



Crisis en las organizaciones: Un problema ético. -

Wilfried Diener Ojeda,
Médico O&G y Farmacología,
Terapia Familiar Sistémica,
Mg en Desarrollo Organizacional
Coach ontológico.
Decano Facultad de Medicina
Universidad de La Frontera

"Vivimos en una sociedad organizacional"
Darío Rodríguez

"El mal proviene de la incapacidad de pensar"
Hannah Arendt

"En las organizaciones ser persona es una impertinencia"
Humberto Maturana

INTRODUCCIÓN. –

En organizaciones es frecuente vivenciar crisis en tiempos complejos por las crecientes incertidumbres del entorno para las que ellas no están preparadas, especialmente aquellas organizaciones que han estructurado sus procesos sobre bases de la estabilidad. En tiempos de cambios sociales veloces las organizaciones requieren rápidas capacidades de adaptación cultural y, por extensión, de sus procesos y regulaciones. Cultura institucional, procesos y regulaciones, sin embargo, son lentas de implementar si es que ya nos son parte de su cotidianidad.

Para el presente escrito seleccionamos, en las primeras páginas, lo que nos aporta la Inteligencia Artificial (IA) por medio del motor de búsqueda Chat GPT en lo referido a crisis organizacional y a las principales implicancias éticas que las causan y que pueden permitir superarlas. Se sintetiza en cursivas para diferenciarlo del texto que sigue fundado en bibliografía rigurosamente indicada en medio de aportes personales.

CRISIS ORGANIZACIONAL¹

"Una crisis organizacional se define como un evento disruptivo que afecta negativamente la operatividad, reputación y sostenibilidad de una empresa. Este tipo de crisis puede surgir por diversas razones, como problemas financieros, escándalos éticos, fallas en la gestión, desastres naturales o cambios en el entorno económico y social."

¹ Chat GPT



Durante una crisis, las organizaciones enfrentan desafíos significativos, incluyendo la pérdida de confianza por parte de empleados, clientes y accionistas, así como la posible disminución en las ventas y el valor de la marca. La comunicación efectiva se vuelve crucial para manejar la crisis, lo que implica informar a todas las partes interesadas de manera transparente y honesta.

La gestión de crisis debe incluir un plan de acción que contemple la identificación de riesgos, la preparación para posibles escenarios y la respuesta rápida para mitigar el impacto. Además, es esencial aprender de la crisis para implementar mejoras y prevenir futuras situaciones similares, lo que puede fortalecer la estructura organizacional a largo plazo.

En resumen, una crisis organizacional puede ser un momento decisivo que, si se maneja adecuadamente, puede llevar a una transformación positiva y a un mayor enfoque en la resiliencia y adaptabilidad institucional.

¿Qué factores pueden contribuir a la aparición de una crisis organizacional?

Entre ellos destacan: Problemas Financieros, Fallas en la Gestión, Crisis de Reputación, Desastres Naturales, Cambios Regulatorios, Innovación Disruptiva, Conflictos Internos, Factores Externos. (Para detalles ver Anexo 1).

ÉTICA Y CRISIS ORGANIZACIONAL

La ética en el contexto de la crisis organizacional es fundamental, ya que las decisiones tomadas durante momentos de crisis pueden tener un impacto significativo en la reputación y sostenibilidad de una organización. La ética se refiere a los principios que guían el comportamiento humano y las decisiones en un entorno profesional de:

Transparencia, Responsabilidad, Toma de decisiones éticas, Comunicación efectiva, Cultura organizacional y Lecciones aprendidas. (Para detalles ver Anexo 2).

En resumen, la ética juega un papel crucial en la gestión de crisis organizacionales, ya que influye en la confianza, la reputación y la capacidad de recuperación de la entidad en todas sus dimensiones, desde su identidad hasta en sus aspectos que le confieren sustentabilidad.

¿CUÁLES SON LAS CONSECUENCIAS DE NO ACTUAR ÉTICAMENTE DURANTE UNA CRISIS ORGANIZACIONAL?

No actuar éticamente durante una crisis organizacional puede tener diversas consecuencias negativas, que incluyen:



Pérdida de confianza, Daño a la reputación, Consecuencias legales, Desmotivación del personal, Impacto financiero, Dificultades en la recuperación, Efecto en la cultura organizacional. (Ver anexo 3)

En resumen, actuar de manera no ética durante una crisis puede tener repercusiones duraderas que afectan no sólo la situación inmediata, sino también el futuro de la organización.

DE LA IMPORTANCIA DEL MODELO ORGANIZACIONAL EN SITUACIÓN DE CRISIS. -

A.- ESTRUCTURA VERTICAL EN CRISIS ORGANIZACIONAL

La estructura vertical en una organización se refiere a un modelo jerárquico donde las decisiones y la autoridad fluyen desde los niveles superiores hacia los inferiores. En una crisis organizacional, esta estructura puede presentar tanto ventajas como desventajas.

Ventajas:

1. **Claridad en la autoridad:** La jerarquía bien definida facilita la identificación de responsables en la toma de decisiones.
2. **Control centralizado:** Permite una respuesta rápida y coordinada ante situaciones críticas, al tener una cadena de mando clara.

Desventajas:

1. **Rigidez:** Puede limitar la flexibilidad y la capacidad de adaptación al cambio, lo que es crucial en tiempos de crisis.
2. **Falta de comunicación:** La comunicación descendente puede ser ineficaz, lo que lleva a malentendidos y retrasos en la respuesta.

Para manejar una crisis de manera efectiva, es fundamental que las organizaciones evalúen su estructura vertical y consideren la posibilidad de integrar enfoques más horizontales o colaborativos que fomenten la comunicación y la agilidad.

