

XVIII - CRISIS Y CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

Einstein: EN LOS MOMENTOS DE CRISIS, SÓLO LA IMAGINACIÓN ES MÁS IMPORTANTE QUE EL CONOCIMIENTO

¿Qué es una crisis? 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.
- Tiene bajo grado de previsibilidad, sus efectos se manifiestan rápida// y los tiempos para decidir son reducidos.

Suárez: “Las crisis son 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 desencadena//”.

Tipos de situaciones de crisis (según Francisco Suárez)

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

La última de las causas 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. 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.

Dimensiones centrales del concepto de crisis

Anomia

Ausencia de normas sociales, se refiere a la manera en que las estructuras sociales condicionan el comporta// 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. Forma 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 comporta//s y relaciones y no proveen a los individuos, grupos u organizaciones del soporte y apuntala// necesario.

Una situación de crisis se caracteriza por una fuerte incongruencia entre un principio estructural y las prácticas, comporta//s 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 acrítica// tanto los medios como los fines.
- Innovación: acepta la misión, los fines y objetivos de la organización, cuestiona y propone caminos de alternativa.
- Ritualismo: no comparte los fines, pero adhiere a los medios en su manera más estereotipada en términos de una “personalidad burocrática”.
- Escapismo: comporta//s de abandono de la organización física o psicológica// sin adhesión a los medios ni a 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.

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.

Falta de medios viables para el logro de los objetivos organizacionales

La ausencia de soluciones visualizables es otra característica. Si se avizoran inmediata// 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.

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

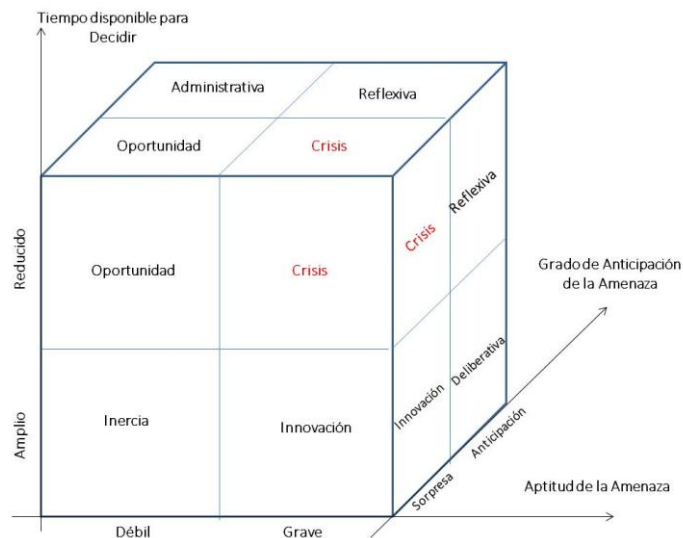
Al desencadenarse una situación de crisis se produce una aceleración y modificación de las estructuras temporales generando una sobrecarga de demandas sobre diversos incumbentes de roles decisionales, produciéndose, por lo tanto, situaciones de “estrés de rol” y algo que podría denominarse “estrés organizacional”.

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 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 un estado de vida vegetativa o de nivel muy inferior al normal.

Tipología de las situaciones problemáticas y críticas (según Charles Hermann)



Gobernabilidad - Ingobernabilidad

Grado de Gobernabilidad de una Org.: Capacidad de poder actuar, con eficiencia y eficacia, en el proceso de toma de decisiones. 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 soluciones y de juzgar las conductas desarrolladas en los momentos de crisis.

La crisis suele generar:

- Alto grado de incertidumbre,
- Mucha vacilación y angustia por el futuro.
- Estado dominante: Confusión -> 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 rápida//, pudiendo generar, todo ello, una situación de alto grado de ingobernabilidad, y bajo control sobre los aconteci//s.

Etapas de una situación de crisis

1. 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.

2. 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.
 - a. Se sospecha de todos,
 - b. Se adjudican culpas e intenciones hostiles,
 - c. Se toman medidas improvisadas de recortes de gastos para tratar de frenar el proceso.
 - d. Sólo se ve el presente y toda la energía se aplica a defenderse contra lo que ahora se visualiza agresivo.
3. 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.
 - a. Se comienza a analizar el problema en sus causas,
 - b. Se acepta la necesidad de un gran esfuerzo y sacrificio para resolverlo.
 - c. 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.
4. Se pone en marcha un nuevo impulso emprendedor.
 - a. Se procede a redefinir el o los negocios en que opera la empresa,
 - b. Se evalúan los puntos fuertes y débiles con que ahora se cuenta para hacer viable la implementación con probabilidad de éxito.
 - c. 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.

- d. Se requiere recrear o refundar la empresa y dar vida al negocio reordenando los recursos existentes y potenciales.

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. Crisis: combinación de otros dos ideogramas: “peligro” y “oportunidad”. La oportunidad que se puede aprovechar si se actúa rápido y a la vez con tranquilidad.