

GESTIÓN DE SITUACIONES DE CRISIS

Angel Martínez Moreno

1.- INTRODUCCIÓN.-

Es conocido que el entorno de las organizaciones está regido por fuerzas que simultáneamente tienden al cambio y a la estabilidad (homeostasis). Aunque aparentemente se trata de una contradicción, la experiencia nos muestra la coexistencia de estas dos tendencias continuamente. Por una parte las organizaciones tienden a adaptarse a las condiciones de entornos que han sido calificados como turbulentos. Por otra, invierten grandes cantidades de recursos y de esfuerzos en diseñar, implantar y mantener sistemas de control que les doten de la estabilidad necesaria para garantizar la gobernabilidad.

La dialéctica entre el cambio y la estabilidad se refleja en las múltiples herramientas y mecanismos diseñados para incorporar estos dos fenómenos inevitables a la gobernanza organizativa. Así, el Cuadro de Mando Integral de las empresas pretende incorporar sistemas de indicadores que detecten las posibles desviaciones de la realidad respecto a las previsiones; la Dirección por Valores, y sus múltiples versiones, se plantea como la posibilidad de mantener fijos algunos criterios de actuación, que se consideran básicos, a pesar de tener que introducir cambios sustanciales en las prácticas concretas de gestión empresarial; la Planificación y la Dirección Estratégicas persiguen dotar a las cúpulas directivas de la necesaria sensación de control para la toma de decisiones a partir de información generalmente incompleta; la incorporación del *Coaching* como un instrumento de gestión en las personas claves de las organizaciones se propone, desde el punto de vista institucional, que esas personas dispongan de los elementos y recursos directivos suficientes para gobernar situaciones de incertidumbre que antes se abordaban simplemente desde la aplicación de la autoridad jerárquica. Y así podríamos seguir poniendo ejemplos de herramientas diseñadas para manejar el diálogo inevitable entre estabilidad y cambio.

El aumento de la complejidad de los entornos, y por tanto de la turbulencia de los mismos, obliga a los directivos a convivir con el cambio, no como algo excepcional y esporádico, sino como un fenómeno cotidiano al que ya no se han de incorporar solamente los miembros de las cúpulas directivas sino todo aquel que tenga cierta capacidad para tomar decisiones en la organización. Dado que desde arriba ya no se puede controlar la organización en su totalidad de manera efectiva, es necesario confiar en la acción de todos aquellos que asumen responsabilidades en los diferentes niveles. Así, la descentralización en la toma de decisiones operativas no se ha venido a aplicar de manera

generalizada porque haya triunfado una determinada filosofía del *management* sino, simplemente, por la imposibilidad de que pudiera ser de otro modo.

En este contexto las crisis, desde el punto de vista de las organizaciones, constituyen formas de cambio que plantean un especial potencial de cuestionamiento de la gobernabilidad del sistema. Y esto lo es tanto para seguir manteniendo un determinado rumbo hacia objetivos prefijados y explícitamente propuestos, como para disponer de la imprescindible estabilidad que permita anticipar las reacciones de la organización ante las diferentes novedades que se le proponen. En este sentido la crisis pone a prueba la robustez y la flexibilidad del sistema organizativo.

2.- CRISIS, CARACTERÍSTICAS Y TIPOS.

Una crisis es un tipo de cambio que cuestiona la viabilidad de sistema organizativo con los parámetros que presenta actualmente. Es por ello que generalmente se trata de un cambio no planificado. A fin de hacer más operativo el concepto de crisis podemos decir que generalmente suele afectar a los componentes básicos del sistema, es decir:

1.- **A los elementos** entendidos como recursos, personas, unidades organizativas e instancias internas o externas al sistema que forman parte del mismo o se relacionan con él.

2.- **A los atributos**, que son las características de los elementos de un sistema, seleccionados en función de sus vinculaciones a los propósitos con los que éste fue definido. Así por ejemplo la antigüedad de una plantilla de trabajadores o sus niveles de formación profesional pueden ser atributos muy importantes a considerar si se ha definido una empresa como sistema a fin de gestionar, por ejemplo, cambios en las formas de producción. En la misma línea se pueden considerar los estilos de liderazgo o los valores que actúan como criterio para la dirección del personal.

3.- **A las reglas**, que constituyen las pautas o regularidades, en función de las cuales los elementos de un sistema se relacionan entre sí y con los componentes del entorno o ecosistema. Las reglas pueden ser formales o informales, estar vinculadas a sanciones cuando se incumplen o no, pero siempre constituyen un elemento que hace más previsible el comportamiento de los elementos del sistema. Es por ello que en los sistemas humanos, del tipo de las organizaciones laborales, es importante que las reglas se asienten sobre valores, y contenidos culturales coherentes.

Cuando decimos que la crisis cuestiona la viabilidad del sistema estamos diciendo que puede modificar sustancialmente *quién* y *qué* sigue siendo relevante en la organización, *qué características* son valoradas y resultan de utilidad y *cuáles* son los mecanismos que han de pautar las relaciones entre los elementos. Puede que después de un cuestionamiento global de estos componentes, la organización siga existiendo como tal, pero habrá perdido, al menos, una parte relevante de su identidad. En ese sentido, habrá desaparecido su antigua capacidad para anticipar cómo reaccionará el sistema siguiendo los parámetros anteriores al cambio crítico. Esa capacidad de anticipación necesariamente habrá de reconstruirse.

En todo caso la crisis implica la pérdida o el cuestionamiento de los valores y contenidos culturales que, en principio, se atribuían a la organización (Hurst, 1998), no sólo porque constituyan contenidos fundamentales de la identidad organizativa, sino también porque estos dejan de cumplir su función de manera fiable.

Aunque las crisis se pueden clasificar de múltiples formas atendiendo a diversos criterios, si consideramos las causas de las crisis organizativas podemos identificar tres tipos:

1.- Crisis sobrevenidas. Se trata de cambios producidos a partir de novedades en el interior o en el exterior del sistema (entorno) que afectan gravemente al funcionamiento y el cumplimiento de objetivos y metas previstos. Los cambios, en este caso, no han podido ser identificados adecuadamente o los sistemas de control no han sido capaces de detectarlos y evaluarlos suficientemente como para generar mecanismos de reacción ante sus posibles efectos. Asimismo, es posible que la organización se encuentre simplemente en fase de obsolescencia y éste resulte ser el principal motivo de su falta de capacidad de reacción ante las demandas del entorno. Ejemplos de este tipo de crisis son las originadas por modificaciones legislativas, cambios en la estructura y condiciones de los mercados, innovaciones tecnológicas, etc.

Las crisis sobrevenidas, en muchas ocasiones, no lo son únicamente de la organización sino de todo un entorno o de un sector social o económico. En la medida que una empresa se incorpora a la crisis arrastrada por su pertenencia a un sector de referencia, su capacidad de maniobra y de generación de estrategias singulares se reduce y su destino se vincula en mayor medida a la del ecosistema del que forma parte.

