



CRÓNICA MENTE

QUÉ HACER
CUANDO UN
PROBLEMA NO
SE RESUELVE

JORGE DANIEL MORENO

PAIDÓS

[Portadilla](#)

[Legales](#)

[Introducción](#)

[1. Sobre la cronificación](#)

[2. La crisis como eslabón de la cronificación](#)

[3. Cómo nos afecta la cronificación](#)

[4. El umbral del cambio](#)

[5. Pasos y sugerencias para caminar hacia el cambio](#)

[Bibliografía](#)

Jorge Daniel Moreno

CrónicaMente

QUÉ HACER CUANDO UN PROBLEMA NO SE
RESUELVE

Moreno, Jorge Daniel

Cronificación : cuando la crisis fracasa y no genera cambio . - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Paidós, 2014.

E-book

ISBN 978-950-12-0158-1

1. Autoayuda. I. Título

CDD 158.1

Diseño de cubierta: Gustavo Macri

© 2014, Jorge Daniel Moreno

Todos los derechos reservados

© 2014, de todas las ediciones:

Editorial Paidós SAICF

Publicado bajo su sello Paidós®

Independencia 1682/1686, Buenos Aires – Argentina

E-mail: difusion@areapaidos.com.ar

www.paidosargentina.com.ar

Primera edición en formato digital: noviembre de 2014

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del “Copyright”, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático.

Inscripción ley 11.723 en trámite

ISBN edición digital (ePub): 978-950-12-0158-1

Digitalización: Proyecto451

INTRODUCCIÓN

El proceso de cronificación permite explicar una sucesión de crisis que, como las perlas de un collar, están unidas por los lapsos del hilo de la estabilidad. Pero no es una estabilidad apacible y estable, sino un intermedio entre un desequilibrio que ocurrió y otro por venir.

Veamos esta dinámica en una pareja. Estaban mirando un partido de final de campeonato; ella, generosa, dejó de lado el programa de entrevistas semanales a mujeres exitosas que seguía desde hacía meses y aceptó acompañarlo. Los dos parecían tranquilos frente al televisor cuando él gritó *off side* y ella preguntó por qué. Ese “¿por qué?” fue el desencadenante. ¿Cuántas veces te expliqué lo que es un *off side*?, ¿tan difícil te resulta entender algo tan simple? No tendrías que tratarme así. ¿Cómo? Como si fuese una tarada. ¿Y quién dijo...? Así empezó la escalada, que terminó con él aferrado al televisor para tratar de perderse en esa cancha de fútbol que estaba a miles de kilómetros de distancia y a la vez tan cerca, y ella, en la cama, tratando de olvidarse en un sueño que se movía en la inquietud de su cuerpo. Pero esta crisis no empieza y termina aquí: hubo muchas otras que parecen encadenarse en un devenir de malestar creciente: un malestar que nunca se termina de resolver, que se huele aun en las treguas, y que los tiene a ambos bien pertrechados de reproches y pases de facturas para cada nueva pelea.

Toda crisis tiene una intencionalidad de cambio, todo equilibrio que se rompe deviene en el tiempo buscando uno nuevo. Y, o bien reestructura el anterior y modifica su orden y organización y redefine su identidad, o da lugar a otro, a un equilibrio que no existía, y, por lo tanto, a una identidad distinta. Pero en muchos casos la crisis no se abre al cambio sino que logra estabilizarse, y el equilibrio alcanzado se asemeja a uno de esos objetos que nos negamos a desechar (por múltiples y variados motivos), que por su endeblez se rompen con mucha facilidad, pero que con paciencia y buenos adhesivos logramos reconstruir, que requieren ciertos cuidados especiales, y que nos hacen contener el aliento cuando alguna visita los toca o alguien los mira fijo.

Veamos otro ejemplo desde una perspectiva histórica: la Argentina, país amplio y variable, con múltiples recursos naturales y poca población, ha sido sacudida por muchas crisis, que en los últimos tiempos parecen ocurrir entre períodos de estabilidad más cortos. Podría entenderse como un sistema que gasta más en mantener una estructura tambaleante que en crecer y desarrollarse. Y si bien ha vivido múltiples, variadas y traumáticas crisis, no cambia de forma sustancial su orden económico, político, social y cívico, en el sentido de lograr una estabilidad satisfactoria que no solo se mantenga en el tiempo sino que también genere desarrollo y se vuelque en beneficio de toda su población. No alcanza un equilibrio en el cual su potencialidad logre dar frutos duraderos. Su gente, atribulada por las crisis, de mejor o peor manera sobrevive a una y se prepara para la próxima con una suerte de resignada indiferencia. Sus instituciones fluctúan con los vientos de las circunstancias sin tomar una forma que los frene o los oriente. Sus políticas no mantienen un norte, sino varios, y se sostienen en bases y acuerdos más o menos extensos, más o menos pequeños, que no son permanentes sino que migran según los acontecimientos. Cada crisis lleva al país hasta el umbral del cambio, pero el sistema

pareciera reafirmarse una y otra vez en el mismo equilibrio fallido. El costo de oportunidad es cada vez más alto, y la desigualdad social y los indicadores de salud, educación y pobreza dan cuenta de lo caro que resulta mantener este sistema cronificado, que va a los tumbos por el rumbo de su historia, tropezando con crisis sucesivas que no traspasan la frontera del cambio. Un sistema cada vez más sensible a todo tipo de perturbaciones, internas y externas, que lo desequilibran y desestabilizan, hasta que alguna circunstancia aparece o se produce, y con extraña y admirable capacidad, construye una nueva balsa para sobrenadar por el río del tiempo.

Ampliando más la óptica podemos observar la llamada “crisis de Medio Oriente”, que bien puede considerarse como un devenir de situaciones críticas con fases de calma inestable que no logran un orden duradero. Palestinos que reclaman su derecho a una tierra propia para asentar un estado; israelíes que defienden esa misma tierra que durante siglos solo estuvo en la memoria y pervivió en las tradiciones y el credo; una ciudad santa: Jerusalén, donde tres religiones dialogan más desde la confrontación que desde la concordia, más desde la muerte que desde la vida, más desde las mezquindades que desde la elevación del espíritu. Y en derredor, divisiones seculares entre musulmanes, donde anidan odios antiquísimos, mucho petróleo, riqueza y pobreza extremas y una infinidad de intereses que confluyen y buscan sus mejores beneficios firmando acuerdos de paz que rápidamente se desdibujan y pierden, o provocando más divisiones y estimulando más enfrentamientos. Sin duda un sistema complejo e inestable, donde una chispa es una bomba, el asesinato de un dirigente más importante que otro genera nuevas crisis que como una urticaria brota la piel de la zona hasta que algún antiinflamatorio en forma de crema, un tópico y no una solución de fondo, la acalla. Mientras, el proceso continúa.

Toda crisis fractura un equilibrio y busca, hambrienta, una nueva estabilidad, pero cuando no la alcanza intenta restablecer su antigua organización, su estructura, y si lo logra es a instancias de un puntal acá y otro allá: el edificio no se cayó, pero...

Por los acuerdos de Camp David, firmados en el año 1978 entre el presidente de Egipto, Anwar el-Sadat, y el primer ministro de Israel, Menájem Beguín, Egipto fue el primer país árabe en reconocer al Estado de Israel, que, por su parte, se retiró del Sinaí. También se acordó un calendario para discutir la autonomía de Cisjordania y de Gaza. Pero el mundo árabe se fracturó, el-Sadat fue asesinado por fanáticos fundamentalistas y la paz se iluminó con llamaradas de violencia y más guerras. En el año 1810 la Argentina se rebeló contra España, en 1816 declaró su independencia, en 1853 tuvo una constitución, pero recién en 1880 se organizó como un país y comenzó a crecer. Sobre una gran desigualdad social y una democracia seudorrepresentativa, la Argentina se perfiló en el contexto internacional con un futuro venturoso, hasta que el colapso del comercio internacional y la provisión de capitales externos, provocados por la Primera Guerra Mundial, entre otras causas, puso en evidencia una vulnerabilidad económica que fracturó el equilibrio.

Cuando ella preguntó por qué el árbitro había cobrado *off side* y él contestó con desdén, sintió que otra vez la estaba tratando como a una tarada, y recordó la infidelidad

de él y el tiempo en que había estado mintiéndole. Sí, él la había estado engañando con mentiras, durante mucho tiempo, como a una tarada. Él, en tanto, todavía se sentía acusado, ¿de qué?, de todo, y también examinado, una y otra vez, como si siempre tuviera que estar probando algo. ¿Qué? La confianza, decía ella. ¿Y cómo puedo hacer que confíes en mí?, preguntaba él. Y ella no sabía qué responder. A pesar de las muchas discusiones, llantos y disculpas, la confianza no se restablecía, y sin esa base la pareja fluctuaba en un equilibrio inestable atravesado por crisis.

Hay mesas que trastabillan y hacen que todo lo que está sobre ellas tambalee, y muchas veces se estabilizan cuando alguien coloca algún papelito debajo de una pata, una miga de pan, una tapa de gaseosa o hace presión con el codo aquí o allá, y se mantienen así, hasta que algo se mueve y otra vez todo empieza a tintinear, con el peligro de algún vaso roto o una botella derramada. En ocasiones se revisan las patas o los desniveles del piso sobre el que se apoyan, o se examina la mesa misma, que quizás esté pidiendo a gritos que la restauren o la dejen en desuso porque ya no puede ni sostenerse sola, sin nada encima. Cuando una crisis no atraviesa el umbral del cambio, el sistema vuelve a equilibrarse de una manera más compleja e inestable: una segunda luna de miel, nuevas negociaciones de paz, un poco más de democracia intentando no modificar el reparto de la riqueza, al mal tiempo buena cara, menos averigua Dios y perdona, y el siempre útil y temible mejor malo conocido que bueno por conocer. Un equilibrio más complejo, que flaqueará produciendo nuevas crisis, no la misma, sino otra y luego otra y otra más: un hilván de crisis y períodos de estabilidad. A este proceso lo llamamos “cronificación”. La intención de este libro es describirlo, distinguir lo que genera en quienes lo viven, y promover el cambio hacia un equilibrio nuevo, hacia una organización diferente, hacia una estabilidad que no esté amenazada por la crisis pasada ni ensombrecida por la que vendrá.

1. SOBRE LA CRONIFICACIÓN

La cronificación es un proceso y, como tal, se extiende en el tiempo. No es una foto, sino una película.

Así como la crisis, la cronificación es definida en el ámbito de una mirada, la mirada de un observador (que bien puede ser uno solo o muchos) que distingue períodos críticos seguidos de fases de tranquilidad.

Algunos rasgos destacables:

- Es un proceso que transcurre en el tiempo.
- Comprende fases de tranquilidad y períodos de crisis.
- Comienza cuando una crisis fracasa.
- Intenta mantener un sistema fallido.
- Las fases de estabilidad son cada vez más complejas y frágiles.
- Conforme progresa, tiene crisis cada vez más frecuentes.
- Para mantenerse requiere gran cantidad de energía.

Es un proceso que transcurre en el tiempo

La cronificación es un proceso que transcurre en el tiempo, con períodos críticos y fases de estabilidad. Para distinguirlo, la mirada debe extenderse durante un cierto período, durante un lapso temporal. Decíamos que una foto no sirve para describir un proceso, muchas fotos sucesivas sí, una película, mucho más. Luego de una crisis, (1) que se reestabiliza, pero sin dar lugar a un cambio de estructura ni de organización, sigue un tiempo de incierta estabilidad, algunas veces vacilante, siempre incómoda e insegura. Quizá con el chisporroteo de la ansiedad o el amargo sabor de la angustia, si hablamos en términos personales; o con síntomas que denuncian una tranquilidad inquieta, si hablamos en términos sociales (como el aumento de la delincuencia, signos de malestar popular, empeoramiento de los indicadores económicos); o, si lo vemos en términos ecológicos, con acontecimientos naturales inesperados (temperaturas cada vez más extremas, deshielo de los glaciares, tornados, huracanes y terremotos). Una crisis que no cruza el umbral del cambio y se reequilibra en una estabilidad endeble, que se siente insegura, alimenta la percepción de que algo ocurrirá. Algo que, efectivamente, ocurre: una nueva crisis, seguida de otra fase de estabilidad; así transcurre la cronificación en el tiempo, y para verla es necesario quedarse un rato mirando la pantalla de las cosas que suceden.

Una pareja con, digamos, doce años de convivencia y un hijo en común, más otros dos de ella y uno de él, de matrimonios anteriores, que viven con ambos, luego de algunos desencuentros y muchos más encuentros logran una estabilidad satisfactoria. Constituyen lo que alguien podría llamar una familia ensamblada, con acuerdos para las fiestas de fin de año y vacaciones, alguna que otra escapada de fin de semana para la pareja, y buenas relaciones con los respectivos ex marido y ex esposa. Lo logran, y ahí van navegando por la vida hasta que algo nuevo ocurre: él empieza a actuar distinto, por

momentos parece perdido, pensando en algo, y ella que pregunta, y él que se enoja, hasta que dice estar confundido. Entonces ella redobla las preguntas y él sus enojos hasta que en una charla él dice que su confusión se llama Cristina, una nueva compañera de trabajo, algo más joven que ella, como unos veinte años más joven. Entonces nos separamos, propone ella a los gritos. No, afirma él, sorprendido. Entonces te vas de casa, ya te preparo las valijas. No, no me quiero ir. ¿Entonces!? Entonces, con valijas o sin ellas, empieza la crisis. Él no se va de la casa, hay un temporal que dura más de una semana, y varias tormentas, pero con los meses todo se aquieta y él deja el sillón del *living* para volver a la cama matrimonial, y ella lo acepta, y un día él la abraza mientras ella duerme, y ella también lo acepta, y empieza la reconciliación.

