

---

# ¿CRISIS?... ¿QUÉ CRISIS? APROXIMACIÓN A UN CONCEPTO UBICUO

---

PERE TORRES GRAU

Consultor

---

El uso constante del término crisis para designar las perturbaciones de una situación considerada favorable ha hecho que la palabra pierda su sentido originario, «estado en el que hay que tomar decisiones para provocar cambios radicales». Esta visión, muy favorecida por el tratamiento que le proporcionan los medios de comunicación, ha hecho que las crisis se consideren un acontecimiento inesperado que es necesario corregir mediante decisiones rápidas. Sin embargo, las crisis representan en realidad un proceso que dispara la alarma mucho antes de llegar a su fase aguda y que, mediante su resolución, nos permiten revisar hipótesis débiles sobre el funcionamiento ordinario de un sistema. Para poder actuar acertadamente, es necesario renovar el concepto de crisis y, sobre todo, generar unas habilidades distintas en quienes toman las decisiones, capacidades que contribuyan a prevenir esos fenómenos, reaccionar adecuadamente ante ellos y aprender de la experiencia.

*Due to the constant use of the word crisis to define perturbations of a situation considered to be favourable, the word has lost its original sense of a state in which decisions must be taken in order to cause radical changes. This perspective, favoured by the treatment of the media, has led crisis to be seen as an unexpected fact that needs to be corrected by fast decisions.*

*However, crisis actually represent a process that gives us alerts long before reaching its peak and in its resolution, it allows us to check the weak assumptions of the ordinary functioning of the system.*

*In order to act properly, it is necessary to renew the concept of crisis and, above all, generate other abilities on policy makers; abilities which help the system prevent such phenomenon, react appropriately to crisis and learn from the experience.*

---

## 1. INTRODUCCIÓN

Estos últimos meses hemos sido testigos de un debate tenaz sobre cuál es el término adecuado para designar la situación económica en la que vivimos: en definitiva, ¿es o no una crisis? Así, se ponen sobre la mesa todos los argumentos imaginables y se buscan matices casi infinitesimales en las palabras de los diversos actores, como si fuera trascendental saber si podemos aplicar correctamente la palabra «crisis» a la incertidumbre económica actual. Entre tanto, aceptamos acríticamente que existe una crisis institucional en *Can Barça*, impulsada por una crisis deportiva previa, que algunos se limitan a identificar con una crisis de resultados. De igual manera, no nos privamos de hablar de la crisis del petróleo, la crisis inmobiliaria, la crisis alimentaria... Cuando cesa algún ministro, lo calificamos sin vacilar de «crisis de gobierno». Y, con frecuencia, también recurrimos a la temida palabra

para referirnos a terrenos más personales: las crisis creativas, las crisis de pareja, las crisis religiosas, las crisis de confianza o de autoestima...

Quizá «crisis» sea uno de los términos que definen nuestros tiempos. Lo usamos con profusión en contextos muy dispares. Es cierto que, en todos los casos, se produce una alteración negativa de la situación, un agrietamiento de la estabilidad de que gozábamos —o pensábamos tener— y el deseo acuciante de recuperar las condiciones previas u otras parecidas, aunque sólo sea por nuestra sensación de poder prever los acontecimientos. Sin embargo, esta coincidencia básica no es óbice para que los casos sean tan variados que nos podamos plantear si no nos pasamos un poco de la raya al calificar de «crisis» a casi todo. De tanto abusar de la palabra, hemos conseguido que pierda su función analítica, la de designar unas condiciones bastante bien delimitadas para que, al diagnosticarlas, podamos activar estrategias para hacerles frente.

Este inconveniente ya lo denunció el profesor Randolph Starn, de la Universidad de Berkeley, hace más de treinta y cinco años: según advertía él, los historiadores de la época se dedicaban a revisar el pasado viendo crisis por todas partes y, quizá, no todos los episodios difíciles o comprometidos puedan calificarse realmente de crisis si queremos otorgar un significado útil a este fenómeno (Starn 1971):

No es de extrañar que, durante los últimos veinte años, las crisis se hayan convertido en un tema favorito también entre los historiadores. También es comprensible el hecho de que muchos historiadores tengan un sentido bastante difuso y claramente dispar de lo que realmente significa «crisis», de manera que incluso el propio impacto del término empieza a disolverse en la ambigüedad.

Aunque el significado de las palabras queda determinado por el uso que hace de ellas la gente, quizá resultase útil que indagáramos de dónde procede este término y cómo ha llegado a convertirse en la actual muletilla del lenguaje, sobre todo del periodístico. Es evidente que las palabras, sobre todo las abstractas, evolucionan. Con el tiempo, su significado va cambiando, adecuándose a las nuevas necesidades. No obstante, siempre retienen su esencia originaria. Por eso, estudiar su etimología suele resultar iluminador. Nos ayuda a comprender mejor los usos del presente. Para analizarla, debemos retroceder hasta la Grecia clásica.

## 2. ¿QUÉ PODEMOS ENTENDER POR «CRISIS»?

Los antiguos helenos disponían de la palabra *krinein*, que significaba «elegir, decidir». Por tanto, la *krisis* definía ese estado en el que había que tomar una decisión, que hacía que las personas tiraran por uno u otro camino. Por consiguiente, representaba un punto de ruptura de la continuidad, el catalizador de un cambio. En este sentido resulta muy ilustrativo su uso médico (que se remonta a Hipócrates, pero que consolidaron los médicos medievales): una crisis es aquel estado, en el transcurso de una enfermedad, en el que se debe producir un cambio brusco, tanto para bien (la recuperación) como para mal (el desenlace funesto).

Por tanto, la idea de crisis tiene, en sus raíces, estos componentes de cambio, de decisión, pero también de alternativa abierta, no predeterminada. Añadamos otra faceta: el verbo original significaba, además, «separar, pasar por un cedazo». Por eso podemos añadir al concepto de crisis una connotación de filtro, de presión selectiva sobre los elementos que presenta un sistema en crisis: sólo los más fuertes, o los más adaptables, o los más innovadores... superan el mal paso.

Con estos componentes, intentaremos elaborar una definición, sin pretensiones académicas, sino meramente funcionales: una crisis sería un estado transitorio que, debido a la ruptura de la estabilidad anterior y a su elevado grado de incertidumbre, comporta un punto de bifurcación, con opciones de futuro alternativas que, en cualquier caso, conducen a un estado distinto al precedente.