B.- ESTILO COMUNICACIONAL

¿Cuáles son las características de una buena comunicación en un equipo de trabajo?

Las características de una buena comunicación en un equipo de trabajo incluyen:

Claridad, Escucha activa, Transparencia, Feedback constructivo, Empatía, Adaptabilidad, Regularidad, Resolución de conflictos. (Ver anexo 4).



Estas características contribuyen a un ambiente de trabajo positivo y productivo, facilitando la colaboración y el logro de objetivos comunes.

¿Cómo puede la escucha activa mejorar las relaciones interpersonales en un entorno laboral?

La escucha activa puede mejorar significativamente las relaciones interpersonales en un entorno laboral de varias maneras:

Fomenta la confianza, Reduce malentendidos, Promueve el respeto, Mejora la colaboración, Aumenta la empatía, Facilita la resolución de conflictos, Motiva y compromete. (Ver continuación de anexo 4).

En resumen, la escucha activa es fundamental para construir relaciones interpersonales sólidas y efectivas, lo que a su vez mejora la dinámica del equipo y el ambiente laboral en general.

Hasta aquí lo recabado a través Inteligencia Artificial por medio del motor de búsqueda Chat GPT, respecto de lo cual podemos percibir que hay enunciados razonables, lógicos y contenidos que a nadie pueden repugnar, salvo a quienes transgreden los enunciados anteriores. **El perfil de los textos se desarrolla sobre la base de afirmaciones y no de interrogantes ni menos de la incompletitud ni de la incertidumbre o complejidad de nuestros sistemas.**

DESARROLLO. -

Para comenzar evocaré a un maestro de la educación, Paulo Freire, cuando afirma:

“... se sobrevalora el conocimiento científico y la tecnología avanzada y desprecia la sabiduría popular, también prepondera a aquellas personas e instituciones movidas por la intención de ayudar... según lo cual el único que sabe es el centro; “la periferia” nunca sabe; el que determina es el centro, la periferia es en cambio determinada. ... Esto vuelve a mostrarnos cómo las primeras preguntas se pierden, destruidas por la fuerza de las respuestas vigentes. Si se hubiera preguntado se habría descubierto que aquella población había encontrado respuestas a algunas de sus preguntas fundamentales.”²

Inspirado en lo dicho inicio este apartado con interrogantes que pueden conducirnos a mirar aspectos sobre los que hay poco o nada en las metodologías emergentes a través de Inteligencia Artificial, IA, pero constituyen temas acuciantes para las y los involucrados en procesos de Crisis Organizacionales. Al respecto:

² “Por una pedagogía de la pregunta” Paulo Freire y Antonio Faúndez, editorial siglo XXXI, Bs Aires (2018).



¿Cuáles son los profundos **significados operacionales** de cada enunciado formulado por IA contrastados con nuestros particulares procesos en situaciones de crisis?

¿Cómo conducir o facilitar cada uno de los procesos mencionados?

Y por, sobre todo ...

... ¿Cuáles son las consecuencias sobre ámbitos tan relevantes?

- ✓ ¿Consecuencias **afectivas** que una crisis genera en el alma de cada persona involucrada en eventos de estas naturalezas?
- ✓ ¿Los **daños materiales** en los núcleos íntimos y familiares de cada una de las personas afectadas?
- ✓ ¿Los alcances de los **daños que generan en los usuarios o clientes** de la organización en crisis?

..., entre tantas otras dimensiones e interrogantes que podríamos y deberíamos formular y responder.

Para los efectos del presente trabajo, basten estas inquietudes que se enriquecerán con los aportes ilustrados que cada uno haga. Y, para comenzar, permítanme - a modo de ejemplo - una analogía con la que se ha pretendido validar como una dimensión legítima del Sector formativo de profesionales de la Salud. Desde ahí puedo compartir con propiedad algunas analogías.

Al respecto:

Me refiero a los así llamados **hospitales de simulación** para formar profesionales de la salud a semejanza de lo que nos ilustra la así llamada inteligencia artificial para analizar el fenómeno que nos ocupa que, en mi opinión, es absolutamente insuficiente. **En salud:** sólo en los hospitales se vive el dolor, se sufre la muerte, se gozan las alegrías de un nacimiento, se tiene la angustia de no poder cubrir los gastos que un tratamiento moderno cuesta, entre otras distinciones sobre las que no viene al caso profundizar.

En la crisis de una organización:

- Sólo quienes pertenecen activamente a ella sufren las **consecuencias emocionales** que emergen en el alma de cada persona involucrada en la organización de la cual depende: miedo, desesperanza, angustias, ira, resentimientos, conflictos, entre tantas otras reacciones que se observan o reacciones impensadas que emergen.

- Sólo en relación a una crisis se **sufren los reales daños materiales** en los núcleos de cada una de las personas afectadas sea como usuario, cliente, dueño o trabajador... Humberto Maturana nos decía “en las organizaciones ser persona es una impertinencia”.



- Hay una **agresión severa a la autoestima** de cada trabajador que fue incorporado a la organización y que repentinamente se puede prescindir de ella o de él... ¿Acaso era realmente necesario tenerlo o era viable contratarlo? ¿O es que al fin cada una o uno tiene sus propias estrategias para conseguir los fines que le son propios pero ajenos a la organización? (Ver **Anexo 5** respecto de “**El extraño caso de la organización que contrataba personas porque no las necesitaba**”).

Aportaré a continuación algunas reflexiones respecto de la segunda parte del título para luego cerrar con apuntes de una crisis que, como veremos, continúa teniendo fuertes sustratos éticos. Cada una de las descripciones y afirmaciones evocan ideas más concretas e invitan a reflexionar sobre la materia bajo análisis.

