

## CAPÍTULO 2

### EL SIGNIFICADO DE LA CRISIS Y DEL CAMBIO

Hasta ahora se han descrito una variedad amplia de situaciones de crisis y de sistemas o entidades afectados por ella. Para avanzar, es menester en este capítulo precisar el concepto mismo de crisis, su significado, y la noción correspondiente a los procesos involucrados. Eso nos permitirá luego deducir estrategias que ayuden a los sistemas que la padecen a resolver el proceso constructivamente, para salir fortalecidos por la experiencia.

¿Qué es crisis?

La palabra, que viene del griego *kriain* (examinar, decidir), es polisémica. Se la empleó y emplea para caracterizar fenómenos en una diversidad muy amplia de campos. Muchas veces los historiadores la usan en relación con situaciones de transición, y la aplican, por lo general, a períodos que preceden a revoluciones científicas, políticas y económicas. La experiencia de la crisis, aunque nos parezca contemporánea, ha sido descrita hace largo tiempo: "Nos acercamos al estado de crisis y al siglo de las revoluciones...", decía Rousseau en el *Emilio*.<sup>40</sup>

---

40. Citado por Starn, Randolph, en "Metamorfosis de una noción. Los historiadores y la 'crisis'", en *El concepto de crisis*, Buenos Aires: Ediciones Megápolis, 1976, p. 16.

Según Julien Freund, vista desde el ángulo sociológico, "la crisis es una situación colectiva caracterizada por contradicciones y rupturas, plena de tensiones y desacuerdos, que hacen que los individuos y los grupos vacilen acerca de la línea de conducta que deben adoptar, porque las reglas y las instituciones ordinarias quedan en suspenso o incluso algunas veces están desfasadas con relación a las nuevas posibilidades que ofrecen los intereses y las ideas que surgen del cambio, sin que sea posible sin embargo pronunciar-se claramente sobre la justicia y la eficacia de las nuevas vías".

Asimismo, este autor sostiene que la crisis sobreviene como consecuencia de la aparición de una modificación súbita e inesperada que altera un desarrollo corriente, suscitando un desequilibrio y una incertidumbre.<sup>41</sup> Los conceptos clave que podemos extraer de esta descripción son: "ruptura" de un devenir caracterizado por una regularidad de eventos; "tensiones y desacuerdos" que favorecen confrontaciones; emergencia de "nuevas ideas" que giran alrededor de intereses asociados con los grupos protagónicos; "incertidumbre" generada por los cambios que no han llegado a consolidarse.

Al referirse a las revoluciones científicas, Kuhn observa que la crisis "es un condición previa y necesaria para el nacimiento de nuevas teorías".<sup>42</sup> Y que, de esta manera, da lugar a nuevos períodos, signados por nuevas realidades que representan cambios significativos con respecto a ciertas ideas y lógica vigentes hasta ese momento.

Los médicos griegos se valieron de este concepto en su campo: según el tratado hipocrático acerca de las enfermedades, una crisis es una exacerbación, un debilitamiento, una transmutación en otra dolencia, que representa otra cosa, otro estadio, otro cuadro.

En la secuencia de los hechos —continuamente cambiantes— surgen puntos de bifurcación decisivos que tienen antecedentes y consecuencias. La crisis está caracterizada por un proceso y constituye una etapa de transición, presumiblemente acotada, entre un estado y otro. Proceso y transición aparecen aquí como los conceptos que se destacan.

René Thom establece una diferencia entre crisis y catástrofe. La crisis puede hallarse latente y disimulada. Y no todos los procesos de crisis que responden a cambios acumulativos se transforman en hechos evidentes, visibles y accesibles a la conciencia humana. Un cambio acumulativo puede producir, sin embargo, un vuelco abrupto. En estos casos, la crisis —según el autor— se vuelve *catástrofe* al transformarse en un fenómeno visible, una discontinuidad observable, un hecho patente y político. A menudo la crisis anuncia la catástrofe, a la que precede o provoca.<sup>43</sup>

Una vez desencadenada, la nueva etapa —caracterizada dramáticamente como una catástrofe— plantea la caída de circunstancias y de valores preexistentes asociados con determinados intereses, y ocasiona una pérdida que desata procesos de duelo individuales y colectivos que desestabilizan abruptamente una serie de entidades diversas ligadas entre sí por relaciones de inclusión.

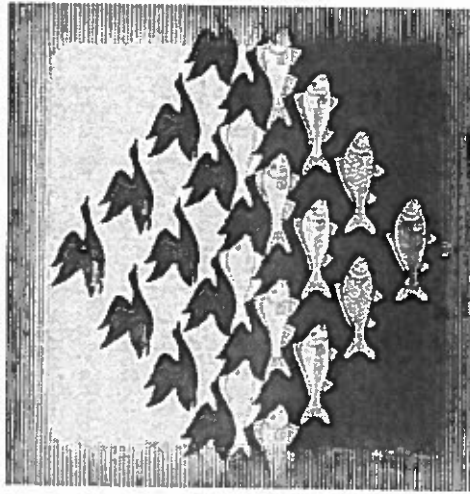
A pesar de que el concepto ha sido empleado preponderantemente para referir a procesos que afectan a sistemas sociales globales, el término crisis también puede ser utilizado en el campo de la percepción y de la conducta humana. En efecto, en el continuo de una transformación asociada con la percepción de figuras que sufren pequeños cambios paulatinos en una misma dirección, puede advertirse un punto de inflexión donde un cambio cuan-

41. Freund, Julien, "Observaciones sobre dos categorías de la dinámica política. De la crisis al conflicto", en "El concepto de crisis". *Communications*, N° 25, París, 1976.

