

LOS POTENCIALES DE LA RESILIENCIA 4

EL POTENCIAL DE ANTICIPARSE *

Dr. Fabián Vitolo
NOBLE Cía. de Seguros

Nadie discute que el monitoreo resulta esencial para la sobrevivencia de las organizaciones, las cuales deben estar muy atentas a todo lo que ocurre, tanto en el seno de la propia organización como en su entorno operativo. Deben también ser capaces de entender los cambios. Sin ello, ninguna organización puede funcionar eficazmente durante mucho tiempo. Pero mucho menos obvia parece la utilidad de mirar hacia un futuro más lejano para así anticipar posibles eventos, condiciones, amenazas y oportunidades que puedan fortalecer o debilitar su funcionamiento continuo.

El monitoreo considera lo que está dentro del horizonte de eventos, dentro del alcance de las operaciones y actividades actuales. El monitoreo se focaliza en lo que existe y que cambia, siempre y cuando lo que existe pueda ser percibido, medido o registrado de alguna manera. Monitorear consiste en observar o verificar algo para ver si está cambiando de una manera tal que requiera una respuesta o una intervención. A diferencia del monitoreo, la anticipación apunta a lo que está más allá del horizonte de sucesos, ya sea algo que está más lejos en el futuro o algo que no tiene relación o impacto inmediato en la actividad principal de la organización. Mientras que el monitoreo se centra en observar algo, la anticipación consiste en imaginar algo.

Este pensamiento anticipatorio es fundamental para los individuos, para los grupos, para las organizaciones y para las sociedades, ya sean grandes o pequeñas. Debemos estar preparados para lo que pueda suceder en el futuro, ya se trate de amenazas o de oportunidades. Así como una organización debe tratar de dar sentido al presente -y al pasado- también debe poder darle un sentido al futuro. El problema radica en que, parafraseando a Norbert Wiener (1954), "*El presente no es como el pasado, y el futuro no es como el presente*". El futuro es incierto, pero el tratar de reducir al máximo posible esa incertidumbre es parte de la naturaleza humana, y por extensión, de las organizaciones. El ser humano puede enfrentar la incertidumbre de muchas maneras, siendo fatalista, por resignación pesimista, por optimismo eterno, por determinismo, etc. Todo esto puede dar tranquilidad y permitir que una persona se recupere, pero ninguna de estas actitudes tiene un efecto directo sobre el potencial de anticipación.

* Basado en textos seleccionados del libro: "*Safety-II in Practice. Developing the Resilience Potentials.*" Erik Hollnagel, 2018. Routledge Ed."

Traducción libre, adaptación y agregados: Dr. Fabián Vitolo.
NOBLE Compañía de Seguros.

Existen otras dos formas por las cuales las organizaciones miran hacia el futuro y ambas tienen una similitud superficial con la anticipación. La primera es la **planificación**, que guía el comportamiento de una organización. La esencia de la planificación consiste en pensar y organizar los detalles de las actividades antes de que se lleven a cabo. Por lo tanto, la planificación se refiere necesariamente a lo concreto y a lo real, mientras que la anticipación se refiere a lo hipotético o a lo potencial. Otra diferencia importante entre la planificación y la anticipación es que la primera es sincrónica, mientras que la anticipación es asincrónica. La planificación es sincrónica porque forma parte de las actividades en curso y, de hecho, es absolutamente necesaria para que una organización pueda actuar. Aunque la planificación puede tener un horizonte corto o largo, las tácticas y estrategias apuntan al propósito principal, que consiste en preparar actividades futuras en base a las actividades actuales y a la situación actual. El propósito de la anticipación no es apoyar la actividad presente, sino imaginar escenarios alternativos y pensar en lo que potencialmente se podría hacer ante situación totalmente diferente.

La segunda actividad de las organizaciones orientada hacia el futuro es la **evaluación de riesgos**. Su propósito consiste en identificar con antelación las condiciones o eventos que pueden suponer una amenaza para la organización, ya sea porque pueden impedirle llevar a cabo sus funciones o porque tienen la potencialidad de provocar pérdidas inaceptables de vidas, materiales o recursos. La evaluación de riesgos es útil para las organizaciones y sistemas que son manejables. Por manejables queremos decir que los principios de funcionamiento de estas organizaciones son conocidos, que las descripciones no contienen demasiados detalles, que dichas descripciones y normas pueden producirse con relativa rapidez y que la organización y su entorno operativo son tan estables que las mismas continúan siendo válidas durante mucho tiempo. Lamentablemente, muchas organizaciones de hoy en día no cumplen estas condiciones, sino que son intratables.

