

Metodología de gestión de crisis

Aspectos teóricos de referencia

Carlos Petrella y Carlos Tessore

Versión 26

Enero de 2021

1. La aproximación que estamos sugiriendo a las crisis

En el primer artículo de la serie hemos procurado visualizar a las crisis con criterios generales considerados desde las teorías de referencia sobre crisis con una visión lo más diversa posible procurando apreciar la evolución de los sistemas sociales o ambientales como un continuo que adquiere su significación a partir de nuestra apreciación de determinados comportamientos de cada uno de los procesos estudiados, que hemos analizado en los últimos años. (Petrella y Tessore, 2018 y 2019)

Es necesario reafirmar que el entendimiento de las crisis es importante pero ese entendimiento debe convertirse en decisiones y acciones para cambiar la realidad. Las propuestas para gestionar las crisis no deben contemplar solo la capacidad de estudiar adecuadamente lo que está aconteciendo en situaciones de emergencia, sino poder actuar en consecuencia, para evitar o mitigar algunos de los efectos indeseados, durante todo el desarrollo de la crisis e incluso después de finalizada.

En la búsqueda de una concepción de la realidad social más confiable para entender ciertos fenómenos políticos, económicos, sociales y ambientales complejos, la idea es lograr apreciar de la mejor manera posible de dónde venimos y a dónde podríamos ir en el futuro. La gran dificultad reside en la complejidad de los sistemas que estén interactuando y los efectos sistémicos de ciertos comportamientos. Y ante eso los abordajes metodológicos pueden potenciarnos o limitarnos.

Para lograr progresos en los estudios del futuro, está claro que debemos contemplar el pasado histórico, el presente que vivimos y el futuro que vislumbramos. Lo que en todo caso vale considerar es que el futuro como tal no existe, como una realidad cierta y que lo que prevemos es siempre conjetural y por lo tanto, incierto y discutible, por más ciencia que le pongamos a las predicciones. Lo que no implica que no debamos poner cuidado en nuestras presunciones.

Se plantea la convicción de que con una visión sistémica de la realidad, los procesos analizados y representados, se deben encarar siempre de manera organicista y aceptando la complejidad inherente a la realidad actual. Este parecería ser el paradigma a encarar, para comprender mejor la realidad y enfrentar los desafíos del comienzo del siglo XXI. Estamos convencidos que el enfoque sistémico permite analizar realidades muy complejas y dinámicas con mejores resultados.

Los valores que determinan implícitamente esta concepción de la realidad quedan asociados con la aceptación de que el contexto altera los comportamientos de los sistemas y las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar esas contingencias. También conllevan a descartar soluciones de corte mecanicista, no precisamente por ser ineficientes, sino por ser ineficaces para modelar determinados sistemas de tipo organicista y comprender mejor su comportamiento (especialmente en el terreno de las ciencias biológicas y los sistemas sociales).

No decimos que los métodos analíticos no puedan o deban aplicarse en algunas circunstancias, sólo que pasan a tener un rol significativamente menor que en el pasado, al igual que las proyecciones estratégicas, pasan a tener un rol secundario ante ciertas rupturas. La utilidad de las proyecciones basadas en información pasada deja de ser efectiva en contextos en los que los quiebres de tendencias son cada vez más

frecuentes y significativos. Las innovaciones disruptivas muchas de ellas con componentes tecnológicos, son un buen ejemplo de lo sucede.

Más allá de las limitaciones, lo cierto es que gran parte de las aproximaciones teóricas a las crisis que hemos estudiado en el marco de referencia son derivadas de enfoques reduccionistas. No es necesario buscar muy profundo en la historia. Incluso el abordaje reduccionista sigue liderando actualmente muchas aproximaciones. Un ejemplo claro es la forma en que encaramos los desafíos de la pandemia del coronavirus. Así anotamos que son claros los abordajes sanitarios y económicos de la crisis, generando visiones diferentes de los desafíos.

Incluso las formas más rigurosas de aproximación a las crisis que elegimos para abordar estos desafíos imponen en cada caso, ciertos sesgos. No es lo mismo visualizar la historia humana como la resultante de la lucha de clases derivada de un modo de producción o analizar la historia a partir de las revoluciones productivas derivadas de un proceso de innovación sustentado por un modelo capitalista. Los focos de atención son puestos en aspectos diferentes, los intereses humanos y materiales de los agentes son distintos y las valoraciones que se hacen, son contradictorias.

