

Cómo anticipar y resolver crisis y rupturas en ambientes turbulentos

Winston Moore Casanovas - Bolivia

Quizás el mayor desafío que enfrentan los gobiernos, instituciones, organizaciones y comunidades hoy en día es planificar y comunicar en un mundo marcado por la incertidumbre. Desafío problemático, dado que se siguen utilizando métodos que, si bien funcionaron en contextos estables, ya no sirven para anticipar o resolver las crisis de fragmentación y rupturas en formaciones sociales e instituciones sorprendidas por endeble relaciones con sus entornos o ambientes sociales.

Los procedimientos actuales de previsión y planificación son anticuados porque fueron diseñados para formular estrategias y resolver problemas diferentes a los que hoy enfrentan los estados, sociedades y organizaciones. El aumento en los niveles de complejidad y la sensación de que "las cosas están fuera de control" muestran el grado de dificultad con que tienen que lidiar estas entidades y sus personeros; sin entender que existen niveles más profundos de la realidad, vida organizacional y la vida en general, de los cuales se podrían nutrir para crecer y salir adelante.

Recién estamos comenzando a descubrir e inventar nuevas formas de organización y estrategias, que serán útiles para navegar el presente siglo, pero debemos tener el coraje de abandonar lo anticuado y nuestras visiones parciales para ver el mundo de una nueva manera.

Persistencia del imaginario Newtoniano-Cartesiano

Sucede que vivimos y trabajamos en instituciones, organizaciones y empresas diseñadas en base al imaginario Newtoniano¹ y Cartesiano² que surgió a finales del siglo XVII.

El gerenciamiento tradicional se basa en los principios científicos de la física Newtoniana, con su visión del universo como máquina. Sin embargo, la ciencia moderna ha determinado que el modelo de la máquina no es efectivo para manejar la complejidad. Ahora nos estamos dando cuenta que nuestras organizaciones modernas e instituciones están tan interconectadas, tanto interna como externamente, que no podemos esperar hacer un seguimiento a todas las conexiones detalladas en la expectativa de poder determinar las causas y efectos lineales. Al utilizar las técnicas del gerenciamiento clásico en un ambiente complejo nos encontramos en un círculo vicioso donde se tiene que gastar más y más energía para obtener resultados crecientemente menores. Youngblood p. 13-14

Muchas de nuestras creencias, supuestos y comportamientos se basan en una visión mecanicista del mundo, con principios científicos caducos que son la base de prácticas de gerenciamiento introducidas durante la Revolución Industrial. Seguimos trabajando inconscientemente en base a esta programación mecanicista a pesar de que ya no es efectiva para enfrentar los desafíos de la mundialización y globalización.

Sin embargo, estos supuestos siguen siendo la base para el diseño y el manejo de nuestras instituciones y organizaciones, y para la investigación y estrategias en las ciencias sociales, la comunicación, el mercadeo y la publicidad. Queramos o no, estamos influenciados

por visiones del mundo fuertemente ligadas a las ciencias naturales.

Estas imágenes de máquinas nos llevan a la creencia que estudiar las partes es clave para entender el todo. Las cosas son desarmadas literalmente o figurativamente diseccionadas –funciones empresariales, disciplinas académicas, procesos gubernamentales, áreas de especialización, partes del cuerpo humano– para luego ser rearmadas sin ninguna supuesta pérdida de significación. El supuesto es que mientras más sabemos acerca de cómo funciona cada parte, más sabremos acerca de la totalidad. Wheatley p.10

Nueva Ciencia y totalidad

La ciencia Newtoniana es materialista, esto significa entender el mundo a través de nuestros sentidos físicos. Todo lo real tiene una forma física visible y tangible. A diferencia de la ciencia clásica, la Nueva Ciencia –que empezó a surgir durante la segunda mitad del siglo XX– se centra en la totalidad, en lo holístico, en vez de las partes. Los sistemas se entienden como enteros y la atención se enfoca a las relaciones entre redes.

Vistos de esta manera, los sistemas presentan un nuevo paisaje de conexiones, de fenómenos que no pueden ser reducidos a una causa o efecto, o explicados estudiando las partes como componentes aislados. A principios del siglo XX se empezó a explorar el mundo subatómico y los científicos quedaron sorprendidos respecto a las nociones que tenían de lo "real".

En el mundo cuántico la relación es la clave que determina todo. Las partículas subatómicas toman forma y son observadas sólo en la medida en que estén en relación con otras partículas. Las partículas no existen como "cosas" independientes. No existen los denominados "bloques básicos" (building blocks). Wheatley p.11

Lo más revelador es que estas conexiones no visibles, entendidas anteriormente como entidades separadas, son en realidad un elemento fundamental de la creación. Asimismo, nuevas concepciones respecto al cambio y el desorden surgieron de la teoría del caos, dando lugar a un mejor entendimiento de la relación que existe entre el orden y el caos.

Sabemos ahora, por ejemplo, que estas dos fuerzas son imágenes reflejas de dos estados, donde el uno contiene al otro.

¿Qué implicaciones tienen estas revelaciones de la Nueva Ciencia, para entender el cambio, el orden y el desorden?

Un sistema puede descender al caos y la imprevisibilidad, sin embargo dentro de ese estado de caos el sistema se mantiene dentro de ciertos parámetros que son bien ordenados y previsibles. Sin la combinación de estas dos grandes fuerzas ningún cambio o progreso es posible. El caos es necesario para un nuevo ordenamiento creativo. Esta revelación ha sido conocida a lo largo del tiempo en la mayoría de las culturas humanas, sólo necesitamos que la ciencia nos ayude a recordarla. Wheatley p. 13

Los científicos han descubierto cómo el orden y la forma son creados no por complejos controles, sino a través de pocas formulas y principios guías que se repiten a sí mismos. En la medida en que podamos dejar de lado el modelo mecánico de las organizaciones, y no tratar al personal como piezas reemplazables en el proceso de producción, encontraremos dimensiones más ricas y podremos apreciar la totalidad.



Winston Moore Casanovas. Diploma Nacional Superior del Reino Unido en Marketing, BA Sociología, MA y PhD en Ciencias Políticas de la Universidad de Essex, Inglaterra. Periodista y Consultor en Comunicación. e-mail: wmoore@mail.zuper.net

¹ Isaac Newton, matemático inglés que desarrolló formulaciones matemáticas complejas de una perspectiva mecanicista de la naturaleza. El universo Newtoniano era un gran sistema mecánico que operaba según leyes matemáticas exactas.

² René Descartes, filósofo francés que fundó la filosofía moderna y el conocimiento científico. Extendió su concepción mecanicista de la materia a organismos vivos en su intento de crear una ciencia natural completa.

Sabemos, por otra parte, que las organizaciones e instituciones modernas prestan mucha atención a la visión, valores y la cultura interna. Estos elementos pueden impactar significativamente en la vitalidad de una organización, aunque no se sabe exactamente por qué ocurre esto. Sin embargo, estudios recientes han demostrado que una de las mejores maneras de crear continuidad y congruencia en tiempos turbulentos no es a través del uso de controles, sino utilizando otros mecanismos y canalizando fuerzas invisibles, pero palpables. Esto parece ciencia ficción, pero muchos científicos están actualmente trabajando acerca de los campos de energía (*fields*), que son fuerzas invisibles en el espacio que influyen sobre el comportamiento de las personas y grupos.

