

JOSÉ J. CÉSPEDES LORENTE *

EVA CARMONA MORENO **

El declive en la empresa

SUMARIO: 1. *Introducción.* 2. *El proceso de declive y la muerte de la organización:* 2.1. Causas del declive: Causas externas vs. causas internas. 2.2. Consecuencias del declive. 3. *La vuelta a la rentabilidad.* 3.1. Etapas en la vuelta a la rentabilidad. 3.2. El papel de los directivos en la recuperación. 4. *Discusión.* 5. *Comentarios finales.*
Referencias bibliográficas.

RESUMEN: Tal y como señala PORTER (1994), la cuestión central de la dirección estratégica posiblemente sea explicar por qué las empresas tienen éxito o fracasan. No obstante, la investigación en dirección de empresas ha prestado una atención preferente al análisis de los factores asociados al crecimiento y al éxito de la organización empresarial. El principal objetivo de este trabajo es presentar las principales aportaciones, teóricas y empíricas, de la literatura sobre el declive organizativo, al objeto de ofrecer una estructura coherente, en la que se integran las causas y consecuencias del declive y el proceso de recuperación estratégica. Se señalan asimismo las principales implicaciones y extensiones para el desarrollo de la investigación, que son necesarios para que el estudio del declive contribuya a una mejor comprensión de la dinámica de las organizaciones.

Palabras claves: declive, bancarrota, reestructuración.

ABSTRACT: AS PORTER (1994) stated the question of why firms succeed or fail is perhaps the central question of strategy. But organizational research has been dominated by the analysis of the factors associated with organizational growth and success. The aim of this paper is to explore the main theoretical and empirical contributions of the organizational decline literature to present a comprehensive framework which integrates the causes and consequences of organizational decline, and the turnaround strategies. The main implications and extensions are stressed in order to guide future research which may contribute to a better understanding of organizational dynamics.

Key words: organizational decline, bankruptcy, turnaround.

* Profesor de Organización de Empresas. Universidad de Almería.

** Profesora de Organización de Empresas. Universidad de Almería.

1. Introducción

La literatura sobre el declive en las empresas ha evolucionado en los últimos años desde una situación en la que se consideraba como un concepto no desarrollado (WHETTEN, 1980), hasta constituir en la actualidad una línea de investigación a la que se ha prestado una creciente atención, tanto desde el punto de vista teórico como empírico (véase una revisión en WHETTEN, 1987; CAMERON *et al.*, 1988; SUTTON, 1990; MCKINLEY, 1993; DAILY, 1994). Una parte importante de la investigación se ha dirigido, casi de una forma exclusiva, hacia el análisis de las consecuencias organizativas del declive (ej.: CAMERON *et al.*, 1987a; 1987b; WHETTEN, 1988). Las dos perspectivas que parecen emerger de esta literatura hacen referencia, por un lado, a la rigidez y por otro a la adaptación (MCKINLEY, 1993; ROSENBLATT y MANNHEIM, 1996; MONE, MCKINLEY y BARKER, 1988). La primera aproximación indica que las organizaciones, en su respuesta al declive, se hacen más rígidas, mientras que la segunda señala que las organizaciones tienden a cambiar y a adaptarse.

Como aspectos particulares, se ha prestado atención a las estrategias de recuperación (ROBBINS y PEARCE, 1992; PEARCE y ROBBINS, 1993; BARKER y MONE, 1994; PEARCE y ROBBINS, 1994) en las que la reducción del tamaño de la empresa y, en concreto, la reducción de la fuerza de trabajo, o *downsizing*, se percibe como una consecuencia del declive, más que como un elemento del mismo (CAMERON *et al.*, 1988; GREENHALGH *et al.*, 1988). Asimismo se ha hecho mención a aspectos como el análisis del riesgo y la innovación en empresas en declive (WISEMAN y BROMILEY, 1996), la incidencia de la composición del Consejo de Administración y el liderazgo estratégico sobre el declive y los intentos de recuperación (DAILY, 1995; BAKER y PATTERSON, 1996), o la respuesta de las empresas multidivisionales al declive de su forma tradicional de organización (HOSKISSON y HITT, 1994).

Un aspecto importante en relación a las aportaciones recientes al tema es la consideración de la incidencia que la estrategia y el entorno tienen sobre el éxito, la supervivencia o el declive de la organización (ej.: SHEPPARD, 1994; MOULTON *et al.*, 1996). Mientras que teorías de la organización como la Ecología de las Poblaciones sostienen que la supervivencia de la organización está determinada en gran medida por las fuerzas del entorno que condicionan la respuesta de la empresa (HANNAN y FREEMAN, 1977), la literatura estratégica enfatiza el papel esencial que la dirección tiene en el éxito o fracaso de la misma (véase una revisión en RUMELT *et al.*, 1994). Así, el análisis de los factores de entorno y factores de empresa que propician o explican tanto el declive como la recuperación puede contribuir positivamente a la explicación de la efectividad de la organización empresarial.

Aunque no existe una única definición de declive, puede considerarse que éste se produce cuando hay un deterioro en la adaptación de la organización a su entorno y en los recursos internos (CAMERON *et al.*, 1988; FREEMAN y CAMERON, 1993; ROSENBLATT y MANNHEIM, 1996). Por tanto, el concepto de declive cubre un amplio espectro entre el retroceso lento o disminución de la cuota de mercado (FREEMAN y CAMERON, 1993) hasta la bancarrota, muerte o desaparición (SUTTON, 1987; DAILY, 1995). El deterioro en los recursos comprende tanto recursos financieros como humanos (D'AVENI, 1989b). Entre los indicadores del declive, desde el punto de vista financiero, se incluyen la liquidez, la rentabilidad o el endeudamiento. El

declive en los recursos humanos se mide por medio del número de altos directivos (D'AVENI, 1989b), su nivel educativo o la situación del grupo de la alta dirección (D'AVENI, 1990; BARKER y PATTERSON, 1996) y el personal.

Pese a la atención creciente dispensada al tema del declive, lo cierto es que la investigación en el área de la dirección de empresas está dominada por los factores que se relacionan con el crecimiento y supervivencia de la organización (DAILY, 1994). Sin embargo, no parece posible una comprensión completa de los factores de éxito de una empresa, si no se analizan adecuadamente los aspectos relacionados con el declive y desaparición de otras organizaciones.

Por otro lado, esta fase de la vida de las empresas tiene repercusiones sociales y económicas relevantes, puesto que afecta a un conjunto amplio de grupos interesados en la marcha de la organización empresarial. Entre ellos se encuentran los accionistas, los proveedores, los clientes y, por supuesto, los que ocupan puestos de trabajo dentro de la organización. Precisamente en torno a las cuestiones del *downsizing* o reducción intencionada del tamaño de la fuerza de trabajo, se han desarrollado importantes contribuciones relativas a la gestión de recursos humanos (GREENHALGH *et al.*, 1988; FREEMAN y CAMERON, 1993).

El objeto esencial de este trabajo es analizar, desde un punto de vista teórico, las contribuciones al estudio del declive en la empresa, resaltando los principales temas de interés, así como las implicaciones y extensiones de cara al desarrollo futuro de la investigación. Para ello se examinan los modelos teóricos planteados, así como algunos trabajos empíricos que han abordado la relevancia de los factores de entorno y de empresa en la explicación del declive en la empresa.

2. El proceso de declive y la muerte de la organización

2.1. CAUSAS DEL DECLIVE: CAUSAS EXTERNAS VS. CAUSAS INTERNAS

Tradicionalmente, el declive de la organización se ha definido como una disminución significativa y continuada de los beneficios (SCHENDEL y PATTON, 1976; SLATTER, 1984; ZIMMERMAN, 1989) o en la cuota de mercado (GRINYER *et al.*, 1988). Estas definiciones, sin embargo, no atienden de una forma precisa a las causas que han provocado el declive. WEITZEL y JONSSON (1989) señalan que las organizaciones entran en un estado de declive cuando no son capaces de anticipar, reconocer, evitar, neutralizar o adaptarse a las presiones externas e internas que amenazan la supervivencia de la empresa a largo plazo, y cuando desaprovechan las oportunidades que se les presentan de mejorar el rendimiento de la organización. Un aspecto interesante de esta definición es la consideración de la relevancia de los factores externos e internos en la explicación del declive (ROBBINS y PEARCE, 1992). Entre los factores externos podrían considerarse los problemas económicos, el cambio en la competencia, el cambio tecnológico y el cambio social¹. En las segundas se engloban aspectos como la falta de controles operativos y de información, un

¹ Estas son las causas que normalmente se consideran al analizar el declive de economías o sectores económicos tradicionales (HOSKISSON y HITT, 1994). Existen múltiples trabajos que analizan estas cuestiones, desde estudios pioneros como los de HAYES y ABERNATHY (1980) sobre la economía norteamericana. El análisis de esta literatura queda fuera de los objetivos de este trabajo.

crecimiento desmesurado o mal dirigido (sobre expansión), un excesivo endeudamiento y causas relativas a los altos directivos.

Si la entidad no puede recuperarse de la situación inducida por el declive, se produce la muerte de la organización (SUTTON, 1987; HARRIS y SUTTON, 1986; SHEPPARD, 1994). Una forma sencilla de definir este concepto consiste en considerar que una organización muere cuando no continúa realizando las funciones que de ella se esperan (SHEPPARD, 1994). La bancarrota reúne los requisitos de esta definición, por lo que el análisis de sus causas y consecuencias puede englobarse dentro de la literatura sobre el declive (SHEPPARD, 1994; DAILY, 1995).