2.- Crisis relacionadas con transiciones organizativas. Ese tipo de crisis pueden ser anticipadas o no a través de los sistemas de control. Un ejemplo típico podemos encontrarlo en las transiciones generacionales de las empresas familiares en las que la incorporación

de nuevas personas con ideas, experiencias y formación diferentes pueden cuestionar los modos de hacer de la empresa hasta el momento. Este tipo de crisis generalmente puede ser anticipado y planificado aunque no siempre ocurre así, de manera que, en ocasiones, han de ser gestionadas como si se tratase de crisis sobrevenidas. Otros ejemplos de crisis de transición se relacionan con procesos de innovación tecnológica o adaptación a nuevos contextos legislativos. Lo característico de este tipo de crisis suele ser la coexistencia en el tiempo y en las formas de gestión de, al menos, dos sistemas simultáneamente: el que existe y el que se quiere imponer. Aprender lo nuevo implica desaprender parte de lo antiguo y ese no es generalmente un proceso automático.

3.- Crisis provocadas. Se trata de cambios que se proponen de manera explícita, detallada y planificada para obtener resultados concretos y previsibles. Generalmente este tipo de cambios no se consideran crisis en el sentido estricto, sin embargo, su morfología es muy similar a las de las crisis anteriores y el riesgo de generar crisis sobrevenidas en el transcurso de su implementación suele ser elevado. Es por ello que gran parte de los criterios de gestión que se aplican en las crisis pueden también ser considerados aquí.

Este tipo de crisis suele implicar la necesidad de dejar que las contradicciones que ya existen emerjan en el sistema organizativo. En todo caso suponen que quienes las provocan han de tener una clara consciencia de que disponen de los recursos, las capacidades y el poder necesarios para reorientar la dinámica de la organización en el sentido de la innovación que se pretende imponer.

En principio podemos considerar el alcance de las crisis en función de la amplitud de sus efectos y de esta manera podemos identificarlas en función de que incidan en:

- (a) las estrategias y por tanto a las relaciones con el entorno,
- (b) las estructuras y por tanto a la articulación entre las partes de la organización,
- (c) los sistemas que se utilizan tanto para la producción como para el control,
- (d) la cultura y con ello los valores y prácticas relacionales,
- (e) los modelos de dirección que determinan las relaciones jerárquicas.

En todo caso es importante considerar que, en la práctica este tipo de clasificaciones puede falsear la realidad de las organizaciones en las que, en función de la propiedad de Totalidad de los Sistemas, es prácticamente imposible que no se produzcan afectaciones en cada una de las partes del sistema si se han producido cambios significativos en una de ellas.

Si atendemos a la profundidad de la crisis hemos de considerar que ésta no es más que un tipo de cambio y que por tanto se pueden utilizar como referencia los criterios que permiten clasificarlos. En este sentido, si atendemos a la profundidad del cambio podemos considerar, siguiendo a Watzlawick et al. (1986) al menos dos modalidades, atendiendo a la amplitud de los contenidos del sistema que se pueden ver afectados por la crisis:

- **Cambio 1.** Es el que afecta a los mecanismos de control de la organización es decir a aquellas partes y componentes del sistema que se vinculan al mantenimiento de los sistemas de control y de las variables que definen la identidad esencial de la organización.

El cambio se produce materialmente en la organización de los elementos del sistema o en las condiciones de interacción entre ellos, a fin de preservar los modos de funcionamiento establecidos y el logro de objetivos prefijados. Así por ejemplo, hablamos de Cambio 1 cuando la crisis puede llegar a afectar y modificar los métodos o las condiciones de trabajo para conseguir objetivos de rentabilidad que de otra manera se verían en peligro, o para adaptarse a nuevas condiciones de competencia en los mercados, manteniendo la rentabilidad. Asimismo, pueden considerarse en este tipo de cambio todos los movimientos dirigidos a mantener la disciplina, el clima laboral adecuado, la prevención y resolución de conflictos, el cumplimiento de normas de seguridad, etc. El objetivo de la gestión de la crisis en este tipo de cambio será generalmente: *tratar de introducir cambios para que nada cambie substancialmente.*

El mecanismo básico de producción del Cambio 1 es la realimentación negativa, que tiene como finalidad controlar y neutralizar las desviaciones del sistema. Un ejemplo de este tipo de realimentación es el termostato de los aparatos de refrigeración que mantienen un ambiente a temperatura constante controlando en todo momento las desviaciones. En el campo social y de las organizaciones, algunas instancias como la policía o los jueces (preservando el cumplimiento de normas), los sistemas de disciplina y sanciones, las prescripciones de los sistemas de control de calidad, las auditorías, o las normativas que pretenden garantizar el cumplimiento de normas de prevención de

riesgos laborales, constituyen ejemplos de mecanismos de realimentación negativa. Se denominan así porque niegan la entrada de lo nuevo (desviaciones respecto a las previsiones y pautas aceptadas) en el sistema. Algunos dispositivos de realimentación negativa son sutiles y por ello en ocasiones más efectivos. Así por ejemplo determinadas creencias o valores culturales que obligan a las personas a mostrar reciprocidad cuando son ayudados o que facilitan que se cumplan los acuerdos aunque estos no se encuentren reflejados por escrito.

En este caso la crisis se produce cuando los mecanismos de control fallan y los esfuerzos de gestión se plantean con el objetivo de restablecerlos.

La realimentación negativa tiene una clara función en los sistemas sociales de mantenimiento de normas y de producción de estabilidad, previsibilidad y seguridad. Sin embargo, también la realimentación negativa contribuye a la estereotipia de las respuestas y provoca resistencia cuando se pretende introducir cambios que contradicen las normas o los sistemas de valores y creencias predominantes en una organización.