El desafío para desarrollar propuestas conceptuales y prácticas usualmente requiere, encontrar los balances entre ambos enfoques - reduccionista y sistémico - cada situación, cada momento requerirá ir ajustando las participaciones de cada uno. Las crisis con impactos de largo plazo y de escalas planetarias, consideramos que deberían enfatizar en los enfoques sistémicos. Eso es particularmente evidente en los abordajes de los diferentes países fundamentalmente en términos de la forma inicial de encarar los desafíos sanitarios la crisis de coronavirus.

¿Cómo pensamos que debemos actuar para sacar partido de los aprendizajes previos sin claudicar respecto de los nuevos enfoques? Consideramos como soporte básico de referencia a los nuevos enfoques que proponen ver las crisis como sistemas complejos abiertos que con diferentes intensidades, intercambian información y materiales con el contexto circundante que es cada vez más VUCA y TUNA, lo que agrega características diferentes para poder adaptarse a los desafíos del Siglo XXI contemplando generalidades y singularidades.

Como reflexión de los avances que aporta el reduccionismo vale lo que sostiene Albert Einstein respecto de que *“cada día sabemos más y entendemos menos”*. Se trata de una observación importante para contrastar la obtención de información con la apropiación de conocimiento. La capacidad de actuar no sólo está en relación con la cantidad de información sino también con la forma de articular conocimientos esto es particularmente cierto, en contextos en los cuales la capacidad de generar conocimiento ha crecido de una manera que a veces nos supera.

En esta aproximación inicial buscamos focalizar en el desarrollo de un marco de referencia general sobre las crisis. Desde luego que no desconocemos la importancia de abordar cuestiones relacionadas con las aproximaciones estratégicas y tácticas a las crisis, con todos los aportes conceptuales e instrumentales que se planean. Pero estos aspectos los desarrollaremos en otros aportes de esta serie de estudios derivados de nuestro trabajo general de investigación sobre las crisis a escala global.

2. Los principales avances en el marco teórico de referencia de las crisis

En los inicios de la humanidad las crisis eran vistas como manifestaciones trascendentes de la acción de los dioses. Así se trataba de explicar lo que no se entendía por causas naturales. Y esta forma de aproximación pasó a ser cada vez más importante, porque la necesidad de previsibilidad pasó a ser algo determinante de la existencia futura, sobre todo cuando dejó el ser humano dejó de ser cazador recolector para convertirse en agricultor.

Con el tiempo las descripciones e interpretaciones de ciertos desastres hechos por el hombre o bien de origen natural, comenzaron a tener explicaciones más terrenales. Los procesos de ensayo y error en la búsqueda de respuestas, se hicieron cada vez más sofisticados. Gradualmente se fueron perfeccionando las aproximaciones de la mano de una forma de contrastar de las conjeturas con la experiencia, lo que fue delineando al método científico, que hoy conocemos.

En nuestro caso que estudiamos las crisis como objeto de estudio podríamos considerar que las partes constitutivas de las mismas, tienen que ver con los estudios de poder entre agentes, las condicionantes económicas, los intercambios sociales entre los involucrados, ciertos aspectos tecnológicos que puedan actuar como elementos constitutivos condicionantes, por citar cuatro aspectos considerados fundamentales que suelen tenerse en cuenta a los que se agrega algunos condicionamientos organizacionales condicionados por la cultura propia del ámbito considerado.

Existen pocas referencias sobre el estudio de las crisis en general, considerado sus manifestaciones de una manera holística. La mayoría de las veces la aproximación conceptual a las crisis, es analizada considerando una visión desde un solo punto de referencia focal que luego se complementa. Por ejemplo podemos encontrar aproximaciones desde lo político, lo económico, lo social o lo ecológico, por citar cuatro dimensiones como ejemplos de enfoque que exploran como complemento otros aspectos en términos de una especie de “ruido blanco”, sobre el objeto estudiado.

Pueden visualizarse además teorías de referencia sobre crisis con una visión un poco más amplia que aprecian la evolución de los sistemas sociales o ambientales como un continuo que adquiere su significación a partir de las normas humanas que determinan - con muy diversos criterios de referencia - lo que es normal o lo que es excepcional, realizando valoraciones críticas de conveniencia.

Aparece por ejemplo ciertos aspectos de la teoría cultural del riesgo (principalmente desarrollada por la antropóloga social Mary Douglas) que define los sesgos culturales como creencias y valores compartidos o, más específicamente, como cosmovisiones correspondientes a cinco diferentes patrones de relaciones interpersonales que condicionan los comportamientos colectivos e individuales de los agentes en situaciones específicas. (Cortés Canarelil, 1999: 69).

Retomamos la idea de las formas históricas de abordaje. Las crisis como fenómenos sociales y ambientales complejos, fueron abordadas desde el ámbito de la ciencia con criterios reduccionistas. Desde esta perspectiva la idea es lograr una simplificación de algo que es complejo, procurando entenderlo por la vía de una reducción de la aproximación al estudio de ciertas unidades constitutivas del objeto, a partir de lo que aprendemos desde áreas disciplinares diferentes.