Para estas organizaciones, los principios de funcionamiento sólo se conocen de manera parcial, las normas contienen muchos detalles (demasiados) y su producción lleva mucho tiempo. Las organizaciones "intratables" y/o sus entornos operativos cambian tan rápidamente que las descripciones y normas deben actualizarse con frecuencia. (En casos extremos, las organizaciones pueden cambiar más rápido de lo que se demora en elaborar las normas). Así, estas descripciones y normas serán siempre incompletas y, por lo tanto, la organización estará subespecificada. En tales casos, los métodos tradicionales de evaluación de riesgos son inadecuados, si no totalmente inapropiados. Una evaluación de riesgos difiere de la anticipación por estar limitada por la descripción disponible del funcionamiento de la organización. Las descripciones se analizan y evalúan sistemáticamente, pero a diferencia de la anticipación, la evaluación del riesgo no puede ir más allá y considerar alternativas que no se encuentran articuladas con la operación de todos los días. Otra diferencia es que la evaluación del riesgo se centra en lo que puede fallar o salir mal. No hay métodos correspondientes que puedan utilizarse para buscar oportunidades futuras, aunque esto debería considerarse tan importante como la búsqueda de amenazas.

Anticipación y modelos de futuro

La anticipación no es más que la expectativa de lo que sucederá o puede suceder en el futuro. Por lo tanto, depende en gran medida de la forma en que pensamos sobre el futuro, lo que inevitablemente también tiene que ver con nuestra forma de entender el presente y el pasado. En concreto, la anticipación depende de las suposiciones que hagamos sobre cómo pasan las cosas. En la práctica, podemos distinguir varias vistas o modelos:

- La forma más simple de anticipación se basa en el reconocimiento, en relación con la similitud o la frecuencia. Esto corresponde a una "**visión mecanicista**", donde el futuro es el "espejo" de una situación repetida en el pasado. En otras palabras, si una situación coincide con algo que se ha experimentado en el pasado, ya sea por similitud o frecuencia, se supone que se desarrollará de la misma manera en el futuro.
- Una forma más elaborada es la extrapolación, donde el futuro desconocido se infiere del pasado conocido, específicamente tendencias y tendencias fácilmente identificables (correlaciones reales o percibidas). Esto corresponde a una "**visión probabilística**" donde el futuro se describe como una re-combinación de eventos y condiciones del pasado.
- La forma final de anticipación consiste en construir deliberadamente posibles situaciones futuras en base a una comprensión del pasado y del presente, la cual a su vez depende de principios deducidos o inferidos acerca de cómo se desarrollan los acontecimientos. Esto se corresponde con una "**visión realista**" que reconoce que el futuro no se ha visto antes. La anticipación puede basarse en una combinación de lo que ya se conoce, pero a menudo implica variabilidad y ajustes que se han considerado triviales y, por lo tanto, insignificantes en el pasado.

Si bien pensar sobre el calentamiento global es el ejemplo de anticipación por excelencia, se pueden dar fácilmente ejemplos menos cataclísmicos.

Viajes baratos (SNCF)

¿Qué sucedería si una compañía de trenes, como la French National Railways (SNCF), iniciara una campaña promocionando viajes económicos y ofreciera un billete muy barato (un euro) para personas que regresan de los alrededores de una gran ciudad luego de un feriado? Cuando la pregunta se formula de esta manera, no es de extrañar que la respuesta sea el aumento del número de pasajeros, lo cual, por supuesto, es la intención de la empresa. Pero sin duda resulta más interesante preguntarse qué consecuencias tendría un mayor número de pasajeros en las operaciones diarias.