- **Cambio 2.** Se produce a través de modificaciones substanciales en las reglas implícitas y explícitas de funcionamiento del sistema organizativo. Cambian las formas en que se relacionan los elementos del sistema entre sí. El Cambio 2 supone que el sistema tiende a modificarse para adaptarse a las nuevas condiciones. Esa adaptación puede ser puntual o de gran profundidad, pudiendo llegar incluso a modificar sus mecanismos y sistemas de control e incluso parte o la totalidad de la misión y visión que las organizaciones se hayan diseñados como parte del proceso de dirección estratégica. En este tipo de cambio habrá que considerar cuestiones como por ejemplo la promoción de conductas de salud entre los trabajadores, la incorporación de nuevas tecnologías, las modificaciones importantes en los sistemas de producción, el cambio en las reglas de negociación de las relaciones laborales, la modificación de las política de contratación del personal, la exigencia de nuevos requisitos de formación y competencias profesionales, la incorporación de nuevos valores y contenidos culturales corporativos, la modificación de los contratos, tanto legales como psicológicos que regulan las relaciones laborales, etc. El objetivo de la gestión de la crisis en este tipo de cambio será generalmente: *cambiar para hacer las cosas de manera significativamente distinta.*

El mecanismo básico de producción del Cambio 2 es la realimentación positiva que tiene como finalidad la amplificación de las desviaciones y

provocar la pérdida de estabilidad de los sistemas creando la necesidad de una nueva homeostasis, una nueva situación que pueda llegar a afectar no sólo a la dinámica, sino también a la identidad de la organización. Conduce, por tanto, al cambio evolutivo del sistema a través de la desorganización del mismo y su posterior reestructuración, provocando, en consecuencia, alteraciones significativas. El sistema responde ante la propuesta de novedades aceptándolas y adaptando sus parámetros para asumirlas. Un ejemplo de realimentación positiva lo constituye la progresiva incorporación de la mujer al mundo laboral lo que genera cambios en su estatus social. Asimismo la asunción de los principios de la prevención de riesgos laborales y su incorporación a la cultura organizativa son ejemplos de realimentación positiva. También constituye una forma de realimentación positiva la progresiva degradación del clima laboral en empresas en las que los estilos de liderazgo devienen autoritarios o arbitrarios. Pero, asimismo, podemos considerar ejemplos relevantes de Cambio 2 la implantación de una nueva política de negociación con los proveedores, la modificación sustancial de la cartera de productos y servicios, la internacionalización de una empresa, o la entrada de nuevos socios con planteamientos y contenidos culturales distintos. Cuando decimos que una determinada novedad o práctica que se propone no puede ser implantada sin que antes, o simultáneamente, se haya producido un cambio en los esquemas mentales de la gente estamos apelando a la necesidad de realimentación positiva.

Como puede apreciarse con facilidad, las organizaciones necesitan combinar de manera efectiva los dos tipos de cambio porque son los que permiten, por una parte la estabilidad y, por otra, la actualización de sus contenidos y formas de trabajo. El predominio de formas de Cambio 1 implicará tendencia a la estabilidad, a las rutinas y, en muchas ocasiones, reflejará la existencia de fuertes mecanismos de control que impiden la innovación. El predominio del Cambio 2 supone la apertura hacia lo nuevo y la transformación de las formas de hacer y organizarse pero, por otra parte, puede suponer, si no se produce el equilibrio adecuado, cierta inestabilidad, y sensación en los miembros de la organización, de que ésta se encuentra sometida a cierto desgobierno.

Las diferentes crisis a las que puede enfrentarse una organización pueden incorporar más componentes de Cambio 1 o de Cambio 2 en su gestión pero, en todo caso, será necesario considerar los dos tipos si se quiere garantizar un nivel de adaptación suficiente a las nuevas demandas (realimentación positiva) al tiempo que se preservan valores y formas de hacer consideradas valiosas y que se construyeron como elementos importantes de la identidad de la organización a lo largo de su historia.

3.- CONSIDERACIONES GENERALES PARA LA GESTIÓN EFECTIVA DE LAS CRISIS EN LAS ORGANIZACIONES.

Se plantean en este apartado algunas cuestiones relacionadas con las crisis en las organizaciones que resultan claves para abordar la gestión de las crisis independientemente del modelo de gestión que se utilice para ello:

- En ocasiones la literatura sobre cambio organizativo ha planteado que las crisis adoptan en su emergencia, desarrollo y resolución, algunos patrones típicos que pueden ser considerados como etapas de desarrollo. En parte esto ocurre porque se confunde en gran medida la gestión de las crisis con la de los cambios planificados, que siguen otros parámetros, aunque el resultado final pudiera ser la generación de modificaciones en la morfología, la funcionalidad y las relaciones entre los componentes de las organizaciones. En este sentido es típica la secuencia que plantea etapas consecutivas del tipo de las siguientes:

1ª etapa: La crisis se gesta internamente en la organización pero no aparecen síntomas visibles de la misma.

2ª etapa: escalada de síntomas que se manifiestan de forma explícita y generalmente alarmante

3ª etapa: descenso de los síntomas de la crisis y asunción del control por parte de la dirección.

4ª etapa: consolidación de los cambios planteados como respuesta a la crisis.

En realidad ha de decirse que lo característico de las crisis es precisamente su componente caótico y por tanto difícilmente reductible a etapas y fases predeterminadas. Es cierto que en ocasiones pueden identificarse esas etapas u otras similares, pero casi siempre a *posteriori*, siendo extremadamente difícil realizar predicciones acerca de la duración de las mismas y de la profundidad de las modificaciones que se plantean.

En la gestión de las crisis organizativas hemos de estar dispuestos a considerar la posibilidad de agravamientos de los síntomas cuando ya parecían controlados o, también, de la emergencia de oportunidades de cambio que difícilmente podían ser previstas en los momentos iniciales.

- Es necesario advertir que muchas organizaciones desaparecen o se disuelven y son absorbidas por otras a consecuencia de las crisis. Estamos acostumbrados a plantear casos de éxito de gestión de las crisis organizativas, pero la realidad es que en muchas ocasiones la consecuencia más común resulta ser la extinción de la organización. En el proceso de gestión de las crisis organizativas, cuando se percibe que la desaparición de la organización constituye una posibilidad altamente probable, puede resultar especialmente importante dedicar los esfuerzos a facilitar que ese proceso de desarrollo de manera adecuada salvaguardando los intereses de la mayor parte de los componentes, *stakeholders* e instancias implicadas.

Así pues, también la gestión de la extinción organizativa puede considerarse como parte de la gestión de las crisis y, a menudo, suele resultar la opción más adecuada, preferible a una desaparición a través de procesos desordenados e incapaces de salvaguardar derechos e intereses. Tan importante y en ocasiones tan complejo, como diseñar y construir organizaciones para que cumplan con objetivos y resulten funcionales para obtener resultados, es ser capaces de asistirles en su desaparición reduciendo riesgos y salvaguardando intereses y derechos.

- Una de las consecuencias de las situaciones de crisis aguda es la indefensión, es decir la percepción que tienen las personas de que los resultados que se obtienen no son consecuencia de las acciones, decisiones y esfuerzos que llevan a cabo. La falta de correspondencia entre los esfuerzos que se realizan y los resultados constituye uno de los factores más relevantes de desmotivación del personal que puedan existir en las organizaciones. El individuo se considera a sí mismo sin la necesaria sensación de control que resulta imprescindible para mantener los esfuerzos a lo largo del tiempo. Esta situación es más aguda en los niveles de dirección intermedios que, en muchas ocasiones perciben que no son suficientemente escuchados por la alta dirección o que existe información relevante a la que no tienen acceso suficiente.

