 i 5.5 ens mostren els resultats del contrast de mitjanes per a la segona hipòtesi. La prova de Levene és significativa i ens indica que hi ha diferències de mitjanes, i per tant les variances no són iguals, i a més les diferències són significatives per a un nivell de confiança del 90% ( $\alpha = 0,10$ ), per la qual cosa podem rebutjar la hipòtesi nul·la, ja que la

percepció no és la mateixa entre grups. És a dir, la mitjana de la puntuació de les empreses innovadores en este bloc és major, i açò ens indica que tendixen a ser més conscients que les rígides sobre l'efecte negatiu dels factors de l'entorn sobre la seua situació competitiva, per tant, també podem acceptar la segona hipòtesi.

Taula 5.6. Prova T de comparació de mitges entre l'actitud estratègica i la percepció de la gravetat de la situació actual.

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior
Se han asumido varianzas iguales	24,583	,000	-2,306	113	,023	-,17008	,07376	-,31620	-,02395
No se han asumido varianzas iguales			-2,329	102,413	,022	-,17008	,07304	-,31495	-,02521

Taula 5.7. Estadístics de grup de la percepció de la gravetat de la situació actual.

Número inicial de casos	N	Media	Desviació típ.	Error típ. de la media
Innovadoras	56	1,1071	,31209	,04171
Rígidas	59	1,2772	,46059	,05996

A través les taules 5.6 i 5.7. tractem d'estudiar la relació entre el conglomerat de pertinença i la percepció de la gravetat de la situació. La prova de Levene és menor a 0,05, per tant hi ha diferències de mitjanes entre els grups, i ja que la significativitat bilateral és també menor a este nivell, podem acceptar que les mitjanes no són iguals en els grups. No obstant això, encara que la puntuació mitjana en ambdós casos és prou baixa, considerant-la greu en ambdós casos, si observem la taula 5.9, en este cas la mitjana del grup de rigidesa és major



que la del grup innovador. Açò ens indica que la relació presenta el signe esperat, és a dir, que les empreses rígides creen que la situació actual és millor que les innovadores, pel que podem acceptar la hipòtesi 3a.

Taula 5.8. Prova T de comparació de mitjanes entre l'actitud estratègica i la percepció de la situació futura de l'empresa.

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior
Se han asumido varianzas iguales	17,041	,000	-2,057	110	,042	-,17561	,08536	-,34477	-,00644
No se han asumido varianzas iguales			-2,071	108,625	,041	-,17561	,08480	-,34368	-,00753

Taula 5.9. Estadístics de grup de la percepció de la situació futura de l'empresa.

Número inicial de casos	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Innovadoras	54	1,2037	,40653	,05532
Rígidas	58	1,3793	,48945	,06427

Finalment, la hipòtesi 3b plantejava que la percepció de la situació futura també influiria sobre l'actitud cap a les estratègies proposades, de manera que les empreses rígides considerarien que la situació és menys greu que les innovadores. La prova de Levene ens indica que les variances entre grups són distintes, i la significativitat és inferior a 0,05. Si observem les mitjanes (taula 5.9), de nou la puntuació del grup de rigidesa és major que la del grup d'innovació, per tant, també podem acceptar la hipòtesi 3b, ja que les empreses rígides consideren que la situació millorarà en el futur en major grau que les innovadores.

### 5. 3. Anàlisi bivariant de la dependència entre variables

Una vegada obtinguda la variable dicotòmica de l'actitud rígida o innovadora i la seua relació amb les percepcions, en este epígraf utilitzarem l'anàlisi bivariant per a contrastar si també hi ha relacions de dependència entre esta i les principals característiques demogràfiques, discutides en la revisió teòrica. Posteriorment, s'exposen els resultats obtinguts i les conclusions generals per a este bloc de variables.

#### Tipus d'empresa i càrrec

Tal i com van demostrar Brunninge et al (2007), les empreses que es poden caracteritzar com a familiars presenten una menor proactivitat cap al canvi estratègic. Des del punt de vista de la teoria de l'agència, açò es pot explicar per la major aversió al risc dels propietaris, i atès que un procés de canvi estratègic suposa assumir un cert nivell de risc, la condició d'empresa familiar amb directius propietaris pot afavorir la inèrcia i impedir la innovació (Schulze, Lubatkin i Dino, 2002), i amb el temps tendixen a aïllar-se dels canvis en l'entorn. Per tant, considerem que ambdós característiques poden generar una actitud menys oberta al canvi corporatiu, tal com s'exposa en les hipòtesis següents:

*H4a: Les empreses familiars mostraran una actitud estratègica més rígida que les empreses no familiars.*

*H4b: Els propietaris de l'empresa mostraran una actitud estratègica més rígida que la resta de directius.*

#### Nivell d'estudis

Estudis empírics han relacionat positivament el nivell educatiu amb les decisions estratègiques (Hitt i Tyler,1991), ja que generalment, una major formació permet desenrotllar estructures cognitives més complexes la quantitat d'informació que es maneja és major, i també les alternatives possibles, tal com es va exposar en el segon capítol. Per això, esperem

que les empreses amb membres de l'equip directiu amb un nivell educatiu inferior perceben una menor necessitat en l'ús de les estratègies proposades, de manera que:

*H5: Les empreses que presenten una actitud estratègica rígida compten amb menys directius amb estudis superiors.*