42. Kuhn, T.S., *La estructura de las revoluciones científicas*, México: FCE, 1962.

43. Thom, René, "Crisis y catástrofe", en "El concepto de crisis", *Communications*, N° 25, 1976.

tativo en el plano real de las variables percibidas hace que una figura se transmude en una cosa distinta. El siguiente cuadro de Escher ilustra este proceso de transformación ligado con pequeños cambios incrementales. La línea central señala el punto de inflexión y el pasaje a una realidad distinta.<sup>41</sup>



Se verifica así el hecho de que pequeños cambios perceptivos, acumulativos dentro de un proceso, devienen —en

44. Se trata de la xilografía denominada "Aire y agua" (1938). Extraída de Escher, M.C., *Estampas y dibujos*, New York: Taschen, 1994. Corresponde a una serie (de la cual es la obra número 13) que se ocupa de la relación entre figura y fondo. El comentario al comienzo de esta serie señala: "Nuestros ojos están hechos para fijarnos en un objeto determinado. Cuando esto ocurre, el resto del campo visual se convierte en un mero fondo" (*op. cit.*, p. 8).

En el comentario a la obra expuesta, el editor agrega: "En la línea horizontal del centro, pájaros y peces son seres de la misma condición. Pero al volar lo asociamos con el aire, de tal manera que los cuatro peces blancos que circundan al pájaro negro constituyen el aire, por el que aquél vuela. Al nadar lo asociamos con el agua, de tal manera que los cuatro pájaros oscuros que rodean al pez blanco son el agua por la que este nada" (*op. cit.*, p. 9).

un punto de clivaje— en un cambio cualitativo que representa una realidad drásticamente distinta. En todo este proceso, el juego entre fondo y figura muestra una interacción significativa. El fondo constituye el contexto de la figura, y esta se comprende sólo a partir del contraste con aquel. Tenemos entonces que en un proceso de transformación progresiva, hay un punto en el que más cambio representa el pasaje a otra cosa, a otra realidad. Esta situación es asimilable a la que acontece en un sistema social que se transforma y cambia abruptamente a partir de pequeñas modificaciones continuas. Un conjunto de variables vinculadas con su contexto lo impactan ininterrumpidamente durante cierto lapso, hasta producir una nueva realidad, "drásticamente distinta". Las vicisitudes del contexto acompañan las transformaciones de la figura. El hecho de que este fenómeno del cambio abrupto en una realidad distinta afecte también a otras entidades y sistemas sociales muestra el componente estructural universal del fenómeno.

Zeeman utiliza esta idea de proceso cambiante para referirse a la teoría de la catástrofe, que ilustra con ejemplos en una variedad de campos que señalan su universalidad. El autor demuestra que las figuras percibidas secuencialmente se transmutan unas en otras, y que hay un punto medio en el que se produce un quiebre, por el cual se opera una transformación en otra cosa. Señala la existencia, en nuestras percepciones, de cierta estabilidad condicionada por la pregnancia que supone enfocar un elemento por vez, de modo que lo percibido secuencialmente condiciona la percepción.

Cuando los cambios sucesivos adquieren cierta dimensión crítica, se convierten en transformaciones drásticas que representan un cambio de fase. Se produce la catástrofe del cambio de fase. Estos cambios repentinos podrían perfectamente ocurrir sin que se presentasen causas repentinas

externas. La hipótesis implica que la existencia de estos "saltos" —abruptos, sorprendidos, e imprevisibles en su dramaticidad— a otro estado de cosas en el sistema no provienen necesariamente de una invasión externa o de un cambio externo, sino que responden, a su vez, a un salto en distintas variables internas que se conjugan con aquellas de una forma particular. En esta conceptualización de la crisis se da particular importancia a la "pregnancia" del sistema o adherencia a los estados previos que "resisten" la aceptación de las nuevas realidades. Piaget plantea esto mismo —utilizando otra forma de decirlo—, cuando se refiere al proceso de aprendizaje, en el cual, señala, se presenta un interjuego entre "asimilación" y "acomodación", mecanismos que considera funcionales para la consolidación de un aprendizaje nuevo. Sólo se pueden aprender o reconocer las nuevas realidades, asimilar los cambios, si se los puede referir a esquemas internalizados previos relativamente estables. Y Peter Marris liga esta tendencia natural del modo de aprehender la realidad a la existencia de un conservadurismo innato, universal y necesario para acomodarse a lo nuevo. Asimismo, la vincula con el impulso o compulsión a la repetición descrito por Sigmund Freud, y con la mentada resistencia al cambio que constituye un concepto muchas veces ilustrado en psicología social.<sup>45</sup> Con este fenómeno se enfrentan los líderes y conductores que aspiran a introducir modificaciones substanciales en los sistemas que lideran o conducen. Saber vérselas con tal "resistencia" constituye, por ende, una competencia que todo "agente de cambio" debe saber administrar.

