

## **LA CRISIS ES LA MENOS OPORTUNA DE LAS OPORTUNIDADES<sup>1</sup>**

**Área Temática: “La Crisis como Oportunidad: Abordajes Creativos desde la Psicología del Trabajo”**

**Nombre y apellido del autor: J. Ariel Brandstadter**

**Dirección Postal: Moldes 2760. C.P. 1428. CABA.**

**C.E.: aribran@fibertel.com.ar**

**Título: LA CRISIS ES LA MENOS OPORTUNA DE LAS OPORTUNIDADES**

**Resumen:** En este trabajo el autor se propone efectuar una lectura crítica de la frase que sirve de marco a este encuentro por cuanto considera a la crisis como una instancia poco propicia para generar oportunidades. Al mismo tiempo propone redefinir la situación actual más que como crisis, como el resultado del solapamiento y la coexistencia de dos lógicas divergentes (la de la modernidad sólida y la de la modernidad líquida) aportando algunas consideraciones que a su juicio permitirían aprovechar las oportunidades que este particular contexto intersticial brindaría para el desarrollo y construcción de organizaciones.

**Palabras Clave:** crisis, sólido, líquido, superposición.

Title: **CRISIS IS THE LEAST OPPORTUNE OF THE OPPORTUNITIES**

Abstract: In this work the author proposes to carry out a critical reading of the phrase that serves as framework to this meeting, given that he thinks the crisis as an inauspicious instance to generate opportunities. At the same time he proposes to re-define the current situation not as a crisis, but as the result of the overlapping and coexistence of two divergent logics (that of the solid modernity and that of the liquid modernity) contributing with some considerations that from his point of view, would allow to make use of the opportunities that this particular interstitial context would offer for the development and construction of organizations.

Key words: Crisis, solid, liquid, overlapping

The line it is drawn  
The curse it is cast  
The slow one now  
Will later be fast  
As the present now  
Will later be past  
The order is  
Rapidly fadin'.  
And the first one now  
Will later be last  
For the times they are a-changin'

Bob Dylan<sup>2</sup>

“Las páginas del antiguo atlas de geografía se prolongan en redes que se burlan de las orillas, de las aduanas, de los obstáculos, naturales o históricos, cuya complejidad dibujaban no hace tanto los fieles mapas...”

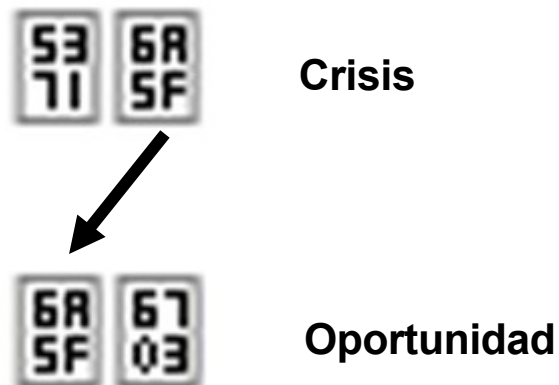
Michel Serres<sup>3</sup>

“Pues son como aquellos personajes de historieta de nuestra infancia que pueden caminar en el vacío hasta tanto no se den cuenta de ello: si lo advierten, si lo experimentan, caen irremediabilmente.”

Giorgio Agamben<sup>4</sup>

Se le atribuye al poeta francés Mallarmé la idea de que a la palabra le ocurre lo mismo que a una moneda un tanto desgastada por el uso, que circula de mano en mano, perdiendo así su brillo y, por ende, su valor. Un destino semejante ha corrido el sintagma que sirve de convocatoria a este Congreso. En los últimos años, con fervorosa pasión china, hemos sido bombardeados desde distintos ámbitos, con la idea de que las crisis pueden ser oportunidades. La frase – al igual que la moneda de Mallarmé - no sólo se ha visto desgastada por un uso abusivo sino que ha experimentado en su divulgación una serie de peligrosas metamorfosis y malos entendidos.

Comencemos por el principio. No es correcto afirmar que crisis y oportunidad compartan idéntico ideograma. En rigor, el segundo ideograma de crisis es idéntico al primero de oportunidad (teniendo ambos dos ideogramas para cada uno de los términos).



(Fuente Systran translator english – chino tradicional)

Leído a la letra y cometiendo una verdadera herejía - ya que el chino no se lee en la misma dirección que el español -, el final de la crisis concuerda con el principio de la oportunidad. Una vez atravesada la crisis **puede que** emerja alguna posibilidad. Segunda corrección: no existe relación de necesidad alguna entre crisis y oportunidad. La crisis no opera como oportunidad sino que de la primera *puede* que surja la segunda ...como que no. Más aún, constituye una verdadera expresión de deseo, hacer de la crisis una oportunidad y no está de más advertir, ante tanta exaltación de la crisis, que es, con mucho, **la menos oportuna de las oportunidades**.