Es probable que esta definición sea demasiado generosa y no sirva para restringir la variedad de usos que criticaba al principio. De todos modos, integra los ingredientes principales del concepto tal y como lo utilizaremos aquí.<sup>1</sup> Obviamente, existen aproximaciones más rigurosas, como la del historiador alemán Gerhart Masur, a la hora de fijar la crisis históricas: sólo considera como tales los cambios rápidos en los aspectos más esenciales de las instituciones, las formas de pensamiento y de sentir y las estructuras económicas y de poder (Masur 1973). Por eso apunta que en los últimos quinientos años sólo se han producido dos o tres crisis históricas auténticas.

Desde este punto de vista, una crisis sólo es identificable a *posteriori*, cuando puede verificarse que el resultado de la presión experimentada ha inducido algún cambio radical en los pilares sobre los que se sustentaba la circunstancia previa. Si aceptásemos esta posición tan ortodoxa, el estudio de las crisis sería el terreno exclusivo de los historiadores, de los que analizan e interpretan el pasado.

De todos modos, esta visión más restrictiva se circunscribe a los estudiosos. Y además es correcto que así sea. Ahora bien, de algún tiempo a esta parte el término ha trascendido las fronteras de ese mundo y se ha convertido en una palabra de uso común. La «culpa» la ha tenido la ciencia económica.

A lo largo del siglo xx, los economistas analizaron el comportamiento de la economía y elaboraron la idea de «ciclo económico»: asociaron la crisis al periodo del ciclo en el que los indicadores económicos son desfavorables para la creación de riqueza. A partir de este planteamiento nacieron dos de las ideas que más han cuajado: la identificación de la crisis con una situación perjudicial y la asunción de que es transitoria y que, una vez superada, dará paso a la estabilidad perdida (y añorada).

Así pues, ésta es la manera más generalizada de entender las crisis, la que hace que las temamos y la que las distancia del concepto original de decisión «crítica» que recogía la propuesta de definición. De ser una situación que exigía una respuesta, la hemos convertido en un estado de inquietud y malestar. Es cierto que sentimos las prédicas de numerosos gurús de la administración de empresas que nos aleccionan diciendo que las crisis constituyen las oportunidades de los

1. Más adelante consideramos otras formulaciones de varios autores.

valientes, de los innovadores y los emprendedores... Pero éste no es el sentimiento general. Las crisis angustian y asustan; con la propaganda que las acompaña, no es de extrañar que así sea.

El problema es que esta angustia hace que las decisiones aspiren a mitigar los impactos y a encontrar los caminos para regresar al estado previo y conocido. Pondremos un ejemplo muy actual: la subida del precio del petróleo es un misil dirigido a la línea de flotación de una economía totalmente dependiente de este combustible. Que el precio se haya disparado tan rápidamente ha hecho que todo el mundo se resienta (excepto las petroleras, como es lógico). Ya han protestado los transportistas y los pescadores, cansados de contemplar, indefensos, cómo el precio del combustible se come, vorazmente, su margen de beneficios. ¿Cuál es la aspiración inmediata? Que los precios se vuelvan a situar dentro de un margen más asequible. Para conseguirlo se han presentado muchísimas propuestas: suprimir temporalmente determinados impuestos, reclamar a la OPEP que aumente la producción, saltarse las moratorias de extracción de zonas protegidas por su interés natural (como Alaska) o turístico (como las costas del Golfo de Méjico). Por tanto, no se contempla el cambio radical, el punto de ruptura que podría suponer, por ejemplo, dedicar todos los esfuerzos a «independizarse» del petróleo. Aunque se habla de ahorro energético, de energías renovables, de energía nuclear... el análisis del discurso demuestra a las claras que, hoy por hoy, todas estas opciones son complementarias y que, en realidad, la aspiración primera es que los precios del petróleo (y de los otros combustibles fósiles) se sitúen al alcance de nuestro bolsillo.

Por tanto, vemos que prevalece la visión de la crisis como amenaza, a menudo difusa, que se ha de neutralizar cuanto antes mejor. En el fondo, hemos trivializado el concepto al hacerlo aplicable a prácticamente cualquier perturbación involuntaria, sorpresiva y poco controlable del estado conocido,<sup>2</sup> en cualquier escala y en todos los aspectos. Ya he señalado al principio la amplia variedad de casos a los que aplicamos este término.

### 3. UNA DESORIENTACIÓN VITAL

Si somos tan proclives a adjudicar la etiqueta de «crisis» a esta variedad de fenómenos, se debe probablemente al desconcierto con el que vivimos en nuestra época. Hay, como mínimo, tres fenómenos convergentes:

— La aceleración de la historia. Durante la mayor parte de la existencia de la humanidad, la población, la renta y la innovación tecnológica han variado de forma lenta, hasta el punto en que la mayoría de personas no se daba ni cuenta. Hoy día,

---

2. Me refiero a la involuntariedad de la víctima de la crisis, no necesariamente de quien la ha provocado. Sin abandonar el ejemplo del petróleo, podría darse el caso que los países productores decidieran recortar el abastecimiento como represalia a una acción de la política exterior occidental. Su recorte sería, obviamente, voluntario. Ahora bien, para las víctimas de esta crisis, la situación sería claramente involuntaria (además de súbita y poco controlable).

el crecimiento demográfico,<sup>3</sup> el crecimiento económico y el progreso tecnológico tienen un ritmo que era inimaginable hace medio siglo. Ante este panorama, Lester R. Brown, presidente de Earth Policy Institute,<sup>4</sup> advierte:

La cuestión esencial es si la aceleración del cambio, que forma parte del paisaje moderno, comienza a exceder la capacidad que tienen nuestras instituciones para afrontarlo (Brown 2001).