De cara a analizar las principales causas del declive o la desaparición de una organización parece adecuado diferenciar entre los factores externos e internos que propician estos fenómenos. La cuestión acerca de la importancia relativa de cada uno de estos factores en la explicación de la adaptación y supervivencia de las organizaciones constituye un debate aun no resuelto entre los ámbitos de la economía, la dirección estratégica y la teoría de la organización. Por ejemplo, las versiones iniciales del paradigma estructura-conducta-rendimiento de la Economía Industrial establecen que es la estructura del mercado la que determina la supervivencia o desaparición de la empresa (SCHMALENSEE, 1985). La Teoría Evolucionista de la Empresa (NELSON y WINTER, 1982) viene a decir que en el largo plazo sólo sobreviven las empresas que son eficientes en términos de la forma organizativa que han escogido. Aún más, la Ecología de las Poblaciones ha enfatizado el determinismo ambiental en la explicación de las probabilidades de muerte de una población de organizaciones, al concluir que el entorno y las condiciones del mercado establecen el escenario para que algunas formas organizativas obtengan mayores rendimientos que otras, en virtud normalmente, de su compatibilidad con el mercado más que por su eficiencia interna² (HANNAN y FREEMAN, 1984; CARROLL, 1985). Otras teorías de la organización, como el institucionalismo, sugieren que las organizaciones tratan de obtener estabilidad y legitimidad (DIMAGGIO y POWELL, 1983), incidiendo en la reproducción o imitación de estructuras organizativas, actividades y rutinas en respuesta a las presiones del Estado, las expectativas de los profesionales, o normas colectivas del entorno institucional (OLIVER, 1991). El declive de organizaciones concretas vendría dado por la incapacidad de adaptarse a las exigencias del entorno donde operan, aunque podría plantearse la posibilidad de una respuesta estratégica incorrecta a las presiones externas.

Por el lado contrario, la literatura tradicional sobre dirección de empresas ha señalado el papel preponderante de la actuación de los directivos en la explicación del éxito de una empresa (ej.: ANDREWS, 1971; CHILD, 1972). Finalmente, otros autores se sitúan en una posición intermedia, al indicar que el rendimiento de una organización viene dado por la interacción entre la elección estratégica y el entorno (PORTER, 1994).

En suma, la literatura sobre el declive de la empresa se ha centrado generalmente en esta última posición, delimitando un conjunto de variables externas e

² Otros modelos ecológicos se apoyan en criterios de equilibrio no económicos o no eficientes, por ejemplo, los que se sustentan de alguna forma en modelos institucionales de evolución de las organizaciones sobre la base de la legitimación (SINGH *et al.*, 1986). ULRICH y BARNEY (1984) argumentan que la Ecología de las Poblaciones puede considerarse como una meta-teoría, en la que la eficiencia en costes de transacción (WILLIAMSON, 1975; 1985) representa un posible criterio de selección (HILL, 1990).

internas que han propiciado el proceso (ej.: ROBBINS y PEARCE, 1992; DEWITT, 1993; SHEPPARD, 1994). Se parte, en general, de cambios que ocurren en el entorno y que obligan a los directivos a adoptar decisiones concretas. Por ejemplo, FERRIS, SCHELLENBERG y ZAMMUTO (1984) consideran que el análisis de las situaciones de declive puede caracterizarse mediante dos dimensiones que describen los cambios en el ambiente: (1) si se ve afectado el tamaño o la forma del nicho organizativo, y (2) si son continuos o discontinuos. La combinación de estas dimensiones delimita cuatro situaciones de declive: Erosión, Contracción, Disolución y Colapso. En cada una de ellas la respuesta organizativa ha de ser la apropiada para poder sobrevivir. HAMBRICK y D'AVENI (1988) en su estudio relativo a grandes empresas privadas en crisis descubrieron que entre las causas que las habían llevado a esta situación se encontraban tanto la falta de reacción por parte de los directivos —carencia de recursos, pasividad— como un exceso en su actuación —crecimiento inapropiado o decisiones excesivamente arriesgadas—, todo ello motivado por errores en la adaptación.

Definir la influencia del entorno y la actuación estratégica de la empresa es una cuestión difícil por las múltiples dimensiones que comprenden cada una de ellas. MOULTON *et al.* (1996) utilizan el crecimiento (disminución) global de la industria como indicador del entorno, las alteraciones en los activos y deudas de la empresa como medidas de su conducta estratégica, y el crecimiento (disminución) de las ventas y la rentabilidad de los activos como indicador del rendimiento. Dadas las dimensiones de crecimiento de la industria y de la empresa, existen cuatro posibles situaciones de declive o bancarrota, tal y como se muestra en la tabla 1.

TABLA 1.—*Matriz de crecimiento de la empresa y la industria:
Formas de declive*

		Ventas de la Industria	
		<i>Declive</i>	<i>Crecimiento</i>
Ventas de la empresa	<i>Declive</i>	Deterioro del Mercado	Mala adaptación al mercado
	<i>Crecimiento</i>	Lucha por cuota de mercado	Pérdida de control

Fuente: MOULTON, THOMAS y PRIETT (1996).

1) Deterioro del Mercado: En esta situación, conforme disminuyen las ventas en el sector, se incrementa la competencia, con lo que las empresas más débiles son desalojadas del mismo. Esta situación es similar a la descrita en el modelo de «*downward spirals*» de HAMBRICK y D'AVENI (1988) y al tipo 3 del modelo de ARGENTI (1976).

2) Mala adaptación al Mercado: Las empresas en esta celda tienen ventas decrecientes en una industria en crecimiento. No existe una única interpretación. Puede que el mercado se esté aproximando a la madurez con el consiguiente

incremento de la competencia. También es posible que las ventajas competitivas de la empresa se vean afectadas por la evolución del sector, las innovaciones de los competidores, las nuevas tecnologías y/o el diseño del producto, o la entrada de nuevos competidores. Por ejemplo, una empresa que aplica una reorientación de su estrategia puede deteriorar su rendimiento si la evolución de la industria propicia que sus habilidades, capacidades o recursos específicos pierdan valor.

3) Lucha por cuota de mercado: En industrias en declive es posible que se produzca una competencia intensa en precios, especialmente si las barreras de salida son altas. En esta situación, una rebaja excesiva de los precios puede acabar minando los ingresos totales y conducir a la quiebra de la empresa (HARRIGAN, 1982).

4) Pérdida de control: Las empresas con ventas crecientes situadas en industrias en crecimiento pueden sufrir tensiones como la pérdida de control de ciertos costes, problemas de solvencia o excesivas rebajas en los precios. Los directivos pueden sobrestimar la magnitud del crecimiento realizando inversiones que suponen un exceso de capacidad. Esta situación, como señalan MOULTON, THOMAS y PRUETT (1996), es similar a la descrita por MILLER (1990) bajo la denominación de «Escenario de Icaro» y al segundo tipo de trayectoria de ARGENTI (1976)³.

Las dos últimas situaciones pueden venir caracterizadas por el crecimiento de las ventas, de los activos, e incluso de los beneficios. Medir el declive en términos de eficiencia organizativa (ROE o ROA) puede ocultar la importancia de los problemas de eficiencia de los activos que pueden causar, a su vez, los problemas de rentabilidad (PANT, 1991). Sin embargo, existe una tendencia a no reconocer la disminución de productividad que puede acompañar al crecimiento de las ventas y los activos (WINN, 1997).

El análisis del declive de pequeñas y medianas empresas y, en particular, las causas que lo han propiciado puede ser de interés, puesto que una parte importante de la desaparición de empresas se corresponde con proyectos que no han llegado a consolidarse o a alcanzar un tamaño adecuado (BERRYMAN, 1983; BATES, 1990; ROBBINS y PEARCE, 1993; GOOD y GRAVES, 1993). Por ejemplo, HALL (1994) analiza las diferencias entre pequeñas y medianas empresas que han sobrevivido y desaparecido en el sector de la construcción de Gran Bretaña, considerando variables relativas a dimensiones como la experiencia, el personal, la asistencia desde el exterior, la motivación, la planificación, el marketing estratégico, la dirección financiera o las relaciones con las entidades bancarias. Sin que los resultados sean concluyentes, las variables relativas a los recursos humanos (nivel de educación y edad del gerente en el momento de asumir el control o fundar la empresa), junto a las relacionadas con la dirección financiera son las que muestran una relación más consistente en la muestra estudiada. En un estudio parecido pero referido a empresas con cierto nivel de antigüedad, SHEPPARD (1994) llevó a cabo un trabajo exploratorio que trataba de identificar los factores que incidían en la probabilidad de que una organización entrara en una fase de declive y muriera. Encontró que las variables más significativas eran el endeudamiento de la empresa y la adopción o no por parte de la misma de una estrategia cooperativa (medida por medio del intercambio de

³ Este autor identifica un conjunto de factores basándose en unos pocos casos de quiebra de grandes empresas. Entre los mismos se encuentran la falta de separación entre los papeles de la presidencia y los ejecutivos, directivos con capacidades muy diferenciadas, inversiones excesivas o de proyectos demasiado grandes...

membros del Consejo de Administración con otras entidades). Por el contrario, las estrategias a nivel corporativo (grado de diversificación, crecimiento y rentabilidad del sector) y de negocio (cuota de mercado y tamaño) no presentaban una relación estable con la bancarrota. La conclusión es que una empresa que fracasa presenta debilidades en los aspectos financiero y directivo (incapacidad para formar parte de una red organizativa), lo cual confirma las conclusiones de D'AVENI (1989b).

Algunos autores, basándose en el análisis de empresas que entraron en declive, han tratado de identificar las etapas por las que discurre el proceso (WEITZEL y JONSSON, 1989; HAMBRICK y D'AVENI, 1988; MASUCHI, 1985). En todos los casos se identifican alteraciones en el entorno y la incapacidad de los directivos para reaccionar adecuadamente, bien por pasividad (en un primer momento) o por exceso de reacción. En definitiva, se contemplan un conjunto de factores perceptuales y cognitivos (como la incapacidad para reconocer el declive, el exceso de confianza en las políticas anteriores, falta de competencia para responder al declive) que pueden limitar las respuestas innovadoras de las empresas que se encuentran en esta situación (WISEMAN y BROMILEY, 1996). En este caso, el establecimiento de un conjunto de etapas tiene relevancia a efectos de delimitar las opciones apropiadas para la empresa que pretende evitar el declive. Estas opciones se concretan en el diseño de sistemas de información adecuados en relación al entorno, que permitan a la empresa reaccionar rápidamente, mediante una reestructuración, en su caso, que mejore la coordinación y que permita implantar una perspectiva estratégica a largo plazo. Esto último exige un liderazgo apropiado (WEITZEL y JONSSON, 1989).

