

## Nuevas aproximaciones organizacionales a la crisis, y gestión de crisis. Teoría y gestión organizacional frente a los nuevos escenarios críticos del siglo XXI

Aceptado: 15 septiembre 2023

Jorge E. Culebro Moreno<sup>1</sup>

Gerardo Romo Morales<sup>2</sup>

Desde hace varias décadas el mundo ha venido experimentando una serie de fenómenos que han derivado en situaciones de crisis. Esta condición, ha sido estudiada desde diversos ámbitos de las ciencias y la filosofía en las cuales distintas aproximaciones teóricas han tratado de explicar su desarrollo e implicaciones en diversas áreas de la sociedad y las organizaciones (Andersson et al 2017; Boin et al 2018; Culebro 2021; Romo y Agulhon, 2022), ya sea como una construcción desde la subjetividad o bien como un fenómeno que representa una potencial amenaza (Boin et al 2018; Christensen et al 2016).

Por otra parte, la crisis como categoría o idea, puede generar dificultades no sólo para quienes investigan la respuesta a estos fenómenos, sino también para quienes desde lugares claves de las organizaciones se enfrentan y dan respuesta a situaciones que derivan en un ámbito de crisis. Por ejemplo, en el ámbito de las organizaciones públicas, la gestión de crisis ha sido un tema que ha preocupado tanto a funcionarios como académicos; gran parte de esta preocupación se ve reflejada en los mecanismos de aprendizaje y evaluación de las respuestas a la crisis.

No obstante, esta dificultad, lo que observamos es que la crisis como fenómeno pueden tener diferentes orígenes:

- a) Los que tienen que ver con un cambio en los equilibrios de la naturaleza.
- b) Los que se relacionan con las dinámicas sociales en sí mismas.

Del primer tipo, consideramos que pueden a la vez subdividirse en dos: la que podríamos llamar, de la naturaleza en sí, es decir, que son consecuencia de

---

<sup>1</sup> Profesor investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana, Cuajimalpa. Mexicano. ORCID: 0000-0002-1200-4469 e-mail: jcmoreno@cua.uam.mx

<sup>2</sup> Profesor investigador CUCEA-Universidad de Guadalajara. Mexicano. ORCID: 0000-0002-4453-9919 e-mail: gerardo.romo@academicos.udg.mx

procesos propios de esta parte del universo (inundaciones, terremotos o erupciones volcánicas, por ejemplo), y las que teniendo se observan en este plano, pero que incluyen algún tipo de actividad humana en el proceso de su surgimiento (verbigracia, las que tienen que ver con el cambio climático).

Del segundo también ubicamos dos opciones: En este caso, la diferencia está en la duración y profundidad. Puede ser que se refieran a dinámicas propias de las acciones organizadas en un sentido coyuntural (diferencias entre los actores, conflictos de intereses, disputas gremiales, terrorismo, seguridad, etc.); o bien, las que suponen crisis de larga data, o civilizatorias (nuevas generaciones con nuevas características, nuevas formas de negocios, etc.)

A pesar de esta diversidad, en todos los casos vamos a encontrar:

- a) a organizaciones involucradas, ya sea como escenario o como actores,
- b) decisiones y acciones tomadas por actores en las organizaciones para disminuir el impacto de las mismas (a nivel personal o societal).

De esta manera es que se vuelve evidente una característica intrínseca del discurso organizacional: la teorización de los procesos, por una parte, y la generación de propuestas de gestión por la otra. Con esta idea en mente es que pensamos que podíamos involucrar a colegas a discutir sobre la relación de este discurso con el tema de la crisis.

Cuando nos planteamos seminalmente la idea, algunas preguntas se destacaron por su repetición en nuestras elucubraciones: ¿Hay cambios en la mirada de la TO a la crisis?, ¿Existen nuevas y diferentes propuestas de gestión de crisis desde la TO?, ¿la aparición súbita de fenómenos globales disruptivos como las pandemias da lugar a cambios organizacionales o incluso a la teorización de las mismas?, ¿La TO tiene algo que decir sobre los cambios relacionados con las nuevas demandas de la perspectiva de género o la irrupción de las generaciones Z e Y en las organizaciones actuales? ¿Sobre los cambios en el mercado y en el diseño de negocios que se interpreta como crisis civilizatoria?

Así, en un determinado momento teníamos ya la certeza de los elementos ineludibles de la teoría organizacional, sabíamos que estos se relacionan con las crisis humanas y de la naturaleza, y sabíamos que hay muchas preguntas actuales y relevantes que tienen pueden empezar a ser consideradas por los colegas especialistas, así que decidimos convocarlos y discutir los aportes de la teoría

organizacional al estudio de la crisis como categoría y realidad, por una parte, a las propuestas novedosas en el ámbito de la gestión de crisis por la otra, y ver cómo es que eso se refleja en casos concretos de estudio.

Para dar concreción a este proyecto, planteamos, a los que consideraran en general los siguientes temas concretos ajustándolos a sus áreas de *expertise* y proyectos.

- I. Gestión de crisis y sus Implicaciones de términos de gobernanza y legitimidad
- II. Papel de las organizaciones y los liderazgos en las crisis.
- III. Crisis transfronterizas (Salud, migración, etc.)
- IV. Tecnología disruptivas y teoría de la organización.
- V. TO y crisis. Conceptualización histórica y novedades en la discusión de la categoría.
- VI. La(s) crisis y su gestión en el ámbito organizacional a través de la historia. ¿Continuidad o ruptura?
- VII. TO y crisis por cambios en el mercado, los modelos de negocios disruptivos, y la aparición de las generaciones X e Y.
- VIII. TO y crisis civilizatoria.
- IX. Los procesos de aprendizaje y adaptación como parte de las actividades llevadas a cabo en sus etapas, o bien como las características e importancia de los mecanismos de resiliencia en las etapas posteriores a la crisis.