Estos ejemplos y teorizaciones —al igual que el planteo propuesto por Khun— ligan la crisis con fenómenos de transición y de cambio, que involucran un proceso de transfor-

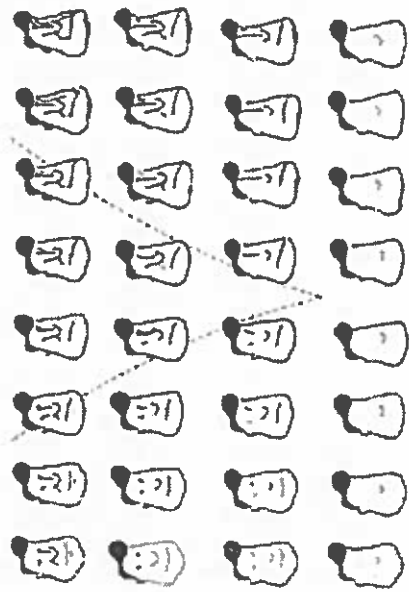
mación de una unidad de sentido a un nuevo estadio o etapa que representa la modificación drástica del sentido originario. Estas mismas nociones son aplicables a una organización empresarial en crisis. No todas las entidades particulares son afectadas por igual por la crisis proveniente del contexto. El impacto específico depende de ciertas condiciones internas del sistema que hacen a su fortaleza y a la posibilidad de trascender un impacto significativo contemporáneo de variables del "mercado" o del medio ambiente, continuamente cambiantes, que, pasado un cierto umbral de "clivaje" o punto crítico, crean nuevas realidades. Cuando ciertas variables que corresponden a la realidad externa cambian en forma continua y sistemática —por ejemplo, los índices de desocupación—, o cuando se produce un cambio abrupto en las variables externas —por ejemplo, un hecho crítico como "el corralito"—, el sistema se convierte en "otra cosa" y esta nueva condición representa un punto de no retorno que puede determinar un colapso y una transmutación, una nueva realidad, tanto en una organización en particular como en una comunidad global.

Siempre que una fuerza continuamente cambiante conduzca a un efecto de cambio abrupto el fenómeno puede describirse como una *catástrofe virtual*.

La teoría de la catástrofe constituye un recurso para explicar cómo surgen las discontinuidades a partir de factores causales, permanentemente cambiantes, provenientes de una combinación de fuentes que actúan en forma simultánea (ver figuras en la página siguiente).

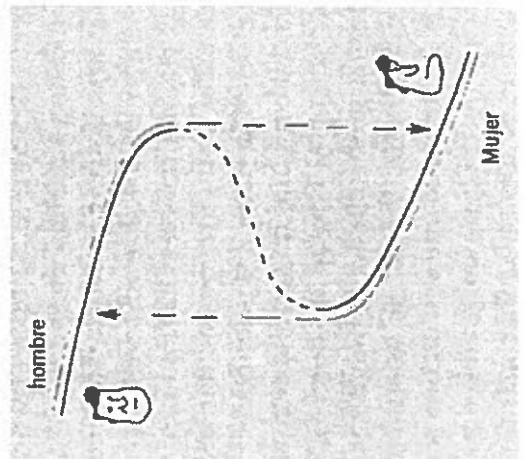
En la figura del conjunto de caras, si se toma la fila superior y se inicia el recorrido desde la izquierda, la cuarta imagen tiene la misma probabilidad de percibirse como la cara de un hombre que como la vista de una mujer sentada sobre sus piernas. La figura se muestra en una secuencia, en la que la percepción de la figura del medio depende de la dirección en que se ve la secuencia: hay más posibilidades de

45. Marris, Peter, *Loss and Change*, London: Routledge & Kegan Paul, 1974.



que se vea como la cara de un hombre si se comienza a mirar desde la izquierda; o como un cuerpo de mujer si se comienza desde la derecha.

Pero la figura sugiere que hay un *pico de catástrofe* que aparece en la medida en que se introducen factores nuevos, consistentes en el agregado de detalles. Viéndola como totalidad multidimensional, se bosqueja un conjunto que representa un pico de bifurcación.



También en nuestras sociedades, organizaciones y empresas se presentan *fluctuaciones abruptas (catástrofes virtuales)* frente a los grandes cambios sociales.<sup>46</sup>

Los estudios sobre la emergencia abrupta de revueltas en la prisión de Gartree (Inglaterra), realizados por Zeeman y colaboradores, señalan —luego de un análisis factorial estadístico previo— la existencia de dos tipos de factores que influyen en la emergencia repentina de un desorden generalizado: (1) la tensión, definida como frustración y estrés, y (2) la alienación, definida como división, falta de comunicación y polarización. El incremento de la tensión tiende a aumentar el desorden, mientras que el incremento de la alienación conduce a una ruptura abrupta y violenta que se transforma en revuelta. Esto supone un pico catastrófico cuyo factor normal es la tensión, y cuyo factor disociativo es la alienación. Existe, dentro del sistema, un flujo de retroalimentación que precipita la catástrofe.<sup>47</sup>

En el caso de empresas en crisis, confluyen en la determinación de situaciones caóticas una quiebra repentina de distintos conjuntos de variables organizacionales, con la de otras variables de naturaleza individual. Los acontecimientos, impactando en una situación alienante, producen un punto de bifurcación que desemboca a veces en situaciones límite; pero frente a las mismas realidades, las respuestas pueden ser distintas. Las variables individuales en el caso de las empresas —entre ellas, la confianza y la esperanza como factores motivacionales alentadores, o, en su defecto, la ansiedad o el pánico que una realidad cambiante promueve— inciden en el control o en el descontrol que retroalimentan el caos o la reconstrucción. Y la gobernabilidad de una or-

46. Postom, T. y Stewart, I., "Catastrophic Theory and its applications", *The Problems of Social Modeling*, London: Pitman, 1978, p. 419.