2.2. CONSECUENCIAS DEL DECLIVE

Como hemos señalado al principio, una parte considerable de la literatura sobre el declive está dedicada a analizar sus principales consecuencias organizativas. Parece existir un conflicto dentro de esta literatura con respecto a la relación entre las conductas relacionadas con el riesgo, el rendimiento de la empresa y el declive organizativo (WISEMAN y BROMILEY, 1996: 524). Una parte de la misma argumenta que existe una relación negativa entre el declive organizativo y la conducta frente al riesgo subsiguiente. Así, las empresas que afrontan esta situación tratan de volver a una situación de eficiencia, abandonando las conductas innovadoras (CAMERON, 1983; WHETTEN, 1981; STAW *et al.*, 1981). Por tanto, ante la amenaza del declive, las empresas presentan una serie de «respuestas rígidas» (*threat-rigidity response*). STAW *et al.* (1981) identificaron las consecuencias derivadas de esta postura, algunas de las cuales fueron validadas empíricamente por D'AVENI (1989a). Entre las mismas se encuentran el conservadurismo, pasividad y exceso de confianza en políticas anteriores (STARBUCK y HEDBERG, 1977; NYSTROM y STARBUCK, 1984; WEITZEL y JONSSON, 1989), restricciones de información, centralización y formalización creciente (incrementándose el número de directivos bajo la supervisión de la alta dirección) (WARWICK, 1975; D'AVENI, 1989a; SUTTON y D'AUNNO, 1989), bajos niveles de actividad innovadora y gastos en I + D (HAMBRICK y SCHECTER, 1983), parálisis estratégica, y resistencia al cambio (CAMERON *et al.*, 1987a, 1987b, MCKINLEY, 1993). Otras consecuencias, claramente disfuncionales, se refieren al abandono de la planificación estratégica a largo plazo, que queda en un segundo plano ante la necesidad de dar solución a los problemas a corto plazo y de satisfacer la demanda

de agentes internos y externos (HALL y MANSFIELD, 1971; SMART y VERTINSKY, 1977). Asimismo, se incrementa la presión sobre las acciones y decisiones de los líderes, que pueden inclinarse por abandonar la empresa, a la vez que pierden credibilidad (KRANTZ, 1985; MOHRMAN y MOHRMAN, 1983); aparecen problemas de baja motivación y moral, y ambiente hostil entre individuos y grupos (CAMERON *et al.*, 1987; D'AUNNO y SUTTON, 1992); reducciones no selectivas de personal, que pueden afectar a áreas funcionales como I + D o marketing, mientras que otras áreas como la contable y financiera se ven reforzadas para responder a las exigencias de los acreedores (WHITNEY, 1987); intentos de los directivos de retomar el control mediante el establecimiento de una mayor supervisión y procedimientos más rígidos (MASUCH, 1985; D'AVENI, 1989a), etc. Las consecuencias disfuncionales del declive se resumen en la tabla 2. Todas estas consecuencias están además interconectadas entre sí, de manera que se afectan entre ellas.

TABLA 2.—Consecuencias disfuncionales del declive

<i>Erosión del apoyo de los grupos externos y los individuos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Deterioro de la imagen de la empresa con la consiguiente alteración de las relaciones con los auditores externos (SCHICK y PONEMON, 1993), prestamistas bancarios (GILSON, 1990) y ejecutivos del mercado laboral (D'AVENI, 1990) • Menor apoyo para la empresa o renegociación de la relación en busca de acuerdos más ventajosos para los agentes externos (SUTTON, 1990): tipos de interés más elevados, restricciones en líneas de crédito de proveedores y bancos... • No aceptación por parte de los directivos de la existencia de una crisis, buscando explicaciones externas (D'AVENI y MACMILLAN, 1990)
<i>Pérdida de eficiencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> • La ineficiencia puede considerarse como una causa de declive (SLATTER, 1984) o una consecuencia del mismo (AROGYASWAMY <i>et al.</i>, 1995): disminución de las ventas, con el consiguiente exceso de capacidad. • La mayor ineficiencia es un obstáculo para la competencia con otras empresas.
<i>Deterioro del clima interno y de los procesos de decisión</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Elevados niveles de conflicto entre individuos y grupos (D'AUNNO y SUTTON, 1992). • Moral baja entre los empleados (CAMERON <i>et al.</i>, 1987; HOSKISSON y HITT, 1994) • Resistencias al cambio (CAMERON <i>et al.</i>, 1987) • Abandono de empleados capacitados (GREENIALGHI, 1983) • Pérdida de la credibilidad de los líderes y abandono de la organización (KRANTZ, 1985) • Alteración en los procesos de toma de decisiones, ya que los directivos sufren de mayor estrés (SUTTON, 1990). • Centralización en la toma de decisiones (ej: CAMERON, <i>et al.</i>, 1987) • Reducción de los canales de comunicación dentro de la empresa (WEITZEL y JONSSON, 1989; SUTTON y D'AUNNO, 1989) • Rigidez en la aplicación de políticas y procedimientos (D'AUNNO y SUTTON, 1992).

Fuente: Elaborado a partir de AROGYASWAMY *et al.* (1995).

El resultado más pernicioso de la mayor rigidez organizativa, menor creatividad, y menor asunción de riesgos, es que el proceso de declive, con la consiguiente disminución del rendimiento, se agrava. En este punto se asume que existe una relación positiva entre el declive del riesgo asumido y el rendimiento y declive de la empresa (HAMBRIK y SCHICTER, 1983), aunque la evidencia empírica encontrada⁴ es débil e inconsistente (WISEMAN y BROMILEY, 1996: 525).

En una posición diferente a los estudios anteriores se sitúan aquellos que no encuentran diferencias sustanciales en el comportamiento ante el riesgo (manifestado, por ejemplo, en la mayor o menor innovación) entre las organizaciones en declive y las que no afrontan esta situación. CAMERON, WHEITEN y KIM (1987a, 1987b) en un estudio empírico que comparaba universidades y escuelas norteamericanas en declive, con otras que estaban en fase de crecimiento y estancamiento, sólo encontraron diferencias significativas entre el declive y el crecimiento. Las consecuencias más disfuncionales caracterizaban a las organizaciones en declive o estancadas de menor tamaño y de titularidad pública. Al mismo tiempo, la mayor turbulencia del entorno afectaba fundamentalmente a las respuestas de la alta dirección, más que a otros comportamientos organizativos relacionados con el declive, como el conflicto o las resistencias al cambio y a la innovación. No obstante, las implicaciones de estos trabajos para el ámbito del declive empresarial han de ser matizadas por cuanto no se refieren específicamente al declive de organizaciones empresariales.

Otros autores defienden la hipótesis contraria a la rigidez: el declive realmente fomenta la adaptación (SUTTON y D'AUNNO, 1992; ROSENBLATT *et al.*, 1993), las estrategias innovadoras (MILES y CAMERON, 1982; MCKINLEY, 1984) y la innovación estructural (BOLTON, 1993). En términos de estructura organizativa, algunos autores apuntan que si el crecimiento de tamaño lleva aparejado un aumento de la formalización y centralización (estructuras más mecánicas), el declive debería provocar lo contrario: estructuras más orgánicas, según la tipología de BURNS y STALKER (1961). Los que defienden esta hipótesis de simetría (SUTTON y D'AUNNO, 1992) argumentan que la reducción de la fuerza de trabajo que suele acompañar a los procesos de declive provoca una reducción de las necesidades de coordinación y control a largo plazo. Sin embargo otros autores critican la hipótesis, señalando algunas evidencias que la desmienten. MCKINLEY (1992) apunta dos fuentes fundamentales de asimetría entre el crecimiento y el declive: 1. Magnitud del cambio —el declive organizativo reduce el nivel de la administración pero a una tasa inferior a como lo aumentaría el crecimiento (FORD, 1980)—, y 2. Dirección del cambio —el declive organizativo puede incrementar el número de directivos y/o departamentos.

El supuesto de respuesta flexible también ha sido avalado por varios estudios empíricos. Respecto al riesgo, WISEMAN y BROMILEY (1996) hallaron que la reduc-

⁴ Entre los trabajos que han encontrado evidencia empírica favorable a la hipótesis de rigidez se encuentran los de D'AUNNO y SUTTON (1992), NELSON (1981) y D'AVENI y MACMILLAN (1990). Los primeros (referidos a organizaciones no empresariales), en su estudio de centros de tratamiento de drogas, concluyeron que las amenazas financieras que soportaron estas organizaciones les llevó a una mayor centralización. El segundo trabajo descubrió que las empresas que estaban sometidas a graves amenazas del entorno planificaban más a corto plazo que las que afrontaban un ambiente menos hostil. Finalmente, D'AVENI y MACMILLAN, analizando los informes anuales de empresas en bancarota, concluyeron que los directivos negaban frecuentemente la crisis inminente que se avecinaba.

ción de recursos financieros incrementa la asunción de riesgos en empresas en declive; el incremento en la asunción de riesgos disminuye la rentabilidad; y la reducción de rentabilidad está positivamente relacionada con el empeoramiento del declive. Centrándose en la innovación, BOLTON (1993) encontró que las empresas de alta tecnología en declive o con rendimiento por debajo de la media del sector, tenían mayor probabilidad de adoptar innovaciones. La innovación puede centrarse en más gastos en I + D (HUNDLEY, JACOBSON y PARK, 1996), o ajustes estratégicos (MILLER y CHEN, 1994). Finalmente, por lo que respecta a la centralización, ROSENBLATT *et al.*, (1993) señalan que las empresas en declive son más propensas a emprender acciones como el incremento de la participación en la toma de decisiones o el desarrollo de modelos de gobierno compartido, buscando el compromiso de los empleados. Otros estudios han mostrado que el declive está correlacionado positivamente con conductas adaptativas, en industrias manufactureras (MILES y CAMERON, 1982; MCKINLEY, 1984; BOEKER, 1997) y en centros educativos y de investigación (MANN y MARCH, 1978; KOBERG, 1987; TOREN y NVO-INGBER, 1989), con lo que, en principio, la hipótesis es avalada para un amplio espectro de organizaciones.

