

CONTEXTOS TURBULENTOS

Ángel J. Petriella

Toda organización para sobrevivir necesita -señala el autor- anticipaciones operativas sobre las variabilidades del entorno. Sobre este fin de siglo, las organizaciones se ven rodeadas de contextos turbulentos que dificultan esa anticipación. Para enfrentar esos desafíos, la generación de espacios participativos asoma como una variable clave a tener en cuenta.

Toda organización para sobrevivir necesita diseñar escenarios futuros, predicciones realistas, anticipaciones operativas sobre las variabilidades del entorno. Se trata de desarrollar una visión globalizante del contexto, intentando captar los vectores relevantes, interpretarlos y operacionalizarlos en términos de los vínculos exo-organizacionales y las demandas de adecuación endo-organizacionales.

A partir de la visión globalizante y anticipativa se definirán los parámetros que determinarán los objetivos de la organización, las políticas y el planeamiento pertinente para dinamizar los procesos de cambio.

Los objetivos de cambio organizacional, de adecuación positiva al entorno, de adaptación en desarrollo, son objetivos envolventes y totalizadores para todos los niveles, especialidades e incumbencias, dentro de la organización.

Una visión prospectiva requiere la superación de las prácticas inerciales, compartimentadas, que toda organización reproduce desde su sistema formal.

Así como la turbulencia del entorno impone una cierta crisis en la estabilidad del sistema y altera en forma brusca las formas de intervenciones con el contexto, del mismo modo se ve jaqueado el modelo de interrelación interna de estructuras y especialidades, de saberes y liderazgos, de poder y de autoridad.

La visión anticipativa brinda la necesidad de adaptarse a los cambios provenientes del entorno y previene sobre la amenaza que significaría el status-quo.

La sobrevivencia está en duda, la invitación a los cambios es desafiante y paralizadora en primera instancia, lo primero que surge es el intento de redefinir la percepción en términos de lo ya conocido, intentando conservar lo que se hace y restaurar el pasado.

No obstante, el pasado -desde una visión prospectiva- es el presente. Un presente que en términos

de contexto exige cambios y un presente que en términos organizacionales requiere procesos para desenvolver cambios.

No hay ninguna posibilidad, entonces, de restauración. Se impone absorber el impacto y encarar el desafío. Una línea de confrontación/complementariedad entre la organización y su entorno se ha abierto y los actores organizacionales tienen las primeras movidas de la partida.

Cuando quienes conducen la organización explicitan al sistema social la visión de futuro y formulan las líneas generales del cambio necesario, pueden encontrarse frente a una cierta crisis de credibilidad interna. ¿Hasta qué punto el diagnóstico de futuro y su disfuncionalidad con la organización es fruto de la "pericia" de la conducción y no una mera maniobra adaptativa fruto de la "impericia" de no haber "percibido antes" o de no haber encontrado alternativas previas?

El cuestionamiento y las grietas en los sistemas de lealtad estarán en proporción directa al prestigio de la conducción y al modelo comunicacional recurrente. No obstante, lo perturbador de la amenaza planteada, la incertidumbre generada en el territorio organizacional habrá de generar ansiedades y reproches, comportamientos propios de situaciones de tensión y de conflictos. La trama individuo-grupo-organización se verá afectada y una tendencia desestructurante se abrirá paso en los actores organizacionales.

La conducción deberá percibir esta tendencia como una oportunidad y no como amenaza, como un campo energético renovado para desplegar el debate necesario para provocar nuevos enfoques, nuevas condiciones y nuevas propuestas orientadas al cambio. El descontento y la duda generados por lo insatisfactorio de la situación deben superar la tendencia simplista de "resolución gatillo", de medidas mágicas o campanas salvadoras, para adentrarse en la imaginación de un cambio global, transparente, compartido y de gran compromiso en todos los miembros de la organización.

La relación positiva de todos los integrantes de la organización con el sistema de conducción y liderazgo resulta fundamental para superar la instancia de crisis de credibilidad interna, aceptar el campo de lo externo como inexorable y aprestarse a reformular estructuras, sistemas, procedimientos y modelos convivenciales que fueron útiles hasta el presente (pasado en relación al futuro) y que requerirán procesos complejos de reformulación.

