

## MODELO PARA LA GESTIÓN DE CRISIS

Carlos Petrella y Carlos Tessore

Versión 25

Enero 2021

COPIA ACADÉMICA

## 1. La conveniencia de desarrollar un modelo de referencia sobre las crisis.

En la actualidad la amplia mayoría de los sistemas sociales con los que interactuamos son complejos. Adicionalmente potenciando esa complejidad, los sistemas sociales que estudiamos son cada vez más abiertos porque operan con distintos niveles de permeabilidad con lo que llega desde su entorno. Globalización creciente, macroconvergencia tecnológica, cultural y social. Los sistemas complejos cerrados en su mayoría se restringen a condiciones experimentales de laboratorio, que no constituyen nuestro foco de interés. Debemos generar propuestas de abordaje que contemplen esa complejidad.

Los sistemas políticos y sociales se vuelven cada vez más complejos y la comprensión de su comportamiento genera dificultades crecientes a las personas que interactúan con ellos. Precisamente por ello el papel del modelado conceptual se ha expandido dramáticamente a nivel corporativo. Con esa presencia expandida, hemos considerado que esta aproximación nos permitirá capturar los fundamentos de funcionamiento de un sistema en situación de emergencia o de crisis.

Hay una gran demanda de teorías y modelos conceptuales que ayuden a mejorar la eficacia individual u organizativa ante las crisis. Esta alta demanda de hojas de ruta para mejorar genera una gran oferta de autores y gurús que aportan su visión de algunos de los secretos del éxito. Nosotros esperamos aportar una orientación basada en lo que la teoría y la práctica actuales definen, como buenas prácticas para encarar los desafíos que plantean las crisis.

Durante los últimos años desarrollamos una investigación de largo aliento para comprender cómo operan las crisis y de qué forma podemos administrarlas mejor. Uno de los resultados que desarrollamos durante nuestro trabajo es un modelo conceptual con algunos aportes instrumentales, para generar aportes para comprender ciertos criterios generales de abordaje que han resultado eficaces para administrar las crisis.

¿Qué hicimos para aproximarnos a los desafíos de las crisis en contextos VUCA y TUNA?<sup>1</sup> Exploramos el estado del arte de la gestión de crisis con detenimiento, procurando definir opciones de aproximación a los aspectos teóricos más relevantes y realizamos un estudio de casos en profundidad con un enfoque cualitativo para comprender cómo operan los agentes en el entorno de procesos excepcionales que desafían las formas legadas de actuación.

Pensamos que los modelos de referencia pueden ser herramientas valiosas para organizar, analizar y presentar información de manera sistemática sobre un sistema complejo como el que se presenta ante las crisis. Los aportes de un buen modelo pueden ayudar a los administradores a tomar una decisión informada y eventualmente

---

<sup>1</sup> Nos referimos a una realidad más volátil, incierta, compleja y ambigua (algo que nombramos como VUCA) y nos referimos a una realidad con mayor Turbulencia, Incertidumbre impredecible, Novedad (innovación), y Ambigüedad, (que llamamos TUNA).

alineada con lo que la organización quiere, en momentos particularmente decisivos en el proceso de una crisis.

¿Qué es lo que esperamos de este esfuerzo conceptual de definición de un modelo de referencia que nos ayude a administrar las crisis? En cierta medida este modelo que proponemos es una abstracción de nuestra actual comprensión de la realidad respecto del desarrollo de las crisis, haciendo sugerencias para que podamos orientarnos como agentes para actuar ante los desafíos de entendimiento y de actuación que requiere el abordaje integral de las crisis como procesos transformadores de la realidad.

Los modelos de los que hablamos generan recomendaciones para administrar las crisis. Pero esos modelos tienen que activarse mediante decisiones de gestionar de alguna forma las crisis. Ahora bien eso no quiere decir que todas las crisis sean administradas profesionalmente de manera activa. Eso dependerá de valoraciones de costos y beneficios que determinen la estrategia a desarrollar que eventualmente puede pasar por no realizar tratamiento alguno.

Pensamos en principio en el desarrollo de un modelo conceptual que sea explicativo de lo que se necesita para comprender los comportamientos humanos durante una crisis, pero que a la vez contenga aportes para la implementación (operativos) que nos orienten en lo que podemos hacer y sus alcances. El desafío es que lo conceptual y lo operativo no siempre tienen fronteras claras, lo que dificulta la aplicación de estas propuestas a casos específicos que requieren enfoques más situacionales.

Más allá de las denominaciones de los modelos que estamos planteando (tanto conceptuales como operativos), lo que más importa en términos de sus respectivas especificaciones es que estén correctamente y claramente definidos, para que en definitiva, cuando sean utilizados en una crisis, puedan cumplir con su propósito, de ayudarnos a encarar los desafíos de administración de los procesos que generan las crisis cualquiera estas sean.

El modelo conceptual general con aportes instrumentales integrados que desarrollamos, ha contemplado cuatro objetivos fundamentales. Ayuda a mejorar la comprensión de los agentes respecto de las crisis; facilita la transmisión eficiente de los detalles del sistema entre las partes interesadas como una herramienta de comunicación; proporciona un punto de referencia para actuar en los procesos de crisis y además ayuda a desarrollar opciones de colaboración entre los involucrados.

Nuestro esfuerzo fue puesto en construir una representación de ciertos elementos del desarrollo y evolución de las crisis en general que consideramos relevantes. Esos elementos los hemos identificado a partir del estudio del estado del arte y del análisis de campo de múltiples crisis. Hemos rescatado en nuestra estructuración de los componentes y sus relaciones, lo que entendemos que esas crisis tienen en común como procesos de desarrollo excepcionales por los valores en juego.

Hemos puesto especial atención en contemplar los aportes conceptuales e instrumentales que nos permitiesen describir aspectos generales y también específicos del abordaje de estos procesos, con el propósito de ayudar a los administradores para que puedan mejorar la comprensión y la actuación durante el desarrollo de las crisis.

En esa línea, la propuesta contempla la teoría y la práctica como un par dialéctico integrado y sujeto a constante revisión.

Inicialmente pusimos foco en aspectos conceptuales contemplando todos los aspectos que entendíamos que eran relevantes. Además abordamos de manera más restringida los aspectos operativos de manera que permitiese describir algunos aspectos prácticos del abordaje. ¿Por qué hemos limitado el aporte instrumental? Pensamos que no es posible establecer previamente cómo una organización implementará las estrategias y tácticas, sin integrar aspectos situacionales.

Preferimos dejar estos aspectos de adaptación del modelo de gestión de crisis abiertos para que se desarrollen en cada caso contemplando ciertas especificidades. El desafío es que las teorías de gestión constituyen un terreno en continuado desarrollo que evidencian importantes controversias en los abordajes. Fons Trompenaars y Piet Hein Coebergh<sup>2</sup> que son referentes de la teoría de la gestión, señalan que los progresos en esta área presentan una amplia variedad de aportes que no necesariamente están de acuerdo entre sí. Muchos incluso son contradictorios.

Estas contradicciones en lo que se planea como propuestas orientadoras respecto de las crisis todavía abiertas y sin respuestas concluyentes, nos condicionan. Hemos planteado como desafío orientador: ¿qué teorías debemos seguir? Nosotros hemos procurado fundamentar adecuadamente nuestras opciones, pero seguramente esos procesos sistemáticos de búsqueda de los marcos de referencia conceptuales y prácticos, requerirá nuevas actualizaciones con necesarios refinamientos.

¿Dónde reside la principal dificultad para desarrollar de manera completa los modelos de funcionamiento de sistemas tan complejos? No podemos pensar que los investigadores podremos desarrollar la tarea de manera autárquica. El nivel de detalle de los marcos conceptuales de los modelos que se vayan a aplicar en cada caso, debe ser definido a través de un acuerdo entre los involucrados claves relacionados con las organizaciones, así como sus objetivos y alcances. Generar visiones compartidas y alianzas para articular el accionar conjunto.

Pero de todas maneras, sabíamos que debíamos comenzar a trabajar al respecto. Seleccionamos entonces los modelos de nuestro trabajo de investigación utilizando los criterios que plantea el estado del arte en la actualidad. Hemos puesto atención en mostrar evidencias respaldadas por trabajo de campo. Pusimos especial cuidado cuestiones de relevancia. También atendimos el desarrollo de una orientación teórica y práctica consistente de las propuestas.

Respecto de las evidencias pensamos que el modelo conceptual que hemos propuesto no rescata solamente ideas abstractas respecto del funcionamiento de las crisis. Nuestro aporte está respaldado por nuestro trabajo empírico desarrollado mediante el estudio de casos que ha permitido sustentar una idea convincente. Hemos

---

<sup>2</sup> Fons Trompenaars y Piet Hein Coebergh, 2014. 10 Modelos de Gestión. Cómo entender y aplicar el mundo, Disponible en ([http://www.infideas.com/wp-content/uploads/2017/03/10\\_management\\_models.pdf](http://www.infideas.com/wp-content/uploads/2017/03/10_management_models.pdf)).

procurado evitar simplificaciones reduccionistas y construir propuestas fiables para un mundo que está en un proceso de replanteo de paradigmas.

Pensamos además que el modelo conceptual que hemos desarrollado en nuestra investigación toca los desafíos globales de hoy y de mañana, en términos de las formas de abordaje de las crisis. No cabe duda de que nos debemos colectivamente el mayor esfuerzo posible para enfrentar las crisis en el futuro. Como aporte adicional mencionamos que el modelo está lo suficientemente flexibles para su uso en condiciones específicas y deja abiertas las opciones de mejora.

Nos hemos propuesto generar un modelo explicativo del desarrollo de las crisis que planteara un marco general de abordaje en un momento de transición entre los enfoques reduccionistas y los enfoques sistémicos, en un proceso acelerado por los contextos VUCA y TUNA propios del Siglo XXI. Si bien somos pensadores sistémicos, hemos propuesto un modelo híbrido. Procuramos recoger formas de articulación entre los enfoques legados y los nuevos enfoques.

Está claro que las transiciones generan turbulencias en los enfoques conceptuales debido a que los marcos de referencia están en cambio continuo. Lo que funcionó el año pasado, no necesariamente funcionará este año, el cambio es lo permanente al decir de Heráclito. Se acrecienta la duda de qué requeriremos en el futuro a mediano plazo. Cuando la nueva evidencia de investigación revela nuevos conocimientos, está claro que debemos adaptarnos dejando atrás muchas formas exitosas de abordaje de las crisis usadas en el pasado.

¿Qué es lo que dificulta nuestra aproximación? Para el desarrollo de los modelos conceptuales e instrumentales, todo lo que visualizamos importa; el pasado que conocemos, el presente que vivimos y el futuro a que aspiramos. Sólo puntualicemos que dentro de los actuales contextos, los aspectos legados del pasado en cierta medida son menos representativos. Los enfoques proyectivos han perdido relevancia y aunque no debemos descartarlos si debemos revalorarlos.

Como aporte adicional - procurando la mayor flexibilidad y capacidad de adaptación posible - hemos procurado presentar los principios fundamentales y las funcionalidades básicas de las crisis como propuestas abiertas. Esperamos que este aporte ayude a generar una interpretación del sistema de desarrollo de las crisis fácilmente comprensible para los administradores de esas crisis, proporcionando puntos de referencia para orientar las actuaciones y generar mejores procesos de cooperación entre las partes involucradas.

Hemos encontrado propuestas orientadoras interesantes. Capitalizamos los aportes de la propuesta de VUCA Prime, estableciendo que las organizaciones deben cumplir con un conjunto de condiciones para poder navegar los contextos VUCA y ser exitosas. Entre los aspectos más importantes a tener presentes está la posibilidad de una mejor articulación de las marco decisiones durante las crisis, junto con la necesidad de flexibilidad en los procesos de administración, para poder cambiar rápida y efectivamente ante los requerimientos del entorno.

La idea es desarrollar un modelo teórico y práctico que pueda manejar los cuatro antídotos que se plantean a través de *VUCA Prime* - volatilidad/visión,

incertidumbre/entendimiento, complejidad/claridad y volatilidad/agilidad. Por eso es que aportamos una nueva visión de las crisis. Procuramos generar entendimiento en condiciones que son inciertas, generando mayor claridad en el ordenamiento de las acciones que puedan llevarse adelante, sin comprometer la agilidad de los procesos que deben desarrollarse ante las crisis.

En ese sentido pensamos que estas orientaciones constituyen un aporte conceptual relevante. Pero de todas maneras insistimos que los modelos de gestión son eficaces solamente si sus usuarios circunstanciales son capaces de darse cuenta de las limitaciones específicas del modelo que se propone utilizar, es decir, que comprenden sus supuestos, simplificaciones, aspectos desatendidos y su contexto histórico. Y esto requiere un proceso de asimilación que no siempre es fácil de lograr.

COPIA ACADÉMICA

## 2. El planteo de abordaje de las crisis como marco de referencia

Este artículo es parte de la presentación de los esfuerzos que los autores hemos desarrollado para generar una aproximación ante los desafíos teóricos y prácticos relacionados con la administración de las crisis desde ámbitos profesionales y académicos, incluyendo aspectos específicos relacionados con una forma de entender y aplicar los conocimientos sobre las crisis y capitalizarlos, creando un modelo conceptual de referencia que además agregue contribuciones instrumentales.

Nuestra propuesta contempla que los ciclos de normalidad y excepcionalidad en todas sus dimensiones se alternan, no siempre de manera armoniosa, entre otras cosas por las dificultades para poder identificar adecuadamente y de manera oportuna “normalidades” y “excepcionalidades”. Estos desacuerdos sobre el entendimiento profesional del desarrollo de una crisis, muchas veces retrasan la activación de protocolos de emergencia y generan crisis con efectos claramente indeseados.

En esta instancia queremos señalar que la utilización de la lógica normalidad – excepcionalidad es en su concepción reduccionista, porque constituye una simplificación que lleva implícito un conjunto significativo de riesgos. Tengamos presente que la realidad de los sistemas es diversa, existe un continuo entre ambos extremos, tomar decisiones a partir de este enfoque lleva a ignorar que existen diferentes graduaciones, que van entre ambos extremos. Insistimos en que ignorar este continuo, limita significativamente la respuesta a implementar, empobrece las alternativas a encarar.

Además como aporte para colocar en su justa dimensión la experiencia pasada es que señalamos que las discontinuidades con el pasado pueden generar rupturas. No debíamos esperar que el pasado se reproduzca de la misma forma, se pueden mantener algunos componentes más o menos incambiables, pero el pasado nunca se repite. Debemos tener presente que en contextos TUNA-VUCA los quiebres de tendencias son frecuentes. Consecuentemente una propuesta reproductora de éxitos del pasado no siempre nos ayuda a encarar los desafíos del futuro.

Hay que tener presente que cuando gestionamos crisis es necesario que tomar en cuenta que los procesos en curso durante las crisis pueden cambiar las reglas de juego con que debemos abordar los desafíos del presente y sobre todo del futuro. Consecuentemente, si aplicamos las mismas soluciones que en el pasado, no debemos esperar siempre los mismos resultados. De allí que nos hayamos inclinado por desarrollar propuestas abiertas que puedan adaptarse cuando sea necesario, como principio general. La expresión “*one size fits all*”, en el caso de las crisis y los riesgos carece de sentido y más aún puede ser una alternativa peligrosa.

En su esencia, proponemos que las crisis son procesos de excepcionalidad que operan como mecanismos de alteración de la normalidad y por lo tanto, afectan el confort que genera lo que es conocido. Hasta hace un tiempo las veíamos como procesos de normalidad, seguidos por procesos excepcionales, que finalmente desembocaban en la normalidad precedente. Lo que en definitiva se pensaba era que luego de un período, finalmente se restablecía el orden precedente.

Ahora para complicar, a veces no se puede retornar a la normalidad previa. Lo que hemos aprendido conviviendo con contextos VUCA-TUNA cada vez con mayor asiduidad, es que a veces el retorno a la normalidad previa no es posible y que a lo sumo, se vuelve a una normalidad que es diferente de la que la precedió, en lo referido al desarrollo del proceso que circunstancialmente nos ocupa. Una nueva normalidad incluso puede poner en jaque ciertos paradigmas preexistentes.

**COPIA ACADÉMICA**

### 3. Los principales aportes desarrollados durante la investigación

Sobre la base de las consideraciones que hemos desarrollado durante la investigación, nuestra propuesta metodológica para desarrollar la gestión de las crisis en general la podemos caracterizar como sistémica, pues adhiere claramente a los enfoques sistémicos para abordar la comprensión de los sistemas complejos, pero además integran algunos aportes propios de los enfoques reduccionistas, porque estamos en un periodo de transición entre los paradigmas legados y los nuevos.

Lo considerado normal y lo excepcional no siempre es producto de acuerdos consensuados. Por ello es que se generan diferencias de apreciación cuando comienzan a aparecer señales de que se puede producir una crisis. Más allá de los conceptos es necesario ser lo más precisos posibles con los indicadores. No debiéramos quedarnos atrapados con la terminología en relación con “normalidad” o “nueva normalidad”, cuyas implicancias no son claras y compartidas.

En los procesos de desarrollo de cambios esenciales no se fácil actuar en términos de borrón y cuenta nueva. Tengamos presente que muchas de las herramientas que se utilizan para gestionar crisis provienen de diversas especializaciones, sean de la gestión del cambio, de la toma de decisiones, de las mejora de procesos, de la gestión de riesgos e incertidumbre y otras muchas áreas de conocimiento más, que fueron desarrolladas con enfoques reduccionistas. La gestión de crisis “*toma prestadas*” muchas de estas herramientas y las adapta a sus necesidades.

Precisamente por ello es por lo que no pensamos en términos de borrón y cuenta nueva, porque no es bueno dejar de lado las escaleras que nos sostienen antes de que logremos instalar nuevos puntos de apoyo. La idea es utilizar las herramientas ya existentes que han demostrado ser adecuada pero con mente abierta a posibles innovaciones. Pensamos que debemos tomar lo que sirve para estudiar sistemas complejos en términos metodológicos.

Pero más allá de la cautela para con las innovaciones, pensamos que se requiere comenzar a desarrollar una renovación metodología en las formas legadas de encarar las crisis. Debemos reconocer que gran parte de las herramientas de cualquier caja de herramientas de gestión de crisis están integradas por aportes históricos de otros abordajes y en muchos casos tienen un enfoque reduccionista, porque por lo general se aplican a algunos problemas específicos desconociendo que los efectos de las crisis se desarrollan en el marco de sistemas, hoy cada vez más complejos.