47. Zeeman, E.C.; May, C., Harrison, H. y Shapland, P.A., "A model for institutional disturbances", *Br. J. Math. Statist. Psych.*, 29, 66-80, 1976.

ganización determinada está —en esto— muy condicionada. Por ello, el manejo de la incertidumbre generada por el cambio —que, a su vez, desata la ansiedad— se transforma nuevamente en una “competencia” fundamental que los líderes contenedores saben aplicar.

En las catástrofes producidas por accidentes naturales —como la del tsunami en Indonesia—, las variables interviniendo que confluyen son de naturaleza aparentemente fortuita. Dichas catástrofes poseen, sin embargo, desde el punto de vista del proceso que se desencadena a partir del episodio, mecanismos de resolución y de elaboración similares a los de otras crisis ya descritas. En todas ellas, el componente subjetivo vinculado con el pánico colectivo propio de la liberación masiva de la ansiedad tiene un desarrollo similar. En todas ellas, el impacto inicial es altamente desorganizador, caótico y paroxístico, y da lugar a una serie de etapas que revelan la intención de elaboración —de asimilación paulatina— del impacto traumático.

Según lo que venimos señalando, podemos decir que este tipo de crisis adquiere un carácter más dramático por la imprevisibilidad y por el factor sorpresa que las caracteriza, que no dan tiempo a prepararse para enfrentar el suceso.

La noción de crisis está, entonces, ligada a las alteraciones y rupturas que pueden producir los cambios.

Käes aporta su propia visión al concepto de crisis. Dice este autor que el hombre, desde que nace, transita situaciones de crisis: la historia individual transcurre entre rupturas y sus resoluciones. El proceso entre ambas es llamado “de transición”. La ruptura tiene que ver con el riesgo de desintegración. Se trata de una experiencia subjetiva de ruptura dentro de la continuidad de las cosas, que cuestiona dolorosamente la integridad del sí mismo, la organización de sus identificaciones e ideales, la confiabilidad de sus lazos de pertenencia a grupos, de las relaciones con los otros y con el medio circundante.

Siempre la ruptura significa una pérdida producida o que presenta el riesgo de producirse, y que va acompañada por un sufrimiento y del sentimiento de amenaza para la integridad del sí mismo. En todos los casos, la crisis involucra un componente relacional.<sup>48</sup> Es decir, compromete la relación entre personas, afecta la continuidad de la relación y puede involucrar confrontaciones.

La ruptura supone que se parte de una unión, asumida como una continuidad, y la crisis representa, por ende, la pérdida de una continencia.

Dos elementos fundamentales que tienen que ver con el proceso de la crisis se destacan: la transición y la ruptura, de la que emergen sentidos y significados y la liberación de ansiedades. Lo que queda en el medio es un tiempo de incertidumbre entre dos cortes. La crisis puede encuadrarse en un marco temporal que señala un comienzo, una trayectoria y un final. Y puede ubicarse en un espacio y en un tiempo determinados, que contribuyen a darle su sentido y significado.

Desde el punto de vista sociológico, la crisis constituye una situación colectiva caracterizada también por contradicciones y rupturas, plenas de tensiones y desacuerdos. Los individuos y los grupos vacilan acerca de la línea de conducta que deben adoptar y esto ocurre en la transición del proceso, porque las reglas y las instituciones ordinarias quedan en suspenso. Algunas veces, incluso, están desfasadas en relación con las nuevas ideas e intereses que surgen del cambio. Dada la situación de transición que representa la crisis, no es posible pronunciarse sobre la justeza y la eficacia de las nuevas vías.<sup>49</sup>

48. Käes, René, *La Institución y las Instituciones*, Buenos Aires: Paidós, 1989. Del mismo autor, *Le Groupe et le Sujet du groupe*, Paris: Dunod, 1993.

49. Freund, Julien, “Observaciones...”, *op. cit.*

Como ha de verse en el capítulo sobre el método (Capítulo 7), Käs propone el "análisis transicional" dentro de un encuadre grupal como forma de ayudar a elaborar el pasaje a partir de una ruptura. Este análisis comprende diversos procesos de elaboración que más adelante se examinan, y contiene la idea de "objeto transicional" de Winnicott, en la que se apoya. Dado que la pérdida de una continuidad en el plano relacional constituye una experiencia central que hace a la transición, la posibilidad de ofrecer un marco contiguo relativamente estable dentro del cual las emociones asociadas por la crisis puedan considerarse y conversarse, se transforma en un recurso metodológico fundamental que los buenos líderes contenedores pueden instrumentar.

No todo cambio externo o factor desencadenante, empero, es fuente de crisis en forma inmediata. A veces, la crisis se desarrolla en forma regular y lenta, y los cambios son imperceptibles hasta que se produce un punto de ruptura que se percibe como una nueva situación.

Hay cambios incrementales que no implican una revisión profunda del sistema: se refieren, más bien, a nuevas formas de enfrentar las necesidades con intenciones establecidas.