En realidad, los dos enfoques que se han presentado (rigidez frente a adaptación) no son mutuamente excluyentes, en el sentido de que los atributos de rigidez/flexibilidad dependen de factores contingentes y del grado en que los procesos organizativos se desvían de prácticas del pasado. ROSENBLATT y MANNHEIM (1996), en un estudio empírico de la industria electrónica de Israel, constituida por empresas públicas y privadas, corroboran la afirmación anterior: la rigidez y adaptación no son términos opuestos y la distinción entre ellos puede ser imposible cuando se consideran factores de contexto, como el sector de actividad o la naturaleza pública o privada de la empresa. MONE *et al.* (1998) construyen un modelo para delimitar las variables que afectan a la adopción de la innovación por parte de las empresas en declive. Estas variables son factores moderadores de la incidencia del declive sobre la innovación. Se refieren al grado de institucionalización de la misión organizativa (nivel de entorno), la estructura de poder y los recursos no comprometidos (nivel organizativo), y las atribuciones hechas por los directivos sobre el grado de control del declive y su carácter temporal (nivel de decisión).

3. La vuelta a la rentabilidad

La vuelta a la rentabilidad, o *turnaround* (en adelante, reestructuración), se refiere a las medidas que tratan de poner en práctica las empresas en declive para estabilizarse y recuperar su anterior nivel de rendimiento (ROBBINS y PEARCE, 1992). Una situación de reestructuración viene dada por un declive prolongado del rendimiento de la organización, de manera que el rendimiento actual amenaza la supervivencia de la empresa si ésta no lo mejora (HOFER, 1980; SLATTER, 1984). AROGYASWAMY *et al.* (1995) clasifican los estudios sobre la reestructuración en dos apartados: 1. Estudios que tratan de identificar el contenido de las estrategias de recuperación (políticas o medidas adoptadas por los directivos), comparando a menudo las estrategias de empresas que han tenido éxito en la recuperación con otras que han fracasado (HAMBRICK y SCHIECTER, 1983; HOFER, 1980); 2. Trabajos que analizan el proceso de recuperación (ROBBINS y PEARCE, 1992; PEARCE y ROBBINS, 1993) o el proceso de respuesta a las crisis inducidas por el rendimiento. También otros

estudios han estudiado la incidencia de determinadas variables sobre el éxito de la recuperación (véase AROGYASWAMY *et al.*, 1995), como el liderazgo o la composición del Consejo de dirección.

3.1. ETAPAS EN LA VUELTA A LA RENTABILIDAD

Normalmente los estudios enfocados exclusivamente en la recuperación sugieren que la reducción de activos y de costes (*retrenchment*) es el primer paso necesario (PEARCE y ROBBINS, 1993; 1994; ROBBINS y PEARCE, 1992; 1993). La lógica de esta afirmación se sustenta en el hecho de que lo primero que ha de hacer una empresa con problemas de declive es parar la sangría de dinero que suele acompañarlos. Diferentes trabajos empíricos sustentan esta afirmación (HAMBRICK y SCHECTER, 1983; SLATTER, 1984), hasta el punto de venir a afirmar que «independientemente de la causa o la severidad de la renovación o la estrategia competitiva de largo plazo que se use para combatir la situación, el camino más expedito para la renovación comienza con una respuesta de reducción de activos y costes continuada» (ROBBINS y PEARCE, 1992; 304). En el estudio de ROBBINS y PEARCE, de quince empresas (entre 32 empresas de la industria textil de EE.UU. que afrontaron un declive en su rendimiento entre 1976 y 1985) que fueron clasificadas como de extrema gravedad, sólo siete consiguieron sobrevivir, y de ellas seis llevaron a cabo reducciones de activos. Por contra, en situaciones de menor dureza, la asociación entre reducciones de costes y rendimiento de la recuperación era más evidente.

Por lo general esta línea de investigación considera la existencia de dos etapas en el proceso de reestructuración (FINKIN, 1985; GRINYER y McKIERNAN, 1990; SLATTER, 1984; ROBBINS y PEARCE, 1992): reducción y recuperación. Por lo tanto, la reducción no es sino un componente adicional de la vuelta a la rentabilidad. Para que la empresa estabilice sus operaciones es necesario aplicar una estrategia de recuperación que tenga presente las causas del declive.

La etapa de recuperación supone la estabilización de la organización y la búsqueda de un cambio estratégico que permita alcanzar niveles de rendimiento apropiados en el largo plazo. Trabajos pioneros sobre la reestructuración como los de SCHENDEL y PATTON (1976) o HOFER (1980) señalan que la efectividad de la estrategia de recuperación de una empresa en declive depende de la identificación de su problema principal, que puede ser operativo (problemas de eficiencia) o estratégico (posición estratégica débil en relación a la competencia). La incapacidad de la empresa para llevar a cabo un cambio estratégico, en el segundo caso, explicaría por qué no puede recuperarse del declive.

AROGYASWAMY *et al.* (1995) consideran que las estrategias de recuperación son contingentes con la causa del declive (basada en una contracción del sector industrial o basada en causas internas de la empresa) y con la posición competitiva de la empresa (fuerte o débil), que es crítica para la efectividad de la estrategia de recuperación (HOFER, 1980; O'NEILL, 1986). Si la causa del declive es interna, la empresa habrá de llevar a cabo una reorientación estratégica que deberá aprovechar los recursos y capacidades existentes con valor potencial, en el caso de poseer una fuerte posición competitiva (pocas empresas), o bien deberá crear nuevos recursos y capacidades si la posición competitiva es débil. Cuando la causa del declive es externa hay que distinguir entre declive a largo plazo y contracciones cíclicas. Si

la posición competitiva es fuerte, la empresa debería aplicar estrategias incrementales que expandan la posición competitiva mediante nuevas inversiones que exploten los recursos ya existentes (en el primer caso) o tratando de mantener la posición actual sobre la base de los recursos actuales (en el segundo caso). Si la posición competitiva es débil y existe un declive industrial a largo plazo, es necesario un redimensionamiento de la empresa para centrarse en segmentos del mercado viables, bien por medio de una reorientación estratégica si se precisan nuevas capacidades, o bien por cambios estratégicos incrementales. Finalmente, si se unen una posición competitiva débil y un declive industrial cíclico, no es necesaria una reorientación estratégica pero sí mantener la posición actual o reducir el ámbito en los segmentos para los que las capacidades y recursos actuales tengan mayor valor. Pese a la consideración de dos etapas en el proceso de vuelta a la rentabilidad, una excesiva incidencia en la reducción de activos o costes puede ser rebatida (BARKER y MONE, 1994). Se cuestiona, en primer lugar, que las reducciones conduzcan a un mayor éxito en los intentos de recuperación. En realidad dicha conclusión, sin más, va en contra de la literatura sobre la reducción del tamaño organizativo, que sugiere que la forma en la que las empresas disminuyan su tamaño es muy importante para explicar el éxito del proceso. Así, se ha señalado que la elección de una estrategia de *reducción del tamaño* (DEWITT, 1993; 1997) incorrecta o una deficiente implantación de la misma puede, de hecho, inducir al declive a la organización (CAMERON *et al.*, 1988; FREEMAN y CAMERON, 1993). Por otro lado, parece existir un consenso en la literatura acerca de que las actividades de disminución de dimensión que se centran exclusivamente en reducciones rápidas de la fuerza de trabajo para disminuir los costes, constituyen el método menos efectivo de reducción del tamaño (CAMERON *et al.*, 1993), y pueden agravar el proceso de declive, como consecuencia del abandono de empleados capacitados y la disminución de la moral (BARKER y MONE, 1994).

En segundo lugar, otro factor relevante a considerar puede ser el tamaño (HAMBRICK y SCHECTER, 1983). Las empresas más grandes pueden tratar de evitar las medidas de reducción, al objeto de no afectar negativamente a las percepciones de los grupos de interés (stakeholders). Este hecho puede reforzarse si se considera que las empresas grandes tienen mayor facilidad de acceso a los recursos, y presentan marcas y canales de distribución consolidados, etc. Finalmente, puede señalarse una tercera objeción relativa a las medidas empleadas para cuantificar la reducción. Para medir la eficiencia se han empleado indicadores financieros como el coste de las ventas/ventas, inventarios/ventas, gastos de marketing/ventas, gastos en I + D /ventas o ventas por empleado (HAMBRICK y SCHECTER, 1983). El aumento de eficiencia ha sido interpretado por los investigadores como una evidencia de reducciones en costes y activos. En realidad, una interpretación alternativa puede venir dada por el incremento de las ventas como consecuencia de actuaciones de los directivos en la aplicación de una estrategia de recuperación (BARKER y DUHAIME, 1997).

Los estudios sobre la segunda etapa de la recuperación, esto es, la reorientación estratégica también presentan algunas deficiencias. Estas vienen referidas, en general, a la no identificación de factores contingentes que permitan deducir cuándo una estrategia de recuperación será efectiva y cuándo no. Los estudios empíricos consideran muestras muy heterogéneas para plantear las respuestas por parte de la dirección que implican, o bien cambiar la estrategia, o bien mejorar la eficiencia (ej.: SCHENDEL

y PATTON, 1976). Estas muestras están constituidas por empresas afectadas, en diferente grado, por el declive del sector o bien por la ineficacia de las estrategias aplicadas hasta el momento (AROGYASWAMY *et al.*, 1995). En este contexto es difícil plantear respuestas universalmente válidas que den lugar a un comportamiento más eficiente por parte de la organización. Con el fin de solucionar algunos de los problemas detectados en la literatura sobre la reestructuración⁵, AROGYASWAMY *et al.* (1995) desarrollan un modelo contingente en dos etapas sobre la renovación, que resume el proceso de declive y recuperación. Inicialmente, el rendimiento de una empresa disminuye cuando la empresa no se adapta a su entorno, el ambiente se torna hostil, o ambas cosas a la vez (CAMERON *et al.*, 1988). El declive conlleva tres consecuencias: 1. erosión del apoyo prestado por los grupos de interés; 2. crecientes ineficiencias internas, y 3. deterioro del clima interno de la empresa y de los procesos de toma de decisiones. Estas tres consecuencias determinan el agotamiento de los recursos financieros y la retirada del apoyo de los acreedores. La empresa puede detener las consecuencias negativas del declive adoptando estrategias de contención (Fase I) que detienen, desde el punto de vista externo, la erosión del apoyo de los grupos de interés (renovando su confianza en los directivos de la empresa), y que crean, desde el punto de vista interno, las condiciones necesarias para mejorar la eficiencia y estabilizar el ambiente interno de la empresa. Las estrategias de contención deben tener en cuenta las necesidades de recursos de las estrategias de recuperación, y son contingentes con la gravedad del declive y el nivel de recursos excedentes (*slack resources* - véase por ej. CHENG y KESNER, 1997) disponibles en el momento del intento de recuperación. En la Fase II, las empresas adoptan estrategias de recuperación que pueden alterar o no de una forma significativa su orientación estratégica. Estas estrategias de recuperación dependen, como ya hemos señalado, de cuáles sean las causas del declive y la posición competitiva de la empresa.