LA NOCIÓN DE CRISIS ASOCIADA AL CAMBIO

La noción de crisis está asociada al cambio, aunque no todo cambio proviene de una crisis, ni todo cambio es fuente de crisis.

La vida en cambio es movimiento permanente.

Decimos que hay crisis cuando percibimos una cierta ruptura, una especial excepcionalidad, una alteración de la estabilidad y del equilibrio y una sensación de desfase e incontinencia.

La incertidumbre proviene de la percepción del nuevo estado y de los interrogantes emergentes para el ciclo de vida del sistema y para sus interdependencias relativas.

Desencadenado y percibido el estado de alteración funcional (organización/contexto) un primer impacto es la dificultad por caracterizar la naturaleza del desajuste, la magnitud y calidad de los cambios requeridos; es decir, el abanico de elecciones adecuadas y las decisiones pertinentes.

Crisis y cambio, por ende, emergen como una situación envolvente para los actores, rico en rupturas y biodegradaciones, en conflictos, tensiones, desconfianzas y desacuerdos. La trama individuo-grupo-organización coloca un paréntesis relativo sobre los marcos institucionales regulares aprestándose, en forma a veces vacilante, a revisar el desfase sin conocer aún los andariveles del cambio y de su real eficacia.

La creciente difusión de crisis o "estados de crisis" en todos los órdenes de la sociedad contemporánea han devaluado el sentido de excepcionalidad. De crisis económica se ha pasado a formular economía de crisis, de crisis social a sociedad en crisis, de crisis política a política de crisis.

Esta fatiga del concepto, esta crisis de sentido de la noción de crisis nos da cuenta de una mayor necesidad en la percepción; se requiere una visión global y lo más abarcativa posible para poder operacionalizar y orientarse, para poder definir en el plano local los rumbos pertinentes.

DE LA PERCEPCIÓN DEL CAMBIO NECESARIO HACIA LA PUESTA EN MARCHA DE LOS PROCESOS

Desde una percepción global, por más profunda y compleja que sea, no deviene espontáneamente,

una ecuación interactiva eficaz con el espacio organizacional.

El concepto de "crisis generalizada" o "permanente" confunde aún más al actor, oscureciendo sus lentes para discriminar lo eventual de lo regular. En una primera fase el impacto de la crisis sobre la organización puede traer aparejado un cuestionamiento del sistema. Se abre paso una percepción no grata del acontecer organizacional, por parte de los actores, ni las formas ni las políticas resultan adecuadas. Los referentes de la organización se encuentran ante la necesidad de evitar verse superados por la situación. Pueden surgir procesos no deseados, enfrentamientos internos y búsquedas de "fusibles". Pueden desarrollarse conflictos entre pares y cuestionamientos acerca de la eficacia de tal o cual área o, incluso de la capacidad de liderazgo de los elencos superiores y/o figuras relevantes de la organización.

Una percepción recortada, segmentada de las fuentes de la crisis pueden generar enfrentamientos internos y/o con la estructura de poder y jerarquía de la organización. Puede emerger una tendencia auto-justificante, fragmentaria, que niega una visión totalizante, una visión de cierta personalización de la gestión y de los procesos, negando, de este modo, el origen exógeno de la crisis.

El rol de la conducción no puede ser arbitral, no puede ser laudatorio de enfoques, diferencias o interpretaciones, la conducción deberá colocar el debate en el ojo de la tormenta, en la relación organización-contexto y en la imposibilidad de encontrar repuestas parciales al carácter global de la crisis y de los cambios.

Esto colocará a la conducción en una fuente de seguridad, la incertidumbre singular de cada grupo desaparecerá y se abrirá paso a un diagnóstico crecientemente compartido para abordar estrategias de cambio organizacional.

En síntesis, del prestigio de la conducción, de su capacidad de convocatoria y de la certeza política para encuadrar el nivel de los disensos, se abrirá una nueva fase de restablecimiento de la confianza, de nuevos vínculos de colaboración y asociaciones positivas, por proyectos y por equipos.

