

Gestión de crisis

PATRICK LAGADEC

Escuela Politécnica de París. Francia

Las grandes entidades disponen desde hace tiempo de planes de emergencia. Pero las catástrofes recientes, las experiencias dolorosas en materia de comunicación y la intuición de nuevas amenazas, obligan a los máximos responsables a preguntarse sobre la efectividad real de sus dispositivos.

La encuesta se manifiesta, en la mayoría de los casos, en términos de auditoría de los planes de emergencia: «¿son verdaderamente operativos, están adaptados a las exigencias actuales?». Pero lo que verdaderamente se espera es un profundo examen de la capacidad de anticipación y de reacción de las entidades afectadas en caso de crisis.

«En nuestras reuniones matinales en Matignon comprobaba con sorpresa hasta qué punto todos los grandes servicios del Estado se habían quedado sin capacidad de reacción ante los acontecimientos y se encontraban desamparados para hacer frente a las dificultades que se acumulaban. No es que no se hubieran previsto, mucho tiempo atrás, planes muy elaborados para garantizar el funcionamiento de los servicios en caso de disturbios y de huelgas generalizadas, sino que ninguno de estos planes funcionaba, en primer lugar, porque nadie los había probado nunca.

Había un plan para garantizar los servicios mínimos en los ferrocarriles, otro para la aviación civil, otro para los transportes de carretera y otros para el abastecimiento de las ciudades, la continuidad de la radio, la televisión y las transmisiones radiofónicas.

Todos, por otra parte, daban por supuesto el funcionamiento del plan para el buen funcionamiento de las centrales eléctricas y la distribución de corriente, ya que sin electricidad, ni teléfono, todos los demás se paralizaban. Estos planes habían sido estudiados, hasta el último detalle, por estados mayores mixtos de funcionarios y militares. Partían, en efecto, del apoyo del ejército y de los servicios mínimos de ciertas categorías de funcionarios de los servicios públicos. Pero, una vez rubricados y estampados con todos los sellos de "Secreto", al parecer se habían guardado cuidadosamente en los archivadores de documentos confidenciales de cada ministerio y allí habían dormido hasta ese día. Por algo llevaban generalmente nombres de código prestados por la mitología: pocas veces hubo alguna organización más mítica que ésta».

(Maurice Grimaud. París, 1977).

Un campo que empieza a ser objeto de estudio

Hasta hace poco tiempo, el tema de la capacidad para hacer frente a una situación de crisis parecía excluido de una reflexión crítica. Con algunos principios intangibles era suficiente.

En caso de urgencia, había planes de emergencia (frecuentemente protegidos por un halo de secreto). Si el plan se ponía en funcionamiento —sólo a instancias del máximo responsable— cada cual debía ajustarse a las disposiciones previstas y atenerse a ellas. En materia de comunicación, bastaba con callar y dejar que se manifestase la única persona habilitada para ello. Un jefe y uno solo, una voz (la del jefe) y una sola. Cada cual en su sitio y sin usurpar nunca el papel del vecino.

Era impensable preguntarse sobre la pertinencia operativa del dispositivo: hubiese sido poner en duda o la calidad del plan (y por lo tanto de la oficina encargada de su redacción), o la eficiencia del jefe (lo que hubiese constituido un acto de insubordinación), o la aptitud de los que han de intervenir (lo que hubiese supuesto una blasfemia dado que la referencia de base era el salvador heróico de quien nadie osaría discutir los actos). Las reflexiones sobre el tema se limitaban en la mayoría de los casos a informes que relataban lo que pasaría en caso de emergencia; la puesta en acción del plan. Todo ello sin el distanciamiento crítico que hubiera permitido medir la posible desviación entre la letra y la acción.