Así es que comienzan a delinearse los marcos de referencia disciplinares con los que se abordan en la actualidad las crisis desde cada punto de vista. Exploraremos a vuelo de pájaro los abordajes políticos, económicos, sociales y ecologistas que consideramos que se han consolidado como aproximaciones. Además rescatamos ciertos avances de referencia transversales que son integradores. En esta línea aparecen las cuestiones tecnológicas y las cuestiones éticas, que no abordaremos detalladamente en esta instancia pero que hemos estudiado en nuestra investigación general sobre las crisis.

Los abordajes políticos consideran que las crisis plantean un cambio en un proceso institucional relevante. Así se consideran por ejemplo cuestiones como las crisis de un gobierno que puede ser cuestionado y cambiado. Tomando como referencia estas aproximaciones se designa la crisis como un proceso que rompe con la estabilidad de un sistema buscando un cambio, que podrá ser legítimo o ilegítimo en términos del orden político constituido. La aproximación a las crisis políticas se plantea a partir de una transición entre un estado de estabilidad relativa de gobierno y la consecuente búsqueda de un nuevo equilibrio que sustituye en modelo de autoridad y poder previo.

Los abordajes económicos, ponen el foco en un momento de desarrollo humano que está marcado un cambio importante en los sistemas productivos y económicos. La idea es que en general; el mundo capitalista industrial opera para aumentar el volumen y diversidad de la producción de bienes y servicios que operan como un fenómeno continuo, aparentemente irreversible. Sin embargo, los hechos muestran que a los períodos de prosperidad y de expansión de la producción en términos económicos han sucedido períodos de depresión y de paro.

Hablamos de crisis económicas cuando se consolidan períodos de depresión y de paro. Se produce una crisis económica cuando se interrumpen las fases de expansión económicas en un determinado contexto que puede ser sectorial, nacional, regional o global. Pero las crisis de este tipo pueden tener raíces causales que trascienden a los aspectos económicos. Consecuentemente encapsular el desarrollo de estos procesos de cambio y evaluarlos exclusivamente en términos económicos, puede generar errores de interpretación y condicionar las acciones subsecuentes.

Los abordajes sociales ponen foco en la forma en que se procesan los planteos de los diferentes agentes de una sociedad. El estudio de las crisis como fenómenos sociales normalmente refiere al marco general de la sociología del conflicto, como fenómeno social genérico, del cual la crisis es un caso particular. Consecuentemente estas aproximaciones ponen el foco en los conflictos. La idea es que estos conflictos se producen cuando se plantean "dualismos divergentes". Los conflictos entonces derivan de la estructura social y constituyen según Karl Marx, ventanas de oportunidad para poder cambiarla por la acción de los agentes en conflicto.

Los abordajes ecologistas ponen el foco en la forma en que se llevan adelante los procesos naturales y en especial aquellos que impactan sobre los recursos materiales que son considerados esenciales para la vida. Nos referimos por ejemplo a la disponibilidad de aire y agua, esenciales para la vida en el planeta. Aparece como algo determinante la sustentabilidad de los sistemas que hacen posible la vida humana, animal y vegetal. Hablamos de crisis ecológicas cuando se consolidan procesos de contaminación del medio ambiente fundamentalmente por acción del hombre.

Los procesos de crisis pueden apreciarse como asociados al poder político que maneja el poder en una sociedad, al soporte económico de la producción y el consumo, a los conflictos sociales entre agentes o como impactos ambientales que afectan la calidad de vida, en todas sus manifestaciones. No cabe duda de que estas aproximaciones plantean definiciones y actuaciones diferentes respecto de los sujetos de cambio involucrados y realizan valoraciones diferentes de los entornos condicionantes.

En todos estos abordajes se han desarrollado sustentos conceptuales y fácticos que son marcos de referencia que ya están relativamente maduros y que operan condicionando los abordajes, cuya conceptualización oportunamente encaremos. Lo importante en cada abordaje es comprender los sesgos que puedan generarse cuando estudiamos un objeto complejo desde una única perspectiva por ejemplo económica. Y en ese sentido es necesario ver todos los abordajes referidos, como complementarios y necesarios para comprender lo que está aconteciendo.

Por otra parte señalamos que las estrategias reactivas - cualesquiera sean - pueden generar otras vulnerabilidades, que inicialmente no queden claramente establecidas. Esta forma de corregir los desbalances suele tener un alto nivel de ineficacia e ineficiencia. Tengamos presente que las crisis generan condiciones para corregir ciertos comportamientos no deseados, pero lo hacen de forma que puede resultar nada conveniente. Pensando en ello posiblemente haya llegado el momento de corregir los desbalance a través de otros mecanismos más eficaces.

