

Piensa en un cierre organizacional que hayas vivido y contesta a estas preguntas:

1

La decisión de cerrar o finalizar el proyecto:

- A. No se veía venir, ha sido una decisión desde muy arriba y con fecha bastante inmediata.
- B. No se veía venir, la mayoría nos hemos quedado sorprendidos. La fecha de cierre que se nos ha dado es exacta estábamos sorprendidos, no se nos indicó una fecha exacta.
- C. Se veía venir, pero nadie ha querido asumir la responsabilidad de poner una fecha.
- D. No se veía venir, la decisión ha sido por el entorno y con fecha aproximada.
- E. No ha habido decisión de cierre, simplemente se ha empezado un nuevo proyecto. Se veía venir el nuevo proyecto, la fecha marcada correspondía a lo nuevo.
- F. Se veía venir, aunque la decisión ha sido desde arriba y con una fecha de cierre aproximada.

2

En relación al proceso y los pasos a seguir para cerrar:

- A. Se nos ha informado directamente mediante “burofax” o similar.
- B. Nadie nos ha informado de los pasos a seguir, cada persona se está buscando su manera de cerrar o irse.
- C. Nadie nos ha informado de los pasos a seguir, todo son dudas y cuchicheos entre nosotros.
- D. ¿Qué pasos? ¿Qué proceso?
- E. Simplemente hemos dejado de hacer lo anterior y ya estamos trabajando en el nuevo proyecto.
- F. Se informó del proceso a seguir, indicando las fechas aproximadas de cada paso.

3**Una vez conocida la decisión de cerrar, hablar del tema ha sido:**

- A. No hay demasiado tiempo de hablar, todo ha sido muy rápido
- B. Hablar significaba discutir y abrir una puerta a los reproches y las culpas.
- C. Nadie quiere comentar nada, es como hablar al vacío.
- D. Un poco tabú, a menudo ha provocado llantos y lamentos
- E. Todas las personas están en lo nuevo, hablar de lo anterior es perder el tiempo y parece desajustado.
- F. Duro. Pero, a pesar de ser duro, se puede hablar del tema.

4**Los equipos y personas del equipo ¿cómo están tras conocer el cierre?:**

- A. En general, parecen en shock; algunas personas con rabia y mucho miedo.
- B. Luchando todo el rato, tratando de salvar su reputación o su posición.
- C. Apáticas y desilusionadas, sin energía para discutir ni trabajar.
- D. Continúan con su trabajo habitual, siguiendo la inercia, como si no pasara nada.
- E. Con interés y la energía puesta en el nuevo proyecto, en lo siguiente.
- F. Hay un poco de todo; quien está triste y apenado por el cierre y quien lo vive algo mejor. Lo bueno es que se intenta que el equipo y las personas cierren la etapa con el menor dolor posible.

5**El cierre se ha llevado a cabo:**

- A. Con una firma ante notario y con malas caras.
- B. Más allá del cierre “oficial o legal”, cada persona o equipo se ha ido marchando sin despedirse.
- C. Más allá del cierre “oficial”, algunas personas o equipos han buscado una manera para despedirse.
- D. Uno de los equipos ha organizado un acto de despedida tras hacerse el cierre “oficial”.
- E. Sin cierre. Simplemente hemos empezado el nuevo proyecto y ya hemos tenido la primera reunión.
- F. Creando un espacio de cierre y un acto final tras hacer la parte legal del proceso.

*Revisa cuántas respuestas has tenido de cada tipo.
Si has seleccionado la misma letra en la mayoría de las
respuestas es que el tipo de cierre que has vivido o estás
viviendo puede identificarse con más claridad.*



Si tu respuesta más frecuente es la A el tipo de cierre identificado es el **“GORE”**.



Si tu respuesta más frecuente es la B el tipo de cierre identificado es el **“ZOMBIE”**.



Si tu respuesta más frecuente es la C el tipo de cierre identificado es el **“FANTASMA”**.



Si tu respuesta más frecuente es la D el tipo de cierre identificado es el **“CIEGO”**.



Si tu respuesta más frecuente es la E el tipo de cierre identificado es el **“NAIF”**



Si tu respuesta más frecuente es la F el tipo de cierre identificado tiene las características para considerarse **un cierre cuidado**.

CATEGORÍAS DESARROLLADAS DE CADA TIPO DE CIERRE

El cierre gore

-

“Se cierra todo y punto”



DESCRIPCIÓN

-

La organización, casi sin tiempo para aceptar su fin, se cierra. Suele ser por una decisión externa sobrevenida (un embargo, una sanción, una ley, una pandemia, ...) o bien una decisión unilateral de la propiedad (una venta o incluso un “persianazo”). Puede suceder que no sea un cierre en su totalidad, sino una amputación: el cierre de una planta, se acabó la financiación para ese proyecto concreto o el despido de una persona clave sin motivo aparente.

Se identifica por la celeridad de la decisión y de la ejecución. La sensación es de incomprensión y sorpresa para la mayoría de los equipos y de las personas.

EJEMPLOS

-

Organizaciones en entornos muy volátiles y de gran inestabilidad, también sucede en equipos o proyectos de innovación.

PROBLEMAS

-

Además de los problemas jurídicos y legales, por ejemplo un concurso de acreedores, el shock puede ocasionar estados emocionales muy negativos para las personas (depresión, rabia, miedo, etc.).

RECOMENDACIÓN

-

- × Tras la decisión, planificar con brevedad y calma el proceso.
- × Generar espacios para compartir información sobre el estado del cierre y los pasos siguientes.
- × Dar opción a honrar y agradecer, también al entorno y por supuesto a los clientes.