Hasta aquí una crisis como cualquiera. La pregunta es por qué decimos que esta crisis ocurre en un proceso de cronificación. Porque al mirar la película vemos que es una crisis que se eslabona con otra y otra, con intermedios de tranquilidad. Una sucesión de crisis que siempre restablecen un equilibrio débil, inestable e insatisfactorio, con el sarpullido de la intolerancia y el eccema de los pases de factura y los reproches... ¡que antes o después dará lugar a otra crisis! Porque la pareja ya no pelea pero no ha reparado la confianza, siguen en el mismo formato de la relación donde germinó la infidelidad, no lo han cuestionado ni discutido.

¿Qué pasó? Me engañaste. Pero nunca te había engañado. Ahora sí. Es que me sentía mal. Y ahora te deberías sentir peor. A veces creo que algo nos pasó a los dos. A mí no me pasó nada. Entonces tendré que esperar que me perdones. ¿Cuánto tiempo? No sé, y veré si puedo perdonarte.

La pareja, un poco magullada, logró estabilizarse como lo hace un alérgico alejado de todo aquello que despierte su rinitis: evitando reconsiderar los últimos tiempos de la relación, donde ella se sentía agobiada, y él, solo. Pero bastará que alguna flor, un polen, más ácaros que de costumbre en la alfombra provoquen el ardor en los ojos y los estornudos que anuncian una nueva crisis. He ahí el proceso.

Para observar la cronificación debemos mirar distintas secuencias, sucesos, peripecias que se organizan como los eslabones que van dando origen a una cadena. Esos eslabones son dos: la fase de tranquilidad y el período de crisis. Cada fase de estabilidad da lugar a una tranquilidad que tiene fresca la memoria de la última crisis, y la oscura sensación de que una nueva puede volver a ocurrir. ¿Cuándo? No lo sabemos con exactitud, pero lo sentimos. El alérgico siente que en el ambiente hay algo que pronto abrirá la canilla de su nariz, y sabe que con la floración de ese árbol empezarán unos cuantos días de pañuelos que no alcanzan. Sobre la calma de la estabilidad otra rinitis irrumpe, brusca, enrojece toda la cara y luego pierde sus fulgores. Ya está, ya pasó, pero hasta que no me mude a otro barrio que no tenga plátanos esto seguirá siempre así: al menos una vez al año la pelusa me deja a la miseria, pero, ahora que lo pienso, no es una vez al año, es más, mucho más, entonces no solo soy alérgico a la pelusa de estos malditos árboles, cómo me gustaría encontrar a un alergista que pudiera darme una solución definitiva, porque de corticoides y antihistamínicos, estoy harto.

Pasaron algunos meses y todo volvió a ser como antes. Ella lo perdonó, él se mostró

arrepentido. Las heridas se reparan, es cierto, pero ¿todo volvió a ser como antes?, ¿estaba ella segura de que él se había arrepentido, verdaderamente? En toda crisis un sistema (2) se desequilibra de manera repentina, y tiene hambre de cambio y miedo al cambio. La pareja de la que hablamos tiene que hallar un nuevo equilibrio, y también teme perder el que tiene, que tanto trabajo les costó encontrar, y al que ahora, aunque un tanto maltrecho, volvieron. Sobre estas dos opciones pendula la crisis: cambiar o seguir como antes, restablecer el equilibrio perdido o cambiarlo y lanzarse a un horizonte desconocido buscando una nueva estabilidad. ¿Hablar a fondo de lo que nos pasó no nos terminará separando?, es cierto que estaba agobiada, pero ya no lo estoy. Y yo no me siento solo, aunque a veces sí, en fin..., si estamos mejor, no le demos más vueltas al asunto. La intención de cambio de toda crisis siempre abre un espacio desconocido que amedrenta.

Las crisis nos llevan hasta el umbral del cambio; más allá hay un espacio del que no sabemos, detrás está lo que conocemos y hemos transitado, ahora herido de incertidumbre, porque lo que creíamos estable y quieto trastabilló. Cuando elegimos actuar en una crisis (también es posible no hacerlo, dejarse llevar y que los vientos de la fortuna nos dejen en algún lugar) se abren dos alternativas: intentar recrear lo que creíamos cierto y quieto, o aventurarnos en un horizonte nuevo que se abre. He ahí el dilema que se presenta ante cada crisis: actuar en pos del cambio o tratar de sostener lo que se ha resquebrajado. Elegir la segunda opción es el primer paso en el proceso de cronificación. Una amiga me habló de una terapia de pareja. ¿Para qué? No sé, para hablar. Ya hablamos todo, me equivoqué, lo lamento. No quiero quedarme con alguna bronca escondida; además, me habías dicho que te sentiste solo, quizá tengas algo de razón, yo reconozco que estaba un poco distante. Entonces tendrías que ir sola, yo pedí perdón, me arrepiento, no volverá a pasar. Tendríamos que hablar de nosotros, de nuestra pareja, no solo de tu infidelidad. ¿No lo vas a olvidar nunca? Ese es el problema, no creo que sea solo olvidar.

Entendiendo que la cronificación es un proceso que se extiende en el tiempo con fases de tranquilidad y momentos de crisis, y que para distinguirla debemos observar un transcurrir, fijamos arbitrariamente un lapso donde se observen al menos dos fases de tranquilidad y dos períodos de crisis. Dimos el ejemplo de una pareja porque nos parece muy cercano y de fácil consideración, pero la cronificación permite explicar muchos otros fenómenos que transcurren en el tiempo, y puede ser una herramienta para articular hechos que se consideran aislados. Veamos un período de las crisis económicas argentinas: en el año 1872 se creó el Banco Nacional, una entidad mixta que tenía la facultad de emitir moneda en todo el territorio; la incipiente unidad nacional y un proyecto de desarrollo atrajeron créditos externos que aumentaron los recursos fiscales, financiaron el déficit de la balanza comercial y se destinaron a obra pública. El equilibrio se mantuvo hasta que disminuyó el crédito externo. En el año 1876 se produjo una corrida cambiaria y una crisis. La posterior escasez de oro hizo que las importaciones disminuyeran, la balanza comercial se hiciera otra vez positiva y se recuperara la confianza. Capitales ingleses volvieron a llegar al país, Baring Brothers se transformó en

la gran mediadora de las transacciones financieras y el gobierno nacional asumió las deudas provinciales y municipales, pero por diferentes circunstancias el banco inglés quedó al borde de la bancarrota y no remitió una remesa de oro comprometida, que el gobierno necesitaba. En el mercado de Londres se dejaron de comprar títulos argentinos, intervino el Banco de Inglaterra y se llegó a un acuerdo para pagar servicios de deuda y emitir bonos, pero la crisis continuó: el Banco de la Provincia de Buenos Aires suspendió los pagos y el Banco Nacional fue liquidado. Finalmente, en el año 1893 se renegoció la deuda con la casa Baring: plazos más largos, quita de capital y tasas más bajas. En el año 1914 ocurrió otra crisis: tasas de interés internacionales más altas, una mala cosecha y caída del producto bruto interno prepararon la tormenta que duró unos pocos años. En octubre de 1929 se derrumbó la Bolsa de Valores de Nueva York y se produjo una depresión económica que se extendió al resto del mundo; el comercio exterior se retrajo y la Argentina, que dependía de la venta de sus productos, entró en otra crisis.

Al observar sucesos que transcurren en el tiempo y enlazarlos unos con otros, en un proceso, se distinguen más fácilmente ciclos, reiteraciones, elementos y circunstancias que se repiten, redundancias y denominadores comunes que aparecen tanto en el devenir de las crisis como en los intentos de solución que resultaron fallidos y dieron origen a fases de estabilidad precarias. En términos muy sencillos podríamos decir que las crisis de la pareja no pusieron en duda algunos elementos de la estructura de la relación, que quizá fueron funcionales durante algún tiempo, pero que en algún momento se transformaron en fuente de una insatisfacción un tanto desconsiderada, y aún menos resuelta. Las crisis económicas argentinas del ejemplo podrían también destilar algunas conclusiones generales, como la vulnerabilidad de su economía a la situación internacional y la excesiva dependencia nacional a los mercados externos. La propuesta que deriva del concepto de cronificación es no solo oír los gritos de las crisis, sino también aguzar el oído para escucharlos en las fases de estabilidad y reconocer el devenir de un proceso sobre el que podemos incidir, más allá de actuar en la urgencia, cuando por lo general estamos impelidos a hacerlo.

Comprende fases de tranquilidad y períodos de crisis

Afirmamos que para distinguir la cronificación debemos observar en su transcurrir al menos dos fases de tranquilidad y dos períodos de crisis. Para eso sugerimos deslizar la mirada durante un lapso de tiempo. Entendemos por fase un tiempo de estabilidad que ocurre en el devenir de la cronificación, y por período, el momento donde ese estado se trastoca por una crisis. Como los eslabones de una cadena o, mejor, las cuentas de un collar unidas por un hilo y espaciadas unas de otras; las bruscas oscilaciones de una crisis, y luego una línea en el tiempo, luego otra vez las oscilaciones, y después otra línea; varios latidos rápidos y después un lapso de quietud. Dos períodos de crisis y dos fases de estabilidad constituyen el proceso de cronificación.

Podrían preguntarnos si el horizonte de esta mirada da cuenta de todo el proceso o si solo estamos distinguiendo una parte, y también si al observar el proceso podemos identificar su punto de inicio. Respondemos que la mirada siempre pertenece a un observador, y que se despliega desde un punto de vista, desde una posición. Nunca es objetiva. Entonces pueden preguntarnos si lo que recoge es verdadero o el resultado de un reconocimiento personal, una simple opinión. Desde que el principio de incertidumbre de Heisenberg (3) puso en duda el conocimiento preciso de la realidad, el saber ha perdido su calidad de verdadero para considerarse válido. Sus derivaciones afirman que no es posible separar con claridad el proceso de observación de lo que es observado, porque el instrumento de medida es patrimonio del observador (es construido por él); por lo tanto, no observamos los objetos en sí mismos sino los objetos que son abordados, considerados, iluminados y distinguidos por nuestra metodología (Martínez Miguelez, 1993). Observamos con nuestros ojos, con nuestra miopía, a través de nuestros anteojos conceptuales, nuestras ideas, nuestros prejuicios y nuestro estado de ánimo. Siempre, lo que observamos está teñido por nuestra mirada. Si nos apartamos del ámbito científico, esto es muy claro, por ejemplo, cuando con amigos miramos un partido de fútbol, y mucho más si el televisor está en un bar, con hinchas y simpatizantes de ambos equipos. Y no solo hablamos de las muchas interpretaciones sobre una misma jugada, sino de lo que observamos en cada jugada. En ciencia, de una manera mucho más compleja (porque hay teorías y conceptos involucrados), este fenómeno también ocurre. De modo que con nuestras observaciones no recogemos verdades sino que validamos, o no, lo que observamos.

Cuando alguien distingue un proceso de cronificación no descubre un absoluto cierto, quieto y completo, sino que propone un orden de cosas según una idea, un orden que se puede validar tanto en una intención como en una acción. La idea del proceso organiza lo observado según un mapa con el que es posible dar cuenta de lo que está ocurriendo, y en ese mapa podemos trazar un recorrido para transitar ese territorio, y, si así lo deseáramos, actuar y propiciar un cambio donde y cuando decidamos intentar hacerlo.

Desde un punto de vista amplio y general podemos ver un mundo donde las economías nacionales están cada vez más interconectadas, donde la llamada “industria financiera” mueve mucho más dinero que el generado por la producción. Y también observamos crisis cada vez más frecuentes, que involucran países y bloques, que con mayor esfuerzo y energía son sofocadas. La globalización de la economía financiera y su volumen, su plasticidad y rapidez para moverse, su independencia de la producción y del poder político, y el impacto que tiene sobre ellos, además de las crisis, la estabilidad endeble, los equilibrios que cada vez duran menos tiempo, ¿están hablando de un proceso de cronificación? ¿Podemos distinguir el proceso que proponemos? Creemos que sí. Si la intención es describir estos sucesos desde este concepto, podemos hacerlo, y al lograrlo validamos nuestra observación. Si la intención es actuar, deberíamos tratar de empujar alguna crisis, o una fase de equilibrio inestable, hacia el norte de un cambio. (Este último punto solo lo subrayamos, ya que lo desarrollaremos más adelante.)

A modo de ejemplo, podemos considerar un lapso de tiempo en los últimos años de la

historia argentina y distinguir sucesos críticos desde la perspectiva económica para ver si el concepto de cronificación aplica, y validar si hubo períodos de crisis seguidos de fases de estabilidad. Veamos lo ocurrido entre los años 1975 y 2002 desde el punto de vista de la economía de país, que es el nivel que decidimos observar, y sus derivaciones sociales y políticas.