Parecía inútil preguntarse sobre esta desviación: el paso de un «estado de paz» a un «estado de crisis» debía garantizar la ausencia de problemas (necesidad, resolución y autoridad se imponían sobre el estado de ánimo y otras reticencias burocráticas). En el trasfondo, se imponía claramente la idea de que en situaciones excepcionales hay que emplear medios y reglas de excepción, copiados del modelo militar (o por lo menos de la

imagen que se tenía de él): reforzamiento de la cadena de mando, simplificación drástica de los esquemas organizativos, congelación de iniciativas, engranajes perfectos que permitan una mejor circulación de las órdenes y control absoluto de las comunicaciones.

Cuadro 1. Tipología de crisis a considerar

- Accidente tecnológico mayor.
- Accidente industrial.
- Daños del producto.
- Catástrofe natural.
- Amenaza financiera: OPA, facturas falsas.
- Medidas sociales duras: despidos masivos, huelga persistente, reconversiones industriales.
- Actuaciones delictivas: malversación, fraude, espionaje, chantaje, sabotaje.
- Variación legislativa que afecta desfavorablemente.
- Situación internacional político-social negativa.

Por lo visto, este modelo ha fracasado, incluso en el campo militar. Unas crisis graves (no por acontecimientos, sino por auténticas catástrofes), unos análisis sobre el funcionamiento de las organizaciones contemporáneas han demostrado que este modelo de referencia y por lo tanto las herramientas que llevaba a definir, debían volver a ser examinadas.

Por otra parte, el ámbito de la prevención, como tema relacionado con el de los planes de emergencia, se considera que ha de ser escrupulosamente investigado. La noción de vulnerabilidad y por lo tanto de riesgo no nulo se ha convertido en aceptable, e incluso totalmente natural en algunas ocasiones. La actitud de fondo ya no es la crispación, el rechazo, el miedo, sino más bien la voluntad de cuestionarse en profundidad estos temas. Lo esencial es mantener las mejores pres-

taciones efectivas de los sistemas. El intercambio de experiencias se ha convertido en una práctica reconocida. Consecuentemente, lo que era válido en materia de prevención de riesgos también se ha aplicado al gobierno de las situaciones de emergencia.

El constreñimiento de los métodos rígidos así como de los principios definitivos e indiscutibles resulta muchas veces anacrónico —especialmente en la era de los medios de comunicación, de las organizaciones complejas y fuertemente interdependientes e interrelacionadas fuera de toda relación jerárquica. Muchos descubren «bastiones» en el centro de redes de complejidad asombrosa, de procesos de dinámica rápida, obligando a serios replanteamientos.

Se adivina un doble movimiento. Las planas mayores de las grandes organizaciones inician exámenes críticos sobre sus dispositivos de emergencia y de crisis; aún más, se plantean interrogantes sobre análisis más profundos enfocados hacia su capacidad efectiva de respuesta frente a situaciones de desestabilización —ya conocidas o previsible. La resuelta anticipación se convierte en exigencia impuesta, allí donde, en el pasado, se condenaba por «pesimismo» cualquier pregunta sobre posibles puntos vulnerables en gestión.

Dos situaciones: la emergencia o la crisis

Para una organización lo anormal puede revestir categorías de realidades muy distintas. Los planes, las aptitudes para afrontarlas, son necesariamente también distintos.

En primer lugar, se encuentra la emergencia, fallo bien situado, circunscrito, que requiere una reacción rápida y especializada. Es aquí donde los planes clásicos desempeñan un papel mayor.

Deben prever los marcos de intervención, fijar las responsabilidades, identificar los medios.

En segundo lugar, está la crisis, fenómeno mucho más amplio, mal circunscrito, que replantea el marco referencial de las entidades afectadas y pone en peligro su supervivencia. La cuestión no es ya la rapidez de reacción, sino la permanencia de esa reacción. Se trata de un problema complejo, ya que no se trata únicamente de actuaciones técnicas de salvaguardia inmediata, sino de decisiones estratégicas, de elección de valores (que ya no son tan evidentes como en el caso del simple fallo), de capacidad de mantener el gobierno a largo plazo. La crisis puede, a su vez, encubrir realidades muy distintas: la división repentina (cuando todo parecía estabilizado); la acumulación de dificultades con distintos orígenes que poco a poco determinan un contexto inestable.