UN PROBLEMA ÉTICO: BASE DE UNA CRISIS EN LAS ORGANIZACIONES. -

En el texto “Sobre el movimiento de los animales” de Aristóteles ³, se trabajan las materias asociadas al movimiento de los cuerpos físicos, de los animales y de los humanos, y qué hace a los humanos diferentes de los primeros.

A lo largo del presente período ha habido señeros trabajos sobre las dimensiones éticas comparativas y respecto de diversos escenarios sociales. En el texto señalado, ya desde muy antiguo, nos apuntan que es precisamente la dimensión ética la que a los humanos nos hace distintos.

Al respecto:

“... queda por investigar cómo el alma mueve el cuerpo y cuál es el origen del movimiento en un ser vivo ... Pues todos los seres vivos se mueven y son movidos por algún objeto, de modo que este es el término de todo su movimiento, es decir, el fin en vista. Ahora vemos que el ser vivo se mueve por el intelecto, la imaginación, el propósito, el deseo y el apetito. Y todo esto se reduce a la mente y el deseo.

Pues tanto la imaginación como la sensación tienen en común con la mente, pues las tres son facultades del juicio, aunque difieren según las distinciones ya expuestas. Sin embargo, la voluntad, el impulso y el apetito son tres formas de deseo, mientras que el propósito pertenece tanto al intelecto como al deseo...

... En consecuencia, entre los bienes, lo que mueve es un fin práctico, no el bien en toda su extensión. Los seres humanos superiores se mueven mediando un propósito... y debemos suponer que el bien aparente puede sustituir al bien real.”

³ “Sobre el movimiento de los animales” de Aristóteles



Y en el apartado 7 que sigue a lo anterior, pregunta:

“¿Cómo es que el pensamiento (es decir, el sentido, la imaginación y el pensamiento propiamente dicho) a veces es seguido por la acción y a veces no, a veces por el movimiento, a veces no?”

Ahora que la acción ES, la conclusión está clara. Pero las premisas de la acción son de dos tipos: de lo bueno y de lo posible.”

Termino transcribiendo las magnitudes que tienen las acciones inspiradas en los sentimientos, emociones, pensamientos o imaginación, aludidos:

“No es difícil ver que un pequeño cambio que ocurre en el centro produce grandes y numerosos cambios en la circunferencia, así como al desplazar el timón apenas un pelo se produce una gran desviación en la proa. Y, además, cuando por causa del calor, el frío o alguna afección similar se produce un cambio en la región del corazón, incluso en una parte imperceptiblemente pequeña del corazón, produce una gran diferencia en la periferia del cuerpo: rubor, por ejemplo, palidez, piel de gallina, escalofríos y sus opuestos.” Hasta aquí la referencia a Aristóteles.

Complementan esta mirada juicios fundados de Adela Cortina⁴ al decir que: *“La ética sirve para abaratar costes en dinero y sufrimiento en todo aquello que depende de nosotros, e invertirlo en lo que vale la pena, sabiendo priorizar.”* (o podríamos decir, sabiendo decidir) ... *“Un mundo sin compasión no es habitable para los seres humanos.”*

En este punto resulta fácil entender las consecuencias respecto de algunas dimensiones afectivas, emocionales y de autoestima, dañadas en las trabajadoras y en los trabajadores, en las académicas y en los académicos, en los niveles gerenciales y administrativos, ya que poco diré:

- De los significados operativos de los enunciados iniciales,
- De cómo conducir cada uno de los procesos mencionados y
- Sólo algunas ideas respecto de los daños que generan en los usuarios o clientes de una organización en crisis.

Lo que en esencia se observa en estas **crisis**, son emergencias de conflictos, deterioros severos de la autoestima y emociones intensamente agresivas derivadas de frustraciones. Más las desconfianzas, defensas de prerrogativas y privilegios discontinuados que sí se tenían en tiempos de bonanzas y en los que cada uno manejaba a su amoño recursos ... es que ¿quién nos está engañando? ¿quién es el culpable? ¿en qué van las investigaciones y los juicios? ¡¿Por qué tan lentos!?

⁴ “¿PARA QUÉ SIRVE realmente ... LA ÉTICA?” de Adela Cortina, editorial Paidos, ed. 13, España (2023)?



El Sector Industrial se solaza por las oportunidades que se les abren a los competidores gracias a la crisis de este competidor en desgracia... es el canibalismo fundado en ganar la competencia al que se refería Humberto Maturana...

¿Quiénes no se han alegrado de las crisis valóricas y de los malos resultados al interior de las organizaciones a las que no se pertenece?

... ya sea en política o en religión o en negocios o en lo académico, así como en otras: **el fracaso del otro incrementa mis posibilidades de éxito.**

En definitiva, lo que nos hace humanos es cuestionarnos sobre bases valóricas fundadas en sólidos principios éticos, si el paso a dar o la acción a emprender ES el paso que debemos dar o la acción que debemos implementar.

DE LAS CRISIS EN LAS ORGANIZACIONES. –

No podemos eludir que la dimensión ética ES la que nos mueve y por ello cabe preguntarnos:

¿Cómo es posible entonces que caigamos en **crisis organizacionales** de tanta envergadura como las que conocemos o hemos conocido?

¿Es viable una organización en la que ella, la sociedad, cada persona que pertenece a ella o grupo de trabajadores o profesionales en particular, sus clientes o usuarios, tengan cada uno expectativas, motivaciones y misiones tan diversas?

¿Cómo lograr que, en ese escenario, una organización sea sustentable!?

¿Cuáles son los caminos para aminorar estas fuerzas divergentes que generan los atractores tan diversos para cada uno de los sistemas en interacción?