Los modelos conceptuales operan cómo una selección de variables, define el resultado en un determinado campo de gestión. Por lo tanto, facilitan la comprensión y prueban o aplican su teoría subyacente. Precisamente con esa óptica es que pusimos nuestro esfuerzo en identificar las teorías que nos ayudarían cuando debiéramos administrar una crisis. Así surgieron las teorías sobre riesgos y sistemas que hemos integrado a nuestras propuestas.

Pero por más satisfechos que estemos con las propuestas, debemos ser prudentes. Las teorías o modelos pueden dar cierta orientación, pero no dan garantías de éxito

caso a caso. Siempre es aconsejable tener cuidado en el uso de teorías y modelos para resolver problemas, especialmente cuando sugieren una forma general de abordaje que sabemos que necesariamente tiene que adaptarse a situaciones específicas. Es difícil teorizar y modelar cómo las personas piensan y se comportan, en forma abstracta.

En todos los casos una adecuada gestión además de disponer de marcos de referencia orientadores debe integrar un fuerte proceso de monitoreo y control de la aplicación de los modelos adoptados con un enfoque situacional a las necesidades de cada ámbito de aplicación.

Cuando elaboramos teorías y modelo generales, no podemos dejar de tener presente también que es muy complicado entender los condicionantes sociales y culturales situacionales cada ser eficaces en nuestro accionar. Estas limitaciones no deben llamarnos a evitar teorías y modelos, sino más bien, constituyen un recordatorio de que necesitamos entender sus limitaciones e invertir en investigación y pruebas para hacer que las teorías prometedoras sean más robustas.

Hay que tener presente que los sistemas complejos como aquellos con los que estamos trabajando en nuestra investigación son difíciles de comprender y anticipar en sus comportamientos. Sabemos por el estudio de los casos que desarrollamos que se multiplican los emergentes del tipo “cisne negro”. Eso ha quedado claro en los estudios de las pandemias que describimos durante la investigación y en especial, en el caso de la pandemia de Covid-19.

Hemos definido nuestra aproximación a la gestión de crisis como una forma híbrida de abordaje, porque utilizamos elementos de origen en los enfoques los sistémicos para comprender la complejidad, pero a veces capitalizamos enfoques reduccionista, que están profundamente enraizados en la tradición analítica newtoniana - probadamente exitosa - que se remonta varios siglos atrás pero que ahora es necesario complementarla con metodologías más acordes a ciertas realidades complejas.

El enfoque sistémico reconoce que los sistemas que estudiamos están integrados por componentes y sus relaciones. Sobre estas bases postulamos que es impensable trabajar y planificar exclusivamente en base a las características aisladas de los componentes operando como si fueran compartimentos estancos, como plantean los enfoques reduccionistas. Precisamente, consideramos que hay que tener presente que las relaciones son también importantes y los comportamientos de ciertos sistemas complejos no puede ignorarse.

Ante lo arbitrario que pueda ser un proyecto planeada en condiciones inciertas, es que debemos conservar la flexibilidad para poder adaptarnos. Esto requiere tener la capacidad de innovar para poder gestionar lo que nos era desconocido, de muestras propuestas iniciales a los cambios que ocurren fuera de nuestra esfera de control. Precisamente una manera que podamos adoptar es la de conservar la flexibilidad. Además se requiere, diseños de organizaciones que sean ágiles para reaccionar, y ser resilientes para soportar lo no deseado.

Tengamos presente que en los enfoques reduccionistas (analíticos), en cada una de las etapas se identifica el trabajo a ser realizado y descompone (WBS<sup>3</sup>) en elementos menores hasta que puedan ser gestionados por las unidades apropiadas de la organización. En este proceso, los niveles de descomposición en partes constitutivas, dependen de la magnitud de la crisis y de los recursos disponibles. Y están condicionados por las estructuras, procesos y sobre todo conductas de los agentes

Los enfoques reduccionistas tienen riesgos que ya hemos analizado. Existe la percepción de que en la medida que los sistemas se transforman en algo más complejos, se multiplican los riesgos en términos de probabilidad e impacto. Con esto no estamos afirmando que los enfoques sistémicos se encuentren libres de riesgos, pero consideramos que son menores porque plantean abordajes que tienen una mirada más integral de los comportamientos de los sistemas en su conjunto.

Precisamente los enfoques sistémicos nos permiten potenciar nuestra capacidad para identificar riesgos fundamentalmente derivados de las interacciones entre las partes, con otras crisis en desarrollo y otras que se están gestando. El pensamiento sistémico ayuda a reducir los emergentes de los sistemas complejos de manera que podamos actuar en consecuencia para restablecer la normalidad o llegado el caso la nueva normalidad que se consolide después de cada crisis.

Cualquier enfoque se adopte para gestionar las crisis hay que tener presente que los riesgos y la incertidumbre estarán presentes, porque estos son inminentes a los sistemas complejos que estudiamos en las crisis que nos interesan. Pero lo que resulta evidente es que no todas las organizaciones se comportarán igual en las crisis. Los perfiles de riesgos de los agentes serán sustancialmente diferentes, lo que revaloriza los enfoques situacionales y revitaliza la necesidad de adoptar posiciones flexibles.

La incertidumbre de los sistemas sociales impacta sobre los distintos componentes y sus relaciones. Es necesario reconocer que la incertidumbre es un continuo que va desde el conocimiento total al desconocimiento total, pasando por la incertidumbre aleatoria, epistemológica y ontológica. Nuestro trabajo como administradores debería ser reducir la incertidumbre hasta llevarla a niveles que puedan ser gestionados a través de herramientas estadísticas.

Por otra parte, tengamos presente que la especialización no siempre nos permite desarrollar las mejores propuestas. La especialización (juicio experto) por sí solo no es la solución sino no se tiene una visión integradora que lo apoye. La idea de compartimentar introduce algunas limitaciones sobre el alcance del abordaje de lo objeto estudiado. En lo que respecta a nuestro centro de interés, el enfoque reduccionista se focaliza en general en una crisis y muchas veces sin lograr advertirlo, desconoce el hecho de que muchas crisis se pueden estar desarrollando simultáneamente (escenario probable), mientras que otras están esperando que se den las condiciones necesarias para materializarse (Swiss cheese).

Los enfoques lineales, secuenciales del tipo “causa – efecto” operando sobre sistemas rígidos en contextos estables, plantean simplificaciones que no siempre son aceptables, para entender qué está pasando en contextos VUCA-TUNA. Una mirada a

---

<sup>3</sup> WBS - Work Breakdown Structure

la realidad del planeta pone en evidencia que hay muchas crisis con distintos estados de desarrollo, que están desarrollándose simultáneamente y que de alguna manera, modelan el desarrollo de las distintas sociedades, más allá de la incidencia de aspectos políticos, económicos, sociales o ambientales considerados por separado.

Las relaciones sistémicas entre componentes de los sistemas sociales son evidentes. Si aplicamos de manera acrítica los enfoques reduccionistas nos perderemos toda esa otra información que es muy relevante y que debemos conocer para ser exitosos. Precisamente, los enfoques del tipo 360 grados que aplicamos y promovemos, nos previenen de tentaciones de multiplicar los análisis reduccionistas que a pesar de su acumulación pueden seguir siendo insuficientes.

Hoy en plena crisis del Covid-19 que todavía estamos atravesando en el marco de una importante incertidumbre, vemos frecuentemente análisis y planes que sólo toman en consideración unos pocos enfoques, aunque sabemos que las crisis tienen contenidos médicos, económicos, sociales, ambientales, culturales y muchos otros. Si sólo vemos las crisis por el filtro de unos pocos factores es probable que nuestro nivel de éxito ante los efectos negativos que queremos reducir, sea poco significativo.

Un enfoque sistémico implica reconocer que las crisis, tienen causas muy variadas, debido a que en su desarrollo interactúan con múltiples factores, que pueden tener raíces de tipo global, regional, nacional o llegado el caso, asociadas a organizaciones específicas operando interconectadas. Consecuentemente los tratamientos deben adecuarse a las condiciones de cada contexto y circunstancias. Y debemos operar sabiendo que muchas veces nuestra esfera de control como administradores de situaciones críticas, se verá comprometida.

En realidad las crisis políticas, económicas o sociales (incluso ambientales) que obedecen a una sola causa son realmente excepcionales. Podemos decir que en el caso del Covid-19 podría existir una causa principal pero, hay que tener presente que el desarrollo explosivo de la pandemia en realidad se relaciona con múltiples causas, como la falta de preparación, de políticas y estrategias claras para gestionar las múltiples emergencias las a nivel de la institucionalidad política y sanitaria.

La búsqueda de las soluciones - cualquiera que estas sean - deben ser desarrolladas con extremo cuidado metodológico y con la mente lo más abierta posible. Las soluciones que tratan de imponer el criterio "*one size fits all*" suelen ser claramente equivocadas y perjudiciales al final de camino. Desde luego que no debiera concluirse a partir de lo anterior que no es posible establecer una serie de criterios de base que no dependen de factores regionales, culturales y organizacionales entre muchos otros.

Nuestra aproximación metodológica se orienta hacia las multilateralidad y considera la conveniencia de contar con enfoques coordinados contemplando sistémicamente los desafíos, en lugar de considerar aproximaciones parciales, porque claramente la pandemia actual opera como un sistema en el cual todos los países están vinculados pero son diferentes. La heterogeneidad de los distintos escenarios determina que los responsables de la gestión de las crisis en muchos casos, deban personalizar los aportes a partir de directivas generales. La utilización de ciertos macroprocesos para diseñar las hojas de ruta orientadoras, parece ser una idea interesante y que puede ser de gran utilidad, como herramienta de "alto nivel" que debe adaptarse al contextos específico.

Precisamente, el enfoque sistémico propone que es necesario desarrollar un conjunto de acuerdos generales sobre los cuales operar en la descripción y previsión de determinadas crisis y a partir de distintas realidades cada grupo de agentes, definirá las acciones específicas que entienda pertinentes. Y ello es posible en las actuales circunstancias si integramos los enfoques sistémicos a los que los enfoque reduccionistas. Estamos en el medio de un proceso de cambio de paradigma que no podemos desconocer si queremos lograr buenos resultados.

Además para complicar los desafíos, debemos considerar que operan las singularidades de cada sociedad que pone barreras a las soluciones generales que pueden aplicarse a gran escala. Hay que tener presente que pensar que una solución a una crisis resuelta exitosamente es aplicable a cada una de las diferentes realidades, es el resultado de enfoque reduccionistas que no consideran estas diversidades, realidades altamente heterogéneas. Aplicar una solución similar para todos los casos es peligroso, además de altamente inefectivo.

En los sistemas sociales se produce la paradoja que la aplicación de la misma solución no genera los mismos resultados, buenos o malos estos sean, son diferentes porque el contexto externo como interno de las organizaciones cambia y puede cambiar en forma significativa, por lo cual una misma solución; cuando ciertas condiciones del entorno cambian, puede producir resultados diferentes.

La frase que incorrectamente se le atribuye a Albert Einstein que afirma que: “La definición de locura es hacer lo mismo una y otra vez y esperar resultados diferentes”, no aplica a los al menos en el caso de los sistemas sociales. La expresión, puede tener validez en sistemas físico-químicos de laboratorio en los cuales las condiciones del contexto son en buena medida controlables, pero allí no hay lo que llamamos crisis. En el caso de los sistemas sociales los contextos y circunstancias importan y afectan los comportamientos del sistema.

Los diversos enfoques que han adoptado los distintos países para gestionar el Covid-19, nos muestran el nivel de heterogeneidad existente en las formas de encarar los desafíos de una crisis. Pero desde luego que las singularidades de los abordajes explorados por algunos gobiernos, no quiere decir que no existan criterios generales aplicables que luego deben “customizarse” a cada realidad. Pero estos desafíos todavía permanecen abiertos y son objeto de acalorados debates.

No negamos que la aplicación de determinadas bases de referencia a realidades diferentes, parece ser una aproximación adecuada. No obstante, señalamos que contemplar la diversidad de los sistemas involucrados y sus respectivas singularidades es un paso importante en la dirección correcta. Por ello es por lo que pensamos que es necesario acumular conocimientos generales sobre el desarrollo de las crisis, pero sin dejar de personalizar las soluciones sobre bases compartidas, utilizando enfoques situacionales, contemplando además de manera preferente los contextos VUCA y TUNA que nos condicionan.

Precisamente ante la crisis del Covid-19 se ha puesto en evidencia que los abordajes acortados a las fronteras nacionales no parecen ser la mejor respuesta ante los desafíos sanitarios y económicos. Para ello es necesario contar con instancias organizacionales internacionales en la cual la mayoría de los países participen, en la cual todos tengan

participación en las decisiones, el multilateralismo como modelo parece el más adecuado para asegurar una gobernanza global y para tener la posibilidad de que las decisiones se transmitan a los niveles más bajos.

Pero ante las urgencias y presiones que genera ciertas amenazas a la salud pública o la economía, lamentablemente cada vez más muestra que se están imponiendo los enfoques multipolares que reflejan de alguna forma múltiples enfrentamiento entre los países más poderosos, procurando generar ventajas sanitarias o económicos comparativas respecto de sus competidores. ¿Qué puede esperarse de estos comportamientos nacionales concebidos de manera proteccionista de los intereses de cada Estado operando aisladamente?

Dentro de estas condiciones la gobernanza de la gestión de las crisis globales de alcances planetario se debilita y ello afecta significativamente la eficacia y eficiencia de los planes y esfuerzos de las diferentes partes. En el momento actual los enfoques híbridos (analíticos y sistémicos) como el que estamos proponiendo, parecen ser adecuados, aunque la tendencia de cara al desarrollo futuro de los conocimientos sobre crisis, apunta a reducir los enfoque legados del reduccionismo que por cierto fueron exitosos, porque los paradigmas de gestión general de los sistema humanos y naturales están cambiados aceleradamente.

COPIA ACADÉMICA

#### 4. El planteo general de los abordajes conceptuales para las crisis

La idea de que las crisis son en sus resultados apreciables, una especie de “achagues” en el comportamiento de los sistemas complejos, abre las puertas a la consideración de la teoría de sistemas para abordar las crisis y poder comprender mejor algunos comportamientos emergentes, que suelen ir de la mano de “efectos mariposa” que no son fáciles de desentrañar, porque esperamos que grandes efectos tengan su origen en grandes causas, muchas veces sin contar con fundamentos para sostener estas pautas, sin un cambio de enfoque en los abordajes.

Además y para complicar, los sistemas sociales complejos tienen características especiales que es necesario comprender. Y para ello la teoría general de sistemas realiza aportes relevantes. En especial para comprender su comportamiento funcional a partir de los patrones de comportamiento que se pongan en evidencia. Pero hay que tener presente que los comportamientos funcionales del sistema no son neutros, redundan en beneficios de alguna de sus partes y no necesariamente del todo. Lo que es difícil es lograr utilizar en la práctica estas ideas.

La necesidad de acuerdos durante las crisis es fundamental. No es extraño entonces - como sostiene Carpintero Roman - que las partes humanas constitutivas de un determinado sistema operen procurando evitar medidas que los perjudiquen a nivel individual, a pesar de que eventualmente puedan ser beneficiosas para el colectivo. Todo lo cual plantea conflictos de interés que es difícil dilucidar, porque los aportes se ven condicionados por esos intereses de una manera que no siempre se puede descifrar, desde fuera del sistema.

Precisamente las crisis sociales son muchas veces producto de las luchas entre los diferentes agentes de un mismo sistema con intereses contrapuestos, que pueden entorpecer la búsqueda de sistemática soluciones (la búsqueda de reparaciones o reformulaciones) pensadas para encarar los desafíos con el sistema como un todo, poniendo en riesgo la propia “salud del sistema”, lo que puede causar inestabilidades sistémicas o incluso rupturas en el funcionamiento normal del sistema que se pueden extender a los entornos ambientales que dan sustento a la vida en el planeta.

Por ello es importante reconocer institucional y organizacionalmente cómo pueden incidir determinados actores relevantes con sus respectivas acciones a nivel nacional como por ejemplo los propios gobiernos nacionales y a nivel internacional como por ejemplo las Naciones Unidas. Desde luego que también pesan las articulaciones entre lo nacional y lo mundial, sobre todo en un planeta donde la globalización impone muchas veces, condiciones muy fuertes.

La Planeación Estratégica prevalente en el siglo pasado sustentada con los enfoques de proyectos, programas y portafolios basados en parámetros que se obtenían a través de la información acumulada derivada del estudio sistemático del pasado reciente, hoy ya no tiene mayor validez y por lo tanto consideramos que debe sustituirse por la Prospectiva Estratégica que no utiliza las proyecciones y la extrapolación como

herramienta sino que se sustenta en la formulación de escenarios para describir un futuro que desconocemos.

VUCA y TUNA generan condiciones tales que los individuos a lo largo de su vida tengan que cambiar varias veces replanteos de su especialización, impulsados por los cambios en su entorno. Sabemos que eso no es fácil y que requiere mucho esfuerzo, lo cual puede modificarse si en el “core” de nuestra educación se focaliza en temas generales y no en esas capacidad de adecuarse, precisamente cuanto ello es una de las claves. Nunca ha tenido tanta vigencia el principio; aprender, desaprender y reaprender de Albin Toffler, descrito en Moll (2014).

Pensamos que un abordaje interdisciplinar de los desafíos de las crisis permite construir una respuesta más adecuada respecto de la comprensión de sistemas muy complejos. Y en esa línea, es que hemos sugerido un abordaje diferente de las crisis planteado desde la teoría general de sistemas. Compartimos con Gabriel Carpintero Roman (2009) que la aproximación sistémica que propone la Teoría General de Sistemas es una muy buena base teórica de referencia para estudiar las crisis de cara al futuro, que requiere procesos de apropiación que, todavía no se han completado.

Pero desde luego que los modelos teóricos de referencia no son suficientes para lograr que las ideas fundamentales se conviertan en proyectos que luego puedan ser realizables. Consecuentemente, más allá de las conceptualizaciones que puedan utilizarse como referencia, es necesario generar ciertas articulaciones desde la óptica de los modelos de referencia. Esta aproximación la hemos planteado detalladamente en el marco de referencia del estudio de los procesos de cambio organizacional en el libro: *Un modelo de cambio organizacional* (Petrella, 2012b).