### Edat

L'edat és una de les variables més recurrents en els estudis basats en la teoria *Upper Echelons*. Hambrick i Mason (1984) proposaven que a major edat, major compromís amb el statu quo de l'organització, i per tant, es desenvolupa una aversió al risc que pot generar rigidesa (Carmeli i Sheaffer, 2009); en este cas, cal esperar que el grup d'empreses d'actitud rígida estiga format en major grau per directius de major edat, pel que enunciem la hipòtesi següent:

*H6: Les empreses que presenten una actitud estratègica rígida compten amb més directius de major edat.*

### Temps en el càrrec

Tal com plantejàvem en el primer capítol, el temps en el càrrec és una de les característiques més citades, basant-se en un plantejament semblant al de l'edat. Encara que s'ha proposat que cap al final del mandat és quan el directiu compta amb el poder suficient per a dur a terme accions més arriscades, la gran majoria dels treballs proposa que a major temps en el càrrec, major és la inèrcia.

Molts investigadors han plantejat que un major el temps en càrrec influeix directament sobre l'actitud cap al canvi (Musteen, Barker i Baeten, 2006; Wiersema i Bantel, 1992). No obstant això, esta relació és més complexa i pareix que pot modelitzar-se a través d'una funció amb forma de U invertida, de manera que, en els primers anys, la performance va augmentant fins a un determinat nombre d'anys en el càrrec, punt d'inflexió a partir del qual la performance comença a caure (Miller i Shamsie, 2001). Durant els primers anys el directiu passaria per una fase d'adaptació, durant la qual tracta d'implementar les estratègies més apropiades per al seu entorn. A partir de eixe moment, entra en una fase d'estancament en què el seu nivell de compromís amb el statu quo augmenta i provoca rigidesa i resistència

al canvi. Per tant, esperem que els directius amb major temps en el càrrec es distribuïsquen en els extrems, per la qual cosa tractarem d'observar si hi ha una relació semblant amb l'actitud estratègica a través de la hipòtesi següent:

*H7: Les empreses que presenten una actitud estratègica rígida compten amb menys directius amb un temps intermedi en el càrrec.*

### ➤ **Operativització de les variables**

**Edat:** Com s'ha plantejat en l'anàlisi descriptiva, el rang d'edat de la mostra és prou ampli i la mitjana prou elevada, per tant per a observar les diferències s'ha agrupat la mostra de forma equidistant en quatre trams a partir del menor valor, de 25 a 35 anys, de 35 a 45, de 45 a 55 i més de 55 anys.

**Temps en el càrrec:** El nombre d'anys en el càrrec de vegades ha sigut mesurat utilitzant com els punts de tall de la pròpia mostra. Per exemple, Wiersema i Bantel (1992) van dividir la mostra entre aquells directius amb poc o molt de temps en el càrrec a partir dels 11,5 anys, tenint en compte que la mitjana del grup era menor. En este cas, hem utilitzat com a punt de tall fins a 10 anys, d'11 a 20, i més de 20 anys.

**Tipus de propietat:** variable dicotòmica amb dos valors, familiar i no familiar.

**Nivell d'estudis:** consta de tres categories: estudis bàsics, mitjans i universitaris.

Per a contrastar les relacions de dependència entre les variables, hem utilitzat taules de contingència, i en particular el test dels residus tipificats corregits. Els residus tipificats corregits han sigut estandarditzats, pel que tenen una distribució normal, i si són superiors en valor absolut a 1,96, tenen un 95% de probabilitats de no deure's a l'atzar i, per tant, de ser significatius. És a dir, esta prova permet afirmar, per a un nivell de confiança de 0,95 ( $\alpha = 0,05$ ) que en aquelles caselles en què apareguen residus majors a 1,96 existixen més casos que els que hauria d'haver-hi si les dos variables fossen independents, mentre que els residus menors d'1,96 indiquen un nombre de casos inferior a l'esperat. A continuació presentarem els resultats obtinguts per a les variables en relació al directiu.

Taula 5.10. Relació entre l'actitud estratègica i el càrrec

		Innovadores	Rígidess	Total
Gerent propietari	Recompte	34	40	74
	Residus corregits	-0,79	0,79	
Directiu tècnic	Recompte	22	19	41
	Residus corregits	0,79	-0,79	
Total		56	59	115

Taula 5.11. Relació entre l'actitud estratègica i el tipus de propietat

		Innovadores	Rígidess	Total
Empresa familiar	Recompte	46	45	91
	Residus corregits	0,81	-0,81	
Empresa no familiar	Recompte	9	13	22
	Residus corregits	-0,81	0,81	
Total		55	58	113

Tal com s'ha exposat, la condició de propietari de l'empresa pot incrementar l'aversion al risc, i per tant afavoriria la rigidesa, i a més, la condició d'empresa familiar pot influir en el mateix sentit. Per a comprovar si hi ha relació entre estes variables podem observar les taules 5.10. i 5.11. Si les variables seguiren la direcció proposada en la literatura, uns residus superiors a +1'96 indicarien que en els casos en què la puntuació respecte a la necessitat canvi estratègic ha sigut baixa (grup de rigidesa), l'enquestat hauria sigut majoritàriament gerent/propietari de l'empresa, succeint el contrari en el cas de les empreses innovadores; i en el cas de les empreses familiars, se situarien més en el grup de rigidesa. No obstant això, atès que no se supera el nivell de significativitat en cap dels casos, no podem acceptar les hipòtesis 4a i 4b, ja que no pareix existir relació entre aquestes variables.