Me explico. Desde una perspectiva estrictamente racionalista (lo que supone, entre otros aspectos, la posibilidad de elección) la crisis es el modo más costoso y más incierto de generar oportunidades. Costoso porque conlleva el peligro de la pérdida de lo construido previamente e, incierto, por lo expresado anteriormente (la oportunidad es una posibilidad entre otras factibles de surgir ante una crisis). Entonces, ¿quién en su sano juicio pretendería recurrir a la crisis para generar oportunidades que ni siquiera sabemos a ciencia cierta si efectivamente van a tener lugar?.

Como sabemos, a menudo las disciplinas englobadas en el abigarrado campo del management suelen servirse de analogías y metáforas tomadas prestadas – o cabría decir más correctamente “contrabandeadas” - de otros campos. En rigor, la que nos sirve de pre-texto para este encuentro también lo es. Investiguemos alguna que bien podría utilizarse en este caso. Me refiero a la aplicación de la teoría del caos – al menos una rama de ella – al management.

El químico Belga, ganador del Nóbel, Ilya Prigogine demostró que “*ciertos sistemas*” una vez que se alejan de su estado de equilibrio, ingresan en una fase caótica que luego da lugar a una nueva estructura estable que denominó Estructura Disipativa (como, por ejemplo, la inestabilidad de Bénard).. Entonces, la disipación de energía y de materia que generalmente se asociaba al desorden y a la pérdida, se

transforma – lejos del equilibrio – en un nuevo orden. Pero esta propiedad no es generalizable a todos los sistemas, por el contrario, sólo es aplicable a algunos en particular. En esos casos muy específicos, el caos da lugar al orden porque el sistema genera en su desequilibrio, una oportunidad. Esa oportunidad, matemáticamente se define como punto de bifurcación, donde se abre una nueva secuencia frente a un sistema en descomposición<sup>5</sup>.

De acuerdo a Prigogine, entonces, **sólo en muy determinadas y específicas circunstancias, un sistema alejado del equilibrio – vale decir en crisis - podría dar lugar a una oportunidad**. De más está decir que con Prigogine ocurrió que su descubrimiento se extrapoló a muchísimos campos, incluso el del management y las organizaciones, cometándose verdaderas tropelías epistemológicas que desconocían las propias advertencias del investigador al respecto.

Por otro lado, aunque resulte una verdad de Perogrullo, las líneas de tensión que nos atraviesan en momentos críticos, reducen al mínimo el margen de maniobra (en el tiempo y el espacio necesarios) para generar alternativas enriquecedoras a la situación padecida. Una vez más arribamos a la misma conclusión: **Las crisis son los momentos menos “oportunos” para generar oportunidades**.

Por último, en tren de tomar otro sintagma cristalizado de nuestra lengua, existen también las llamadas “crisis terminales”, vale decir, aquéllas que comportan la negación de toda oportunidad, como así también aquellas que, iniciándose como procesos agudos, se cronifican con el tiempo, lo que significa claramente que por su propia condición, no son susceptibles de bifurcación alguna en su proceso.

Ahora bien, está claro que las crisis no se eligen, sino que se padecen y, según creo entender, la frase que da marco a este encuentro pretende rescatar un aspecto positivo de un contexto francamente negativo. Pero no es posible deslindar el contexto crítico, de las decisiones que tanto por acción como por omisión condujeron a él<sup>6</sup>. Seguramente existieron – a lo largo de todas las *constelaciones* de eventos que convergieron en la situación de crisis – tomando el concepto de acuerdo al uso que le asignó Walter Benjamín – numerosas oportunidades para modificar la trayectoria de los

mismos, que no fueron tomadas en consideración ni aprovechadas a su turno y que hubieran resultado mucho menos costosas que esta que hoy se nos propone. Entonces, la oportunidad que podría eventualmente emerger al cabo de una crisis, es el último eslabón de una cadena de oportunidades que no fueron aprovechadas previamente y, probablemente, la menos fecunda.

De todos modos, y a pesar de toda argumentación en contrario, **la crisis puede dar lugar a una oportunidad**, aunque no sea la más favorable. Hasta aquí nos hemos ocupado de cuestionar la relación crisis – oportunidad pero, lo que estamos viviendo actualmente, constituye efectivamente una crisis? ¿De ser así, qué características presenta? ¿Es esta similar a otras ó radicalmente distinta?