¿Cómo lograr que se alineen tras un atractor principal que le confiera sustentabilidad a la organización?

Las interrogantes son particularmente complejas toda vez que las organizaciones bajo análisis tengan cada una de ellas finalidades muy diversas. Es el caso de una universidad o “holdings” empresariales. Por cierto, no es el caso de instituciones que tengan por finalidad un objetivo principal y menos aún aquellas que tienen objetivos únicos.

¿Cuáles son los profundos **significados operacionales** de cada enunciado?

La respuesta a esta interrogante está en cada materia que he esbozado y que aborde en el resto del escrito bajo desarrollo ya que involucra un profundo desplazamiento del observador(a) que somos: de enfoque único a enfoque múltiple, de miradas lineales a miradas complejas o no lineales y sistémicas.



Hablar de crisis sin avanzar en materias éticas o, al menos, comentarlas no resulta comprensible, aunque quizá desde una perspectiva jurídica o administrativa se podría entender, pero, no soy abogado, y en administración sólo observo que tratamos de que todo funcione con disposiciones y normativas diseñadas ayer por quienes nunca vivirán las realidades actuales. Derivado de esto enuncio brevemente dos visiones, que requerirían desarrollarse in extenso en trabajos dedicados a ellas, y que quizás pudieran ser útiles:

La primera, de la obra “Ética de la contingencia”⁵ de Aldo Mascareño, destaco:

- *“... el problema está en no aceptar (reconocer, concebir, comprender) que contingencia e incompletitud son expresiones correlativas de la ausencia de unidad, quietud y finalidad en el mundo.”*
- *“... una ética de la contingencia no busca formular un pensamiento que reemplace a los anteriores... sólo pretende ser suficientemente concreta para motivar sin fundamento último y lo suficientemente motivante para orientar sin prescribir.”*

Termino estas transcripciones copiando del autor:

- *“Afortunadamente, la evolución dispone de transiciones críticas (crisis, catástrofes, revoluciones, colapsos sociales antiguos y modernos) para sacudirse de la hipertrofia y reabrir posibilidades de nuevas selecciones... Este introduce crisis cuando requiere controlar las hipertrofias que ha desarrollado algún sistema poderoso y que no ha podido ser manejado por otros medios.”*

La segunda referencia, es el volumen 6 de la obra “El Método” de Edgar Morin⁶, quien destaca que **“No hay certezas”**. Toda su obra desarrolla la Teoría de la Complejidad y es en ese sentido que desarrolla todo su trabajo durante los 103 años de edad que ya ostenta.

Comprenderán que no sería prudente seleccionar frases de un autor como Morin. Sólo les invito a trabajar sus escritos para comprender que las crisis de los sistemas tienen cursos que requieren analizarse desde la complejidad e incertidumbre que nos ofrecen ellos y la realidad en que existen. Se agrega a lo anterior que las colisiones suceden toda vez que emergen líderes arrogantes, narcisistas y maquiavélicos, al decir de Jeannette Von Wolfersdorff, y carentes de miradas integradoras, holísticas y de las interacciones entre los sistemas y sus respectivas realidades en tiempo y lugar, como destacamos más adelante.

Respecto de **¿Cómo conducir o facilitar cada uno de los procesos mencionados?**

⁵ “Ética de la contingencia” de Aldo Mascareño, ediciones Metales Pesados, Stgo. (2024).

⁶ “Volumen 6 de la obra “El Método” de Edgar Morin, editorial Cátedra, Madrid (2006).



Concentrando poder en un único poder regulador que empodere formalmente a los niveles críticos en el marco de sus respectivas competencias y teniendo un orden establecido claro, sin transgredir las libertades y derechos individuales en tanto sujetos de derecho y preocupación central de una universidad. Sin embargo, es perentorio cambiar los paradigmas bajo los cuales hacemos las lecturas de la realidad, diseñamos las intervenciones y tomamos decisiones organizacionales y/o sociales.

Respecto de las consecuencias sobre ámbitos tan relevantes como:

- ✓ **¿Consecuencias afectivas que una crisis genera en el alma de cada persona involucrada en eventos de estas naturalezas?**

En realidad, aquí cabe repetir aquello de que en las Organizaciones ser persona es una impertinencia, salvo en instituciones esencialmente éticas y en las que la persona sea efectivamente el centro de su quehacer. De ellas debería destacar una universidad en tanto realmente sea una Casa de Estudios Superiores, por ser una institución esencialmente ética y con fines formativos, creación de conocimiento y de formación integral de cada persona.

- ✓ **¿Los daños materiales en los núcleos íntimos y familiares de cada una de las personas afectadas y derivadas de crisis de organizaciones productivas y como fuentes laborales?**

Materia compleja que requiere ser asumida por los ordenamientos que tenga la sociedad en su conjunto. No es posible que estas materias las asuman las organizaciones si se desea que ellas sean o se mantengan sustentables.

- ✓ **¿Cuáles son los alcances de los daños que generan en los usuarios o clientes de una organización en crisis?**

La segunda interrogante requiere ser salvaguardada por los ordenamientos jurídicos y las respectivas superintendencias debidamente empoderadas para velar por los intereses de las y los consumidores, usuarios/as o clientes, antes de ascender a un abordaje judicial que dirima. Complementariamente a lo anterior hay que apuntar que frustrar expectativas en las y los usuarios genera reacciones de rabia y dolor que derivan en rupturas de diversas envergaduras aportando argumentos para la discontinuidad de una organización.