Las grandes organizaciones deben disponer de planes y de capacidad de reacción para estas situaciones. No tanto de las herramientas separadas —las realidades pueden ser intercambiables de un esquema a otro— sino de capacidades de intervención adaptables. Ahora bien, cuanto más nos situamos en el campo de la emergencia, más importancia toman los dispositivos fijados por adelantado en documentos operativos; cuanto más nos acercamos hacia situaciones incontrolables, más se necesita de la capacidad de reacción estratégica, de posicionamiento en términos de valores, de iniciativa «política».

Por lo tanto, son efectivamente estas múltiples facetas las que hay que tener presentes cuando se intenta responder a las preguntas de la auditoría de crisis.

La auditoría de las capacidades de crisis se compone de dos vías de aproximación principales: el examen de los planes de primera línea y la exploración en profundidad de la capacidad de defensa de la organización o del sistema considerado.

Pero antes de entrar en éste análisis, es necesario detenerse un momento sobre una dimensión capital del ejercicio: el marco en el cual debe enmarcarse este trabajo.

El examen del procedimiento: un trabajo colectivo con una perspectiva de aprendizaje

La solicitud de intervención se presenta muchas veces en los términos siguientes:

«Análisis del plan de crisis»; «análisis del plan de comunicación de crisis»; «organización de un simulacro para evaluar el plan de emergencia».

Inmediatamente surgen algunas apreciaciones. Una auditoría no puede ser el estudio teórico de un documento que desemboque en otro documento, meramente un papel escrito. La aptitud para hacer frente a una crisis no se resume según la calidad del plan presentado. La evaluación debe hacerse con los interesados si se quiere recoger en toda su complejidad los problemas existentes. Cualquier intervención en el campo de la crisis genera obligatoriamente numerosas reacciones debido al carácter altamente generador de ansiedad (que es efectivamente el del replanteamiento fundamental).

La primera pregunta que se debe plantear es la de la autoridad de la persona que ordena la intervención. Cualquier investigación en este campo de las crisis, aunque sea prudente, llegará necesariamente a afectar a los puntos esenciales de la historia, de las heridas, de la vida, la identidad, la supervivencia de la organización. Por lo tanto, no puede tratarse de un simple estudio «técnico» (salvo que se convierta en un examen sin calidad o de coartada). El factor de «legitimación» reviste, por lo tanto, en este caso, una importancia primordial. Así, es importante obtener una fuerte adhesión de la persona que representa la piedra angular del sistema humano estudiado. Si falta esa luz verde, o si únicamente hay ausencia de oposición o de acuerdo formal sobre una iniciativa tomada en un nivel inferior, seremos perfectamente conscientes de que el procedimiento

no podrá llevarse a cabo o de que si lo es, será rápidamente «desvitalizado» por el sistema.

Cuadro 2. Las crisis. Un triple desafío

1. Impacto

Las dificultades se incrementan.

La organización es incapaz, las protecciones son insuficientes.

Las complicaciones y lo imprevisto invaden el escenario.

Las exigencias tácticas contradictorias se multiplican.

Crisis: Situación de urgencia que desborda las capacidades.

2. Dislocación

Fallan numerosas estructuras orgánicas.

Los sistemas se desequilibran.

Se manifiestan antagonismos virtuales.

Las alianzas se convierten en temporales y aleatorias.

Se produce un deterioro de la imagen.

Crisis: Amenaza de disgregación del sistema.

3. Ruptura

Las dificultades bloquean el funcionamiento.

La imagen pública recibe un impacto fuerte y definitivo.

El contexto entra en resonancia general.

Los conflictos problemáticos pasados, pero relacionados con la situación, vuelven a salir a la luz.

Los problemas se multiplican.

Las contradicciones estratégicas se exacerbaban.

Se generaliza la ambigüedad.

La crisis termina adueñándose de la situación.