Existen, por lo demás, cambios de naturaleza puramente interna, que son parte de un proceso de maduración que en un momento determinado se manifiestan en un crecimiento, entendido como un estadio completamente distinto. Las experiencias de crecimiento y desarrollo implican una incorporación gradual que se produce en el marco global de propósitos e intenciones que caracterizan al sistema, y aportan mayor complejidad, riqueza, diversidad, plasticidad y adaptabilidad, pero dentro de un proceso continuo y estable. Estos cambios no necesariamente representan una amenaza para los esquemas preexistentes, ya aprendidos e incorporados.

Los cambios a los que se refiere en adelante este trabajo son los de naturaleza externa, generadores de crisis, que

siempre involucran el contexto de acontecimientos en los que se desarrolla un sistema y que determinan en él modificaciones "dramáticas", una vez pasado determinado umbral posible de "asimilación". Esta transposición del umbral representa una "ruptura", pérdidas actuales o futuras, y una crisis de discontinuidad.

### Crisis y organización

Las experiencias de discontinuidad que se producen por una invasión masiva de un factor externo desencadenante son profundamente perturbadoras para los organismos vivos, y también para el sistema organizacional. Crean un estado de ruptura que conduce al desequilibrio y la tensión. Alteran el rumbo de la organización porque se produce un corte en la posibilidad de proseguir con los propósitos y los planes habituales. Planes y proyectos se integran en esquemas de significado y de sentido que involucran un derrotero de acción. Se dirigen hacia adelante, hacia afuera, hacia el futuro. Los propósitos orientados a metas pugnan por realizarse. Los cambios abruptos afectan la integridad y la orientación de los sistemas. Interrumpen una trayectoria, la bloquean, la discontinúan. Representan una invitación a buscar una reorientación posible.

De los autores que se refieren a la crisis, Edgar Morin es el que más directamente la relaciona con los sistemas sociales organizacionales. Al examinar la noción de crisis, Morin sugiere que "es necesario realizar un planteo que conciba a la sociedad —y en nuestro caso, también a una organización determinada— como un sistema capaz de tenerlas".<sup>50</sup>

50. Morin, Edgar, "Para una crisisología", Centre National de la Recherche Scientifique. Publicado en *El concepto de crisis*, Ediciones Megalópolis, 1976, pp. 278 y ss. Traducción de *Communications* N° 25.

Para ello —y para poder abarcar los distintos niveles de análisis en los que puede estudiarse una crisis, incluyendo el nivel biológico, el de la conducta individual, los grupos, las organizaciones y, en particular, los desarrollos sociohistóricos—, Morin propone un constructo teórico que contempla tres órdenes de principios:

1. Sistémico
2. Cibernético
3. Neguentrópico

Sin ellos no es posible, en su opinión, construir una teoría de la sociedad ni de las crisis; como tampoco implementar una metodología que ayude a transitar estas situaciones.

#### Hacia una teoría y práctica de la crisis

Para el autor, es posible desarrollar un marco conceptual y metodológico —basado en investigaciones realizadas en un campo interdisciplinario de las ciencias sociales— al que llama *crisiología*. Consideramos que la *crisiología*<sup>51</sup> encierra una estrategia y una metodología, aspecto fundamental para implementar un cambio organizacional complejo que responda a los nuevos desafíos que las turbulencias del contexto imponen. Esta metodología y estrategia para el cambio comprometen no sólo un conjunto de competencias que los agentes del cambio necesitan dominar, sino que involucran habilidades y destrezas que caracterizan a los buenos líderes gerenciales capaces de transitar situaciones de tensión e incertidumbre, manejando las contradicciones y conflictos que en ellas se presentan. Para esto es necesario

tener en cuenta las variadas situaciones que se le plantean a un sistema que atraviesa una crisis.

Según Morin, cuando un sistema social organizacional o megaentrópico entra en crisis, muestra las siguientes condiciones y características:

1. Se presenta una perturbación asociada con un hecho exterior disruptivo, que desencadena la crisis. El evento externo tiene un carácter acumulativo y actúa como una sobrecarga que produce una ruptura. Esto ocurre cuando se supera cierto umbral. El cambio de las condiciones externas, que compromete las reglas del juego que regulaban la relación del sistema menor con su contexto, hace que este no pueda responder de acuerdo con la lógica y normas de funcionamiento propias de la "normalidad" anterior. Hay una contradicción paradójica entre contextos incluyentes. Morin los llama "fenómenos de *double bind*". El sistema menor enfrenta un problema que no puede resolver con las reglas de funcionamiento de su existencia corriente. Tiene lugar una disfunción donde había integración, y ruptura donde había continuidad. Se impone el conflicto y la falta de complementariedad (en el Capítulo 3 volveremos sobre esta relación fundamental entre sistemas incluyentes, causante de desórdenes disociativos provenientes de la exposición a situaciones paradójicas).
2. Desorden e incertidumbre. En las crisis, se produce una regresión de los determinismos y una proyección de los desórdenes internos, que, por otra parte, son constitutivos de todo sistema, y que incrementan la incertidumbre junto con la regresión de la previsión. La posibilidad de planificar y la capacidad de realizar predicciones confiables se ven

51. Morin, Edgar, "Para una crisiología", *op. cit.*



limitadas. La incertidumbre está favorecida por el riesgo de fracaso involucrado, que equivale al colapso de la entidad. La incertidumbre se acompaña de una liberación significativa de ansiedad. La contención de la ansiedad generada por la incertidumbre se logra cuando se aclara el nuevo marco de la conducta, que coincide con la redefinición de los límites de la organización: nuevas políticas, estrategias, planes, estructura, etc. Como lo señalamos anteriormente, la facultad para tolerar la incertidumbre y ofrecer una relación de contención constituye, a su vez, una condición del buen liderazgo gerencial.