— La ubicuidad de los fenómenos. Probablemente ya vivimos en la sociedad del espectáculo que había anunciado Guy Debord: él dibujaba una sociedad abducida por una televisión omnipresente (Debord 1967). Entonces, como es lógico, no se auguraba lo que ya estamos experimentando con el advenimiento de Internet y sus inmensas posibilidades para estar pendientes en todo momento de una pantalla que nos sitúa en la actualidad de cualquier punto del mundo. Debord era marxista y lo describía cómo la victoria definitiva del capitalismo, el final del progreso humano y la esclavitud de los ciudadanos (a pesar de que ellos pensaran que eran más libres que nunca). No comparto estas conclusiones, pero sí coincido en que nos hemos convertido progresivamente en espectadores —más que actores— de la realidad, testigos en línea de grandes acontecimientos y de pequeñas alegrías o miserias personales. A nuestra mente cada vez le cuesta más discernir entre los hechos ficticios y los reales y, sobre todo, prestar atención a todo lo que no tenga formato de vídeoclip.

— La colisión con la realidad. Esta idea la tomo prestada de Alvin Toffler, que la expresó de la siguiente manera en su obra «El *shock* del futuro» (Toffler 1970):

En las tres décadas escasas que nos separan del siglo XXI, millones de ciudadanos de a pie, personas psicológicamente normales, padecerán una colisión brusca con el futuro. Muchas de esas personas, habitantes de las naciones más ricas y tecnológicamente más avanzadas del mundo, se enfrentarán con la dificultad creciente de mantenerse al nivel de las exigencias constantes de cambio que caracterizan a nuestros tiempos. Para ellas, el futuro llegará demasiado rápido.

En resumen, somos espectadores de fenómenos que suceden muy de prisa, más de lo que somos capaces de asimilar. En consecuencia, nos sentimos desarbolados, abandonados a la deriva. Por eso estamos dispuestos a creer que cualquier nubecilla en el horizonte se convertirá en la tempestad perfecta, la definitiva. Nuestra desorientación nos impulsa a ver crisis por todas partes, porque de alguna manera que todo esté en crisis refuerza nuestra hipótesis de que este mundo desbocado, que se nos escapa indómito, sólo puede ir de mal en peor.

---

3. Calificada de explosión demográfica por los autores más alarmados por la evolución observada durante el último siglo.

4. También fue fundador y director del famoso Worldwatch Institute, antes de desvincularse de él.

Y es que los cambios son, además de rápidos, radicales. Hemos superado las fronteras del conocimiento en áreas muy sensibles, que abren expectativas tan brillantes como amedrentadoras. El físico norteamericano Michio Kaku —un gran divulgador científico, por otra parte— identificaba estos cambios radicales en tres grandes materias interrelacionadas (Kaku 1999):

- las biotecnologías, que permitirán intervenir en la vida;
- la tecnología cuántica, que conducirá al control de la materia a una escala hasta ahora impensable;
- la informática, que creará máquinas capaces de resolver problemas complejos, inalcanzables para la mente humana individual.

Todo esto está muy lejos de la cotidianidad heredada. Aunque algunos de los frutos de estas revoluciones se han ido incorporando a nuestra manera de vivir, no los hemos interiorizado en nuestra manera de pensar. Experimentamos la anomia tal y como la describió Durkheim. Las crisis nos reconfortan psicológicamente porque nos reivindican: no puede ir bien aquello que no comprendemos, que no dominamos...

#### 4. LAS CLAVES

El hecho de que el uso habitual de la palabra «crisis» la vincule más a una confluencia de factores desfavorables que alteran un *status quo* no debería hacernos desistir de analizarla desde un punto de vista ligado a la necesidad de tomar una decisión para provocar un cambio, como lo planteábamos en la definición. Desde esta aproximación, los elementos clave de la crisis serían los siguientes:

1. Se produce una grieta en el estado previo —que, a la luz del fenómeno global, podríamos considerar estacionario—, que abre la posibilidad de que se produzca un cambio profundo.

2. Aparentemente, el proceso se inicia de una forma sorpresiva y se desarrolla, al menos en su fase aguda, a una velocidad muy elevada.<sup>5</sup> Quizá haya aspectos que igualmente hubieran tenido lugar, pero a un ritmo bastante más lento. La velocidad contribuye a la desorientación y dificulta la adopción de decisiones pausadas y meditadas (lo cual se puede traducir tanto en decisiones precipitadas como en la ausencia de decisiones). Constantemente aparecen nuevos datos que superan a los anteriores y desbaratan las precarias previsiones efectuadas.

---

5. Que se inicie de forma súbita no significa que sea del todo inesperado. A menudo hay muchos indicios e incluso expertos que avisan anticipadamente, pero indicios y avisos son ignorados o bandeados por prácticamente todo el mundo. En consecuencia, cuando los hechos anunciados ocurren, la mayoría los interpreta como novedosos, imprevistos, súbitos.

3. Se dan dos propiedades que no sabemos aprehender y, como consecuencia de ello, nos cuesta administrar:

- a. Que existe incertidumbre, es decir, imprevisibilidad. No solamente ignoramos cómo evolucionará el proceso sino que no podemos garantizar que nuestras medidas tengan el efecto deseado. Además, el colapso del sistema es una opción que no podemos descartar.
- b. Que existe complejidad, es decir, una densa red de vínculos entre elementos aparentemente inconexos. Así, una medida calculada sobre unos elementos determinados genera impactos inesperados sobre otros elementos.

4. Se constata que algunos elementos son irreversibles, que ya no es posible recuperar la situación anterior, sino que es necesario construir un nuevo estado.

Todos estos elementos, como es lógico, van unidos a la necesidad de tomar decisiones. Una crisis no es una película que vemos cómodamente sentados en el sofá, sino más bien un drama en el que actuamos, aunque sólo sea como extras que no tienen diálogo.

La gran queja que se le ha planteado al Gobierno español durante los primeros meses de la crisis del año 2008 es que no tomaba decisiones. Aceptando que las crisis tienen una gran capacidad para paralizar, por todas las dificultades mencionadas a la hora de calibrar bien el fenómeno, la única salida consiste en intentar hacer algo.

Y en este punto podemos introducir otro factor determinante: las crisis se consolidan y se propagan mediante los mecanismos típicos del contagio.