La necesidad de reducir la indefensión y de aumentar la sensación de control ha provocado que, en muchos procesos de gestión de crisis, se haya optado por añadir actividades al ámbito de influencia de los

mandos intermedios en las que sí que exista la suficiente correspondencia entre el esfuerzo realizado y los resultados obtenidos. Es importante que estas actividades puedan ser fácilmente evaluables y que dispongan de mecanismos de reconocimiento, tanto a los esfuerzos de las personas como a los que realizan los equipos.

- Las situaciones de crisis remueven la posición y los roles de las personas en las organizaciones y ello tiene importantes consecuencias. Así, personas que ocupaban posiciones centrales antes de la crisis puede que simplemente desempeñen papeles secundarios durante el proceso de gestión o incluso que se perciban como personas prescindibles después. Básicamente la emocionalidad vinculada a la posición y relevancia de los roles desempeñados por las personas incorpora un factor importante de reactividad diferenciada.

Será importante por tanto considerar las afectaciones emocionales diferentes en distintos sectores de personas o de unidades organizativas. Las crisis afectan de forma desigual a los diferentes sectores, tal como también ocurre en las crisis sociales más amplias que superan el ámbito estricto de las organizaciones. Hemos de tener en cuenta, por tanto, que las reacciones de las personas estarán seguramente más determinadas por las condiciones emocionales que por las repercusiones materiales, que en gran parte les son desconocidas, que la crisis pueda tener para personas concretas.

- Uno de los cuestionamientos más inmediatos que generalmente producen las crisis en las organizaciones laborales es la desconfianza entre los distintos colectivos que las componen. De hecho, las relaciones laborales en gran medida se rigen a través de los diferentes contratos psicológicos entre los actores.

El contrato psicológico está constituido fundamentalmente por el conjunto de expectativas que las partes tienen acerca del comportamiento que los otros han de tener y de las conductas que se consideran equitativas en correspondencia (Rousseau, 1989, Alcover, 2002). El contrato psicológico se basa en un equilibrio que se mantiene a partir de promesas explícitas o tácitas y de la experiencia de interrelación en el contexto de la empresa bien sea en personas concretas o en otras a las que se considera como iguales. Así, por ejemplo si en una empresa un empleado observa la experiencia de otros de que a los 60 años se facilitará la jubilación anticipada de los compañeros en determinadas condiciones puede esperar que las mismas prácticas y criterios de trato se utilizarán con él cuando llegue a esa edad. Se trata de un contrato psicológico en la medida que no está

escrito y que no responde a exigencias legales pero que se presupone por las partes implicadas y generalmente se cumple. Los contratos psicológicos constituyen componentes fundamentales del compromiso y vinculación entre el personal y la empresa.

Generalmente las crisis, si son suficientemente intensas pueden cuestionar los contratos psicológicos y, si eso ocurre, cuando se vuelve a una situación de cierta normalidad puede que ya no existan los mismos niveles de compromiso y confianza entre el personal y la dirección de la organización (Dupuy, 2001).

Las crisis suponen en muchas ocasiones que no se puedan cumplir los contratos psicológicos vigentes en una organización. En este caso es muy importante tener en cuenta que la ruptura del contrato en condiciones que puedan ser explicadas al personal y entendidas a través de un programa de comunicación adecuado. Aunque gestionar la ruptura resulta difícil, si se hace adecuadamente, existe la posibilidad de reformularlo adaptándolo a las nuevas condiciones surgidas tras la crisis.

Una situación distinta es la de la violación del contrato psicológico en el cual la parte más débil percibe que los otros aprovechan la situación para incumplir o reformular el contrato obteniendo ventajas adicionales. Evidentemente la violación del contrato comporta consecuencias que suponen la imposibilidad de la recuperación de la confianza entre las partes (Morrison y Robinson, 1997).

- En la misma línea que el contrato psicológico, las situaciones de crisis pueden hacer que se cuestionen, en la práctica, el conjunto de valores proclamados por la organización en condiciones de normalidad. La violación de los valores incorporará una dimensión de desconfianza que dificultará la gestión de la crisis. Es por ello que, si se produce un cambio en los valores, tiene que ser fundamentado y sometido a un proceso de comunicación especialmente cuidadoso en el que se argumenten tanto los motivos como las consecuencias previstas del cambio.
- La crisis en la organización suele plantearse en términos de conflicto, tratándose de procesos que coinciden y cooperan a la complejidad de las situaciones. Básicamente son dos las causas que contribuyen a la emergencia del conflicto. Por una parte la percepción de que pudieran perderse ventajas o privilegios percibidos y, por otra la percepción de que pueden aprovecharse oportunidades para generar nuevas ventajas en el posicionamiento de los diferentes actores en el contexto organizativo.

La emergencia del conflicto implica que quien tenga la misión de gobernar la organización en tiempos de crisis habrá de incorporar la negociación y la mediación entre sus actividades principales.

En todo caso, dado que el conflicto se relaciona inmediatamente con el poder, cuando este es muy desigual entre las partes la negociación se hace inviable y la gestión de la crisis adopta otras formas.

- La gestión de las crisis implica, como acertadamente ha planteado Etkin (2009) la reflexividad, es decir la práctica de mirar la organización por parte de quienes están implicados en ella. En general la reflexividad no es una actividad que pudiéramos considerar natural o espontánea. Lo habitual es que las personas se centren en sus actividades pero difícilmente lo hacen en la organización en su conjunto, intentando comprender las diferentes partes y como se relacionan entre ellas, los intereses distintos que convergen y que en ocasiones son contrapuestos y en otras simplemente pueden coexistir y complementarse.

El ejercicio de la reflexividad ha de ser deliberado, intencional y sistemático y el resultado no debe ser inferior al que supone hacerse consciente de la diversidad de intereses, así como de las debilidades y de las capacidades existentes. Por lo tanto la reflexividad supone el análisis, tanto desde dentro como desde fuera, de la organización.

4.- FACTORES A TENER EN CUENTA PARA TRAZAR UN MAPA DIRECTOR DE GESTIÓN DE LA CRISIS Y DISEÑAR LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN.

Cualquier intento de gestionar una crisis organizativa plantea la necesidad de obtener una representación de la misma o mapa de la crisis. La diversidad de organizaciones y de situaciones plantea que cualquier esquema que se pueda ofrecer habría de ser excesivamente simplificador de la realidad y por tanto falsificador de la misma. En todo caso es necesario considerar que los mapas de la realidad han de cambiar al mismo tiempo que ésta y tienen como función, exclusivamente, la de ofrecernos una guía para la toma de decisiones pero no un algoritmo que haya que aplicar de forma mecánica. Además de los elementos propios del análisis organizativo (mercado, cambio legislativo, identificación de *stakeholders*, etc.) que le son propios, planteamos algunos aspectos que generalmente son transversales a los procesos de gestión de las crisis y que si se consideran suficientemente nos permitirán tener presente en todo momento el nivel de complejidad de la organización que no podemos obviar en ningún caso.