El cierre zombie

-

“La ley del más fuerte”



DESCRIPCIÓN

-

El nivel de conflicto es alto, tal vez ya no se recuerda si el conflicto empezó por el cierre o al revés. Sin entrar en el motivo del fin de la organización, el proceso ha hecho emerger una conflictividad elevada. Se dan dinámicas exageradas de lealtades y se propician las situaciones de perder-perder. Los equipos y personas luchan entre sí por el poder y la toma de decisiones sin negociación.

Se identifica por el cruce de culpabilidades y por la falta de entendimiento y acuerdo en las acciones de cierre. Las personas se resisten, luchan o se van mal heridas. Aparecen malas prácticas internas y con los clientes.

EJEMPLOS

-

Cualquier organización puede desarrollar este tipo de cierres. Por destacar un ejemplo, podemos ver este tipo de cierres en procesos de deslocalización o conversión de un sector o territorio, especialmente en empresas multinacionales.

PROBLEMAS

-

Los problemas más allá del rendimiento y reducción de la producción (por paradas, huelgas, etc.), pueden ser pérdidas de todo tipo: del puesto de trabajo, de salario, de reputación, etc.

RECOMENDACIÓN

-

- × Iniciar un proceso de cierre consciente, explícito y transparente, con acciones principalmente jurídicas.
- × Elaborar un plan para el proceso de cierre con hitos y fechas.
- × Generar espacios para compartir información sobre el estado del cierre.

El cierre fantasma

“Hace tiempo que sabemos que hay que cerrar”



DESCRIPCIÓN

La organización sabe que ha llegado su fin, tal vez se difuminó el propósito, cumplió con su finalidad o cambió el entorno. Todo el mundo ha entendido que hay que cerrar y que pronto llegará el final. Hay resignación y aceptación en el discurso, pero en la práctica las máquinas y las personas siguen funcionando.

Se identifica por la incertidumbre del cuándo, por las decisiones ambiguas, arbitrarias o a cuentagotas, la falta de información y la sensación de “sálvese quien pueda”. Las personas quedan a la espera, pero sin esperanza, sin dar ningún paso. La organización se sitúa en un limbo entre lo muerto y lo vivo, lo que se refleja en la reducción de la calidad y de la tensión productiva. No está bien visto hablar de ello pues genera dolor y sufrimiento.

EJEMPLOS

Es también un final habitual en empresas familiares sin relevo, en organizaciones donde la dirección o la propiedad está en desacuerdo con los términos del cierre, pero se rehúye del conflicto.

PROBLEMAS

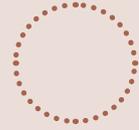
Los problemas son parecidos al cierre ciego pues suele alargarse el proceso, los equipos manifiestan falta de ayuda y reconocimiento por parte del entorno, del sector o incluso de los clientes.

RECOMENDACIÓN

- × Iniciar un proceso de cierre consciente, explícito, con acciones.
- × Elaborar un plan para el proceso de cierre con hitos y fechas.
- × Generar espacios para compartir información sobre el estado del cierre y los pasos siguientes.
- × Dar opción a honrar y agradecer, también al entorno y por supuesto a los clientes.

El cierre ciego

“No funciona del todo bien, pero no sabemos por qué”



DESCRIPCIÓN

La organización no ve, no lee los síntomas, no ha entendido que se ha iniciado un proceso de “muerte”. No hay aceptación de la necesidad de cerrar. A menudo, para las personas y organizaciones del entorno es muy evidente.

Se identifica por la inercia en la parte operativa, por la falta de estrategia o de visión de futuro; se percibe cierta inactividad por parte de la dirección o la propiedad. Sensación de “no debemos preocuparnos, es un bache temporal, todo se arreglará solo”. No está bien visto explicitar la necesidad de renovarse o morir.

EJEMPLOS

Es un cierre habitual en empresas familiares sin relevo, organizaciones con procesos muy rígidos y/o costosos de producción, se da también en organizaciones donde la dirección está atendiendo otros negocios o áreas.

PROBLEMAS

No ver la necesidad de cierre o incluso negarlo cuando es evidente, se suele alargar el proceso generalmente por inactividad, aumenta la probabilidad de endeudamiento, de tener problemas jurídicos, la fuga de talento, etc.

RECOMENDACIÓN

- × Valorar bien si damos por “muerta” la organización o podemos reactivarla, cuidando de no poner energía, esfuerzo y dinero si es demasiado tarde.
- × Transitar de la negación a la aceptación de las evidencias y los síntomas.
- × Gestionar el miedo a la pérdida, al cierre, al final.
- × Iniciar un proceso de cierre consciente, explícito, con acciones en los ámbitos jurídico-legal, económico-fiscal, producción-venta y relacional.

El cierre naif



—
“Hemos iniciado una nueva etapa”

DESCRIPCIÓN

—
La organización no admite que ha habido un cierre, que algo se ha muerto para renacer. No hay aceptación del cierre. Se acabó lo anterior porque empezó lo nuevo.

Se identifica porque nadie habla de lo anterior y toda la energía está puesta en lo nuevo. No se dedica tiempo al cierre, a la valoración, al aprendizaje, ni al agradecimiento. Los cambios se suceden de manera rápida. No está bien visto no adaptarse rápido.

EJEMPLOS

—
Es un cierre habitual en fusiones, cambios de gerencia o propiedad, y muy frecuente en equipos que trabajan por proyecto.

PROBLEMAS

—
La nueva etapa puede arrastrar algunos patrones o dinámicas no resueltas, así como la repetición de errores cometidos anteriormente. Pueden surgir conflictos por confusiones con la etapa anterior.

RECOMENDACIÓN

-
- × Explicitar el cierre, el final, ponerle fecha a la anterior y a lo nuevo.
 - × Realizar un ritual de cierre, una conversación, una reunión, una valoración o retrospectiva.