A esta convocatoria respondieron los colegas con sus propuestas, de las cuales, luego de ser sometidas a un estricto proceso de dictaminación por pares, se determinó que los que se ajustaban a la convocatoria y tenían la calidad suficiente eran los que aquí presentamos.

La organización de los artículos comprende dos grandes secciones; en la primera sección los acercamientos conceptuales giran alrededor de las especificidades para el estudio y análisis de las crisis; mientras que la segunda aborda casos y experiencias particulares.

El orden de presentación que decidimos va de las propuestas más teóricas y conceptual, a las más prácticas. En todos los casos, los textos están sostenidos discursivamente por elementos de la teoría organizacional dialogando con la crisis como categoría.

En primer lugar, el artículo: Superar los retos en tiempos de crisis: Innovación, liderazgo y gestión de las relaciones con los clientes durante las crisis empresariales, de Jorge Aníbal Restrepo-Morales, Juan Gabriel Vanegas-López, Luis David Delgado Vélez y Diego Alejandro López-Cadavid, se enfoca en el papel del liderazgo, la adaptabilidad y la resiliencia durante la gestión de crisis y su papel en las empresas del sector alimentario; a través de la revisión de la literatura detectan la existencia de estrategias clave para la gestión de crisis.

El siguiente artículo, Gestión de la línea de crisis operativa y trabajo en equipo: Cómo los cuarteles generales contrarrestan la incertidumbre y el riesgo para lograr la resiliencia (Operational Crisis Line Management and Teamwork: How Headquarters Counter Uncertainty and Risk to Achieve Resilience) de Sophie Aguilon, estudia las dinámicas de jerarquía en la gestión de crisis para entender los procesos de acción que llevan a la resiliencia interna. De ahí que analice los principales elementos de la gestión de crisis en donde se privilegia el diálogo y la cooperación en las organizaciones mejorando así los sistemas de comunicación en un contexto de crisis.

El tercer texto de José Luis Sampedro, revisa precisamente las aproximaciones teóricas desde un enfoque evolutivo a través del análisis de las capacidades de aprendizajes de las organizaciones frente a los cambio disruptivos que genera la 4.0 mediante una revisión de teorías organizacionales desde una perspectiva evolutiva. El autor concluye con la importancia de las capacidades organizacionales en contextos de crisis.

Al final de esta sección Carlos Quintero, con el tema de la trayectoria histórica dominante de la crisis cañera en México (2000-2018), se enfoca en la situación de crisis recurrente del sector cañero en México, en el que sobresalen la persistencia de estrategias políticas corporativistas frente a los riesgos provocados por los grupos empresariales

La segunda sección sobre los casos y experiencias inicia con el artículo de Pablo Cruz y Benjamín Méndez, titulado: Covid19, aprendizaje en tres gobiernos subnacionales de México. En este texto los autores parten de la idea de ausencia de atención del papel de los gobiernos subnacionales frente a la crisis por lo que

pretenden estudiar su papel en la implementación de políticas públicas en tres gobiernos durante la pandemia y cómo estos están más preocupados por su falta de legitimidad y rendición de cuentas.

Posteriormente, Enrique Cabrero Mendoza, Víctor Gerardo Carreón Rodríguez y Miguel Adolfo Guajardo Mendoza, con el artículo, Desafíos para el diseño de un Sistema Inteligente Nacional de Atención a Emergencias Sanitarias (SINAES) en México: lecciones del COVID-19, identifican las bases para el diseño de un sistema inteligente Nacional de Atención a Emergencias. Para llevar a cabo lo anterior, analizan la información del Programa de Estímulos a la Innovación entre 2009 y 2018. Los autores sostienen que aun cuando no existen las capacidades tecnológicas suficientes, existen redes de empresas e instituciones que podrían apoyar en caso de contingencias o situaciones de crisis.

Enseguida, Adriana Zenil Ongay, con el artículo: La crisis del nivel preescolar desde la voz de sus actores, aborda las divergencias y similitudes en las percepciones acerca de la crisis a nivel preescolar en el Estado de Michoacán, y que esta tiene raíces en las características estructural y organizacional desde las autoridades y las demandas de la población.

Al final de la sección, Gestión directiva de la crisis a través de la construcción social de sentido ante los cambios generados por la acreditación internacional de programas educativos en la Universidad Autónoma de Tamaulipas, escrito por Erick Márquez, estudia el papel de los directivos en la gestión de crisis de la Universidad Autónoma de Tamaulipas como producto de los cambios sobre la política institucional de acreditación y se resalta la importancia de la construcción social de sentido y la confianza frente a contextos de crisis y cambios.

Se concluye este número con la sección de reseñas, en la cual se encuentra la reseña realizada del libro *Societal Security and Crisis Management. Governance Capacity and Legitimacy* editado por Per Laegreid y Lise H. Rykkja; y la reseña del libro *Understanding the creeping crisis* editado por Arjen Boin, Magnus Ekengren y Mark Rhinard.

#### Referencias bibliográficas

Romo Morales, G., Agulhon, S. (Coords.) (2022). *Formación de Juventud en pandemia. El sentido y el lugar de los sujetos de la modernidad en crisis*. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades. Unidad de Apoyo Editorial. Pp. 192