En este sentido existe un trabajo reciente sobre las crisis bursátiles que resulta muy ilustrativo (Harras & Sornette 2008). Los investigadores de la ETH Zürich<sup>6</sup> han simulado el comportamiento de un mercado financiero analizando la actuación de sus agentes, teniendo en cuenta tres fuentes de información: la pública, la privada y lo que hacen sus vecinos. Han observado que en determinadas circunstancias, la fuente más importante es esta última. Cada gente observa la actuación de su vecino y la imita. La primera consecuencia es que el resultado, que es incrementar el precio de un bien de consumo o de una acción, es el previsto. Lógicamente, si todo el mundo se interesa por el mismo producto, éste aumenta su valor. El resultado es que aumenta la «confianza» en el vecino y se imitan sus actos con más convicción, hasta el punto en que aparece una sincronización de las actuaciones entre un número cada vez mayor de agentes. De este modo, los precios se elevan artificialmente, alejándose del valor real y generando una burbuja. Cuando la situación se vuelve insostenible y la burbuja revienta, surge la crisis. Como ya se ha dicho, es probable que muchas voces hayan advertido sobre la existencia de la burbuja, pero que nadie les haya hecho caso porque lo más im-

---

6. La ETH Zürich (*Eidgenössische Technische Hochschule Zürich*) es el Instituto Federal de Tecnología de Suiza.

portante era el rendimiento inmediato que se obtenía o que se preveía obtener. En todas las crisis pueden descubrirse mecanismos de contagio semejantes al descrito. El contagio también es importante para la superación de las crisis; a fin de cuentas, la recuperación de la confianza es un factor muy importante.

Encontramos un último elemento clave relacionado con el contagio: las crisis son noticia. Por esto el tratamiento que los medios de comunicación den a las crisis influirá en su magnitud, en su desarrollo y en la posibilidad de gestionarlas. En líneas generales, el enfoque mediático de una crisis consiste en advertir sobre la urgencia de la amenaza y dejar clara la necesidad de una respuesta dramática<sup>7</sup> por parte de alguien con objeto de evitar el desastre (Weaver 1994).

Ésta es la aproximación que más conviene para captar el interés, provocar reacciones obligadas por los actores señalados por el dedo acusador y, en definitiva, prolongar el tiempo de vida de la noticia.

Dentro de este contexto informativo, la apelación a amenazas hace que los políticos reciban más atención por parte de los medios y, por tanto, se ensañan con ellos. Este cliché se ha interiorizado tanto que ha acabado invirtiéndose: con mucha frecuencia, una reforma, un programa, una iniciativa... se presenta con una justificación implícita de prevenir males mayores, de anticiparse a crisis futuras.

Por otra parte, un estado de crisis tiene una ventaja estupenda: exime de la necesidad de ocuparse de los problemas crónicos, de fondo, porque todo el mundo entiende que se concentren todos los esfuerzos en resolver la emergencia. Tenemos numerosos ejemplos. Veamos uno reciente: la facilidad con la que tanta gente se ha apoyado en la crisis económica para que se demore, una vez más, la resolución del déficit fiscal abusivo que padece Cataluña. Como es evidente, la resolución del déficit fiscal contribuiría a superar la crisis global, no a dificultarla.

Por tanto, una crisis es un fenómeno complejo, enrevesado e imprevisible. Al mismo tiempo, la actitud que tengamos ante la crisis contribuye a menudo a hacerla más compleja, más enrevesada y más imprevisible. Y ésta también es una característica definitoria. Volveremos sobre este punto más adelante.

## 5. LAS TIPOLOGÍAS

Se han llevado a cabo pocos ejercicios sistemáticos para establecer una teoría de las crisis y, dentro de su marco, fijar una tipología. Quizá la aportación más original corresponda a Jacob Burckhardt, en una serie de conferencias que pronunció en Basilea (Suiza) en 1868, y que más tarde se recogieron en un libro (Burckhardt 1983). En esencia, Burckhardt considera que la historia es el fruto del paso lento de tres grandes fuerzas que interactúan y se influyen recíprocamente: el Estado, la religión y la cultura. Ahora bien, de vez en cuando se producen algunos fenómenos que precipitan los cambios: son las crisis históricas.

---

7. En el sentido que determina el éxito o el fracaso y, por eso, toma tintes propios del comportamiento heroico.

Hay crisis genuinas y otras superficiales. Las crisis de verdad son las genuinas, aunque sólo se puedan identificar *a posteriori*, basándose en su impacto. Son las crisis que provocan transformaciones radicales de la forma de vida. Esta condición hace que las crisis genuinas sean muy escasas. Burckhardt las considera, por otra parte, una señal de vitalidad, una prueba de crecimiento; a fin de cuentas, permiten que las personas aprendan a distinguir entre lo trivial y lo fundamental.<sup>8</sup> Por esta exigencia, Burckhardt advierte que existen muchas crisis falsas, es decir, situaciones que parecen crisis pero que no provocan cambios radicales.

Burckhardt reflexiona sobre los grandes ciclos históricos y, por este motivo, «sus» crisis deben tener una naturaleza civilizadora. Los economistas, en cambio, se fijan en los ciclos económicos y sus crisis tienen otra naturaleza, más modesta. De igual manera, en el quehacer diario, se producen crisis de menor importancia como las que experimentan habitualmente las organizaciones.<sup>9</sup> De hecho, hay muchos más libros escritos sobre las crisis de las organizaciones. El hecho de que sean sistemas bien delimitados, con una cierta cultura de «defensa» respecto al exterior, ha favorecido que tengan más sensibilidad frente a las amenazas potenciales, que procuren eludirlas o paliarlas y que, en consecuencia, haya aparecido un amplio grupo de expertos que han reflexionado, teorizado y asesorado sobre este asunto.

Así, se ha definido una crisis de organización de la siguiente manera (Pearson & Clair 1998):

Una crisis de organización es un acontecimiento de baja probabilidad y elevado impacto que amenaza la viabilidad de la organización y se caracteriza por la ambigüedad de la causa, del efecto y de los medios de resolución, igual que por la creencia que las decisiones deben tomarse con rapidez.

Siguiendo esta misma línea, podemos encontrar bastantes intentos de clasificación de las crisis propias de las organizaciones. En la mayoría de los casos, el criterio básico es la causa que las induce. A modo de ejemplo presentamos una propuesta de siete tipos de crisis propias de organizaciones socioeconómicas en función del motivo que las provoca (Kippenberger 1999):

- desastres naturales
- desastres tecnológicos
- enfrentamientos
- actos de mala voluntad
- valores de gestión inadecuados
- engaños
- mala conducta

---

8. Las ideas de Masur en este mismo sentido —que he comentado anteriormente— se sustentan en la obra de Burckhardt.

9. Es evidente que otorgarles una importancia menor sólo tiene sentido desde esta visión más general de las crisis. No pretendo restar importancia a la dureza para la organización o las personas que las padecen.