3. Bloqueo de los dispositivos de reorganización permanente. Se trata de desarreglos vinculados con la pérdida de regulación de la retroacción negativa automática (*feedback* negativo). La irrupción de desórdenes va asociada con la parálisis y la rigidización —pérdida de flexibilidad— del sistema. De aquí se deduce que la flexibilidad constituye una condición adaptativa que poseen las organizaciones que logran sortear la crisis, aquellas que “aprenden de la experiencia”. La posibilidad anterior se incrementa cuando se instauran mecanismos de lectura sistemática del ambiente y de los signos que en él se van desplegando a fin de ir corrigiendo aquellos aspectos internos que resultan disfuncionales para el contexto.

4. Desarrollo del *feedback* positivo. La crisis pone en juego mecanismos que agravan las perturbaciones. Cuando ocurre el fenómeno de crecimiento desmesurado, por ejemplo, en ciertas organizaciones las fluctuaciones, en lugar de corregir acenúan la desintegración en cadena (*run away*) y el desborde del sistema. Se plantean entonces situa-

ciones de descontrol, propias del cambio de escala, ya sea porque el sistema no logró implementar —por ejemplo— una estructura adecuada, o porque las destrezas del liderazgo no resultan contenedores para enfrentar las nuevas situaciones o realidades.

La conducción y el liderazgo gerencial cambian cualitativamente con el tamaño de la organización. Una empresa familiar que trasciende cierta dimensión organizacional no puede ser ya manejada como un gran grupo de relaciones muy personalizadas. La presencia directa del o de los fundadores no constituye en este caso el estilo de conducción que se necesita. En ciertas circunstancias, el crecimiento requiere transformaciones más substanciales que implican, por ejemplo, la introducción de niveles gerenciales profesionales y la creación de nuevos estratos organizacionales. Estos cambios suelen ser resistidos y ocasionan la falta de contención del sistema, que no resulta suficientemente complejo como para enfrentar las nuevas realidades.

5. Transformación de complementariedades y antagonismos. En las relaciones entre individuos, grupos, clases, estamentos o sectores, los antagonismos virtuales tienden a hacerse manifiestos, mientras que las complementariedades manifiestas tienden a virtualizarse. La emergencia de confrontaciones, de falta de colaboración entre grupos institucionales, acentúa los fenómenos de crisis y resiente la consolidación de una estrategia global de gerenciamiento, que debería comprometer una concepción firme y sostenida de trabajo en equipo, y la constitución de grupos de trabajo conformados por los distintos sectores de la organización. Cada uno

de los sectores que integran un grupo de trabajo debe ser consciente de la necesidad de recuperar la complementariedad. Las nuevas realidades del mercado hacen necesario, así, que se flexibilice la concepción rígida de funciones y departamentos estancos, y que se opte por "soluciones flexibles" para dar respuesta a las renovadas y cambiantes necesidades de los clientes y de las tecnologías vigentes. Las nuevas demandas exigen la realización de un trabajo que ha de ser resuelto por un conjunto de especialistas que brinden un aporte complementario al nuevo enfoque total necesario.

6. Crecimiento de caracteres polémicos. En la organización, se desencadenan o reavivan antagonismos latentes, acrecentándose el conflicto o haciéndose dominante hasta derivar —a veces— en sucesos más o menos violentos. La crisis se torna un conflicto polémico. Aquí, lo que se destaca es el enfrentamiento hostil que puede acentuarse o multiplicarse. La habilidad para negociar en situaciones de conflicto se transforma de este modo en una nueva competencia requerida. También pueden instalarse mecanismos *ad hoc*, especialmente diseñados para tratar los temas sucesivos que se suscitan. Estos pueden, por ejemplo, involucrar la creación de un sistema de representación que permita elaborar soluciones confiables.

7. Multiplicación de los *double bind*. En relación con la emergencia de los desórdenes y de los antagonismos que cabe esperar que se produzcan, suelen circular y pueden multiplicarse los mensajes contradictorios llamados *a doble vía*, o *double bind*, o *dobles mensajes*. Se presenta la propensión a la circulación de rumores o información "vía pasillo" oficiosa, y que refleja los estados de opinión que prevalecen en los

contenidos que se transmiten. La circulación de información divulga estados de opinión; es valiosa y hay que tenerla en cuenta dado que intenta anticipar aspectos vinculados con el devenir de los acontecimientos, así como cubrir baches de información y aportar certezas a la incertidumbre imperante. A veces esta información crea nuevos problemas y genera ansiedades que escapan de los canales "oficiales". Hay lógicas superpuestas y contradictorias en la circulación de los mensajes, así como nuevas premisas vinculadas con diversas legalidades internas cambiantes. Una conducta, acertada en un nivel, tal vez resulta desacertada en otro, y se presentan, al mismo tiempo, como contradicciones o paradojas en las relaciones entre los grupos. Esto da lugar a que los mensajes tengan varias lecturas posibles, a veces contradictorias, lo que da lugar a confusiones y perplejidades. El tema de las comunicaciones y la necesidad de implementar un sistema confiable que permita divulgar información fidedigna que transmita al mismo tiempo una versión oficial no expuesta a las distorsiones de la transmisión "vía pasillo" es crucial durante la crisis. Las preocupaciones giran alrededor de la necesidad de los actores sociales de anticipar las "intenciones" de otros protagonistas, en especial de las figuras de autoridad que tienen la alternativa de imprimir un u otro rumbo al acontecer del sistema social. En las situaciones de crisis, para lograr "contener" estas expectativas conflictivas, ciertos conductores han implementado mecanismos de comunicación directa que permiten transmitir con diáfana intención a una audiencia amplia los cambios que se planean. Esto suele constituir un recurso que modera las contradicciones.