Es necesario plantear requerimientos instrumentales para analizar los resultados tangibles e intangibles que se van consiguiendo y actuar consecuentemente para mejorar los resultados que se van obteniendo. La teoría sin una buena práctica, se vuelve inoperante. Pero sin teoría, no se puede timonear adecuadamente el barco de manera de llevarlo a las metas que se han trazado. Es necesario desarrollar ciertos aspectos orientadores del trabajo con las crisis. Precisamente eso es fundamental cuando los marcos de referencia se vuelven difusos.

Administrar bien a las organizaciones - en cualquier contexto general que sea - tiene que ver con establecer prioridades, asignar recursos, resolver conflictos y obtener resultados. Ante todos estos desafíos que plantean las organizaciones, la gestión de los recursos humanos es entonces fundamental para rescatar la capacidad de aprender rápidamente y adaptarse a nuevas situaciones. Y en este contexto el manejo del conocimiento personal y colectivo es un aspecto clave junto con ciertos aportes relacionados con las formas de proceder.

En esta línea es que mencionamos a la ventana de Johari (acrónimo del nombre de sus dos creadores) es una herramienta de psicología cognitiva que articula los conocimientos mediante el concepto de espacio de conocimientos interpersonal (del individuo y grupo de referencia) estableciendo un vínculo entre lo que los demás conocen o desconocen y lo que yo conozco o desconozco. Así aparecen tipologías como lo que todos conocemos (“área libre”) y lo que todos desconocemos el (“área desconocida”) a lo que se agrega lo que permanece oculto y lo que es ciego.

Planteamos oportunamente la necesidad de desarrollar una propuesta consistente con el pensamiento sistémico. Pero: ¿Qué significa eso en términos de nuestro abordaje práctico de los desafíos en el desarrollo de la crisis? Por lo pronto, encontrar una manera de resolver los problemas que se van planteando durante la crisis de manera más eficaz. Por lo pronto, el pensamiento sistémico opera como una actitud de aproximación a la realidad que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis y comprensión y el desarrollo de acciones subsecuentes.

Lo primero que aporta en términos generales el pensamiento sistémico es ayudar a poder el foco en las interacciones entre los agentes en el proceso de una crisis que en su conjunto condicionan los comportamientos del sistema y los resultados que se van logrando. Esto ayuda a mejorar la sinergia general y potencia la fuerza de trabajo en procesos en los que los encuentros son muy importantes para dinamizar los procesos de tomas de decisiones en momentos en las dilaciones pueden tener efectos indeseados. Estar al tanto permanentemente de los intereses de los agentes involucrados, ayuda a generar acciones sostenibles más rápidamente.

Por otra parte, para complicar en entendimiento de lo que se decide y lo que se omite, no es extraño que existan diferencias en la percepción de las crisis en las sociedades. De allí los conflictos entre agentes relevantes que se plantean, al momento de tratar de aunar criterios sobre lo que es bueno o malo en términos económicos, políticos, sociales o ambientales. Muchos de los bloqueos para actuar devienen de estas controversias y desacuerdos, entre los principales actores decisores.

En términos prácticos esta forma de abordaje sistémico contribuye según Federico Liévano Martínez y Jesús Enrique Londoño (2012) al planteamiento de hipótesis dinámicas que proponen soluciones en las cuales se tienen que considerar diversos elementos y relaciones que conforman la estructura de lo que se define como “sistema” y su entorno. Esta aproximación según los referidos autores, ayuda a reconocer que existe una jerarquía de niveles del sistema y propiedades emergentes en esos distintos niveles, lo que contribuye a orientarse en términos del abordaje de la complejidad.

Los aspectos orientadores sobre la forma de proceder durante el desarrollo de una crisis son los que establecemos en un documento de referencia general que denominamos “framework”, que tiene los criterios que deben aplicar los responsables de la gestión acerca de cuándo y cómo actuar. Como planteáramos en el primer artículo de la serie el “framework”, es un documento de “alto nivel” que tiene múltiples contenidos relativos, como los principales valores a proteger, las metas orgánicamente relevantes y los valores compartidos entre muchos otros criterios.

Pero lograr que estos marcos de referencia generales se integren a la acción durante el desarrollo de las crisis es un enorme desafío. Aparece la necesidad de manejar la tecnología para administrar proyectos que ha agregado otro factor de conflictividad adicional porque su dinamismo muchas veces supera la capacidad de comprensión de las personas directamente afectadas ya que la práctica asesina cada vez más rápidamente las teorías, parafraseando a Albert Einstein.

Las sociedades crean modelos de funcionamiento políticos, económicos y sociales con los cuales se orientan para realizar el análisis del comportamiento de determinados agentes, en el contexto de la realidad social en que se desempeñan. Lo que pasaba en

los siglos pasados es que esas realidades y modelos eran respectivamente estables y duraderos. Ahora debemos flexibilizar esos modelos y lograr que los aspectos instrumentales del manejo de los proyectos no nos condicionen.

Para manejar proyectos en entornos VUCA es necesario replantear las formas de enfoque legadas. Aparece entonces *Agile Project Management* con la idea de poder controlar mejor la inestabilidad en un entorno complejo que además es volátil, incierto y ambiguo, lo que muchas veces nos descoloca como administradores. La idea subyacente en este enfoque es tener preferentemente en cuenta el concepto “Agile” que ha permitido flexibilizar la aplicación del Project Management sin poner en riesgo la efectividad de sus principios, capitalizando los enfoques legados que de todas maneras deberán ser debidamente aggiornados.

Por nuestra parte hemos complementado la propuesta de VUCA Prime, estableciendo que las organizaciones deben cumplir con un conjunto de condiciones para poder navegar los contextos VUCA y ser exitosas. Así aparecen en primera instancia, la necesidad de flexibilidad en los procesos para poder cambiar rápida y efectivamente ante los requerimientos de los mercados y la agilidad para generar mejoras progresivas y rápidamente para poder cambiar si es necesario ya no es posible esperar por los resultados de los proyectos por años.

Hemos manejado cuatro antídotos a través de VUCA Prime - volatilidad/visión, incertidumbre/entendimiento, complejidad/claridad y volatilidad/agilidad. Tenemos claro que VUCA es un enfoque reduccionista de la realidad que sirve a los objetivos de la gestión, pero que como simplificaciones de la realidad tiene limitaciones a las cuales tenemos que estar cada vez más atentos. Pero estas son simplemente orientaciones que nos ayudan a fijar el rumbo en la aproximación a la administración de las crisis pero no nos ayudan en situaciones específicas en términos instrumentales.

Se plantea especialmente la necesidad de desarrollar previamente equipos de alto rendimiento coordinados por un Gabinete de crisis. Nuestro estudio ha mostrado que cada vez son más importantes, los equipos integrados por agentes con más experiencia, que tengan antecedentes de correcto desempeño bajo situaciones similares, capaces de operar en condiciones altamente estresantes, dentro de plazos estrechos y sabiendo que de los resultados de sus acciones depende el futuro de organizaciones, la vida de personas o severos secuelas además de pérdidas importantes.

Además es necesario conocer y articular las relaciones entre los agentes involucrados con los procesos de crisis. Si no logramos que los conflictos circunstanciales se canalicen adecuadamente podemos llegar a situaciones de bloqueo que inmovilicen a las organizaciones para actuar de manera diligente. En estos contextos exploramos los aspectos culturales que inciden en los comportamientos. En los estudios de casos desarrollamos una propuesta específica y nos remitimos a esos aportes, que mantienen enteramente su vigencia.

Destacamos especialmente la conveniencia de identificar los valores en juego que operan para orientar las decisiones y para movilizar a la acción. Precisamente hemos puesto especial atención en atender los comportamientos humanos en condiciones excepcionales y la necesidad de desarrollar anclajes que orienten a los agentes cuando muchos puntos de referencia asociados a la normalidad se vean comprometidos. Es allí

donde conocer anticipadamente los valores y las creencias de los agentes involucrados se torna fundamental para desarrollar enfoques exitosos.

Otro aspecto fundamental es el relacionado con la comunicación durante las crisis. Comunicar inteligentemente, logrando responder las preguntas y dudas que puedan tener los involucrados y transmitir confianza al entorno es fundamental. Actuar con transparencia no implica en absoluto “full disclosure” que exponga a la organización a los ataques de otros agentes en el proceso de una crisis. Además, en estos procesos de comunicación los casos estudiados nos enseñan que la honestidad en la comunicación institucional y personal es esencial aplica más que nunca el principio “*ser y parecer*”.

Como aporte complementario para mejorar nuestra comprensión de las crisis hemos propuesto además desarrollar observatorios de crisis que ayuden a mantener actualizado el estado del arte y el estudio de casos de referencia. Hay una nutrida caja de herramientas para la gestión de las crisis, no obstante contar con herramientas nuevas personalizadas contribuye a mejorar la eficacia y eficiencia. En el caso de los observatorios deben integrarse todas las crisis y los riesgos identificados y darle una gestión sistémica, procurando ver las crisis en su globalidad.

Los problemas se acrecientan cuando esos mecanismos de evaluación se simplifican de manera extrema, procurando acercamientos rápidos a la realidad, generando en el camino juicios sobre actores y actuaciones, que no se compadecen con la realidad y sin embargo, igualmente prosperan. En un mar de grandes confusiones, los desafíos del trabajo, la educación o el esparcimiento plantean problemas nuevos a la sociedad, con cada vez mayor dinamismo, potenciados por las innovaciones tecnológicas que cambian las reglas de juego para trabajar, aprender o divertirse.

Lo que queda claro es que los abordajes prácticos deben ser distintos que en el pasado. Aquello que estudiamos, en lo que trabajamos o cómo nos entretenemos, es muy diferente de la forma en que lo hacían nuestros padres y seguramente, de la forma en que lo harán nuestros hijos. Los roles de los gobiernos, las empresas o los gremios se han visto alterados por el dinamismo de muchos cambios, que cada vez cuesta más asimilar. Y todo esto genera replanteos en los instrumentos a utilizar en temas de gobierno o de administración en general.

La propia sociedad en términos de sus estructuras y procesos es muy diferente. La exclusión o la marginación están generando fracturas en una sociedad en principio más globalizada y paradójicamente regionalizada, en que hay potencialmente disponibles más medios materiales, pero que en muchos casos no encuentra formas de que estén culturalmente accesibles a la mayoría de sus integrantes. Esto plantea desafíos de instrumentación que a su vez, reclaman formas diferentes de trabajar con las crisis en la práctica concreta del día a día.

En el caso de los estudios prácticos de las crisis, los principales avances instrumentales se han centrado en definir y entregar determinados productos relacionados con los procesos de desarrollo de las crisis, incluyendo necesidades de actuación previa en una crisis, de actuación sobre la propia crisis, para cerrar planteando la actuación posterior que sea requerida, generando una base de referencia para el planeamiento y el control de estos procesos, orientando así los procesos de gestión que se necesario desarrollar.

Debemos reconocer que el “New World” reafirma la tendencia de la evolución de la humanidad, cada cambio significativo viene cargado de nuevos riesgos e incertidumbre - riesgos inherentes - en mayor cantidad, amenazas y oportunidades, en esta ocasión los emergentes se multiplican (incertidumbre) y los riesgos conocidos también se incrementan. Todos estos procesos en su conjunto replantean los paradigmas legados, y dan lugar a paradigmas emergentes, que a su vez requieren formas de estudiar el futuro y planificar que serán muy distintas que en el siglo pasado, como hemos apreciado al estudiar una docena de casos.

Para complicar los abordaje de las crisis es que las mismas se mezclan con ciertos conflictos humanos derivados de los intereses distintos de los agentes en la sociedad y se potencian con efectos sobre el medio ambiente. Los conflictos no pueden menospreciarse como desafíos, en particular porque frecuentemente se transforman en las causas de crisis. Enfrentamos desafíos de por sí complejos con grados de incertidumbre crecientes, en situaciones en que la volatilidad y la ambigüedad pueden aumentar el desconcierto. Las crisis sociales encuentran un excelente caldo de cultivo para desarrollarse en estas condiciones.

El relacionamiento con los distintos agentes involucrados en la gestión de las crisis es uno de las fuentes de riesgos e incertidumbre que en ocasiones determina los resultados de la gestión de las crisis. Los involucrados (agentes) son una de las principales fuentes de incertidumbre, porque sus posiciones y acciones puede ser altamente volátil, en un determinado momento pueden apoyar una acción y en otro ignorarla u oponerse. Porque por lo visto pasan de comportamientos alimentados por el temor transformado en pánico o a la indiferencia, desidia e indolencia.

La gestión de crisis requiere de contar con una coalición de fuerzas que apoye la gestión, que aporte información, know how y eventualmente recursos. La gestión de involucrados es una disciplina transversal común a la gestión de cambios, mejora de procesos, reingeniería de procesos, proyectos, programas entre muchas otras. Existe un cuerpo conceptual probado que es bien conocidos por aquellos trabajando en gestión, es altamente probable que además de ajustarlo a las condiciones específicas dependiendo de los valores en juego sea necesario profundizar en su aplicación.

Tengamos presente que las crisis sociales que hemos estudiado con profundidad en los últimos tres años, son muchas veces producto de las luchas entre los diferentes agentes de un mismo sistema con intereses contrapuestos, que consciente o inconscientemente pueden entorpecer la búsqueda de sistemática soluciones (la búsqueda de reparaciones o reformulaciones) pensadas para encarar los desafíos que se plantean respecto del sistema humano afectado, considerado como un todo.

Los intereses en conflicto de los diferentes agentes, aun sin considerar opciones desestabilizadores, pueden llegar a actuar poniendo en riesgo la propia “salud del sistema”, lo que puede causar inestabilidades sistémicas o incluso rupturas en el funcionamiento normal del sistema que llegado el caso, se pueden extender a los entornos ambientales que dan sustento a la vida en el planeta. Eso se ha puesto en evidencia en el estudio de los casos de crisis paradigmáticas que Carlos Petrella y Carlos Tessore abordaron durante 2018 y 2019.

Lo anterior nos lleva directamente a reconocer el valor estratégico que tiene la gestión de los involucrados claves para alcanzar el éxito, poder organizar una alianza de fuerzas que apoya la gestión, que aporta la mejor información disponible, habilita los recursos necesarios, entre otros aspectos que son fundamentales para poder alcanzar el éxito ante los dilemas y problemas que se van presentando. No queremos cerrar estas apreciaciones sin insistir en la necesidad de tener presentes aspectos culturales que hacen al deber ser de la mano de ciertos principios éticos.

Hay cuestiones como el principio de beneficencia y la solidaridad que podrían operar como referencia para poder administrar de la mejor manera los conflictos humanos, pero sin ser ingenuos respecto de la necesidad de estimular ciertos comportamientos deseados para actuar preventiva o correctivamente de manera que los involucrados en general reciban señales claras de sus principales referentes institucionales y también personales, ante los desafíos que definen la agenda del desarrollo de cada crisis fundamentalmente a corto y mediano plazo.

Solo queremos resaltar para cerrar estas apreciaciones respecto del deber ser dos componentes centrales relevantes. Nos referimos a la cohesión organizacional y la confianza en los administradores. En primer lugar debemos reconocer que ambos factores reflejan los resultados de las políticas de largo plazo que se construyen a lo largo del tiempo. Hemos constatado en nuestros estudios previos de crisis que las sociedades que tienen profundas fracturas a nivel político tienen problemas significativos para administrar situaciones excepcionales.

Entendemos que aporta a una adecuada gestión de las crisis un sistema político que si bien puede marcar grietas pone en evidencia que se mantiene una base común de referencia social amplia para estudiar los impactos de las crisis que se están manifestando sobre la sociedad, puesto que sin ello, las posibilidades de éxito pueden estar severamente comprometidas.

Los países y las organizaciones en los cuales el tejido social está comprometido tienen un importante hándicap para gestionar exitosamente sus crisis. La confianza, la reputación, el reconocimiento son factores favorables, aunque lleva mucho tiempo lograrlo durante una crisis se pueden perder ante un solo error. Hay que ser prudentes cuando se gestionan crisis para las cuales no se dispone de una respuesta probada sobre todo cuando se recurre a mecanismos del tipo de “prueba y error” que pueden ser contraproducentes, pues erosionan la confianza en los gestores que es esencial.

## **5. Los principales aspectos que sugerimos reivindicar como orientadores de las decisiones y las acciones**

Pero poniendo foco ahora en temas instrumentales consideramos que hay aportes derivados del enfoque sistémico que se deben considerar. Dentro de la caja de herramientas a que hacemos referencia se encuentran muy diversas opciones que contribuyen a identificar las causas como por ejemplo, la identificación de las causas raíces, los árboles de problemas, el árbol de objetivos entre muchos otros. Esta es una información clave porque podremos definir planes de gestión de riesgos e incertidumbre con el objetivo de gestionar las causas y de esta forma reducir la probabilidad y las consecuencias de las crisis.

Lo importante a tener presente cuando gestionamos crisis - más allá de las circunstanciales herramientas de diagnóstico y propuesta que se apliquen - es que los fundamentos de las acciones y decisiones que se adopten tarde o temprano se conocerán con mayor o menor nivel de detalle lo que tendrá su impacto en la reputación de las organizaciones. Por ello aquellas organizaciones del contexto que tienen gestiones realmente profesionales y comprometidas en términos de valores verán cada vez más claramente los resultados de integrar la dirección por valores aportes sobre todo en condiciones de crisis donde las referencias cuentan.

Queremos además retomar la idea de los conflictos en los procesos de crisis. La idea de que en situaciones de crisis aparecen con más claridad los intereses diferentes entre los agentes no es nueva. La incertidumbre y los apremios potencian y aceleran los conflictos humanos. Pero no se trata simplemente de identificar quienes se verán afectados positiva o negativamente para poder anticipar sus decisiones. Queremos dar un paso más y proponer la necesidad del desarrollo de una descripción de la dialéctica de la relación entre los actores y el sistema, estudiando las restricciones que se puedan materializar en la acción colectiva. De allí que insistamos en la necesidad de ser buenos articuladores de diferentes intereses en conflicto.

Más allá de la teoría, el aterrizaje de lo conceptual en lo fáctico es ineludible, para poder actuar sobre todo cuando tenemos poco tiempo para reevaluar situaciones, que son muy cambiantes. Esta es una característica diferencial que nos marca el tipo de herramientas que podemos utilizar en el desarrollo de las crisis. Después de todo, en las propuestas de largo plazo, las orientaciones se deben gestionar a través de proyectos, programas y portafolios en tanto que los de desarrollo “explosivo” si bien se necesitan planes puede que los proyectos tradicionales no sean aplicables por el tiempo que implican y se requieran formas más flexibles y adaptables de gestión.