Taula 5.12. Relació entre l'actitud estratègica i el nivell d'estudis

		Innovadores	Rígidess	Total
Estudis bàsics	Recompte	2	7	9
	Residus corregits	-1,66	1,66	
Estudis mitjans	Recompte	14	21	35
	Residus corregits	-1,23	1,23	
Estudis superiors	Recompte	40	31	71
	Residus corregits	<b>2,08</b>	<b>-2,08</b>	
Total		56	59	115

En relació al nivell d'estudis l'enquestat, podem comprovar que en la categoria d'estudis superiors els residus són majors a 1'96, pel que són estadísticament significatius. En particular, el signe positiu en el grup d'innovadores ens indica que trobem més persones amb estudis superiors, mentres que en el grup d'empreses rígides trobem menys casos, pel que s'accepta la hipòtesi 5.

Taula 5.13. Relació entre l'actitud estratègica i l'edat

		Innovadores	Rígides	Total
25 a 35	Recompte	9	12	21
	Residus corregits	-0,59	0,59	
36 a 45	Recompte	20	15	35
	Residus corregits	1,20	-1,20	
46 a 55	Recompte	16	19	35
	Residus corregits	-0,42	0,42	
Més de 55	Recompte	11	13	24
	Residus corregits	-0,32	0,32	
Total		56	59	115

L'edat és una altra de les variables que teòricament s'ha relacionat amb l'actitud cap al risc, ja que una major edat afavoriria la resistència al canvi. No obstant això, en vista dels resultats de la taula 5.13, no podem rebutjar la hipòtesi que hi ha independència entre les variables edat i actitud estratègica, ja que cap dels residus tipificats corregits supera el nivell de significativitat, per tant, es rebutja la hipòtesi 6.

Taula 5.14. Relació entre l'actitud estratègica i el temps en el càrrec

		Innovadores	Rígides	Total
Fins a 10 anys	Recompte	21	28	49
	Residus corregits	-1,08	1,08	
D'11 a 20	Recompte	21	12	33
	Residus corregits	<b>2,03</b>	<b>-2,03</b>	
Més de 20 anys	Recompte	14	19	33
	Residus corregits	-0,85	0,85	
Total		56	59	115

L'última de les relacions proposades es dona entre les variables temps en el càrrec i l'actitud estratègica, la qual està basada en el concepte de la inèrcia organitzativa, sent una de les més estudiades en la teoria. En la taula 5.14. podem comprovar que hi ha residus significatius en el tram de temps en el càrrec des d'11 a 20 anys. És a dir, en les empreses innovadores trobaríem una majoria d'enquestats que han romàs en el seu càrrec d'11 a 20 anys, mentre que en les rígides succeiria el contrari, pel que podem acceptar la hipòtesi 7. Així mateix, encara que els residus de les altres dos categories no resulten significatius, els signes són iguals als esperats.

Per tant, els resultats pareixen indicar que la relació té forma de U invertida, de manera que les empreses rígides comptarien amb menys directius en el tram intermedi. Segons els plantejaments teòrics anteriors, este és el punt en què hi ha una major propensió al canvi, a partir del qual decau; per tant, si les empreses rígides compten amb menys directius en esta etapa, valorarien pitjor les estratègies. No obstant això, per a confirmar esta evidència seria convenient contrastar esta hipòtesi a través de tècniques regressives.

Taula 5.15. Caracterització dels grups d'empreses

Variables	Innovadores	Rígides
Percepció de la necessitat de canvi (urgència de modificar les estratègies corporatives)	Major	Menor
Percepció de la seua capacitat per a competir respecte als competidors	Més negativa	Més positiva
Percepció de la influència negativa dels factors de l'entorn sobre la seua situació	Major	Menor
Percepció de la gravetat de la situació actual i futura	Més negativa	Més positiva
Perfil de l'equip directiu	Estudis superiors i temps en el càrrec intermedi	Estudis mitjans o bàsics i temps en el càrrec baix o alt

Font: Elaboració pròpia

## 5. 2. Conclusions de l'anàlisi empírica

Al llarg del present capítol hem aplicat les consideracions que podem trobar en la literatura sobre els estratègies de *turnaround* de tipus estratègic. Els resultats ens han permès validar si les nostres hipòtesis és complixen per als sectors manufacturers i conèixer el perfil d'estes empreses (taula 5.15).

Les proves estadístiques de contrastos de mitjanes ens han permès comprovar les diferències quant als percepcions dels enquestats. Els resultats confirmen la significatividad de totes les relacions plantejades en este bloc, la qual cosa ens indica que efectivament les percepcions entre els dos grups d'empreses diferixen de forma significativa en tots els casos, en la direcció exposada en les hipòtesis.

L'anàlisi bivariant ens ha permès comprovar si és complixen els relacions proposades en la literatura sobre la influència dels característiques demogràfiques de l'equip directiu i la seua actitud estratègica, i per als variables estadísticament significatives el signe de la relació és l'esperat, com és el cas del nivell d'estudis i el temps en el càrrec, tal com plantejaven les hipòtesis 5 i 7. Ja que els grups d'empreses innovadors i rígides s'han format basant-se en la puntuació respecte a la conveniència d'una sèrie d'estratègies mes arriscades, estos resultats estarien en línia amb els plantejaments teòrics previs.