En la implantación de las estrategias de contención y estrategias de recuperación juega un papel principal la alta dirección (CEOs) de la empresa.

3.2. EL PAPEL DE LOS DIRECTIVOS EN LA RECUPERACIÓN

Existe una amplia literatura sobre si los directivos de una empresa con problemas deben ser reemplazados de cara a la recuperación (ej.: BIBEAULT, 1982; D'AVENI, 1990; NYSTROM y STARBUCK, 1984; SLATTER, 1984; STARBUCK *et al.*, 1978). En esta misma línea podrían encuadrarse los trabajos que investigan la reacción de los mercados financieros a los anuncios de cambios de directivos en empresas en bancartota (BONNIER y BRUNER, 1989; DAVIDSON *et al.*, 1993). En principio, la renovación de la alta dirección puede ser beneficiosa como vía para desprenderse de la mala imagen (SUTTON y CALLAHAN, 1987) y la falta de credibilidad frente a los grupos de interés (AROGYASWAMY *et al.*, 1995). Asimismo, si es necesario aplicar una reorientación estratégica de cara a la recuperación del declive iniciado por causas internas, también podría ser apropiado la renovación de la alta dirección por

⁵ Entre ellos, un enfoque excesivo en la reducción y mejora de la eficiencia como primera respuesta al declive, la no consideración de contingencias importantes que afectan al proceso (como la causa del declive o el papel de los directivos), o la excesiva simplicidad de los modelos existentes (por ejemplo, el determinismo en el orden de las dos etapas del declive, que, además, no tiene en cuenta la posibilidad de que se solapen).

directivos con nuevas perspectivas y no sometidos a las fuerzas de la inercia (AROGYASWAMY *et al.*, 1995).

Si son numerosos los trabajos sobre el cambio de los directivos en empresas en declive, no son muchos los que han analizado la relevancia de la composición del Consejo de dirección en la explicación del declive (DAILY y DALTON, 1994).

En este último caso, la discusión se centra en dos cuestiones trascendentes (DAILY, 1994): 1. La dependencia o independencia del Consejo de Administración y el Consejo de dirección; y 2. la composición del Consejo de Administración, con respecto a la procedencia (externa o interna) de sus miembros.

Por ejemplo, DAILY y DALTON (1994) examinan la relevancia de la composición del Consejo de dirección (CEOs) en la explicación de la bancarrota. Apoyándose en la hipótesis de la «respuesta rígida» de la organización ante el declive, constatan que las empresas en bancarrota tienen mayor probabilidad de tener miembros del Consejo de dirección que pertenezcan simultáneamente al Consejo de Administración (y que por tanto son incapaces de instar desde éste los cambios que son necesarios). También estas empresas tienen mayor probabilidad de tener una mayor proporción de personas en el Consejo de Administración relacionados con algún miembro del Consejo de dirección.

A la vista de estas conclusiones y de otros trabajos teóricos (ej.: LORSCH y MACIVER, 1989; véase DAILY, 1994) parecería apropiado que la estructura de gobierno de las empresas estuviera constituida por dos órganos independientes, con el objeto de que el poder en manos de la alta dirección no fuera excesivo y, en definitiva, que se facilitara la renovación del Consejo de dirección si el actual ha demostrado su ineficiencia. Sin embargo, la «estructura independiente» no es defendida de una forma unánime. ANDERSON y ANTHONY (1986) argumentan que la «estructura dual» permite a la alta dirección tener la autonomía suficiente como para desarrollar su función de una manera eficiente y Harrison, Torres y Kukalis (1988) indican que la separación de los dos órganos no es deseable porque perjudica la recuperación de la empresa, que precisa de una dirección fuerte (HAMBRICK, 1989).

La segunda de las cuestiones hace referencia a la composición del Consejo de Administración. Por supuesto que no puede concretarse la estructura que garantice el éxito de la organización, pero ciertos aspectos en relación a la misma pueden dificultar que la empresa entre en una fase de declive y/o puede facilitar la reestructuración. Como señalan PEARCE y ZAHRA (1992), la habilidad de los consejeros para desarrollar eficientemente sus funciones de servicio (consejo y consultoría a la dirección ejecutiva), adquisición de recursos (provenientes del exterior, como medio de legitimación y de compromiso entre organizaciones) y control, es mayor si proceden del exterior. En este caso, aunque no sean totalmente independientes del Consejo de dirección, no operan con las mismas restricciones que los consejeros internos (DAILY, 1994), y esto es particularmente relevante en situaciones de crisis donde la función de control y de búsqueda de apoyo de los agentes externos adquiere más importancia (DAILY, 1994; AROGYASWAMY *et al.*, 1995). Así, DAILY (1995) constata que las empresas de la muestra analizada que se reorganizaron con éxito tenían una ratio de consejeros externos/consejeros internos más elevado. Esto puede venir explicado por la teoría de la «respuesta rígida» ante la crisis y por la teoría de dependencia de recursos (PFEFFER y SALANCIK, 1978): los consejeros del

exterior a menudo representan un acceso a recursos externos que serían inalcanzables en otras condiciones.

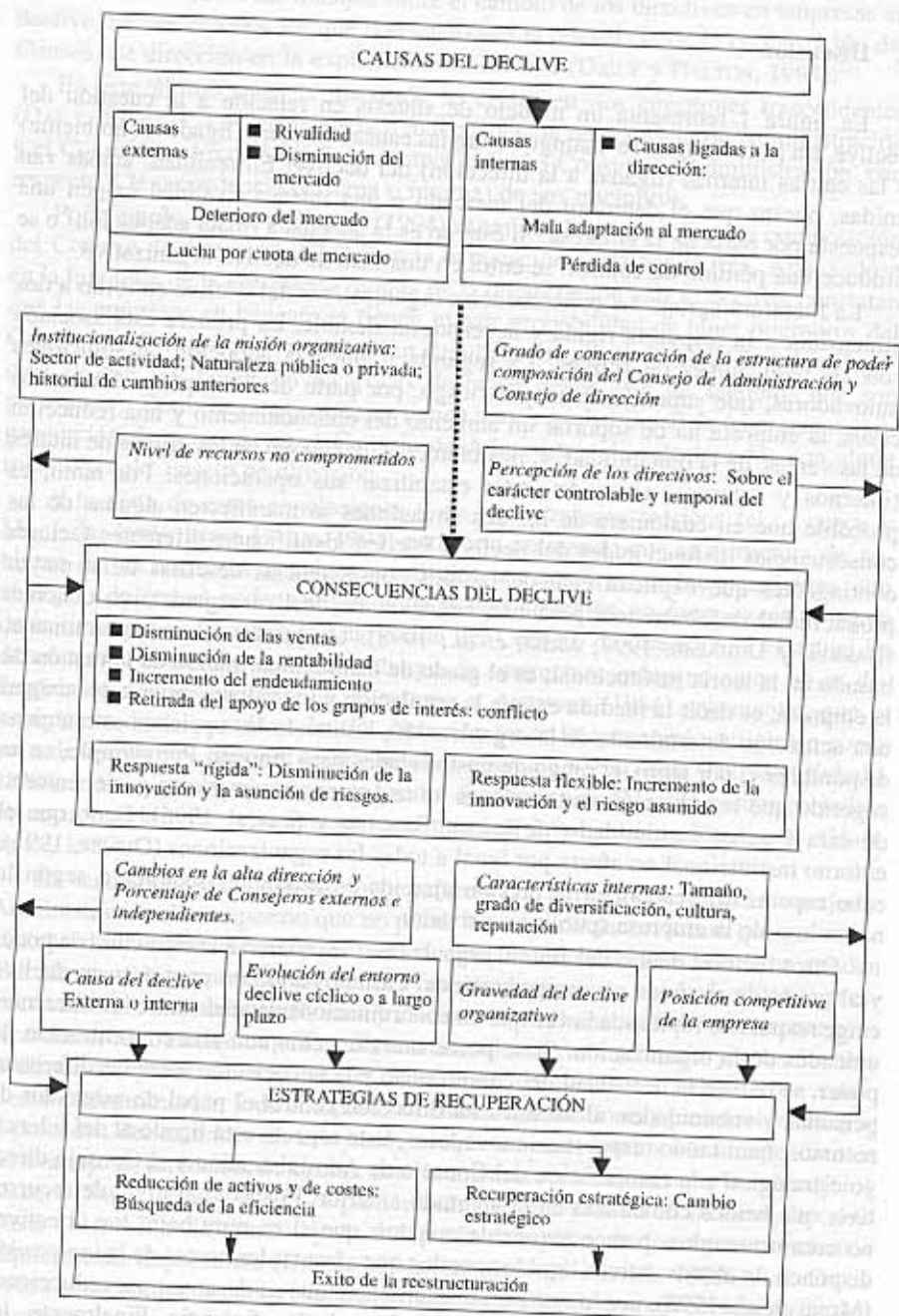
4. Discusión

La figura 1 representa un modelo de síntesis en relación a la cuestión del declive. En primer lugar, se distingue entre las causas externas (ligadas al ambiente) y las causas internas (ligadas a la dirección) del declive. En realidad, ambas van unidas, puesto que el deterioro del mercado o una intensa rivalidad exigen una respuesta por parte de la empresa. Si ésta no es la adecuada (mala adaptación) o se produce una pérdida de control, se entra en una fase de declive organizativo.