Crisis: Amenaza de desintegración del universo de referencia.

También es importante, en la mayoría de los casos, el replanteamiento de la cuestión formulada. Resulta especialmente importante no limitarse al examen de un documento, sino sugerir un estudio más profundo, que permita hacer una exploración del medio organizativo y humano implicado (en sus aspectos físicos, sociales y culturales). El conocimiento de las prácticas reales en términos de crisis, el intercambio de experiencias de los casos más recientes o más significativos, recoger las opiniones de las personas implicadas en peligros potenciales, la actualización del plan, etc. En otras palabras, hacer una verdadera auditoría (en el sentido de «escucha» y no sólo de análisis sin más).

También se tiene que prestar atención a la puesta en marcha de un proceso de interrogación colectiva. El examen no debe consistir en una intervención puramente externa. La constitución de un «equipo de pilotaje» puede resultar conveniente para ayudar a definir objetivos y métodos, facilitar los accesos a los departamentos implicados, la comprensión técnica y la consolidación de la legitimidad del procedimiento.

Siempre con el ánimo de conseguir la implantación necesaria, se pensará más en términos de programación en el tiempo, de aprendizaje colectivo, que en «producto» presentado al final de un «estudio». Como siempre, se tratará sobre todo de valorar un capital técnico y humano, de hacer funcionar unos equipos y referencias adaptadas, no de imponer unas «soluciones» externas.

Hay que tener presente en cada etapa que se actúa en un campo altamente creador de ansiedad para individuos y grupos; que conviene, pues, a cada momento, no sólo procurar una verdadera determinación en el cuestionamiento, sino un acompañamiento de las personas y organismos implicados. Para apoyar esto, el ejercicio requiere una dirección legitimada a intervalos regulares (lo que tranquiliza al conjunto de los implicados) y aportaciones claras por parte del interviniente, para contrarrestar la impresión de confusión que sienten necesariamente los interesados desde el momento en que se solicita de ellos que se proyecten fuera de los esquemas y experiencias habituales.

Estas son, sin duda, reglas clásicas ante cualquier intervención, pero resultan especialmente más importantes en el campo de las crisis —potencialmente muy desestabilizador— incluso aunque sólo se trate de una preparación.

Se observará, por fin, que esta exploración es necesaria antes de cualquier ejercicio de simulación. Permite disponer en serie los puntos específicos que hay que probar, construir cuadros de análisis, establecer hasta qué grado de exigencia puede ir el examen.

Una vez que se hayan establecido estas líneas de trabajo —y sean tenidas en cuenta permanentemente—, se podrá emprender el trabajo de investigación.

El examen de los planes de crisis

Tradicionalmente, un plan de emergencia se compone de dos grandes apartados: un marco de referencia para la acción y unos medios.

El marco de referencia se define, entre otras cosas, por:

- Las situaciones previstas por el plan.
- Los principios de permanencia, de vigilancia, de alerta y de movilización.
- Las posibilidades de toma de decisiones y del liderazgo en situación de crisis.
- La organización que hay que instaurar, las misiones de cada equipo.
- Los principios que hay que respetar, especialmente en materia de comunicación.
- Los valores fundamentales de la organización en caso de accidente muy grave.

El capítulo de los medios se refiere particularmente a:

- Los teléfonos y otros medios de enlace.
- Las salas de crisis y su equipo.

La auditoría se compone de tres apartados principales:

- La comprobación del funcionamiento efectivo de los equipos y medios indicados.
- El análisis de la solidez intrínseca del plan: se trata de relacionar sus principios e hipótesis de base, las modalidades de organización que prevé y las dificultades que plantean.
- Un interrogante sobre el aspecto dinámico del plan: su evolución y en especial el lugar que se deja para el intercambio de experiencias.

La experiencia demuestra que los planes de crisis no responden muchas veces a las exigencias deseables.