Un buen punto de partida en todos los casos es la adecuada gestión de riesgos. La idea de contar con una auditoria de riesgos aplicada de manera sistemática puede ser una buena respuesta de anticipación, por lo menos para colocar en la escena aquello que por indeseado se mantiene lejos de cualquier consideración y a veces, hasta ignorado y que es necesario rescatar. Ian Mitroff y Cristine Pearson propone en su libro de referencia sobre gestión de crisis, una aproximación rápida que sirva de punto de partida a la gestión de crisis. Esto requiere posicionarse rápido en la realidad que se está desarrollando y aceptar que puede cambiar e incluso desconcertarnos.

Las reglas de juego relacionadas con la atención de situaciones críticas están cambiando. Los replanteos de los procesos como herramienta de gestión siguen manteniendo la validez sólo que ahora debieran, ser reformulados en su totalidad, incluyendo su propia esencia. En estos contextos de grandes cambios nos proponemos como desafío la necesidad de rescatar la visión de las organizaciones desde la cultura, en la medida que constituyen un aglutinador social o normativo que mantiene unida a la organización. De allí que hayamos insistido mucho en la necesidad de contemplar aspectos relacionados con los valores y las creencias de los agentes, más allá de lo declarativo.

Reafirmamos que en entornos VUCA y TUNA los paradigmas con que se desarrollan los cambios se han modificado y se hace cada vez más evidente la necesidad de los enfoques sistémicos e integrar la Prospectiva Estratégica en lugar de la Planeación Estratégica. Esto vale también para encarar las crisis, que son también procesos de cambio. Lo que hemos relevado nos confirma que nos estamos adentrando en un período en el cual los enfoques reduccionistas y sistémicos se aplicarán simultáneamente y en forma combinada lo que más allá de las ideas teóricas que se sustentan, los enfoques de transición darán lugar a lo que son metodologías híbridas.

El “toolkit” de gestión de cambios y especialmente de crisis que resulte potencialmente útil en comienzos del Siglo XXI, integra un conjunto de herramientas para gestionar las transformaciones, para tomar decisiones, para diagnosticar, para encarar riesgos e incertidumbres, plantear procesos, cambios, reingenierías y muchos otros aspectos más, incluyendo análisis y evaluación de involucrados, los análisis del tipo FODA y muchas otras más. Todas ellas tienen un enfoque analítico, la gestión de proyectos y programas del PMI también se sustenta en este tipo de enfoques. Lo que reivindicamos son ciertos abordajes sistémicos.

Potenciando las orientaciones generales, debemos generar modelos que nos llevan desde el pensamiento a la acción. Tengamos bien presente que los aspectos instrumentales pesan cada vez más, en el momento de comenzar a pasar de los dichos a los hechos. De todas maneras no es aconsejable querer gestionar las crisis sin planes, sin roles definidos, sin monitoreo y control y evaluación de los resultados, un enfoque reactivo para actuar frente a las circunstancias que se vayan generando. No es aconsejable lanzar a un conjunto de personas a una crisis sin planes concretos, sin forma de medir los resultados y sin un sistema de gobernanza concreto, sean bajo la forma de proyectos o bajo la denominación genérica de planes.

Estamos convencidos que intentar lanzarse a la acción sin un plan de orientaciones concreto, puede generar resultados en el corto plazo, que ayuden a demostrar presencia durante las crisis, pero al no contar con articulaciones de propuestas concretas rápidamente los impactos iniciales se diluyen y queda en evidencia que el objetivo es solo formal que no existe propósito real. Y por ello los propósitos reales deben desarrollarse en consonancia con los recursos asignados en todas las dimensiones que sean necesarias de manera equilibrada.

Necesitamos que los agentes relevantes estén en condiciones de actuar cuando el desarrollo de una crisis se desencadena. Y eso no se puede improvisar. Hay que tener equipos preparados para actuar eficazmente. Todo es ello es pertinente pero esos perfiles en general no están disponibles en los mercados y si lo están tienen costos

elevadísimo. Cuando hablamos de actuar proactivamente uno de los temas es formar equipos que “*estén fogueados*” en condiciones difíciles con plazos muy acotados y en condiciones altamente estresantes. Por eso los modelos que se desarrollan deberían contemplar enfoques articuladores.

Tenemos presente que los frameworks organizacionales (con los niveles de formulación apropiados a nuestro conocimiento de la realidad) para la gestión de riesgos y crisis operan en forma integradas con las metodologías. Precisamente estos documentos fundamentales, les aportan información básica a los agentes de las organizaciones involucradas para la implementación de las metodologías. Pero estos instrumentos generales no encorsetan los aspectos instrumentales de los abordajes. Y precisamente este resulta ser su mayor valor agregado, aportando mayor flexibilidad a los enfoques ante lo incierto o lo desconocido que nos obliga cada tanto a cambiar.

La gestión de los cambios debe ser parte del modelo con el cual trabajemos con las crisis. En la línea de lograr mayor capacidad de adaptación ante lo desconocido, consideramos que es necesario contar con framework apropiado para desarrollar ciertos procesos de gestión de crisis. En contextos VUCA-TUNA se mantiene la necesidad de contar con un framework, sólo que ahora la forma y los contenidos son diferentes porque deben recoger aquellos principios que enunciamos de flexibilidad, agilidad, sustentabilidad y resiliencia. Además hay que ordenar los aportes en el tiempo con flexibilidad. Para ello se propone desarrollar un Roadmap.

Insistimos además en la necesidad de potenciar la cobertura de comunicación para aumentar la confianza durante ciertos procesos de gestión de crisis. La comunicación como herramienta para fortalecer la confianza de los involucrados, para mitigar los impactos negativos. Comunicación para transmitir los cambios, para generar empatía y de paso, para demostrar experticia. Tengamos presente que las comunicaciones están en relación directa con el análisis de involucrados - no es posible tener un adecuado plan de comunicaciones que no se sustente en análisis y evaluación de involucrados, integral y permanente actualizados.

La gestión de crisis toma “prestadas” muchas de estas herramientas pero a su vez deben personalizarlas para atender las condiciones específicas. El conjunto de las herramientas disponibles para la gestión constituye lo que se conoce como un “*toolkit*”, que afortunadamente crece y se reconvierte en forma permanente. Debemos recordar que es necesario aplicar un enfoque sistémico, las crisis no estalla en un contexto vacío como crisis única. Existen múltiples crisis en desarrollo o a la espera de las condiciones adecuadas para materializarse. Las crisis forman un sistema en el que todos los componentes se interrelacionan.

Desde luego que no se trata de aplicar recetas prácticas de manera acrítica. La aplicación de las herramientas a la gestión de crisis requiere lo que en el contexto internacional se conoce como “*fine tuning*” dada la naturaleza y relevancia de los temas que se abordan durante las crisis. En general, requieren profundizar el alcance de estos métodos porque la información que se requiere debe contener información más detallada y diversa, de todas maneras son ampliamente aplicadas. Y sobre todo aplicarlos desde una perspectiva integradora de todos los componentes involucrados en los procesos de desarrollo de las crisis.

Las crisis son procesos de cambio, muchas veces drásticos. Insistimos además en contemplar la necesidad de adaptar los enfoques de gestión del cambio, centrados en el control para contemplar los desafíos de la gestión de crisis centrados en la flexibilidad. Los paradigmas del siglo pasado están progresivamente perdiendo vigencia, en contextos VUCA y TUNA caracterizados por una aceleración de los procesos de cambio, los avances progresivos que se preconizaban en el pasado cada vez menos tienen lugar. Los modelos de trabajo en equipos más dinámicos y menos estructurados constituyen una posible respuesta a tener en cuenta.

No siempre podremos pensar en pequeños ajustes para que todo vuelva a la normalidad previa. Debemos tener presente que muchos de los procesos de mejora continua, con propuestas aplicadas de forma progresiva, en acciones que no cuestionaban la esencia de los procesos de base ya no son muchas veces aplicables, en los contextos actuales. Debemos ir hacia la reingeniería de procesos, incluyendo muchas veces cambios radicales, donde se *“tiran por la ventana los viejos procesos”* y se comienza de nuevo. Eso es en definitiva, una forma posible de reaprender.

Sostenemos que no podemos desmerecer estos aportes instrumentales para abordar situaciones críticas, por más específicas y especializadas que sean las herramientas propuestas. Trascendiendo a los aspectos específicos de cada crisis llamamos la atención sobre la necesidad de mejorar el control de los administradores de esas crisis que debería operar cuando la crisis se materializa y se dispone de elementos para evitar que los daños sean significativos. Más allá de la necesidad de ciertos liderazgos orientadores reivindicamos la importancia de la acción colectiva de la sociedad debe apuntar a reducir o mitigar los efectos contraproducentes que se consideran más relevantes en el desarrollo de la crisis.

Como planteáramos inicialmente el desarrollo de los sistemas de control implica más allá de las acciones que se desarrollen, importa desarrollar una actitud que lleve a poder hacerse cargo de la situación en la medida de las posibilidades. Implica compromiso de los líderes con el desarrollo del proceso de administración de las crisis. Esto desde luego que requiere capacidad de anticipación y de actuación. Lo que plantea la necesidad de disponer de recursos humanos y materiales para poder movilizar incluso previamente a que la crisis se desate, lo que implica elegir entre usar los recursos en una línea como esta o utilizarlos en otras diferentes como es el caso del desarrollo de los procesos de vacunación con la pandemia del coronavirus en curso.

Incluso ante desafíos de corto plazo, es importante considerar como referencia orientadora ciertos aspectos que hacen a la sustentabilidad de las estrategias y los planes asociados, lo que reconocemos que es realmente dificultoso cuando no tenemos el control de la evolución de los impactos. De allí que insistamos en la flexibilidad de los abordajes evitando que los planes tácticos en curso se *“desbaraten”* por no respetar las condiciones básicas que es necesario mantener como referencia. Habrá que considerar posibilidad de caer y volverse a levantar múltiplemente, que admite la existencia de los fracasos, a condición de aprender de ellos.

No cabe duda de que las medidas que se desarrollen durante los procesos de gestión de riesgos deben ser evaluadas en función de los resultados obtenidos en términos de eficacia y eficiencia, pero insistimos que eso no es suficiente, tenemos que tener presente que *“no vale todo”* cuando gestionamos crisis. También importan los

principios éticos que se aplican durante los procesos de gestión de las crisis, considerado preferentemente los aspectos que afecten a los agentes involucrados, tomando en cuenta cuando hay perdedores o ganadores como resultados de las acciones ejecutadas.

Hemos constatado estudiando los casos que los interesados se preocupan preferentemente por los resultados materiales. Sin embargo descubrimos que no es cierto que estos actores no presten atención ni cuidado respecto de las implicancias sociales y culturales de las cosas que hacemos. Por el contrario los casos estudiados sugieren que todo lo que se defina en relación con los intereses de los stakeholders impacta sobre la reputación de la organización y la confianza de todos los agentes involucrados. Finalmente el tratamiento integral que se da a los colectivos de los agentes interesados, determina indirectamente la forma en que se nos ve desde la interna de la organización y también del contexto externo.

Las crisis ponen a prueba nuestra capacidad de encontrar las mejores respuestas a las preguntas más relevantes. No cabe duda de que buscamos las mejores aproximaciones que puedan operar en el desarrollo de estos procesos. De allí que hayamos insistido en la necesidad de desarrollar propuestas profesionales eficaces y eficientes para administrar las crisis. Pero solo con ello no alcanza. Las crisis son también el momento cuando la adhesión a principios éticos se muestra más claramente, pues en los momentos críticos es en donde se pone en evidencia la importancia de la cohesión organizacional. No tener presente los valores orientadores constituye un apartamiento que puede poner en duda nuestras intenciones y nuestra credibilidad.

COPIA ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN

## 6. Las bases para el desarrollo de un modelo de abordaje de crisis

La idea de que los riesgos cambian con mucho dinamismo condiciona las aproximaciones. Hay que tener presentes los escenarios de exposiciones del tipo “Swiss cheese” en el desarrollo de determinados accidentes, que devienen en crisis o incluso catástrofes. Recordemos que según el referido en el modelo, casi todos los eventos adversos ocurren debido a la combinación de dos factores: fallas activas y latentes, que tiene que ver respectivamente con aspectos centrados en el accionar los agentes y aspectos vinculados con el funcionamiento de las organizaciones.

Las fallas activas derivan por ejemplo de acciones u omisiones de algún agente clave en el proceso que no utiliza una herramienta apropiada o no emplea un procedimiento estándar recomendado y las fallas latentes están integradas en los procesos, los procedimientos o el uso de artefactos. Sobre estas bases es que las fallas latentes suelen ser activadas por una falla activa, lo que lleva a responsabilizar a estas últimas por cierta crisis o desastres, subestimado el impacto de las otras. Hay que actuar adecuadamente para que ello no ocurra.

Algunos de los cambios en los sistemas tienen impacto negativo. Allí según el caso hablamos de crisis o catástrofes, en cuya comprensión abundaremos más adelante, tanto en términos intuitivos como académicos. Tengamos presente que los episodios de crisis o catástrofes que surgen por ejemplo de las guerras y de las migraciones en la historia generaron también oportunidades. Permitieron al Homo sapiens colonizar todo el planeta en un corto período, como ningún otro animal antes.

La propia dinámica de los cambios humanos a lo largo de la historia, fue alterando la naturaleza de las crisis abordadas y sobre todo, la capacidad de respuesta humana colectiva ante cada una de ellas. El contexto del pasado las crisis muy probablemente a juzgar por los elementos de juicio con que contamos, tenían otras características al igual que las soluciones que se adoptaban para controlarlas, pero apreciadas históricamente, nunca dejaron de modelar la evolución de los seres humanos.

A lo largo de la historia las crisis en desarrollo y las latentes se han venido acumulando, acompañando la creciente complejidad de los sistemas y los entornos en que se desarrollan. Pero ha cambiado su naturaleza. Las crisis de origen natural que predominaban en el pasado hoy han dejado lugar a las crisis generadas por la acción humana. Esto tiene ventajas porque se supone que pueden ser revertidas al menos hasta cierto punto. Pero advertimos que las crisis causadas por el agotamiento de las materias primas no tienen punto de retorno.

La diferencia entre las crisis del pasado, de la prehistoria es que eran resultado esencialmente de elementos naturales, no las generaba el hombre. Este sólo sufría las consecuencias. Pero en la medida en que fueron desarrollando capacidades para gestionar el medio ambiente la naturaleza de las crisis fue cambiando y llegamos una situación en la cual muchas de las contemporáneas se originan directa o indirectamente por el propio accionar de los seres humanos.

Algo ha cambiado en las formas de apreciar la realidad. Lo que si hemos aprendido es que muchos procesos políticos, económicos y sociales vistos en su contexto (incluyendo aspectos ambientales) operan actualmente con un alcance global en el

marco de una realidad diferente que en el siglo pasado, que plantea un cambio de paradigma en el que las acciones y reacciones deben ser objeto de replanteos relevantes tanto en los enfoques como los alcances en términos institucionales.

Además parece que los cambios se han ido acelerado. Nos referimos a una realidad más volátil, incierta, compleja y ambigua (algo que referimos como VUCA) potenciados por mayor Turbulencia, Incertidumbre impredecible, Novedad (innovación), y Ambigüedad, (Que referimos como TUNA) que se desarrolla con alcances escalables cada vez más grandes (nacionales, regionales o globales) todo lo que aporta mucho más dinamismo en los comportamientos sistémicos a considerar.

Si, la realidad actual es tan cambiante y ambigua. Si, el futuro es incierto e impredecible. Si, las innovaciones serán permanentes. Si, viviremos tiempos más turbulentos. Si, existirá mayor ambigüedad y desconcierto. Si, conviviremos con mayores niveles de desorden. ¿Cuáles serán las referencias que tendremos presentes para decidir qué debemos hacer? Cualquier modelo que usemos para administrar las crisis deberá poner especial cuidado en las orientaciones.

Aparecen ciertas necesidades de orientación que nos sirvan cuando la incertidumbre nos confunda. Hemos identificado en nuestro trabajo de campo que la ética es transversal a todas las etapas, por las cuales debe pasar la gestión de crisis; la diversidad de enfoques y resultados en la gestión de Covid -19 es un ejemplo claro de que los decisores manejan distintos principios éticos y los intereses que se tienen en cuenta en la definición de políticas difieren significativamente, como lo muestra la capacidad de reacción a los problemas medioambientales.

Cuando se trata de la tecnología y las innovaciones disruptivas resulta evidente que en contextos tan cargados de riesgos como el que vivimos actualmente y el que se espera a futuro resulta fundamental un acuerdo de cuáles son los criterios y principios básicos de referencia que se deben salvaguardar, para no caer en trampas éticas de las cuales la sociedad puede tener que soportar grandes costos políticos, económicos, sociales y ambientales sin tener todavía claro cuál será el resultado final de los abordajes.

Se necesitan desarrollar visiones compartidas entre los agentes. Un ejemplo claro de la necesidad de acuerdo, de la participación y compromiso de las naciones en la definición de las estrategias contra el Covid-19. Otro ejemplo es el caso del uso de la energía atómica para generar energía es un claro ejemplo de cómo se pueden generar escenarios que gestiones desprolijas pueden ser fuente de riesgos existenciales que amenacen la continuidad sobre el planeta, la propia y la de muchas otras especies.

Sobre los principios éticos se deben construir todos los otros niveles orientadores de la gestión de las crisis. La gestión de crisis sin principios arroja ganadores y perdedores inevitablemente, con diferencia exageradas e innecesarias, el objetivo es minimizarlas, porque parece inevitable que existan de algún ganadores y perdedores. Incluso ante muchas crisis emergerá una nueva normalidad cuando esta llegue será un “repartir las cartas” nuevamente.

¿Cuál es la postura de aproximación a estos estudios de las crisis contemporáneos que consideramos más constructiva? Las crisis como tales - más allá de ciertas

recurrencias históricas - deberían ser consideradas en términos de nuestra capacidad de comprensión. Las crisis previsibles hemos aprendido a abordarlas. Hay muchas propuestas adecuadas al respecto. Pero las crisis emergentes de sistemas complejos no pueden ser previstas y demandan otras aproximaciones renovadoras que requieren la aplicación de políticas y estrategias de largo plazo y por sobre todo continuas y adaptativas.