APROXIMACIONES A POSIBLES ABORDAJES DE UNA CRISIS ORGANIZACIONALES. -⁷

*“... Lo que nos enseña la historia de los descubrimientos científicos de la no linealidad en el mundo es que enfrentar un sistema complejo sin el conocimiento adecuado (sea en empresas o en las economías que tenemos que regular), nos podrá causar efectivamente un enorme dolor de cabeza, y probablemente noches sin sueño, como le sucedía a Newton.”*⁸

*Complementariamente escuchemos a Edgar Morin cuando nos dice: que “La ética nos es un reloj suizo cuyo movimiento jamás se perturba. Es una creación permanente, un equilibrio siempre presto a romperse, un temblor que nos invita en todo instante a la inquietud del cuestionamiento y a la búsqueda de la buena respuesta.”*⁹

Todo requiere iniciarse en los perfiles de quienes lideran los sistemas: verificando que tengan la comprensión de la elevada complejidad o incertidumbre y conflictividad que los sistemas tienen, y a los cuales no se les logra seguir el ritmo.

Para dichas conducciones de nada sirven líderes narcisistas y maquiavélicos, con poderes omnímodos y dominantes. Baste visualizar la realidad para comprender que sólo pueden resolver o solucionar conflictos de forma violenta o agresiva. Vías que sólo destruyen más que implementan soluciones que a las partes les generen ganancias mutuas y no sólo destrucciones expresadas en:

- holocaustos derivados de guerras de vasto conocimiento o
- muertes masivas, como son las derivadas de la industria tabacalera, del azúcar, entre otras amparadas en el concepto de libertad.

“Quien lucha contra monstruos debe asegurarse de que en el proceso no se convierta en uno”, decía Friedrich Nietzsche.

Después de una infinidad de posibles interrogantes cabe preguntarse **respecto del rol que juegan las respectivas comunidades:**

⁷ Ideas inspiradas en “La fascinante complejidad de nuestros sistemas: Seis ideas y una propuesta para la regulación futura de mercados y democracias.” de Jeannette Von Wolfersdorff, editorial Taurus, (2025).

⁸ En “La fascinante complejidad de nuestros sistemas: Seis ideas y una propuesta para la regulación futura de mercados y democracias.” de Jeannette Von Wolfersdorff, editorial Taurus, (127 – 139, 2025).

⁹ “Volumen 6 de la obra “El Método” de Edgar Morin, editorial Cátedra, Madrid (2006).



¿Cómo es que miles de personas se las arreglan para no ver los problemas que ellas mismas ayudan a crear dentro de las organizaciones en las cuales trabajan o sociedades en las que viven? ¹⁰

Respecto de las organizaciones productivas “es pertinente observar como principal materia no lo que declaran que hacen, como es el caso de Nestlé (“mejorar la calidad de vida de todos”), sino lo que hacen: sobrevivir como organización y seguir creciendo, aun cuando sea a través de la venta de productos adictivos que en ningún caso son saludables (productos con altos niveles de grasas, azúcar y sal).”

Podríamos seguir haciendo preguntas y dando ejemplos. Sin embargo, parece que el reto sería aplicar el conocimiento sobre la dinámica de los sistemas para conducir las transiciones complejas de los sistemas tanto naturales como los sociales y productivos, involucrando desde los actores más pequeños hasta el planeta en su conjunto. Dinámicas de cambios que requieren implementarse mientras seguimos viajando año tras año, década tras década. Requerimos dejar de actuar como si fuéramos ciegos frente a las dinámicas que nosotros mismos creamos en los sistemas.

Además de requerir el surgimiento de liderazgos más horizontales, innovadores, capaces de conciliar posiciones y gestionar la complejidad real, creando una profunda agenda de transformación, requerimos que las organizaciones y los sistemas en general sean gestoras y responsables de tener al menos tanta variedad de respuestas como perturbaciones pueden afectar al sistema (Ley de variedad requerida de Roy Ashby). Sólo así podrán, los sistemas, responder a la variedad y complejidad a las que les someten sus respectivos entornos.

CONCLUSIONES. -

Primera: Esperanza versus optimismo. –

“En la actualidad, cuando nuestra civilización requiere atender problemas profundos con alcance de largo plazo, el sesgo del sobreoptimismo claramente empieza a tener más desventajas que ventajas, por llevarnos potencialmente a la negación de la profundidad y complejidad de los desafíos e inducir comportamientos inconsistentes y complacientes. El sobreoptimismo nos va anestesiando, en especial cuando estamos frente a una crisis o a las puertas de una situación muy compleja.”¹¹

¹⁰ Sugiero leer “El problema de la culpa” de Karl Jaspers traducido del texto de 1965 “Die Schuldfrage” y publicado por Editorial Paidos, (1998).

¹¹ “La fascinante complejidad de nuestros sistemas: Seis ideas y una propuesta para la regulación futura de mercados y democracias.” de Jeannette Von Wolfersdorff, editorial Taurus (2025).



La Real Academia Española, RAE, nos señala que la esperanza es un estado de ánimo que surge cuando se presenta como alcanzable lo que se desea.

“Para tener esperanza, se requiere identificar lo que se quiere lograr, y reconocer también el lugar desde el cual uno parte como contraste, sin cubrir o glasear de azúcar (sugar coating).” ¹²

De igual modo la RAE nos apunta que tener optimismo, en cambio, es la inclinación a ver y juzgar las cosas en su aspecto más favorable.

Un completo contrapunto de esta materia se encuentra en Byung Chul Han¹³ al decirnos que la esperanza supone un movimiento de búsqueda. Pone rumbo a lo que aún está por nacer. Sale en busca de lo nuevo, de lo totalmente distinto, de lo que jamás ha existido. Conduce a la acción. Toda acción conlleva un riesgo. La esperanza nos abre al cambio.

