

CRISIS Y CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

Ficha de la cátedra de Administración Gerencial, elaborada por la Ing, **Natalia Silvano**, con la asistencia del Dr.(L.A.) Aldo Ivinsky

**EN LOS MOMENTOS DE CRISIS, SÓLO LA IMAGINACIÓN
ES MÁS IMPORTANTE QUE EL CONOCIMIENTO**
(ALBERT EINSTEIN)

1.- ¿QUÉ ES UNA CRISIS?

Podemos decir que una crisis es la consecuencia de una modificación repentina, que provoca un estado de desequilibrio e incertidumbre. La sensación es de perturbación, obnubilación y ausencia de soluciones visualizables. Es sinónimo de ruptura, inestabilidad, cambios súbitos e imprevistos. Una situación de crisis afecta la gobernabilidad e integridad de la organización, pone en peligro sus fines y sus medios. Además tiene bajo grado de previsibilidad, sus efectos se manifiestan rápidamente y los tiempos para decidir son reducidos.

“Las crisis son, asimismo, las situaciones que mejor revelan las verdades ocultas en la organización, permiten entender relaciones y vínculos, modos de pensar y de hacer, que no eran percibidos antes de su desencadenamiento. Y por ello es uno de los analizadores más importantes de la organización”.(Suárez).

2.-TIPOS DE SITUACIONES DE CRISIS

Las crisis organizacionales pueden tener múltiples causas. Francisco Suárez enumera las siguientes, a título de ejemplo, no limitativo.

- Crisis de sucesión en empresas familiares.
- Crisis de imagen y de reputación.
- Crisis por existencia de productos tóxicos en el mercado, por equivocación de la empresa.
- Crisis por obsolescencia tecnológica.
- Crisis causadas por catástrofes naturales u otras (terremoto, incendio, etc.)
- Crisis por pérdida de competitividad.

En opinión de la cátedra, la última de las causas citadas puede ser autónoma, es decir originada en una mala administración, que se manifiesta en estrategias comerciales inadecuadas, altos costos, mal manejo financiero, fallas de control, falta de personal capacitado, erróneas políticas de personal, etc. etc. como también por factores no controlables del mercado como la competencia ruinosa de productos importados o de empresas monopolistas. Pero también la pérdida de competitividad es el fenómeno en que desembocan habitualmente todas las otras causas antes detalladas, si no se adoptan a tiempo medidas para conjurarlas.

3.- DIMENSIONES¹ CENTRALES DEL CONCEPTO DE CRISIS

3.1- Anomia

En sociología, el significado literal de “anomia” (o “anomía”) es la ausencia de normas sociales, y nos refiere a la manera en que las estructuras sociales condicionan el comportamiento de los individuos. Estos pierden los referentes, “el nombre de las cosas” si nos atenemos a su etimología, “cosas” como las normas de conducta aceptables y aplicables. Las que se exponen a continuación son formas en que se manifiesta la anomia en las situaciones de crisis organizacional.

- Debilitamiento de los elementos reguladores: cuando los mismos dejan de orientar y normar comportamientos y relaciones y no proveen a los individuos, grupos u organizaciones del soporte y apuntalamiento necesario.

¹ DIMENSIÓN significa, en términos generales, la demarcación de los aspectos esenciales y de los límites de un proceso, hecho o fenómeno. (De Alba-Viesca)

- Una situación de crisis se caracteriza por una fuerte incongruencia entre un principio estructural y las prácticas, comportamientos o situaciones que no son regulables por los principios hasta entonces vigentes.

Comportamientos típicos en situaciones de crisis

Son distintos modos de adaptación a los fines y medios establecidos.

- *Conformismo*: acepta acríticamente tanto los medios como los fines.
- *Innovación*: si bien acepta la misión, los fines y objetivos de la organización, cuestiona y propone caminos de alternativa.
- *Ritualismo*: se caracteriza por no compartir los fines, pero adhiere a los medios en su manera más estereotipada en términos de una “personalidad burocrática”.
- *Escapismo*: caracterizado por comportamientos de abandono de la organización física o psicológicamente sin adhesión a los medios ni a los fines.

La *rebelión creativa*, en cambio, frente a un pensamiento instalado y a una estructura institucionalizada, estimula una visión proactiva y propone tanto fines como medios diferentes.

3.2- Percepción de desintegración, desestructuración, daño y perjuicio grave

Se da una percepción de grave daño, con alta probabilidad de ocurrencia, para sus directivos, para gran parte del personal, para la organización como un todo. La percepción del potencial de perjuicio y negatividad que la crisis implica, la diferencia de otros eventos, estados o situaciones anormales e importantes. Conlleva un alto potencial de desintegración y desestructuración, con fuertes elementos de entropía.

3.3- Falta de medios viables para el logro de los objetivos organizacionales

La ausencia de soluciones visualizables es otra característica. Si se avizoran inmediatamente las soluciones y las mismas gozan de un mínimo grado de consenso, dichas situaciones tienden a parecerse más a un problema que a una crisis. La crisis pone en peligro los fines y objetivos de quienes están envueltos en ella.