METAS

Las metas constituyen las expectativas de cada una de las partes implicadas en la crisis. Pueden ser explícitas o implícitas, y en la mayoría de las ocasiones las metas constituyen un complejo conjunto de elementos implícitos y explícitos entremezclados.

Las metas explícitas suelen ir acompañadas de razonamientos que mantienen una estructura y coherencia lógica que pretende generar apariencia de legitimidad en las personas del entorno de quien manifiesta explícitamente sus aspiraciones.

Las metas implícitas constituyen los motivos (aquello que mueve a la acción). Son aquellas que las personas tienen pero que difícilmente manifiestan por múltiples razones: porque pertenecen al ámbito de las emociones y la persona tiene dificultades para exponerlas en palabras, porque si se manifiestan se teme que las personas de su contexto le consideren egoísta o insolidario, porque se puede decidir que estratégicamente resulta conveniente mantener ocultas las metas reales que se persiguen, etc.

Sin comprender en profundidad las metas implícitas (coincidan o no con las explícitas) resulta imposible comprender el comportamiento de los actores en los procesos de crisis.

VISIONES

Las metas se traducen en visiones, es decir en formas de imaginar cómo serán las situaciones, relaciones, disponibilidad de recursos, etc. si la crisis se resuelve en términos favorables para cada una de las partes implicadas. Así, cada parte interviniente genera una o varias visiones de resolución satisfactoria. Esta visión constituye el criterio más relevante en función del cual se evaluarán las diferentes situaciones, avances o retrocesos en el transcurso y devenir de la gestión de la crisis.

Quizás una de las situaciones de peor pronóstico se produce cuando alguna de las partes, o todas, se muestran incapaces de generar una visión acerca de la resolución satisfactoria de la situación. Así, cuando no hay criterio compartido, no hay solución satisfactoria y consecuentemente la mayoría de los esfuerzos no se dirigen a satisfacer los intereses implicados sino a atacar a la otra parte.

PODER

El elemento que emerge en las situaciones de crisis inevitablemente es el poder.

- Cuando el poder se percibe como equilibrado se requerirá, necesariamente, el planteamiento sistemático de estrategias de cooperación entre las partes.
- Cuando el poder se percibe como desequilibrado, el que dispone de la mayor parte puede decidir imponer sus metas a la parte más débil. En este caso el desequilibrio tenderá a traducirse en falsos consensos o en la sumisión aparente del más débil y su mantenimiento en una situación de espera (resentimiento). En ocasiones la parte más débil puede optar por diversas fórmulas de guerrilla y sabotaje de diferente grado de intensidad. Se pueden cerrar así las manifestaciones del conflicto pero este sigue existiendo de manera implícita y condicionando así las relaciones interpersonales.

EL GRADO DE DEPENDENCIA DE LAS PARTES

Se trata de identificar hasta qué punto los intereses (directos o indirectos) que se encuentran en juego en la situación de crisis resultan importantes para cada una de las partes y hasta qué punto la funcionalidad de aquello que hay en juego puede ser sustituida a través de la activación alternativa de recursos diferentes a los implicados.

La parte que cuente con una alternativa aceptable a la falta de acuerdo se encontrará en una posición de mayor poder y capacidad de imposición de condiciones.

ANTECEDENTES

Las historias de relación anteriores entre las diferentes partes así como las experiencias que los diferentes agentes consideran como significativas determinan en gran medida las actitudes con las cuales se afronta la situación.

Cabe considerar, asimismo, los antecedentes biográficos de cada una de las partes y que se refieren en muchas ocasiones a cuestiones que no se encuentran aparentemente relacionadas con el conflicto actual.

En ocasiones, el antecedente principal de una situación es un conjunto de conductas o patrones de conducta que se han venido repitiendo a lo largo del tiempo generando malestar o desconfianza en todas o en alguna de las partes implicadas aunque ese malestar no se tradujese en conductas que pudieran considerarse conflictivas.

CONTEXTO

Consideramos como contexto al conjunto de elementos sociales, organizativos o materiales que son capaces de determinar la dinámica del proceso de gestión de la crisis.

En este sentido puede considerarse a modo de ejemplo la incidencia de un espacio físico que obliga a las partes a compartir un lugar o unos recursos imprescindibles para la actuación concreta en el proceso de gestión; la dependencia de una parte de las decisiones de la otra; la existencia de personas significativas que facilitan la objetivación de las situaciones (amortiguadoras de la emocionalidad) o que por el contrario incitan a reacciones emocionales primarias (incrementadoras de la emocionalidad); la densidad de recursos de mediación y arbitraje, así como de normas disponibles, tanto en el nivel organizativo como en el de las relaciones interpersonales e intergrupales; etc.

En ningún caso puede infravalorarse la capacidad de influencia del contexto que determina en muchas ocasiones la dinámica del conflicto y ha de tenerse en cuenta a la hora de definir las estrategias de afrontamiento.

LOS CONTENIDOS EMOCIONALES

Es prácticamente imposible que exista un proceso de gestión de crisis sin repercusiones emocionales en las partes implicadas. El tipo de emociones implicadas influye en la dinámica del proceso, en la selección de estrategias y tácticas y en el pronóstico de escalamiento o de amortiguación de las manifestaciones del conflicto.

Se puede considerar que las emociones se encuentran vinculadas al tiempo (la línea temporal). Así, por ejemplo el *resentimiento*, la *culpa* o la *decepción* se vincula al pasado, la *rabia*, la *soledad* o la *envidia* al presente, y el *miedo* o la *expectativa* al futuro. La vinculación de las emociones al tiempo ofrecerán ideas claras para su gestión: explicación y comunicación en el pasado y el presente y recurso a la negociación para las vinculadas al futuro.

COMPLEJIDAD

La idea de complejidad hace referencia a los niveles de imprevisibilidad de la dinámica del proceso. Existen situaciones que denominamos *triviales* porque son perfectamente previsibles en cuanto a su desarrollo y consecuencias. Las situaciones *complejas* son aquellas que generan derivas impredecibles o consecuencias difíciles de anticipar.

MÉTODOS

Son el conjunto de estrategias, tácticas y maniobras que las partes aplican a la gestión de la situación de crisis. En este sentido podemos identificar estrategias muy diferentes en una misma situación: la incitación de terceros para buscar aliados, el enfrentamiento directo, el uso del poder institucional, el sabotaje, el manejo de rumores, el victimismo, la falsa protección del otro, el razonamiento sesgado, etc.

5.- CUATRO HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS CRISIS ORGANIZATIVAS

En este apartado se presentan algunas de las técnicas más utilizadas en la planificación y dirección estratégica y que son asimismo de utilidad para el necesario análisis que requiere la gestión de las crisis.