En este sentido, Wheatley ha sugerido que la visión y los valores de un país, gobierno, institución u organización actúan como campos de energía, o sea como fuerzas reales no visibles que influyen sobre el comportamiento de las personas.

Los conceptos arriba mencionados de visión y valores son, por supuesto, diferentes a la denominada "declaratoria de misión" utilizada en la comunicación estratégica corporativa, como mensaje que evoca algún estado futuro deseado a ser entregado por un líder carismático.

Por otra parte, el concepto de organización visto desde una perspectiva cuántica, y no en base a las formas mecanicistas, contiene estructuras más fluidas y orgánicas sin fronteras y sin costura. Esto sugiere que las organizaciones pueden reconocerse como sistemas enteros, como entidades orgánicas capaces de aprender y donde sus miembros pueden desarrollar novedosas formas de auto organización.

Campo social extendido, Ambientes de Tareas y sistemas

Pero, volvamos al anteriormente mencionado entorno, contexto o ambiente social en que se desenvuelven las instituciones, empresas, organizaciones y comunidades. Fred Emery y Eric Trist³ denominaron "campo social extendido" a todo lo externo a un gobierno, organización o comunidad, que influye sobre la operación del mismo. Este "campo" o ambiente es un dominio cuasi independiente, pero que contiene al mismo tiempo una red de interdependencias y fuerzas que pueden influir indirectamente sobre organizaciones o sistemas asociados.

En el interior de este ambiente contextual se puede identificar una serie de fuerzas externas locales e inmediatas, como por ejemplo el Ambiente de Tareas que es una subdivisión del Ambiente Contextual y que consiste en grupos u organizaciones que interactúan directamente con el Sistema.

Dado que el Ambiente de Tareas tiene vínculos más directos y altamente visibles con el Sistema, se supone muchas veces que este Ambiente (de Tareas), es más poderoso e importante que el Ambiente Contextual.

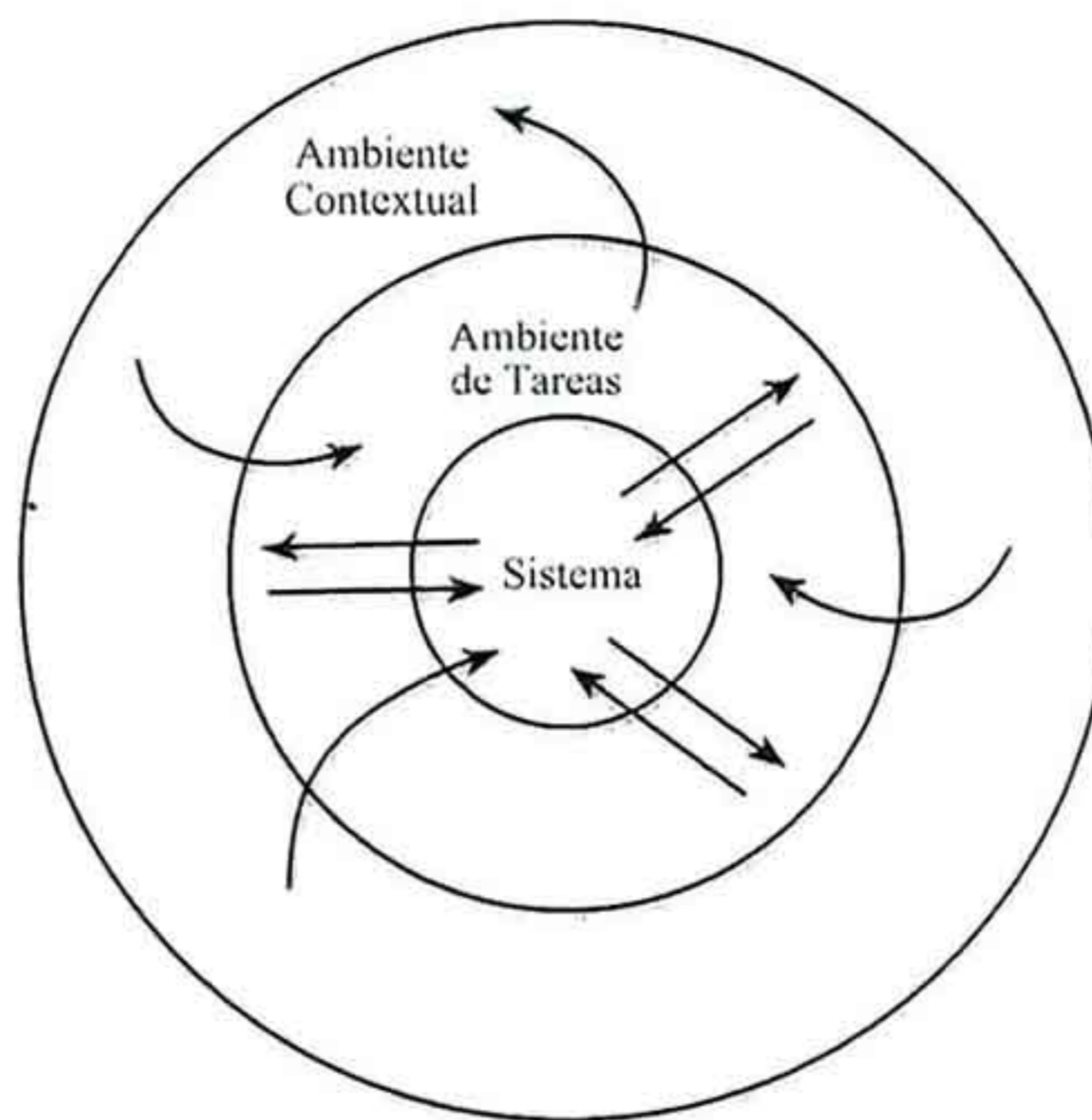


Figura 1
Sistema y Ambientes de Tareas y Contextual.
Emery & Purser p.49

inmediato en que se desenvuelve la misma. Están sus clientes, proveedores, empresas competidoras y asociados. El Ambiente Contextual es la región y país donde opera la empresa, la situación económica, social y política imperante; influyen también la competencia que viene de otros países, los factores geopolíticos y la situación mundial.

Ahora, en la medida en que el Ambiente de Tareas se acerca más al Ambiente Contextual, este último tiende a ejercer su influencia indirectamente, no sólo sobre el Ambiente de Tareas sino también sobre el Sistema, en maneras muchas veces irreversibles.

Los cambios en el ambiente contextual van mas allá del control directo de cualquier organización. Si no se monitorean los cambios en el ambiente contextual, pueden sorprender al sistema, sea éste un gobierno (W.M.) o una industria. Emery & Purser p.49

Por esta razón, los gobiernos, organizaciones, instituciones y comunidades que son el Sistema, deben estar pendientes de los cambios que puedan ocurrir en el Ambiente Contextual para preparar planes y estrategias a largo plazo.