Al llarg de la part teòrica, s'ha plantejat que, si els senyals de declivi no és perceben adequadament, els directius no posaren en marxa els accions correctives necessàries. A mes, determinats perfils d'empresa son mes vulnerables, ja que el màxim poder sol recaure sobre una única persona, per la qual cosa estan mes sotmesos als seues limitacions cognitives, com és el cas dels pimes (Chowdhury i Lang, 1993). Així mateix, segons Barker i Mone (1998), els empreses xicotetes son els que solen mostrar respostes de tipus rígid.

Els nostres resultats indiquen que el grup d'actitud estratègica de rigidesa no advertix els senyals del declivi de la mateixa manera que el grup d'innovadores. Les empreses innovadores consideren que estan pitjor posicionades que els seus competidors quant als seus recursos i capacitats, son mes conscients de la influència l'entorn i creuen que la severitat de la situació és molt major, sent menys optimistes en relació al futur immediat, però mes conscients de la importància dels opcions estratègiques citades. En canvi, els empreses rígides son mes optimistes en relació als seus recursos i capacitats respecte a competidors,



perceben menys amenaces en l'entorn, no consideren que la situació siga tan greu, i valoren prou pitjor la necessitat implementar els estratègies proposades. Per això, considerem que estos últims resultats responen al corrent teòric d'investigadors com Staw *et al* (1981), i Tichy i Devanna (1986) que consideren que la resposta és de rigidesa davant dels amenaces inclús si esta és perceptible com indiquen els resultats, especialment quan el declivi és gradual. Estos directius podrien catalogar-se com a líders de gestió, tal com és plantejava en el capítol primer, que no tenen la visió a llarg termini necessària per a assegurar la competitivitat.

Finalment, altra explicació que considerem factible és que els directius del grup d'actitud rígida probablement hagen viscut situacions semblants (recordem que la mitjana de temps en el càrrec és prou elevada) en sectors que arrosseguen una pèrdua de competitivitat durant un llarg període, i per tant açò els porta a considerar que encara que la situació és greu, no cal dur a terme cap canvi en la seua estratègia; és a dir, és compliria la hipòtesi que quan el declivi és gradual, la reacció és de major passivitat. En canvi, en el grup dels innovadors podem observar un comportament contrari. Probablement pel fet que perceben que la situació no millorarà en el curt termini i que estan en situació de desavantatge respecte als seus competidors presenten una actitud estratègica proactiva, per la qual cosa este grup és podria englobar dins del corrent de treballs de la teoria de la perspectiva, que considera que una roïna situació econòmica afavorix l'assumpció de riscos en els decisions estratègiques.

Taula 5.16. Taula-resum del contrast d'hipòtesis

Hipòtesis proposades	Resultats	Observacions
<i>H1: Una major valoració dels recursos i capacitats respecte als competidors es relaciona de forma positiva amb una actitud estratègica de rigidesa.</i>	S'accepta	
<i>H2: Una menor valoració de la influència dels factors de l'entorn es relaciona de forma positiva amb una actitud estratègica de rigidesa.</i>	S'accepta	
<i>H3a: Una menor valoració de la gravetat de la situació actual es relaciona de forma positiva amb una actitud de rigidesa.</i>	S'accepta	
<i>H3b: Una menor valoració de la gravetat de la situació futura es relaciona de forma positiva amb una actitud estratègica de rigidesa.</i>	S'accepta	
<i>H4a: Els empreses familiars mostraren una actitud estratègica mes rígida que els empreses no familiars.</i>	No es verifica	N.S.
<i>H4b: Els propietaris de l'empresa mostraren una actitud estratègica mes rígida que la resta de directius.</i>	No es verifica	N.S.
<i>H5: Els empreses que presenten una actitud estratègica rígida compten amb menys directius amb estudis superiors.</i>	S'accepta	
<i>H6: Els empreses que presenten una actitud estratègica rígida compten amb mes directius de major edat.</i>	No es verifica	N.S.
<i>H7: Els empreses que presenten una actitud estratègica rígida compten amb menys directius amb un temps intermedi en el càrrec.</i>	S'accepta	

## CAPÍTOL 6

### CONCLUSIONS

La literatura sobre *turnaround* i canvi estratègic hi ha experimentat recentment un important avanç gràcies a la incorporació de l'enfocament cognitiu, permetent que, a més de variables de tipus estructural o financer, podem integrar altres factors explicatius d'un comportament estratègic determinat. Els estudis empírics han demostrat que les percepcions dels directius sobre el seu entorn influïxen de manera decisiva en les accions que posteriorment duen a terme, i ja que és l'equip directiu qui determina la causa d'un fallada continuada en la performance, si estos no atorguen la suficient importància als senyals de crisi, no posaran en pràctica les respostes necessàries per a invertir el procés de declivi.

Esta nova perspectiva suposa importants implicacions: enfront de la visió clàssica del domini de la indústria sobre els resultats i la capacitat de creixement de l'organització, l'enfocament cognitiu considera que és l'equip directiu el principal responsable de detectar les oportunitats i amenaces; no obstant això, està sotmès a una sèrie de limitacions cognitives que li poden impedir desenvolupar una concepció adequada del seu entorn, de manera que és la seua pròpia estructura mental la que guia les seues estratègies, i en conseqüència, afecta els resultats obtinguts. Per tant, a pesar que evidentment l'entorn exercix un important pes, les percepcions dels directius es veuen afectades i al mateix temps afectarien les condicions de l'entorn, ja que els models cognitius limitarien les opcions estratègiques a considerar.