En el año 1975 ocurre lo que se llamó “el Rodrigazo”. El ministro de Economía, Celestino Rodríguez, anunció en el mes de junio una devaluación asimétrica de la moneda de alrededor del 150%, un aumento de los servicios públicos y del transporte que rondó el 80%, y un tope de aumento salarial de alrededor del 40%, que no fue respetado. Este ajuste de precios relativos, más inflación, más recesión, ocurrió en un contexto político de vacío de poder, dejado por la muerte del presidente Juan Domingo Perón, en el año 1974, y una situación de violencia creciente entre distintas facciones políticas.

A fines del año 1980, el ministro de Economía de entonces, José Alfredo Martínez de Hoz, comenzó a perder poder en medio de una crisis financiera, quiebras e intervenciones bancarias, demanda especulativa de divisas y fuga de capitales. Su política liberal ortodoxa colapsó, y el general Jorge Rafael Videla, presidente de facto, fue reemplazado por el general Roberto Viola. En 1981 Martínez de Hoz renunció; Lorenzo Sigaut, el nuevo ministro, modificó la política cambiaria y devaluó la moneda luego de asegurar “el que apuesta al dólar pierde”; una serie de factores se conjugaron y se produjo una quiebra generalizada de empresas, desocupación, inflación, recesión y caída del salario. Sin haber cumplido un año de gestión, Sigaut renunció cuando el presidente de facto fue desplazado por otro general, Leopoldo Galtieri, quien nombró a Roberto Alemann como nuevo ministro de Economía, el cual permaneció pocos meses en funciones. En el año 1982 ocurrió la guerra de Malvinas, con la derrota militar argentina y la posterior caída del gobierno militar.

Durante el año 1989 hubo una convulsión económica con hiperinflación, un fenómeno hasta entonces desconocido en la Argentina. El estancamiento económico y los desequilibrios fiscales y comerciales fueron, entre otros, los elementos del cóctel explosivo de esta situación crítica. Un plan de contingencia económica fracasó y la moneda se depreció más del 150%. En julio de 1989, con altísimos niveles de pobreza, precios disparados, saqueos y otras revueltas sociales, por primera vez en la historia nacional un presidente electo democráticamente, Raúl Ricardo Alfonsín, traspasó el poder antes de finalizar su mandato a su sucesor, Carlos Menem, también electo mediante el sufragio.

Entre los años 2001 y 2002, la Argentina fue sacudida por una crisis económica, política y social de enorme gravedad. El presidente Fernando de la Rúa renunció el 20 de diciembre de 2001 en medio de un crac bancario y protestas populares generalizadas que dieron comienzo a la mayor depresión económica de la historia del país. Le sucedieron la cesación de pagos, años de recesión e inestabilidad política: el presidente del Senado quedó a cargo de la Presidencia de la Nación durante un par de días; un presidente elegido por la Asamblea Legislativa, con la misión de llamar a elecciones en un plazo de

noventa días, solo se mantuvo en el cargo una semana; el presidente de la Cámara de Diputados, que ejerció la Presidencia de la Nación durante dos días, llamó a una nueva Asamblea Legislativa que eligió otro presidente que convocó a elecciones generales en el año 2003. Solo a partir de ese momento se restituyeron los ciclos presidenciales de cuatro años y la economía empezó a estabilizarse.

Las crisis tuvieron distinta envergadura; el impacto político y social fue muy grande: golpes de Estado, gobiernos que no terminaron sus mandatos, cambios bruscos de políticas, inquietud social, violencia. Crisis más o menos intensas que poco a poco se acallaron, equilibrios que se restablecieron y períodos de estabilidad atravesados por la inquietud y la inseguridad que derivaron en otras crisis. Las cuentas del collar del que hablábamos: un proceso de cronificación.

Es posible discutir si el proceso que distinguimos empieza y termina entre los años que observamos. A los fines de nuestra observación decimos que sí, porque decidimos barrer el lapso temporal entre 1975 y 2002. Si extendemos ese tiempo, quizá la cronificación también ocurra, para ello deberíamos validar nuestro concepto y encontrar fases de estabilidad y períodos de crisis, tarea que queda en el ámbito de la intención de otro observador y que es ajena a este ejemplo.

Por último, queremos señalar que las crisis, en el proceso de cronificación, son resueltas con cambios que llamamos “gatopardistas”, porque solo acallan las derivaciones de las fracturas, su dolor. Son cambios que dan lugar a equilibrios inestables, en los cuales muchos problemas que dieron lugar a la crisis subsisten, pero menos inflamados, más silenciosos. La estructura y organización del sistema que atravesó la crisis no se modifica sino que se mantiene. En oposición a esto, en el ejemplo de las crisis argentinas, sí podemos hablar de un cambio que dio lugar a otro orden: la elección de un gobierno democrático en el año 1983, y el juicio a las juntas militares del gobierno de facto anterior. Este cambio estructural inauguró un equilibrio sin lugar para los golpes de estado realizados por el poder militar, que en el pasado habían interrumpido gobiernos legítimos. Este es un cambio paradigmático, que dio paso a un equilibrio diferente, a una estabilidad ajena al proceso de cronificación.

Comienza cuando una crisis fracasa

Toda crisis puede cruzar el umbral del cambio y modificar la estructura y organización de ese sistema en desequilibrio, o bien restablecerlo. Diferenciamos dos tipos de cambio (Watzlawick, Weakland y Fish, 1976): aquel donde se modifica la estructura y organización del sistema (que puede redefinirse y mantener su identidad, o bien desaparecer) (4) y aquel que, con algunas alteraciones, restablece el equilibrio. Al primer tipo de cambio, donde se redefine la estructura y organización del sistema, lo llamamos “cambio estructural”; al segundo, donde todo cambia para que nada cambie, lo llamamos “cambio gatopardista” (Di Lampedusa, 1997).

El cambio gatopardista inicia el proceso de cronificación porque la intención de cambio de la crisis se apaga al recobrar un equilibrio sin modificaciones estructurales, un equilibrio un tanto emparchado que da lugar a una estabilidad frágil, que muy probablemente se quebrará dando lugar a otra crisis, que, de mantener el proceso, se resolverá con otro cambio gatopardista. Si consideramos que toda crisis abre la puerta del cambio, la estabilidad que logra el cambio gatopardista es el fracaso de la crisis.

Desde el año 1949, el llamado “conflicto árabe-israelí” desgrana muertos, dolor e injusticia. En el año 1991, se celebró la primera conferencia de paz, en Madrid, con la intención de comenzar negociaciones directas entre israelíes y palestinos. En 1993 se firmaron los acuerdos de Oslo. En el año 2000 el presidente de Estados Unidos, Bill Clinton, propició una reunión entre palestinos e israelíes en Camp David. En el año 2002, en la Cumbre de la Liga Árabe, en Beirut, Arabia Saudita propuso un plan de paz. En 2003 la Unión Europea, las Naciones Unidas, Estados Unidos y Rusia delinearon una hoja de ruta para lograr la paz, reconociendo, por primera vez, la creación de un Estado palestino. Años después, en 2007, el presidente George W. Bush llamó a una conferencia en Annapolis. Todas estas reuniones, acuerdos, declaraciones no han hallado un equilibrio que dé cuenta del problema de los más de cuatro millones de refugiados palestinos, de los asentamientos judíos en Gaza y Cisjordania, del control del agua del río Jordán y los acuíferos de la zona, del estatuto de la ciudad santa de Jerusalén y de la digna existencia del Estado palestino. Todos estos acuerdos y conferencias han dado pie a cambios gatopardistas y mantienen un proceso de crisis con fases de quietud erizadas de espinas que gotean sangre y sufrimiento.

En el cambio estructural, el sistema alcanza una estabilidad cercana a su punto de equilibrio, mientras que en el gatopardista la estabilidad está lejana a ese punto (Prigogine y Stengers, 1993). Cuando la estabilidad está cerca del punto de equilibrio, el sistema es más firme, cuando está lejos es más frágil. El cambio gatopardista da lugar a un equilibrio que es muy susceptible a derivar en otra crisis. Podemos movernos mejor en una barca cuya estabilidad fluctúa apenas con el vaivén de las aguas, y tenemos muchas más posibilidades de caer cuando oscila muy lejos de su equilibrio. La estabilidad, cuando hablamos de sistemas, no es quieta e inmóvil, porque los sistemas son varios elementos en interacción, relacionándose entre sí y con un entorno. Mirémonos a nosotros mismos: estamos estables, y miremos esa estabilidad con un poco más de detenimiento: nuestro cuerpo bulle de células y funciones de todo tipo, entre latidos, sangre y respiración, y otras muchas cosas que, en un equilibrio dinámico, construyen esa sensación de estabilidad (a veces no tanto). También podemos decir que estamos estables porque comemos, dormimos bien, alguien nos quiere, tenemos trabajo y nuestro equipo de fútbol tiene posibilidades en el campeonato; depende de las distinciones de nuestra mirada. Pero siempre hablamos de una estabilidad dinámica, y en tanto se mantenga cercana al equilibrio: que nos sigan queriendo, que el trabajo siga siendo satisfactorio, que podamos comer sin sobresaltos de triglicéridos y colesterol, y que nuestro equipo pelee los primeros puestos en la tabla.

Toda crisis manifiesta que el sistema ha perdido su estabilidad-equilibrio, ya sea por

una causa interna (¡los triglicéridos!) o por una externa (anuncian una reducción de personal). Ese desequilibrio deja el sistema en el umbral del cambio: podríamos empezar a buscar otro trabajo porque nos han dicho que somos los primeros en la lista de personal prescindible. O podemos no hacerlo, y simplemente esperar que nos despidan, o cumplir con las horas, hastiados y deprimidos. Entendemos que cuando el desequilibrio se estabiliza sin atravesar el umbral del cambio, el sistema sobreviviente queda atravesado por la crisis, que en silencio sigue latiendo en su interior, esperando una nueva y propicia circunstancia para hambrear nuevamente su necesidad de cambio. Por ese motivo decimos que la crisis fracasó: porque no atravesó el umbral del cambio.

Desde nuestro punto de vista, la crisis de la pareja de nuestro ejemplo se resolvió con un cambio gatopardista, y eso dio inicio a la cronificación. ¿Por qué? Porque la situación generada por la infidelidad, después de discusiones y peleas, alcanzó una estabilidad lejana al punto de equilibrio. La crisis pedía que se redefiniera el vínculo: él no salió con Cristina por una cuestión puramente sexual; hace tiempo siente que esta familia es demasiado peso, está enojado con ella porque no le reclama a su ex marido que le pase el dinero suficiente para mantener a los hijos, de los cuales se ha hecho cargo él, trabajando más y privándose de ciertos gustos. Alguna vez manifestó su malestar. Ella entendió, porque le dijo que hablaría con el “ex” y que, si no le daba respuesta, consultaría con la abogada que la había representado en el divorcio. Pero de esa conversación habían pasado unos ocho meses, y nada; él seguía deslomándose con el trabajo; la situación le parecía injusta, se sentía solo. Ella, a su vez, le reprochaba que estuviera cada vez más distante, y él se sentía incomprendido. La crisis dio pie para redefinir esto, una variable de la pareja que pautaba una estabilidad que pedía cambios. Él trabajaba todo el día y llegaba a casa agotado, ¿para qué?, se preguntaba ella. Antes estuve casada con un haragán y ahora con un trabajólico, pensaba. Siempre paso de un extremo a otro, y hasta me propuso acortar las vacaciones para seguir trabajando. ¿No se habrá dado cuenta de que no podemos tomarnos quince días de vacaciones?, se preguntaba él. Encima que tengo que trabajar en vacaciones se enoja, cada día me parece más egoísta, se decía.

La crisis que se abrió con la infidelidad, como toda crisis, había puesto en duda la estructura de la pareja, pero se resolvió con un cambio gatopardista y la relación volvió a equilibrarse: ahora él quedó en el lugar del culpable y ella en el de víctima. Él se sentía con menos derecho a plantear su incomodidad y ella con más derecho a reclamar.

Estabilidad y equilibrio son dos ideas que por lo común se consideran semejantes, pero aquí las diferenciamos. Podemos decir que la estabilidad es mayor o menor en tanto está más cerca o más lejos del punto de equilibrio. Utilizando un ejemplo retórico, podemos afirmar que si siempre gastamos mucho más de lo que ganamos y nos financiamos con la tarjeta de crédito, mantenemos una cierta estabilidad que está lejos de nuestro punto de equilibrio, el cual sería gastar más o menos lo que ganamos y una estabilidad más cercana al equilibrio sería gastar lo que ganamos.

El equilibrio de una pareja es dinámico. Dentro de sus límites se asienta la estabilidad. ¿Qué estabilidad?, podrían preguntarnos. La estabilidad que la pareja considera adecuada para su diario vivir, la que cada miembro considera satisfactoria, y ambos, en la mayoría

de los casos, feliz (con los amplios márgenes que esa palabra tiene). Del mismo modo podemos hablar de la estabilidad de una acción en la bolsa, de la estabilidad de una persona, de la estabilidad de una empresa. Nuestra pareja tuvo su primera crisis porque una pauta fue quebrantada: la fidelidad. Eso fracturó un equilibrio, que, como vimos, no era tan estable como ambos creían. A partir de la crisis, el sistema pareja buscó reequilibrarse, no se destruyó, porque no hubo separación ni divorcio. Pero el nuevo equilibrio encontrado no modificó variables estructurales, y la estabilidad posterior a la crisis fue mucho más débil.