La literatura agrupa las consecuencias organizativas del declive en torno a dos dimensiones: la respuesta rígida y la respuesta flexible. La primera está asociada con las reducciones de activos. La segunda implica la adopción de soluciones innovadoras, que suponen un mayor riesgo, por parte de la empresa. En ambos casos, la empresa ha de soportar un aumento del endeudamiento y una reducción de las ventas, de la rentabilidad, y, posiblemente, del apoyo de los grupos de interés (internos y externos) antes de poder estabilizar sus operaciones. Por tanto, es probable que en cualquiera de las dos situaciones se manifiesten algunas de las consecuencias disfuncionales del declive. Pueden identificarse diferentes factores contingentes que explican cuál de las dos consecuencias descritas tiene mayor probabilidad de ocurrencia para una situación de declive organizativo concreta (BARKER y DUHAIME, 1997; MONE *et al.*, 1998). Un primer factor determinante, basado en la teoría institucional, es el grado de institucionalización de la misión de la empresa, es decir la medida en que la regulación y los valores imperantes exigen una actuación determinada de la organización, limitando las opciones estratégicas disponibles y, por tanto, el rango de posibilidades para innovar. Por ejemplo, se ha sugerido que la reducción de tamaño es un requerimiento impuesto por el entorno de cara a ganar legitimidad (McKINLEY, SÁNCHEZ y SCHICK, 1995). Dado que el entorno institucional no afecta por igual a todas las organizaciones (OLIVER, 1991), cabe esperar diferencias en la presión ejercida en diferentes sectores o según la naturaleza de la empresa (pública o privada).

Otros factores dentro del ámbito organizativo se refieren a la estructura de poder y al grado de recursos no comprometidos. La innovación en empresas en declive exige respuestas rápidas, a la vez que una coordinación adecuada entre las diferentes unidades de la organización. Si se posee una dirección con alta concentración de poder, se reduce la necesidad del compromiso y la negociación entre las diferentes personas y subunidades, al asumir esta dirección central el papel de asignador de recursos, facilitando respuestas innovadoras. Este aspecto está ligado al del liderazgo estratégico y la composición del Consejo de Administración y el Consejo directivo, que hemos comentado en el apartado anterior. Respecto al nivel de recursos no comprometidos, parece razonable concluir que si es muy bajo, los directivos disponen de menos activos líquidos con los que afrontar los costes de la innovación (MONE *et al.*, 1998), por lo que será más probable que se decanten por reducciones de costes y activos, orientados a una mejora de la eficiencia. Finalmente, las atribuciones de los directivos acerca de las causas y duración del declive pueden influir en las decisiones subsiguientes que se adopten (MONE *et al.*, 1998). Si se

FIGURA 1.—Modelo de síntesis del proceso de declive



percibe que el declive organizativo tiene como origen una causa estable (permanente en el tiempo), como la desregulación de un sector, es probable que los directivos consideren necesarias respuestas innovadoras. Lo mismo ocurre si se atribuye a las causas del declive la calificación de controlables. En este caso, los directivos afrontarán con mayor confianza los cambios, a la vez que pueden contemplarlos como una oportunidad para mejorar su imagen y reputación. Estos cambios pueden implicar mayor inversión en I + D y desarrollo de productos, expansión en nuevos mercados o adquisiciones de otras empresas.

Las respuestas innovadoras son asociadas con el cambio estratégico (BARKER y DUHAIME, 1997), una de las vías para reestructurar con éxito la empresa. Por tanto, las consecuencias del declive y la consiguiente estrategia de recuperación están muy relacionadas. No obstante, puede que la asunción de mayores riesgos agrave en realidad el declive (WISEMAN y BROMILEY, 1996), con lo que es necesario identificar algunos factores adicionales que propician el éxito de las diferentes estrategias de reestructuración.

La controversia existente en la literatura se refiere a la identificación del principal elemento determinante de la reestructuración: la reducción de activos y costes, o bien, el cambio estratégico. En un trabajo reciente, BARKER y DUHAIME (1997) constatan que, en efecto, existe un hueco entre los resultados empíricos de los trabajos que concluyen que la mejor vía para la reestructuración efectiva es la reducción de activos y costes, y los trabajos teóricos que enfatizan la relevancia del cambio estratégico. Este hueco, según los autores, se debe a las deficiencias de las muestras empleadas en los trabajos del primer tipo, caracterizadas por el empleo de variables financieras como las que hemos comentado anteriormente. Para enfatizar la relevancia del cambio estratégico en las recuperaciones, plantean un modelo en el que identifican un conjunto de factores que afectan al nivel del cambio estratégico en la reestructuración. Un primer grupo de factores inciden en la necesidad del cambio estratégico. Entre ellos, el nivel de crecimiento de la industria y el grado de declive de la empresa afectan positivamente al grado de cambio estratégico durante la reestructuración, mientras que la medida en que el declive es corregido por causas externas lo afecta negativamente. El segundo grupo de factores influyen en la capacidad de la empresa para llevar a cabo un cambio estratégico. Los cambios en la alta dirección y el nivel de recursos de la empresa (financieros, humanos, reputación, etc.) lo afectan positivamente, mientras que ciertos factores específicos de la empresa pueden tener una influencia positiva o negativa (ej: el tamaño, la diversificación, la cultura, la estructura de gobierno o la historia). Concretamente, cabe esperar una incidencia positiva del tamaño y la diversificación. La diversificación implica mayores posibilidades para implantar cambios estratégicos (BARKER y DUHAIME, 1997), mientras que el tamaño deriva en una mayor posibilidad de acceso a los recursos y un mayor poder de mercado (PFEFFER y SALANZIK, 1978). De hecho, el tamaño ha sido considerado como uno de los principales determinantes de la reorganización con éxito tras la bancarota (DAILY, 1995).

En definitiva, puede considerarse que existe una conexión entre respuestas innovadoras y el cambio estratégico. Un conjunto de factores limitan la capacidad de la empresa para adoptar este tipo de conductas, y engloban los elementos institucionales, perceptuales y características internas de la organización. Un segundo conjunto de factores afectan a la probabilidad de que el cambio estratégico sea clave para la reestructuración. Nos referimos, en este caso, a la naturaleza real de

la causa del declive, a la propia evolución del entorno y a la posición competitiva de la empresa. Así, los resultados empíricos obtenidos por BARKER y DUHAIME (1997) avalan las predicciones de las teorías contingentes sobre la recuperación (ej. SCHENDEL y PATTON., 1976; HOFER, 1980): la reestructuración estratégica es más adecuada cuando las causas del declive son fundamentalmente internas, es decir, cuando no existe una contracción del sector industrial o bien ésta es corregida por la evolución del entorno (consecuencia del ciclo económico).

Entre los factores internos determinantes en el éxito de la reestructuración destacan, además del tamaño, el nivel de recursos financieros poseídos por la empresa y sus recursos estratégicos en general. Una reorientación estratégica exige inversiones que sólo empresas con recursos no comprometidos pueden realizar. Además, la moderna dirección estratégica enfatiza la relevancia de los recursos difícilmente imitables como elementos clave para la consecución de una ventaja competitiva. La identificación y explotación de estos recursos forman parte de la reorientación estratégica de una empresa en declive. Por otro lado, es necesario que esos recursos sean apropiados para la evolución del entorno de la empresa. Finalmente, la composición de la dirección de la empresa afectará positivamente a la reestructuración en la medida en que permita el acceso a recursos del exterior. Variables a considerar en este caso vienen referidas al porcentaje de consejeros externos (sin contrato formal con la empresa) y a los cambios en la alta dirección.

Por último, parece necesario aclarar que el énfasis en el cambio estratégico no anula la necesidad de efectuar reducciones de activos y/o costes. En realidad, estamos planteando bajo qué circunstancias estas últimas son suficientes para superar la crisis, o cuándo es necesario poner énfasis en un cambio de estrategia.

5. Comentarios finales

El estudio del declive constituye un campo importante para la contrastación de las diferentes teorías económicas y organizativas. El declive puede abordarse desde diferentes niveles (ej.: población, sistema económico, empresa) con lo que las propuestas de las teorías, referidas a distintos niveles, no han de ser necesariamente contradictorias, sino que más bien pueden contribuir a una comprensión más completa del fenómeno.

En particular sería interesante analizar aspectos como el estudio del efecto mercado y el efecto empresa en la explicación de las causas del declive; el papel que juegan los recursos y capacidades específicas de la empresa en las crisis e intentos de recuperación posteriores; la tarea de los directivos en la adaptación de la organización, etc. En este sentido, la observación de múltiples organizaciones y entornos a lo largo del tiempo, en lugar del estudio de casos o los análisis descriptivos, permite capturar las variaciones producidas en las características ambientales y organizativas (DEWITT, 1993). Mientras que la información primaria puede proporcionar datos detallados respecto al dominio o al cambio estructural, el período de tiempo requerido para apreciar el cambio estratégico y estructural puede hacer apropiado la consideración de datos secundarios (estudios históricos de sectores), mezclados con información primaria, con el fin de examinar las proposiciones de los modelos relativos a las causas y consecuencias del declive. Además sería necesario considerar en esta dimensión temporal la cuestión de la reorganización

empresarial. Es cierto que se han identificado algunos factores que explican la tasa de mortalidad (o de supervivencia) en una población de organizaciones, pero sería necesario considerar adicionalmente las variables que explican por qué, partiendo de situaciones de declive parecidas en cuanto a la gravedad, ciertas organizaciones son capaces de recuperarse mientras que otras no.