3.4- La noción de tiempo se convierte en un factor central en las situaciones de crisis.

Al desencadenarse una situación de crisis se produce una aceleración y modificación de las estructuras temporales generando una sobrecarga de demandas sobre diversos incumbentes de roles decisionales, produciéndose, por lo tanto, no sólo situaciones de “estrés de rol” sino también algo que podría denominarse “estrés organizacional”.

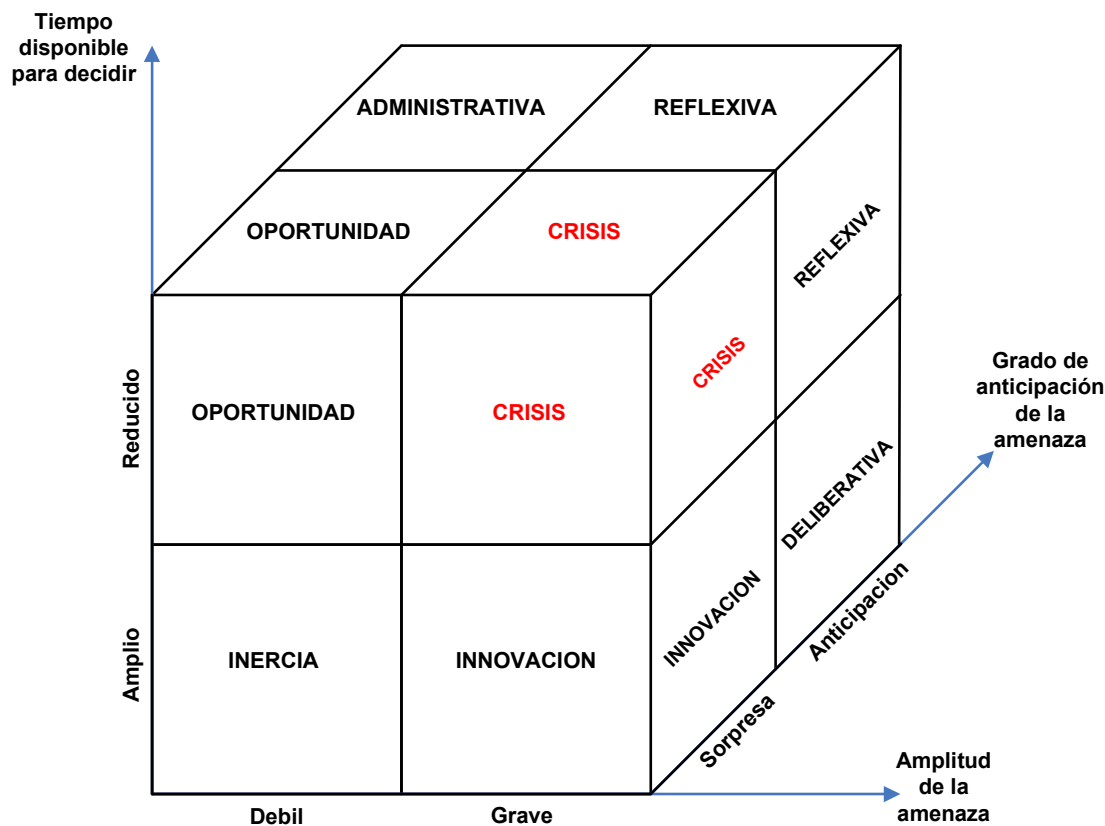
La crisis acentúa la sensación de urgencia, lo que produce tensión y ansiedad entre los miembros de la organización. Es un evento que a veces se manifiesta de manera sorpresiva. La dificultad de prever y anticipar estas situaciones puede deberse a hechos de la naturaleza cuya dinámica es poco conocida y poco controlable, o por situaciones en las que se tiende a negar los peligros latentes debido a percepciones condicionadas y distorsionadas. Sus efectos aparecen entonces en forma repentina y se hacen notar rápidamente en sus aspectos más agudos. Una crisis puede actuar sobre todos los niveles de la acción social, el nivel orgánico, psicológico, social y cultural.

Una situación crítica es, en principio, un fenómeno agudo, no crónico, de duración generalmente indeterminada. Son considerados como fenómenos transitorios, no estables. Se sale de ellos fortalecidos por visualizar nuevas oportunidades o bien implican la desaparición de la organización. Cuando la crisis se cristaliza o se institucionaliza deja de ser crisis, es, en todo caso, un estado de vida vegetativa o de nivel muy inferior al normal.

4.- TIPOLOGÍA DE LAS SITUACIONES PROBLEMÁTICAS Y CRÍTICAS.