Encontraríamos otros ejemplos del mismo estilo, una serie de listas de acciones que provocan crisis. Un ejercicio más elaborado es el que realizó Ian I. Mitroff hace quince años. Este investigador, una autoridad reconocida en la materia, definió un sistema de coordenadas con dos ejes que dibujan cuatro cuadrantes. Un eje es el origen de la crisis, si es interno o externo. El otro valora la naturaleza del fenómeno, y va desde la técnica/económica, en un extremo, a la social/humana en el otro (Pauchant & Mitroff 1992). De este modo, podemos tener:

- crisis técnico-económicas provocadas por causas internas, como un accidente grave
- crisis técnico-económicas debidas a factores externos, como un desastre natural
- crisis socio-humanas inducidas por factores internos, como un fraude
- crisis socio-humanas y generadas por impactos externos, como un atentado terrorista

Esta distribución en función de dos ejes sirve para enfocar mejor las respuestas, las estrategias de gestión de una crisis.

Entre las crisis típicas de las organizaciones y las grandes crisis históricas todavía queda espacio para las crisis regionales, hablando desde una escala planetaria. En este caso ha sido la Comisión Europea la que ha hecho una clasificación tipológica y establecido tres grandes categorías:<sup>10</sup>

- a) los desastres naturales
- b) los conflictos armados
- c) las crisis estructurales (provocadas por el declive de las condiciones políticas, sociales y/o económicas)

En cualquier caso, lo más importante es que todas ellas tienen un fondo común: cuando se estudia el modo en que responden quienes toman las decisiones, se observa un patrón de respuesta bastante parecido (Rosenthal *et al.* 1989).

## 6. LAS ESTRATEGIAS

¿Es necesario disponer de una estrategia para hacer frente a las crisis? En teoría, prácticamente todo el mundo estará de acuerdo en que sí, que conviene tenerla. En la práctica, no se hace. Tiene mucha fuerza la idea de que las crisis son impredecibles y, cuando aparecen, se aceleran todos los fenómenos hasta alcanzar una velocidad de control. Hay que actuar, pero sirve de muy poco disponer de unos protocolos preestablecidos sobre cómo hacerlo.

10. La Comisión Europea define estas categorías en una comunicación del 23 de abril de 2001 sobre su papel ante las crisis que se dan en países en vías de desarrollo.

Por supuesto, no todo el mundo opina igual. En realidad, las discrepancias se originan a partir de los conceptos distintos de qué es realmente una crisis. Los unos se decantan por contemplarla como un *acontecimiento*, mientras que otros la conciben como un *proceso*. En el primer caso, la estrategia solamente se puede basar en la reacción; en el segundo, en cambio, puede jugar un papel la detección anticipada y la prevención. Por eso, desde este último punto de vista, podríamos decir que todas las crisis son anunciadas.

Profundizaremos en este concepto de la crisis como proceso siguiendo la sistematización de las ideas existentes que efectuó Christophe Roux-Dufort, profesor de la escuela de administración de empresas EMLyon (Roux-Dufort 2005). Lógicamente, aplicó su análisis al caso de las organizaciones empresariales; de todos modos, el lector se dará cuenta de que, salvando las distancias oportunas, la reflexión de fondo se puede extrapolar a otros tipos de crisis.

La tesis básica de esta línea de pensamiento sostiene que la crisis de una organización es el resultado de la combinación de tres factores:

*a) Las imperfecciones corporativas*

Se trataba de las anomalías y de los errores que se producen dentro de una organización y que son propios de su propia naturaleza. De todos modos, que se ignoren cuando se manifiestan de manera incipiente puede conseguir que vayan aumentando sus dimensiones hasta que compliquen gravemente la situación.

*b) La ignorancia gerencial*

Según dicen los expertos, el buen funcionamiento de los directivos de una organización depende de su grado de autoestima, y por eso, conscientemente o no, velan para mantenerlo elevado. Esto les lleva a menudo a relativizar la importancia de aquellas pequeñas imperfecciones que detectan o a racionalizarlas cuando son más grandes, de manera que rehuyen —de nuevo conscientemente o no— la revisión de los planteamientos o las decisiones que han tomado.

*c) El factor disparador*

Debido a la acumulación de imperfecciones corporativas y de comportamientos basados en la ignorancia gerencial, se combinan las circunstancias para que determinado acontecimiento desencadene un desastre, que es lo que habitualmente definimos como crisis (aunque, *stricto sensu*, según este concepto de la crisis como proceso, ésta lo abarcaría todo, incluyendo las primeras imperfecciones).

Partiendo de estos elementos, Roux-Dufort elabora un proceso secuencial de crisis formado por cuatro etapas:

*Fase 1: anomalías que pasan desapercibidas*

En la organización se producen pequeñas anomalías o disfunciones. Podrían ser indicios de problemas futuros, pero su insignificancia hace que los gestores no se aperciban o no les concedan ningún tipo de atención. En realidad, los gestores no están preparados para identificar si alguna de estas anomalías representa un

indicio de crisis, porque en su forma de trabajar prevalece el seguimiento de rutinas, que no contemplan todos estos episodios marginales.

*Fase 2: vulnerabilidades con normalización*

Hay determinadas anomalías que pueden alimentarse y crecer hasta el punto de generar puntos débiles para la organización. Éstas son más visibles y pueden ocasionar quebraderos de cabeza, aunque sólo sea a una sección de la estructura. Son presagios más fuertes de que puede haber una crisis en marcha. De todas maneras, suelen combinarse con otros indicios que indican que todo funciona según lo previsto. Por consiguiente, pueden ser señales perceptibles pero, en el contexto general, son ambiguas. Por eso, los gestores tienden a «normalizarlos», es decir, a interpretarlos según el esquema vigente. Con mucha frecuencia los atribuyen a factores ajenos pasajeros y procuran aclimatarse.