Respecto de los sesgos en el análisis de las crisis hay que tener presente que todos los enfoques reduccionistas del estudio de las mismas está claro que éstas, como objetos sistémicos complejos, generan procesos políticos, económicos y sociales e impactan sobre el medio ambiente, con vasos comunicantes entre los sistemas involucrados. Lo que tienen en común las aproximaciones referidas precedentemente consiste en que las crisis son procesos de cambio que impactan de manera relevante y en general negativas, sobre el estatus quo, pero por lo demás difieren.

Las diferencias de las aproximaciones muestran visiones distintas de los mismos objetos, que de cierta manera generalizan en sus respectivas interpretaciones y predicciones, en general a partir de introducciones que generan simplificaciones de la realidad y sus efectos, que dificultan comprender el comportamiento sistémico actual y futuro del todo (sin fragmentar) que está siendo considerado, de manera integrada, insistimos en aproximaciones sistémicas.

Las crisis políticas se plantean a partir de una transición entre un estado de estabilidad relativa de un determinado gobierno, las crisis económicas se aprecian como fenómenos económicos aislados negativos y las crisis naturales se perciben como desestabilizaciones sobre los recursos medioambientales esenciales para la vida. Desde luego que son tres aproximaciones conceptualmente válidas, pero cada una de ellas opera por simplificación de la realidad compleja estudiada, excluyendo de las consideraciones a las demás.

Hemos analizado en la instancia previa los sesgos de todos los enfoques reduccionistas del estudio de la crisis. Las aproximaciones políticas, económicas, sociales y medioambientales construyen visiones similares a las de la metáfora de los ciegos analizando un elefante. No es que cada uno sus observaciones de los elefantes,

sino que estas observaciones los conducen a interpretaciones parciales muchas veces incluso equivocadas.

Retomando la necesidad de construir de marcos de referencia sobre lo normal y lo excepcional y lo que subyace en términos de su corrección, es que inevitablemente aparecen desafíos interpretativos de diverso tipo, donde lo ideológico y político no son meros marcos de referencia, sino verdaderos vehículos para la acción, a partir de sus respectivas percepciones. Todo lo que lleva a estudiar con extremo cuidado las aproximaciones fragmentarias ante ciertos procesos de crisis

De allí que no podamos ignorar las polisemias de una categoría histórica de la comprensión de la normalidad y la excepcionalidad, en el comportamiento de los sistemas sociales o los sistemas ambientales, por citar dos de los sistemas que usualmente nos ocupan en los estudios que hemos realizado. De allí que seguramente veremos diagnósticos y propuestas muchas veces diferentes. Esencialmente parciales, fragmentadas de una realidad mucho más compleja.

“Si se quiere pensar la crisis en relación a las teorías de la historia, habrá que admitir que en la contemporaneidad se observa un fuerte rechazo a la interpretación de esta como un orden secuencial, cuyos grandes lineamientos puedan establecerse a priori.” (Svampa, 2016: 132) Se trata de una construcción que en tanto hecha por el hombre, está siempre abierta a su reformulación, de manera a veces incierta, que requiere enfoques más precavidos y una comprensión sistémica de las interacciones cuya construcción conceptual y práctica está todavía en proceso de elaboración.

3. Las crisis en tiempos VUCA-TUNA como procesos de cambio traumáticos

Respecto de las teorías de referencia pensamos que se ha soslayado la importancia de la esencia de las crisis como procesos de cambio altamente dinámicos. Tanto las crisis construidas por el hombre como las que tienen orígenes naturales. De allí que entendemos que hay que estudiar las formas en que los sistemas complejos cambian gradualmente y sobre todo, las formas en que estos sistemas se transforman de manera drástica, tanto de manera intencional como azarosa.

Esto nos lleva a la necesidad de estudiar la normalidad y la excepcionalidad en el comportamiento de los sistemas. Todo lo cual, requiere definir líneas bases de referencia, porque de lo contrario los comportamientos sistémicos se vuelven difíciles de apreciar e incluso se tornan borrosos. La incertidumbre y la ambigüedad son características sistémicas que es necesario interiorizar, para poder sentar las bases de formas de administración de crisis más eficaces.

Además para complicar los contextos y circunstancias a enfrentar sobre todo desde finales del Siglo XX, plantea que la realidad sería cada vez más VUCA. Esto es que deberemos enfrentar una realidad más volátil, incierta, compleja y ambigua. Todo lo cual se complica cuando conceptualizamos TUNA con los desafíos que plantean las turbulencias y la innovación. La combinación de VUCA y TUNA comienza a delinear ciertos cambios de paradigma, que en algunos casos tendrán impactos traumáticos.