Texturas ambientales: lo turbulento

Merrelyn Emery & Ronald Purser hacen referencia a cuatro tipos de texturas ambientales, texturas que son análogas a una superficie de agua o tierra cuya calidad impacta significativamente sobre quienes cruzan o atraviesan esa superficie. La textura ambiental cambia a través del tiempo, según los comportamientos de supervivencia efectuados por los sistemas con relación a sus Ambientes de Tarea y Contexto. Los cuatro tipos de textura ambiental, descubiertas por Emery & Trist, son: (1) ambiente plácido y fortuito; (2) ambiente plácido agrupado; (3) ambiente alborotado-reactivo; y (4) ambiente turbulento. Hoy en día vivimos en el cuarto tipo de ambiente, el

miendo ingentes cantidades de combustibles fósiles y metales pesados. La competencia entre estas empresas ocurría en un trasfondo de valores estables. Fue durante la prevalencia de este ambiente estable-competitivo que apareció la burocracia y el gerenciamiento científico (Taylorismo)⁴. Métodos que consideraron a los empleados como partes reemplazables y dispensables, al ser incorporados en los procesos de producción.

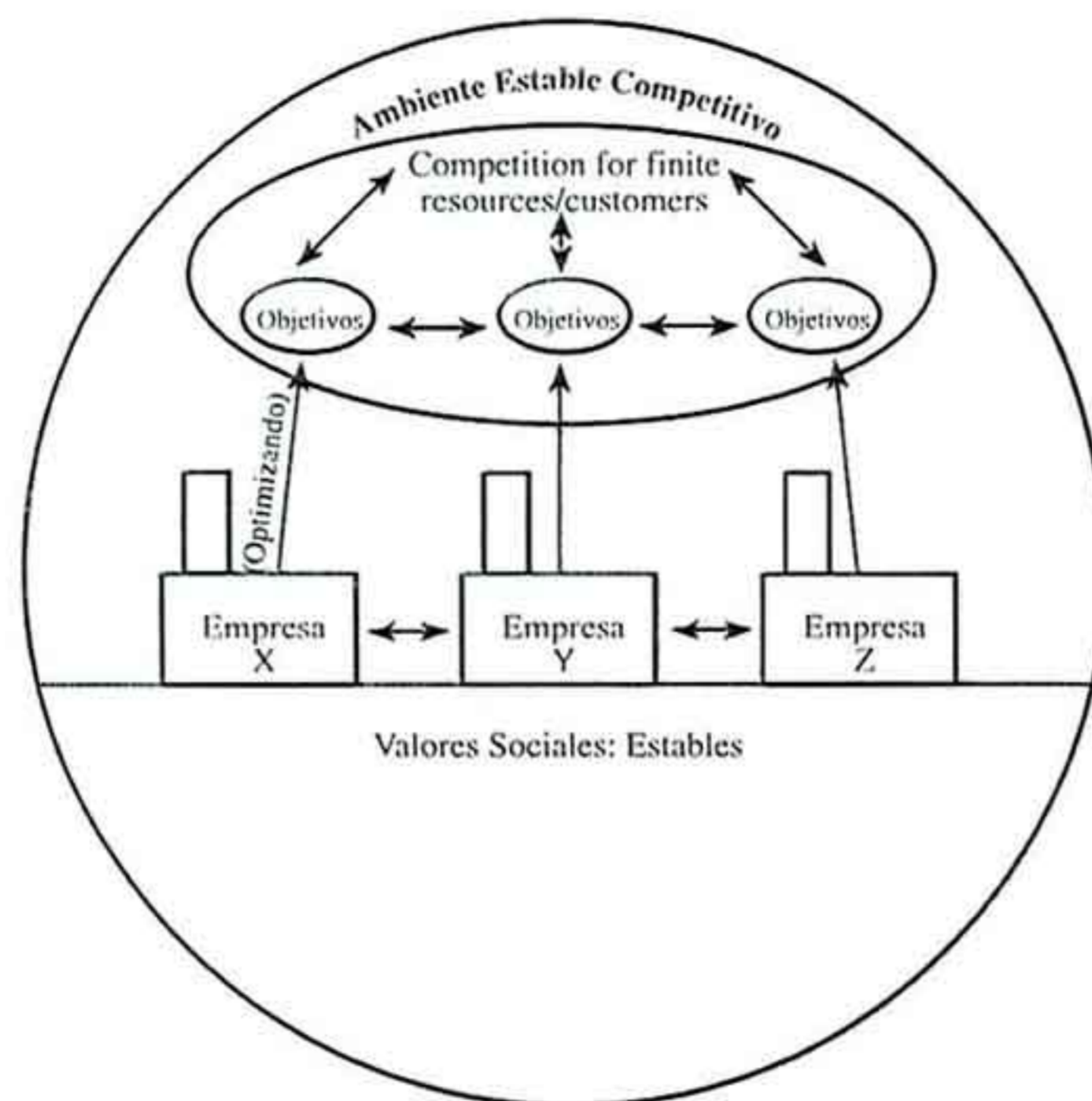


Figura 2
Ambiente Estable-Competitivo.
Emery & Purser p.51

El Papel pernicioso de los expertos

El auge de la burocracia y gerenciamiento científico fue acompañado por el surgimiento de un nuevo cuerpo de expertos y tecnócratas, responsables de manejar y planificar la sociedad industrial. Surgen también los estudios de gerencia, de tiempo y movimiento, las ciencias políticas y la planificación de estrategias corporativas.

En este ambiente estable y competitivo, fue muy importante que las organizaciones conozcan sus propias habilidades y aquellas de la competencia. Dado que los valores eran estables, el aprendizaje se podía delimitar a aquello requerido para resolver problemas y sacarle ventaja a la competencia. Muchas organizaciones e instituciones podían limitar sus actividades a escudriñar o a obtener material de inteligencia y seguir los cambios ocurridos en el ambiente de tareas, lo que generalmente significaba monitorear a la competencia.
Emery & Purser p.52

La principal razón por la cual muchos Sistemas (gobiernos, instituciones, organizaciones y comunidades) perdieron su dominio o posición, fue porque sus funcionarios pensaron que su mundo no había cambiado y porque ellos y los sistemas que dirigieron, dejaron de aprender.

Si hubiesen vivido aún en un ambiente estable-competitivo, el uso que hicieron de la planificación operativa para definir tácticas y estrategias de corto aliento para ganar a la competencia hubiera tenido éxito. Estos supuestos pasados de moda, respecto al ambiente, eventualmente resultaron en una crisis y el fracaso de muchas industrias.
Emery & Purser p. 52

⁴ Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Estadounidense pionero de los conceptos de organización y gerenciamiento que integraron métodos, políticas, planificación y personas. Taylor, fue el primero en estudiar sistemáticamente la interacción entre: requerimientos de trabajo, métodos, herramientas y habilidades humanas para determinar psicológica y físicamente qué personal colocar en qué puestos de trabajo. El estudio científico del tiempo fue para Taylor el descubrimiento de cómo se debería hacer un trabajo. Cuando el trabajo era reducido a sus componentes básicos, era posible desechar movimientos mal utilizados y a través de la prueba, el error y la observación, determinar lo que era más eficiente. La ergonomía fue también un elemento integral del gerenciamiento científico desarrollado por Taylor.