Dijimos que toda crisis pendula entre el cambio estructural y el gatopardista; en la dimensión humana eso se expresa entre el deseo de cambiar y el miedo al cambio. ¿Para qué plantearle que le pida a su abogada que le exija legalmente cumplir con la cuota alimentaria si es un haragán? Nunca trabajó y ahora menos, vive con sus padres, seguro que de la jubilación de los pobres viejos, ¡no tiene vergüenza!, pensaba él y callaba. Pero tendría que pedirle, porque más allá de que consiga el dinero o no, es la acción, es lo que corresponde hacer, por ella y por mí, para defenderme y cuidarme un poco, seguía pensando. Sin una separación (un cambio catastrófico), esta pareja podría haber encontrado una nueva estabilidad si hubiesen redefinido algunas cosas que a ambos les molestaban tiempo después. Pero no ocurrió, y la estabilidad lograda se fracturó en otra crisis. Luego hubo otra estabilidad, aún más endeble, que provocó otra crisis y así siguen aún hoy: capeando temporales.

Nos descubrimos a merced de una tormenta en una barca sobre la que no creíamos que estábamos. De repente dudamos sobre la solidez de un vínculo, de nuestra situación económica; la muerte inesperada de un amigo nos hace considerar nuestra dedicación al trabajo; ser padrino de bodas de nuestra hija menor nos replantea el futuro; el súbito aumento de nuestras ganancias nos permite mudarnos a una casa con jardín (¿para qué?, ¿vale la pena?); el daño ecológico ya no es un artículo más en el periódico, sino que la polución enturbia nuestra visión de la autopista; nos damos cuenta de que cada vez tenemos que salir más temprano para llegar al trabajo porque los embotellamientos son constantes, los accidentes más frecuentes, y si decidimos ir al teatro en una zona céntrica, elegimos viajar en taxi porque no hay lugar donde estacionar el automóvil.

La crisis puso en duda la certidumbre donde nos apoyamos, y el equilibrio que se creía dado, inmóvil y estable ya no lo es. Pero tiene el germen del cambio, nos abre la posibilidad de transitar un nuevo horizonte, gestionar los recursos para alcanzarlo, aunque también podemos dejarnos llevar. Entre el temor paralizante y la ansiedad que nos desborda, en toda crisis anida la intención de hallar una nueva estabilidad y también de volver a la anterior. El conocido ideograma chino donde crisis se representa como peligro y oportunidad expresa la ambivalencia frente al cambio. Ahí estamos: tentados de mantener lo que sabemos que ya no será igual, y a la vez tentados de cambiar sin saber cómo será el nuevo paisaje. El cambio estructural abre la puerta a lo incierto, y el cambio gatopardista puede dar lugar al inicio de la cronificación.

Intenta mantener un sistema fallido

Así como la crisis tiene el germen del cambio, la cronificación es un costoso intento para mantener un cada vez más complejo sistema fallido. ¿Por qué un sistema fallido? Porque no fue más allá del umbral a donde la crisis lo llevó sino que se reorganizó en una estabilidad lejana a su punto de equilibrio. Una estabilidad que por estar lejos del equilibrio, será más vulnerable a cualquier perturbación y derivará en otras crisis. En tanto las crisis no logren más que cambios gatopardistas, y el sistema se reequilibre una y otra vez sin modificaciones estructurales, ocurrirán más fases de estabilidad y más crisis en el devenir de un proceso.

Desde la proclamación del Estado de Israel, en el año 1948, Palestina vive en pie de guerra. Árabes y judíos ya se enfrentaban en esas tierras cuando la ONU intentó solucionar el problema dividiendo el territorio. Desde entonces se suceden guerras, masacres y asesinatos, éxodo de palestinos, territorios ocupados, revueltas populares, conversaciones de paz y firma de acuerdos. Todos los equilibrios logrados luego de cada una de estas crisis se mostraron inestables y derivaron en otras crisis. Se intentaron muchas variables de la violencia: desde la guerra convencional hasta el terrorismo, desde los asesinatos selectivos de dirigentes hasta la presión política, desde gente desarmada arrojando piedras a un ejército hasta los tanques irrumpiendo en las ciudades. Y muchas más variantes tuvieron los intentos de alcanzar una paz que siempre está lejos. Como resultado de todo ello, la complejidad del problema es cada vez mayor, y la tierra prometida, donde está la ciudad de Jerusalén, santa para tres religiones, es el nudo gordiano de una zona inestable que no halla un equilibrio.

Decíamos que el cambio estructural puede redefinir un equilibrio o deshacerlo. Nada de esto ha ocurrido desde el año 1948; los cambios son gatopardistas, y para mantener una estabilidad cada vez más alejada del equilibrio, el sistema se complejiza. En el transcurso del conflicto cada vez más actores participan, y el mapa se extiende como una mancha de aceite involucrando más países. Afirmamos que es un sistema fallido, porque para mantener una estabilidad agrietada y quebradiza crece en complejidad y necesita más energía y esfuerzo para sostenerse. Solo para sostenerse, a duras penas, no para crecer ni para evolucionar. Si hacemos foco en algunas partes del sistema, podemos decir que Israel, desde su fundación, ha crecido mucho como país, pero si miramos todo el Medio Oriente vemos que la desigualdad es la regla, y que a un costo cada vez mayor (la violencia, por ejemplo, o la injusticia) se mantiene un orden que necesita de continuos ajustes. Complejidad y ajustes permanentes hacen que se requiera más y más energía que, al no dar muchos frutos, se transforma en malestar. Esta energía que no da frutos, sino que parece ser un extraño tipo de agua que seca las plantas en vez de hacerlas crecer, se llama “entropía”. (5)

Un sistema fallido no cambia de manera estructural: siempre intenta mantenerse igual, y lo logra a medias: porque está alejado del equilibrio es inestable y más susceptible a las perturbaciones. No crece ni se desarrolla, eterniza un presente que, para quienes viven en

él, se sabe inseguro, porque la memoria del pasado habla de crisis que no produjeron cambio. Y eclipsa el futuro: ¿para qué pensar en él si la próxima crisis desarticulará mucho de lo que hemos hecho y frustrará los proyectos?, mejor accionar en el corto plazo: actos que se ajusten a las circunstancias. Si nos sentimos absorbidos por un destino cada vez peor, lo mejor será adaptarse al presente y tomar la mayor cantidad de reaseguros posibles para mantenernos sobre la balsa y prepararnos para el próximo bamboleo, porque tanto va el cántaro a la fuente...

Como observadores (6) podemos decir que la crisis es un sistema y la estabilidad otro; uno más breve y tormentoso, el otro de vida más larga y calma. Y también podemos afirmar, si la mirada barre un lapso temporal y distingue crisis y estabilidad, y otra vez crisis y estabilidad, que el proceso de cronificación, como un todo, sostiene un sistema que caracterizamos como fallido, porque deviene aumentando complejidad y desorden en la intención de mantenerse igual. ¿Exactamente igual? No, semejante, porque restablece una y otra vez su equilibrio cambiando esto; agregando aquello (tengo que bajar diez kilos, mañana empiezo a correr); modificando esta interacción (mejor con un amigo, porque solo me aburre); dejando de lado esta otra (suspendo las partidas de póker, ahí fumo mucho, o, mejor, dejo el cigarrillo); requiriendo más energía para mantenerse y produciendo más entropía (estos kilos de más me están matando, cada vez estoy más preocupado). Pero todos estos cambios son en función de sostener un equilibrio que a fin de cuentas no termina de ponerse en duda: tendría que decidirme de una vez; empezar con una buena dieta e ir al gimnasio al menos tres veces por semana; basta de té adelgazantes y sacarina para el café con leche; basta de alfajores; tendría que ir a un médico nutricionista y seguir las indicaciones de una vez por todas.

El matrimonio cronificado del que siempre hablamos no ha redefinido su relación y tampoco se ha desintegrado. Sus cambios siguen siendo gatopardistas: mantienen una pareja en la cual cada vez son menos felices. Ambos han encontrado maneras de equilibrar el malestar: él se acostumbró a trabajar cada vez más y está desarrollando una adicción moderada al fútbol televisado; ella empezó a concurrir a un gimnasio donde hizo un grupo de nuevas amigas con las cuales charla de sus desventuras en el matrimonio: algunas la aconsejan con sentido común, otra le dice que salga con algún profesor de gimnasia, que eso despeja y siempre trae nuevos aires a la pareja, otra le pasa el número telefónico de su psicóloga, que en una situación semejante la ha ayudado mucho. Él, tímidamente, pasó del fútbol televisado a una platea en el club de sus amores, de ahí a conocer gente como yo, le dice a ella, gente preocupada por los destinos del club, que tiene problemas económicos por mala administración, y de ahí a presentarse en una lista como candidato de una nueva comisión directiva. Y ahora es tesorero, con lo cual está cada vez menos tiempo en casa. Ella se ha quejado, ambos discutieron, y él, entonces, está menos tiempo que antes. Ella decide consultar a la psicóloga que le recomendó su amiga; él prefiere las reuniones extenuantes de la comisión directiva, que pensó le servirían para estar mejor y ahora se están convirtiendo en un trabajo extra.

Al decir que la crisis empuja un sistema a cambiar su identidad, abrimos un amplio abanico de posibilidades que van desde redefinir esa identidad hasta ser otro (o

desaparecer como tal). Nosotros mismos podemos considerarnos sistemas que cambiamos nuestra identidad en tanto dejamos de ser niños, adolescentes, adultos, padres, divorciados, viudos, etcétera. Tal como quien nos confiaba que en quince años de matrimonio se había casado y separado tres veces del mismo hombre, o sea que había redefinido su pareja tres veces al menos.

Podrán decirnos que redefinir la identidad de un sistema es ser otro, y en alguna medida es cierto, pues también cuando dejamos de ser niños somos otros, nuestro cuerpo es otro, nuestro actuar es otro, nuestro entendimiento del mundo es otro, pero en algún punto nos seguimos reconociendo. En ese lugar donde nos hallamos más allá de todos los cambios estructurales que atravesamos, asentamos nuestro ser, que cambia pero también es el mismo. Hay cambios estructurales que mantienen la identidad del sistema, pero redefinida. Francia ha sido monarquía, república, imperio, democracia. Ha cambiado una y otra vez, y sus cambios han sido estructurales, sin duda, pero se ha mantenido Francia. También hay otros casos donde el cambio estructural desarticula el sistema. Yugoslavia, por ejemplo, ya no existe. Podrían preguntarnos si un sistema desaparece cuando se articula y responderíamos que sí, pero su energía y su materia no: se integran a otro sistema o generan uno nuevo. Los habitantes de Yugoslavia no han desaparecido, las ciudades tampoco. El cambio que llamamos gatopardista es una suerte de no cambio, que da lugar a una estabilidad cada vez más alejada del punto de equilibrio, cada vez más complejo y más costoso, que llamamos “sistema fallido”.

Las fases de estabilidad son cada vez más complejas y frágiles

En tanto el proceso de cronificación deviene en el tiempo, las fases de estabilidad posteriores a cada crisis están más alejadas del punto de equilibrio. Cada crisis se resuelve con un cambio gatopardista: nuevos elementos entran en juego, se crean nuevas interacciones, o se recrean los que están, se tienden puentes, se apuntala un techo, se refuerza una columna, se pide un préstamo, se llama a una conversación, a una conferencia, se tejen alianzas y se buscan acuerdos, aparece un viaje a un lugar exótico, una segunda luna de miel, un tiempo para reencontrarnos. ¡Dos pasajes de regalo!, ¡qué sorpresa! Siempre quisiste conocer ese lugar, son para tu cumpleaños. ¿No será mucho gasto? No, vale la pena, dice él mientras piensa que sí, que será mucho gasto. ¿Te parece que ahora es el momento?, pregunta ella mientras piensa que no, que no es el momento, y que él compró esos pasajes a ese lugar que ella siempre quiso visitar porque se siente culpable. Tantos años pidiéndote conocer ese paraíso para ir justo ahora, con todo lo que pasó, dice ella. Por eso los compré, para ir justo ahora, dice él arrepintiéndose del gasto.

La relación que esta pareja tiene después de las crisis es mucho más compleja. Aparecieron elementos que antes no existían, como la inseguridad, la duda, la culpa, la

desconfianza, el rechazo, la intención de reparar, el miedo y también las ganas de recibir, la ambivalencia entre querer y querer irse. Elementos que dieron lugar a nuevas interacciones, a nuevas maneras de relacionarse el uno con el otro y con el medio social que los circunda. Ella jamás creyó que les contaría una cosa así a sus amigas, pero lo contó, y hasta se sintió bien al hacerlo. Él jamás pensó en gastar tanto dinero en unas vacaciones que sabía no serían vacaciones, pero un amigo le aconsejó hacerlo y le facilitó un préstamo que podría devolver sin plazos; así fue como se decidió a comprar los pasajes y reservar el *tour* de lo que esperaba fuera de un reencuentro.

Con el cambio gatopardista, el sistema se abre a un tiempo de estabilidad donde bullen los malos recuerdos de la última crisis y la sensación de que las cosas no se han resuelto, de que los problemas persisten, medio sumergidos, un poco escondidos, algo arreglados, envueltos con el papel de nuevas palabras, resignificados: no, no estamos desesperados por el crédito, estamos ansiosos ante esta nueva oportunidad; mucho más complicados: no es una convocatoria de acreedores, es ingeniería financiera; más densos: es cierto que la empresa está en riesgo, y ese cliente que hace años nos quiere comprar está más que atento, y hasta creo que dejará de darnos trabajo para que no podamos pagar el crédito. En cada crisis el sistema se abre al entorno para tomar una bocanada de aire puro, nueva energía: ¡es el crédito que necesitábamos!; y algún que otro elemento que le pueda servir para mantener ese equilibrio que sabe está en duda: cotizamos un nuevo trabajo a un valor mucho menor, nunca habíamos hecho esto, pero ahora necesitamos ganar esa licitación. Un sistema así produce más entropía: el ambiente está enrarecido, el gerente de finanzas se infartó y el comercial tiene ataques de pánico, y los obreros hablan de tomar la planta, pero con este crédito y la licitación que seguro ganaremos nos salvamos.