Para concluir y, desde el punto de vista del análisis de la cuestión, puede señalarse que el estudio de la relación *causas del declive-proceso de declive-consecuencias organizativas-recuperación* se encuentra todavía sin concluir, pero puede constituir una fructífera línea de investigación, tanto en la construcción de un modelo de organización como para la determinación de las respuestas más apropiadas por parte de la empresa. Los estudios al respecto son muy interesantes puesto que ofrecen la posibilidad de analizar el comportamiento de las organizaciones en una fase caracterizada por el conflicto y por sus repercusiones sociales y económicas.

Referencias bibliográficas

- ANDERSON, C. A. y ANTHONY, R. N. (1986): *The New Corporate Directors*, John Wiley, New York.
- ANDREWS, K. R. (1971): *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.
- ARGENTI, J. (1976): *Corporate Collapse, The Causes and Symptoms*, McGraw-Hill, New York.
- AROGYASWAMY, V. L.; BARKER III, V. L. y YASAI-ARDEKANI, M. (1995): «Firm Turnarounds: An Integrative Two-Stage Model», *Journal of Management Studies*, 32(4), pp. 493-525.
- BARKER III, V. L. y MONE, M. A. (1994): «Retrenchment: Cause of Turnaround or Consequence of Decline», *Strategic Management Journal*, 15, pp. 395-405.
- BARKER III, V. L. y PATTERSON, P. W. (1996): «Top Management Team Tenure And Top Manager Causal Attributions At Declining Firms Attempting Turnarounds», *Group & Organization Management*, 21(3), pp. 304-337.
- BARKER III, V. L. y DUBAIME, I. M. (1997): «Strategic Change in the Turnaround Process: Theory and Empirical Evidence», *Strategic Management Journal*, 18(1), pp. 13-38.
- BATES, T. (1990): «Entrepreneur Human Capital Inputs and Small Business Longevity», *Review of Economics and Statistics*, LXXII(4), pp. 551-559.
- BERRYMAN, J. (1983): «Small Business Failure and Bankruptcy: A Survey of the Literature», *European Small Business Journal*, 1(4), pp. 47-59.
- BIBEAULT, D. G. (1982): *Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers Into Winners*, MacGraw-Hill, New York.
- BOEKER, W. (1997): «Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth», *Academy of Management Journal*, 40(1), pp. 152-170.
- BOLTON, M. K. (1993): «Organizational Innovation and Substandard Performance: When is Necessity the Mother of Innovation?», *Organization Science*, 4(1), pp. 57-75.
- BONNIER, K. A. y BRUNER, R. F. (1989): «An Analysis of Stock Price Reaction to Management Change in Distressed Firms», *Journal of Accounting and Economics*, 11, pp. 95-106.
- BURNS, T. y STALKER, G. M. (1961): *The Management of Innovation*, London: Tavistock.
- CAMERON, K. S. (1983): «Strategic Responses to Conditions of Decline: Higher Education and the Private Sector», *Journal of Higher Education*, 54, pp. 359-380.
- CAMERON, K. S., FREEMAN, S. J. y MISHRA, A. K. (1993): «Organizational Downsizing», en HUBER, G. P. y GLICK, W. H. (Eds.), *Organizational Change and Redesign*, Oxford University Press, New York.

- CAMERON, K. S., KIM, M. U. y WHETTEN, D. A. (1987a): «Organizational Effects of Decline and Turbulence», *Administrative Science Quarterly*, 32, pp. 222-240.
- CAMERON, K. S., SUTTON, R. I. y WHETTEN, D. A. (Eds.) (1988): *Readings in Organizational Decline: Frameworks, Research, and Prescriptions*, Ballinger, Cambridge, Ma.
- CAMERON, K. S., WHETTEN, D. A. y KIM, M. U. (1987b): «Organizational Dysfunctions of Decline», *Academy of Management Journal*, 30(1), pp. 126-138.
- CARROLL, G. R. (1985): «Concentration and Specialization: Dynamics of Niche Width in Populations of Organizations», *American Journal of Sociology*, 90, pp. 1262-1283.
- CHENG, J. L. C. y KESNER, I. F. (1997): «Organizational Slack and Response to Environmental Shifts: The Impact of Resource Allocation Patterns», *Journal of Management*, 23(1), pp. 1-18.
- CHILD, J. (1972): «Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice», *Sociology*, 6(1), pp. 1-22.
- D'AIUNO, T. y SUTTON, R. I. (1992): «The Responses of Drug Abuse Treatment Organizations to Financial Adversity: A Partial Test of the Threat-Rigidity Thesis», *Journal of Management*, 18, pp. 117-131.
- D'AVENI, R. A. (1989a): «Dependability and Organizational Bankruptcy: An Application of Agency and Prospect Theory», *Management Science*, 35, pp. 1120-38.
- D'AVENI, R. A. (1989b): «The Aftermath of Organizational Decline: A Longitudinal Study of the Strategic and Managerial Characteristics of Declining Firms», *Academy of Management Journal*, 32(3), pp. 577-605.
- D'AVENI, R. A. y MACMILLAN, I. C. (1990): «Crisis and the Content of Managerial Communications: A Study of the Focus of Attention of Top Managers in Surviving and Failing Firms», *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 634-657.
- D'AVENI, R. A. (1990): «Top Management Prestige and Organizational Bankruptcy», *Organization Science*, 1, pp. 121-142.
- DAILY, C. M. y DALTON, D. R. (1994): «Bankruptcy and Corporate Governance: The Impact of Board Composition and Structure», *Academy of Management Journal*, 37(6), pp. 1603-1617.
- DAILY, C. M. (1994): «Bankruptcy in Strategic Studies: Past and Promise», *Journal of Management*, 20(2), pp. 263-295.
- DAILY, C. M. (1995): «The Relationship Between Board Composition and Leadership Structure and Bankruptcy Reorganization Outcomes», *Journal of Management*, 21(6), pp. 1041-1056.
- DAVIDSON, W. N., WORRELL, D. L. y DUTLA, D. (1993): «The Stock Market Effects of CEO Succession in Bankrupt Firms», *Journal of Management*, 19, pp. 517-533.
- DEWITT, R. L. (1993): «The Structural Consequences of Downsizing», *Organization Science*, 4(1), pp. 30-40.
- DI MAGGIO, P. J. y POWELL, W. (1983): «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field», *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.
- FERRIS, G., SCHELLENBERG, D. y ZAMMUTO, R. (1984): «Human Resource Management Strategies in Declining Industries», *Human Resource Management*, 23(4).
- FINKIN, E. F. (1985): «Company Turnaround», *The Journal of Business Strategy*, 5(4), pp. 14-24.
- FORD, J. D. (1980): «The Administrative Component in Growing and Declining Organizations: A Longitudinal Analysis», *Academy of Management Journal*, 23(4), pp. 615-630.
- FREEMAN, S. J. y CAMERON, K. (1993): «Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework», *Organization Science*, 4(1), pp. 10-29.
- GILSON, S. C. (1990): «Bankruptcy, Boards, Banks and Blockholders», *Journal of Financial Economics*, 25, pp. 355-387.

- GOOD, W. S. y GRAVES, J. R. (1993): «Small-Business Support Programs: The Views of Failed Versus Surviving Firms», *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 10(2), pp. 66-76.
- GREENHALGH, L. (1983): «Managing the Job Insecurity Crisis», *Human Resource Management*, 22(4), pp. 431-444.
- GREENHALGH, L., LAWRENCE, A. T. y SUTTON, R. I. (1988): «Determinants of Work Force Reduction Strategies in Declining Organizations», *Academy of Management Review*, 13, pp. 241-254.
- GRINYER, P. H., MAYES, D. y MCKIERNAN, P. (1988): *Sharpbenders: The Secret of Unleashing Corporate Potential*, Basil Blackwell, Oxford.
- GRINYER, P. y MCKIERNAN, P. (1990): «Generating Major Change in Stagnating Companies», *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 11, pp. 131-146.
- HALL, D. T. y MANSFIELD, R. (1971): «Organizational and Individual Response to External Stress», *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 533-547.
- HALL, G. (1994): «Factors Distinguishing Survivors from Failures amongst Small Firms in the UK Construction Sector», *Journal of Management Studies*, 31(5), pp. 737-760.
- HAMBRICK, D. C. (1989): «Putting Top Managers Back in the Strategy Picture», *Strategic Management Journal*, 10(1), pp. 5-15.
- HAMBRICK, D. C. y D'AVENI, R. A. (1988): «Large Corporate Failures as Downward Spirals», *Administrative Science Quarterly*, 33, pp. 1-23.
- HAMBRICK, D. C. y SCHACTER, S. M. (1983): «Turnaround Strategies for Mature Industrial-Product Business Units», *Academy of Management Journal*, 26(2), pp. 231-248.
- HANNAN, M. T. y FREEMAN, J. H. (1977): «The Population Ecology of Organizations», *American Journal of Sociology*, 82, pp. 929-964.
- HANNAN, M. T. y FREEMAN, J. H. (1984): «Structural Inertia and Organizational Change», *American Sociological Review*, 49, pp. 149-164.
- HARRIGAN, K. R. (1982): «Exit Decisions in Mature Industries», *Academy of Management Journal*, 25, pp. 707-732.
- HARRIS, S. y SUTTON, R. I. (1986): «Functions of Parting Ceremonies in Dying Organizations», *Academy of Management Journal*, 29(1), pp. 5-28.
- HARRISON, J. R., TORRES, D. L. y KUKALIS, S. (1988): «The Changing of the Guard: Turnover and Structural Change in the Top-Management Positions», *Administrative Science Quarterly*, 33, pp. 211-232.
- HAYES, R. H. y ABERNATHY, W. J. (1980): «Managing Our Way to Economic Decline», *Harvard Business Review*, 58(4), pp. 67-77.
- HILL, C. L. (1990): «Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory», *Academy of Management Review*, 15, pp. 500-514.
- HOFFER, C. (1980): «Turnaround Strategies», *Journal of Business Strategy*, 1, pp. 19-31.
- HOSKISSON, R. E. y HITT, M. A. (1994): *Downsizing: How to Tame the Diversified Firm*, Oxford University Press, New York.
- HUNDLEY, G.; JACOBSON, C. K. y PARK, S. H. (1996): «Effect of Profitability and Liquidity on R&D Intensity: Japanese and U.S. Companies Compared», *Academy of Management Journal*, 39, pp. 1659-1674.
- KOBERG, C. S. (1987): «Resource Scarcity, Environmental Uncertainty, and Adaptive Organizational Behavior», *Academy of Management Journal*, 30(4), pp. 798-807.
- KRANTZ, J. (1985): «Group Process under Conditions of Organizational Decline», *Journal of Applied Behavioral Science*, 21, pp. 1-17.
- LORSCH, J. W. y MACLIVER, E. (1989): *Pawns or Potentates: The Reality of America's Corporate Boards*, Harvard Business School Press, Boston, Ma.
- MANNIS, C. L. y MARCH, J. G. (1978): «Financial Adversity, Internal Competition, and Curriculum Change in a University», *Administrative Science Quarterly*, 23(4), pp. 541-552.