La estabilidad ambiental también hizo posible confiar en procedimientos de planificación estandarizados. En este esquema, los gerentes y directores de empresas, o los gobernantes y sus ministros y asesores, tenían la responsabilidad de pensar mientras los de abajo hacían; y la tarea de planificación era asignada a una elite soberana de pocos expertos que luego comunicaban sus planes a los empleados, ciudadanos o el pueblo.

No había ninguna razón objetiva o necesidad aparente de involucrar una mayor cantidad de personas en el proceso de planificación (...). Este método funcionó bien en el periodo de estabilidad. Emery & Purser p.53

En la planificación realizada por expertos, los temas complejos o problemáticos son desmenuzados hasta llegar a sus partes constitutivas y estudiados al margen de su contexto. Los planificadores expertos tratan de entender los problemas abstrayéndolos o retirándolos del ambiente en que estaban ubicados.

Este enfoque mecanicista redujo la aparente incertidumbre, pero sólo a costa de encoger la dimensión del problema y esto tuvo como resultado una visión de túnel, que significa ver sólo una parte de la realidad-contexto. Los problemas no son eventos discretos a ser estudiados o manejados independientemente de su contexto. Sin embargo, vistos aisladamente o fuera de contexto, estos problemas se conocen como *messes* (en inglés) o revoltijos. Pero, al ser colocados en contexto y analizados holísticamente dejan de verse con revoltijos y muchas veces permiten ser trabajados.

Veamos, por ejemplo, otro tipo de problemas relacionados con la intervención de expertos en la planificación siguiendo una topología desarrollada por Emery & Purser:

- Suponen que el conocimiento científico y tecnológico proporciona suficiente información para tomar decisiones de planificación.
- Suponen que los objetivos o el punto final de un plan puede ser definido "a priori" con precisión.
- Tienen a concentrarse en los medios en vez de los fines. Esto conlleva al supuesto que ya se conoce el estado de cosas deseado y que ya existe un consenso compartido sobre los objetivos.
- Suponen que su conocimiento es más legítimo y confiable que la opinión pública. Descartan como algo no científico el conocimiento basado en el sentido común, percepciones de primera mano o experiencias.
- Muchas veces existe una relación inversa entre la cantidad y complejidad de conocimiento acumulado por el experto y la voluntad de las personas afectadas de confiar en el experto lo suficiente para que se pueda implementar la estrategia propuesta.
- En realidad existen dos dilemas respecto al experto:
 - Cómo puede un experto contribuir a la planificación sin enajenar a las personas.
 - Los ambientes turbulentos requieren métodos de planificación totalmente diferentes, porque van a requerir una base y una riqueza de información mucho más amplia que el experto no puede proporcionar por sí solo.
- La planificación experta sólo toma en cuenta criterios técnicos y económicos y obvia el contexto. Por esto muy a menudo produce resultados que conllevan a problemas inesperados con conse-

cuencias imprevisibles. Así nuevos problemas tienden a proliferar más rápido que las soluciones que se puedan encontrar.

Por esto, funcionarios, gerentes y líderes están descubriendo que los enfoques de planificación dirigidos por expertos de arriba hacia abajo, son crecientemente poco confiables y no implementables, porque no toman en cuenta cambios que ocurren en el ambiente social más amplio. Esto tiene las siguientes implicaciones.

Si bien las altas esferas de una organización, institución o comunidad participan y están muy comprometidas con el plan estratégico, el resto de los miembros de la organización/institución que han sido excluidos o distanciados del proceso de planificación, se sienten enajenados y privados de sus derechos. Esto puede resultar en una falta de compromiso, resistencia o sabotaje. Es así que cuando el plan llega a la comunidad de base (o a los empleados o ciudadanos W.M.), la implementación o concreción del proyecto generalmente fracasa. Emery & Purser p.58

Estos son algunos de los problemas que pueden surgir en la implementación de estrategias de planificación y comunicación, basadas en métodos exclusivos de levantamiento de información con escasa participación directa de las personas a ser afectadas por estos diagnósticos.

Estrategias y estrategias obsoletas

Surge entonces la pregunta de por qué métodos de planificación (y comunicación) anticuados siguen siendo utilizados por empresas e instituciones. Esto ocurre en parte por simple fuerza de hábito, por acostumbamiento, por la falta de reflexión, cambio y por no descartar las prácticas habituales. Estas estrategias también se siguen utilizando por el escaso conocimiento que existe respecto a métodos alternativos y la resistencia al cambio. Pero, no cabe duda que estos enfoques de planificación experta son obsoletos. Era apropiado aplicarlos en los ambientes alborotado-reactivos o estables competitivos que surgieron en el siglo XIX y que perduraron hasta mediados del siglo XX. Sin embargo, no es adecuado aplicarlos en ambientes turbulentos porque pueden arrojar diagnósticos errados, fuera de contexto, difíciles de implementar y provocar resultados contra-productivos.

La siguiente curva de aprendizaje demuestra cómo el gerenciamiento evolucionó desde 1900, cuando expertos –como Taylor– resolvían los problemas, hacia una situación alrededor de 1950 donde “Todo el mundo” resolvía problemas. Luego, a mediados de la década de los ‘60 los expertos mejoraban sistemas enteros y, finalmente, a partir del año 2000 “Todo el mundo” trabaja conjuntamente para mejorar sistemas enteros.

Evidentemente “Todo el mundo” es una metáfora porque en la práctica se busca un grupo mixto y diverso, pero consistente con el proyecto del sistema, que participe en la mejora del mismo, con el propósito de colectivamente definir el terreno común, diseñar planes de acción y asumir responsabilidad conjunta para la implementación de éstos.

Ambientes turbulentos

A mediados de la década de los ‘60 Emery & Trist descubrieron, con base en observaciones, un nuevo tipo de ambiente que denominaron “campo