— Fundamentalmente, se trata en general de simples planes de emergencia, es decir, adaptados a una simulación de fallo limitado, claramente circunscrito, con respecto al cual la rapidez de reacción de los especialistas en áreas bien definidas es la principal exigencia. Este tipo de dispositivo no está adaptado a la crisis, situación de desestabilización mucho más profunda que va a requerir inversiones estratégicas y políticas que afectan al alma de la identidad, las referencias y las aptitudes de las entidades implicadas

— De esta manera, se limitan normalmente a exponer datos, listas de responsables (más o menos actuales): es lo fundamental en caso de una emergencia clásica, pero será únicamente un punto de apoyo táctico en una crisis, que requiere formular nuevas estrategias sobre la base de una jerarquía de valores.

— Fijan organigramas (frecuentemente muy «teóricos»), olvidando que lo fundamental está en la interrelación, las preparaciones, las culturas de las múltiples entidades afectadas. Estos planes de crisis plantean como hipótesis implícita (regularmente desmentida) que, si el esqueleto está bien provisto, el resto «seguirá».

— Se presentan como documentos definitivos, cuando las crisis y sus desafíos están, por definición, en evolución continua y necesitan un trabajo de adaptación constante y, periódicamente, una renovación en profundidad.

— Omiten, frecuentemente, preguntarse sobre la manera en que podrán ser empleados por una persona en plena crisis; de esta manera, se está lejos de una herramienta operativa. Por lo tanto, serán «olvidados».

— En muchos casos, han sido «redactados» por oficinas que han recibido la tarea de «decir la regla» cuya primera función es tranquilizar a todo el mundo (con la existencia de un plan, todo el mundo está cubierto en caso de accidente) si se atiene al dispositivo, en caso de dificultad el plan permitirá localizar un fallo personal o de servicio, pero difícilmente proporcionará una herramienta de apoyo efectiva.

Está claro, sin embargo, que no se puede esperar de este plan que resuelva todos los problemas. Por lo tanto, si se quiere delimitar la capacidad real de una organización para hacer frente a episodios de desestabilización, hay que seguir enfoques complementarios.

Delimitación de la auténtica capacidad de la entidad implicada

Después de examinar la metodología, es necesario escoger la vía de aproximación diametralmente opuesta: la que concierne a la práctica, la experiencia efectiva, la «cultura» de las personas y de las organizaciones que supuestamente utilizan el instrumento.

El examen se plantea aquí sobre los puntos siguientes:

- Las aptitudes y la experiencia de base: se trata especialmente de probar la capacidad de los interesados para aplicar los conocimientos operativos propios de un tiempo de crisis (animación de los comités de crisis, iniciativa, anticipación, etc.).

- La calidad de la reflexión emprendida: se trata de medir la diferencia entre los peligros potenciales y la preparación efectivamente iniciada (estudio de las vulnerabilidades internas y externas, anticipación de los puntos débiles de las redes de organización implicadas, implicación real de los dirigentes en los procedimientos de aprendizaje, etc...).

- Las referencias culturales: se trata de evaluar las actitudes de referencia para saber en concreto si éstas no inducen a descalificaciones rápidas en caso de amenaza de crisis. Dos factores son fundamentales: la apertura al exterior (se trata de los demás servicios dentro de una misma organización, de entidades exteriores, de medios de comunicación, de poblaciones, etc.) y el planteamiento de interrogantes: los hombres y los sistemas se refugian generalmente en respuestas ya elaboradas, sienten rechazo ante las preguntas, cuando su planteamiento es precisamente la base de toda seguridad. No se puede dejar de mencionar una observación que está de actua-

en caso de amenaza de crisis. Dos factores son fundamentales: la apertura al exterior (se trata de los demás servicios dentro de una misma organización, de entidades exteriores, de medios de comunicación, de poblaciones, etc.) y el planteamiento de interrogantes: los hombres y los sistemas se refugian generalmente en respuestas ya elaboradas, sienten rechazo ante las preguntas, cuando su planteamiento es precisamente la base de toda seguridad. No se puede dejar de mencionar una observación que está de actualidad: el drama de Furlani no se debe únicamente al hecho de que los «sistemas» hayan proporcionado malas respuestas a las preguntas que podrían plantearse, más bien se debe a que no se les plantearon las preguntas indispensables a los elementos claves.