Reafirmamos entonces que los desafíos que plantean VUCA y más recientemente TUNA que generan estímulos que aumentan la ocurrencia de eventos emergentes, con

importante impacto sobre el futuro de las organizaciones, como planteara Nassim Taleb (2012), en sus libros de referencia. Las organizaciones deben enfrentar con más frecuencia eventos altamente destructivos que se desarrollan fuera de la esfera de control de las organizaciones. Todo lo que plantea desafíos conceptuales y prácticos renovados respecto de las crisis.

Por lo tanto, un mundo que es volátil, incierto, complejo y ambiguo proporciona el terreno para los replanteos. Adaptarse al cambio a nivel individual ayuda a la flexibilidad organizativa y estratégica (Tiefenbacher, 2019). En general, VUCA es una realidad que no es nueva. VUCA como lo conocemos es simplemente una conceptualización de un entorno siempre cambiante, en constante crecimiento y evolución. Posiblemente exacerbado por las turbulencias y la innovación de la mano de TUNA, lo que aumenta la complejidad de los sistemas a considerar.

Los sistemas sociales operan bajo una lógica que impone la continua búsqueda de equilibrios, entre los intereses colectivos de los agentes más representativos de su funcionamiento. En general están desarrollando cambios. A veces se trata un evento de características especiales que propicia los desequilibrios que el sistema procura reestablecer. Otras veces, cuando los cambios son progresivos en ciertas condiciones se acumulan efectos generando grandes desequilibrios. En estas condiciones se generan escenarios en que las crisis son la respuesta sistémica más probable para restaurar equilibrios.

Las crisis tal como está hoy planteada la situación son un componente “normal” de los sistemas sociales. Operan como formas de control que cuando se materializan, sirven para mostrarnos que algo operaba de una forma no funcional al propósito del sistema. Las crisis de diversa naturaleza han acompañado y direccionado la evolución colectiva de Homo sapiens sobre el planeta. En cierta medida son parcialmente el reflejo de la lógica darwinista, que nos ha llevado a donde nos encontramos, en al tope de las cadenas tróficas. Hoy estamos en condiciones a pasar de una lógica de prueba y error a una de gestión inteligente que minimice estas instancias de crisis.

Pero esa gestión inteligente de los sistemas sociales es muy difícil de consolidar, porque el futuro no está fatalmente escrito. Con respecto al tema de la incertidumbre resulta claro que su prevalencia se ha visto incrementada, no sólo se ha extendido a todos los niveles sino que además su profundidad ha aumentado, hemos acuñado una expresión que resume muy bien la actual situación y la tendencia hacia el futuro - incertidumbre infinita. Una incertidumbre con la que no es sencillo convivir, pero tenemos que hacerlo. La forma de abordaje ante lo incierto comienza por hacer valoraciones sistemáticas sobre los riesgos de mayor impacto y relevancia en términos de los futuribles identificados.

4. Las bases de la propuesta metodológica general sobre las crisis

Sobre la base de las consideraciones que hemos desarrollado previamente, 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.

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 demostrados ser adecuadas. Pensamos que tomar lo que sirve para estudiar sistemas complejos en términos metodológicos, es una manifestación de eficiencia y eficacia para utilizar los sistemas gestión.

A pesar de que en definitiva, tenemos claro que se requiere una renovación metodológica 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.

Hemos definido nuestra aproximación a la gestión de crisis como híbrida, porque utilizamos elementos de origen en los enfoques los sistémicos para el abordaje de 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.

Todos los componentes en los sistemas están relacionados con mayor o menor intensidad, ese relacionamiento lejos está de ser estático o dinámico 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.

Ante lo arbitrario que pueda ser un proyecto planeado 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 (WBS1) 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.

¹ WBS - Work Breakdown Structure

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.

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 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. 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.

Es posible establecer al menos una serie de macroprocesos que sirvan de orientación general en la gestión de crisis. La apertura de esos macroprocesos 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 para captar las relaciones entre los partes que se pierde en estos enfoques. Los macroprocesos que se desean considerar pueden estar establecidos en el framework siempre con una aproximación flexible, son aproximaciones de alto nivel que marca una forma de aproximación progresiva.

Nuestra aproximación metodológica se orienta hacia la 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.

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” es claramente inexacta, 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 enfoque multipolares que reflejan de alguna forma múltiples enfrentamiento entre los países más poderosos, procurando generar ventajas sanitarias o económicas 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 sistemas humanos y naturales están cambiando aceleradamente.