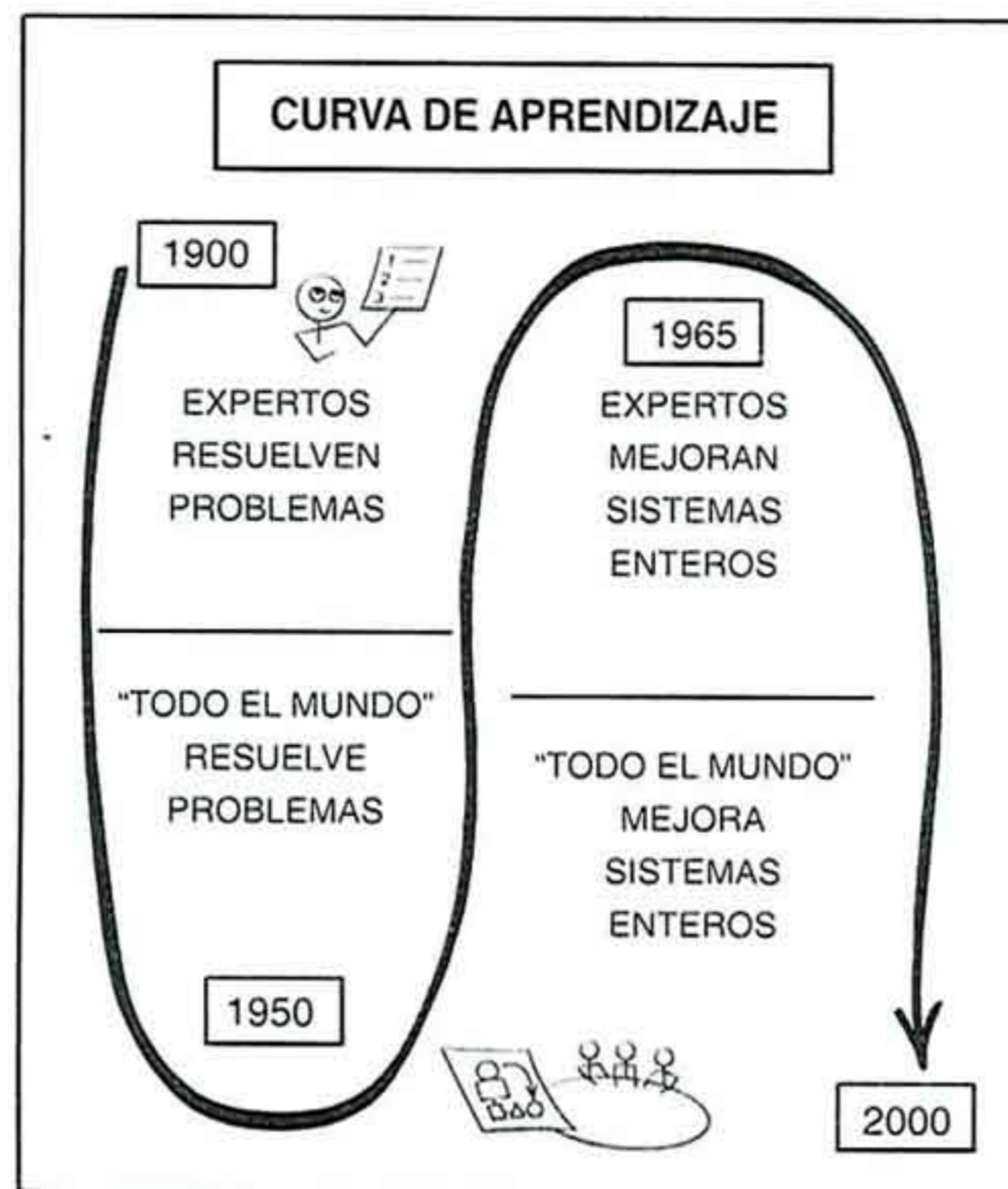


Figura 3
La Curva del Aprendizaje.
Weisbord p. 262

turbulento” y que caracterizaron como una condición que era el equivalente social a tener el piso en movimiento. Este ambiente fue observado porque el Ambiente Contextual se estaba volviendo más y más complejo para los gobiernos, instituciones, organizaciones y comunidades. Emery & Trist notaron que esta complejidad no emergía sólo por la interacción entre organizaciones en competencia, sino por la interacción de otros componentes en el terreno mismo.

Describieron la textura de este nuevo ambiente como turbulento por la gran variedad de intervenciones imprevisibles o conexiones que ocurrían entre diferentes grupos en la sociedad. Notaron además que resultaba muy difícil prever o seguir los efectos a largo plazo de las acciones organizacionales en estos terrenos turbulentos.

Dadas las grandes interdependencias, pequeños errores podían ser amplificados más allá de toda expectativa. Turbulencia también describe aquella condición en la cual cambios dramáticos e imprevisibles en valores sociales producen cambios y discontinuidades provocando un alto grado de incertidumbre e inestabilidad institucional.

Los planificadores pudieron ignorar el entorno o ambiente contextual hasta principios de los años ‘70 pero luego vinieron muchos cambios sociales y surgieron discontinuidades dramáticas y aumentó la incertidumbre como consecuencia de los siguientes acontecimientos a nivel mundial: La crisis del petróleo y el surgimiento de la Organización de Países Exportadores de Petróleo(OPEP); el boom de las computadoras personales y el acceso al Internet; el incremento del crimen, drogas y la violencia; el final de la guerra fría y el surgimiento del movimiento ambiental.

Rupturas: importancia de lo local

Ahora nos encontramos en un periodo de rupturas y debemos preparar futuros colectivamente, incluso con la participación de los expertos y no quedarnos atrapados en los accidentes de cada día, ni retroceder ante las crecientes conmociones. El imperativo actual es poder responder a las grandes discontinuidades que enfrentamos. En la década de los ‘60 supimos que teníamos que cambiar, y a partir de los años ‘80 nos dimos cuenta que teníamos que lidiar con fenó-