En el apartado que sigue discutiremos con algunos autores, sus cartografías conceptuales con la idea de trazar un mapa del contexto (¿crítico?) que transitamos y sus características más salientes. Ello quizá nos permita tener una idea más certera acerca del tipo de oportunidades que se nos presentarán y sus características.

## **Cartografías conceptuales para contextos semilíquidos**

En las dos últimas décadas, desde las ciencias sociales en general y en la literatura organizacional en particular, se viene insistiendo en la emergencia – a la manera de un huésped poco deseado – de la incertidumbre como una suerte de respuesta subjetiva generalizada ante las especiales características que reviste el contexto histórico actual. No obstante ello, la producción de incertidumbre se ha producido en todos los procesos de cambio histórico por ser el resultado de la emergencia de variables que ya no pueden ser controladas o anticipadas con las herramientas con que se cuenta. En la actualidad, este fenómeno ha adquirido una intensidad hasta aquí desconocida, como resultado de los permanentes cambios tecnológicos que no sólo modifican constantemente el contexto, sino que crean nuevos. La mal llamada globalización es el

precipitado de este proceso.

La incertidumbre consiste en una experiencia subjetiva que, según su intensidad, se traduce en un arco de sensaciones y efectos que se extiende desde la perplejidad y/ o la parálisis, hasta la más ligera vacilación, pasando por una actitud intermedia de prevención y cautela.

Un error frecuente es querer salir de la incertidumbre aplicando recetas que pudieron haber sido exitosas o eficientes en el pasado pero que, en las condiciones actuales resultan por lo menos inapropiadas, cuando no peligrosas o productoras de fracaso.

Si la velocidad – como enseñan los manuales de física – es equivalente a la distancia recorrida, dividida por el tiempo empleado, los paquetes de bits que conforman los mensajes que lanzamos hoy a la red, recorren decenas de miles de kilómetros en apenas una fracción de segundo, mostrando que – en el nivel digital al menos – el factor distancia tiende a desaparecer como parámetro espacial de nuestra existencia, sumergiéndola en una simultaneidad en la cual prima el “tiempo real”. Como lo sugiere Paul Virilio<sup>7</sup> “vivimos en un mundo que ya no se basa en la expansión geográfica sino en una distancia temporal que disminuye a medida que aumentan nuestras capacidades para el transporte, la transmisión y la teleacción...”. El espacio actual, ha reemplazado al espacio - tiempo por el espacio - instante.

Ya no se trata, entonces, de estar cerca o lejos, sino simultáneamente, sincrónicamente, a la par. Ya no hay un “encaminando” o en “vías de”. Se está ó no se está, disyunción exclusiva que nos sumerge en las redes de un binarismo asfixiante. Así el tiránico ideal de la simultaneidad, deshace la temporalidad constructiva y gradual del gerundio, haciendo del instante, el *non plus ultra* de la existencia. Como ocurre en la lengua inglesa, pareciera que el ser, hoy, es el estar. **Se es, entonces, cuando se está** y es esa misma fugacidad que caracteriza la instantaneidad, la que se debe explicar. No hay duda alguna que la tecnología proporciona el soporte necesario (el hardware) para que estos nuevos modos de existir (software) puedan instalarse como paradigmas de nuestro tiempo.

Paralelamente a ello, desde distintas disciplinas pero particularmente desde la sociología y la filosofía, se viene acentuando que aquello que parece caracterizar la dinámica del período actual y que experimentamos como aceleración histórica, no es, en rigor, un cambio exclusivamente cuantitativo, sino más bien la consecuencia de una metamorfosis cualitativa o estructural, respecto de la cual, el incremento de la velocidad quizá sea el efecto más saliente.

En esta línea, Zygmunt Bauman<sup>8</sup> ha desarrollado en profundidad, a lo largo de la última década, la idea de una modernidad dividida en un primer período sólido y otro, el actual, líquido, mediando entre ambos el proceso de **descongelamiento** de las estructuras socioeconómicas y de aquellos rasgos fundamentales que caracterizaron a la primera.

En la metáfora que el pensador polaco nos propone, los sólidos se caracterizan por la estabilidad y la perdurabilidad de los enlaces que mantienen cohesionados a los átomos que los integran; la contrapartida de ello, consiste precisamente en la resistencia que ofrecen a ser separados. Lo sólido – salvo que se fracture – es moldeado una vez y para siempre.