LAS ESTRATEGIAS DEL CAMBIO Y LA EMERGENCIA DE ESPACIOS PARTICIPATIVOS

En los procesos organizacionales no hay etapas delimitadas por fronteras claras. Tampoco es un sistema de esclusas que regule el flujo de los cambios. El movimiento de cambios, al ponerse en marcha, va interactuando con todos y cada uno de los procesos organizacionales regulares. Los procesos de motivación y desempeño, de capacitación, de decisiones y comunicacionales se verán altera-

dos significativamente en la medida que cada espacio organizacional específico y singular se desplace con referencia al nuevo todo. Pueden emerger variaciones novedosas en las formas de articular acciones internas. Áreas y sectores tradicionalmente fracturados por lo lógico tradicional especialista pueden verse juntos compartiendo un nuevo escenario de gestión. Comités y equipos por proyectos, reuniones ampliadas de información, comunicación y consulta pueden derribar muros de estructuras formales y abrir espacios interactivos de gran creatividad y energía. Los circuitos comunicacionales regulares pueden verse, sanamente alterados, y diversas formas originales de retroalimentación positiva hacia el diagnóstico y las estrategias de cambio se abrirán para nuevos liderazgos, alternativas, "figuras" que se descubrirán, estereotipos que se relativizan o neutralizan, surgen nuevas tramas sociales de colaboración y confianza. La crítica y el disenso se tornan una fuente de energía para la reconfiguración organizacional y la búsqueda de respuestas novedosas. Una mística del cambio puede nacer, las amenazas externas pueden ser la palanca de oportunidades internas.

LAS RESISTENCIAS Y EL "TODO TIEMPO PASADO FUE MEJOR"

La conducción estratégica, una vez lanzado el diagnóstico, emerge como legítimamente interna de la relación de la organización y su entorno.

En primera instancia resulta necesario definir los límites de esta relación, precisar cómo las demandas del contexto colisionan con los valores de la organización y cómo entran en conflicto con las acciones de la organización.

Resulta de gran importancia interrogarse si se han desactualizado los principios y políticas fundamentales de la organización, si es necesario revisar o reafirmar y cuál es el grado de conflicto interno que puede emerger a partir de los cambios y las adecuaciones requeridas. La nostalgia del pasado conduce a una fuerte resistencia inicial y puede provocar fallas de apreciación y de evaluación externa e interna.

Un error puede ser el de no percibir adecuadamente la amalgama de complejidades externas. Esto lleva a una visión algo fragmentaria y a polí-

ticas de "refacción" organizacional y no de cambio. Otro error proviene de la relación y compromiso afectivo/emocional con el pasado. Esta tendencia está asociada a la fidelidad y lealtad con lo que fue útil hasta el presente y a la resistencia a la crítica y autocrítica, no como reproche, sino como examen creativo para revisar y cambiar estilos y parámetros de relaciones internas con el personal y externas con los usuarios y clientes. Y un tercer error posible radica en la subestimación del impacto de los procesos de cambio en todas y cada una de las áreas, niveles y jerarquías de la organización.

LA ANTICIPACIÓN, LA ADECUACIÓN Y LA PARTICIPACIÓN

Una estrategia organizacional exitosa de cambio en contextos turbulentos requiere abordar a la participación como un proceso complejo no reducible a diseños de estructuras o a arengas esclarecedoras.

La participación es el resultado de un multivariado abanico de convergencias, de políticas, historias, estilos, circunstancias, actores y liderazgos, que en un momento de la vida organizacional desencadena un proceso activo de compromiso, interacción, producción colectiva, pertinente y eficaz.

Para que esta convergencia de factores sea posible es necesario prever con gran anticipación y definir qué rol tiene la participación como *valor* para una organización para luego diseñar qué expresión tiene como *instrumento*.

La consonancia entre lo valorativo y lo instrumental es de máxima importancia para las organizaciones de índole asociativa, sin fines de lucro y de emprendimientos económico-sociales.

¿Cómo articular políticas internas que guarden los cánones necesarios en términos de jerarquía y responsabilidad y no sean antagónicas con los principios básicos de la participación en términos de derecho de igualdad y representatividad en el árbol decisorio?

Esto es lo que denominamos la vinculación entre Democracia y Eficiencia.º