Como todos los avances de la humanidad, las opciones para abordar procesos de conservación y cambio, nunca son procesos “puros para análisis” como se dice en química, donde todo se puede desentrañar sin controversias, eso es sólo para los laboratorios no para los sistemas sociales ni biológicos. Tienen aportes favorables y de los otros. Incluso puede que en un determinado momento el balance que se realice de un proceso sea positivo, pero luego por cambios en los aspectos básicos y los contextos, pueda afectarnos de manera negativa.

Por otra parte, un insumo relevante para comprender a corto y mediano plazo la naturaleza de las crisis y cómo operan lo podemos tener a partir de los estudios prospectivos considerando determinados hechos portadores de futuro y su impacto en determinados futuros (mejores o peores) relevantes en relación con su impacto en los agentes más interesados (stakeholders). Sobre estas bases pensamos que la necesidad de articulación de agentes resultará fundamental.

Un insumo relevante para comprender a corto y mediano plazo la naturaleza de las crisis y cómo operan lo podemos tener a través de las opciones para examinar el presente con un enfoque diferente, procurando integrar resultados de investigación de diferentes campos de conocimiento con la idea de ayudar a tomar las mejores decisiones para la construcción del futuro deseable evitando los futuros indeseables, con un enfoque menos reduccionista de la realidad.

Algo ha cambiado en la forma de desarrollo de las crisis, si consideramos los desarrollos humanos más relevantes. Al respecto podemos acotar que la tecnología y las innovaciones en particular las disruptivas cumplen un rol dual en la sociedad; por una parte tienden a aportar herramientas para mejor evitar y controlar las crisis y a la vez como estas contribuyen en forma significativa a la complejidad de los sistemas. Hay que tener presente estos desafíos.

Las crisis en forma creciente están impactando sobre la eficacia y eficiencia de los sistemas sociales para generar y distribuir valor, hoy se han globalizado y han integrado a todo el planeta como una unidad. El Covid-19 si para algo ha servido es para mostrar los impactos devastadores que puede tener sobre la sociedad, cuando la humanidad se ve enfrentada a una caída del Producto muy pronunciada.

Si no logramos desarrollar mecanismos para evitar las crisis estaremos condenado a vivir de una crisis en otra, caídas de la calidad de vida y arriesgando la escenarios de extinción. Todo parece indicar que una forma de gestionar ha caducado y otra más inteligente debe desarrollarse, el tiempo de las metodologías de “prueba y error” debe dejar a lugar a otra que pueda evitar que se generen en forma permanente condiciones para crisis catastróficas.

Acotamos que la evolución humana ha generado nuevas formas de abordaje de los desafíos de cara al futuro, a partir de un enfoque científico, que es una construcción muy potente para entender y actuar sobre el mundo. Existen temas que son transversales a todas las crisis, en primer lugar todos los planes de trabajo y su ejecución deben cumplir estrictamente todas las disposiciones legales definidas por las autoridades, lo que se conoce bajo la denominación internacional de “compliance”.

Otro aspecto que hemos identificado en los estudios de crisis es que, más allá de todas las disposiciones legales externas y las políticas organizacionales aprobadas, la gestión de las crisis debe estar sujeta a un conjunto de principios éticos claramente conocidos. Los estudios de casos nos mostraron que, no debe existir un tema más importante que gestionar las crisis respetando los principios básicos para de esa manera, evitar perjudicar a unos y favorecer a otros, en forma desmesurada.

Si las crisis son esencialmente procesos de cambio en las organizaciones no cabe duda de que deberemos contemplar en nuestro modelo la forma en que gestionaremos los cambios en condiciones de crisis.

Reivindicamos la necesidad de mantener opciones de abordaje que sean flexibles y ágiles. Hemos constatado que una crisis que conceptualmente parece similar a otra, puede tener sus particularidades que deben ser contempladas. Por ejemplo la crisis del Coronavirus, no puede ser estudiada en términos de las acciones humanas relacionadas con aspectos sanitarios, económicos o sociales, de la misma manera en Europa que es Sudamérica o en África. Esto plantea que los enfoque situacionales muchas veces georreferenciados son relevantes, para personalizar las respuestas.

Además debemos definir qué tipos crisis atenderemos. Nuestras reflexiones iniciales en términos de mejorar la gestión se refieren a las crisis que se denominan como antrópicas o sea en términos de la jerga internacional son “man made”. Pero también existen otras que están fuera de control que operan bajo lógicas distintas como los desastres naturales, sequías, inundaciones, erupciones, terremotos entre otras. Pensamos que se deben buscar respuestas apropiadas para encarar todos los tipos de crisis, considerado sus singularidades.

Como ejemplo histórico del impacto de las tecnologías podemos destacar el desplazamiento de crecientes masas de campesinos de la producción agrícola hacia centros urbanos, al comienzo de la Revolución Industrial un proceso que aún continúa hoy, como consecuencia de las innovaciones y los cambios en las técnicas productivas, por una parte aumenta la producción de alimentos, la hace más predecible y eficiente pero requiere menos operarios que pasan a ser desocupados sin calificaciones.

Otro de los aspectos de las crisis desarrolladas por la acción del hombre es el impacto medioambiental. La siguiente pregunta es pertinente: ¿Qué podemos hacer para solucionar los problemas medioambientales? Aparecen cuestiones como la necesidad de sustituir los combustibles fósiles por fuentes de energía renovables, como la solar o la eólica; promover una movilidad sostenible, reduciendo al mínimo el uso del vehículo privado y promocionando el transporte público y la bicicleta.

Está claro que la humanidad puede y debería tener un mayor control sobre las crisis que ella misma genera. Pero sin duda todas las crisis pueden ser administrables y tal

vez en el futuro puedan ser más gestionables. A lo que debemos agregar el tema de las epidemias y pandemias, que debieran ubicarse como una categoría intermedia entre las que son antrópicas y las naturales, que es necesario manejar con más capacidad de anticipación, superior a la actual.

No estamos inventando las crisis. Sabemos que existen desde siempre. Podemos decir sin duda alguna, que las crisis acompañaron al Homo sapiens a lo largo de su entera evolución, expresado de otra forma podemos decir que las crisis le son inherentes y que en cierta medida contribuyeron a su ascenso al tope de las cadenas tróficas desde un modesto, oscuro y poco relevante posicionamiento a otro de dominio<sup>4</sup> en unos pocos milenios partiendo de la sabana africana.

Hemos constatado que los contextos VUCA – TUNA contemporáneos operan con creciente incertidumbre, generan quiebres significativos en las tendencias con lo cual el valor de las experiencias del pasado como punto de referencia se ha visto reducido, estamos en un cambio de época. No queremos decir que no sea necesario explorar en las experiencias del pasado pero no parece aconsejable querer proyectar el futuro en base a tendencias pasadas.

Así es que los abordajes reduccionistas tan exitosos en el siglo pasado, han comenzado a mostrar señales de cierto agotamiento. Por lo pronto, cuando se trata de abordar realidades políticas, sociales o económicas (y por supuesto ambientales) complejas (en cuanto a sus configuraciones actuales y futuras) aparece como paradigma emergente, el pensamiento sistémico. De allí la necesidad de reivindicar los enfoques sistémicos, para el abordaje de fenómenos complejos como las crisis.

Hay que tener presente que: “Estamos inmersos en una era de riesgo que es global. El poder entre actores territorialmente fijos y actores no territoriales es el elemento principal expresado en la política de la incertidumbre y el riesgo. Compartir riesgos, supone asumir responsabilidades y esto implica convenciones en torno a una “comunidad de riesgo” que comparte esa carga. Un ejemplo de estas comunidades podemos encontrarlas en los tratados ecológicos, comunidades transnacionales o movimientos globales como las redes ecológicas.” (Sanguinetti, 2015: 3)

Finalmente, señalamos que a partir del estudio de las crisis hemos aprendido que los recursos utilizados pueden hacer una diferencia. La disponibilidad de recursos materiales y tecnológicos juega un rol principal fundamental al momento de gestionar las crisis. Consideramos que el actual proceso de convergencia global de alcance planetario debe ser monitoreado con especial atención para evitar caer en trampas de gran costo social y económico para salir de ellas. Esto nos lleva a recordar que el adecuado uso de los recursos es fundamental.

---

<sup>4</sup> Ver los aportes de Harari en *A brief story of humankind*, Disponible en: (<https://www.gatesnotes.com/Books/Sapiens-A-Brief-History-of-Humankind>).

## 7. La identificación inicial de los componentes para desarrollar el modelo

El desarrollo de un modelo de referencia ha sido el desafío fundamental en nuestra aproximación al estudio de las crisis, procurando ciertas orientaciones para poder gestionarlas mejor. Este desafío nos llevó por las bases de referencia previamente existentes para comprender el funcionamiento de sistemas complejos que operan de manera bastante abierta en contextos contemporáneos, donde el control de los administradores puede estar muy limitado.

Lo primero fue entender que las crisis son procesos de cambio que operan en situaciones locales de excepcionalidad en el marco de entornos que hemos confirmado que son más generales y que caracterizamos como VUCA y también como TUNA. Esto ha contribuido a generar desconcierto cuando aplicamos recetas anteriormente exitosas que no generan los resultados esperados y a veces incluso condicionan la búsqueda de respuestas con la mente más abierta.

En nuestra primera aproximación pasamos a vuelo de pájaro por los conceptos de paradigma, pensamiento sistémico, riesgos emergentes, ética aplicada, normalidad y excepcionalidad que en su conjunto nos muestran que existirán cambios en nuestro futuro que nos van a desconcertar e inquietar, si no nos adaptamos para convivir con los desafíos que nos está planteando el Siglo XXI.

Aparecen en la nueva realidad desafíos vinculados con la globalización, la economía, la tecnología, la inequidad y el medio ambiente, por citar algunos aspectos que están cambiando las reglas de juego en los procesos de conservación y cambio que se están desarrollando actualmente. No se trata de ajustes sociales cosméticos, estamos en el marco de procesos de cambio de paradigma muy grandes.

Para complicar la comprensión de la realidad los contextos contemporáneos dinámicos y cambiantes, con los que convivimos alteran nuestras percepciones de la normalidad y la excepcionalidad. Estábamos acostumbrados a tener un sacudón de excepcionalidad entre dos periodos de normalidad (cada uno diferente del otro), pero ahora después de ese sacudón, es lógico asumir que no volvemos a la vieja normalidad que nos generaba tranquilidad.

Cuando nos cambian los puntos de referencia acostumbrados sentimos en principio inquietud, cuando no desconcierto y hasta temor a lo que desconocemos. Las crisis sacan a las organizaciones y las personas de sus zonas de confort y las colocan en situaciones que las llevan a tener que cambiar. Parece entonces necesario poder acudir a nuestros principales valores y creencias para reorientarnos. Así es que colocamos en el mapa a la ética como forma de posicionarse en la valoración de los escenarios futuros y la toma de decisiones para alcanzarlos.

Precisamente en tiempos de rupturas en los sistemas en términos políticos, económicos, sociales y también ambientales es cuando el futuro nos desconcierta y nos ponen a prueba. Ante la nueva realidad con la que muchas veces nos sentimos incómodos, resulta necesario comenzar a integrar en nuestros repertorios de referencia lo más ágilmente posible.

Estamos transitando por procesos de cambios de paradigmas que determinan la forma en que evaluamos las crisis en los entornos característicos del Siglo XXI que han puesto en evidencia que las aproximaciones legadas en general de cuño reduccionista con bases de referencia en estructuras, procesos y conductas legados están mostrando sus limitaciones, generando errores en las formas de abordaje.

**El primer componente del modelo es el que propone la forma en que nos aproximamos a las crisis.** Los cambios de paradigma que implicó VUCA y TUNA determinaron que los riesgos y la incertidumbre adquirieran creciente relevancia. Esto genera cambios en los enfoques y demanda una creciente atención. Las crisis miradas desde el enfoque de los riesgos, pasan a ser fundamentales para valorar impactos de las transformaciones en curso.

Riesgos siempre existieron. Durante siglos procuramos comprenderlos y catalogarlos desde ángulos en principio trascendentes hasta construir aproximaciones más científicas. Pero esa aproximación a veces nos muestra que estamos siempre a medio camino de la comprensión de la realidad y que debemos trabajar con información frecuentemente incompleta y hasta borrosa, propia de contextos VUCA potenciado por TUNA.

Tenemos que partir de la idea de que nada de los que hacemos es definitivo por más conformes que nos encontremos, siempre será necesario y aplicar las correcciones necesarias, lo que hoy opera de acuerdo a lo esperado es altamente que a futuro deje de hacerlo, cambia el contexto externo e interno de las organizaciones, debemos tomar las medidas necesarias para mantener un adecuado desempeño.

En el Siglo XX la forma prevalente de gestionar los cambios fue a través de la mejorar continua, cambios pequeños, progresivos y continuos al estilo de Deming. En los contextos VUCA y TUNA el espacio de aplicación de la mejora continua, parece haberse replanteado y hoy los cambios se orientan a desarrollar acciones de mayor alcance en términos de los replanteos de los sistemas afectados.

Se revalorizan abordajes como la reingeniería de procesos. Lean and Six sigma siguen teniendo aplicación pero todo indica que cada vez más deben compartir espacios con enfoque más radicales que se asocian con la reingeniería de procesos, empezar con un “papel en blanco” en lugar de ajustar los existente, aunque estas aproximaciones tienen que replantearse en contextos de crisis.

**El segundo componente de nuestro modelo son los elementos constitutivos que consideramos en términos de agentes.** Muchas veces hemos contemplado solo aspectos parciales de la crisis que circunstancialmente nos ocupa. De allí que hablamos de crisis políticas, crisis económicas, crisis sociales o crisis ambientales. Eso rescata posiblemente el enfoque con que abordamos las crisis. Así analizamos las crisis con abordajes reduccionistas, lo que es un abordaje por lo menos incompleto.

En principio hemos propuesto como respuesta un análisis de involucrados (stakeholders) que es esencialmente una foto que refleja la situación de una organización un momento dado, teniendo presente que esa percepción puede variar en el proceso de una crisis y por lo tanto, no es raro que los involucrados cambien de posición a lo largo del tiempo.

Los involucrados dependerán por cierto del contexto y circunstancias en que se consideren las crisis. Lo que sí rescatamos, es que deben considerarse los stakeholder mucho más allá de los agentes internos la organización directamente vinculada con el desarrollo de la crisis.

Muchos de los errores de abordaje de las crisis que hemos identificado tienen su origen en la selección limitada de los interlocutores que se consideraron en los estudios previos, en el desarrollo de la crisis y también en los procesos de cierre y retorno a la normalidad o nueva normalidad, según sea el caso.

El caso de la crisis del Covid-19, muestra claramente que el comportamiento de la población es crítico para poder contener la circulación comunal del virus, esto se logra a través de estrategias de comunicación e información de los involucrados. Los comportamientos indiferentes u opuestos a los planteamientos de los gestores. Es necesario comenzar por identificar a aquellos involucrados que apoyan, ignoran y se oponen a los planes, es un punto de partida importante.

**El tercer componente de nuestro modelo tiene que ver con la visualización de las crisis como procesos sistémicos que no siempre conocemos enteramente.** Esta aproximación determina la consideración de procesos antes, durante y después de una crisis. Y las valoraciones que se hacen del pasaje de una situación de normalidad a una situación de excepcionalidad para luego retornar a la normalidad o eventualmente a una “nueva normalidad”.

Durante mucho tiempo buscamos la simplicidad para comprender lo que enfrentábamos en la vida. Partíamos esa realidad en fracciones para sentirnos más cómodos al abordarlas. La complejidad nos desconcierta y tratamos de evitarla. Pero las aproximaciones reduccionistas comenzaron a mostrar sus debilidades. Así que acudimos a la comprensión sistémica renovada de las crisis.

Eso lleva a la necesidad de desarrollar de ser posible previamente, ciertas capacidades individuales y colectivas relacionadas con el pensamiento sistémico y en especial la necesidad de construir una visión compartida de los riesgos y los desafíos y la necesidad de desarrollar competencias eficaces para el trabajo en equipo, en la línea de las propuestas de Peter Senge (1992).

Esta visión no desconoce que las organizaciones son en definitiva un conjunto de personas, procesos, procedimientos y materiales con capacidad de producir bienes o servicios, sino que valorizan la presencia de un contexto político, social y económico en el que incidir para poder capitalizar oportunidades y controlar amenazas provenientes del entorno. Las relaciones entre las partes son siempre muy importantes, pues es muy difícil entender cómo opera un sistema, si no conocemos como interactúan las partes.

**El cuarto componente de nuestro modelo tiene que ver con los procesos de cambio. Es un componente instrumental clave.** Una crisis se desarrolla en el marco de un proceso de cambio de tipo especial. Un proceso que desencadena situaciones que en general se manifiestan a través de impactos negativos en la sociedad y su entorno. Precisamente de ello hablamos cuando estudiamos las emergencias, las crisis y las catástrofes que son el centro de nuestro estudio.

Anticiparse a las crisis es de cierta medida, no solamente construir un inventario de riesgos conocidos (que era el enfoque del siglo pasado), sino prepararse para eventos desconocidos, operando a veces fuera de la esfera de control de los administradores. Y a estas dos aproximaciones complementarias debemos tener presente que en contextos VUCA y TUNA, se agrega lo que desconocemos que desconocemos, que plantea que hay que considerar un nuevo pasajero como veremos más adelante.

Cambian los conceptos de normalidad y excepcionalidad con la que tendremos que aprender a lidiar. Así parece después de cada ruptura crítica una “new normal” que muestra que no habrá vuelta atrás. Esto es precisamente el gran desafío de manejar las transiciones entre lo normal y lo excepcional, sabiendo que en esos procesos los propios conceptos de normalidad y excepcionalidad pueden verse comprometidos.

**El quinto componente de nuestro modelo son las decisiones humanas.** En una condición de excepcionalidad los criterios con los cuales decidimos suelen ser diferentes a los de condiciones normales. Esto determina que posiblemente los marcos de referencia para decidir, planteen ciertas singularidades. Así aparecen como determinantes los aspectos éticos que nos orientan.

Postulamos que necesitamos recuperar algunos criterios de valorización del mundo de las organizaciones políticas, económicas y sociales más permanentes para poder contraponerlos con el crecimiento de la valorización del mundo de las cosas permanentemente cambiables. Incluyendo aspectos inmateriales y materiales con un adecuado equilibrio en las valoraciones.