La cronificación se extiende en el tiempo: cada crisis pone en duda el sistema y la estabilidad lograda se asienta sobre una tensión creciente que expresa el aumento de la entropía, una energía inútil para generar cambio, como la que exhala el cajón de las facturas que tenemos para nuestra pareja, o la que envuelve los reproches guardados para nuestro socio, porque cuando le tocó decidir lo hizo mal, o la que transpiran nuestros recuerdos negativos, culposos, incriminatorios, del tipo por qué no habré hecho esto en vez de eso, si hay algo de lo que me arrepiento es de no haber..., nunca voy a dejar de recriminarme ese momento, por lo estúpido que fui, si lo hubiera sabido...

En tanto las crisis se acallan en cambios gatopardistas, las fases de estabilidad se hacen más y más complejas, porque buscan en el entorno todo aquello que les sea útil para sobrevivir, y su entropía aumenta. Centradas en sostenerse, se retraen y apenas si dialogan con su medio externo, se hacen más rígidas y aisladas (el entorno fluye, la cronificación se estanca). (7) Entre los años 1975 y 2002, abrumada por sus crisis, la Argentina se centró en sus problemas internos y en intentos de solución dentro de una filosofía económica que terminó en un descalabro general. Hubo cambios institucionales, cambiaron gobiernos, diferentes actores entraron en juego, se articularon y perdieron alianzas, hasta que el derrumbe económico, social y político finalmente aisló al país del mundo, y durante años quedó encerrado en el padecimiento de su quiebre.

En este punto debemos aclarar que sistema y entorno están intrínsecamente unidos, que ambos mantienen un diálogo, y que la chispa que dispara la crisis puede iniciarse tanto en uno como en otro. En la cronificación, el sistema que deviene en la fase de estabilidad se aísla y deja de relacionarse con su medio. Y en cuanto el sistema pierde diálogo con su entorno se rigidiza, tanto como quien pierde contacto social y afectivo con sus familiares y amigos porque está absorbido por un problema que lo encierra en sí mismo, o como quien, afectado por una situación, no deja de hablar de ella, en todo momento y con quien se le cruce en el camino.

Esta mezcla de aumento de la complejidad para sostener una rigidez cada vez mayor, con la creciente necesidad de energía para mantener un sistema que no se redefine ni crece, que se va cerrando al medio en el que se halla, y sordo a los reclamos de cada crisis, junto con la mayor producción de entropía, hacen que las sucesivas fases de estabilidad sean más y más frágiles. Para extrañeza de los observadores, muchas veces una pequeña perturbación las desestabiliza y hace caer en una nueva crisis. La armadura era siempre una buena protección, hasta que el caballero caía del caballo, entonces ya no era necesario ultimarlos: moría aplastado por el fragor de la batalla que le pasaba por encima mientras él observaba a través de la mirilla de su casco, sin poder levantarse, preso dentro del inmenso peso de su defensa de hierro.

Observada desde el punto de vista que acabamos de explicitar, la reciente historia de Medio Oriente está erizada de espinas, alguna de las cuales, en algún momento, toca una zona más sensible que genera una reacción inesperada y aparentemente desmedida, rompiendo una paz cuidada por las armas y pronta a reaccionar desde el odio y la venganza. Las fases de estabilidad del proceso de cronificación son para el pie como el débil hielo que se resquebraja. Una importante crisis económica provocada por el pago de la deuda externa generó en Rumania, en 1989, escasez de comida y energía. Esta situación se sumó al constante empeoramiento de la vida cotidiana y una manifestación (el 17 diciembre de 1989) que fue reprimida con violencia por las fuerzas de seguridad provocó algunas muertes; el malestar popular entonces creció hasta el punto en que las fuerzas armadas apoyaron a los manifestantes. Muy pocos días después, el 25 de diciembre, Nicolae Ceausescu y su esposa, Elena, dueños absolutos del poder desde hacía veintidós años, fueron ejecutados luego de un juicio sumario. El Partido Comunista y el régimen se derrumbaron y dieron paso a otra forma de gobierno, nuevas instituciones y un orden social y económico distinto.

En términos más genéricos, el sistema capitalista prosperó cuando los productores alcanzaron la posibilidad de consumir, el sobrante se exportaba y la acumulación de capital aumentaba. Con la revolución tecnológica la producción se tecnifica y se necesita menos mano de obra; hay quienes pasan a los servicios, otros quedan excluidos, desempleados. Como los consumidores disminuyen, los gobiernos y los bancos financian el consumo. Esto ocurre en ciertas zonas del planeta, en otras el desarrollo es muy lento o nulo, la pobreza aumenta y no hay productores ni consumidores sino una cantidad de pobres creciente que pugna por entrar en el mundo desarrollado (donde poder trabajar y comer algo). Se levantan muros que dividen los guetos. Los capitales parecieran adquirir

autonomía y migran de forma y de un mercado a otro tras el olor de la mejor ganancia. Las crisis se van sucediendo: financieras y económicas (en los grandes bancos y en los Estados); políticas; sociales: desempleo, menos posibilidad de trabajo para los jóvenes que alargan y aumentan su dependencia de los padres que envejecen cada vez más y son una carga para el Estado; aparecen sentimientos y acciones de xenofobia, racismo, represión. En medio de las crisis hay sucesivas fases de estabilidad que están atravesadas por perturbaciones que con mayor frecuencia las empujan a nuevas crisis, que quizás están pidiendo una reorganización del orden financiero y político internacional.

El sistema fallido, herido por las crisis y sostenido a fuerza de cambios gatopardistas, engorda y tiene más y más problemas para resolver. Miremos algunos de nuestros conflictos: la pelea con esos kilos de más que siempre nos prometemos bajar; veamos ahora las crisis cada vez que el pantalón no cierra, no, la pollera esta no, mejor la otra que me queda más grande; veamos la ambivalencia frente a esa comida a la que nos han invitado, ante ese postre de chocolate que parece que nos llama y nos atrae con ese olorcito riquísimo; veamos el “empiezo mañana”: ¡sí!, otra porción, total, empiezo mañana. Y el médico que ya no sabe qué decir, y los análisis que, en fin, no muestran bajas en las cantidades de colesterol y triglicéridos, y la nueva medicación, y las justificaciones y explicaciones y más justificaciones con las que sostenemos esa copa de vino y los quesos duros, que tanto nos gustan antes de la cena. ¿Crisis? Sí, hubo muchas, la última fue cuando el médico nos dijo que no quería seguir atendiéndonos, ¡ah!, y el pico de presión de la semana pasada, y ese dolor de cabeza que tenemos todas las tardes. Es cierto, algo tendríamos que hacer, esos kilitos ya son diez y es mucho, no hay saco que podamos abrochar.

En el proceso de cronificación, las crisis evitan el cambio estructural y logran estabilidad porque incorporan más elementos, más variables, más enlaces. El sistema se agranda para intentar mantenerse igual y cada vez está más alejado del punto de equilibrio, cada vez es más inestable y más sensible a las perturbaciones. Es un sistema fallido, con dudosos puntos de apoyo pero muchos más contrapesos, que necesita de más oxígeno, algo de glucosa, y algún que otro energizante, porque el aire viciado de la entropía aumenta y el cansancio es mayor, y ya no es tan fácil dar un paso y menos aún correr y mucho menos subir un par de pisos por escalera. Es un sistema que, ocupado en pervivir, se encierra en sí mismo y se aísla del entorno, deja de adaptarse, no se desarrolla, se anquilosa en una estructura y una organización que intenta mantener una identidad resquebrajada que pretende sostenerse igual, sin crecimiento ni cambio, anclado en el río del devenir.

Conforme progresa, tiene crisis cada vez más frecuentes

Lo que llamamos “sistema fallido”, se desequilibra en crisis cada vez más frecuentes. Luego de una serie de exámenes reprobados, un joven abandona sus estudios

universitarios. En la familia aparecen opiniones contradictorias: hay quien lo apoya y quien critica su falta de perseverancia. El joven permanece mucho tiempo en su casa: duerme durante toda la mañana, mira televisión y está frente a la computadora gran parte de la noche. Su ritmo de vida se desacopla del familiar: come a deshoras, no comparte los tiempos comunes, no limpia su habitación ni permite que alguien lo haga, no colabora en ninguna tarea doméstica. Sus padres discuten sobre lo que deben hacer, alguno de sus hermanos lo pelea, otro, harto de discutir con él, lo abandona a su suerte. El joven instaura una forma de vida propia dentro de la cotidianidad familiar y de vez en cuando confronta y se producen crisis, como cuando no saluda a su padre en el cumpleaños o se enfurece porque dejan de pagar el abono del cable que le da acceso a Internet. En los entretiempos, la familia intenta mantener el equilibrio de siempre: una crisis de la edad, ya pasará, tenemos que tener paciencia y seguir como siempre, ya buscará un trabajo o volverá a la facultad. Las crisis involucran al joven y a distintos miembros de la familia: gritos, alguna que otra amenaza, discusiones varias, argumentos, que para unos son incomprensibles y para otros derechos inalienables, se entrelazan en variadas situaciones que explotan con los colores de las peleas familiares y terminan casi siempre en un portazo y una calma que más bien parece una tregua.

El joven o la familia, según la mirada que observa, han entrado en un proceso de cronificación. Todos los intentos de cambio estructural fracasaron, todos los intentos de dirigir la crisis hacia ese tipo de cambio fueron inútiles: el “estudiar o trabajar” amenazante del padre quedó en la nada, el “no podés seguir así” de la madre, también, los llamados y visitas de los amigos se espaciaron y desaparecieron, y una conversación entre hermanos fue muy amena y cordial pero no sirvió para nada. El joven no puede seguir el andar de su vida y parece haberse estancado, y la familia vive esta situación como un fracaso; en algo fallamos como padres, dice la madre, sí, fuimos y somos demasiado permisivos, acuerda el padre, con tono confuso y sentimiento de derrota.

El padre intentó hablar con su hijo y la charla terminó en una discusión fenomenal donde ambos sintieron ganas de agredirse y desde entonces tomaron distancia. No me puede tratar así, dijo el padre, y durante un tiempo se esforzó en despreocuparse hasta que un día irrumpió en la habitación de su hijo y hubo otra pelea. Ya no puede decirme qué tengo que hacer, dijo el joven, que a partir de ese momento asaltaba la heladera a horas inverosímiles llevando alimentos y bebidas a su habitación, hasta que uno de los hermanos no encontró su cerveza preferida y luego de quejarse en vano en la cena familiar opinó que todos eran cómplices de un vago y apuró los tiempos para alquilar un departamento y mudarse a vivir con su novia. Alguien sugirió que lo viera un psiquiatra, pero el joven se negó a ir, entonces llamaron a una emergencia médica que no encontró enfermedad alguna y sugirió terapia familiar. Los padres y los hermanos del joven fueron a la consulta. Todos menos el que nos trae problemas y nadie le pone un límite, dijo el hermano que se estaba mudando. Me parece que cada día sos más egoísta, le dijo la madre, que discutió con el padre porque defendió a su hijo, y ahí terminó la sesión.

En el tiempo que mediaba entre cada uno de estos hechos, más o menos críticos, la familia intentaba seguir como siempre (y el joven también), pero todos sabían que nada

era igual, y que para seguir como siempre había que forzar una adaptación que incluía nuevas pautas, más paciencia, cambios de horarios, evitar algunos temas de conversación, no más almuerzos familiares los domingos, el lavarropas funcionando misteriosamente a la madrugada mientras el horno estaba prendido y la casa se llenaba de olor a comida, etcétera. Toda la familia estaba más desordenada, y buscaba distintas alternativas para intentar tapar los rumbos que estaban llenando el barco de agua. La dinámica familiar no era más flexible y abierta a los cambios, sino que intentaba mantener una organización a un costo cada vez mayor, y el resultado era una estabilidad que se fracturaba a cada rato.

Los sistemas fluyen en el tiempo y mantienen una relación de ida y vuelta con el entorno, ya sea para adaptarse a él, ya sea para acompañar sus cambios, ya sea para diferenciarse. Una familia fluye en el tiempo conforme crecen sus miembros y el entorno se modifica. Los padres de este joven pensaban vender la casa familiar cuando sus hijos se independizaran y comprar un departamento más pequeño, para ellos solos, y con el resto del dinero viajar, pero olvidaron el proyecto. El padre tuvo una oportunidad laboral: le ofrecieron trasladarse a una ciudad del interior, donde siempre había querido vivir, con un cargo un poco mejor que el actual, pero su esposa se negó a dejar a su hijo en esas condiciones y él no aceptó la oferta. Si definimos que el sistema es el joven, su desarrollo parece estar estancado; si definimos a la familia como sistema, su devenir ahora da vueltas en derredor de un mismo punto.