Per això, en entorns ràpidament canviants, resulta essencial estudiar els problemes de percepció i com es dona significat als canvis en l'entorn. Així mateix, resulta especialment rellevant l'estudi de la cognició directiva en empreses i sectors que patixen un procés de

declivi i es troben immersos en un procés de reestructuració. Després d'esta etapa, l'empresa ha de realitzar un important esforç per a dur a terme un procés de canvi estratègic que li permeta mantindre la seua competitivitat i sobreviure a llarg termini, ja que, una vegada que l'entorn ha canviat, continuar amb les estratègies que han afavorit el fracàs difícilment conduirà a l'èxit de l'estratègia de reestructuració. Atès que açò generalment suposa trencar un cicle d'inèrcia organitzativa, és de vital importància que existisca un procés d'aprenentatge que permeta desenvolupar adequadament eixes habilitats i que facilite la innovació.

En el present treball hem tractat de validar si efectivament hi ha distintes percepcions dins de la indústria manufacturera, influïdes per les característiques dels directius. Per a això, després d'una revisió teòrica que arreplega les principals aportacions sobre canvi estratègic, models cognitius i percepcions, hem realitzat una anàlisi empírica basada en distintes tècniques, que ens ha permès constatar que efectivament hi ha grups d'empreses que presenten diferents percepcions sobre la seua pròpia posició estratègica, la gravetat de la seua situació o la urgència d'implementar una sèrie d'accions més arriscades, però al mateix temps, de gran importància per a la seua supervivència a llarg termini.

A partir de les anàlisis realitzades hem identificat un grup d'empreses d'actitud estratègica innovadora, que perceben els seus recursos i capacitats de forma més objectiva, valoren més adequadament la influència dels factors de l'entorn i consideren que la situació presenta més gravetat, i precisament per això, reconeixen més necessàries les actuacions proposades. No obstant això, l'altre grup presenta una actitud rígida. Estes empreses no valoren la gravetat de la situació de la forma adequada, ja que són menys conscients de la influència de l'entorn. Estes percepcions confirmarien els plantejaments de la perspectiva de “la crisi com a generador de rigidesa” que plantejàvem en el capítol tercer. A més, atès que esta indústria patix una pèrdua de competitivitat des de fa anys, és probable que el declivi no es perceba adequadament i no es considere que siga necessari un canvi estratègic, pel que la seua actitud és de no reacció cap al canvi i la implementació d'opcions estratègiques que actualment permeten una major creació de valor. Per tant, podem concloure que tal com s'exposava en la revisió teòrica sobre percepcions, estariem davant d'un **problema de miopia estratègica**.

Considerem que per tot el que hem exposat anteriorment, el present treball pot realitzar una xicoteta però interessant aportació. D'una banda, la revisió teòrica de les teories de *turnaround* i cognitives permeten elaborar un marc general que contribuïska a explicar les actituds estratègiques enfront d'amenaques de l'entorn, especialment en un període de declivi. D'altra banda, l'aplicació pràctica en sectors que estan més exposats a esta situació pot dirigir les actuacions necessàries per a corregir les actituds i reorientar-les cap a una postura més competitiva i adequada a l'entorn actual. Estes conclusions tenen importants repercussions a nivell pràctic ja que advocarien per la renovació o reajustament gradual dels cossos directius i per la necessitat incrementar, afavorir i confiar en l'educació superior com a ferramenta per a afrontar la crisi. Per exemple, la contractació de jóvens universitaris formats en empresa, que encara que no disposen d'una llarga experiència, podrien aportar noves idees i una visió diferent del nou entorn global, sobretot, en les àrees comercials i estratègiques normalment reservades a les persones de major experiència, seria un instrument útil per a avançar en la senda virtuosa de la innovació organitzativa.

No obstant això, cal destacar una sèrie de limitacions: en primer lloc, el mesurament de les percepcions s'ha realitzat d'una forma senzilla a través de la valoració directa dels membres de l'equip directiu, a pesar que els treballs més recents sobre cognició directiva proposen la utilització de mapes causals, entre altres tècniques, per al seu estudi; d'altra banda, seria convenient considerar altres factors que puguen definir millor l'actitud estratègica directiva, a més de definir una mostra més homogènia per a aprofundir en els resultats obtinguts. En tot cas, esperem que les conclusions obtingudes puguen aportar algun valor a una línia d'investigació que encara presenta un gran potencial.