Es necesario tomar en cuenta y corregir los sesgos de los stakeholders que participan de la toma de decisiones. Tengamos presente que, la toma de decisiones a partir de grupos multidisciplinarios bajo atenta supervisión, suele dar razonable garantía en cuanto a las decisiones y además aporta transparencia. Los sesgos identificados son una larga lista que no puede menospreciarse.

Debemos tener presente que el comportamiento humano es una de las principales fuentes de incertidumbre en los sistemas sociales. La gestión de la participación de los involucrados es fundamental en particular cuando los aspectos conductuales se transforman en una fuente de riesgos que debemos gestionar en forma proactiva, las coaliciones de involucrados para gestionar las crisis son fundamentales.

**El sexto componente de nuestro modelo es el entorno,** que condiciona los procesos de cambio que generan emergencias y desembocan en crisis. Nos referimos a los entornos VUCA que es la conjunción integradora de cuatro características relevantes: volátil, incierto, complejo y ambiguo. Considerar las peculiaridades de este entorno resulta fundamental. Pero no desconocemos el impacto de TUNA, que aporta lo de turbulencia y Novedad (innovación), reafirmando el resto.

Estimamos que la necesidad de adecuación de la forma en que usualmente encaramos los desafíos del provenir, debe contemplar al “nuevo mundo” VUCA y TUNA, fundamentalmente en lo referido a la gestión del cambio, en la toma de decisiones o en la gestión de programas o proyectos. Esto requiere además replanteos en la gestión de riesgo tal como la definen los estándares actualmente.

Como ya vimos, no se trata solamente con la necesidad de lidiar con los riesgos conocidos, sino con los riesgos desconocidos. Esto plantea que nos debemos preparar para enfrentar el futuro con el repertorio de lo que sabemos. Pero además debemos desarrollar competencias para enfrentar lo desconocido que identificamos, que agrega una nueva complejidad.

Pero el universo de desafíos en términos de conocimiento adquirido es todavía más grande. ¿Qué pasa con aquello que desconocemos en su totalidad y que por lo tanto, casi siempre nos sorprenderá. Nos referimos dando un paso más a lo que incluso desconocemos que desconocemos, que en principio nos plateara desafíos, más allá de nuestra comprensión actual,

**El séptimo componente es la forma en que valoramos sistemáticamente el pasado, el presente y el futuro.** Nos referimos a qué tratamos de identificar en ese pasado, ese presente y ese futuro, para que nos ayude a comprender de la mejor manera posible los futuribles con los que eventualmente tendremos que lidiar de una manera que nos pondrá a prueba como estudiosos.

La valoración sistemática del pasado, el presente y el futuro requiere una aproximación que preste especial atención a métodos y técnicas de investigación prospectiva pensando sobre todo en aquello que aporte para la toma de decisiones en procesos de estudio de crisis reales o potenciales. Sobre la base de estos estudios se arriesgan predicciones del futuro, que son constructivamente conjeturales.

Desde luego que ciertas tendencias históricas tienen su importancia. Pero lo improbable estará presente. También deberemos enfrentar lo imprevisible. Deberemos prestar especial atención a los frecuentes “quiebres” en las tendencias que se producen en contextos VUCA y TUNA, que relativiza los sistemas y conocimientos legados y valoriza nuestra capacidad de visualizar futuros rupturistas y hasta distópicos.

**El octavo componente es lo que desconocemos.** Aparece finalmente “el octavo pasajero” que nos coloca en una dimensión humana, sin duda falible que nos recuerda la necesidad de convivir con la incertidumbre. Nos referimos a algo que incluso desconocemos que desconocemos y que de cierta manera no incomoda y nos exige la mayor amplitud de miras, que sea posible incorporar a nuestro modelo.

Así es que se reconoce la pertinencia de la cita de Donald Rumsfeld: "Hay hechos desconocidos que desconocemos". Y desde luego que lo que desconocemos que desconocemos, plantea un desafío cercano por tener que lidiar con condiciones caóticas, de las que no tenemos la menor idea. El desafío en contextos VUCA –TUNA es tener presente que no podemos ignorar que lo desconocido estará presentes en nuestro futuro.

**El noveno componente es la forma en que nos imaginamos el futuro.** Hemos propuesto una forma de simplificar las aproximaciones a los futuros que se desean visualizar es reducir la realidad que va a ser explorada, para poder concentrarse en un conjunto de condiciones específicas que denominamos escenario. De esa manera, los esfuerzos de exploración de propuestas permiten concentrarse en un problema más específico y diseñar una solución acorde, armando un plan más personalizado.

Para complicar las cosas mientras estamos evaluando la situación anclados en el presente a partir de la información que tenemos, cuando sabemos que la realidad sigue evolucionando y generando condiciones diferentes. Muchas veces esa realidad opera con aspectos fuera de la esfera de control de los administradores. Esto determina la necesidad de seguir enriqueciendo los estudios presentes (y cambiando las condiciones iniciales de los estudios) para atender la realidad cambiante, lo que introduce dificultades técnicas importantes en la construcción de propuestas.

COPIA ACADÉMICA

## 8. Descripción de la forma en que concebimos el funcionamiento el modelo de referencia

Para comenzar es necesario que queden claros los criterios ordenadores de lo que consideramos que es esencial en relación con la articulación de los componentes del modelo que hemos descrito en el desarrollo previo. Tengamos presente que el modelo que estamos sugiriendo para desarrollar la gestión en torno a una crisis plantea dos aspectos que son complementarios y un tercero que opera como soporte para la ejecución de los procesos requeridos durante las crisis.

Nos referimos inicialmente a la definición de una **Orientación** y de la necesaria **Articulación** de conceptos. Finalmente planteamos que es necesario convertir pensamiento en acción, generando **Cambios**. Pensamos que estas tres dimensiones que hemos utilizado para poder conceptualizar y finalmente capitalizar los aportes de los nueve componentes que hemos delineado, permiten en su conjunto abordar la teoría y la práctica de la administración de crisis, contribuyendo a desarrollar una mejor forma de encarar profesionalmente esas crisis.

La primera dimensión es fundamentalmente teórica y realiza aportes conceptuales que son necesarios para poder abordar procesos excepcionales. Para ello postulamos que es necesario encontrar ciertos criterios generales que operen como una brújula para poder desarrollar la descripción, interpretación, predicción y prescripción que nos hayamos propuesto, en términos del deber ser de cada crisis y es allí donde la ética aparece como algo relevante, contemplando no solo aspectos racionales sino también emocionales de las decisiones, teniendo presente lo que conocemos y desconocemos.

¿Por qué es necesario tener una orientación? La normalidad define las reglas de juego con que convivimos. Pero la excepcionalidad altera esas reglas. En esas situaciones, surge naturalmente una dificultad. ¿Qué marco de referencia deberíamos usar sobre lo deseado y lo indeseado? ¿De qué forma sabremos cómo posicionarnos respecto de los riesgos que se irán presentando? ¿Cómo ordenaremos nuestras ideas para poder lidiar con la complejidad en entornos VUCA y TUNA? Las respuestas a estos desafíos las integramos en esta primera dimensión orientadora.

Los casos reales que hemos estudiado nos han permitido comprender la importancia de un marco de referencia ordenador. Los propios paradigmas con los que administramos las crisis se van poniendo en cuestión. Casos como Odebrecht o Enron nos muestran lo importantes que son los marcos de referencia de lo bueno y lo malo, para no desorientarnos cuando las crisis nos ponen a prueba. Lo mismo vale para analizar los casos de los bombardeos en Hiroshima y Nagasaki o el desarrollo de la crisis de los misiles en Cuba. Allí está claro cómo se alteran los marcos de referencia cuando operamos en contextos bélicos.

La segunda dimensión es más práctica y considera ciertos principios de procedimientos que articulan con los aspectos que son instrumentales que operan en la tercera dimensión. En esta instancia el enfoque está relacionado con la necesidad de conocer el continuo pasado, presente y futuro y los comportamientos de los agentes y sus criterios de decisión. En esta dimensión es que establecemos los enlaces del

pensamiento conceptual con la acción La idea en esta instancia es reconocer posibles futuros y determinar los intereses fundamentales y los criterios de decisión de los diferentes agentes que finalmente movilizarán los cambios.

¿Por qué introdujimos la articulación como una dimensión separada? Es necesario tener presente que durante una crisis se opera una ruptura entre el pasado conocido y el futuro por conocer. ¿Qué marco de referencia podremos usar para entender cómo se comportarán los agentes en condiciones excepcionales que generan desconcierto? ¿De qué forma podremos anticiparnos a las reacciones si no conocemos los intereses de los agentes involucrados? ¿Cómo ordenaremos nuestras ideas para administrar los conflictos entre esos agentes de manera que sean lo menos disfuncionales posibles? Las respuestas a estos desafíos las integramos en esta segunda dimensión articuladora.

Los casos reales que hemos estudiado nos han permitido comprender la importancia de considerar el comportamiento de los stakeholders en el desarrollo de una crisis. Los agentes que están involucrados generan sus propios criterios a veces parciales que les permiten tomar decisiones en el marco de contextos excepcionales. Casos como Ford Pinto o Chernobyl muestran cómo se superponen aproximaciones diferentes ante los mismos hechos, dependiendo de los roles funcionales de los agentes involucrados y sus focos de interés circunstanciales. En estos casos queda en evidencia lo importante que es tener presente los intereses en conflicto entre los involucrados que generan apreciaciones parciales del impacto y relevancia de las crisis.

A estas dos dimensiones previas agregamos como tercera dimensión todo lo que tiene que ver con el desarrollo práctico de procesos de cambio que se generan de manera sincrónica durante la evolución de las crisis operando antes, durante y después de las mismas. En esta dimensión, agrupamos lo que tiene que ver con los cambios como un conjunto de aspectos en torno a los procesos de transformación que abarcan cuestiones de estructuras, procesos y conductas de las organizaciones involucradas y sus respectivos entornos.

¿Por qué hemos prestado especial atención a los aspectos instrumentales? La respuesta es sencilla. Buscábamos una forma que trascendiera a la capacidad interpretativa de lo que acontece en una crisis. Queríamos aportar una forma de actuar en las crisis que fuera eficaz y eficiente. ¿Qué marco de referencia podremos usar para actuar diligentemente durante una crisis? La respuesta inicial fue utilizar los aportes prácticos de la gestión de cambios. ¿Cómo ordenaremos nuestras actuaciones para abordar lo que nos desconcierta? Está claro que debemos preservar la flexibilidad de las actuaciones. Las respuestas a estos desafíos las integramos en esta tercera dimensión en que administramos el cambio.

Los casos reales que hemos estudiado nos han permitido comprender la evolución de los procesos de cambio que se generan durante las crisis y la necesidad de apreciarlos sin comprometer la flexibilidad de las actuaciones. Casos como las pandemias de la Gripe Española o el Covid-19 muestran cómo una crisis sanitaria se traslada a ámbitos políticos, económicos o sociales a partir de ciertos emergentes que escapan al control de los administradores. En estos casos queda en evidencia lo importante que es desarrollar aproximaciones a la gestión de los cambios que permitan mantener el control de los procesos de contagio y al mismo tiempo contemplar los ajustes derivados de los emergentes que escapan al control de los administradores.

Respecto de la necesidad inicial de generar una orientación postulamos que es conveniente encontrar ciertos criterios generales que sean el marco de referencia que consideramos necesario para poder desarrollar la descripción, interpretación, predicción y prescripción que nos hayamos propuesto, en términos del deber ser de cada crisis y es allí donde la ética aparece como algo relevante, contemplando no solo aspectos racionales sino también emocionales de las decisiones, teniendo presente lo que conocemos y desconocemos. Un combo que genera desconcierto y hasta incomodidad en los agentes involucrados.

El principal componente orientador no se enmarca en estructuras o procedimientos sino en conductas. Aparecen como marco de referencia fundamental los paradigmas (**primer componente**) Los paradigmas seleccionados operan como los patrones de comportamiento que nos permiten interactuar con los sistemas estudiados. Esto plantea un conjunto de conceptos, técnicas y procedimientos compartidos que utilizamos para definir los problemas y buscar soluciones a los mismos en el marco de procesos excepcionales. Consecuentemente establecen las reglas de juego con las cuales nos enfrentamos a las crisis y definimos los comportamientos que consideramos exitosos. En esa línea fijan la orientación de las aproximaciones.

En estos contextos de cambio que queremos modelar contemplamos especialmente las decisiones humanas considerando que necesitamos recuperar algunos criterios éticos (**quinto componente**) de valorización del mundo teniendo presente los aspectos que auxilien en la descripción, interpretación, predicción y sobre todo prescripción, atendiendo aspectos racionales y emocionales en forma equilibrada. Los valores son racionalmente puntos de referencia sobre lo bueno y lo malo y además operan emocionalmente como potenciales movilizadores.

Como orientación es importante reconocer cómo visualizamos a las crisis. En esta línea reivindicamos que las crisis son procesos sistémicos (**tercer componente**) que debemos abordar sin desvirtuar su naturaleza. La comprensión sistémica de la complejidad de los sistemas sociales pone sobre la mesa la forma en que entendemos las relaciones causales entre los componentes. De cierta manera determinan como analizamos las estructuras, los procesos y las conductas de los agentes durante el desarrollo de los cambios en una crisis.

Reivindicamos además que el modelo de soporte de gestión de crisis debe aportar la necesaria **articulación** entre lo teórico y lo práctico, que nos permita pasar de los aspectos conceptuales a los aspectos instrumentales. La teoría y la práctica no pueden operar disociadas en lo que respecta al abordaje de la administración de las crisis. La teoría por sí sola no alcanza. La práctica sin referencias conceptuales desorienta. Por ello es por lo que consideramos que es necesario que queden claros los criterios articuladores de lo esencial con lo instrumental.

Cuando hablamos de articulaciones nos referimos fundamentalmente a vincular el pasado, con el presente y el futuro y conocer los intereses de los agentes involucrados, incluyendo sus criterios de decisión. Para desarrollar esa articulación es necesario generar aportes para poder identificar los riesgos, imaginarse el futuro y encontrar cómo interactúan los agentes implicados en la crisis y aquellos que va a actuar como expertos “problemólogos” y “solucionólogos” ante los desafíos que planteara la gestión de cada crisis cuando finalmente pasemos de los dichos a los hechos.

Lo primero es visualizar el futuro ¿Cómo hacemos para imaginarnos el futuro de la manera más sistemática posible? La evaluación de las crisis se desarrollan a partir de un proceso de investigación prospectiva que considera posibles formulaciones para el futuro, en términos de la tendencia o inercia histórica (el pasado), ciertos eventos en curso o inesperados y los propósitos de futuro u objetivos establecidos. **(Séptimo componente)** Siempre sabiendo que lo que desarrollamos es esencialmente una aproximación conjetural que necesita cierto sustento.

Como planteamos durante nuestra investigación general sobre crisis, los estudios vinculados con los sistemas sociales deben tener presentes a los agentes que se verán afectados **(segundo componente)** por el desarrollo de los procesos, procurando tener una foto o llegado en caso una película de los comportamientos de los principales agentes involucrados en el proceso estudiando. Nos referimos a los afectados y los que pueden dar una mano. Este componente es fundamental para ver como las acciones se desarrollan y eventualmente poder prever como lo van a hacer en el futuro.

Es necesario tener presente aquello que condiciona los procesos de cambio que generan emergencias y desembocan en crisis y especialmente las condiciones del entorno contemplando la conjunción integradora de la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad presentes en el entorno. Pensando en que operamos sistemáticamente sistemas sociales abiertos, aparece la relación del sistema con el entorno como algo fundamental para poder comprender los comportamientos de los agentes involucrados. **(sexto componente)**

Desde luego que importa la aproximación práctica a las crisis como procesos de cambio en los sistemas involucrados. Lo que hay que identificar en esta instancia práctica fundamental es aquello que condiciona los cambios y finalmente poder armar el modelo sistémico del proceso de la crisis que se está abordando. El objetivo encarar la crisis no es la contemplación sino la transformación de la realidad. De allí que el encadenamiento de las decisiones de los agentes en cada etapa de desarrollo de la crisis resulta fundamental.

Desde luego que consideramos que el modelo debe aportar un adecuado soporte conceptual e instrumental para los cambios que se producen en las organizaciones afectadas. **(Dimensión de cambio)** Estos procesos de transformación son los que se manifiestan en relaciones de causa efectos a veces indescifrables para pasar de la situación previa a la crisis a la situación posterior del cambio que opera durante los procesos de crisis. Esta transición de lo normal a lo excepcional y un retorno a una nueva normalidad va pasando por etapas.

Está claro que durante esas etapas tendremos que definir planes y asignar recursos. Lo que genera dificultades es que no siempre sabremos que habrá que enfrentar en cada instancia. Debemos determinar cuáles son los escenarios a seleccionar y de qué manera se pueden conducir las actuaciones plantea problemas instrumentales que no son menores. **(noveno componente)** No entraremos en la descripción de las técnicas o métodos reconocidos para identificar, construir o actuar respecto de los escenarios que se estén considerando en los estudios del futuro.

Lo que seguidamente dificulta los aspectos instrumentales, es que no siempre podremos identificar las crisis previamente. Esto es tener un catálogo de las mismas y

de las acciones que habría que desarrollar. Esto supondría que el futuro es predecible y que nunca nos sorprenderá. Pero los contextos VUCA y TUNA nos acerca a lo que desconocemos y dando un paso más a lo que desconocemos que desconocemos. Aparece en escena la necesidad de abordar lo desconocido (**octavo componente**) que condiciona la forma de abordaje incluyendo los planes que se puedan formular.

Recordemos que en definitiva las crisis son procesos de cambio en general no deseados (**cuarto componente**), en los que se marca un punto de quiebre entre el pasado conocido y el futuro conjetural. Se trata de un proceso que desencadena situaciones que pueden tener diferentes niveles de incidencia negativos en la sociedad y su entorno. La capacidad de evaluar impacto y relevancia es fundamental para ordenar las actuaciones subsecuentes. Así aparecen las emergencias, las crisis y los desastres en toda su magnitud, propios de los entornos VUCA TUNA contemporáneos.