El caso que dio lugar a esta pregunta fue el descarrilamiento de un tren expreso regional en un desvío mal posicionado a su llegada a una estación. Un factor que contribuyó al descarrilamiento fue que el señalista, que era el responsable de colocar los rieles de desvío en la posición correcta, también estaba a cargo de la venta de boletos. Como había clientes esperando en la taquilla, trató de ahorrar tiempo y, por lo tanto, no colocó el desvío según las normas y procedimientos establecidos. Además de la excepcional sobrecarga de trabajo, el responsable de la señalización había aceptado trabajar en doble turno porque su sustituto no había llegado. Como de costumbre, había otras circunstancias que complicaban la situación. La cuestión interesante en este caso es que la empresa no previó que la reducción del precio de los billetes daría lugar a un mayor número de pasajeros, lo que a su vez sobrecargaría de trabajo a su personal, especialmente a la única persona con que contaban para encargarse tanto de la venta de billetes como de la señalización. La concentración en el objetivo perseguido - el aumento del número de pasajeros-, hizo que no se tuvieran en cuenta otras posibles consecuencias.

Carne clonada (EE.UU)

El 15 de enero de 1998, la Administración de Drogas y Alimentos de los Estados Unidos (FDA) declaró que los alimentos provenientes de animales clonados eran seguros. Esto eliminó el último obstáculo para los productores que, durante más de cuatro años, venían luchando por la autorización para vender estos productos en tiendas y supermercados. Originalmente, la FDA había hecho una declaración tentativa en la que sostenía que los alimentos de animales clonados eran seguros, pero - como era de esperar-, había sido objeto de críticas, tanto por parte de grupos de consumidores como de científicos preocupados. En enero de 2008, la FDA anunció que nuevos estudios adicionales habían confirmado las decisiones anteriores.

Sin entrar a discutir si la decisión de la FDA fue correcta o no, es interesante notar que el principal experto en seguridad alimentaria de la FDA emitió la siguiente declaración a los reporteros: *"Está más allá de nuestra imaginación encontrar incluso una teoría que haga que el alimento (derivado de los clones) sea inseguro"*. Tal vez el principal experto en seguridad alimentaria tenía razón, pero también podría afirmarse que demostró con esta declaración su incapacidad para anticiparse e imaginar escenarios alternativos.

CARACTERÍSTICAS DEL POTENCIAL DE ANTICIPARSE

La base de la anticipación consiste en comprender que es necesario pensar más allá de la situación o momento actual. Implica reconocer que el futuro es incierto y que, por lo tanto, se debe considerar qué preparativos podrían ser necesarios. Es la aceptación de la necesidad de estar preparados.

Sin embargo, la anticipación debe basarse en algo. La misma suele relacionarse con una visión de lo que la organización desearía ser y dónde le gustaría estar en algún momento en el futuro. Pero tener una visión corporativa no es suficiente. Si bien puede servir para guiar o controlar la anticipación, no es por sí misma una anticipación. Es más bien una declaración programática que, en el mejor de los casos, se convierte en una profecía auto cumplida.

El resultado de la anticipación (output), lo que la anticipación produce, por así decirlo, es un conjunto de enfoques potenciales, preocupaciones críticas en áreas prioritarias. El resultado representa las ideas que tiene una organización acerca de la forma en que futuros desarrollos y condiciones podrían afectar su existencia y desempeño. Llegar a esto puede requerir investigación y exploración (pero centrada) o bien el desarrollo de capacidades y recursos específicos. Es por eso que la anticipación puede ser difícil de practicar diariamente (excepto como una constante sensación de malestar) y suele tener un lugar cuando se la considera necesaria. La condición previa para la anticipación es, por lo tanto, una sensación más o menos clara de incomodidad, una sensación de que la situación ya no es estable, predecible o segura. La "sensación de malestar" puede ser desencadenada por acontecimientos que no están directamente relacionados con lo que hace la organización, pero que se considera que tienen cierta influencia, aunque no exista una "senda causal" formalmente reconocida.

Una organización complaciente no considera necesaria la anticipación porque piensa que está aislada de todos los eventos externos, excepto de un conjunto limitado de ellos. Un ejemplo es la FIFA en los años 2010-2015, durante los cuales la organización se consideró impermeable a lo que sucedía a su alrededor. O el partido republicano en los Estados Unidos antes de las primarias de 2016.

Una organización "resiliente" se anticipa porque se da cuenta de que no existe tal aislamiento, aunque no sea posible explicar explícitamente cómo encajan las cosas.