5. El planteo general de los abordajes conceptuales para las crisis

La idea de que las crisis son en sus resultados apreciables una especie de “achaques” 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.

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.

Además aparecen ciertas guías generales que ordenan el trabajo durante el desarrollo de las crisis, pensadas para 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. 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 adaptable.

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 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 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.

A su vez para orientar dinámicamente las actuaciones 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*”. Es necesario generar una orientación 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).

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. 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.

6. La importancia de aspectos axiológicos del abordaje de las crisis

Aparecen nuevas preguntas relevantes, ya pensando en términos axiológicos, más asociados con el enfoque de investigación que exploramos en los años 2018 y 2019. ¿Existen valores y creencias generales a promover en todos los casos y todos los tiempos? Oportunamente postulamos que necesitamos recuperar algunos criterios de valorización del mundo de las organizaciones políticas, económicas y sociales más permanentes, para poder contraponerlos con un mundo menos predecible.

Si ponemos el foco en la valorización del mundo de las cosas permanentemente cambiables, podemos llevarnos muchas sorpresas como efectivamente ha ocurrido en casos de consideraciones económicas que han estado en el centro de las preocupaciones. A partir de los aportes desarrollados en la investigación previa (estudios de casos de Petrella y Tessore 2018 y 2019), procuraremos generar orientaciones fundadas para poder reflexionar sobre estos grandes desafíos respecto de los valores que nos orientan de cara al futuro, en condiciones normales o excepcionales.

Los desafíos axiológicos permanentemente son relevantes porque las respuestas que en definitiva construyamos, podría ayudarnos a desarrollar una mejor forma de vida personal y colectiva que nos oriente ante ciertos contextos VUCA, que actualmente nos interpelan. Pero encontrar esas respuestas no resulta ser algo trivial. Consideramos oportunamente como parte de las conjeturas que hemos puesto sobre la mesa en la investigación previamente citada, que hay valores de referencia que pueden ayudarnos.

La siguiente pregunta es pertinente: ¿Serán esos valores de referencia innegociables y esos compromisos con los resultados ineludibles? Posiblemente el camino hacia las respuestas más apropiadas para orientarnos en nuestra visión del futuro que más anhelemos, tenga que ver con identificar qué pensamos y por qué lo pensamos; o bien con lo que sentimos y cómo lo sentimos; así también con lo que hacemos y para qué lo hacemos, y además con la forma en que esas cosas se relacionan entre sí (Bonilla, 2006: 61).

En definitiva, la respuesta que encontremos y consideremos satisfactoria, dependerá de cómo contemplamos determinados aspectos racionales y emocionales que consideramos claves para encarar nuestros desafíos futuros. No desconocemos que pueda haber marcos de referencia claramente situacionales, que adaptemos según el contexto y las circunstancias. Incluso algunos que puedan llegar a ser eficaces. Pero esos enfoques generan adaptaciones que ante las dudas respecto de determinados futuribles que pueden llegar a ser rupturistas, y llegado el caso, pueden crear sensaciones de desconcierto o desconfianza.

Una opción es desarrollar marcos de referencia teóricos permanentes que sean muy estables. Esto es, menos dependientes de un contexto o circunstancias (normal o excepcional). Hay que tener presente que la continuidad del desarrollo político, económico y social, requiere cierta permanencia de algún punto de referencia fundamental sobre lo que es bueno. Nos referimos específicamente a la forma en que vinculamos los derechos y deberes fundamentales de los agentes que en definitiva, articulan las relaciones productivas, económicas y culturales.

En términos de las orientaciones de las conductas corporativas de las grandes organizaciones, mostramos oportunamente que se van delineando ciertas formas de actuar que se consideran más aptas para sobrevivir, crecer y adaptarse. Precisamente esos aportes son los que hace un tiempo han pretendido extraer estudiosos como Collins y Porras (1995)² cuando nos hablan de la conveniencia de identificar ciertas

² Ver los aportes del libro: *Empresas que perduran* de Jim Collins y Jerry Porras, que expone lo que hacen ciertas compañías visionarias, cuando construyen ciertas capacidades especiales para poder perdurar en el tiempo, a pesar de convivir con ámbitos VUCA.

características de las “empresas que perduran”, procurando encontrar respuestas que potencien las opciones de supervivencia corporativa, en momentos críticos.

¿Las sociedades que han prosperado por largos períodos tendrán marcos de referencia más estables que aquellas que desaparecen? Algunos autores piensan que las sociedades que generan una visión compartida del futuro que sostienen determinados “valores centrales” que articulan sobre la base de ciertos principios esenciales y permanentes y un propósito que sustente su propia existencia. Además esas sociedades desarrollan modelos virtuosos de sustentabilidad política, económico, social y ambiental, que generan mejores condiciones para sobrevivir y luego prosperar. Consideramos que los valores de referencia son importantes.