En tanto el optimista no arriesga nada. Al optimismo se opone el pesimismo que ciega a las posibilidades gracias al miedo que le acompaña y a la soledad que este genera. Son emociones en las que se está encerrado en la “cárcel del tiempo”, sin abrirse activamente a nuevos mundos posibles. Por extensión el optimismo se acerca a la inacción contemplativa o en su vertiente opuesta al miedo y al resentimiento, como emociones – todas – pasivas y paralizantes. En su extremo, se deja de ser actor para ser un mero espectador del devenir. En el extremo negativo hay quienes lo formula como un suicidio por la inacción que conlleva.

Segunda: De la Confianza. –

Sólo en la confianza se puede avanzar. Sólo en la confianza puede haber comunicación efectiva. En la confianza se superan las improbabilidades de los actos comunicativos transformándolos en altamente probables. Se logra así que la información llegue al otro, que el otro u otra la entienda y que la acepte como confiable para adscribirla. Así y sólo así habrá consensos y alineaciones.

Lo anterior implica compartir los planos normativos y procesos, aceptar como válidos los saberes del otro y la veracidad de los discursos fundados en la coherencia, en la consecuencia y en la aceptación legítima de un otro distinto, en suma, en la veracidad entre quienes se comunican (**confianza propiamente tal**).

Sin confianza no hay construcciones posibles facilitando así procesos de crisis organizacionales, interaccionales o sociales. La confianza requiere liderazgos efectivos e implementación de poderes únicos en las regulaciones de un sistema en los alcances aceptados por quienes pertenecen al determinado sistema. En nuestro contexto es impensable que los liderazgos avasallen la libertad académica, pero sí que regulen el ordenamiento institucional.

¹² “La fascinante complejidad de nuestros sistemas: Seis ideas y una propuesta para la regulación futura de mercados y democracias.” de Jeannette Von Wolfersdorff, editorial Taurus (2025).

¹³ “El espíritu de la esperanza” de Byung – Chul Han, editorial Herder (2024)



En otros ámbitos toda vez que se transgredan las libertades de cátedra o las responsabilidades indelegables como es el caso de la relación médico – paciente o la establecida en otras relaciones inspiradas en la confianza, las relaciones se destruyen. Ellas, las relaciones de confianza, constituyen para todos los efectos relaciones contractuales por el sólo mérito de la interacción inspirada en la confianza conferida por medio de un debido consentimiento. Conceptos fundados en referencias.^{14 15 16 17}

Tercera: Ética. –

En las primeras páginas se preguntaba ¿CUÁLES SON LAS CONSECUENCIAS DE NO ACTUAR ÉTICAMENTE DURANTE UNA CRISIS ORGANIZACIONAL?

Y se concluía que no actuar éticamente durante una crisis organizacional puede tener diversas consecuencias negativas, que incluyen pérdida de confianza, daño a la reputación, consecuencias legales, desmotivación del personal, impacto financiero, dificultades en la recuperación, efecto en la cultura organizacional (sugiero volver al anexo 3).

En resumen, actuar de manera no ética durante una crisis puede tener repercusiones duraderas que afectan no solo la situación inmediata, sino también el futuro de la organización.

“Desde la perspectiva ética proyectada a la acción emerge el concepto de ENACCIÓN que asocia la acción de alguien con el entorno mediando actos cognoscitivos.

El conocimiento y las acciones se construyen mediando la interacción activa con el entorno. Se releva así la importancia de la experiencia y la acción en el proceso de aprendizaje y comprensión. La relación entre enacción y ética puede explorarse a través de cómo nuestras acciones en el mundo influyen en nuestra comprensión ética y en la toma de decisiones.

Se puede argumentar que nuestras experiencias y acciones en el mundo moldean nuestra percepción de lo ético, y que una comprensión ética más profunda puede surgir de la reflexión sobre nuestras acciones y sus consecuencias. La enacción, por tanto, puede ser vista como un camino para desarrollar una ética más consciente y responsable.”¹⁸

¹⁴ “Comunicación de la Organización” de Darío Rodríguez y María Pilar Opazo, ediciones Universidad Católica de Chile (2007)

¹⁵ “Sociedad de la Sociedad” de Niklas Luhmann, ediciones Herder (2007)

¹⁶ “Confianza” de Niklas Luhmann, editorial Anthropos, Universidad Iberoamericana, México (1996)

¹⁷ “Confianza” (“Trust: The social virtues and the creation of prosperity”) de Francis Fukuyama, en Google.com.

¹⁸ La enacción como concepto se desarrolla en varios de los trabajos de Francisco Varela, pero uno de los libros más destacados en el que se explora este enfoque es **“De cuerpo presente: Las ciencias cognitivas y la experiencia humana”** coescrito con Eleanor Rosch y Thompson, Editorial GEDISA (2011).



Qué duda cabe que, concibiendo la vida como una batalla continua, ruda e implacable, nuestros marcos éticos nos empujan a aprender y a actuar desde y hacia el entorno en el que habitamos, mediando sólidos y macizos éticos que deben conducir las decisiones y acciones que emprendamos.

Cuarta. - El coraje de la Verdad.

Si bien está mucho más allá del objetivo del presente escrito, resulta imposible cerrar el recorrido acerca del juego entre la verdad del poder y el poder de la verdad a nivel organizacional y de una institución en particular. “*La parresia*”, dice Foucault, “es el coraje libre por el cual uno se obliga a sí mismo en el acto de decir la verdad. O también, la parresia es la ética de decir la verdad. La parresia es el acto supremo de auto legislación porque el riesgo y el peligro que conlleva pone a prueba la autodisciplina y la valentía en el compromiso con la verdad para decisiones valientes y conscientes.”