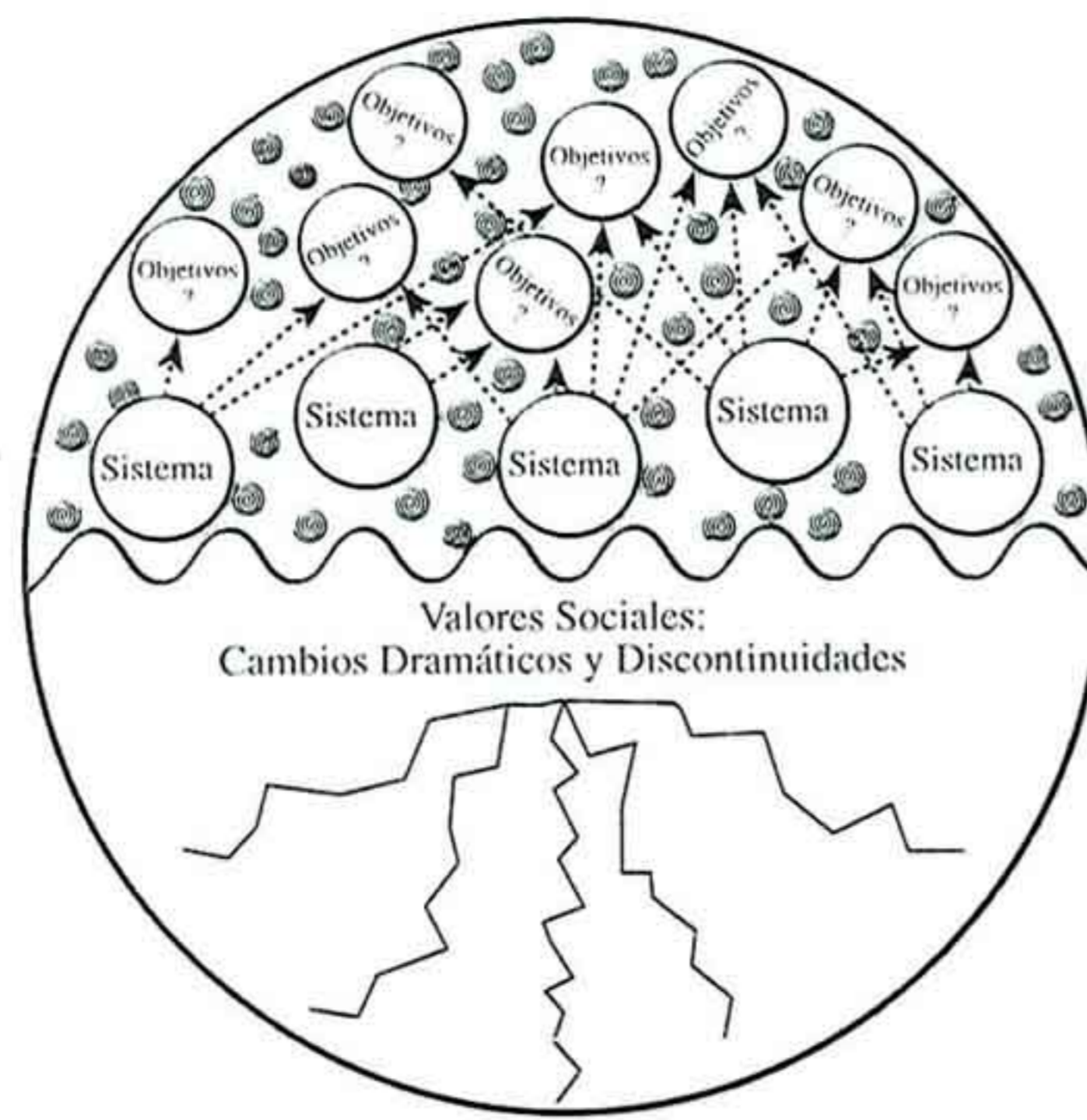


Figura 4
El Ambiente Turbulento.
Emery & Purser p.60

menos brutales con fuerte potencial de resonancia. Y que no enfrentaríamos simples accidentes o crisis externas a ser manejadas por expertos.

A partir de la década del '90 ingresamos en otro universo, el de la turbulencia global cargada de iniciativas colectivas. Por último con el ataque a las torres gemelas en Nueva York el 11 de septiembre de 2001 fuimos sacudidos por una dinámica de desorden extraño y de reconstrucción. Según Guilhou y Lagadec, desde la década de los '80 hemos pasado de una doctrina estratégica bien definida –con la amenaza nuclear como referente– a la proliferación de amenazas sin contornos ideológicos, tecnológicos e institucionales, lo que hizo que nuestras sociedades pierdan su sentido y puntos de referencia.

Hasta el 11 de septiembre lo importante era manejar la situación, pero por debajo de esta superficie de aspecto "normal" prevalecía la inestabilidad estructural.

Adaptación Activa: navegar la turbulencia

La capacidad de respuesta flexible y rápida en este contexto de inestabilidad estructural no necesariamente redujo la turbulencia, dado que ésta no fue otra cosa que una adaptación pasiva a cada situación cambiante. Más bien muchas de las situaciones a las que nos adaptamos fueron el resultado de influencias patológicas que surgieron como consecuencia de una adaptación pasiva prolongada a la turbulencia.

El esquema trágico que a menudo se delinea sigue el siguiente modelo: por un lado los responsables de tomar decisiones públicas se encierran en un autismo cada vez más profundo; por el otro, una sociedad civil librada a sí misma se repliega en sus compartimientos gregarios duros y concentrados en el corto plazo. La situación parece bloqueada. Debemos actuar rápidamente sobre esta dinámica. Las mutaciones de hoy exigen una vitalidad colectiva fuerte y profundamente anclada. Guilhou & Lagadec p. 42

Lo opuesto a la adaptación pasiva –que reduce la efectividad del sistema– es la adaptación activa, que produce un cambio que no es una respuesta a una reducción o caída en la efectividad, si no que es más bien vista como una oportunidad para mejorar.

Es un comportamiento adaptativo auto-iniciado y no externamente estimulado (...). La adaptación pasiva es raras veces creativa e innovadora, la adaptación activa sí lo es. Emery & Purser p. 62.

¿Qué significa esto? Significa que las personas y organizaciones no deben adaptarse pasivamente a la turbulencia.

Ellos pueden y deben reducir la turbulencia, al activamente cambiar y mejorar las condiciones de su entorno. En términos teóricos, esto significa que el sistema y sus ambientes deben evolucionar conjuntamente. Las personas en organizaciones y comunidades pueden reducir la turbulencia del ambiente a través de la planificación e implementación colectiva de sus propias orientaciones futuras. Emery & Purser p. 62.

En realidad la ruta a seguir hacia un futuro deseado en este tipo de ambiente turbulento, donde se inserta la adaptación activa, no es una ruta lineal o recta, sino un esquema no lineal, es decir zig-zageante.

Enfoques Indirectos

Cuáles serían entonces las bases de este enfoque indirecto. En este contexto la "planificación" es equivalente al arte y la ciencia de maniobra. Es necesario anticipar las limitaciones y obstáculos y definir rutas que maximicen las ganancias al mismo tiempo de reducir las pérdidas.

El enfoque indirecto se parece mucho a las estrategias utilizadas en el juego japonés GO, donde los jugadores ven el tablero como una totalidad integrada, en vez de una serie de situaciones independientes que tienen una influencia vaga o coincidental las unas con las otras.

Las bases del enfoque indirecto son:

1. Evitar concentrar recursos y esfuerzos en una sola área. Se desarrollan más bien múltiples planes de acción enfocados a diversas iniciativas paralelas, que tienen mejor oportunidad de difusión que aquellos que concentran todos los recursos para dar un gran golpe.
2. Aplicar el esfuerzo en aquellos sectores donde hay menor probabilidad de resistencia al cambio.
3. Rodear desde dentro.

El GO es un juego de larga duración, una guerra de esquemas donde la victoria y la derrota son fenómenos relativos.

Una estrategia adaptativa activa es aquella que se mantiene al tanto de la situación, rastreando el ambiente externo para medir donde realizar la siguiente jugada, el siguiente cambio y comprometer los recursos necesarios.

La adaptación activa a las situaciones turbulentas supone aprender cómo ajustar y redefinir el camino hacia futuros deseables en Tiempo Real. La participación directa en la planificación e implementación es la manera como los sistemas y las personas que forman parte de estos aprenden a convertirse en activamente adaptativos.

Hay una gran distancia entre el "todo está bajo control" de la palabra oficial y las percepciones de los ciudadanos. En las conmociones actuales, todos ven con claridad la revelación, esta vez indudable, de mutaciones fundamentales que desde hace tiempo están produciéndose. Todos perciben que mutaciones semejantes exigen algo muy diferente de pequeñas conductas de cambio táctico. Guilhou & Lagadec p.41.

La percepción ciudadana respecto a lo que se debe hacer abre posibilidades de participación directa que pueden empoderar a las personas a tomar acción y a implementar estrategias que tendrán como resultado reducir la turbulencia. La adaptación activa supone

aprender, inventar nuevos caminos al futuro y buscar nuevos ideales.

Rupturas sin vuelta que dar

Examinemos, por último, la calidad de las turbulencias desde la perspectiva de las crisis y las rupturas.

Fallas localizadas que resultan en turbulencias severas, provocan desgarraduras más globales que se deben entender como rupturas.

Las problemáticas que nos vemos obligados a enfrentar de ahora en adelante, se manifestarán cada vez más en torno a lo "local": con los medios de comunicación actuales, lo local hace valer cada vez más sus aspiraciones en términos de "desarrollo sostenible", pero también sus ataques de furia. Guilhou & Lagadec p. 30

A diferencia del Accidente⁵ y la Crisis⁶, la Ruptura, combina la urgencia del Accidente más las dificultades acarreadas por una Crisis, con fenómenos de mayor amplitud donde existe un contexto anterior y otro posterior a la Ruptura.