## REFERÈNCIES BIBLIOGRÁFIQUES

- Abrahamson, E., i Fombrun, C.(1994) “ Macro-cultures: Determinants and Consequences”. *Academy of Management Review*, 19, pp. 728-755.
- Arogyaswamy, K, Barker, V., i Yasai-Ardekani, M. (1995)” Firm turnarounds: An integrative two-stage model”. *The Journal of Management Studies*, 32, pp. 493-526.
- Barker, V.L., i Barr, P. (2002) “Linking top manager attributions to strategic reorientation in declining firms attempting turnarounds”. *Journal of Business Research*, 55, pp. 963-979.
- Barker, V.L., i Duhaime, I. (1997)” Strategic change in the turnaround process: theory and empirical evidence”. *Strategic Management Journal*, 18, pp. 13-38.
- Barker, V.L. i Mone, M. (1998): "The mechanistic structure shift and strategic reorientation in declining firms attempting turnarounds". *Human Relations*, 51, pp. 1227-1258.
- Barker, V.L., i Mueller, G. (2002)”CEO Characteristics and Firm R&D Spending”. *Management Science*, 48, 6, pp. 782-80.
- Barney, J.(1991)”Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Barr, P., Stimpert JL., i Huff, A.(1992) “Cognitive change, strategic action and organizational renewal”. *Strategic Management Journal*, 13, pp. 15-36
- Bartunek, J., (1984) “Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order”. *Administrative Science Quarterly*, 29, pp. 355-372.
- Baysinger, B., i Hoskisson, R. (1990)” The Composition of Boards of Directors and Strategic Control Effects on Corporate Strategy”. *Academy of Management Review*, 15, pp. 72-87.
- Billings, R., Milburn, T., i Schaalman, M.L. (1980) “A model of Crisis Perception: A theoretical and Empirical Analysis”. *Administrative Science Quarterly*, 25, 2, pp. 300-316.

- Boeker, W. (1997) "The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth". *Academy of Management Journal*, 40, 1, pp. 152 -170.
- Boeker, W.,(1989) "Strategic Change: The Effects of Founding and History". *Academy of Management Journal*, 32, 3, pp. 489-515.
- Bogner, W., i Barr, P. (2000) "Making Sense in Hypercompetitive Environments: A Cognitive Explanation for the Persistence of High Velocity Competition". *Organization Science*, 11, 2, pp. 212-226.
- Bolton, M.K. (1993) "Organizational Innovation and Substandard Performance: When is necessity the mother of innovation?" *Organization Science*, 4, 1, pp. 57-75.
- Bougon, M., Weick, K., i Binkhorst, D. (1977) "Cognition in Organizations: An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra". *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 606-639.
- Bourgeois, L.J. (1980)"Performance and consensus".*Strategic Management Journal*, 1, pp. 227-248.
- Brunninge, O., Nordqvist, M., i Wiklund, J. (2007)" Corporate Governance and Strategic Change in SME: The effects of Ownership, Board composition and Top Management Team". *Small Business Economics*, 29, pp. 295-308.
- Cameron, K., i Zammuto, R. (1983)"Matching Managerial Strategies to Conditions of Decline". *Human Resource Management*, 22, pp. 359-375.
- Carmeli, A., Sheaffer, Z. (2009) "How Leadership Characteristics Affect Organizational Decline and Downsizing". *Journal of Business Ethics*, 86, pp. 363–378.
- Carpenter, M., y Fredrickson, J. (2001) "Top Management Teams, Global Strategic Posture, and The Moderating Role of Uncertainty". *Academy of Management Journal* 3, pp. 533-545.
- Carpenter, M., Geletkanycz, M., i Sanders, W. (2004) "Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements and Consequences of Top Management Team Composition". *Journal of Management*, 30, 6, pp.749-778.

- Castrogiovanni, G. i Bruton, G. (2000) "Business Turnaround Processes Following Acquisitions: Reconsidering the Role of Retrenchment." *Journal of Business Research*, 48, pp. 25-34.
- Chattopadhyay, P., Glick, W., i Huber, G. (2001) "Organizational actions in response to threats and opportunities". *Academy of Management Journal*, 44, 5, pp. 937-955.
- Chowdhury, S.,i Lang, J. (1993) "Crisis, decline, and turnaround: a test of competing hypotheses for short-term performance improvement in small firms". *Journal of Small Business Management*, 31, 4, pp. 8-17.
- Cyert, R., i March, J. (1963) A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, Prentice-Hall*.
- Daft, R., i Weick, K. (1984)" Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems". *Academy of Management Review*, 9, 2, pp. 284-295
- D'Aveni, R. (1989) "The aftermath of organizational decline: A longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms". *Academy of Management Journal*, 32, pp. 577-605.
- Dess, G., i Beard, D. (1984) "Dimensions of Organizational Task Environments". *Administrative Science Quarterly*, 59, pp. 52-73.
- Dutton, J.E i Jackson, S.E.(1987)" Categorizing strategic issues: Links to organizational action". *Academy of Management Review*, 12, pp. 76-90.
- Elsbach, K., Barr, P., i Hargadon, A. (2005)"Identifying Situated Cognition in Organizations". *Organization Science*, 16, 4, pp. 422-433.
- Fama, E.F i Jensen, M.C. (1983) "Separation of ownership and control". *Journal of Law and Economics*, 26, pp. 327-349.
- Ferrier, W. (2001) "Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness". *Academy of Management Journal*, 44, pp. 858-877.