Fundados en la verdad podremos construir las esperanzas fundadas en acciones para desarrollar un devenir cierto en la confianza que sustente comunicaciones efectivas y una ética versátil en función de un entorno contingente, constituyen pilares fundamentales para la construcción de una nueva Cultura Organizacional, es decir, otro modo de observar, otro modo de ser y de proceder. Ella requiere liderazgos horizontales con miradas integradoras y holísticas de las interacciones entre los sistemas y con sus respectivos entornos en cada momento evolutivo.

Concluyo este abreviado texto afirmando que nada hay de nuevo en estas consideraciones ni distinto a los Consejos que dio Don Quijote a Sancho Panza antes de irse este a gobernar la Ínsula y de los Consejos segundos que dio Don Quijote a Sancho Panza.¹⁹ Sin lugar a dudarlo formulo una decidida invitación a leerlo e integrarlo como elemento de liderazgo organizacional pleno para cultivar la profunda sabiduría que se requiere en toda conducción organizacional.

Temuco, 07.07.2025

¹⁹ “Don Quijote de la Mancha” de Miguel de Cervantes, capítulos XLII y XLIII, Parte II, Editorial Planeta, España (2024).



ANEXOS

Anexo 1

¿Qué factores pueden contribuir a la aparición de una crisis organizacional?

Varios factores pueden contribuir a la aparición de una crisis organizacional, entre ellos:

- **Problemas Financieros:** Dificultades económicas, mala gestión financiera o crisis del mercado pueden llevar a la insolvencia o a recortes drásticos.
- **Fallas en la Gestión:** Decisiones ineficaces, falta de liderazgo o ausencia de una planificación estratégica adecuada pueden generar problemas internos.
- **Crisis de Reputación:** Escándalos, mala atención al cliente o problemas éticos pueden dañar la imagen de la organización.
- **Desastres Naturales:** Terremotos, inundaciones o pandemias pueden interrumpir operaciones y afectar la capacidad de respuesta.
- **Cambios Regulatorios:** Nuevas leyes o normativas pueden impactar la forma en que una organización opera, a veces de manera inesperada.
- **Innovación Disruptiva:** La aparición de nuevas tecnologías o modelos de negocio puede dejar obsoletos a los existentes si no se adaptan.
- **Conflictos Internos:** Disputas entre empleados, problemas de comunicación o una cultura organizacional tóxica pueden generar tensiones que afecten el rendimiento.
- **Factores Externos:** Cambios en el mercado, crisis económicas o fluctuaciones en la demanda pueden impactar negativamente en la organización.

Anexo 2

Principios éticos que guían el comportamiento y las decisiones organizacionales.-

- **Transparencia:** Durante una crisis, las organizaciones deben ser transparentes sobre la situación y las medidas que están tomando. Esto ayuda a mantener la confianza entre empleados, clientes y otras partes interesadas.
- **Responsabilidad:** Asumir la responsabilidad de los errores y las consecuencias es crucial para restaurar la confianza. Las organizaciones deben comunicar claramente cómo están abordando los problemas.
- **Toma de decisiones éticas:** Las decisiones deben basarse en valores éticos, considerando el bienestar de todos los involucrados, no solo en la rentabilidad.
- **Comunicación efectiva:** La forma en que se comunica la crisis y las respuestas a la misma puede marcar la diferencia en la percepción pública. Un enfoque ético en la comunicación puede ayudar a mitigar daños.



- **Cultura organizacional:** Fomentar una cultura organizacional ética prioriza la integridad y la responsabilidad, lo que puede facilitar la gestión de crisis.
- **Lecciones aprendidas:** Despues de una crisis, es importante reflexionar sobre las decisiones tomadas y aprender de ellas para mejorar en el futuro.

Anexo 3

Consecuencias de no actuar éticamente durante una crisis organizacional. -

- **Pérdida de confianza:** La falta de transparencia y honestidad puede erosionar la confianza de empleados, clientes y socios, dificultando la recuperación de la organización.
- **Daño a la reputación:** Las acciones no éticas pueden dañar gravemente la imagen de la organización, lo que puede resultar en una disminución de la lealtad del cliente y la pérdida de oportunidades comerciales.
- **Consecuencias legales:** Las decisiones poco éticas pueden llevar a litigios o sanciones regulatorias, lo que puede resultar en costos financieros significativos.
- **Desmotivación del personal:** Los empleados pueden sentirse desilusionados y desmotivados si perciben que su organización no actúa de manera ética, lo que puede afectar la productividad y aumentar la rotación de personal.
- **Impacto financiero:** La pérdida de confianza y reputación puede traducirse en una disminución de ingresos, ya que los clientes pueden optar por dejar de hacer negocios con la organización.
- **Dificultades en la recuperación:** Las organizaciones que no actúan éticamente pueden encontrar más difícil recuperarse de una crisis, ya que las relaciones dañadas y la mala reputación pueden persistir incluso después de que se resuelva la crisis.
- **Efecto en la cultura organizacional:** La falta de ética puede establecer un precedente negativo que afecte la cultura organizacional a largo plazo, fomentando un ambiente tóxico y poco ético

Anexo 4

Las características de una buena comunicación en un equipo de trabajo. -

- **Claridad:** Los mensajes deben ser claros y concisos, evitando ambigüedades que puedan llevar a malentendidos.
- **Escucha activa:** Fomentar un entorno donde los miembros del equipo se escuchen mutuamente, mostrando interés y respeto por las opiniones de los demás.
- **Transparencia:** Compartir información relevante y mantener a todos informados sobre decisiones, cambios y objetivos.
- **Feedback constructivo:** Proporcionar retroalimentación que ayude a mejorar el desempeño y fomente el crecimiento personal y profesional.
- **Empatía:** Reconocer y entender las emociones y perspectivas de los demás, creando un ambiente de apoyo y colaboración.