1.5.- EL ANÁLISIS P.E.S.T. (Político, Económico, Social y Tecnológico)

Consiste fundamentalmente en el estudio sistemático de cuatro categorías de datos e información que caracteriza un entorno determinado. Aunque se desarrolló para facilitar el conocimiento del entorno competitivo de las empresas resulta de utilidad para cualquier organización que pretenda conocer la dinámica de un contexto social determinado. En este sentido clasifica las variables de información del entorno en cuatro dimensiones o categorías.

Dimensión político legal

Se consideran aquí variables de tipo administrativo, legislación, situación política, proyectos de reforma legal, cambios normativos en política económica y fiscal, etc.

Dimensión económica

Abarca esta dimensión el Conjunto de indicadores económicos de un sector o de un territorio, balanza de pagos, tipos de interés, inflación, evolución de los niveles de productividad, tasas de ocupación, calidad y los empleos. Disponibilidad y distribución de los recursos disponibles, capacidad de generación de nuevos recursos, política empresarial, de servicios, industrial, etc.

Dimensión sociocultural

Se tienen en cuenta aquí una gran diversidad de variables significativas: pirámide de edad de la población distribución de la riqueza, grado de polarización social, composición étnica y/o racial, distribución geográfica de la población, incidencia de las mujeres en el mercado laboral, intensidad y tipos de conflictividad social, distribución de los centros de poder, existencia y significación de grupos de poder organizados,

creencias, valores y pautas culturales, religiosidad, condiciones de acceso a la educación, grado de relativismo ético, dinámica y tendencias de cambio social etc.

Dimensión tecnológica

VARIABLES relacionadas con la innovación tecnológica, cultura tecnológica, acceso diferencial de los diferentes grupos sociales a las nuevas tecnologías, grado de alfabetización y dominio tecnológico, infraestructura de investigación, políticas de innovación, etc.

El análisis PEST implica profundizar en cada una de las cuestiones identificadas. En este sentido resulta de especial utilidad la identificación de factores clave, así como de aquellos que desde una determinada dimensión serán capaces de provocar cambios significativos en variables de que se ubican en otras dimensiones. El objetivo del análisis PEST es por tanto facilitar un conocimiento en profundidad del entorno en el que ha de definirse y desarrollarse la estrategia de manera que pueda aprehenderse la dinámica social y las tendencias de cambio.

2.5- MÉTODO DE LOS ESCENARIOS

El método de los escenarios constituye una forma de reconocimiento de la complejidad social y por ello de la dificultad de generar una estrategia fundamentada sobre hechos que pueden ser considerados ciertos y sobre la previsión de comportamientos previsibles de las diferentes variables de la realidad.

Básicamente consiste en elaborar previsiones acerca del comportamiento futuro de los diferentes factores que componen una realidad concreta así como su dinámica esperable de cambio ante diferentes situaciones hipotéticas: “si determinada variable cambia de esta manera entonces otra variable lo hará de forma que...”. La utilidad de los escenarios que se construyen depende de la profundidad con la que se conozca una determinada realidad a fin de poder anticipar las condiciones y acontecimientos en el futuro.

Es imprescindible que todo escenario futuro de plantee a partir de una descripción fiable de la realidad actual, lo cual constituye un punto de partida común a todos los participantes en la elaboración de los diferentes escenarios alternativos. Para la descripción de la situación actual el PEST puede constituir un buen punto de arranque siempre y cuando se formulen sistemáticamente hipótesis acerca de las relaciones e influencias de los diferentes contenidos que configuran cada una de las cuatro dimensiones del método.

La identificación de escenarios futuros se plantea sobre la idea de anticipar como reaccionará un sistema complejo como respuesta a la incorporación de una novedad planificada (variable de intervención) y cómo será el conjunto de reacciones causales en las diferentes variables afectadas directa o indirectamente por ella.

En cualquier caso es muy importante que se construyan al menos cuatro escenarios posibles:

- Los **escenarios de no intervención**, es decir la previsión de cuáles serán las circunstancias del sistema en el caso de que no se incorpore ningún tipo de novedad planificada
- **Escenarios optimistas** que reflejan la situación en la que el sistema cambia en la dirección deseada por los planificadores como resultado de los efectos de la incorporación de novedades planificadas.
- **Escenarios pesimistas**, en los que se contempla la no consecución de los resultados esperados por la incorporación de novedades plantificadas o la actuación de las mismas de forma ineficaz o en dirección opuesta a las pretensiones
- **Escenarios catastróficos** que identifican las situaciones en las que emergen las situaciones más divergentes de aquellas que pueden ser consideraras como deseables. Se trata aquí de identificar los riesgos de máxima pérdida.

Aunque pudiera resultar paradójico el método de los escenarios no adquiere toda su utilidad en la capacidad de anticipación de efectos en sistemas complejos que es el propósito que le da sentido, sino por otras aportaciones muy valiosas para la planificación y para la dirección estratégica:

- Obliga a un análisis en profundidad de los componentes de un sistema, a su clasificación y la identificación de sus relaciones, lo que facilita la comprensión de la dinámica del sistema más allá de sus condiciones formales.
- Permite considerar la posible eficacia de la no intervención facilitando la identificación de las tendencias de cambio del sistema que en muchas ocasiones pueden ser aprovechadas para la obtención de propósitos estratégicos.
- Facilita la interrogación hipotética: “que ocurriría si...” “cuales serian los resultados de...”
- Obliga a la reflexión conjunta de un equipo de trabajo que ha de ponerse de acuerdo no solo en qué hacer sino también en por qué hacerlo.
- Permite la innovación en las perspectivas de análisis, en la generación de ideas de innovación y en la evaluación de su viabilidad.

- El método puede ser utilizado durante el proceso estratégico y no solo durante la planificación de manera que sirve como instrumento de control de los efectos de cualquier intervención. En este sentido incorpora la estrategia las perspectivas de investigación acción.

3.4- EL ANALISIS D.A.F.O.

¿Qué es?

Se trata de una forma de organizar la información referente a una situación dada. Se representa en forma de una matriz y tiene como función principal clasificar y presentar sistemáticamente los factores esenciales que nos permitirán evaluar una situación y apoyar la toma de decisiones respecto a la misma.

¿Para qué sirve?

- Para conocer exhaustivamente los factores favorables a nuestros objetivos y las posibles resistencias.
- Para valorar diferentes alternativas de decisión ante una situación dada.
- Para construir y valorar estrategias de acción anticipando las consecuencias de una decisión.

¿Cómo se hace?

- A partir de un grupo de personas implicadas en el análisis de una situación o en la toma de decisiones respecto a la misma. También puede llevarse a cabo individualmente.
- Se construye una matriz en la que figuran cuatro cuadrantes que clasifican la información en:

Debilidades: Características y datos referidos a la organización, equipo de trabajo, etc. que previsiblemente constituirán frenos o puntos de resistencia al éxito de los objetivos planteados.