Los líquidos son inestables, se caracterizan por su fluidez y por tener poca o ninguna consistencia o cohesión entre sus partículas. Adoptan necesariamente la forma del ámbito por el cual discurren o están contenidos y sufren un continuo cambio de forma cuando se los somete a alguna tensión. Bauman se extiende en las características de los líquidos, señalando que estos se derraman, desbordan, salpican, se filtran, gotean, inundan, rocían, chorrean, manan, exudan, etc.

El pasaje a la modernidad líquida o fluida, implica el cambio de estado de los vectores estructurantes de la sociedad, modificando de este modo las categorías cruciales sobre las que se edifica la condición humana y la producción de subjetividad.

Desde esta perspectiva, la aceleración de la historia es efecto del cambio de estado



operado en la segunda modernidad (dimensión cualitativa), a raíz del descongelamiento de las estructuras preexistentes. Esta liberó la circulación de las partículas que la integraban y, por ello, comenzaron a comportarse de acuerdo a la dinámica de los fluidos, adquiriendo así velocidad y aceleración (dimensión cuantitativa).

Desarrollaremos la oposición sólido – líquido, planteada tanto por Bauman como por Lewkovicz como categorías excluyentes, para luego introducir nuestro aporte que pondrá en evidencia que lejos de tratarse de modos de producción de subjetividad y de instituciones que se repelen entre sí, como los polos de un imán, estos coexisten y se solapan, generando como resultado una complejidad mayor aún, que la que estos dos autores pudieron entrever y que describe más acabadamente el contexto que nos toca vivir.

Ignacio Lewkovicz, autor al que seguiremos de cerca en los próximos párrafos, ha intentado pensar el estado de las instituciones en este nuevo contexto<sup>9</sup>. Destaca que pareciera ser que necesitamos ver en ellas, la robustez y la permanencia, como si fuera consustancial a ellas su carácter sólido y estable, privilegiando de este modo un estado particular de la materia, por encima de los otros. Así, **ser es, ser sólido ó consistente**, en función de la necesidad de proyectar en ellas, esas características.

Vale la pena que nos detengamos en esta idea. Los humanos poseemos un anhelo constante de consistencia. Se trata de un hecho estructural porque, si queremos decirlo en términos filosóficos, nos determina una falta en el ser, es decir, nunca terminamos de construirnos porque somos seres inacabados. Esto constituye, en última instancia el motor de todos los logros de la humanidad. Vamos detrás de la búsqueda de la consistencia tanto en la dimensión subjetiva como en la institucional, pero ésta, como el horizonte, se nos escurre de entre las manos y, aunque evidentemente hay personas más sólidas que otras, ninguna lo es totalmente.

Lo sólido es aquello que mantiene y preserva una consistencia interna, lo que permite organizar el “mapa de nuestra existencia” en función de coordenadas firmes, objetivas y estables que se proyectan por su permanencia, generando la ilusión de ser

transhistóricas. Ellas nos proporcionan amparo, pertenencia e identidad.

La fluidez suele ser caracterizada negativamente, – en oposición a la solidez - destacando su inconsistencia. En aquélla, la distancia no sólo es variable, sino que puede resultar una categoría de escasa relevancia, carente del peso conceptual que poseía en la modernidad sólida, donde las variables de tiempo y espacio eran esenciales a la estructuración subjetiva y la construcción organizacional. Señala al respecto Lewkowicz, destacado historiador argentino, fallecido en el año 2004: “en un medio fluido, dos puntos cualesquiera... permanecen juntos porque se han realizado las operaciones pertinentes para ello, y no porque un andamiaje estructural los encierre en el mismo espacio”<sup>10</sup>. Es decir, no se sostienen por si mismos, ni por la fuerza del contexto, sino por las acciones que se realizan para mantenerlos de ese modo ya que, evidentemente, tenderían a dispersarse.

Las columnas que antaño vertebraban la dinámica socio institucional, han perdido su poder aglutinante, lo que lleva a que ésta sólo se sostenga exclusivamente en función de las operaciones que se efectúen para forjar alguna cohesión en un medio que empuja incesantemente hacia la disolución. No obstante ello, conviene relativizar esto último ya que, el líquido, difiere estructuralmente del medio gaseoso y, aunque los lazos en aquel son mucho menos estables, permanentes e inmutables que en el sólido, mantienen cierta cohesión dentro de la dispersión (a diferencia de los gases). Nunca se llega a la ligadura estructural que presenta el sólido, pero se producen cohesiones.