Por lo pronto aparecen algunos aspectos permanentes que es interesante rescatar. Al comenzar a exponer conceptualmente el abordaje axiológico, se plantea el tema de las tipologías de valores que se pueden considerar, para poder comprender un poco mejor el objeto de estudio. ¿Habrá alguna forma de orientarse respecto de la problemática de los valores? Podemos hablar genéricamente de valores, como si se tratara de un conjunto uniforme de objetos conceptuales. Hay valores que se plantean como exigencias universales como la “*beneficencia*”.

También hay condiciones, como la “*prudencia*”, que tienen relación más específica con la persona y sus circunstancias. Finalmente, hay cuestiones como la riqueza, cuya validez como valor o disvalor, está relacionada con la intención de quién la utiliza. Esto plantea abordajes que pueden recorrer todo el camino desde la concepción de una idea de lo bueno y lo malo en términos teóricos, hasta su aplicación en el terreno práctico. Y extender esta aproximación considerándola en términos de resultados e intenciones en el marco de los códigos de ética.

Las metodologías para gestionar crisis deben ser concebidas como elementos constitutivos de la cultura general de las organizaciones teniendo presente que muchos aspectos son altamente dinámicos. Precisamente pensando en la necesidad de acompañar a los actuales requerimientos de contextos VUCA y de TUNA, si bien algunos de los componentes son relativamente estables deberíamos tener siempre presente que una metodología no es algo estático y que debe irse ajustando continuamente a los desarrollos, considerando el cambio del contexto y el cambio en el comportamiento de los involucrados.

Pero la pregunta desafiante es la misma. ¿Cómo orientarnos ante lo que está cambiando permanentemente? Los paradigmas dominantes en el pasado siglo han dejado en gran medida de tener validez en el presente. Consecuentemente, los métodos deben cambiar para adecuarse a los cambios, los sistemas legados no son a prueba de “quiebres” como los que hoy estamos viviendo con el Covid-19.

Precisamente cuando nos referimos a ciertas necesidades de replanteo es que consideramos que las metodologías de abordaje deben ser parte de los cambios a realizar. Cuando nos referimos a las metodologías más apropiadas, nos estamos refiriendo a elementos esencialmente dinámicos, que operan atendiendo a la evolución de los aspectos contextuales y se adecuan rápidamente para lograr las metas, atendiendo los cambios que se vayan presentando.

Aparecen algunas preguntas instrumentales orientadoras que plantea muy bien Sanguinetti (2015: 8) concretamente pone sobre la mesa lo siguiente: ¿Qué es realmente la crisis que se nos presenta? ¿Cuándo comenzó realmente? ¿Por qué ha ocurrido? (Multiplicidad de causas) ¿Quién realmente resulta afectado? Pensamos que los aportes que realiza Sanguinetti van directamente al foco que se debe considerar, como en cualquier proyecto altamente sensitivo en el que hay poco margen para el error, y escasa holgura para decidir sobre aspectos críticos.

Para determinar el ¿Qué? de las crisis podemos apelar al pensamiento crítico, plantear algunas suposiciones, considerar diferentes perspectivas e identificar al menos dos escenarios uno de "caso mejor" y el otro de "caso peor". Este análisis nos remitirá muchas veces a crisis anteriores conocidas, pudiendo también formar parte de una cadena de crisis dado que en general es raro que las crisis se produzcan como un hecho aislado del contexto. (Sanguinetti, 2015: 8) Precisamente pensando en ello es que consideramos que las cadenas causales pueden ser exploradas de mejor manera a partir del pensamiento sistémico.

Con respecto al ¿Cuándo?, será importante trabajar en opciones para determinar la naturaleza del problema, reuniendo la mayor información posible sobre la capacidad de diagnóstico. Las crisis son objetos esquivos a la comprensión humana pero de todas maneras siempre dejan señales mucho antes de producirse. Detectar temprano esas señales es muy importante, como mecanismo de anticipación.

En relación con el ¿Por qué?, siempre es importante considerar que las crisis en el mundo no responden generalmente a una sola causa, sino que son multicausales y en general responden a la conjunción de fallas simultáneas en el hombre, la tecnología central que aplican y las organizaciones, instituciones o estados que las contienen. (Sanguinetti, 2015: 8) En cierta medida aplica la lógica del Swiss cheese, es por ello que la capacidad de identificar las causas es fundamental.