En las rupturas lo aberrante se impone como modalidad estructurante de lo cotidiano –tal es el caso de la implosión de una sociedad o una tormenta de nieve en un país cálido–. En la Ruptura son sacudidas a fondo todas las referencias fundamentales y máspreciadas que tienen las personas y ya no se podrá volver a los buenos tiempos de antaño.

La Crisis es tranquilizadora porque aún se puede volver al Estado anterior. Con la Ruptura ocurre un "antes" y un "después". No hay vuelta al Estado anterior. La Ruptura exige además, terapias complejas y largas reconfiguraciones fundamentales. Las rupturas son discontinuidades brutales e irreversibles que provocan la descomposición y la recomposición de los principios fundadores y reguladores de un conjunto de sistemas interdependientes. Guilhou & Lagadec p.68

Antes de la Ruptura los que tomaban las decisiones podían delegar a expertos oficiales para realizar diagnósticos, tomar decisiones e informar con total conocimiento de causa. Pero después de la Ruptura, el encargado de tomar decisiones se entera cuando los fenómenos han llegado a la plaza pública, como ocurrió en La Paz, Bolivia en febrero y octubre de 2003.

Comunicación en Crisis

Lo que pasa es que la ignorancia se encuentra en el centro de la pericia y el papel que desempeña la comunicación en estos momentos de discontinuidad aberrante, muestra la existencia de un mundo al revés, porque el hecho de no informar o, por el contrario, de informar puede precipitar turbulencias más graves. La comunicación en tiempos de turbulencia y momentos de ruptura puede tener resultados imprevisibles.

En estos contextos de ruptura la administración clásica da los resultados contrarios, porque fue pensada y equipada para la conducción de situaciones estructurales estables. A partir de la ruptura se encuentra en un

universo inestable, confrontada por ignorancias imposibles de llenar–delimitar. Mientras que los responsables de tomar decisiones centrales se encuentran brutalmente expuestos. Los socios secundarios ("stakeholders") incluso marginales o totalmente desconocidos hasta ahora, pueden volverse centrales. Guilhou & Lagadec p.66

La política tiene cada vez más dificultades para encontrar sus marcas y sus puntos de apoyo en semejante universo. Sea cual fuere el ámbito, cuando se produce el drama, se le pide que deje el lugar a las fuerzas del mercado; de pronto la instan a intervenir como salvadora de situaciones de caos avanzado, incluso los más feroces defensores de una retracción del Estado. Se espera que el Estado emprenda una acción enérgica, precisamente cuando las culturas, las previsiones profundas se ven atravesadas por alteraciones especialmente inestables, contradictorias y difíciles de aferrar. Se la convoca para que ofrezca soluciones milagrosas, cuando la única respuesta posible es abrir nuevos caminos con los socios. La comprobación forma parte del desafío de la ruptura: por su construcción las grandes estructuras, que estaban adaptadas a la conducción de los asuntos en la situación anterior del mundo, no lo están más desde el momento en que se está dando un salto cualitativo hacia otro estado del mundo. Además nuestras grandes estructuras están culturalmente mal equipadas para siquiera imaginar que este tipo de desafío podría afectarlas. Guilhou & Lagadec p. 66-67

Muchas veces no se puede ni siquiera poner "la cuestión" (de la Ruptura) a la orden del día, dado que antes que ocurra el hecho, muchos que no estaban sensibles a lo que ocurría en el Ambiente Contextual comentaban, por ejemplo: "Estás paranoico, no seamos tan pesimistas", para reconfirmar después de la Ruptura lo dicho antes, pero mostrando un estado de amnesia total: "No pasó nada en febrero, ni en octubre, ni en las elecciones de junio, ni en abril ni septiembre del 2001. No va a pasar nada." Lo grave es que ahora no sólo tenemos que enfrentar una y otra Ruptura específica, sino cadenas de Rupturas como lo ocurrido en Bolivia a partir de la "guerra del agua" en Cochabamba en abril de 2001.

Se acumulan las dificultades y no es posible realizar enfoques analíticos dada la pérdida de la totalidad y la separación de los componentes, porque las dinámicas se aplican a sistemas interdependientes.

¿Qué es lo que lo que está ocurriendo en este des-envolver de la Ruptura? En el mismo instante en que percibimos las descomposiciones en curso, están funcionando las recomposiciones que siguen lógicas y dinámicas que escapan a la posibilidad de comprensión y acción de los actores.

Esta paradoja trae a memoria los desafíos enfrentados por los físicos clásicos a principios de siglo, cuando intentaban entender el universo atómico y la teoría Cuántica en medio de una turbulencia teórica –conocida como ruptura epistemológica– que puso en cuestión no sólo su manera de ver la realidad, sino los fundamentos mismos de la ciencia.

Sorprendidas por los acontecimientos de Ruptura, las organizaciones rápidamente desarrollan comportamientos que agravan la solución. Se yerguen sólidas líneas de demarcación, en vez de compartir información y competencias. Desaparecen los altos responsables y trae consecuencias la falta de preparación: la célula de crisis se reúne tardíamente y las personas idóneas no están presentes. De repente llega el "Jefe" y todo el mundo se zambulle en sus teléfonos, radios, correos electrónicos y la televisión en busca de detalles

⁵ El accidente es un acontecimiento puntual grave –conocido, registrable y formalmente anslable– que requiere la intervención rápida de un número limitado de personas y servicios especiales para resolverlo.

⁶ La crisis denota la presencia de dificultades cuantitativas con impactos de gran escala que afectan a grandes grupos poblacionales y que no puede adaptarse, prevenirse o resolverse por medio de simples medidas técnicas definidas por especialistas, dado que existen fuertes incertidumbres difíciles de calmar durante la urgencia que puede ser de larga duración e involucrar una impresionante cantidad de instituciones.

técnicos específicos. A partir de este instante prevalece el "Groupthink" o pensamiento grupal⁸.

Lo lamentable es que cuando esta patología golpea, puede producir resultados aterradores que nos llevan incluso a preguntar: ¿Cómo es posible que personas tan brillantes, seguras y sólidas fueron capaces de adoptar lógicas de decisión tan caducas? Esto ocurrió en Bolivia en febrero y octubre de 2003. Jugaron al todo o nada. Propusieron grandes golpes de timón. Buscaron soluciones milagrosas. Tuvieron ilusiones de invulnerabilidad y fe sin límites. Formaron visiones estereotipadas de los otros actores y por último declararon que la situación estaba bajo control, cuando todo se estaba cayendo.

La comunicación ha sido durante décadas el punto crítico de tropiezo en este tipo de situaciones. La comunicación no es clara porque los dirigentes y especialmente los expertos se adhieren a convicciones y prácticas aplicables a otras épocas.

En muchos casos el experto no puede responder a las demandas más elementales de la opinión pública y de los responsables de toma de decisiones.