8. Desarrollo de actividades de investigación. Cuando la crisis se extiende o se profundiza, comienzan a intentarse actividades de investigación que permiten revisar cada una de las soluciones que se van insinuando: son un modo de encarar los cambios que pueden representar una reforma del sistema o incluso implicar su modificación profunda. Hay que tener en cuenta que la crisis, al ser sorpresiva, constituye una situación inusual, nueva, para la cual no se han elaborado pautas de acción o de resolución: frente a ella, no hay experiencia previa. Los nuevos problemas que se enfrentan se erigen en "operas primas" que no conforman las únicas soluciones posibles. La búsqueda de soluciones constituye, de este modo, una actividad creativa. Entramos así en una etapa más constructiva de la crisis. Las actividades orientadas de esta manera comprenden la revisión de los límites —o su formulación, si no existían—: se dirigen a la búsqueda de alternativas a través del planteo de escenarios optativos, y las soluciones generalmente suponen el rediseño de la estructura vigente. Tales actividades requieren un diagnóstico previo. Se necesita incorporar un conocimiento que no se tiene, o revisar el cuestionamiento de un orden establecido.

9. Soluciones mágicas, míticas o rituales. La búsqueda de soluciones puede asumir ribetes poco realistas: al lado de los procesos intelectuales, racionales y lógicos, se despliegan fantasías, mitos, mecanismos mágicos de resolución, o de tipo ritual. Esto puede advertirse, por ejemplo, en la búsqueda de chivos emisarios, de culpables, a los que se trata de circunscribir o aislar. El marcado malestar ocasiona muchas veces fantasías apocalípticas que se desarrollan junto con el sentimiento de amenaza. Puede emerger un

mesianismo salvacionista que suele ser parte substancial de los procesos sociohistóricos y humanos en general. Estas tendencias mesiánicas han acompañado, según N. Khon, las crisis del milenio, dando lugar a movimientos redentores tendientes al restablecimiento del orden y la justicia.

10. La dialectización de los componentes. El concepto de crisis involucra, como ya señalamos, la idea de un proceso y una transición que llevan implícito el juego —según Morin— de fuerzas de vida y fuerzas destructivas, y todo ello se combina en un resultado aleatorio, desordenado, que —en muchos casos— deriva en soluciones creativas e innovadoras. Estas contradicciones internas que se le presentan al sistema son asimilables a las "tendencias entrópicas" que abonan el desgaste y la degradación, tendencias que son compensadas por una actividad extra de mantenimiento y almacenamiento de energía que prevé este desgaste. Es importante destacar el componente creativo e innovador que emerge en las etapas posteriores del proceso, aleatorias e inimaginables en los momentos previos, de incertidumbre y caos.

### Crisis y transformación

La acción en los tiempos normales, donde predominan los determinismos y regularidades, requiere una previsión planificada. Pero en esta nueva situación, en la que predominan el azar y la incertidumbre, la acción tiene un carácter distinto: solicita golpes de audacia e inventivas estratégicas, y una capacidad lúdica basada en la creatividad. El cambio paradigmático que se instaura como parte de un proceso involucra soluciones creativas, sorpresivas, de naturaleza espontánea, no previstas en las etapas previas.

### Cambio - progresión - regresión

Como se dijo, durante la crisis el sistema manifiesta una doble tendencia provocada por la existencia de fuerzas de desintegración y de regeneración, según sean de muerte o de vida.

Los procesos constructivos tienen que ver con algunos mecanismos ya mencionados, de progresión, investigación, estrategia —de naturaleza creativa—. Los regresivos, en cambio, se vinculan con la invención, el mito, la magia y el rito. Todos ellos tienden a potenciar la desestabilización, la disgregación y una mayor vulnerabilidad. Se plantea aquí el doble rostro de la crisis —riesgo y oportunidad— con el que popularmente se la caracteriza. Durante el momento regresivo, el sistema pierde complejidad y flexibilidad. Se consolidan las estructuras más rígidas, se pierden libertades. Durante el momento progresivo, se impone la flexibilidad y la búsqueda original de soluciones.

### Crisis y evolución

Si bien el proceso regresivo de la crisis puede precisarse en una tendencia que se manifiesta en la cristalización del *status quo*, por su naturaleza posee un carácter evolutivo. Constituye un laboratorio en el que la lucha de contradicciones planteada por las fuerzas progresivas y regresivas llevan a una evolución que va ocurriendo en forma errática, aunque no pueda apreciarse o vislumbrarse en los momentos más dramáticos del desencadenante externo. Ya pesar de que la complejidad que va lográndose está acompañada de inestabilidades y desórdenes, se proyecta a través de una tendencia intrínseca que brega por la resolución, que da lugar a transformaciones en el sistema.

