

Gestión de la Incertidumbre: Tolerancia a la Ambigüedad en Crisis

Autor: EA4IPV

Fecha: 23/03/2026

Categoría: Comunicaciones sin Infraestructura

Etiquetas: Sin etiquetas

Gestión de la Incertidumbre: Tolerancia a la Ambigüedad en Crisis

La incertidumbre es el denominador común de todas las situaciones de emergencia y supervivencia. No saber cuánto durará la crisis, si llegarán recursos, si el plan funcionará o si las cosas empeorarán antes de mejorar genera un estrés psicológico que la investigación en neurociencia ha demostrado ser más dañino que enfrentar una amenaza concreta y definida. Los estudios de Archy de Berker en el University College London confirmaron que la incertidumbre sobre si recibiríamos una descarga eléctrica generaba más estrés fisiológico (medido por dilatación pupilar y conductancia de la piel) que la certeza de recibirla. Desarrollar tolerancia a la ambigüedad no es una cualidad de personalidad fija sino una habilidad entrenable que puede marcar la diferencia entre la parálisis decisional y la acción adaptativa.

Neurobiología de la Incertidumbre

El cerebro humano es fundamentalmente una máquina de predicción. El neurocientífico Karl Friston describe el funcionamiento cerebral como un proceso constante de minimización de la sorpresa: el cerebro genera modelos predictivos del mundo y se activa cuando la realidad no coincide con la predicción. La incertidumbre representa una amenaza directa a este sistema porque impide generar predicciones fiables, forzando al cerebro a permanecer en un estado de alerta constante que consume enormes recursos metabólicos.

La amígdala, centro de procesamiento del miedo, responde más intensamente a estímulos ambiguos que a estímulos claramente peligrosos. Ante un peligro concreto, el cerebro activa una respuesta de lucha o huida definida y temporalmente limitada. Ante la incertidumbre, activa un estado de ansiedad difusa y sostenida que no tiene un punto de resolución natural. Esta es la razón por la que muchas personas reportan sentirse mejor una vez que la catástrofe ha ocurrido que durante la fase de anticipación incierta.

El sistema de noradrenalina del locus coeruleus modula la atención en función de la incertidumbre ambiental. Niveles moderados de incertidumbre producen un estado de atención óptimo que mejora el aprendizaje y la adaptación. Sin embargo, cuando la incertidumbre excede el umbral de tolerancia individual, este sistema se desregula produciendo hipervigilancia, pensamiento catastrofista y deterioro de la memoria de trabajo, precisamente las funciones cognitivas más necesarias para tomar buenas decisiones en crisis.

Dato clave: La tolerancia a la incertidumbre varía significativamente entre individuos y está influida por factores como experiencias previas de crisis, estilo de apego, y rasgos de personalidad como la apertura a la experiencia. Conocer su propio umbral de tolerancia y el de los miembros de su grupo permite anticipar quién necesitará más apoyo en fases de alta ambigüedad.

Intolerancia a la Incertidumbre: Patrones Disfuncionales

Los psicólogos Michel Dugas y Robert Ladouceur identificaron la intolerancia a la incertidumbre como un factor transdiagnóstico presente en la ansiedad generalizada, el trastorno obsesivo-compulsivo y la depresión. En situaciones de crisis, esta intolerancia se manifiesta en patrones conductuales reconocibles que, aunque parecen adaptativos superficialmente, son contraproducentes.

Patrón disfuncional

Cómo se manifiesta en crisis

Por qué es contraproducente

Alternativa funcional

Búsqueda compulsiva de información

Preguntar repetidamente si hay noticias, comprobar obsesivamente la radio

Consume tiempo, aumenta la ansiedad al exponer a información fragmentaria

Establecer horarios fijos de consulta informativa (2-3 veces/día)

Planificación excesiva

Crear planes para cada escenario posible, incapacidad de parar de planificar

Parálisis por análisis, genera falsa sensación de control

Plan A + Plan B + criterios claros para cambiar entre ellos

Evitación de decisiones

Posponer elecciones esperando tener más información

En crisis, la no-decisión es una decisión con consecuencias

Establecer plazos de decisión: «si no tenemos más datos para las 18h, actuamos con lo que sabemos»

Pensamiento dicotómico

Buscar certezas absolutas: «¿estamos seguros o no?»

La realidad en crisis es siempre probabilística, no binaria

Pensar en porcentajes y rangos: «probablemente tenemos recursos para 3-5 días»

Delegación de responsabilidad

Esperar que alguien (gobierno, líder, experto) proporcione certeza

Genera indefensión aprendida y dependencia paralizante

Identificar qué se puede controlar y actuar sobre ello

Reconocer estos patrones en uno mismo y en los miembros del grupo es el primer paso para modificarlos. La confrontación directa (decirle a alguien que está siendo irracional) suele ser ineficaz. Más productivo es redirigir la energía hacia acciones concretas dentro de la esfera de control real del individuo.