- La vulnerabilidad del sistema: se trata de superar el marco estricto de la entidad examinada para hacer un diagnóstico sobre la solidez del sistema interorganizativo que resultaría implicado en caso de contingencia.

Cuadro 3. Encuadramiento de crisis características por aspectos y relación

| TÉCNICOS-ECONÓMICOS | | |
|---------------------------------|--|--|
| I N T E R N A | Defectos de productos Accidente tecnológico Fallo informático Información errónea Colapso de edificios | Accidente mayor Daños medioambientales Catástrofe natural OPA Crisis internacional |
| | Fallo organizativo Sabotaje Accidente laboral múltiple Actividades ilegales Campaña difamatoria | Sabotaje Terrorismo Secuestro de directivo Huelgas Conducta inmoral |
| HUMANOS-SOCIALES-ORGÁNICOS | | |
| | | E X T E R N A |

En este punto del estudio en profundidad la investigación puede resultar más productiva. Pero también es, como puede verse, la parte más delicada de acometer. La experiencia demuestra que el trabajo es no sólo técnico (se necesitarán referencias serias), sino también, y quizás principalmente, «diplomático». Se trabaja, como siempre, sobre la cuerda floja, un paso más y el organismo se cierra definitivamente. La ausencia de cuestionamiento y el examen alcanzarán como mucho el umbral del análisis que sirve de coartada.

Preguntas pendientes

El que se prepara para una crisis debe evitar interrogarse gratuitamente sobre todas las posibilidades funestas que puedan ser objeto de esa preparación. Sin embargo, se eludirá la trampa aún más clásica de una reflexión limitada a los únicos episodios del pasado (los de la «última guerra»).

Sin perderse en los miedos irracionales, conviene preguntarse por las amenazas en gestación. Tres líneas de investigación, por lo menos, parecen imponerse.

La gravedad de los riesgos actuales

La reflexión sobre los accidentes y las crisis post-accidentales se ha enmarcado espontáneamente en la corriente de la experiencia: la de los fallos localizados, del tipo de Seveso o Bhopal. Habría que meditar más profundamente sobre los fallos de mecanismos que implican riesgos de efecto dominó y han sido objeto de menor atención hasta hoy. Unos fallos graves podrían dar lugar a sorpresas multiformes: extensión geográfica importante, efectos genéticos, descubrimiento de dependencias y vulnerabilidades en cadena insospechadas, aparición de riesgos combinados, etc.

Recientemente, ha habido algunos precursores: la avería del sistema de telecomunicaciones en la zona de Chicago en 1988, los problemas de organización y de comunicaciones en el caso del seísmo de San Francisco en 1990, el enmudecimiento del sistema de navegación aérea alrededor de Nueva York en el mes de septiembre de 1991, motivado por un fallo de alimentación eléctrica.

El carácter sistémico de estos riesgos y peligros, la falta de análisis pericial y de redes de valoración, la ausencia de grupos que hayan pensado sobre estas situaciones con anterioridad y la dificultad de establecer las conexiones necesarias, pueden hacer inútiles muchos dispositivos de emergencia y de socorro.

Se descubrirá entonces que las estrategias de preparación estaban especialmente retrasadas con respecto a la realidad. El heroísmo de los intervinientes no podrá hacer gran cosa.

Esta pregunta plantea reflexiones de gran amplitud sobre las nuevas vulnerabilidades de las zonas industriales y los sistemas de respuesta que se deben disponer y poner en práctica para remediarlas. En este punto, se debe intentar desarrollar lo siguiente:

- Capacidad de información y de intervención entre las distintas organizaciones.
- Capacidad de valoración en situación de crisis.
- Métodos de intervención ágil y de representación social adaptados a la democracia a pesar de circunstancias tan difíciles.