Los miembros de la familia están hiperreactivos y las discusiones rápidamente emergen, y de allí a las escaladas y de allí a las crisis hay apenas un paso. La vida en común está empañada por una energía negativa: mal ambiente, dicen unos, mala onda, otros. Luego de cada crisis esta familia encuentra un equilibrio que parece ser cada vez más endeble. Será porque el mal clima los está afectando, porque el nivel de tolerancia necesario para aceitar las diferencias de la vida en común es cada vez menor, será porque cada uno tiene una buena cantidad de sentimientos inexpresados que ante la menor posibilidad salen al escenario familiar, será por todo eso y es porque la estabilidad lograda luego de cada crisis está cada vez más alejada del equilibrio. Las perturbaciones internas, propias del sistema, y las que a veces aparecen del exterior, como una factura de electricidad exorbitante, muy frecuentemente son la chispa de una nueva crisis, que grita con mayor fuerza pidiendo otro equilibrio, pero que naufraga en un statu quo que a duras penas se mantiene. Cada miembro de la familia entra en la casa preparándose para soportar lo que prevé tendrá que soportar, y lo logra gracias a un esfuerzo extra. La familia toda sigue funcionando como siempre, en un mar de silencios y afectos inexpresados, acciones inhibidas y, aunque parezca absurdo, una controlada espontaneidad para que la vida cotidiana parezca igual.

Conforme la cronificación avanza, las crisis ocurren con mayor frecuencia. Podríamos ver a la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas como un sistema que tendía a reafirmar su orden estructural y organizativo (sistema político de partido único, economía centralizada y unión federal de repúblicas) con cada crisis. Luego de la creación de la unión federal, en el año 1922, distinguimos varias crisis: la lucha por el

poder con la expulsión de León Trotsky del Comité Central en el año 1927, la gran purga de fines de 1930, la Segunda Guerra Mundial, la guerra fría, la ruptura sino-soviética de los años cincuenta, la crisis de los misiles en 1962, la Primavera de Praga de 1968, la guerra de Afganistán en 1979. En todas estas crisis el equilibrio se restableció y las bases de la organización del sistema se reafirmaron: el Partido Comunista dominando el Estado, la planificación económica, la no existencia de una separación formal de poderes. Pero a partir del año 1985, las crisis se repiten con intervalos de tiempo más cortos: Gorbachov da lugar a la perestroika (reestructuración de la economía interna) y la *glasnot* (transparencia); el ejército se retira de Afganistán; cae el muro de Berlín; Rusia declara su soberanía y da pie a la independencia de las otras provincias; se diseña un nuevo tratado de la unión. La estabilidad está cada vez más lejana al equilibrio y el desorden es cada vez mayor: Lituania se declara independiente, hay un golpe de Estado en Rusia en 1991, Letonia y Estonia se independizan, y finalmente la Unión Soviética se disuelve; Gorbachov transfiere sus poderes al presidente de Rusia, Boris Yeltsin.

Desde un punto de vista, la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas constituyó un sistema que tendía a reafirmarse y rigidizarse con cada crisis. Su relación con un mundo cambiante fue cada vez menor: rezagada económica y tecnológicamente de Europa y Estados Unidos, las variadas y nuevas fuentes de información le mostraron a su gente que había otro mundo donde consumir era posible, así como lograr mayor confort y bienes de lujo, suntuarios pero deseados; donde parecía más fácil acceder a diversos niveles de riqueza y libertad: una vida que desde la pantalla de la televisión parece al alcance de todos en el mundo capitalista. El desarrollo económico de la URSS disminuyó, y la militarización del espacio propuesta por Reagan, presidente de los Estados Unidos, llamada “Guerra de las Galaxias”, la empujó a una carrera armamentística que su economía no podía tolerar. De igual modo, el sistema tampoco podía tolerar el disgusto creciente de la población invadida por más y más información que mostraba las supuestas bondades del capitalismo. Las crisis se sucedieron con intervalos de estabilidad cada vez menores, los equilibrios fueron cada vez más débiles, y ante el asombro internacional, la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas desapareció.

En tanto deriva en el tiempo, el sistema fallido se hace más complejo para sostenerse, y esa complejidad necesita más energía, que, como se usa para mantener una estructura y organización cada vez más endeble, produce más entropía. Esta mezcla de complejidad y desorden aumenta su fragilidad y lo hace más vulnerable, y las crisis se hacen más frecuentes.

Para mantenerse requiere gran cantidad de energía

La pareja que empezó un proceso de cronificación desde la crisis iniciada con una infidelidad o la familia que tiene a uno de sus miembros, un hijo, atrincherado en su cuarto, gastan más energía para funcionar como siempre, aunque saben que no están

funcionando como siempre. En otro orden de cosas, lo ocurrido en la Argentina entre los años 1975 y 2002 consumió en el fuego de su propia hoguera una serie de débiles equilibrios económicos, políticos y sociales que se desarticulaban uno tras otro, produciendo un desorden entrópico creciente. Del mismo modo, el conflicto árabe-israelí se extiende y arde en el tiempo, y no solo en los países que involucra, sino en muchas más dimensiones que trascienden su propia geografía. En la pareja quedaron resquemores que no se terminan de acallar, que no se han aclarado; ambos han hecho un acuerdo tácito para no tocarlos, para evitarlos. Como si en la casa hubiera pequeñas trampas que ambos saben dónde están y, para evitarlas, modifican sus recorridos habituales. Ella sabe que no puede preguntar directamente por las vicisitudes del trabajo de él porque lo hace sentir examinado, y él sabe que, en cuanto le sea posible, debe advertir de sus llegadas tarde para así evitar las malas caras que, ante la menor pregunta, derivan en una catarata de reproches y recriminaciones. Una parte importante de la energía de la relación se utiliza para sostener un sistema que esconde dificultades irresueltas. Tanto como el inmenso gasto militar en países que necesitan esos recursos para mejorar la vida de sus pueblos o la violencia ocurrida en la Argentina en el período considerado. Equilibrios que saben de sus pobres apoyos, que necesitan de un complicado andamiaje que los mantenga en pie y de la energía capaz de sostener todo eso, una energía que no produce nada útil sino que, una vez usada en mantener la estructura, deriva en entropía.

La familia que tiene un hijo dispuesto a resistir, no se sabe a qué, pero que está resistiendo hace casi un año, también ha cambiado para que todo siga igual: el padre ya no habla con el hijo que vive encerrado en el mundo de su habitación; la madre abandonó toda idea de entrar en ese cuarto y hacer la limpieza: la pauta que logró imponer es que no salgan olores, con eso está tranquila, al menos eso dice, y limpia las pocas veces que el hijo sale, y, a hurtadillas, cuando se está bañando, saca la basura y alguna que otra ropa sucia, pero sabe que en esos casos se expondrá a un griterío. El joven dice que no respetan su intimidad; ella, que el cuarto parece un basural y que él no puede ponerse siempre la misma ropa sucia; él responde que le gusta así. En lo posible, nadie habla del problema del hijo que se niega a crecer, la casa sigue funcionando como si uno de los miembros estuviera viviendo en un país lejano, pero está en su dormitorio, y de vez en cuando aparece para comer sin hablar o a altas horas de la noche escuchan la televisión del *living* y saben que está ahí. Los psicólogos no dieron respuestas, el médico de emergencias les pidió que por este problema no lo sigan llamando, que quizá la policía podría ayudarlos, pero ellos no se atrevieron a tanto.

En todos los casos que ejemplificamos hubo muchas crisis y muchas fases de estabilidad; en consecuencia, la cotidianidad es más difícil y lo que antes era natural ahora es consciente y, en ocasiones, forzado. Requiere empeño y voluntad llevar adelante esta pareja, y también esta familia, empeño para que todo siga como siempre, a pesar de que es muy claro que nada es como siempre. Aunque algunos fanatismos lo sostengan, la existencia del Estado de Israel es un hecho y un derecho de su pueblo, tanto como el derecho de los palestinos a vivir en un país donde la organización jurídica

y económica les otorgue, además de la tierra, una digna posibilidad de desarrollo. Todo sistema fallido requiere una mayor cantidad de energía para mantenerse: porque es muy complejo (es un equilibrio sostenido más sobre contrapesos que sobre puntos de apoyo), y por serlo se desordena con mayor frecuencia, cada desorden es contrabalanceado (para evitar la caída del conjunto), y toda esa dedicación y trabajo que se utiliza en mantener y no en producir, en crear, exhala desorden.

Cuando estamos sobre una barca que está lejos de su punto de equilibrio, necesitamos de una muy buena coordinación muscular para mantenernos en pie, necesitamos permanecer atentos, tener ganas y energía para hacerlo. La estabilidad lejana al punto de equilibrio depende de muchas variables: no solo de los pies abiertos y expectantes, sino también de las piernas alertas al movimiento, en flexión, las rodillas preparadas, los brazos extendidos, todo el cuerpo a la espera y con buenos reflejos. En algunos espectáculos circenses hay un número donde el artista hace girar muchos platos sobre otros tantos palos verticales. A cada palo le corresponde un plato, y el artista los mueve de a uno en uno para que los platos se mantengan girando. Y, en tanto todos giran, agrega más y más. El número consiste en tener gran cantidad de platos girando, cada uno sobre su delgado palo de madera. El artista, hábilmente, mueve cada palo para que la escena se mantenga ante el asombro de los espectadores. En tanto vayan aumentando los platos, el artista habrá de gastar más energía, y en tanto esa energía se gaste y los platos comiencen a aquietarse, más energía agregará el artista a los palos para que los platos se mantengan girando. Un sistema de esas características es muy sensible a cualquier cambio: una leve distracción, un súbito viento, un plato que se descentra o un palo que se inclina pueden hacer que todo el sistema termine en el suelo y que los espectadores pasen del asombro a la risa o el abucheo, y el artista, al fracaso de su acto.

Un sistema complejo y lejano a su punto de equilibrio es muy sensible a cualquier perturbación, está expuesto a que cualquier cosa lo provoque y termine a los gritos, sin saber bien por qué está gritando y peleando. Mantener la pareja como está, en un juego de tablas que ninguno se anima a dar por terminado, les insume a ambos una gran cantidad de energía que no utilizan en disfrutar de la relación, sino en tratar de mantener una situación forzada. El joven que transformó su dormitorio en un búnker para defenderlo (y defenderse) requiere una buena cantidad de energía para mantenerse así y tratar de tener algún tipo de explicación que lo justifique, energía que no utiliza en descubrir la vida que hay afuera. Y su familia sostiene con gran esfuerzo la escenografía que titulan “tenemos un hijo adolescente”, nada más, mientras lo espontáneo de la cotidianidad se realiza de manera cada vez más consciente y forzada. Mencionamos el gasto militar de los países de Medio Oriente para representar la energía que utilizan, más en función de un problema que de buscar un nuevo equilibrio. Y si distinguimos la violencia y el empobrecimiento de los indicadores de desarrollo social y económico de la Argentina en el período discriminado, también podemos hablar de una inmensa cantidad de energía que intentó apuntalar los varios traspiés que terminaron de desarticularse en una crisis grave que ya no fue un traspie sino caída estrepitosa.

Los sistemas lejanos a su punto de equilibrio necesitan sostener una estructura que se

amplifica pero no mejora, y también necesitan bloquear las perturbaciones, naturales y extraordinarias, que puedan ocurrir, y tratar de compensar el desorden que su mismo funcionamiento produce, el anhídrido carbónico que devuelven al medio. Por eso, necesitan de más y más oxígeno, que a la larga termina alimentando el fuego que intentan controlar.

Síntesis

La cronificación es un proceso que transcurre en el tiempo

- Es un proceso que se caracteriza por períodos críticos y fases de tranquilidad.
- Se observa en un lapso de tiempo; crisis y estabilidad son los eslabones de un devenir.
- Comienza cuando una crisis fracasa, porque, llegando al umbral del cambio, no lo atraviesa sino que reestabiliza el sistema, sin modificar su estructura ni su organización.
- A este cambio lo llamamos “gatopardista”, en oposición al cambio estructural, donde se modifica la organización y estructura del sistema.
- El cambio gatopardista da inicio al período de cronificación.

Comprende fases de tranquilidad y períodos de crisis

- Para observar la cronificación la mirada ha de deslizarse en el tiempo.
- De manera aleatoria decimos que hay cronificación cuando distinguimos dos períodos de crisis y dos fases de estabilidad.
- Las fases de estabilidad no vuelven el sistema al equilibrio anterior; lo restablecen, sí, pero herido de incertidumbre.
- Las fases de estabilidad están atravesadas por la sombra de la crisis.
- Las crisis, que no son iguales, rompen una estabilidad cada vez más frágil.

Comienza cuando una crisis fracasa

- Una crisis fracasa cuando no sacia su hambre con un cambio estructural.
- Con el cambio estructural el sistema alcanza una estabilidad cercana al punto de equilibrio.
- El cambio gatopardista da lugar a una estabilidad alejada del equilibrio.

- La crisis fracasa cuando no cruza el umbral del cambio, cuando restablece un equilibrio herido, ahora incierto y alejado de su punto de equilibrio.

Intenta mantener un sistema fallido

- Cuando una crisis fracasa, el cambio gatopardista restablece un equilibrio ahora fracturado.
- El equilibrio que se restablece con el cambio gatopardista es un sistema que se reorganizó en una estabilidad alejada de su punto de equilibrio.
- Un sistema, que alejado de su punto de equilibrio es inestable y expuesto a múltiples perturbaciones y atravesado por la sombra de la crisis es un sistema fallido.
- Estos sistemas no crecen ni evolucionan, se complejizan pero no se desarrollan, y tampoco fluyen con el medio; por el contrario, se aíslan de su entorno.