Lewkowicz define la cohesión como “... un conjunto de partículas que sostienen entre si fuerzas de atracción mutua que no se consolidan pero que en un medio fluido evitan la dispersión ... [que]...es la fragmentación, la inconsistencia, la secuencia enloquecida sin ninguna ligadura”.<sup>11</sup>

¿Cómo construir, entonces, organizaciones en este contexto y - en la medida en que éstas son también productoras de subjetividad – cuál será la subjetividad resultante de quienes las habitan? ¿Qué trabajo resultará necesario para posibilitar su existencia? ¿Deberemos conformarnos sólo con luchar por su supervivencia o podremos presenciar y participar de su creación, crecimiento y/o desarrollo?

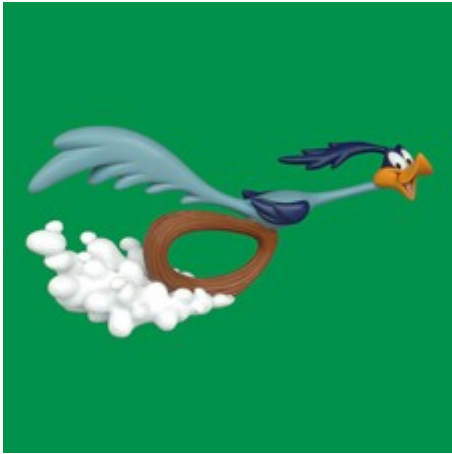
En otro de sus textos<sup>12</sup>, Lewkowicz se refiere al estado de las Instituciones en este contexto. Nos habla de las “Instituciones Perplejas” y formula el problema del siguiente modo: “hemos de ver si nos constituimos como especie capaz de construir sobre la arena sin fingir que es piedra, es decir, si nuestra subjetividad es capaz de habitar un mundo de arena o estamos condenados al anhelo de la piedra”. Y si podemos reconfigurarnos, ¿con qué herramientas construiremos, ya que las que teníamos anteriormente no sirven para ello? Avanzando, el historiador nos propone “...es preciso pensar de otro modo, hacer de otro modo, hacerse de otro modo, constituirse de otro modo, hacerse cada vez, hacerse en cada situación...”<sup>13</sup>

No se tratará, entonces del modo pretérito de planificar y/o gestionar, aquel descrito por pensadores de la talla de Taylor, Ford, Sloan y aún Drucker, donde sobre la base de un contexto sólido se podían idear y aplicar estrategias competitivas y/o cooperativas en base a distintos escenarios posibles, pues **todas esas técnicas se basaban en condiciones socioeconómicas y subjetivas que hoy no están presentes.**



Para ilustrar este punto, podemos recurrir a un notable ejemplo tomado del *cartoon*. Cuando Willie E. Coyote perseguía al Correcaminos, recurría a la afamada empresa ACME, que le proveía los instrumentos necesarios – siempre sofisticados, por cierto - para planificar estratégicamente cómo atrapar a esta ave tan esquiva. Meditaba sesudamente la trampa que, en forma inexorable, fracasaba por un giro súbito, brusco y en extremo efectivo que el correcaminos efectuaba a último momento, “justo cuando” estaba por caer en sus garras. Esa repentina reconfiguración es una metáfora perfecta del modo de operar en la fluidez, en oposición al Coyote que representa claramente el modo

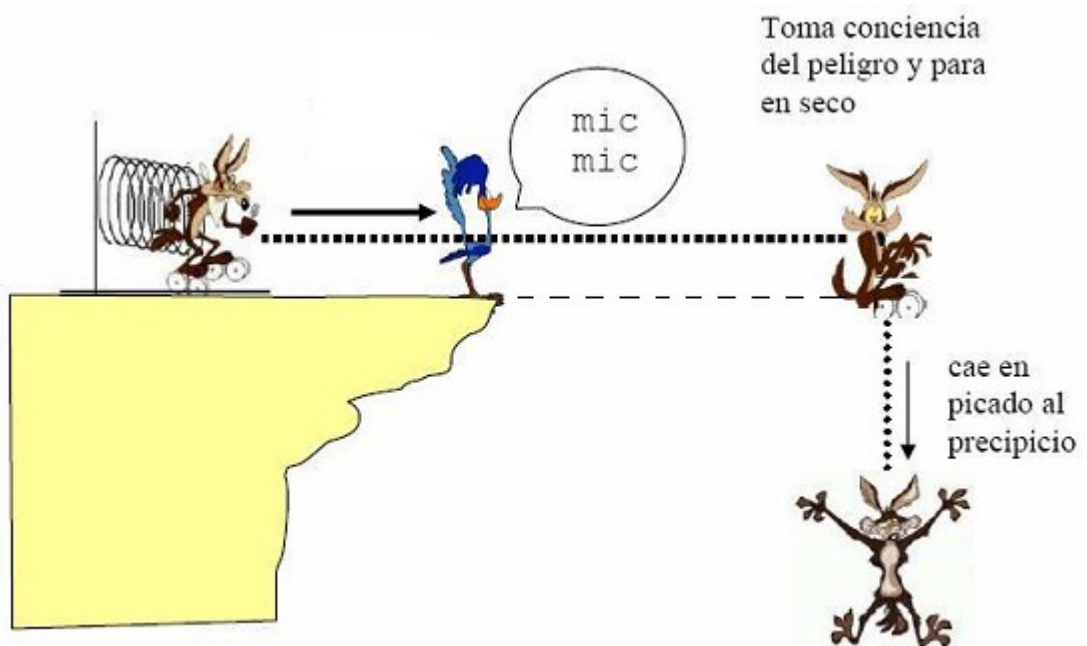
sólido de pensar.