El desarrollo de los planes para encarar las crisis se torna complejo. La variabilidad de las situaciones que tendremos que considerar en cada caso, deriva de la existencia de una realidad que cambia que requiere procesar “ajustes” para la delimitación del problema y búsqueda de soluciones, lo que determina que los planes requieren continuas actualizaciones. Y esto con los volúmenes de datos a procesar hace prácticamente imposible el tratamiento de los procesos de construcción de propuestas que habíamos aprendido a desarrollar en el pasado.

Recapitemos ahora sobre los aportes que hemos desarrollado para abordar las crisis. Dinámicamente el modelo de gestión de crisis está compuesto entonces por un *módulo de orientación*, un *módulo de articulación* y finalmente un *módulo de cambio*. La propuesta sugerida - más allá de las referencias teóricas que empleamos para lidiar con la complejidad y en desconcierto - está orientada a los resultados. Lo primero es saber a dónde hay que ir, lo segundo tener clara la compañía para el trayecto y finalmente desde luego, insistimos en que se debe concretar el viaje hasta la meta.

No podremos controlar ese futuro que nos desafía como deseábamos. Pero más allá de todo lo que se ha expuesto para actuar de una manera sistemática hay que tener presente que de acuerdo con el modelo Swiss Cheese, las defensas de una organización contra determinadas situaciones no deseadas se modelan como una serie de barreras, representadas como rebanadas de queso, que actúan de una manera a veces desconcertante en lo que respecta a las debilidades que se presentarán.

Más allá de lo que seamos capaces de anticipar tengamos presente que, los agujeros en las rebanadas de queso representan el conjunto de las debilidades en partes individuales del sistema, que se activarán muchas veces sin aviso, como resultado de circunstanciales alineamientos de agujeros, cuya ocurrencia que no siempre estará en la esfera de control de los administradores, por mejores que sean los modelos que se hayan desarrollado para enfrentar las crisis.

No será sencillo muchas veces, identificar señales que nos permitan anticiparnos a los futuros no deseados. Recordemos para reafirmar estas ideas que Reason plantea la hipótesis de que la mayoría de los accidentes se pueden atribuir a uno o más de cuatro niveles de falla, que no siempre están asociados a actos imprudentes de los agentes y que tienen que ver con las influencias organizacionales, la supervisión insegura o las condiciones previas para que se generen actos inseguros.

Tengamos además presente que la dificultad para administrar las crisis radica en que el posicionamiento de los agentes frente a determinados escenarios, no se construye a partir de acontecimientos que sean percibidos de manera uniforme y más allá de duda alguna, lo que introduce aspectos psicosociales que hacen más complejas las valoraciones de los propios agentes y genera distorsiones en las actuaciones. De allí que sean tan importantes los aspectos orientadores y articuladores que hemos sugerido integrar como parte del modelo.

Aunque resulte obvio el manejo de las crisis no debe ser solo descriptivo e interpretativo. Incluso no es suficiente que sea prescriptivo. Todo ello sin duda aporta, pero la esencia es en definitiva, concretar el viaje de la normalidad, a la excepcionalidad y el reencuentro de la normalidad, con los menores costos posibles para los agentes involucrados y para la sociedad en general. Así aparecen nuestros aportes instrumentales asociados con los procesos de cambio que sabemos que irán ocurriendo durante el desarrollo de las crisis y nuestras sugerencias para abordar lo que desconocemos e incluso lo que desconocemos que desconocemos.

Para cerrar, en lo que respecta al ordenamiento del trabajo destacamos la importancia de contar con un Framework. El problema con los framework, cuya misión en orientar y direccionar es que en la medida en que vivimos en contextos VUCA-TUNA, se necesario que los contenidos tengan la suficiente generalidad para poder ser aplicable por las diversas crisis, cada vez la distancia entre el framework y la planificación concreta se encuentra necesariamente las distante los que las condiciones así lo determinan. Cuanto mayor sea la distancia entre el marco de “alto nivel” y los planes concretos mayores son los riesgos de que se desvíen de lo esperado, lo cual determina la necesidad de un monitoreo y control más atentos.

Los aportes orientadores dependen de nuestra precepción de lo que sabemos y lo que ignoramos. Nuestra experiencia nos permite identificar dos escenarios claramente diferentes, cada uno con su validez. Por un lado un escenario en el que los involucrados claves reconocen y apoyan la generación de información del pasado lo más detallada posible y le otorgan validez para los planes de gestión de las crisis y los poscrisis. En otro extremo se configura un escenario en el cual los involucrados consideran que la crisis es la manifestación y materialización de un quiebre mayor, el futuro no guarda relación con el pasado en formato o contenido, por tanto no es necesario invertir en rever lo ocurrido porque lo que viene es totalmente diferente.

Pensamos que ambos escenarios deben tenerse en cuenta y es necesario establecer cuáles son las condiciones que determinan cada escenario. En el primero de los casos son aparentemente aplicables las estrategias de mejora continua en tanto que en el segundo las estrategias de reingeniería. La mejora continua parte del escenario “as is” y procura ajustarlo y a través de pasos graduales para llegar a un escenario deseado (“to be”). En cambio la reingeniería parte del escenario “as is” y se aspira a llegar a “to be” en un solo paso, no hay gradualidad, es un cambio radical.

Existen controversias respecto de en qué hay que poner el énfasis respecto del escenario “as is” y el escenario “to be”. Hay administradores que dicen que no hay que gastar recursos en reconstruir el “as is” para generar insumos, porque lo que preexistía no necesariamente sirve de referencia en condiciones de crisis. Sostienen así que la estrategia es ir directamente a trabajar en el “to be”. Esto muestra – entre otros aspectos - que hay mucho todavía por estudiar respecto de las crisis que figura como “asignatura pendiente” en nuestro estudio sobre estos desafíos.

COPIA ACADÉMICA

## **9. Lo que aporta el modelo de referencia para desarrollar una aproximación**

Como marco de referencia conceptual para abordar las crisis que más nos interesan en nuestra aproximación, hemos seleccionado aquellas teorías que pueden ayudar a resolver los principales problemas que se dan durante el desarrollo de una crisis. Para las organizaciones, las teorías pueden contribuir a responder preguntas claves relacionadas con nuestra comprensión de los procesos de crisis y con las mejores formas de actuación antes, durante y después de su desarrollo,

Hemos propuesto en nuestro trabajo el desarrollo de una trayectoria de abordaje pensada sistemáticamente sobre el desarrollo y las actuaciones sobre las diferentes formas de estudiar a las crisis, procurando aportar una forma de encarar los desafíos de estas situaciones excepcionales con un enfoque fundamentalmente racional, que no desconozca que existen desafíos que involucran aspectos emocionales que no se pueden ignorar en contextos inestables.

Hemos contemplado los cuatro objetivos fundamentales que planteamos al inicio. Entendemos que el modelo ayuda a mejorar la comprensión de los agentes respecto de las crisis; facilita la transmisión eficiente de los detalles del sistema entre las partes interesadas como una herramienta de comunicación; proporciona un punto de referencia para actuar en los procesos de crisis y además ayuda a desarrollar opciones de colaboración entre los involucrados.

Tenemos presente que la teoría científica se esfuerza por encontrar las respuestas apropiadas de manera que sean objetivas, estandarizadas y generalizables. Los argumentos detrás de estas respuestas se compilan en teorías. Estas teorías se hacen digeribles a través de modelos conceptuales, ofreciendo una idea general (un concepto) en una forma simplificada de realidad (un modelo). A esto se agregan aportes instrumentales para poder pasar del terreno de las ideas a las acciones.

En esa línea de pensamiento el modelo que presentamos constituye un resumen de las teorías que hemos utilizado como referencia a lo largo de la investigación para abordar los desafíos de las crisis. Precisamente por ello es que consideramos que estos aportes funcionan como instrumentos generales de trabajo con las crisis, que consideramos que todavía son perfectibles para poder mejorar las actuaciones de los agentes en las principales organizaciones involucradas en las crisis.

Visualizamos a los modelos como los resúmenes comprobables de las teorías de referencia que hemos identificado, que funcionan como instrumentos generales para mejorar las organizaciones en el ámbito de las ciencias sociales y en nuestro caso de las crisis. Hemos procurado mostrar como los autores recorrimos el camino de las teorías a los modelos y de éstos a su aplicación para describir e interpretar el comportamiento de los agentes durante las crisis.

El modelo conceptual con aportes instrumentales que desarrollamos durante nuestra investigación fue delineado como una ayuda para que los administradores puedan mejorar la comprensión de los agentes respecto de las crisis, facilitar la transmisión eficiente de los detalles del sistema entre las partes interesadas en proporcionar un

punto de referencia para actuar en los procesos de crisis y ayudar a desarrollar opciones de colaboración eficaces entre los involucrados.

Con esta óptica, hemos desarrollado un modelo de referencia que integra aspectos teóricos y prácticos de nuestra investigación. Hemos mostrado que es posible establecer al menos una serie de macroprocesos que sirvan de orientación general en la gestión de crisis. La apertura en elementos menos complejos (procesos, actividades, tareas, acciones o similares) y más manejable toma como base enfoques analíticos, pero en todos los casos deben ir acompañado de una fuerte impronta integradora.

Esto plantea la necesidad de considerar además de componentes de referencia la necesidad de captar las relaciones entre los partes que se pierde cuando los enfoques son demasiado reduccionistas. Sugerimos que los grandes procesos que se desean considerar deberían estar establecidos en el framework considerando siempre con una aproximación flexible, son aproximaciones de alto nivel que marcan una forma de aproximación progresiva que podamos ir adaptando.

Las guías generales que planteamos fueron pensadas para ordenar el trabajo durante el desarrollo de las crisis, procurando no generar rigideces en el enfoque que compliquen los desarrollos dinámicos de actividades en curso. Los planes deberían ser entonces, generales y flexibles para que podamos adaptarlos, cuando sea necesario. Ese es el gran desafío para poder operar más allá de lo que conocemos, llegando incluso a contemplar lo que desconocemos que desconocemos.

A su vez, advertimos que ese marco de referencia atemporal requiere aportes sincrónicos que nos orienten en el eje temporal de las actuaciones durante las crisis. Debemos traducir las guías generales del “framework”, integrando el eje del tiempo en las orientaciones. Muchos de esos aportes del “framework” se trasladan un “roadmap” que es un plan general concebido como algo abierto y flexible. En esencia se trata de una macro orientación adaptable.

A su vez para orientar dinámicamente las actuaciones durante el desarrollo de las crisis es que hemos propuesto una valoración dinámica de los riesgos con un enfoque sistémico. Es así que sugerimos revalorizar el modelo del “Swiss cheese”, cuando los factores se alineen se producirán crisis de dimensiones imprevisibles, el tema se reduce no saber “*el sí, sino el cuándo*”. Y esto nos lleva a dejar abiertos muchos aspectos instrumentales a su reformulación con un enfoque situacional flexible.

Estamos convencidos fundamentalmente a partir de nuestro trabajo de campo del estudio de decenas de casos de alto impacto y relevancia, que es necesario generar una orientación conceptual y práctica que permita desactivar las condiciones que hacen posible que ciertas configuraciones de queso suizo operen, aumentando la posibilidad de que se generen exposiciones inesperadas (por alineamientos indeseados que operan de manera desconcertante como los agujeros en el queso).

Nuestra aproximación a los desafíos que plantean las crisis en las organizaciones, gira en torno a la consideración de la incertidumbre y los riesgos como cuestiones determinantes de la evaluación de las crisis. Precisamente por ello es que recomendamos colocar a los riesgos y la incertidumbre en el centro de las discusiones

replantea la forma de abordaje valorizando nuestro reconocimiento de la realidad en términos de pasado, presente y futuro.

Además proponemos trabajar con las crisis fijando un rumbo para aproximarnos a las mismas. Hay que separar la paja del trigo. Por ello es que el modelo define los criterios ordenadores de lo esencial en relación con la articulación de los componentes que hemos descrito en el desarrollo previo donde presentamos el modelo que estamos sugiriendo para desarrollar la gestión en torno a una crisis.

La propuesta podría poner foco en aspectos económicos o tecnológicos que sabemos que son importantes. Sin embargo buscamos una brújula orientadora que tuviera que ver con aspectos culturales y en especial con referencias éticas que no solo nos ayudan a decidir ante cuestiones controversiales no sólo ante lo que conocemos sino y fundamentalmente ante lo que no conocemos.

Las crisis plantean condiciones de ruptura, ente las cuáles orientarnos exclusivamente por nuestras experiencias pasado parece insuficiente. Precisamente por ello insistimos en la necesidad de valorar sistemáticamente el pasado, el presente y el futuro como tres dimensiones cuyas respectivas ponderaciones dependerán de enfoque situacionales.

El modelo refleja que la evaluación de las crisis se debería desarrollar fundamentalmente a partir de un proceso de investigación prospectiva procurando que se generen oportunidades para anticiparse para tratar situaciones de ruptura no solo ante lo conocido sino ante lo desconocido, lo que requiere una apertura de miras muy grande para que el pasado no nos condicione.

Postulamos que la consideración de todos los involucrados y sus propias valoraciones de beneficios y perjuicios debería estar en el foro de los estudios. Nos referimos a los afectados en general y a los que pueden dar una mano. Como agentes activos en la administración de las crisis.

Desde luego que importa la aproximación práctica a las crisis como procesos de cambio en los sistemas involucrados. Lo que hay que identificar en esta instancia es aquello que condiciona los cambios y finalmente poder armar el modelo sistémico del proceso de la crisis que se está abordando. El objetivo encarar la crisis no es la contemplación informada, sino la transformación de la realidad. (Cambio)

Insistimos en que los procesos de cambio y los impactos en los interesados deben ser abordados como procesos sistémicos donde las relaciones entre las partes constitutivas son muchas veces más importantes que los elementos constitutivos. De allí que colocamos como forma de abordaje al pensamiento sistémico en un lugar preponderante de nuestra propuesta.

Pero más allá de todo lo que se ha expuesto para actuar de una manera sistemática hay que tener presente que de acuerdo con el modelo Swiss Cheese, las defensas de una organización contra determinadas situaciones no deseadas se modelan como una serie de barreras dinámicamente reconfigurables, representadas como rebanadas de queso, que actúan de una manera a veces desconcertante en lo que respecta a identificar previamente las debilidades que se presentarán.

Más allá de los aportes que hemos sugerido a partir del marco teórico y el modelo advertimos que será necesario tener cuidado en el uso que demos a estos aportes conceptuales. Lo que proponemos requerirá siempre una importante capacidad de adaptación porque naturaleza humana sigue siendo demasiado compleja, diversa y dinámica para que todo se pueda capturar completamente en teorías y modelos que operen de manera rígida y descontextualizada.

¿Qué dificultades de desarrollo de los modelos debemos tener siempre presentes? Por más sofisticado que sean las propuestas no va a ser posible recoger cómo los agentes piensan y se comportan. A esto se agregan los desafíos de contemplar adecuadamente nuestra relación con el medio ambiente. Precisamente por ello es por lo que advertimos que las propuestas desarrolladas tendrás sus limitaciones y que será necesario seguirlas perfeccionado de manera sistemática.

Reafirmamos que un modelo conceptual es una visión resumida de la realidad que refleja los puntos de vista e intereses de aquellos que formularon la propuesta que entendemos que debe ser adaptada teniendo en cuenta las opiniones y los compromisos de los agentes involucrados claves.

Los diferentes enfoques de los referentes generan distorsiones. Tengamos presente que la dificultad para administrar las crisis radica en que el posicionamiento de los agentes frente a determinados escenarios, no se construye a partir de acontecimientos que sean percibidos de manera uniforme y más allá de duda alguna, lo que introduce aspectos psicosociales que hacen más complejas las valoraciones de los propios agentes y genera distorsiones en las actuaciones.

Lo que hemos aportado es solamente una propuesta orientadora que debe personalizarse. Los modelos tanto conceptuales como de los operacionales, son insumos para la planificación de la gestión de las crisis. Ayudan a marcar alcances, metas y objetivos. Contribuyen a desarrollar los “roadmaps”, marcando los hitos que deben alcanzarse durante el proceso. Los modelos conceptuales debieran integrarse como anexos a los framework de gestión.

Además estamos convencidos que los modelos son una herramienta de comunicación muy potente. Cuando los modelos están correctamente desarrollados, muestran los elementos claves y reflejan el posicionamiento de los stakeholders. El contenido incluyendo el nivel de detalle lo define cada organización. Puede reflejar los sesgos de los participantes en la definición y en ese sentido, es necesario permanecer atento para corregir los desvíos.

La planificación de la gestión de las crisis en las diferentes etapas para ser realizada en forma correcta debe nutrirse de insumos orientadores. En esa línea consideramos que los modelos conceptuales son claves pero no inmutables. Debemos considerar que estos modelos deben reajustarse para reflejar los cambios en el contexto, no son elementos estáticos sino dinámicos.

Consideramos que el modelo conceptual y práctico que se desarrolle debiera ser una consolidación concisa y precisa de todas las características estructurales y de comportamientos relevantes. En ese sentido, es una aproximación reduccionista a una realidad que generan los involucrados. Puede estar marcada por comportamientos

cargados de subjetividad en particular cuando en la definición participan especialistas con sus respectivas dependencias de trayectoria.

Aun teniendo presente que puede ser cierta la expresión “para el que tiene un martillo todo lo que ve son claves para golpear”, consideramos que el juicio experto y la participación de especialistas es muy importante para fortalecer el trabajo y para mostrar compromiso profesional en la gestión de las crisis, pero estos aportes deben ser supervisados atentamente para no encontrarse con sorpresas.

Hemos visto que la finalidad de un modelo conceptual de referencia hay dos cualidades importantes que deben abordarse en la construcción. Por un lado, debe ser lo suficientemente transparente para que todas las partes interesadas se sientan cómodas al utilizarlo y por otra, debe ser lo suficientemente completo para que pueda servir para apoyar la planificación e implementación cuando pasemos de lo conceptual a lo instrumental. De la teoría a la práctica.

Los modelos son en definitiva herramientas que aportan elementos de referencia muy importantes para ayudar a construir propuestas exitosas para la gestión de las crisis. No son soluciones mágicas. Pueden incluso presentar enfoques sesgados que hay que controlar, al igual que los framework, los roadmaps y otras herramientas operando en forma integrada. Pensamos que un enfoque de sistema contribuye a aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos.

Pero los modelos no son una respuesta consolidada. Los modelos como todas las herramientas, tienen riesgos e incertidumbres inherentes que no deberíamos descuidar en su control, se han generado a nivel general un cierto descreimiento acerca de su validez. Los modelos tienen fortalezas y debilidades como todas las herramientas, que pueden ser muy significativas en la medida que dependen fuertemente del juicio de los expertos, es un factor que fortalece el perfil de riesgo.