Es de destacar la idea dinámica y de proceso de transición que surge de la mayoría de las descripciones previas, tanto co-

mo la incertidumbre que cunde en el sistema entre ruptura y restablecimiento del equilibrio o resolución. El proceso de transición que la crisis representa se está constituyendo como una forma cada vez más habitual de estar en el mundo.

En efecto: discontinuidad, ruptura, incertidumbre y amenaza son conceptos que se repiten, y que parten de las vivencias cotidianas que se experimentan. Estos conceptos aluden, por una parte, a aspectos estructurales de los sistemas, pero, por la otra, a aspectos subjetivos que comprometen la conducta de los protagonistas. El componente de acción y de transformación del sistema involucra en forma clara a los actores sociales comprometidos en el proceso, y resuelve problemas de transición, que son una forma de referirse al cambio continuo y desordenado.

Tanto la tendencia regresiva, desintegradora, de la crisis, como la prospectiva, que tiende a la renovación y al cambio, se describen como parte de un proceso aleatorio signado por la incertidumbre. El proceso, teóricamente, remite a una ruptura y a una recuperación que involucran una dimensión temporal, y que se ubican en un espacio determinado y en un contexto histórico.

La crisis, al poner de relieve fisuras fundamentales del sistema, deriva en una búsqueda de responsables a los que se les exige "rendir cuentas". Adquiere así la forma de una confrontación conflictiva entre grupos representativos de los distintos actores afectados por ella. Las confrontaciones pueden desestabilizar el sistema.

Observamos, en el centro de la problemática que desata la crisis, el rol que —en el devenir del conflicto— ocupa la figura de autoridad. Se aprecian lazos vinculares impregnados de subjetividad, que mantienen en una situación interactiva compleja a los diversos conjuntos de actores sociales involucrados. La credibilidad y la confianza entre las partes, profundamente afectadas, está en juego, y alimenta el presagio de nuevas y costosas rupturas. Para que la

atributo de los conductores, líderes o gerentes proactivos. Su talento radica en su capacidad de mirar con suficiente distancia el sistema y extender su visión hasta abarcar los distintos subsistemas incluyentes involucrados en el problema y que las paradojas impiden advertir en lo inmediato.

La condición necesaria para resolver las contradicciones entre contexto y metacontexto emana de la perspectiva más amplia que los abarca a ambos y permite, de esta forma, ver y resolver la paradoja. Parece importante destacar esta cuestión, vinculada con el azar, con la suspensión temporaria de la posibilidad de predicción que afecta la planificación, y con los elementos aleatorios implicados, que requieren creatividad para resolver los problemas del sistema. Las soluciones originales son fuentes de innovación, y esto tiene que ver con el talento que sustenta el mirar y vislumbrar.

La creatividad se basa —como observó el fotógrafo Horacio Coppola— en “la posibilidad de comenzar a mirar —del latín *mirare* y del sánscrito *la mare*, que significa distinguir— la capacidad de ver con maravilla y con ansia las cosas sorprendentes de la vida”.<sup>52</sup> La frescura que representa la capacidad de asombro, la curiosidad intelectual, el ansia de saber y conocer.

En la misma fuente, Coppola cita a Paul Valéry cuando dice: “Mirar como aún nunca vistas, todas las cosas del mundo”. Visión desprejuiciada, de aliento largo, la mirada que busca el horizonte.

Tales componentes, necesarios para resolver los problemas que plantea la crisis, constituyen aportes que suelen ser ofrecidos por los individuos llamados líderes o gerentes (cuando son buenos), y que forman parte de condiciones que es muy provechoso detectar, aprovechar y desarrollar en ellos.

governabilidad del sistema se mantenga, se hace necesario seguir interactuando y negociando.

Los actores sociales comprometidos en una interacción signada por conflictos, por movimientos hacia la confluencia y la complementación, o hacia la confrontación, la dispersión y el caos, operan sorteando la incertidumbre en un contexto en el que es difícil desarrollar certezas y elaborar predicciones confiables acerca de lo que va a ocurrir o acerca de cómo van a terminar las cosas.

Siempre, para realizar una adaptación proactiva no alienada ni alienante, inevitablemente se precisa realizar predicciones confiables sobre los sucesos que se espera que ocurran. Esta predicción es previa a la planificación. Forma parte de la visión del futuro, que, inevitablemente, es subjetiva.

A fin de pensar en un contexto de incertidumbre, se requiere una mínima contención que —en principio— la ruptura de los límites cuestiona.

La contención permite la reflexión que aporta el elemento de investigación que requiere la resolución de los problemas. Las acciones confiables basadas en predicciones valederas están a cargo de personas. Morin destaca que cuando la crisis se agudiza, quien resuelve el problema es una sola persona o un grupo pequeño que, de esta manera, asume un liderazgo. La crisis pone de manifiesto fallas en la ausencia de un liderazgo con proyecto y con visión de futuro.

La amenaza y la desesperanza entorpecen el proceso y estímulan las tendencias regresivas de la crisis. Todo ello afecta la gobernabilidad del sistema. La descripción estructural de sus componentes se complementa con las descripciones relativas a la conducta y a sus manifestaciones subjetivas. Hay un componente implícito de acción que requiere, asimismo, tener claro cuál es el norte y la capacidad de tolerar la incertidumbre que integra el proceso. Esta condición suele ser un

52. Coppola, Horacio, *Imagema. Antología fotográfica 1927-1994*, Buenos Aires: Fondo Nacional de las Artes - Edic. La Llanura, 1994.