Seguramente recordaremos el famoso *gag* en el que tras una larga carrera ambos llegan hasta un precipicio y, en el último instante, el Correcaminos daba un paso al costado – que no entraba en el cálculo de su perseguidor. El coyote, entonces, continuaba corriendo por el aire **como si el piso se extendiera por debajo de sus pies**, hasta que viendo al correcaminos parado sobre el acantilado, miraba

hacia abajo y cuando efectivamente se percataba de que no había suelo debajo de sus pies, caía.

Esta continuidad imaginaria del piso que se extiende desde el borde del mismo hasta el punto de la toma de conciencia de que se está en el aire, es precisamente la inercia de los esquemas sólidos que nos hacen proyectar una trayectoria, cuando ya no hay soporte para ella y remarca la presencia del anhelo de solidez contenido en la idea de construir sobre terreno firme cuando, en rigor, se está parado sobre la arena.



Pensemos entonces en la tensión que padecen, en la actualidad, aquellas empresas que, habiendo sido ideadas y proyectadas en el siglo pasado sobre la base de la dominancia de los esquemas de permanencia y consistencia y motorizadas por el ideal de progreso, se ven confrontadas con las nuevas circunstancias no previstas. Para no quedar reducidas a meros Coyotes cuya velocidad de reconfiguración resultaría insuficiente para afrontar los desafíos y las demandas que este nuevo contexto lanza sobre ellas, se ven en la necesidad de buscar nuevas estrategias que no sólo les permitan sobrevivir sino también crecer y desarrollarse.

La herramienta que Lewkovicz describió como instrumento privilegiado para moverse en tiempos fluidos, es el pensamiento. Este constituye “la condición de posibilidad de una organización-institución...[que opera] entre términos desligados ... configurando, uniendo con el trazo los puntos... El pensamiento opera en la plasticidad de la organización”. El pensamiento y la actitud de reflexión permanente en las empresas, construye ligadura y permanencia allí donde el contexto empuja sostenidamente hacia la disolución, mientras que reconfigura, contribuyendo al desarrollo de estrategias que permiten no sólo perdurar sino también conquistar, abrirse paso y hasta proyectar.

Señala también Lewkovicz que la actitud que caracteriza a las instituciones frente a este nuevo estado de cosas es la perplejidad, que define como “...la experiencia de que lo configurado se está desligando”<sup>14</sup>, refiriéndose a aquello que se está descomponiendo en la deriva actual que, de no reconfigurarse inmediatamente, se desorganiza y dispersa, siguiendo la inercia de todo fluido. La perplejidad - lejos de ser vista como un factor negativo, que conspira contra el anhelo de perdurabilidad y permanencia - configura “la antesala del pensamiento, es lo que permite deshacerse de las costumbres adquiridas para poder entrar en una situación de otra característica”<sup>15</sup>.

La perplejidad, en este enfoque, deja de lado, cierto matiz paralizante para transformarse en un fenómeno que conduce al pensamiento, que lo convoca para re-ligar y re-unir lo que está en curso de disolución. A su vez, el pensamiento se vuelve operativo, en el contexto de la fluidez, en la medida en que provee herramientas para

una rápida reconfiguración que posibilite una estabilización transitoria de la situación.

Quisiera subrayar la importancia crucial que adquiere el pensamiento, ante lo fluido, como estrategia imprescindible para poder consolidar los cimientos – móviles – sobre los cuales edificar. Pero este pensamiento, en nada se parece al que caracterizó la primera modernidad. En aquel entonces, no era necesario pensar-se a cada paso, ni reconfigurar en forma permanente. Un mismo término – la capacidad de pensar - designa dos operaciones conceptualmente distintas en cada momento histórico. Antes remitía a la idea de producir una ligazón o articulación novedosa sobre el contexto de lo semejante. Hoy opera como modo de producir cierta semejanza – temporaria - en un contexto donde todo es variación y diferencia.