La super-complejidad de los sistemas

Las grandes organizaciones se caracterizan, hoy en día, por una complejidad interna difícilmente concebible. El dominio de las interrelaciones, ya difícil en situaciones rutinarias, se convierte en extraordinariamente delicado en situaciones de gran turbulencia. Cada interrelación, cada nivel, especialmente con sus características geográficas, tiene a su vez múltiples interrelaciones con

su entorno. A esto se añaden, por ejemplo, problemas de diferencia horaria, de culturas diversificadas (que pueden acercar entidades desunidas y separar células que pertenecen, en principio, a la misma organización) y se miden muy rápidamente, también aquí, los límites del dominio de los sistemas, por lo menos en el marco de las referencias clásicas de gestión de grandes sistemas. Hacer funcionar en situación de crisis a tales conjuntos puede parecer cada vez más difícil.

La multiplicación de las estructuras de «coordinación» no puede ser, por lo tanto, la solución: más allá de cierto umbral, sólo pueden añadir su propia complejidad al sistema. Queda más bien por desarrollar:

- Una mayor capacidad de anticipación y de información que, proporcionando en tiempo real mejores referencias, podrán permitir al sistema que se establezca más rápidamente, a menor coste organizativo.

- Unos equipos de seguimiento entre las distintas organizaciones intervinientes en la crisis (regulación de corrientes de decisión, de información, de reacciones) que pueden ayudar a los gestores de la crisis a dosificar mejor sus intervenciones, anticipar los efectos de los sistemas, identificar errores, lagunas y efectos dañinos.

- Una capacidad de iniciativa muy marcada por parte de los agentes «de primera línea» y de sus principales interlocutores en la cúspide de los ejecutivos implicados, para disminuir, consecuentemente, el peso natural de todas las estructuras intermedias, cuya intervención se solicitaría en forma de simple apoyo, no para entorpecer aún más el campo de respuesta, con la perspectiva de «asumir un papel» más que de ser verdaderamente útil.

- Unas configuraciones organizativas de crisis basadas en una dinámica de tipo «ballast»: se decide muy rápidamente, con una reevaluación periódica, quién debe ser líder; quién debe aportar sus medios en apoyo de este último; todos los medios de inteligencia, gestión, herramientas, hombres, se desplazan hacia los puntos que más

lo necesitan, habiendo interiorizado cada uno (lo que supone unas transformaciones culturales excepcionales) este nuevo enfoque de la solidaridad intra y trans-organizativa.

El concepto de apoyo con base de geometría variable debe, en efecto, sustituir la regla de la frontera burocrática estricta. A este tipo de configuración es a lo que deben estar dirigidos los seminarios de simular para altos responsables. La experiencia en este campo ha demostrado que unas personas sólidamente comprometidas en prácticas burocráticas clásicas de demarcación rígida de territorios, después de una fuerte experiencia con sus colaboradores, podían entender sin problemas el ponerse resueltamente al servicio de otro responsable en situación de crisis, lo que era una perspectiva clásicamente percibida como una aberración.

La cuestión del caos

Al estudiar las situaciones que se pueden anticipar, se ha distinguido anteriormente la emergencia y la crisis. Se debería incluir una tercera configuración: la del caos. En ese caso, la pérdida de referencias es un comportamiento generalizado. Entre otras características se encuentran las dificultades y las incertidumbres son tales que no se sabe ya muy bien si se puede y cómo volver a una situación estabilizada desde el punto de vista únicamente técnico; el entorno sufre, al mismo tiempo, tales turbulencias, que la red en la cual está inserta la entidad ya no es capaz de cumplir su papel (por ejemplo: vacío de poder político, degradación de los sistemas de representación, graves abandonos de colaboradores que ya no desempeñan su papel); desde fuera incluso ya no se confía en la entidad para ocuparse de temas que supuestamente podría resolver (incluyendo los temas técnicos que, en principio, son de su incumbencia y que, por otra parte, sólo ella puede resolver); los equipos, las redes, las micro-sociedades tienden a desgajarse; todos corren el riesgo de servir únicamente de «salvavidas» efímero y aleatorio a otros, que correrán rá-