Finalmente el ¿Quién? Es multidimensional, puesto que plantea una interrogante que se desarrolla en diferentes direcciones. Por un lado "quién o quiénes se ven afectados por la crisis" por otro "quién o quiénes pudieron causarla" y por otro "quién o quiénes deberían participar o estar a cargo para contenerla en la forma más eficiente". (Sanguinetti, 2015: 9) Las dos dimensiones participar y encargarse son relevantes y ambas deben ser tenidas en cuenta, de la misma manera que el jamón y el huevo son ambos relevantes para poder cocinar en el omelete. (tortilla francesa)

El desafío son las relaciones que operan en el contexto y circunstancias de una crisis. Precisamente por ello es que no hay que intentar encapsular las crisis y las amenazas que se presentan. Los comportamientos sistémicos operan. Usualmente como plantea Sanguinetti (Sanguinetti, 2015: 10) hay que tener la mente abierta a las familias de amenazas que pueden también complementarse, por lo tanto será necesario considerar la interacción entre ellas, de manera de tener la información más completa de los procesos que se están estudiando.

Para cerrar estos aportes tengamos presente que imaginarse en futuro, muchas veces requiere generar rupturas con las formas anteriores de abordar las crisis. Sobre estas bases queda claro que debemos prestar cada vez más atención a la Prospectiva Estratégica que no utiliza las proyecciones y la extrapolación como herramienta de trabajo, sino que se sustenta en la formulación de escenarios para describir un futuro

que desconocemos sobre el que planteamos abanicos de posibilidades que son en definitiva conjeturales.

A pesar de los esfuerzos por entender mejor lo que acontecerá aceptando que muchas veces desconocemos ciertos futuribles que nos interpelarán en nuestra capacidad de reacción. Sabemos que prepararse para lo desconocido no es una tarea fácil y que por lo tanto debemos ser flexibles de la mano del principio; *aprender, desaprender y reaprender* que plantea Albin Toffler en muchos de sus aportes. No cabe duda de que estos procesos generarán resistencias, que pueden retrasar las grandes transformaciones que demandan los tiempos actuales.

Los cambios son algo con lo que tenemos que convivir. Por más resistencias que se generen, todo finalmente cambia en la medida que las razones que sustentan la necesidad son realmente importantes, la cuestión es cuando tiempo lleva ese proceso. Sabemos que es cuestión de tiempo que se desarrollen algunas transformaciones, pero eso no debe generar optimismos desmedidos, porque la reacción tardía de los agentes ante ciertas tendencias tiene su costo, sobre todo cuando notamos que determinadas ventanas de oportunidad - circunstancialmente abiertas - se cierran.

Administrar crisis requiere aceptar que contamos con una esfera de control muchas veces reducida en su alcance y condicionada en nuestras posibilidades. Esto último pone en evidencia muchas veces, que los cambios que podrían ser apropiados no se puedan realizar, cuando el administrador quiere, sino "cuando se alinean los astros". Ante ello, la clave está en que nuestro accionar debe contribuir a que se produzca el alineamiento. Las aperturas y cierres de ciertas ventanas de oportunidad, muestran que no estamos controlando determinadas situaciones relevantes para abordar mejor nuestros desafíos de estudio, trabajo o esparcimiento.

Estamos constatando, a veces con cierto nivel de circunstancial frustración, que efectivamente hay cuestiones que trascienden incluso a los propios gobiernos nacionales y los acuerdos regionales que estos realizan. Hay momentos propicios para ciertos cambios y otros claramente inapropiados. Parecería que muchas veces los sistemas se resistieran a cambiar. Es necesario entonces aplicar las fuerzas del cambio en los momentos y lugares apropiados. Momentos y lugares que hay que saber identificar, con sabiduría y luego ensayar intervenciones con suficiente liderazgo y cantidades apropiadas de persistencia de propósitos.

Allí aparecen en una lista abierta muchos aspectos que consideramos importante identificar. En principio ponemos sobre la mesa los cambios en la administración de las organizaciones derivados de los entornos VUCA y TUNA y la percepción del riesgo. El crecimiento de los factores que "ponen en cuestión" la continuidad de las organizaciones demanda de estas que realicen cambios en sus planes de abordaje de los principales desafíos. Estamos convencidos de que, deben prepararse para gestionar la incertidumbre que crece lo que implica la necesidad de no entrar en los detalles, que seguramente no estarán en la esfera de control de los administradores planeando abordajes más flexibles que faciliten las necesarias adaptaciones sobre la marcha.

7. Bibliografía de referencia a tener presente

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

Álvarez Leiva, Carlos y Macías 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).

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).

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).

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.

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.

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.

FIN DE DOCUMENTO

COPIA ACADÉMICA

Código de campo cambiado