El pensamiento parece ser el responsable de refundar, ya que posee el poder de instituir, de generar ligaduras instituyentes que organizan una y otra vez y a cada paso, lo que no cesa de desfondarse. El pensamiento crea así institución. Es institucionalizante.

La oposición sólido – fluido, en los dos autores antes mencionados, resulta nítida, verosímil y convincente. No obstante ello – y como lo enunciáramos anteriormente - tomo distancia ligeramente de ellos ya que pienso que las lógicas antes desarrolladas – relativas a lo sólido y lo líquido -, más que sucederse unas a otras bajo una modalidad excluyente, parecen solaparse, superponerse y entrar en cierta tensión, motivada por su coexistencia. De algún modo, pese a tratarse de autores seguramente críticos hacia la noción de globalización, han universalizado estas categorías que, obviamente, son de difícil aplicación en determinadas áreas del globo en las cuales ni siquiera podría en rigor hablarse de modernidad sólida ni, mucho menos, de modernidad líquida.

Nos encontramos, entonces, en un **contexto intersticial**, entre una lógica y la otra, entre lo sólido y lo líquido; cuando todavía no se ha abandonado totalmente el *status quo ante*, ni ingresado plenamente en un nuevo contexto a navegar. Se trata entonces de dar cuenta de esa zona mixta, mestiza e intermedia que nos toca vivir y que afecta la supervivencia y desarrollo de las organizaciones.

Lo que muchos designan como crisis es el impacto en la subjetividad y en las instituciones que la modelan, producido por el choque de dos lógicas divergentes que, al modo de la colisión de las placas tectónicas, ocasiona fuertes movimientos telúricos y réplicas que conmueven nuestro ser-en-el-mundo.

Una nueva imagen quizá ayude a percibir más nítidamente este contexto. Ciudad del Cabo, el extremo meridional del continente africano, es a la vez, el punto de encuentro entre dos océanos, el Atlántico y el Índico. Las aguas de ambos océanos suelen penetrarse e internarse recíprocamente las unas en las otras, peleando cada una por imponer a la otra su configuración. Cada una llevando el mensaje de las costas que baña, la fauna y flora que sustenta, los sabores y aromas que transporta. Pero no se funden en un abrazo. Los remolinos, las corrientes a distintas profundidades, con sus diferentes temperaturas y colores, son el testimonio de una verdadera confrontación que afecta no sólo al líquido elemento sino a las distintas especies que en él habitan. Ese espacio de intersección, en nada se parece a los contextos que a él llevan. Cada uno de los océanos presenta caracteres propios y constantes que los caracterizan, pero la intersección resulta inconstante e impredecible y, por ello, totalmente diferente de las aguas que a ella concurren. Esa particularidad, variable, inestable e inconstante, es la que queremos destacar a través de esta metáfora.

Esta imagen cautivante en la que me he extendido, constituye una metáfora que pretende ilustrar el suelo sobre el que transcurre la crisis y resulta de vital importancia si desde la psicología del trabajo se pretende intervenir sobre las instituciones para generar condiciones de trabajo (subjetivo y objetivado) que sean coherentes con ellas.

La superposición antes mencionada lleva la impronta de la convivencia y coexistencia, por momentos tormentosa y en ocasiones pacífica, de las lógicas anteriormente descritas. Ahora bien, esa ambigüedad, esa indefinición, no le resta valor ni aplicabilidad. Por el contrario, pone en evidencia el efecto enriquecedor de sus encuentros y desencuentros, la inseminación de lo diversificante y heterogeneizante, en la tendencia inercial de reproducción de lo mismo que caracteriza a las organizaciones, no haciendo más que destacar su complejidad y diversidad, frente a

tanto intento conceptual de diluirla a favor de esquemas y modelos que las encorsetan.

Como consultor, situado en la intersección de estas dos modalidades, veo allí una excelente oportunidad de consolidar aquellos aspectos “sólidos” que supieron imprimirle a cada organización su impronta particular y amalgamarlos con otros, más flexibles, escurridizos y fluidos, que requieren una constante reformulación que sólo se puede alcanzar por medio de un trabajo permanente de reflexión sobre el acontecer empresarial. Como si, finalmente, el contexto nos pusiera frente a la posibilidad de operar en la intersección, en la coyuntura entre lo instituyente y lo instituido; ya sea contribuyendo a consolidar, o a descongelar, según fuere necesario. Esa es la particularidad y, si se quiere, la oportunidad de intervenir en las organizaciones desde el enfoque de la psicología del trabajo.