Cuadro 4. Claves para controlar las crisis

1. Poseer una capacidad autónoma de información.
2. Poseer capacidad de análisis y reflexión.
3. Establecer las conexiones internas y externas necesarias.
4. Constituir órganos de decisión - liderazgo.
5. Crear un comité de inteligencia crítica.
6. Esforzarse en desarrollar planes de acción.

pidamente la misma suerte. Es el problema de una amenaza de ruptura generalizada.

Esta cuestión no ha sido prácticamente investigada hasta ahora. Pero se está empezando a plantear el que se produzca este tipo de situaciones. Hay que olvidarse casi de la lógica del «plan de medios» y sustituirla por la construcción de lógicas fundamentales para la acción, la constitución de redes de información tanto internas como entre organizaciones, y la averiguación de los valores de referencia. Evidentemente, en este tipo de situación es dónde se solicitan más las orientaciones generales. Y también es dónde la calidad de las respuestas estará directamente determinada por la calidad de las preparaciones. Pero asimismo se debería pensar en constituir equipos de ayuda al responsable, tanto público como privado. Serán equipos que reflejan distintas culturas, curtidos en la rápida integración de saberes dispersos, habituados a intervenir conjuntamente, bastante rodados para proporcionar una ayuda valiosa sin rebasar su papel: el asesoramiento y no la decisión.

No debe tratarse de instituciones secretas que trabajen en la sombra. Los temas de crisis en primer lugar exigen apertura. Si ésta falta, las crisis podrían tener una víctima suplementaria: la democracia, sometida a una dura prueba cuando los grandes

sistemas empiezan a perder sus regulaciones, sus referencias y sus cimientos.

Con respecto a todo este asunto, hay que reconocer que hay grandes resistencias. Una verdadera evolución supone el reconocimiento de un cambio real del entorno, apelando a transformaciones profundas en las formas de gestión y las culturas.

Conclusión

Estas referencias han sido pensadas en la mayoría de los casos para contextos relativamente estables, con incertidumbre moderada y circunscrita, donde las consecuencias de un fallo generalizado estaban limitadas tanto en amplitud como en gravedad.

Hoy en día, estamos inmersos en otro universo. Los sistemas deben dar pruebas de una flexibilidad radicalmente nueva.

Dado que lo excepcional es posible en cualquier momento, cada cual, cada equipo, debe estar preparado para movilizarse en la prestación de asistencia a un punto debilitado o vulnerable de la organización: esto supone unos modelos de responsabilidad de geometría variable.

— Puesto que las crisis no siempre están anunciadas por señales de fuerte intensidad, cada equipo debe considerarse investido de una función de vigilancia general: nadie se encuentra totalmente protegido en su alveolo, preparado para cerrar sus compartimentos si el fuerte viento de la crisis se pone a soplar sobre sus vecinos.

— Dado que las crisis son realidades tanto internas como externas, donde la frontera desaparece incluso entre estos dos mundos, tiene el deber de cultivar un gran número de relaciones con su entorno para desarrollar, a través de una información y de unos intercambios de calidad, no sólo una «imagen», sino, más profundamente, la pertinencia social de su actuación, su credibilidad, su legitimidad.

— Basado en estas apreciaciones, conviene redefinir los dispositivos de crisis. Sabiendo que las respuestas no dejarán de ser técnicas (más teléfonos, más ordenadores), ni organizativas (más circuitos de coordinación), deberán ser culturales, en los términos que se han reivindicado: apertura

a todos los sectores interesados, inclusive las víctimas, anticipación, iniciativa, apoyo espontáneo a los colaboradores, etc. Si no es así, surgirán situaciones rápidamente ingobernables frente a las cuales los mejores planes se verán rápidamente impotentes. ■