*Fase 3: trastornos con negación*

Alguna anomalía más aguda que las habituales, que puede tener tanto un origen interno como externo, actúa sobre un tejido que ha acumulado vulnerabilidades y las evidencia de golpe. Ahora se produce una ruptura entre la realidad observada y la visión interpretativa que se tenía y que gobernaba las decisiones que se tomaban. Los directivos se dan cuenta de que es posible que los instrumentos que conocen no sirvan para hacer frente a la nueva situación, y por eso pueden entrar en un angustioso estado de parálisis. Además, aquí se añaden otros factores clave, descritos anteriormente, como la velocidad que adquiere el proceso y el margen decreciente de maniobra para reaccionar. Por este motivo, la respuesta psicológica es la negación: o bien aquello no está pasando o no tiene la magnitud que le atribuyen, y en ningún caso es responsabilidad de la gestión que se está llevando a cabo, y por eso es preferible no asustarse y seguir actuando como es habitual.

*Fase 4: desequilibrio<sup>11</sup> con intensificación*

La anomalía aguda, las vulnerabilidades acumuladas y la negación de los hechos hacen que al final la situación se escape de las manos. La crisis se hace visible externamente, y entonces ya no es posible dar marcha atrás. Se cuestionan las decisiones y las capacidades de los gestores, que pueden sentirse amenazados. Por eso se implican de forma más decidida y más intensa en la gestión de la situación e intentan compensar las acusaciones de inactividad con determinación, pero aplican las viejas recetas que conocen; la urgencia que sienten para salvar su posición hace inviable pensar en soluciones innovadoras. La intensificación de las medidas conocidas, válidas en crisis pasadas, puede comportar que la actual se complique todavía más. Ya se sabe que las soluciones «antiguas» difícilmente sirven para hacer frente a problemas nuevos.

11. Roux-Dufort utiliza el término *crisis* en esta cuarta fase. Sin embargo, lo considero un contrasentido. Si su postulado es que la crisis es todo el ciclo de cuatro fases, introduce un equívoco cuando bautiza así a una de las fases (por asimilación a lo que denominan crisis desde la visión de ésta como un acontecimiento). Me he tomado la libertad de corregirlo y usar la palabra *desequilibrio*.

Éstas son las cuatro fases que utiliza Roux-Dufort para mostrar el proceso de generación de una crisis. Tal y como hemos comentado, en la visión de la crisis como acontecimiento, ésta coincidiría sólo con la cuarta fase (y, quizá, con algunos elementos de la tercera).

Cuando se considera una crisis como un suceso derivado de factores incontrolables, es evidente que sólo tiene sentido analizar qué reacción hay que activar para hacerle frente. Dado que esta reacción también es necesaria cuando, según la otra concepción, se llega a la cuarta fase, lo podemos abordar conjuntamente. Por tanto, la estrategia para las crisis se puede dividir en:

- los mecanismos preventivos, aplicables a las fases 1, 2 y 3 de la concepción de proceso;
- los mecanismos reactivos, correspondientes a la fase 4 de esta concepción y a la crisis completa tal y como la considera la concepción de acontecimiento.

Así pues, la estrategia de reacción puede compartir muchos elementos tanto si la crisis se entiende de una manera como si se ve desde la otra. La gran diferencia, como ya hemos indicado, es que la visión de la crisis como proceso permite impulsar mecanismos de detección precoz y, en consecuencia, diseñar estrategias de prevención o de reducción de los efectos.

## 7. LA PREVENCIÓN, O CÓMO PROCURAR NO LLEGAR A LA SITUACIÓN

W. Timothy Coombs recomienda que una organización esté preparada siempre para hacer frente a una crisis, como parte de su ADN organizativo (Coombs 2006). En este sentido plantea tres ejes básicos:

- mantener una red de sensores de las anomalías y un plan activo para gestionarlas
- superar la resistencia al cambio
- integrar la gestión de crisis en la cultura corporativa

Coombs, en línea con la concepción de la crisis como proceso, pretende darle la vuelta al enfoque clásico de esta cuestión. Como ya se ha visto, las organizaciones en general y las empresas en particular suelen considerar tabú la palabra *crisis*.<sup>12</sup> Es un tema del que es mejor no hablar, y la mejor manera de conseguirlo es no pensando en él. En cambio, el autor sostiene que los fenómenos que desembocan en crisis son inevitables y que, por tanto, se deben encarar abiertamente, y que, haciéndolo así, se puede conseguir evitar algunas y minimizar el impacto de las demás. En consecuencia, la gestión de las crisis no es una respuesta a un fenó-

12. Para ser más estrictos, deberíamos decir que es tabú para los directivos de las organizaciones.

meno inesperado sino una actividad permanente para reducir el margen de inadvertencia y aumentar el de capacidad de maniobra.

Con este mismo espíritu se han realizado trabajos sobre cómo deben prepararse las instituciones académicas norteamericanas para enfocar un contexto más turbulento. Así, se ha llegado a la conclusión de que un programa ideal para afrontar estas situaciones tiene cuatro componentes (Mitroff et al. 2006):

- la preparación previa para una amplia gama de situaciones de crisis
- el establecimiento de mecanismos de recogida de información y de ampliación de las señales de alerta que anticipan las crisis
- la creación de un equipo estable e interdisciplinario de gestión de crisis
- la inclusión en los planes de crisis de las partes interesadas

Podríamos alargarlo con las recomendaciones de otros expertos, pero con ello no añadiríamos información nueva. Siempre se gira en torno a unas pocas ideas, que podríamos resumir en las siguientes:

- Los directivos tienen que asumir que las crisis son procesos largos, que empiezan tímidamente y que van adquiriendo intensidad y gravedad a medida que se alimentan sin respuestas o sin las respuestas adecuadas. El efecto mariposa es bien conocido.
- Por tanto, los directivos deben entender que las anomalías pueden tener significado, que detectarlas y analizarlas no es una pérdida de tiempo sino una inversión para evitar males futuros. Es cierto que existen anomalías que no tiene ninguna importancia, pero hay otras que sí la tienen. Por tanto, es necesario saber extraer la información existente por doquier e interpretarla. En este sentido, Michael D. McMaster, un experto en gestión del conocimiento, ha postulado la necesidad de una visión diferente de la información. Así, hace una definición inusual: un elemento de información es un cambio que comporta una diferencia (McMaster 1996). La información tiene valor en la medida en que haya alguien que pueda entender este cambio y la diferencia que comporta. En consecuencia, es esencial que se recoja información, pero también que exista alguien capacitado para interpretarla.
- Los directivos —y ésta es la parte difícil— tienen que aprender que alterar decisiones en función de las anomalías no representa una admisión peligrosa de los propios errores, y que por tanto no tienen que esforzarse para rehuir este tipo de situaciones o para maquillarlas. Por el contrario, deben apreciar que lo realmente importante de su trabajo es llegar a buen puerto aunque, a veces, sea necesario cambiar el rumbo al encontrarse con obstáculos en la derrota que se había trazado inicialmente.