- Ferrier, W., Fhionnlaioich, C., Smith, K., i Grimm, C.(2002) “The impact of Performance Distress on Aggressive Competitive Behavior: A Reconciliation of Conflicting Views”. *Managerial and Decision Economics*, 23, pp. 301-316.
- Finkelstein, S., i Hambrick, D. (1990) “Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion”. *Administrative Science Quarterly*, 35, 3, pp. 484-503.
- Forbes, D. i Milliken, F. (1999) “Cognition and Corporate Governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups”. *Academy of Management Review*, 24, pp. 489-505.
- Ford, J., i Baucus, D. (1987) “Organizational Adaptation to Performance Downturns: An Interpretation-Based Perspective”. *Academy of Management Review*, 12, 2 , pp. 366-380.
- Gioia, D., i Chittipeddi, K. (1991) “Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation”. *Strategic Management Journal*, 12, 6, pp. 433-448.
- Goodstein, J i Boeker, W. (1991)” Turbulence at the top: A new perspective of governance structure changes and strategic change”. *Academy of Management Journal*, 34, pp. 306-330.
- Gupta, A.K. (1984) “Contingency Linkages between Strategy and General Manager Characteristics”. *Academy of Management Review*, 9, pp. 399-412.
- Hage, J.T. (1999) “Organizational innovation and organizational change”. *Annual Review of Sociology*, 25, pp. 597-623.
- Haleblian, J., i Finkelstein, S. (1993)” Top Management Team Size, CEO Dominance, and Firm Performance: The Moderating Roles of Environmental Turbulence and Discretion”. *Academy of Management Journal*, 36,4, pp. 844-863.
- Hambrick, Donald C. (2007) “Upper echelons theory: An update”. *Academy of Management Review*, 32, 2, pp. 334-343.
- Hambrick, D. i D’Aveni, R. (1988) “Large Corporate Failures As Downward Spirals”. *Administrative Science Quarterly*, 33, pp. 1-23

- Hambrick, D., i Fukutomi, G.(1991) “The seasons of a CEO’s tenure”. *Academy of Management Review*, 16, 4, pp.719-742.
- Hambrick, D., Geletkanycz, M., i Fredrickson., J. (1993)” Top Executive Commitment to the Status Quo: Some Tests of Its Determinants”. *Strategic Management Journal*, 14, 6 pp. 401-418.
- Hambrick, D., i Mason, P. (1984) “Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers”. *Academy of Management Review*, 9,2,, pp. 193-206.
- Hamel, G., i Prahalad, C.K.(1994) *Competing for the future*. Boston: *Harvard Business School Press*.
- Hannan, M. i Freeman, J. (1977). “The population ecology of organizations”. *American Journal of Sociology*, 82, pp. 929-964.
- Hannan, M. i Freeman, J. (1984) “Structural inertia and organizational change”. *American Sociological Review*, 49, pp. 149-164.
- Harrigan, K. (1980) “Strategies for declining industries.” *Journal of Business Strategy*, pp. 20-34.
- Hermann, C. (1972) *Threat, time and surprise: A simulation of international crises*. International Crises: Insights from behavioural research, capítulo 9, *New York: Free Press*.
- Hitt, M., i Tyler, B.(1991) “Strategic decision models: Integrating different perspectives”. *Strategic Management Journal*, 12, pp. 327-351.
- Hofer, Charles W. (1980) “Turnaround Strategies”. *The Journal of Business Strategy*, 1, pp. 19-32.
- Hofstede, G. (1980) “Cultures Consequences: International differences in work related values”. Beverly Hills: Sage.
- Isabella, L. (1990) “Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events”. *Academy of Management Journal*, 33, 1, pp, 7-41.

- Jackson, S., i Dutton, J. (1988) "Discerning Threats and Opportunities". *Administrative Science Quarterly*, 33, 3, pp. 370-387.
- Johnson, D. i Hoopes, D. (2003)" Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure". *Strategic Management Journal*, 24, pp. 1057-1068.
- Johnson, R., Hoskisson, R., i Hitt, M. (1993) "Board of director involvement in restructuring: the effects of board versus managerial controls and characteristics". *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33-50.
- Keck, S. (1997). "Top Management Team Structure: Differential Effects by Environmental Context". *Organization Science*, 8, 2 , pp. 143-156.
- Kiesler, S., i Sproull, L. (1982)" Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition". *Administrative Science Quarterly*, 27, 4, pp. 548-570.
- Larson, L., i Rowland, K.(1974) "Leadership style and Cognitive Complexity". *Academy of Management Journal*, 17, 1, pp. 37-45.
- Lawrence, B. (1997) "The Black Box of Organizational Demography". *Organization Science*, 8,1, pp. 1-22.
- Levinthal, D., i March, J. (1993) The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, pp. 95-112.
- March, J., i Simon, H. (1958) *Organizations*. NY, John Wiley & Sons.
- Markides, C. (1992) "Consequences of corporate refocusing: Ex ante evidence". *Academy of Management Journal*, 35, pp. 398-412.
- Miles, R. y Snow, C. (1978) "Organizational Strategy, Structure and Process". *McGraw Hill, New York*.
- Miller, D. (1991) "Stale in the Saddle: CEO Tenure and the Match Between Organization and Environment". *Management Science*, 37, 1, pp. 37-52.

- Miller, D., De Vries, M. i Toulouse , J.M. (1982) “Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy-Making, Structure, and Environment”. *Academy of Management Journal*, 25, 2, pp. 237-253.
- Miller, D., i Shamsie, J. (2001)” Learning Across the Life Cycle: Experimentation and Performance among the Hollywood Studio Heads”. *Strategic Management Journal*, 22, pp. 725- 745.
- Milliken, F. (1990) ”Perceiving and Interpreting Environmental Change: An Examination of College Administrators' Interpretation of Changing Demographics”. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, 1, pp. 42-63.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Mone, M., William McKinley, W., i Barker, V. (1998)”Organizational Decline and Innovation: A Contingency Framework”. *Academy of Management Review*, 23, 1, pp. 115-132.
- Morrow, J., Sirmon, D., Hitt, M., i Holcomb, T. (2007)”Creating value in the face of declining performance: firm strategies and organizational recovery”. *Strategic Management Journal*, 28, pp. 271-283.
- Mueller, G., McKinley, W., Mone, M., i Barker, V.(2001) “Organizational Decline - A stimulus for innovation?” *Business Horizons*, pp. 25-34.
- Musteen, M., Barker V., i Baeten, V. (2006) “CEO attributes associated with attitude toward change: The direct and moderating effects of CEO tenure”. *Journal of Business Research*, 59, pp. 604-612.
- Nadkarni, S., y Barr, P. (2008)” Environmental context, managerial cognition, and strategic action: an integrated view”. *Strategic Management Journal*, 29, pp. 1395-1427.
- Nelson, R.,i Winter, S.(1982)” An Evolutionary Theory of Economic Change”. Cambridge, MA. *Harvard University Press*.