Amenazas: Se reflejan en este cuadrante los riesgos que se prevén y que seguramente habría que asumir en caso de adoptar una determinada decisión o de que se mantenga la situación. Son los factores externos que ponen en peligro la consecución de los objetivos.

Fortalezas: Se resumen aquí los factores en los que podemos apoyarnos para poner en marcha una determinada decisión. Se

trata de los elementos que jugaran a favor de los objetivos propuestos. Puntos fuertes.

Oportunidades: Se trata de los elementos que se presentan en el entorno de la organización, equipo de trabajo, etc., que, no sólo pueden favorecer el éxito de la decisión propuesta sino que incluso nos podrían facilitar la ampliación de nuestros objetivos.

Tanto las Debilidades como las Fortalezas son, generalmente internas a la organización, el equipo, etc. se refieren a nuestros recursos y capacidades, cultura, clima empresarial, prestigio, etc.

Las Amenazas y Oportunidades se encuentran habitualmente en el entorno exterior de la organización o el equipo. Pueden favorecer o entorpecer el cumplimiento de los objetivos.

- Se reorganiza la información en términos de:
 - Qué factores obstaculizan la puesta en marcha de la decisión, y cómo neutralizarlos o anularlos: debilidades y amenazas.
 - Qué factores facilitarán la puesta en marcha de la decisión, y como potenciarlos y garantizarlos: fortalezas y oportunidades.
 - Cómo se podría mejorar la decisión.

- Tras la clasificación de la información hemos de proceder a evaluar la calidad de la posible decisión a tomar en función de los siguientes criterios:
 - Si se neutralizan las debilidades y amenazas.
 - Si se refuerzan las fortalezas para el futuro.
 - Si permite aprovechar al máximo las oportunidades
 - Adoptar alguna de estas tres posiciones:
 - 1.- mantener la decisión y ponerla en práctica.
 - 2.- mantener la decisión incorporando cambios.
 - 3.- rechazar la decisión y buscar una alternativa

El Método DAFO se complementa con la elaboración del **CAME**, que pretende generar actividades y establecer criterios coherentes con los resultados obtenidos y que puede resumirse en:

- **CORREGIR** los Puntos Débiles
- **AFRONTAR** las Amenazas
- **MEJORAR** las Fortalezas y

- **EXPLOTAR** las Oportunidades

¿Qué ventajas nos ofrece?

- Se trata de un instrumento de trabajo sencillo, que se adapta a un uso individual o colectivo.
- Nos ofrece una información sistematizada para lo cual obliga a valorarla.
- Se puede utilizar tanto para el abordaje de pequeños problemas como para grandes decisiones.
- Se pueden encadenar distintas matrices D.A.F.O. para analizar decisiones consecutivas.
- Es fácil de aplicar en su mecánica, por lo que puede utilizarse de forma reiterada y periódica.

4.5.- ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZAS

Qué es

Se trata de una técnica que tiene como propósito permitir al equipo estratégico identificar aquellos factores que pueden influir de manera proactiva la consecución de cambios o bloquearlos.

Para qué sirve

Se plantea preferentemente para la planificación de objetivos específicos más que para los globales de una planificación estratégica

Facilita la identificación de factores clave en una situación

Permite dimensionar los obstáculos

Orienta el pensamiento del equipo hacia el ámbito de las soluciones y lo centra en la consideración dinámica de sus componentes.

Cómo se hace

1.- Identificación de los objetivos de cambio

2.- Se divide el espacio de la pizarra en dos partes. En una de ellas se titula: **fuerzas favorables** y en la otras: **fuerzas contrarias**.

3.- Se genera un *brainstorming* a fin de identificar en grupo las diferentes factores incidentes en la situación plantada sin considerar que esos factores sean favorables o desfavorables

4.- Se clasifican los factores identificados en el *brainstorming* a fin de atribuir cada uno de ellos a la parte de **fuerzas favorables** o de **fuerzas**

contrarias. Ha de tenerse en cuenta que un mismo factor puede aparecer en las dos categorías de clasificación dependiendo de las circunstancias y condiciones del contexto en que se produzcan.

5.- Análisis sistemático de los contenidos de la categoría **fuerzas favorables.** Se plantea aquí como reforzar cada uno de esos factores, que hacer para preservarlas, etc.

6.- Se clasifican las fuerzas contrarias en al menos tres categorías:

- **Bloqueos:** Se trata de factores sobre los que no se tiene capacidad de incidencia directa o en un plazo operativo para el programa por parte del equipo estratégico (legislación, estructura económica de un sector o de un territorio, etc.)
- **Restricciones:** Se trata de factores que pueden limitar las oportunidades de éxito o la utilización de potenciales que de otra forma serían utilizables: (condiciones de acceso a recursos, tiempos, etc.)
- **Supuestos:** se trata de factores relacionados con las visiones que los miembros del equipo tienen acerca de la realidad pero que no se han probado en la práctica, credibilidad de los objetivos propuestos, posibilidad de resistencia por parte de colectivos específicos, etc.

7.- Neutralización de las fuerzas contrarias. Se plantea aquí la búsqueda de formas de esquivar los **bloqueos**, diseñar alternativas para minimizar el efecto de las **restricciones** y comprobar o al menos comprender en profundidad los **supuestos.**

6.- LA CUESTIÓN DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

La **resistencia** constituye el resultado natural del hecho de que todos los sistemas abiertos tienden al mantenimiento de su estabilidad (Katz y Kahn, 1966). Así, cualquier factor, tanto interno como externo, que pueda llegar a producir un desequilibrio en el sistema generará, en principio una cierta resistencia por parte de éste. Como afirma K. Lewin (1951), en el momento en que se produce un ajuste (o intento) en una determinada dirección, el sistema genera un movimiento de control del mismo que puede ser interpretado como resistencia.

Podemos considerar, por tanto, que a resistencia al cambio constituye un fenómeno natural en los procesos de cambio y en ningún caso ha de considerarse como un factor necesariamente “patológico” o disfuncional. De

hecho podemos encontrar manifestaciones de la resistencia en los procesos corporales de regulación de la temperatura, en la regulación que llevan a cabo las glándulas endocrinas, o ya en el nivel psicológico en forma de necesidad de evitar la ansiedad ante lo nuevo, el miedo a lo desconocido, etc.