Manejar modelos es una competencia importante para la supervivencia organizacional en entornos VUCA y TUNA. Indudablemente que aquellas organizaciones que conocen la técnica para desarrollar nuevos modelos o capitalizar los existentes están en ventaja frente a aquellas que no la conocen. No debemos olvidar además que a nivel organizacional es conveniente utilizar diversos tipos de modelos, que agregan valor y confianza a los gestores para poder gestionar las crisis exitosamente.

Esta fuerte dependencia de las capacidades y experiencia de los responsables no es única de los modelos, está presente en todas las herramientas que nos proponemos desarrollar para encarar las crisis. La capacidad, el empeño, la determinación de los responsables en la obtención de buenos resultados no es específica de los modelos, claramente el desempeño individual y colectivo tiene un fuerte impacto en los resultados, pues sólo con las herramientas no basta.

En términos generales consideramos que finalmente hemos desarrollado este modelo integrador que presentamos con el propósito de representar integralmente los resultados conceptuales y prácticos de nuestra investigación de largo plazo sobre gestión de crisis en términos generales. Consideramos que este modelo nos ayuda

explicar cómo funcionan las crisis como sistemas y de esa manera ayuda para que podamos comprender mejor el comportamiento de los agentes.

Una de las dificultades que identificamos en el abordaje de las crisis para poder desarrollar eficazmente la administración de los principales desafíos, es la transición entre lo normal y lo excepcional, y el retorno a la normalidad que puede no ser la misma, lo que plantea que una crisis puede desembocar en una “*nueva normalidad*” lo que dificulta la recuperación, porque requiere aceptar que las cosas cambiaron de manera más permanente.

Tenemos presente que los procesos políticos, económicos y sociales normales, son en definitiva, una construcción dinámica de la sociedad y por lo tanto, forman parte de acuerdos y desacuerdos entre los agentes que la integran. Por otra parte, reconocemos que los procesos políticos, económicos y sociales excepcionales, son también una construcción de la sociedad y seguramente plantean acuerdos y desacuerdos todavía más controversiales, que cuando estamos en situaciones de “normalidad”.

La flexibilidad para aproximarnos a las crisis es fundamental. Por eso si bien procurando desarrollar un marco conceptual acabado, los aspectos instrumentales han permanecido abiertos, para que podamos adaptar las propuestas a las condiciones diferentes de cada crisis, considerando la necesidad práctica ineludible de contar con un enfoque situacional.

Heráclito en el 500 AC realizó una afirmación que deberíamos tener presente en los actuales contextos, donde lo permanente es el cambio. Nunca nos bañamos en el mismo río, porque el río está en continuo cambio y también nosotros. El transcurso del tiempo determina cambios en los sistemas sociales que debieran ser tenidos en cuenta a veces más o menos perceptibles. Por eso en que insistimos en desarrollar propuestas que puedan adaptarse a lo largo del tiempo.

Todos los componentes en los sistemas están relacionados con mayor o menor intensidad, ese relacionamiento lejos está de ser estático. Esa adaptación es necesaria en particular hoy en contextos VUCA y TUNA que hemos considerado porque marcan un cambio de paradigma en la forma de entender la realidad que nos condiciona. Cada uno de los componentes de estos dos enfoques propuestos para caracterizar la realidad están relacionados y de alguna manera se retroalimentan.

Las propiedades emergentes de los sistemas que nos preocupan - como es el caso por ejemplo de la pandemia del coronavirus - tienen su origen en ese dinamismo de los relacionamientos entre las partes, que demanda de nosotros permanecer alertas ante posibles cambios no previstos que puedan transformarse en la causa de una o varias crisis de consecuencias devastadoras. Los enlaces entre efectos sanitarios adversos y efectos sociales contraproducentes son notorios.

Es por ello por lo que siempre debe estar presente el enfoque sistémico para poder valorar esos aspectos emergentes que el análisis reduccionista no puede captar adecuadamente en su dinámica. El reduccionismo tiene un marcado carácter estático que pierde la riqueza del devenir de los sistemas. El dinamismo ha siempre sido la esencia de muchos sistemas sociales que hemos estudiado. La diferencia para con los

sistemas actuales radica en el nivel de cambio que estamos experimentando, tanto sea por su velocidad de desarrollo, como por la magnitud de ciertas transformaciones.

Los componentes reduccionistas de nuestra aproximación al tema de la gestión de las crisis comienza por definir etapas, es decir separar las crisis, segmentarlas con un criterio temporal, definir límites, comienzo y fin de etapas, lo cual en sí son elementos que en general no responden a elementos objetivos sino a criterios acordados (framework) entre las partes los cuales pueden ser totalmente arbitrarios. Pero en este proceso los administradores no tienen el control total del comportamiento del sistema.

Tengamos presente como orientación de nuestra facilidad interpretativa de la realidad que en realidad: "Todos los modelos son incorrectos, pero algunos son útiles". Por lo general, el juicio previo se considera aplicable no sólo a modelos estadísticos, sino a modelos científicos en general. El aforismo reconoce que los modelos estadísticos o científicos no siempre están a la altura de las complejidades de la realidad, pero aún así, pueden ser útiles.

El aforismo se atribuye generalmente al estadístico George Box<sup>5</sup>, aunque el concepto subyacente es anterior a sus escritos. Se ha avanzado significativamente desde el año 1976 cuando Box realizara estas afirmaciones. Afortunadamente entendemos que en la actualidad podemos confiar más en este tipo de herramientas, como base para la planificación y gestión del cambio. De allí que insistamos en que las vertientes conceptuales e instrumentales de los modelos deben estar presentes.

Los modelos en general son en definitiva poderosas herramientas de soporte para gestión, cumplen un rol relevante por su contribución a la probabilidad de éxito en los desafíos de la administración moderna. Esos modelos no son artefactos específicos de la gestión de crisis. Se trata de productos transversales a todas las áreas de gestión organizacional. En ese sentido entendemos que los modelos han llegado para quedarse como soporte para abordar la complejidad de los sistemas. Como toda herramienta los modelos están en continua evolución, cambiando para adecuarse a las necesidades de las organizaciones. Nunca serán una obra acabada, sino un obra en construcción permanente y consecuentemente, nunca tendremos una obra finalizada.

Solo anotamos que en los casos de los modelos de apoyo a administración de las crisis, es necesario contemplar algunas singularidades. Nos referimos a la necesidad de valorar los riesgos de la manera más profesional posible y de aportar orientaciones ante situaciones excepcionales, teniendo presente consideraciones éticas. A esto se agrega la necesidad de lidiar con lo desconocido de manera mucho más frecuente, de la mano de lo que pone sobre la mesa los entornos VUCA y TUNA.

Además de lo puramente instrumental, reivindicamos el marco de referencia de lo bueno y lo malo - en relación con los sistemas afectados por la crisis - no deben menospreciarse. Se trata de abordajes que deben desarrollarse continuamente en las organizaciones. Una gestión ética de las crisis no comienza cuando una crisis se materializa. Consecuentemente, los aspectos axiológicos deben empezarse a consolidar mucho antes en forma proactiva, antes de que se materialicen la

---

<sup>5</sup> Ver los aportes relacionados con la idea de que "All Models Are Wrong", Disponible en: ([https://en.wikipedia.org/wiki/All\\_models\\_are\\_wrong](https://en.wikipedia.org/wiki/All_models_are_wrong)).

probabilidad de impedir de que se materialicen o si lo hacen que sus impactos sean menores son mayores y los costos se ven disminuidos ampliamente.

La gestión de crisis – por más eficaz que pueda resultar inicialmente – cuando se desarrolla sin prestar atención a los principios éticos solo produce resultados de corta vida. Los desafíos éticos están presentes como soporte de la confianza entre los ejecutores y los involucrados claves en el marco de cualquier proceso que se desarrolle y muy especialmente cuando se atraviesan situaciones excepcionales. La actividad de los involucrados debe estar sujeta a unos principios y valores que deben ser compartidos. Los valores fundamentales de una sociedad se ponen de manifiesto en todas las decisiones y son el sustento de la confianza colectiva que se deposita en los actores que definen las acciones organizacionales en las crisis en particular.

Cada uno de los componentes del “trust radar” que nos orienta está sustentado en principios éticos como la transparencia, la empatía, la capacidad y el compromiso. Sobre estas bases, consideramos que las actuaciones de las organizaciones deben sustentarse en los valores compartidos. Si esos valores son ignorados o menospreciados es altamente probable que la confianza colectiva de los agentes se erosione. Nuestras acciones - sobre todo en condiciones de excepcionalidad - deben tener el soporte que da lo que colectivamente compartimos. Lo que se conoce como “quick fixes” puede resultar atractivo como aporte para acelerar las actuaciones durante las crisis, pero si no somos cuidadosos estos arreglos rápidos descontextualizados, pueden tornarse en contra de quienes las adoptan.

Parece haberse extendido en la sociedad en particular en los ámbitos empresariales a niveles gerenciales la “creencia” de que no siempre importan de manera determinante las implicancias éticas de las medidas adoptadas. Así se pone foco preferentemente en los resultados para salir de una crisis poniendo foco en el corto plazo. Esta visión cortoplacista ha alimentado un creciente número de eventos destacados en extremo negativos, que han puesto a millones de personas en riesgo de vida en el cual se han visto involucradas destacadas organizaciones, algunos de estos casos hemos estudiado en el pasado a través de la metodología de estudio de casos.

## 10. Bibliografía de referencia

Ackoff, Russell.1993, La planificación de la empresa del futuro, México, Editorial Limusa Noriega Editores.

Álvarez Leiva, Carlos y Macias Seda, Juana. 2007, Manual de Procedimientos en Gestión de Crisis, Madrid, Arán Ediciones.

Avial, Lucia. 2019, La Educación en la Grecia Clásica y Helenística, Disponible en: (<https://www.revistalibertalia.com/single-post/2019/11/13/La-Educacion-Grecia-clasica-y-helenistica>).

Bertalanffy von, Ludwig. 1993, Teoría General de los Sistemas, México, Fondo de Cultura Económica.

Bonilla, José. 2006, El cambio de verdad: la gran utopía se transforma en realidad, Montevideo, Editorial Nordan-Comunidad.

Carpintero Roman, Gabriel. 2009, Las crisis desde la teoría de sistemas, disponible en: ([https://www.researchgate.net/publication/322704836\\_La\\_crisis\\_desde\\_la\\_teor%C3%ADa\\_de\\_sistemas/fulltext/5a6a8db1aca2725b1c1bcef3/La-crisis-desde-la-teoria-de-sistemas.pdf](https://www.researchgate.net/publication/322704836_La_crisis_desde_la_teor%C3%ADa_de_sistemas/fulltext/5a6a8db1aca2725b1c1bcef3/La-crisis-desde-la-teoria-de-sistemas.pdf)).

Collins, James y Porras, Jerry. (1995), Empresas que perduran. Principios exitosos de compañías triunfadoras, Bogotá, Editorial Norma.

Cortés Canarellil, Beatriz. 1999, Desastres y procesos psicosociales. Desde la crisis en la gestión hacia la gestión de las crisis (Tesis Doctoral), Disponible en: (<http://webs.ucm.es/BUCM/tesis/19972000/S/4/S4013301.pdf>).

Cuevas Badallo, Ana. 2008, Una axiología para las ciencias tecnológicas, Disponible en: (<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3605554>).

Diermeier, Daniel. 2020, Crisis Management during Covid-19, Disponible en: ([https://www.youtube.com/watch?v=BA8lxDYgIm0&ab\\_channel=TheUniversityofChicagoBoothSchoolofBusiness](https://www.youtube.com/watch?v=BA8lxDYgIm0&ab_channel=TheUniversityofChicagoBoothSchoolofBusiness)).

Garibaldi, Daniel. 2019, Estrategias de optimización de la actuación logística en atención en emergencias y catástrofes, Disponible en: (<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144016>).

Guadarrama González, Pablo. 2009, Crítica a los reduccionismos epistemológicos en las ciencias sociales, Disponible en: ([http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-11712009000200002](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-11712009000200002)).

ISO 31000:2009 Risk Management – Principles and Guidelines. 2020, Disponible en: (<https://www.iso.org/standard/65694.html>).

Labaké, Julio César. 2007, La revolución de la sensatez, Buenos Aires, Aguilar.

Código de campo cambiado

Liévano Martínez, Federico y Londoño, Jesús Enrique. 2012, El pensamiento sistémico como herramienta metodológica para la resolución de problemas, Disponible en: <https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/689/RSO00081.pdf;jsessionid=24E87BF43F3863D44758D375131DEB58?sequence=1>).

Maliandi, Ricardo. 2006, Ética: Dilemas y convergencias. Cuestiones éticas de la identidad, la globalización y la técnica, Buenos Aires, Editorial Biblos.

Maslow, Abraham. 1991, La personalidad creadora, Buenos Aires, Troquel SA.

Mitroff, Ian y Pearson, Christine. 1995, Cómo Gestionar una crisis, Barcelona, Gestión 2000.

Moll, Santiago. 2014, Alvin Toffler: 7 Frases para entender la escuela del siglo XXI, Disponible en: (<https://justificaturespuesta.com/alvin-toffler-7-frases-para-entender-la-escuela-del-siglo-xxi/>).

Mullaly, Mark. 2020, Navigating in Uncertainty: A Survival Guide. Disponible en: (<https://www.projectmanagement.com/articles/619829/Navigating-in-Uncertainty--A-Survival-Guide>).

Nolte Polledo, Ricardo y Lozano, Raúl Daniel. 2000, Manejo de Crisis, Buenos Aires, Editorial Belgrano.

Petrella, Carlos y Tessore, Carlos. 2018a, Estudio de caso: Desastre de Fukushima, publicado como documento de trabajo colateral de la investigación de ética y crisis, en Academia Edu.

Petrella, Carlos y Tessore, Carlos. 2018b, Estudio de caso: Desastre en la plataforma Deepwater Horizon de British Petroleum, publicado como documento de trabajo colateral de la investigación de ética y crisis, en Academia Edu.

Petrella, Carlos y Tessore, Carlos. 2019, Las Crisis del Siglo XXI, en prensa

Petrella, Carlos y Tessore, Carlos. 2019a, Estudio de caso: el caso de internacionalización de ANCAP, Años 1998 – 2008, publicado como documento de trabajo colateral de la investigación de ética y crisis, en Academia Edu.

Petrella, Carlos y Tessore, Carlos. 2019b, Estudio de caso: el caso del Barings Bank de Londres, publicado como documento de trabajo colateral de la investigación de ética y crisis, en Academia Edu.

Petrella, Carlos y Tessore, Carlos. 2019c, Estudio de caso: el caso Chernobyl, publicado como documento de trabajo colateral de la investigación de ética y crisis, en Academia Edu.

Petrella, Carlos y Tessore, Carlos. 2019d, Estudio de caso: el caso Enron, publicado como documento de trabajo colateral de la investigación de ética y crisis, en Academia Edu.

Petrella, Carlos y Tessore, Carlos. 2019e, Estudio de caso: el caso Ford Pinto, publicado como documento de trabajo colateral de la investigación de ética y crisis, en Academia Edu.

Petrella, Carlos y Tessore, Carlos. 2019f, Estudio de caso: el caso Hiroshima y Nagasaki, publicado como documento de trabajo colateral de la investigación de ética y crisis, en Academia Edu.

Petrella, Carlos y Tessore, Carlos. 2019g, Estudio de caso: los misiles en Cuba, publicado como documento de trabajo colateral de la investigación de ética y crisis, en Academia Edu.

Petrella, Carlos y Tessore, Carlos. 2019h Estudio de caso: Odebrecht, publicado como documento de trabajo colateral de la investigación de ética y crisis, en Academia Edu.

Petrella, Carlos y Tessore, Carlos. 2019i Estudio de caso: Toyota, publicado como documento de trabajo colateral de la investigación de ética y crisis, en Academia Edu.

Petrella, Carlos y Tessore, Carlos. 2019j Estudio de caso: Burbuja de las punto com, publicado como documento de trabajo colateral de la investigación de ética y crisis, en Academia Edu.

Petrella, Carlos. 2007. Aportes del enfoque sistémico a la comprensión de la realidad, Documento de trabajo derivado de la investigación de doctorado de Carlos Petrella en la Universidad Pontificia de Salamanca, inédito.

Petrella, Carlos. 2012a, Estudios de casos de crisis en contextos internacionales y nacionales. Documentos de trabajo del equipo docente.

Petrella, Carlos. 2012b, Un modelo organizacional, Editorial Académica Española.

Petrella, Carlos. 2020, Gestión de crisis, Marco de referencia y caja de herramientas, UdelaR Facultad de Ingeniería. Posgrado de Gestión de tecnologías (PGT)

Sanguinetti, Julio Enrique. 2015, Gestión de crisis en las organizaciones, Disponible en: (<http://www.coamas.org/Documentos/pdf/Interes/GESTI%C3%93N%20DE%20CRISIS%20-%20AMAS.pdf>).

Sepúlveda Muñoz, Isidro. 2006, Análisis de los conceptos de crisis y gestión de crisis 13-35 en Vega Fernández, Enrique. (compilador). 2006, Gestión internacional de crisis, Disponible en: (<https://iugm.es/wp-content/uploads/2018/05/Gestion-de-crisis.pdf>).

Svampa, María Lucila. 2016, El Concepto de Crisis en Reinhart Koselleck , disponible en: (<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5744602.pdf>).

Taleb, Nassim. 2012, Antifragil, Things That Gains from Disorder. Random House, New York.

Trompenaars, Fons y Coebergh, Piet Hein. 2014, 10 Modelos de Gestión. Cómo entender y aplicar el mundo, Disponible en: ([http://www.infideas.com/wp-content/uploads/2017/03/10\\_management\\_models.pdf](http://www.infideas.com/wp-content/uploads/2017/03/10_management_models.pdf)).

Tiefenbacher, Wanda. 2019, Strategic management how and why redefine organizational strategy in today's VUCA World, Disponible en: (<https://www.ckju.net/en/blog/strategic-management-how-and-why-redefine-organizational-strategy-todays-vuca-world/58699>).

Toffler, Ibin.1980, La tercera ola, Barcelona, Editorial Plaza y Janés.

Código de campo cambiado

FIN DE DOCUMENTO

COPIA ACADÉMICA