Las fases de estabilidad son cada vez más complejas y frágiles

- Cada fase de estabilidad es más compleja, porque para restablecer el equilibrio nuevos elementos y nuevas interacciones entran en juego.
- La estabilidad lograda con el cambio gatopardista aleja al sistema de su punto de equilibrio.
- Un sistema alejado de su punto de equilibrio es más inestable, más susceptible a las perturbaciones producidas, internas o de su entorno.

Conforme progresa, tiene crisis cada vez más frecuentes

- Las sucesivas fases de estabilidad del proceso de cronificación están más y más alejadas de su punto de equilibrio.
- Por estar cada vez más alejadas de su punto de equilibrio, las fases de estabilidad son cada vez más frágiles.
- Al ser más frágiles, las perturbaciones, tanto externas como propias del sistema, provocan crisis con mayor frecuencia.
- En tanto el proceso de cronificación progresa, las crisis son cada vez más frecuentes.

Para mantenerse requiere gran cantidad de energía

- En la medida en que el sistema aumenta su complejidad, requiere mayor cantidad de energía para sostener su estructura y organización.
- Esta energía la toma del entorno, pero no la usa para crecer ni para adaptarse a los cambios del medio, sino para mantenerse.
- Al usar su energía para mantener su complejidad creciente en un punto lejano al equilibrio, el sistema produce mayor entropía.
- La entropía requiere mayores cantidades de energía, que el sistema toma del entorno.
- Un sistema de estas características se mantiene, pero no crece ni evoluciona.

1. Podemos entender que una crisis es la fractura brusca del equilibrio de un sistema.
2. Entendemos por sistema un conjunto de elementos en interacción, con una estructura y una organización, que existe en un entorno con el cual intercambia energía e información, y es definido por un observador (François, 1997).
3. Sostiene que es imposible conocer en forma precisa la posición y el momento lineal de una partícula atómica.
4. Cuando el sistema desaparece se llama “cambio catastrófico” (Thom, 1987).
5. La entropía es un concepto que se refiere a la irreversible degradación de la energía a través de sus transformaciones. En términos de sistemas, es homologable a desorden (François, 1997).
6. Todo sistema es definido por un observador que, en el ámbito de su mirada distingue elementos, interacciones, una frontera, y un entorno.
7. Los sistemas fluyen con el entorno; cuando se anquilosan, se estancan, como en este caso (porque mantienen a rajatabla una misma identidad resquebrajada por la crisis) se enquistan y se divorcian del devenir del medio.

2. LA CRISIS COMO ESLABÓN DE LA CRONIFICACIÓN

Hemos definido el proceso de cronificación como una sucesión de crisis y fases de estabilidad, y afirmamos que su origen puede rastrearse hasta una crisis que fracasa y silencia el germen del cambio. Y también hemos hablado de dos tipos de cambio: el estructural y el gatopardista. En el cambio estructural, el sistema puede modificar su estructura y organización, o sea, su identidad, o bien cambiarla por otra; cuando algo de esto ocurre, afirmamos que la crisis deviene en una estabilidad cercana al equilibrio. En tanto que, en el cambio gatopardista, la crisis baja su intensidad y se acalla, pero no se apaga, y en algún momento arderá otra vez.

A lo largo de los años un equipo de fútbol cambia a sus jugadores y sus tácticas de juego, puede ser campeón o descender de categoría, pero siempre mantiene su identidad como club. O luego de sucesivas administraciones fallidas y crisis institucionales puede ser comprado por algún magnate árabe y cambiar completamente su identidad, o bien quebrar y desaparecer. En el cambio gatopardista, el sistema se reestabiliza, con paños fríos, aspirinas, tés de distintos tipos y..., bueno, ya está, aunque la tos sea un poco molesta y el desgano se mantenga, volvemos a la vida de siempre, al estado originario (precrisis), aunque no tanto, porque no estamos acostumbrados a los pañuelos en el cuello y tantas aspirinas, porque el estómago, con este ardor atroz, que ahora necesita de antiácidos y dieta, en fin, por lo menos me mantengo en pie y puedo seguir haciendo mis cosas. Pero el equilibrio está agrietado por la crisis (nunca pensé que una gripe me dejaría así, me siento a la miseria, debo andar con las defensas un poco bajas), alejado de la sensación saludable de siempre (en cinco años ni un resfrío y ahora hace como dos meses que no me siento bien, ¿será una gripe o tendré otra cosa?, un día de estos me hago un rato y voy al médico).

Al sistema que se reequilibra luego de la crisis lo llamamos “fallido”, porque habiendo llegado al umbral del cambio no lo atravesó. No tomamos las medidas adecuadas para dar por terminado este desbarajuste de tos, mocos, fiebre, carraspera y la sensación de un cuerpo apaleado, este desequilibrio físico que llamamos “una gripe espantosa”, de las peores, quizá porque no estuvimos en cama esa semana aunque todos nos dijeron que era el mejor remedio, quizá porque las aspirinas y tisanas no fueron suficientes; lo cierto es que ahora arrastramos el cuerpo cansado y el ánimo decaído del trabajo a casa, y los estornudos y esta molestia en la garganta nos anuncian una recaída. En el sistema fallido el hambre de cambio de la crisis permanece, más o menos acallada en una estabilidad lejana al equilibrio, como el virus este que espera el momento para atacar de nuevo, que espera alguna desatención de nuestras defensas tambaleantes para crecer y multiplicarse e invadirnos otra vez, solo o aliado con alguna bacteria que le dé más poder de fuego.

Cuando hablamos de crisis nos referimos a sistemas en desequilibrio, y cuando hablamos de sistemas también hablamos de observadores. Los observadores somos nosotros; a veces somos muchos los que distinguimos una misma crisis, a veces lo hacemos en soledad. Definimos una crisis y cuando lo hacemos también nos ubicamos en el mapa que esboza esa definición, y al hacerlo y posicionarnos en él también nos asomamos a un ámbito de acción. *Crisis*, en su origen griego, remite a elegir, decidir. Siempre, en una crisis, podemos decidir qué hacer: ser sujetos pasivos de la situación que

nos envuelve y dejarnos llevar, o bien intentar atravesarla en alguna dirección, con un norte, y, por qué no, tratar de gestionarla para orientarla hacia un puerto, ¿por qué no? Las crisis muchas veces nos permiten operar sobre cosas que creíamos inmutables, y, acomodando la vela al viento y ondeando las olas, alcanzar un lugar donde nunca pensamos que iríamos.

En algún momento toda crisis llega al umbral del cambio, y en ese punto oscila entre redefinir el sistema o reestabilizarlo: cambio estructural o gatopardista. Si decidimos actuar en la crisis, podemos elegir empujarla hacia un lado u otro:

- La crisis como puerta al cambio.
- La crisis como eslabón del proceso de cronificación.

La crisis como puerta al cambio

Toda crisis es una puerta al cambio, y podemos ser actores de ese cambio. Cada crisis de la cronificación abre la posibilidad de interrumpir el proceso. Cuando hablamos de cambio nos referimos al cambio estructural, donde el sistema se redefine y es otro, al que da lugar a una estabilidad nueva, muy cercana a un equilibrio, a ese piso que creemos firme y quieto, donde asentamos nuestras certidumbres y descansamos nuestra tranquilidad.

Quizá parezca contradictorio que el piso firme y quieto donde estamos parados, donde acomodamos la silla para leer y el sillón para descansar, sea una estabilidad cercana al equilibrio. Es que ese piso es el fondo de una barca que apenas se mueve. Vivimos en un devenir que, cuando es lento y continuo, se aquieta en nuestra conciencia y nos devuelve una sensación de estabilidad. La barca se mueve con lentitud y dentro de ciertos límites, en ondas que poco a poco nuestra percepción disuelve en una quietud que creemos cierta, y donde descansamos confiados. Dentro de ciertos límites el equilibrio se estabiliza en una normalidad construida a través del tiempo, la experiencia y la memoria. Un equilibrio dinámico, con mecanismos de regulación, hasta que las olas encrespan la superficie y la tormenta, brusca e inesperada, ocurre. Es la crisis, la fractura de la estabilidad.

Hablamos de crisis cuando el desequilibrio rompe la certidumbre. Lo que creíamos quieto y estable se transforma en inseguro. Sorprendidos e inquietos, vacilamos sobre lo que ahora vemos que es el fondo de una barca. ¿No era acaso un piso firme? ¿No era nuestro amor para toda la vida? ¿No teníamos un contrato? Sí, teníamos un contrato. ¿Entonces? No sé, parece que no era para toda la vida. ¡¿Parece?!, no puedo creer lo que estoy escuchando, ¿cómo es que parece? Eso es justo lo que te digo, parece, más bien parecía, porque me acabo de dar cuenta de que no es para toda la vida, más bien que no era para toda la vida. ¿Qué?, ¿quebró la empresa? No, no puede ser, esta empresa no puede quebrar; además, me faltan dos años para la jubilación, si quiebra,

¿qué hago?, a mi edad, ¿dónde podría trabajar? La semana pasada estuve hablando con el gerente y me dijo que todo andaba bien, y que me preparara para un ascenso.

Cuando el desequilibrio de un sistema pone en duda su integridad, hablamos de crisis. ¿Qué sistema?, podrían preguntarnos. El que se abre ante nuestra mirada, porque en el desequilibrio distinguimos elementos, interacciones, una estructura, una organización, un borde y más allá un entorno. Nosotros distinguimos el sistema y lo nombramos. La crisis del amor para toda la vida puede ser, para un joven de 15 años, la desazón ante el ideal perdido y un pozo horrible de tristeza; y para un hombre de cuarenta, con quince años de matrimonio y tres hijos, el fracaso de un proyecto. Para uno, el sistema empieza y termina en esa frustrada pareja, en la amada que no fue; para el otro, se extiende más allá de la relación de pareja: a la familia, los hijos, un patrimonio común, un proyecto de vida. Para uno, el entorno es su ideal, para el otro, la familia más extensa, los amigos comunes, la casa que acaban de pagar. Cuando la quietud se rompe con la crisis, el sistema, amenazado en su integridad, se hace claramente visible a los ojos del observador, que ahora distingue elementos e interacciones: una forma en peligro.

La crisis deviene buscando una nueva estabilidad, su intención de cambio la mueve, se abre el entorno y toma elementos, energía, y los articula en su estructura, la modifica, mucho, algo, y también cambia sus interacciones, su organización. En ese devenir la crisis llega al umbral del cambio y oscila entre el cambio estructural y el gatopardista. Volver a una estabilidad que se fracturó, ahora recompuesta, con otros elementos, nuevas relaciones. Una estabilidad más compleja, que gasta más en sostenerse, que produce más entropía, más desorden, y que entonces requiere más hilvanes, más contrapesos, más energía que compense el desbarajuste y lo mantenga dentro de ciertos límites. Una estabilidad más alejada del equilibrio, más susceptible a resquebrajarse. O no, puede buscar otra estabilidad, cambiar el equilibrio, redefinir la identidad, cambiarla o deshacerla. El joven de 15 años puede, luego de la crisis por la pérdida del amor para toda la vida, seguir creyendo en la existencia de un único amor o en su propia capacidad para amar. Si sigue creyendo en la existencia de un único amor, la crisis es terminal; de ahora en más será un especialista en versos melancólicos e insomnios sudorosos, y hasta puede transformarse en un solitario misógino, creyendo que las mujeres son todas iguales y que para muestra basta un botón, en especial si el botón era el que le correspondía para toda la vida. Pero también el joven podría, una vez atravesada la crisis, con sus momentos de desazón y llanto, bronca oscura y miradas enrojecidas a toda mujer que se acerca, bien podría concluir que el amor no fue solo esa mujer ni esa situación, que no es un único cartucho y, aún más, que no es un cartucho ni un revólver ni una escopeta, sino una dimensión de la vida a la que él accede, porque tiene la capacidad para amar, y que esa capacidad necesita de otro para florecer. Del mismo modo, la empresa en serios problemas puede recapitalizarse y modificar toda su estructura y organización. Y también puede desaparecer en un concurso de acreedores que da lugar a una quiebra, con su retahíla de juicios y reclamos y huelgas y algún que otro dueño que no se sabe dónde está su oficina y escritorio, y menos dónde está el dinero que había en el banco, en ese plazo fijo del que no encuentra ni el papel que lo acreditaba.

Decíamos que la crisis expone ante nosotros elementos que, a nuestros ojos, configuran un sistema. Un sistema en peligro, porque la crisis pone en duda su integridad. Bañados de incertidumbre la vivimos, cubriéndola con nuestros más variados sentimientos y fantasmas: ¿el peligro orilla el miedo y nos retrae?, ¿o nos estimula con el desafío?, ¿los peligros son tantos?, ¿o nuestra imaginación los exagera?, ¿y cuál será nuestra elección?, ahora que nos sabemos en una barca, ¿dejaremos que la tormenta nos lleve o intentaremos un rumbo?

El tan conocido ideograma chino donde crisis se presenta como peligro y oportunidad expresa la primera decisión que tomamos frente a una crisis. Una decisión que, a nuestro entender, tomamos siempre: ser sujetos activos o pasivos de la crisis, retraernos ante el peligro o animarnos a la oportunidad. Etimológicamente la palabra “crisis” remite a la posibilidad de elegir, decidir, y cuando no elegimos, cuando nos dejamos arrastrar por la tormenta, también hemos decidido, solo que de manera pasiva. Peligro y oportunidad son las dos caras de una misma moneda: cuando elegimos una, sabemos que detrás está la otra. Al elegir la oportunidad no descartamos el peligro, solo decidimos andar un rumbo norte.