- **Adaptabilidad:** Ajustar el estilo de comunicación según las necesidades del equipo y la situación, siendo flexible ante diferentes contextos.
- **Regularidad:** Mantener una comunicación constante a través de reuniones regulares, actualizaciones y canales de comunicación abiertos.
- **Resolución de conflictos:** Abordar y resolver desacuerdos de manera constructiva, buscando soluciones que beneficien al equipo en su conjunto.

Continuación de Anexo 4

Beneficios de una buena comunicación. -

- **Fomenta la confianza:** Al demostrar que valoras las opiniones y preocupaciones de los demás, se crea un ambiente de confianza donde los empleados se sienten seguros para expresarse.
- **Reduce malentendidos:** Al prestar atención y clarificar dudas, se minimizan las confusiones y se asegura que todos estén en la misma página.
- **Promueve el respeto:** La escucha activa implica reconocer y respetar las ideas de los demás, lo que contribuye a un ambiente de trabajo más colaborativo y respetuoso.
- **Mejora la colaboración:** Cuando los miembros del equipo se sienten escuchados, están más dispuestos a colaborar y contribuir con ideas, lo que enriquece el trabajo en equipo.
- **Aumenta la empatía:** Al practicar la escucha activa, se desarrollan habilidades empáticas que permiten entender mejor las emociones y perspectivas de los compañeros.
- **Facilita la resolución de conflictos:** La escucha activa ayuda a abordar y resolver desacuerdos de manera constructiva, al permitir que todas las partes se expresen y se comprendan.
- **Motiva y compromete:** Los empleados que sienten que sus voces son escuchadas tienden a estar más motivados y comprometidos con su trabajo y la organización

Anexo 5

“EL EXTRAÑO CASO DE LA ORGANIZACIÓN QUE CONTRATABA PERSONAS PORQUE NO LAS NECESITABA” en libro de Gestión Organizacional (2011: páginas 325-326) de Darío Rodríguez Mansilla, ediciones PUC, Santiago de Chile.

Este es acaso el menos extraño de todos los casos que hemos presentado. Lo único extraño en él es la formulación desafiante e irónica de su título. Desgraciadamente, la frase que elegimos por título no es nuestra, sino de Niklas Luhmann y remite a un fenómeno excesivamente habitual en las organizaciones de corte burocrático. Es tanta si frecuencia que quién la describió – Cyril Northcote Parkinson – creyó haber dado con una ley y, dejando la modestia aparte, la bautizó con su nombre. Por eso, el fenómeno que relataremos en este extraño caso es conocido como la “ley de Parkinson”, aunque no se trate efectivamente de una ley – de algo que necesariamente ocurre –, sino apenas de un fenómeno frecuente, pero inevitable.



En una organización muy burocratizada, es contratado u empleado. Su primer día laboral en su nuevo empleo, el novel empleado descubre que no tiene mucho trabajo. Atemorizado, piensa que si su jefe llega a darse cuenta de la situación lo va a despedir, distribuyendo sus escasa tareas entre el resto de los empleados del departamento. Para evitar tan lamentable fin, decide impedir por todos los medios posibles que su jefe sepa cuán poco es su quehacer. La forma de hacerlo consiste en dar muestras de actividad incesante. Cada vez que debe trasladarse – para acudir a la oficina de su jefe, visitar la de un colega donde se entera de los últimos rumores o simplemente ir al baño – lo hace a toda prisa, preferentemente con un papel con aspecto de importante en la mano. Si su jefe le pide que elabore un informe, le hace notar que está absolutamente sobrepasado por las múltiples tareas que debe cumplir y le dice que hará lo humanamente posible por entregar dicho informe durante la semana. En realidad, podría hacerlo de inmediato y entregarlo en el curso de la mañana, pero esto sería dar pistas que no quiere dar y perder la oportunidad de entregar otras, que sí le interesa asentar. Pasan, por lo tanto, varios días antes que el informe solicitado llegue a manos del jefe.

Cuando el tiempo ha transcurrido y nuestro héroe ya está seguro del éxito de su estrategia, empieza a sentir la necesidad de ascender. En los sistemas burocráticos hay dos modos de subir la escala. Uno, el más difícil, consiste en alcanzar el puesto o grado inmediatamente superior, pero no siempre está vacante o tiene requisitos que cuesta satisfacer. La otra es más fácil: basta con crear un puesto inmediatamente inferior para convertirse en jefe. Convence, entonces, a su jefe para que contrate un ayudante para él, alguien que pueda apoyarlo con la enorme cantidad de trabajo que debe realizar.

El nuevo ayudante revive toda la experiencia, solo que, con mayor intensidad, porque su trabajo es menor que el que tenía su actual jefe. El pánico que siente el primer día lo conduce a repetir una estrategia similar, aunque con la exageración correspondiente. El resultado, luego de varias contrataciones es, como decía Luhmann, que la organización no contrata más gente porque la necesita, sino porque no la necesita. Adaptado de Parkinson (1977).

La frecuencia del fenómeno da para pensar. Aunque no sea una ley, demuestra en forma clara que la racionalidad de fines no es un modelo adecuado para racionalizar organizaciones y que tampoco se puede sostener que los fines de la organización son los de sus dueños y que todos los demás miembros solo ofrecen medios para que los fines se logren. Los empleados, incluso los de menor rango, pueden tener sus propios fines y desarrollar actividades encaminadas a conseguirlos.