Cabe preguntarse entonces si es posible edificar organizaciones sobre un mundo de arena (como lo sugiere la metáfora de Lewkovich) ó, por el contrario, estaríamos condenados a hacerlo sobre el anhelo (nostálgico) de la piedra, correspondiente a la solidez de las épocas pretéritas. Pero. Si tomamos muy en serio la imagen proporcionada por Lewkovich, caemos en la cuenta que la arena no es un líquido. La arena es un sólido con muy baja cohesión y ligadura, pero que dista mucho de las características de los líquidos.

Más aún, la arena es uno de los componentes (junto a la grava, el cemento y el agua) del hormigón, que ha sido uno de los materiales más representativos y característicos de la modernidad sólida. Propongo entonces pensar que la arena representa este estado intermedio, producto del encuentro y superposición de las modalidades descriptas anteriormente.

El desafío que enfrentamos hoy, es el de construir empresas sobre/con arena, para lo cual será necesario contar con nuevas herramientas conceptuales que se adapten a esta nueva cartografía, generando oportunidades enriquecedoras de crecimiento que no sean recursos extremos, limitados y limitantes, frente a contextos crisógenos (algunas de cuyas “recetas”, fundamentalmente en materia económica, hemos padecido largamente en el pasado), sino otros, más fecundos y prolíficos, que el solapamiento antes descrito posibilite y requiera.



## **Bibliografía:**

Agamben, G. Infancia e historia, Buenos Aires: Adriana Hidalgo, 2001

Bauman, Z. (2002) **Modernidad Líquida**, FCE, Buenos Aires.

- (2003) **Amor Líquido**, FCE, 2005, Buenos Aires.
- **La Sociedad Sitiada**, FCE, Bs. As. 2007

Briggs, J y Peat, F.D. (1989) **El espejo turbulento**, Salvat 1994, Barcelona.

Lewkowicz, I (2004) **Pensar sin Estado. La subjetividad en la era de la fluidez.**  
Paidós, Bs. As., 2004, pp. 167-186.

- (2004) Frágil el niño, frágil el adulto, página 12, <http://www.pagina12.com.ar/diario/psicologia/index-2004-11-06.html> con acceso 20/07/07.

Serres, M. (1994) **Atlas**, Ediciones Cátedra. Madrid, 1995

Prigogine & Stengers, **La Nueva Alianza**, Editorial Alianza, 2ª edición, Madrid 1990.

## Referencias:

Este trabajo está basado en las ideas expuestas en un libro que se encuentra en preparación.

<sup>2</sup> La línea está trazada; la maldición está echada; el que es hoy lento más tarde será rápido. Como el presente ahora, será luego pasado. El orden se está desvaneciendo rápidamente. El primero ahora, será luego el último, porque los tiempos, están cambiando. (la traducción es nuestra).

<sup>3</sup> Serres, Michel (1994) **Atlas**, Ediciones Cátedra. Madrid, 1995.

<sup>4</sup> Giorgio Agamben, Infancia e historia, Buenos Aires: Adriana Hidalgo, 2001, pág. 12.

<sup>5</sup> Dejamos de lado, la cuestión nada desdeñable por cierto, de si resulta o no epistemológicamente correcta esta analogía y la aplicación de la misma desde su ámbito de validez (la química) a la esfera de las instituciones sociales.

<sup>6</sup> No importa aquí especificar a qué crisis se está haciendo referencia.

<sup>7</sup> Citado en Bauman, Z. (2002) **La Sociedad Sitiada**, FCE, Bs. As. 2007

<sup>8</sup> Importante sociólogo de origen Polaco que actualmente vive y enseña en el Reino Unido.

<sup>9</sup> Lewkowicz, I (2004) Frágil el niño, frágil el adulto, página 12,  
<http://www.pagina12.com.ar/diario/psicologia/index-2004-11-06.html> con acceso 20/07/07..

<sup>10</sup> Lewkowicz, I. (2004) ibidem op. cit.

<sup>11</sup> Lewkowicz, I. (2004) ibidem op. cit.

<sup>12</sup> Lewkowicz, I (2004) **Pensar sin Estado. La subjetividad en la era de la fluidez**. Paidós, Bs. As., 2004, pp. 167-186.

<sup>13</sup> Lewkowicz, I (2004) idem op. cit.

<sup>14</sup> Lewkowicz, I (2004) idem op. cit.

<sup>15</sup> Lewkowicz, I (2004) idem op. cit.