A partir de considerar dos variables principales, el tiempo y la percepción de la amenaza, y examinando la primera en dos dimensiones: tiempo de anticipación en el conocimiento de la amenaza y tiempo disponible para decidir y actuar frente a ella, Charles Hermann construyó una matriz que sirve para determinar la

naturaleza de cada situación, tipificándolas por la combinación de las variables mencionadas. Esta matriz² fue reformulada como un cubo y se reproduce a continuación:



5.- GOBERNABILIDAD – INGOBERNABILIDAD

La capacidad de poder actuar, con eficiencia y eficacia, en el proceso de toma de decisiones es lo que caracteriza el grado de gobernabilidad de una organización. **El proceso de toma de decisiones, en forma eficiente y eficaz, en tiempos reducidos, sobre temas de la mayor importancia, es la necesidad central de los estados de crisis, pero en dichas situaciones la característica es la indecisión.**

La pérdida de elementos referenciales y la sobrecarga de demandas de decisión y de acción alteran la capacidad de discriminar las diversas situaciones, de discernir entre las posibles soluciones y de juzgar las conductas desarrolladas en los momentos de crisis.

La crisis suele generar un alto grado de incertidumbre, mucha vacilación y angustia por el futuro. El estado dominante es la confusión y por ende la parálisis de las conductas y de la organización en su totalidad. Las reglas, las decisiones y las acciones programáticas preexistentes quedan en suspenso, en situaciones donde se tendría que actuar rápidamente, pudiendo generar, todo ello, una situación de alto grado de ingobernabilidad, y bajo control sobre los acontecimientos.

6.- ETAPAS DE UNA SITUACIÓN DE CRISIS

² Publicada en "SOME CONSEQUENCES OF CRISIS WHICH LIMIT THE VIABILITY OF ORGANIZATIONS" en Administrative Science Quarterly – 1963

- a) En un primer momento, habrá sorpresa, incredulidad, desconcierto o sólo paralización por indecisión. No se sabe qué hacer, hay incertidumbre, confusión, ansiedad. Por desinformación o empecinamiento se pueden seguir repitiendo las mismas conductas que ahora no son consistentes, sin reaccionar ante la nueva situación, agravándose la crisis por esta negativa a definir y actuar.
- b) Luego crece la ansiedad y aparece la percepción de un peligro, cuyas causas no se comprenden aún, pero que amenaza la supervivencia, alienta a conductas defensivas. Se sospecha de todos, se adjudican culpas e intenciones hostiles, se toman medidas improvisadas de recortes de gastos para tratar de frenar el proceso. Sólo se ve el presente y toda la energía se aplica a defenderse contra lo que ahora se visualiza agresivo.
- c) Posteriormente se va tomando conciencia de los cambios producidos y que los factores que los han motivado han ocasionado pérdidas (capital de trabajo, clientes, relaciones, amistades, etc.) que no son fácilmente recuperables. Se comienza a analizar el problema en sus causas y se acepta la necesidad de un gran esfuerzo y sacrificio para resolverlo. Se reconoce que el marco conceptual que orientaba la visión y comprensión de las cosas se ha vuelto obsoleto y que difícilmente el futuro vuelva a ser como el pasado conocido.
- d) La resignación y aceptación del cambio producido abre el camino al análisis y diagnóstico situacional.

En esta última etapa se pone en marcha un nuevo impulso emprendedor. Se procede a redefinir el o los negocios en que opera la empresa, evaluar los puntos fuertes y débiles con que ahora se cuenta para hacer viable la implementación con probabilidad de éxito. Es necesario recuperar la creatividad, visión y empuje emprendedor que existió seguramente cuando se gestó el negocio y que ahora se ha visto sepultado o sofocado por las rutinas y por las urgencias generadas por las dificultades financieras presentes en la crisis. Se requiere recrear o refundar la empresa y dar vida al negocio reordenando los recursos existentes y potenciales.

En conclusión:

La crisis transparenta tanto las situaciones existentes como las oportunidades disponibles que antes estaban veladas y no podían ser objeto de consideración: "Hace surgir la verdad de lo que está oculto". De ella puede nacer una mística del cambio, **y las amenazas externas pueden ser la palanca de oportunidades internas**. Como lo expresa sabiamente el ideograma chino que cierra esta ficha, significando "crisis", por la combinación de otros dos ideogramas: "peligro" y "oportunidad". La oportunidad que se puede aprovechar si se actúa **rápido** y a la vez **con tranquilidad**.



BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTA FICHA

Asociación de Estudiantes Líderes en Adm. – Univ. Nacional de Colombia: Gerencia Generativa, una alternativa a la crisis.

Herreros de las Cuevas, Carlos: Aprendizaje, cambio y cultura. (Trabajo de la Universidad de Chile)

Navarro, Eduardo: "La recesión y crisis ¿Amenaza u oportunidad?" y "Preparándonos para la Crisis"

Rodríguez Garay, Rubén y Trentini: Carlos L. Reconversión de Pymes en situación de crisis. (en Revista Alta Gerencia, N° 45).

Schlemenson, Aldo: Crisis y valores en las organizaciones. (En Revista Enoikos N° 13, 1998)

Suárez, Francisco M.: Para entender la organización. (En Revista Enoikos-Año IV - N° 11)