La anticipación es un arte más que una ciencia y requiere de imaginación. Puede ser difícil definir los recursos específicos que se necesitan para una realización exitosa, más allá de lo que podríamos llamar un "think tank", un grupo de personas (internas, pero quizás también externas) que tengan la libertad - y los recursos - para especular sobre lo que podría suceder. Estas personas, en virtud de su asignación, no deberían verse obstaculizadas por las limitaciones organizativas (y cognitivas) habituales, al menos cuando están comprometidas con la anticipación. El recurso más importante para este trabajo es el tiempo. La anticipación corre a velocidades desconocidas, con arranques y pausas impredecibles. Puede haber un petición a un grupo de gente para que piensen en el futuro, pero sería una mala señal (en términos de visión corporativa) si también hubiera un plazo estricto para la entrega de resultados.

Si bien no debería ponerse límites a la anticipación, la misma no debería carecer de supervisión... El ejercicio debe ser razonablemente productivo, y por lo tanto, tiene sentido que la anticipación sea controlada, guiada o al menos examinada de vez en cuando. Una forma de comprobar y guiar la anticipación es obligarse a pensar en las amenazas y oportunidades más comunes y reconocidas por la organización. Otro control es la visión corporativa, es decir la idea general o la imagen que la empresa o la corporación quisiera tener algunos años más tarde.

Problemas con el potencial de anticipación

El dilema de la anticipación es que no se puede saber con certeza qué aspectos de un problema pueden ser ignorados y cuáles deben ser atendidos.

Esto ha sido descrito en la literatura como la dimensión de exploración y explotación. La exploración puede definirse en términos de búsqueda, variación, toma de riesgos, experimentación, juego, flexibilidad, descubrimiento e innovación. La explotación incluye cosas como el refinamiento, la elección, la producción, la eficiencia, la selección, la implementación y la ejecución. Es probable que las organizaciones que dedican más tiempo a la exploración que a la explotación sientan de que sufren los costos de la experimentación sin obtener muchos de sus beneficios. Exhiben demasiadas ideas nuevas sin desarrollar y muy poco diferencial competitivo. Por el contrario, es probable que las organizaciones que sólo privilegian a la explotación hasta la exclusión misma de la exploración se encuentren atrapadas en equilibrios subóptimos. Como resultado, mantener un adecuado balance entre la exploración y la explotación es un factor primordial para la supervivencia y la prosperidad del sistema.

EVALUACIÓN DEL POTENCIAL DE ANTICIPARSE

Casi todas las organizaciones se preocupan por tener la capacidad de hacer frente a las fluctuaciones y perturbaciones que puedan afectar al rendimiento diario y tratan de fortalecer esta capacidad gestionando sus potenciales de supervisión (monitoreo) y respuesta. Muchas organizaciones se preocupan también por mantenerse al día con los cambios que se producen en el entorno operativo, siempre con nuevas demandas y nuevas limitaciones. Algunas organizaciones también se preocupan por lo que pueda deparar el futuro, sobre todo si su visión incluye una perspectiva a largo plazo. Pero pensar en lo que puede suceder en el futuro, el potencial para anticiparse, es quizás el menos desarrollado y menos apreciado de los cuatro potenciales que se necesitan para desempeñarse de manera resiliente.

Sin embargo, un desempeño resiliente no es posible sin la presencia hasta cierto punto de los cuatro potenciales.

El potencial de anticipación es mucho más que una simple extensión del potencial de monitoreo. Mientras que el propósito del monitoreo es vigilar lo que sucede, tanto dentro como fuera de una organización, el propósito de la anticipación consiste en pensar o especular sobre lo que puede suceder en el futuro. El monitoreo presta atención a lo que puede llegar a ser crítico y la anticipación imagina situaciones potenciales. Esta es probablemente la razón principal por la que se ha hecho relativamente poco en cuanto a la anticipación, al menos en el contexto de la gestión de la seguridad convencional. La ingeniería y la imaginación son a menudo vistas como incompatibles, aunque nada podría estar más lejos de la realidad.