- MASUCH, M. (1985): «Vicious Circles in Organizations», *Administrative Science Quarterly*, 30, pp. 14-33.
- McKINLEY, W. (1992): «Decreasing Organizational Size: To Untangle or not to Untangle?», *Academy of Management Review*, 17(1), pp. 112-123.
- McKINLEY, W. (1984): «Organizational Decline and Innovation in Manufacturing», en BOZEMAN, B., CROW, M. y LINK, A. (Eds.), *Strategic Management of Industrial R&D*, Lexington Books, Lexington, Ma.
- McKINLEY, W. (1993): «Organizational Decline and Adaptation: Theoretical Controversies», *Organizational Science*, 4(1), pp. 1-9.
- MILES, R. H. y CAMERON, K. S. (1982): *Coffin Nails and Corporate Strategies*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- MILLER, D. T. y CHEN, M. J. (1994): «Sources and Consequences of Competitive Inertia: A Study of U.S. Airline Industry», *Administrative Science Quarterly*, 39, pp. 1-23.
- MODIANO, P. (1987): «Made in Great Britain: Lessons from Manufacturing Turnarounds», *European Management Journal*, 5(3), pp. 174-179.
- MOHRMAN, S. y MOHRMAN, A. (1983): «Employee Involvement in Declining Organizations», *Human Resource Management*, 22, pp. 445-465.
- MONE, M. A.; McKINLEY, W. y BARKER III, V. L. (1998): «Organizational Decline and Innovation: A Contingency Framework», *Academy of Management Review*, 23(1), pp. 115-132.
- MOULTON, W. N.; THOMAS, H. y PRUETT, M. (1996): «Business Failure Pathways: Environmental Stress And Organizational Response», *Journal of Management*, 22(4), pp. 571-595.
- NELSON, P. B. (1981): *Corporations in Crisis*, Praeger, New York.
- NELSON, R. R. y WINTER, S. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, Ma.
- NYSTROM, P. C. y STARBUCK, W. H. (1984): «To Avoid Organizational Crises, Unlearn», *Organizational Dynamics*, 12(4), pp. 53-65.
- O'NEILL, H. M. (1986): «An Analysis of the Turnaround Strategy in Commercial Banking», *Journal of Management Studies*, 23(2), pp. 165-188.
- OLIVER, C. (1991): «Strategic Responses to Institutional Processes», *Academy of Management Review*, 16(1), pp. 145-179.
- PANT, L. W. (1991): «An Investigation of Industry and Firm Structural Characteristics in Corporate Turnarounds», *Journal of Management Studies*, 28(6), pp. 623-643.
- PEARCE II, J. A. y ZAIRA, S. A. (1992): «Board Composition from a Strategic Contingency Perspective», *Journal of Management Studies*, 29, pp. 411-438.
- PEARCE II, J. A. y ROBBINS, D. K. (1993): «Toward Improved Theory and Research on Business Turnaround», *Journal of Management*, 19, pp. 613-636.
- PEARCE II, J. A. y ROBBINS, D. K. (1994): «Retrenchment Remains the Foundation of Business Turnaround», *Strategic Management Journal*, 15, pp. 407-417.
- PEFFER, J. y SALANCIK, G. R. (1978): *The External Control of Organizations*, New York: Harper & Row.
- PORTER, M. E. (1994): «Toward a Dynamic Theory of Strategy», en RUMELT, R. P., SCHENDEL, D. E. y THECE, D. J. (Eds.) (1994), *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*, Harvard Business School Press, Boston, Ma.
- ROBBINS, D. K. y PEARCE II, J. A. (1993): «Entrepreneurial Retrenchment among Small Manufacturing Firms», *Journal of Business Venturing*, 8, pp. 301-318.
- ROBBINS, D. K. y PEARCE II, J. A. (1992): «Turnaround: Retrenchment and Recovery», *Strategic Management Journal*, 13, pp. 287-309.
- ROSENBLATT, Z. y MANNHEIM, B. (1996): «Organizational Response to Decline in the Israeli Electronics Industry», *Organization Studies*, 17(6), pp. 953-984.

- ROSENBLATT, Z., ROGERS, K. S. y NOID, W. R. (1993): «Toward a Political Framework for the Flexible Management of Decline», *Organization Science*, 4, pp. 76-91.
- RUMELT, R. P. (1991): «How Much Does Industry Matter?», *Strategic Management Journal*, 12(3), pp. 167-185.
- RUMELT, R. P., SCHENDEL, D. E. y THICH, D. J. (Eds.) (1994): *Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda*, Harvard Business School Press, Boston, Ma.
- SCHENDEL, D. y PATTON, G. (1976): «Corporate Stagnation and Turnaround», *Journal of Economics and Business*, 28, pp. 236-241.
- SCHICK, A. G. y PONEMON, L. A. (1993): «The Influence of Auditors' Perceptions of Organizational Decline on Audit Risk», *Organization Science*, 4, pp. 92-107.
- SCHMALENSEE, R. (1985): «Do Markets Differ Much», *American Economic Review*, 75, pp. 341-351.
- SHEPPARD, J. P. (1994): «Strategy and Bankruptcy: An Exploration into Organizational Death», *Journal of Management*, 20(4), pp. 795-833.
- SINGH, J., TUCKER, D. J. y HOUSE, R. J. (1986): «Organizational Legitimacy and the Liability of Newness», *Administrative Science Quarterly*, 31, pp. 171-193.
- SLATTER, S. (1984): *Corporate Recovery: Successful Turnaround Strategies and Their Implementation*, Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex.
- SMART, C. F. y VERTINSKY, I. (1977): «Designs for Crisis Decision Units», *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 640-657.
- STARBUCK, W. H. y HEDBERG, B. L. T. (1977): «Saving an Organization From Stagnating Environments», en THORBEHLI, H. (Ed.) *Strategy + Structure + Performance*, University Press, Bloomington, In.
- STARBUCK, W. H., GREVE, A. y HEDBERG, B. L. T. (1978): «Responding to Crises», *Journal of Business Administration*, 9, pp. 111-137.
- STAW, B. M., SANDELANDS, L. E. y DUTTON, J. E. (1981): «Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis», *Administrative Science Quarterly*, 26, pp. 501-524.
- SUTTON, R. I. y D'AUNNO, T. D. (1989): «Decreasing Organizational Size: Untangling the Effects of Money and People», *Academy of Management Review*, 14(2), pp. 194-212.
- SUTTON, R. I. y D'AUNNO, T. D. (1992): «Building a Model of Work Force Reduction That Is Grounded in Pertinent Theory and Data: Reply to McKinley», *Academy of Management Review*, 17(1), pp. 124-137.
- SUTTON, R. I. (1987): «The Process of Organizational Death: Disbanding and Reconnecting», *Administrative Science Quarterly*, 32, pp. 542-569.
- SUTTON, R. I. (1990): «Organizational Decline Processes: A Social Psychological Perspective», en L. L. CUMMINGS y B. M. STAW (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 12. JAI Press, Greenwich, Ct.
- SUTTON, R. I. y CALLAHAN, A. (1987): «The Stigma of Bankruptcy: Spoiled Organizational Image and Its Management», *Academy of Management Journal*, 30, pp. 405-436.
- TOREN, N. y NVO-INGBER, J. (1989): «Organizational Response to Decline in the Academic Marketplace», *Higher Education*, 15, pp. 453-471.
- ULRICH, D. y BARNEY, J. B. (1984): «Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Populations», *Academy of Management Review*, 9(3), pp. 471-481.
- WARWICK, D. P. (1975): *A Theory of Public Bureaucracy*, Harvard University Press, Cambridge, Ma.
- WEITZEL, W. y JONSSON, E. (1989): «Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension», *Administrative Science Quarterly*, 34, pp. 91-109.
- WHETTEN, D. A. (1980): «Organizational decline: A Neglected Topic in Organizational Science», *Academy of Management Review*, 5(4), pp. 577-588.

- WHETTEN, D. A. (1981): «Organizational Responses to Scarcity: Exploring the Obstacles to Innovative Approaches to Retrenchment in Education», *Educational Administration Quarterly*, 17(3), pp. 80-97.
- WHETTEN, D. A. (1987): «Organizational Growth and Decline Processes», *Annual Review of Sociology*, 13, pp. 335-358.
- WHETTEN, D. A. (1988): «Sources, Responses and Effects of Organizational Decline», en CAMERON, K. S., SUTTON, R. I. y WHETTEN, D. A. (Eds.), *Readings in Organizational Decline: Frameworks, Research, and Prescriptions*, Ballinger, Cambridge, Ma.
- WHITNEY, J. O. (1987): *Taking Charge: Management Guide to Troubled Companies and Turnarounds*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Il.
- WILLIAMSON, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies*, Free Press, New York.
- WILLIAMSON, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, New York.
- WINS, J. (1997): «Asset Productivity Turnaround: The Growth/Efficiency Challenge», *Journal of Management Studies*, 31(4), pp. 585-600.
- WISEMAN, R. M. y BROMILEY, P. (1996): «Toward a Model of Risk in Declining Organizations: An Empirical Examination of Risk, Performance and Decline», *Organization Science*, 7(5), pp. 524-543.
- ZIMMERMAN, F. M. (1989): «Managing a Successful Turnaround», *Long Range Planning*, 22(3), pp. 105-124.