- Newman, K. (2000) "Organizational transformation during institutional upheaval". *Academy of Management Review*, 25, pp. 602-619.
- Pearce, J., i Robbins, K. (2008) "Strategic transformation as the essential last step in the process of business turnaround". *Business Horizons*, 51, pp. 121-130.
- Pfeffer, J.(1983) "Organizational demography" .*Research in organizational behavior*, 5, pp. 299-357.
- Pandit, N. (2000) "Some recommendations for improved research on corporate turnaround". *Management*, 3, pp. 31-56
- Pla, J., Puig, F., i Linares, E. (2007) "Crisis, actitudes directivas y estrategia en los sectores manufactureros tradicionales: el sector textil español". *Universia Business Review*. 14, pp. 68-83.
- Porter, M. (1980) "Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors". *The Free Press, New York*.
- Prahalad , C., i Bettis , R. (1986)" The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance". *Strategic Management Journal*, 7, 6, pp. 485-501.
- Ranson, S., Hinings, B., i Greenwood., R.(1980 . "The Structuring of Organizational Structures". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, 1 pp.1-17.
- Reger, R., i Huff, A. (1993) "Strategic Groups: A Cognitive Perspective". *Strategic Management Journal*, 14, 2, pp. 103-123.
- Robbins, K., i Pearce, J. (1992) "Turnaround: Retrenchment and Recovery". *Strategic Management Journal*, 13, pp. 287-309.
- Rowe (2001)" Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership". *Academy of Management Executive*, 15, 1, pp. 81-94.
- Rumelt, R., Schendel, D., i Teece, D. (1994) "Fundamental issues in strategy: a research agenda". *Harvard Business School Press*.

- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R. (2002) "Altruism, agency and the competitiveness of Family Firms". *Managerial and Decision Economics*, 23, pp. 247-259.
- Sharma, S. (2000) "Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy". *Academy of Management Journal*, 43,4, pp. 681-697.
- Simsek, Z. (2007) "Research Notes and Commentaries: CEO Tenure and Organizational Performance: An Intervening Model". *Strategic Management Journal*, 28, pp.653– 662 .
- Smith, W., i Tushman, M. (2005) "Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams". *Organization Science*, 16, 5, pp. 522-536.
- Staw, B., Sanderlands, L., Dutton, J. (1981) "Threat Rigidity Effects in Organization Behavior: A Multilevel Analysis". *Administrative Science Quarterly*, 26, 4, pp. 501-524.
- Sturman, M. (2003) "Searching for the Inverted U-Shaped Relationship Between Time and Performance: Meta-Analyses of the Experience/Performance, Tenure/Performance, and Age/Performance Relationships". *Journal of Management*, 29, 5, pp. 609-640.
- Thomas, J., Clark, S., i Gioia, D.(1993) "Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action and Outcomes". *Academy of Management Journal*, 36, 2, pp. 239-270.
- Thomas, J., i McDaniel, R. (1990) "Interpreting Strategic Issues: Effects of Strategy and the Information-Processing Structure of Top Management Teams". *Academy of Management Journal*, 33, 2, pp. 286-30.
- Tichy, N. i Devanna. M. (1986), *Transformational Leaders*, New York: Wiley.
- Tihanyi, L., Ellstrand, A., Daily, C., i Dalton, D. (2000) "Composition of the Top Management Team and Firm International Diversification". *Journal of Management*, 26, 6, pp. 1157–1177.
- Tushman, M., y Romanelli, E. (1985)," Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Conveyance and Reorientation", *Research in Organizational Behavior*. 7, pp. 177-222.

- Walsh, J. (1988) "Selectivity and Selective Perception: An Investigation of Managers' Belief Structures and Information Processing." *The Academy of Management Journal*, 31, 4, pp. 873-896.
- Walsh, J. (1995) "Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane". *Organization Science*. 6, 3, pp. 280-320.
- Weick, K. (1995) "Sensemaking in Organizations". *Sage Publication Series*.
- Wernerfelt, B. (1984) "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 5, pp.171-180.
- Whetten, David A. (1980) "Organizational decline: A neglected topic in organizational science". *Academy of Management Review*, 5, pp. 577- 588.
- Westphal, J., i Fredrickson, J. (2001) "Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy". *Strategic Management Journal*. 22, pp. 1113-1137.
- Wiersema, M., i Bantel., K. (1992). "Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change." *Academy of Management Journal*, 35,1 , pp. 91-121.
- Zajac, E., i Westphal, J. (1996) "Who shall succeed? How CEO/Board preferences and power affect the choice of new CEOs". *Academy of Management Journal*, 39, 1, pp. 64-90.