Quizás la condición más importante para poder anticiparse, y por lo tanto el aspecto más importante a evaluar, es la existencia de una visión corporativa que acepte la necesidad de dedicar tiempo y esfuerzo a pensar en el futuro. Muchas organizaciones lo hacen cuando intentan predecir su "mercado" -ya sean los futuros clientes, los futuros pacientes, las futuras regulaciones y restricciones (legislación), etc.-. Pero el potencial de anticipación va más allá. No se trata sólo de tener una idea de lo que puede suceder, sino también de lo que una organización desearía lograr o realizar, de dónde desearía estar o lo que desearía ser a largo plazo. Estrechamente ligado a esto está la voluntad de asumir riesgos. Sin ella, poco se ganará con la anticipación. La aversión al riesgo es el principal enemigo de la anticipación.

Una parte importante de la anticipación es el horizonte temporal, o sea hasta qué punto una organización está dispuesta a mirar hacia el futuro. Para algunas organizaciones, la respuesta viene dada por la naturaleza de su actividad. Por ejemplo, es necesario mirar hacia adelante cuando se planea construir una central nuclear,

un puente de autopista, una granja de molinos de viento o un hospital, porque es una inversión enorme, porque la vida útil prevista es larga y porque no es algo que simplemente se pueda dejar o dismantelar rápidamente. Para otras organizaciones, se trata de una cuestión de ambición y de tolerancia ante la incertidumbre.

Si una organización se involucra con la anticipación, otra pregunta a plantear es cómo piensa dicha organización sobre su futuro. En otras palabras, ¿Cuál es su modelo del mundo y de los acontecimientos que ocurren en él? ¿Qué asume sobre la dinámica de los eventos que pueden afectarla? ¿De dónde provienen las posibles amenazas y oportunidades? ¿La anticipación se basa en un modelo articulado o en corazonadas, sentimientos o intuiciones? Relacionado con esto está la cuestión de si existe una estrategia claramente formulada y si la misma es conocida por todos.

Dos preguntas diagnósticas finales son: ¿Cuándo se piensa en el futuro y quién lo hace? ¿Es una preocupación permanente o esporádica? ¿Es algo impulsado por la visión corporativa, por el ejemplo de un líder carismático, o es algo que sucede en respuesta a un cambio abrumador o a un desastre? ¿Se subcontrata las actividades anticipación a una consultora o a un grupo de expertos, o es algo que se hace dentro de la organización- y, en ese caso, ¿quién lo hace?

Ejemplo: Turing Pharmaceuticals

La política de precios de Turing Pharmaceuticals ilustra las consecuencias de no anticipar la respuesta del público y del mercado. En septiembre de 2015, la empresa aumentó el precio de uno de sus productos, Daraprim (utilizado para el tratamiento de una infección parasitaria), en un 5,555%, pasando a costar de 13,50 dólares a 750 dólares la píldora. La empresa argumentó que los beneficios de las ventas se utilizarían para desarrollar nuevas terapias que, con suerte, ayudarían a erradicar la enfermedad.

No es de extrañar -excepto para la compañía- que haya habido una indignación pública generalizada, así como preguntas de dos congresistas estadounidenses. La respuesta de la compañía fue contratar a cuatro lobistas y a una empresa de relaciones públicas para ayudar a explicar la decisión de fijación de precios.

El 17 de diciembre de 2015, el director ejecutivo de Turing fue arrestado por el FBI por cargos (no relacionados) de dirigir un esquema Ponzi en su antigua compañía. La compañía no redujo el precio del medicamento, pero otras compañías intervinieron con ofertas de alternativas de menor costo.

Preguntas para evaluar el potencial de anticipación

Finalmente, la Tabla 1 proporciona como ejemplo un conjunto de preguntas genéricas que pueden ser utilizadas para evaluar el potencial de anticipación de una organización.

Tabla 1. Ejemplos de cuestiones detalladas relacionadas con el potencial de anticipación

LISTA DE INDICADORES	
Cultura corporativa	¿La cultura corporativa fomenta el pensamiento sobre el futuro?
Aceptabilidad de la incertidumbre	¿Existe una política para cuando los riesgos/oportunidades se consideran aceptables o inaceptables?
Horizonte de tiempo	¿El horizonte de tiempo de la organización es adecuado para el tipo de actividad que realiza?
Frecuencia	¿Con qué frecuencia se evalúan las amenazas y oportunidades futuras?
Modelo	¿Tiene la organización un modelo de futuro reconocible y articulado?
Estrategia	¿Tiene la organización una visión estratégica clara? ¿Se comparte?
Experiencia	¿Qué tipo de experiencia se utiliza para mirar hacia el futuro (en la empresa, Subcontratada)?
Comunicación	¿Las expectativas de futuro han sido adecuadamente transmitidas a toda la Organización?