## 8. LA REACCIÓN, O CÓMO PROCURAR NO ATASCARSE

Una vez hemos llegado al desequilibrio, a la crisis en su expresión más cruda y perjudicial, hay que saber responder a ella.

Una especie de hilo conductor que aparece reiteradas veces en la literatura moderna sobre la gestión de las crisis es la idea de complejidad. Una crisis impacta sobre aspectos psicológicos, sociopolíticos, tecnológicos y estructurales (Pauchant & Douville 1993). En consecuencia, la gestión de una crisis ha de tener en cuenta todos estos aspectos. Por esto la mejor manera de abordarla es mediante la aproximación sistémica, en la cual las interacciones entre los elementos tienen tanta importancia o más que los propios elementos (Bowonder & Linstone 1987).

De igual manera, la complejidad recomienda que los equipos de gestión de las crisis estén formados por profesionales de diversas disciplinas, lo cual comporta un nuevo riesgo, el llamado efecto de la torre de Babel (Shrivastava 1993): cada uno habla su propio idioma; es decir, que cada uno tiene el punto de vista particular de su propia disciplina y, en lugar de hacer un esfuerzo de pedagogía —la explicación clara de los propios supuestos— y de permeabilidad —la receptividad a las explicaciones de los supuestos ajenos—, se intenta destacar y propugnar la visión particular.

Por consiguiente, son necesarios dos tipos de habilidad: la negociadora y la comunicativa. En realidad, son útiles tanto internamente —para administrar las interacciones de los gestores de la crisis— como externamente —para vehicular las relaciones con las partes interesadas, las administraciones o el público en general.

Entrar en el análisis de estas habilidades supera con creces las pretensiones —y la longitud— de este artículo. No obstante, quizá sí conviene apuntar que la comunicación de crisis, a pesar de ser una disciplina que goza de una larga tradición, demuestra una y otra vez enormes dificultades para tener éxito, para cumplir sus objetivos. Quizá la causa es su comprensión errónea de la naturaleza de la comunicación... y de la propia información. Domina la antigua visión lineal, mecanicista, de emisor-mensaje-receptor. A pesar de esto, se acumulan evidencias que indican que, en general, la comunicación tiene un comportamiento no lineal, más propio de los sistemas con un cierto componente caótico: no es jerárquica, presenta innumerables interferencias —agentes intermediarios, rumores, prejuicios...

Por tanto, también en este terreno es imprescindible un reciclaje a fondo de los prejuicios que imponen determinadas conductas sobre la «mejor» manera de reaccionar ante las crisis. Complejidad, interdisciplinariedad, negociación, comunicación... son, por tanto, elementos a tener en cuenta, en cuyo conocimiento teórico y práctico conviene profundizar. De no hacerlo, repetiríamos los errores del pasado.

## 9. EL APRENDIZAJE, O CÓMO PROCURAR NO VOLVER A EQUIVOCARSE

Jacques Derrida afirmaba que, en realidad, la responsabilidad es el recuerdo de las crisis pasadas (Derrida 1983). Saber que aquello que dábamos por hecho puede venirse abajo en cualquier momento hace que intentemos actuar con responsabilidad, con la intención de evitar las reincidencias. Lo que sucede es que, cuando estamos inmersos en la fase más dramática de una crisis, nuestra prioridad se centra en superarla. No queremos pensar en otra cosa que no sea aquello que conviene hacer para recuperar el ritmo. Y, cuando lo hemos conseguido, activamos nuestros mecanismos mentales para olvidar rápidamente el mal trago.

No tendría que ser así. Afortunadamente, la gestión del riesgo —disciplina que se inscribe plenamente dentro de la prevención de las crisis— se va abriendo camino.

Hace veinte años, los australianos Alan M.G. Jarman y Alexander Kouzmin presentaron una abstracción de las clases de toma de decisiones que están vinculadas a la prevención de las crisis. El esquema consistía en tres capas de variables:

- los estados ambientales
- los procesos de toma de decisiones
- los estados tecnológicos

En aquella época desarrollaron con intensidad las interrelaciones entre los estados ambientales y los procesos decisionales. Más recientemente, reorientaron su interés hacia el tercer componente: el tecnológico (Jarman & Kouzmin 2007). En este sentido, el modelo presenta tres tipos de situaciones decisionales:

*a) Determinística*

Corresponde a la práctica clásica de la ingeniería. Se basa en cálculos de variables que determinan los factores de seguridad para que un determinado dispositivo funcione con total garantía. Se parte de la convicción de que, si se siguen las «instrucciones», nada tiene que salir mal.

*b) Paraóptima*

La voluntad de evitar gastos excesivos hace que se busque aquel punto subóptimo de los diversos elementos de diseño que limita el riesgo a un nivel aceptable a unos costos que también lo son.

*c) Esponjosa<sup>13</sup>*

En este caso, hay muchos más actores implicados, muchos factores incidentes que interactúan, de manera que la situación es muy compleja, con grados elevados de incertidumbre. Las decisiones aquí son mucho más abiertas, precisan más grado de libertad y una gestión más flexible, más retroactiva.

Los mismos autores ofrecen como ejemplos ilustrativos de las tres situaciones, respectivamente, una central nuclear, un transbordador espacial y la seguridad aérea.

El tipo de decisión que nos interesa más aquí es el tercero. Las crisis actuales, como hemos visto, son complejas. Son las típicas de una sociedad del riesgo, en la que se da una ley de desbordamiento del riesgo que se ha formulado de la siguiente manera (Mir 1999):

---

13. Traduzco literalmente la palabra inglesa *squishy*. Ciertamente, es un adjetivo que se aplica a objetos blandos, poco consistentes, parecidos a una esponja. Refiriéndose a problemas, parece que lo usó por primera vez un analista de la Rand Corporation, quien lo aplicó a aquellos problemas que parecen bien formulados sólo si no nos fiamos demasiado o no hurgamos en sus hipótesis (Strauch 1975).