En la práctica sabemos que existen fórmulas eficaces para reducir la resistencia al cambio. Es conocido que las personas generalmente no se resisten al cambio sino a ser cambiadas. Y esto resulta fundamental para diseñar y pilotar procesos de cambio. Es necesario que las personas afectadas por las nuevas propuestas conozcan el qué y el porqué de las mismas pero también que sepan el cómo, es decir, en qué van a modificarse sus comportamientos, cómo van a tener de aprender nuevas habilidades y maneras de realizar el trabajo, con qué criterios van a ser evaluadas cuando el cambio se haya instalado, etc. Dicho de otra manera, gran parte de la resistencia viene producida porque:

- No se conocen las razones del cambio que se propone.
- Las personas pueden no sentirse seguras de que seguirán siendo eficaces con las nuevas actividades o formas de llevarlas a cabo y piensan que serán evaluadas negativamente por falta de disponer de las competencias adecuadas.
- No se permite la participación en la definición de los cambios, los procesos de toma de decisiones y en el seguimiento y control del proceso de implementación.

Como ya se ha dicho, en realidad las personas no se resisten tanto al cambio como a que les cambien. Es decir, la gente se muestra resistente cuando entiende que pelagra su eficacia, su prestigio, sus ingresos, etc. o cuando el cambio se le impone sin darles tiempo a comprender¹. En este sentido, los empleados se resistirán a:

- Los cambios que comporten nuevos requerimientos de conocimientos y destrezas porque hace que sus destrezas aparezcan como desfasadas.
- Los cambios asociados con pérdidas económicas y de status.
- Los cambios impuestos por otros y en los que no han podido participar.
- Los cambios que conllevan riesgos.
- Los cambios que suponen una alteración de las relaciones sociales modificando los vínculos entre las personas.

¹ Puede ampliarse el tema de la resistencia al cambio en múltiples trabajos. Uno de los más claros es Kets de Vries, M.: *Life and Death in the executive Fast Lane*. Jossey-Bass, San Francisco, 1995

En relación a la resistencia es necesario considerar que la participación de las personas que se verán afectadas por el cambio en su gestión facilitará la implantación de lo nuevo y reducirá la resistencia. Ello es así en gran parte porque las personas comienzan en ese momento a modificar su forma de pensar sobre la organización y ello genera un cambio de enfoque que facilita la creatividad y la apertura a la innovación (Pasmore, 1994).

7.- CONDICIONES QUE HA DE CUMPLIR EL EQUIPO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA QUE GESTIONA Y PILOTA EL CAMBIO EN SITUACIONES DE CRISIS.

El equipo de dirección ha de disponer de la imprescindible capacidad de liderazgo. En este sentido es necesario tener en cuenta que más importante que las características del líder quien ejerce el liderazgo es el hecho de que esas características y el comportamiento que se deriva de ellas responda a las necesidades de las personas y grupos de personas que configuran la organización (Martínez Moreno, 2014). Esto supone que no puede ofrecerse un estilo de liderazgo específico adecuado frente a los que lo son de manera general sino que también cabe considerar que el liderazgo ha de ser planteado como situacional en el sentido que al término le atribuyeron Hersey y Blanchard (1981) aunque, en este caso, a las características de las tareas a realizar y a las de las personas que las han de llevar a cabo cabría añadir la diversidad de grupos y colectivos interesados en la organización y las condiciones específicas de la crisis que cabe gestionar.

Independientemente del estilo de liderazgo que resulte eficaz en las diferentes situaciones podemos identificar algunas de las condiciones que el equipo de dirección estratégica ha de asumir como factor de identidad de sus actuaciones de gestión².

- o **Consistencia.** Los miembros del equipo han de mantener sus opiniones y posiciones frente a la realidad social a lo largo del tiempo. En este sentido el equipo ha de ser capaz de resistir las presiones de la mayoría a fin de que aumente su credibilidad.

La consistencia ha de ser por una parte **intraindividual**: una persona mantiene las mismas opiniones a lo largo del tiempo; e **interindividual**: las diferentes personas del equipo de dirección mantienen posiciones similares.

- o **Flexibilidad.** Los equipos de cambio han de ser consistentes en sus opiniones y posiciones ideológicas, lo que incluye los

² Nos hemos basado aquí en las condiciones que establece Serge Moscovici para lo que él denomina “minorías activas”

principios y las razones fundamentales que avalan el discursos de sus posiciones, pero flexibles en las negociaciones, tanto formales como informales, a fin de que puedan aprovechar las oportunidades de ampliar el poder y la influencia social a través de la consecución de acuerdos. Ha de tenerse en cuenta que conseguir un acuerdo supone la percepción de que se genera un vínculo entra las partes, y ello tiende a aumentar la sensación de que existen mayores espacios de coincidencia entre los implicados.

- o **Provocar deserciones en los colectivos que mantienen posiciones opuestas a las del equipo de dirección.** Los equipos estratégicos de cambio pueden aprovechar las deserciones (cambios de opinión o de posición) de personas significativas de la oposición resistente a fin de generar el conocido como efecto de la *bola de nieve*. De esta forma la deserción aparece como un signo de debilidad de las posiciones de la mayoría resistente, más que de las personas concretas, y como una señal de la consistencia de los planteamientos del equipo.
- o **Confianza.** Si el equipo se muestra perseverante en sus convicciones ello transmitirá confianza y seguridad y por tanto más gente se encontrará en situación de dejarse influenciar por sus planteamientos.

BIBLIOGRAFIA

Alcover, C.M.: *El contrato psicológico. El componente implícito de las relaciones laborales*. Ed. Aljibe, Archidona, Màlaga, 2002

Dupuy, F.(2001): *La alquimia del cambio*. Ed. Oberon, 2003.

Etkin, J.: *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Editorial Granica, 2009

Hersey P. y Blanchard, K.: *Estilo eficaz de dirigir. Liderazgo situacional. No existen dossoluciones iguales*. IDH Ediciones, México, 1981

Hurst, D.: *Crisis y renovación. Cómo enfrentar el desafio del cambio*. Ed. Temas. Buenos Aires, 1998.

Katz, D. y Kahn, R.L.: *The Social Psychology of Organizations*. J.Wiley, EUA, 1966

Lewin, K.(1951): *La Teoría del Campo en la Ciencia Social*. Ed. Paidós, 1978.

Martínez Moreno, A.: “Cambio, desarrollo organizacional y aprendizaje de las organizaciones” En Gil –Monte, P(Coord.): *Manual de psicología aplicada al trabajo y a la prevención de riesgos laborales*. Editorial Pirámide. 2014 (a) Pags: 543- 565.

Martínez Moreno: “Liderazgo y coaching” en la revista *Informació Psicològica*, nº107, enero-junio, 2014 (b). València. Págs. 34- 52

Morrison, E.W. y Robinson, S.L. “When employees feel betrayed;: A model of how psychological contract violation develops. En *Academy of Management Review*, nº 22, 1997. Pags. 226-256.

Pasmore, W.: *Creating Strategic Change: Designing the Flexible High-performing Organization*. John Wiley & Sons, Nueva York, 1994

Rousseau, D.M.: “Psychological and implied contracts in organizations. En *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2. 1989. Pags.: 121-139

Watzlawick, P., Weakland, J. y Fisch, R.: *Cambio*. Ed. Herder, 1986