En la Tabla 2 se muestra un ejemplo práctico y real de preguntas de diagnóstico para evaluar el potencial de anticipación. Este conjunto de preguntas ha sido desarrollado por la Agencia Australiana de Protección Radiológica y Seguridad Nuclear como parte de sus Directrices de Seguridad Holística (ARPANSA, 2012).

Tabla 2. Ejemplo real de un conjunto de preguntas para evaluar el potencial de anticipación (ARPANSA)

PREGUNTA	CONTENIDO
1	Qué sistemas existen para mirar hacia el futuro en cuanto a las posibles debilidades y amenazas relacionadas con la seguridad.
2	¿Tienen los sistemas o las personas que hacen estos pronósticos la suficiente experiencia, capacidad y recursos para hacer pronósticos precisos y relevantes?
3	¿A qué distancia temporal y con qué frecuencia se realizan estos pronósticos?
4	¿Qué criterios se utilizan para determinar el alcance y la profundidad de estos análisis de pronóstico?
5	¿Qué sistemas existen para asegurar que sea fácil, directo y acogedor para el personal plantear cualquier problema relacionado con las debilidades y amenazas potenciales o previstas en materia de seguridad y protección? ¿Cómo se tienen en cuenta estas contribuciones del personal?
6	¿Qué sistemas existen para asegurar que la información pronóstica se comunique a las partes pertinentes de la organización? ¿Se transmite y comparte adecuadamente esta información con el personal y los departamentos/procesos pertinentes?
7	¿Qué sistemas existen para desarrollar y mantener las aptitudes y competencias del personal a fin de anticiparse adecuadamente a las debilidades y amenazas futuras en materia de seguridad y protección?
8	¿Qué sistemas existen (cuando sea apropiado) para garantizar que se desarrollen e implementen medidas de control para abordar las cuestiones planteadas en los análisis de pronóstico? ¿Se consulta adecuadamente al personal en este proceso de desarrollo e implementación?

En este ejemplo, las preguntas diagnósticas representan la preocupación de un regulador más que de la propia organización, aunque naturalmente hay una superposición entre ambas. Cada pregunta comienza con la misma palabra: "¿Qué sistemas existen...?" Las preguntas se dirigen a la dirección de la organización, aunque esto no impide que puedan ser contestadas por otros también. El enfoque de la gestión es legítimo para un organismo regulador, ya que es aquí donde se deben dirigir las posibles medidas correctoras. Algunas de las preguntas requieren respuestas detalladas, mientras que otras se pueden dar por categorías predefinidas. El tipo de respuestas buscadas debe ser claramente adecuado para el propósito de la evaluación, que en este caso es evaluar la gestión de la organización en lugar de gestionarla directamente.

¿Otros potenciales?

Al terminar de describir los cuatro potenciales, se plantean inmediatamente dos preguntas. La primera es por qué los potenciales son cuatro en lugar de tres, cinco o algún otro número. La segunda es por qué esos cuatro potenciales (responder, monitorear, aprender y anticiparse) y no otros. Ambas preguntas pueden ser contestadas fácilmente.

La razón por la que hay cuatro potenciales es pragmática y no lógica o deductiva. Los cuatro potenciales propuestos aquí pueden ser fácilmente reconocidos en muchas descripciones y análisis de eventos, y los cuatro, tomados en conjunto, parecen suficientes sin ser redundantes. Si decimos que una organización es resiliente cuando puede funcionar por igual tanto en condiciones esperadas como inesperadas, es evidente que no se puede prescindir de ninguno de los cuatro potenciales.