En lugar de intentar iluminar las dificultades persistentes se va a hacer todo lo posible por encontrar respuestas "optimistas", expertos dicen que "no hay ningún problema". Y se desplaza el fardo de la conducción política, del asunto, a los expertos, convirtiéndolos primero en los responsables de tomar las decisiones y luego en los comunicadores, antes de convertirlos en chivos emisarios. Guilhou & Lagadec p.76

Empoderamiento, movilización y diálogos transversales

Ahora, es necesario reconocer que lo aberrante se ha instalado en nuestra vida cotidiana y que debemos aprender de estas situaciones de discontinuidad. Las instituciones organizaciones, empresas y comunidades deben desarrollar una capacidad para moverse en lo inestable, en base a prácticas no habituales.

Esto significa desarrollar en la ciudadanía un sentido de responsabilidad frente a las Rupturas. Es necesario superar la lógica marginante de la exclusión social y las patologías propias de los grupos subalternos que no querrán informarse, no querrán aprender, crearán poderosas redes de contra información y resistirán ser convencidos y a participar. Veamos un ejemplo de las consecuencias que tiene esta lógica de no responsabilidad:

Ya que en tanto ciudadano estoy condenado a no hacer nada, los condeno a hacer todo en su carácter de responsables y a hacerlo sin fallas. Ante todo: como siento que no soy parte incluida –no me tienen confianza en lo fundamental– me negaré a convertirme en un buen receptáculo de información sobre riesgos. Guilhou & Lagadec p.109

Esta es la lógica subalterna de la contra comunicación que manejan grupos contestatarios con mucho éxito desde hace cuatro años en Bolivia. Por esta razón,

es vital movilizar para convertir al ciudadano y a los grupos subalternos en sujetos activos y no en víctimas pasivas o potenciales. Es necesario dar a los ciudadanos algo que hacer, proporcionarles palancas de acción, lo que también sirve para reducir notablemente la angustia.

Este empoderamiento del ciudadano hará que también se vuelvan más vigilantes, responsables en la vida cotidiana para resolver los problemas colectivos, estimular el proceso de gestión y salida de la crisis. Respecto a la comunicación, es necesario tener una capacidad para crear lazos informativos simbólicos. La comunicación debe entenderse como una dimensión estratégica de la conducción de la crisis y no simplemente como un anexo. Debe por esto, inscribirse en una lógica de acción basada en una adaptación activa y en el aprendizaje de las condiciones de la turbulencia. No debe ser vertical, de arriba hacia abajo –descendiente– porque la competencia mediática en el terreno de la comunicación es dura, dado que funcionan medios alternativos contestatarios. Por último, es necesario desarrollar capacidades para gestionar una salida a la crisis. En este sentido es vital evitar que permanezcan o continúen los modelos de comunicación cerrados. Se debe abrir el terreno al diálogo –sin supuestos– y a la comprensión. Si no se desarrollan prácticas abiertas y no-habituales de comunicación para salir de la crisis, la otra cara de la moneda –el déficit de comunicación– puede emerger para bloquear el proceso de salida y estimular procesos más conflictivos.

La gestión de salida de crisis implica adoptar también prácticas no materialistas, no necesariamente cognitivas, que enfatizan el sentimiento, el aprendizaje, la comprensión y lo intuitivo; para entender mejor las fuerzas dinámicas y campos de energía vital que circulan en las relaciones detrás del sistema, el ambiente de tareas y el ambiente o entorno contextual.

La gestión de salida de crisis no implica analizar, disecar, explicar todo y hacer que las realidades encajen en modelos, sino de tratar de percibir, sentir y comprender. La lógica debe ser complementada por lo intuitivo, el conocimiento, por la percepción y por la acción de compartir estas percepciones con compañeros poco comunes (...). Esto implica romper con las certezas, salir de las lógicas de término medio, desplazar radicalmente los puntos de vista, aceptar lógicas imprecisas, tolerar lo que no se puede decidir y soportar la coexistencia de lógicas contradictorias. Guilhou & Lagadec p. 177

Este tiempo de rupturas encadenadas, nos exige movilizar energías corriendo con todos los riesgos para construir colectivamente espacios de diálogo no conflictivos y transversales con personas y grupos con los cuales normalmente no nos relacionamos, con el propósito de explorar nuevas totalidades y asumir responsabilidad por el desafío planteado por las Rupturas actuales y las por venir.

⁷ Cada vez que hacían una pregunta a la naturaleza en un experimento atómico, la naturaleza respondía con una paradoja y mientras más intentaban aclarar la situación, más aguda se ponía la paradoja. En su lucha por entender esta nueva realidad, los científicos se volvieron dolorosamente conscientes que sus conceptos básicos, su lenguaje y toda su manera de pensar no servía para describir los fenómenos atómicos.

El problema que enfrentaban no era sólo intelectual, sino que fue una intensa experiencia emocional y existencial, tal como lo describió Werner Heisenberg: "Me acuerdo las conversaciones que tuve con Bohr que duraron muchas horas hasta tarde en la noche y culminaron prácticamente en un estado de desesperación; y cuando al final de la discusión salí solo a caminar en un parque cercano yo repetía la siguiente pregunta: ¿Puede la naturaleza ser tan absurda como aparenta ser en estos experimentos atómicos?"

Pasó mucho tiempo para que los físicos acepten el hecho que las paradojas que encontraron, eran un aspecto esencial de la física atómica (...) Una vez que percibieron esto, los físicos empezaron a aprender a hacer preguntas correctas y evitar contradicciones (...) y por último

encontraron la fórmula precisa y consistente de la teoría [cuántica]. (...) Aún después de completar la formulación matemática de la teoría cuántica, no fue de ninguna manera fácil aceptar su marco conceptual. El efecto que esto tuvo en la visión de mundo que tenían los físicos fue verdaderamente devastador. La nueva física requería cambios profundos en los conceptos de tiempo y espacio, materia, objeto y causa y efecto y dado que estos conceptos eran tan fundamentales a nuestra manera de ver y sentir el mundo, su transformación vino como un gran shock. Citando nuevamente a Heisenberg: "La violenta reacción que hubo frente al reciente desarrollo de la física moderna sólo se puede entender si uno se da cuenta que los cimientos de la física han empezado a moverse y que este movimiento ha dado la sensación de que el piso mismo de la ciencia podría desaparecer. Capra p. 76-77

⁸ "Groupthink" es un concepto identificado por Irving Janice que se refiere a la errada toma de decisiones en grupo. Grupos que experimentan groupthink no consideran todas las alternativas y buscan la unanimidad a costa de la toma de decisiones cualitativas.

Bibliografia

- Capra, Fritjof, *The Turning Point*, Bantam Books 1982
- Emery, Merrelyn & Purser, Ronald, *The Search Conference*, Jossey-Bass 1996
- Guilhou, Xavier & Lagadec, Patrick, *El Fin del Riesgo Cero*, Editorial El Ateneo, 2002
- Regester, Michael & Larkin, Judy, *Risk Issues and Crisis Management*, Kogan Page, 2002
- Weisbord, Marvin R., *Productive Workplaces*, Jossey-Bass, San Francisco 1987
- Wheatley, Margaret, *Leadership and the New Science*, Berrett-Koehler Publishers, 1999
- Youngblood, Mark D., *Life at the Edge of Chaos*, Perceval Publishing 1997