Técnicas para Desarrollar Tolerancia a la Ambigüedad

La tolerancia a la incertidumbre puede entrenarse antes y durante una crisis. Las técnicas provienen de la

terapia cognitivo-conductual (TCC) y de la terapia de aceptación y compromiso (ACT), dos enfoques con sólida base empírica para el manejo de la ansiedad.

Exposición gradual a la incertidumbre: En situaciones cotidianas previas a una crisis, practicar deliberadamente la tolerancia: tomar decisiones con información incompleta, cambiar planes sin aviso, dejar tareas sin resolver inmediato. Esto construye resiliencia cognitiva que se activará cuando la incertidumbre sea impuesta por circunstancias reales.

Defusión cognitiva: Técnica de ACT que consiste en observar los pensamientos ansiosos sin fusionarse con ellos. En lugar de «no sé qué va a pasar y eso es terrible», reformular como «estoy teniendo el pensamiento de que no sé qué va a pasar». Esta distancia lingüística reduce el impacto emocional del pensamiento sin negarlo.

Círculos de control: Dibujar tres círculos concéntricos: lo que puedo controlar (mis acciones, mis reacciones), lo que puedo influir (las decisiones del grupo, el uso de recursos) y lo que no puedo controlar (el clima, la duración de la crisis). Dirigir la energía exclusivamente al círculo interior y aceptar activamente los exteriores.

Preocupación programada: Asignar un período diario de 15-20 minutos para preocuparse deliberadamente. Fuera de ese período, cuando surja una preocupación, anotarla y posponerla a la «hora de preocuparse». Esta técnica, validada empíricamente, reduce la rumiación intrusiva entre un 30 y un 50 por ciento.

Análisis de peor escenario: Escribir el peor resultado posible, evaluar su probabilidad real, identificar qué se haría si ocurriese y reconocer que se sobreviviría. La mayoría de las personas descubren que su peor escenario, aunque desagradable, es manejable, lo que reduce la catastrofización.

Es importante distinguir entre preocupación productiva y rumiación improductiva. La preocupación productiva genera un plan de acción concreto y luego se detiene. La rumiación repasa los mismos escenarios sin generar soluciones nuevas. Cuando la preocupación deja de producir planes y empieza a repetirse, es momento de aplicar activamente las técnicas de defusión.

Liderazgo y Comunicación en Contextos de Alta Incertidumbre

La comunicación del líder en situaciones de incertidumbre requiere un equilibrio preciso entre honestidad y esperanza. La investigación de Amy Edmondson sobre seguridad psicológica en equipos demuestra que los líderes que admiten no saber generan más confianza que los que proyectan certeza ficticia, porque el grupo inevitablemente descubre la incertidumbre real y pierde confianza en quien la ocultó.

Transparencia calibrada: Comunicar lo que se sabe, lo que no se sabe y lo que se está haciendo para averiguar más. La frase «no lo sé, pero esto es lo que estoy haciendo al respecto» es más tranquilizadora que una certeza fabricada.

Marcos temporales provisionales: En ausencia de certeza sobre la duración, establecer horizontes de planificación cortos y revisables. «Tenemos plan para las próximas 48 horas, y lo revisaremos con nueva información» proporciona estructura sin falsa promesa.

Narrativa de progreso: Incluso en situaciones estancadas, identificar y comunicar lo que se ha logrado. «Ayer no teníamos agua purificada y hoy sí» ancla la atención en el progreso real y contrarresta la sensación de impotencia que la incertidumbre genera.

Normalización grupal de la incertidumbre: Reconocer explícitamente ante el grupo que la incertidumbre es difícil para todos, que es normal sentirse ansioso y que no tener todas las respuestas no significa que la situación esté fuera de control. Esta normalización reduce la vergüenza individual de sentir ansiedad.

El concepto de tensión creativa, desarrollado por Peter Senge, es aplicable aquí: la distancia entre la realidad actual (incierto) y la visión deseada (seguridad, resolución) genera una tensión que puede ser paralizante o motivadora dependiendo de cómo se gestione. El líder efectivo mantiene visible la visión de resolución mientras trabaja pragmáticamente con la realidad incierta presente, sin negar ninguna de las dos.

⚠ Advertencia: Esta información es orientativa y educativa. En situaciones de emergencia real, consulte a profesionales cualificados siempre que sea posible. No ponga en riesgo su vida ni la de otros sin la formación adecuada.