Una organización que es incapaz de responder a lo que sucede está destinada a fracasar, posiblemente a corto plazo y definitivamente en el largo. Sin embargo, la respuesta debe partir de la selección de un mismo conjunto de respuestas sin importar cuán grande sea, a menos que el entorno operativo se vaya desarrollando con el tiempo, lo que significa que la organización debe ser capaz de aprender. De hecho, la capacidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos o de modificar los existentes es prácticamente lo que define el aprendizaje. Pero la respuesta no puede ser efectiva a menos que esté apoyada por el monitoreo. Sin monitoreo, una organización debe estar constantemente preparada para cualquiera de las posibles respuestas. Es evidente que esto no es posible en la práctica; tampoco es razonable desde el punto de vista económico o de la productividad. Así como las respuestas deben basarse en el aprendizaje, el monitoreo debe ajustarse en base a las experiencias. Juntos, los tres potenciales de respuesta, monitoreo y aprendizaje pueden permitir a una organización "salir adelante" quizás incluso durante un tiempo considerable. El desempeño de las organizaciones puede cumplir con los criterios de seguridad -en el sentido de Seguridad-I- y tal vez también de efectividad. Pero la organización no cumplirá con los criterios para ser resiliente si es incapaz de prepararse para lo que pueda suceder más allá de la situación actual. Es tan necesario imaginar el futuro como analizar el pasado. Para hacer lo primero, una organización debe tener el potencial de anticiparse. Hay una clara ventaja "evolutiva" en poder prepararse para algo que podría ser posible, aun cuando todavía no haya ocurrido, y aunque pueda no llegar a ocurrir nunca. La anticipación puede no ser necesaria, aunque todavía podría ser útil, si el entorno operativo es estable en el sentido de que es poco probable que se produzcan nuevos desarrollos o sorpresas. Pero si el entorno operativo cambia durante la vida de una organización, entonces la anticipación es claramente necesaria. Aunque pensar en el futuro a corto plazo pueda parecer improductivo y, por lo tanto, un costo, no es el caso a largo plazo.

Aquellos que no pueden recordar el pasado están condenados a repetirlo. Y aquellos que no aprenden del pasado están condenados a fracasar en el futuro.

Aceptando que los cuatro potenciales son necesarios, es justificable preguntarse si son suficientes o si puede ser necesario un quinto o un sexto potencial. Tres candidatos obvios son el potencial para **planificar**, el potencial para **comunicar** y el potencial para **adaptarse**.

Ninguna organización puede funcionar sin **planificación**, ya que solo así se puede dar una estructura al comportamiento. Sin embargo, la planificación no se limita al desempeño resiliente, sino que se aplica a cualquier tipo de rendimiento, a todo lo que hace una organización, independientemente de que sea a corto plazo (táctica) o a largo plazo (estrategia). La planificación es necesaria para la existencia misma de una organización y no solo para un desempeño resiliente.

La **comunicación** es fundamental y necesaria para cualquier organización o sistema. Incluye tanto la capacidad de recibir información sobre lo que ocurre dentro y fuera de la organización como la de enviar información con el fin de ejercer el control de una situación. Por lo tanto, la comunicación puede considerarse necesaria para responder, supervisar y aprender, y probablemente también para anticiparse. Pero el potencial de comunicación no contribuye directamente a un desempeño resiliente de la misma manera que, por ejemplo, lo hace la respuesta. La comunicación explícita es necesaria para que una organización coordine el funcionamiento de varias partes, pero la comunicación, como la planificación, es necesaria para la existencia de una organización y no para un desempeño resiliente.

Un tercer competidor es la **adaptación**. La capacidad de adaptarse es innegablemente importante para una organización, y en los últimos años resulta de rigor hablar de sistemas adaptativos complejos. Pero la adaptación es más una combinación de potenciales que un potencial básico. Un sistema que es adaptable puede ajustarse o modificarse a sí mismo, o más bien ajustar la forma en que funciona, basándose en la experiencia. Por lo tanto, la adaptación puede considerarse como una combinación del potencial de aprender y del potencial de responder; posiblemente, también del potencial de monitoreo. Por lo tanto, la adaptación no es un potencial primario.

Los argumentos anteriores obviamente no descartan que en algún momento pueda existir la necesidad genuina de un quinto potencial, y no hay nada en el concepto de desempeño resiliente que lo impida. Independientemente del número y de la naturaleza de los potenciales, es importante que la resiliencia se considere como la expresión conjunta de estos potenciales y no como una cualidades o potenciales unitarios. Los cuatro potenciales de la resiliencia deben describirse como funciones y no como componentes y considerarse como un todo, debiendo incluirse una explicación de cómo dependen unos de otros y de cómo se relacionan.