En la fase actual de desarrollo de la sociedad industrial, el índice de crecimiento natural del riesgo es superior al índice de crecimiento de la renta. Como consecuencia, también se puede afirmar que aquellas sociedades que experimenten un crecimiento de la renta per cápita tendrán un índice de crecimiento natural del riesgo superior al índice de crecimiento de la población y, por tanto, aumentará el riesgo por persona.

El mismo autor explica por qué se produce este aumento acelerado del riesgo: porque se crean nuevas utilidades que llevan asociados riesgos adicionales; porque los objetos de riesgo se usan con mayor intensidad; porque aparecen riesgos globales a causa de la globalización de la economía y porque los efectos secundarios latentes se vuelven visibles.

Por tanto, es la señal de nuestros tiempos. Erikson (1994) ya había advertido que los desastres tecnológicos crecen en número y en escala a medida que los seres humanos ponemos a prueba los límites exteriores de nuestra competencia.

Afirmar que vivimos en una sociedad del riesgo no es una novedad; es una idea que ya forma parte de nuestro bagaje discursivo. Bien distinto es que una idea semejante haya alterado nuestra forma de percibir el mundo y de hacerle frente. En realidad, ésta es la cuestión: padecemos crisis frecuentes, de distinto alcance e intensidad, porque no hemos interiorizado la sociedad del riesgo o, mejor dicho, las propiedades que las caracterizan.

Independientemente de su escala, hemos de entender las crisis como procesos largos, que se originan mucho antes que estalle la fase aguda, y hemos de verlas como fenómenos gestionables desde buen principio si se adoptan los mecanismos de detección e interpretación adecuados. Para ello, debemos cambiar algunos paradigmas y adquirir nuevas habilidades. Por ello hemos de poner en entredicho lo que pensamos que sabemos sobre las crisis, y revisarlo a fondo. En realidad, ya hace tiempo que las estrategias de gestión de las crisis manifiestan anomalías y acumulan puntos vulnerables, por mucho que intentemos ignorarlo y negarlo. Por tanto, en este terreno también hay una crisis anunciada.

## BIBLIOGRAFÍA

- BOWONDER, B.; LINSTONE, H. «Notes on the Bophal accident: risk analysis and multiple perspectives». *Technological Forecasting and Social Change*, 32 (1987), 183-202.
- BROWN, LESTER R. *Eco-economy: building an economy for the Earth*. Nueva York: W. W. Norton & Company, 2001.
- BURCKHARDT, J. *Consideracions sobre la historia universal*. Barcelona: Edicions 62, 1983.
- COOMBS, W. T. *Code red in the boardroom: crisis management as organizational DNA*. Nueva York: Praeger Publishers, 2006.
- DEBORD, G. *La société du spectacle*. París: Buchet-Chastel, 1967.
- DERRIDA, J. «The principle of reason: the University in the eyes of its pupils.» *Diacritics*, Vol. 13 (1983), 3, 3-20.

- ERIKSON, K. T. *A new species of trouble: explorations in disasters, trauma and community*. Nueva York: W. W. Norton & Company, 1994.
- HARRAS, G.; SORNETTE, D. «Endogenous versus exogenous origins of financial rallies and crashes in an agent-based model with Bayesian learning and imitation». *Swiss Finance Institute Research Paper*, 8-16, 2008.
- JARMAN, A. M.G.; KOUZIM, A. *Technological disasters: policy imperatives in high-technology settings*. *Social & Public Policy Review*, Vol. 1, 2007. <<http://www.plymouth.ac.uk/files/extranet/docs/SSB/Kouzmin%20and%20Jarman.pdf>>
- KAKU, M. *Visions: how science will revolutionize the 21st century and beyond*. Nueva York: Oxford University Press, 1999.
- KIPPENBERGER, T. «Facing different types of crisis». *The Antidote*, Vol. 4 (1999), 3, 24-27.
- MASUR, G. «Crisis in History.» *A Dictionary of the history of ideas*, vol. 1, editado por Philip P. Wiener, 589-595. Nueva York: Scribner, 1973.
- MCMMASTER, M. D. *The intelligence advantage: organizing for complexity*. Boston: Butterworth-Heinemann, 1996.
- MIR, N. *Societat, estat i risc*. Barcelona: Beta Editorial, 1999.
- MITROFF, I. J.; DIAMOND, M.; ALPASLAN, C. M. «How prepared are America's Colleges and Universities for major crises? Assessing the state of crisis management.» *Change*, Vol. 38 (2006), 1, 60-67.
- PAUCHANT, T.; DOUVILLE, R. «Recent research in crisis management: a study of 24 authors' publications from 1986 to 1991.» *Industrial and Environmental Crises Quarterly*, Vol. 7 (1993), 43-63.
- PAUCHANT, T.; MITROFF, I. I. *Transforming the crisis-prone organization. Preventing individual, organizational and environmental tragedies*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992.
- PEARSON, C. M.; CLAIR, J. A. *Reframing crisis management*. *Academy of Management Review*, gener 1998. <[http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary\\_0286-385457\\_ITM](http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-385457_ITM)>
- ROSENTHAL, U.; CHARLES, M. T.; 'T HART, P. (eds.). *Coping with crises: the management of disasters, riots and terrorism*. Springfield (Illinois): Charles C. Thomas, 1989.
- ROUX-DUFORT, C. «A passion for imperfections: revisiting crisis management». *Cahiers de Recherche EM Lyon*, 2005/03, 2005.
- SHRIVASTAVA, P. «Crisis theory/practice: towards a sustainable future.» *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, Vol. 7 (1993), 23-42.
- STARN, R. «Historians and Crisis.» *Past & Present*, Vol. 52 (1971), 3-22.
- STRAUCH, R. E. «Squishy problems and quantitative methods». *Policy Sciences*, Vol. 6 (1975), 2, 175-184.
- TOFFLER, A. *Future shock*. Bantam Books, 1970.
- WEAVER, P. *News and the culture of lying*. Nueva York: Free Press, 1994.