Podemos intentar atravesar la crisis según un norte que nos lleva a un destino o intentar gestionarla hacia un equilibrio diferente. Una empresa puede intentar con créditos y menos gastos y más ventas, y algún que otro reajuste, tratar de atravesar una crisis o puede aprovechar esa oportunidad para crecer: redefinir el directorio, buscar un gerente general que sea más emprendedor y que tenga un perfil más comercial y menos administrativo. Veamos un ejemplo concreto: en el año 1908 apareció el Ford T, un automóvil sencillo, fácil de manejar y lo suficientemente barato como para ser accesible al estadounidense medio. En esos tiempos el mercado interno estadounidense estaba creciendo en derredor de una filosofía de consumo. El Ford T encajó perfectamente en ese contexto. Sus ventas aumentaban año tras año, acercándose al límite de producción. En el año 1913, Henry Ford introdujo las cintas de ensamblaje: el chasis del automóvil se desplazaba a través de grupos de obreros no especializados que realizaban tareas específicas, siempre iguales, que cualquiera podía hacer. Así, muchos inmigrantes que nada sabían de automóviles ni de mecánica comenzaron a ganarse la vida como obreros de una planta industrial. El cambio modificó el concepto de trabajo industrial, no solo de los automóviles Ford (el modelo T se fabricaba más rápido y era cada vez más barato), sino de la industria en general, dando origen a lo que se llamó “producción en serie”.

Si elegimos la cara del peligro, podemos asustarnos hasta el punto de quedar paralizados, o bien huir en un impulso. Y también podemos evaluar la oportunidad desde el peligro y ser más cautos. No siempre el peligro nos aleja del cambio; sí, en general, nos acerca al cambio gatopardista. Frente al umbral del cambio la crisis oscila; nosotros, como observadores, la definimos, y esa definición es coloreada con nuestros afectos, le damos alguna forma y la cubrimos con algún ropaje, y ante esa forma que teñimos con los colores de nuestro ánimo, decidimos: ¿actuar o dejarnos llevar?

Podrán decirnos que hay crisis de dimensiones donde nuestro actuar es tan ínfimo que no puede orientar cambio alguno. Es cierto, como cierto es que la dimensión de la

crisis depende de nosotros, y que nuestro ámbito de acción ocurrirá sobre el mapa que dibujemos, y sobre el cual intentemos andar hacia un norte, ya sea para atravesarla, ya sea para orientarla en una dirección. En una crisis ecológica nuestro ámbito de acción es muy pequeño, y en un cataclismo económico global, mucho menor. Es cierto. Si no somos dirigentes de una organización ecologista o ministros de producción de una potencia económica, es poco lo que podemos hacer. Pero es poco lo que podemos hacer porque nuestro ámbito de acción es muy pequeño en relación con el mapa de la crisis. En general es así, aunque hay muchas excepciones que la historia muestra: un hindú que había estudiado Abogacía en Inglaterra, con métodos de lucha social no violentos da origen a un movimiento que cambia la historia de la India; en respuesta al arresto de una mujer negra, Rosa Parks, por no haberse levantado de su asiento para dárselo a un hombre blanco, violando las leyes segregacionistas de la ciudad de Montgomery, Martin Luther King inicia el boicot de autobuses, un hito en la historia de la lucha por los derechos de los afroamericanos. Ejemplos de este tipo hay muchos: un mínimo accionar mueve un sistema enorme al cambio. “Dadme un punto de apoyo y moveré al mundo”, decía Arquímedes mientras buscaba dónde apoyar su palanca. Y tampoco olvidemos el efecto dominó, concatenación de sucesos impensados.

Volviendo a nuestra reacción frente a la crisis: podemos angustiarnos ante una crisis de dimensiones cósmicas y, en la ciénaga de la angustia, esperar que el cosmos cruce el umbral del cambio. O podemos realizar una definición de la crisis compatible con nuestro ámbito de acción. Y también, por qué no, abrir nuestra mirada a un horizonte que creemos nos excede, y quizá no sea tan extenso, quizá podamos alcanzarlo. No es mucho lo que podemos hacer ante una crisis económica global, pero sí podemos actuar ante las implicancias que tiene en nuestra persona una crisis de esas características. Y, por qué no, quizá podemos pensar en un foro o una ONG, ¿por qué no?, tal vez un foro empiece a reunir esos muchos pedidos de cambio que cuestionan el orden económico mundial pero no encuentran el rumbo hacia dónde orientarlo.

La crisis deriva hasta el umbral del cambio y nos abre la posibilidad de elegir, de decidir, y al hacerlo colocamos la mano sobre el picaporte y escuchamos el ruido de la cerradura que destraba el pestillo. ¿Qué hay más allá? No lo sabemos, más allá del umbral del cambio está la incertidumbre. En los eslabones críticos de la cronificación cada crisis nos acerca al picaporte de la puerta que se abre al cambio estructural. La elección es nuestra. Cuando decidimos bajar el picaporte y abrir la puerta, estamos intentando interrumpir el proceso de cronificación.

La crisis como eslabón del proceso de cronificación

Cuando no cruzamos el umbral del cambio, cuando eclipsamos la oportunidad que despliega toda crisis con la angustia y el temor al peligro, cuando el peligro no es desafío sino miedo intenso y nos retrae o nos deja como congelados, es muy probable que

elijamos el cambio gatopardista. Entonces intentamos restablecer el equilibrio, volver a la estabilidad conocida, no igual, semejante a la que fue puesta en duda, la que se acercó al riesgo de una transformación. Y cuando logramos restablecer el sistema que la crisis atravesó y diluimos su intención de cambio, conseguimos una estabilidad alejada del equilibrio, y esa crisis es un eslabón del proceso de cronificación.

En el capítulo anterior hemos afirmado que la crisis fracasa cuando no alcanza el cambio estructural, dando origen a lo que llamamos “un sistema fallido”, una crisis adormecida en una estabilidad lejana al equilibrio. Si distinguimos en esa estabilidad un sistema, veremos que ahora, después de la tormenta, es más complejo: algunas casas tienen compuertas, hay persianas y postigos donde antes no había, algunos barrios bajos se han empobrecido y hay nuevos en zonas más altas, menos expuestas a los vientos, muchos han quitado los árboles añosos de sus jardines y ahora hay plantas y césped, hay nuevos desagües pluviales. Ahora bien: ¿en alguna medida somos artífices de ese sistema que observamos?, ¿en alguna medida lo creamos al observarlo? La respuesta es sí, porque nuestra mirada considera algunas cosas y no otras, subraya unas, desconsidera otras, define un borde y más allá un exterior, una configuración, y lo nombra. Ahora cabe decidir si queremos actuar para promover un cambio, o no. Si decidimos actuar sobre el sistema observado, dibujamos un mapa y también definimos un campo de operaciones, un territorio y un andar, un rumbo, una estrategia, una forma de accionar; apoyamos la mano sobre el picaporte de la puerta que se abre ante el umbral del cambio con la intención de alcanzar otro horizonte, de empujar la crisis hacia el cambio estructural. Cuando decidimos actuar podemos intentar que la crisis derive en un cambio de estructura, pero también podemos tratar de que caiga hacia el lado del cambio gatopardista.

Veamos ahora algunos aspectos de nuestro no hacer en la crisis o de nuestro hacer en pos de intentar reequilibrar el sistema. Hablamos de intención porque bajo ese significado ubicamos nuestras acciones y también nuestro no hacer (o nuestro hacer para que las cosas se mantengan). Cuando actuamos en la crisis lo hacemos desde el deseo de llevarla hacia un cambio estructural o de reequilibrarla con un cambio gatopardista. Intentamos hacer una cosa u otra, pero no somos los absolutos timoneles de la crisis, ni tampoco los únicos artífices de su resolución. Articulamos algunos elementos en pos de un rumbo y damos algunos pasos, empujamos aquí, movemos esto de lugar, obtenemos un préstamo o, agobiados, le decimos al amigo que nos facilitó el dinero que no podremos devolvérselo hasta dentro de cinco años. Ahora él está agobiado; nosotros, si podemos con la culpa y somos inmunes a sus maldiciones, logramos el cambio que queríamos. Resultó, pero también puede ocurrir que los remordimientos de nuestra esposa nos despierten a la noche, y que su insistencia en la ética y en los valores de la amistad nos abran una crisis con ella, peor que la que teníamos con nuestro amigo por el préstamo no devuelto. O sea que, luego de decidir hacia dónde orientar las acciones, intentaremos empujar la crisis para que caiga en el territorio de alguno de los dos cambios que diferenciamos, moviéndonos entre el deseo y el suceder, la incertidumbre y la intención de alcanzar un equilibrio en circunstancias cambiantes, donde el azar se esconde y

muchas veces aparece en lugares y momentos impensados.

El azar es una compañía que siempre está presente cuando intentamos con el picaporte de la puerta que se abre al umbral del cambio, ya sea para destrabarla, ya sea para atrancarla. El azar puede hacer que todo el arrojo puesto en juego para buscar el cambio estructural se estrelle contra una cerradura herrumbrada que no abre. Podríamos decir que el azar metió la cola el 20 de julio del año 1944, cuando ocurrió uno de los tantos atentados contra la vida de Hitler. En la sala de mapas del cuartel general, llamada “la Guarida del Lobo”, el coronel Claus von Stauffenberg colocó una poderosa bomba. La estrategia había sido cuidadosamente planeada, la intención era matar a Hitler y dar un golpe de Estado para desencadenar el plan Valkiria: movilizar unidades de reserva del ejército, tomar el poder, arrestar a los líderes nazis y negociar un armisticio. Von Stauffenberg activó la bomba que estaba en su maletín, lo dejó muy cerca de Hitler y se retiró de la sala, pero uno de los participantes de la reunión tropezó con él y lo corrió de lugar, ubicándolo detrás de una gran pata de madera de la mesa. La bomba explotó, varios oficiales fueron heridos, otros murieron; Hitler sufrió heridas leves. Toda la estrategia para empujar la crisis que atravesaba el ejército alemán luego de las terribles derrotas en todos los frentes hacia un cambio estructural se deshicieron en manos del azar, y el cambio no ocurrió, el armisticio se hizo imposible, el sistema se volvió más rígido, la confrontación más terrible, y millones de personas murieron en ese último tramo de la guerra. Podríamos decir que los complotados jamás pensaron que un tropezón podría hacer fracasar su plan.

El azar puede empujar al cambio gatopardista o al estructural, más allá de lo que nosotros busquemos. Y nuestros afectos también. ¿Cuáles pueden llevarnos a propiciar cambios para que nada cambie? Muchos, pero el principal es el temor. Todo cambio tiene un aspecto oscuro, porque no sabemos exactamente hacia dónde derivará. El espacio que se abre más allá de lo conocido está iluminado por las múltiples facetas del deseo, y también del temor a lo incierto. Y el temor nos repliega. “Más vale malo conocido que bueno por conocer”, dice el refrán, que, sin resistir al más mínimo razonamiento, guía muchas de nuestras acciones y justifica otras. Acciones que, sin duda, inclinan la crisis hacia el cambio gatopardista. El temor ahuyenta y aleja, dispersa y desvanece, y se abre en el abanico que se extiende desde la leve aprensión hasta el pavor horroroso, pasando por la desconfianza y la sospecha, el susto y el estremecimiento, el tembleque y la sangre helada, y qué decir de los fantasmas que convoca: desde una corte de monstruos hasta las más variadas sombras del inconsciente.

El temor y toda su familia pueden envolver la crisis y a través de los colores de ese envoltorio la distinguimos. Nosotros, como observadores, la cubrimos con las formas de nuestros sentimientos y luego nos asustamos de lo que parece. Veamos, si no, las múltiples respuestas individuales ante una misma crisis. Un hombre vuelve a su casa y no encuentra ni rastro de la ropa de su pareja. No ha quedado nada, ni el olor de su perfume. El tango “¡Victoria!”, de Enrique Santos Discépolo, expresa una mirada:

¡Victoria!

¡Saraca, Victoria!

¡Se fue mi mujer!
Si me parece mentira
después de seis años
volver a vivir...
Volver a ver a mis amigos,
vivir con mamá otra vez.
¡Victoria!
¡Cantemos victoria!
Yo estoy en la gloria:
¡Se fue mi mujer!

Y, del mismo autor, ante la misma crisis, desde otra mirada, el tango “Martirio” dice:

Solo...
¡increíblemente solo!
vivo el drama de esperarte,
hoy...
mañana...
siempre igual...
¡Dolor que muerde las carnes,
herida que hace gritar,
vergüenza de no olvidarte,
si yo sé que no vendrás!
¡Solo!
¡Pavorosamente solo!...
como están los que se mueren,
los que sufren,
los que quieren,
así estoy... ¡por tu impiedad!

Con los muchos colores de nuestros sentimientos vestimos la crisis. Todas aquellas que se hicieron cosiendo la tela del peligro con el hilo del miedo la mayoría de las veces nos retraen, y nuestro deseo es volver al territorio seguro; no importa si se ha trastabillado, si la tormenta lo dejó inundado, un poco húmedo o apenas mojado, el temor nos sugiere en silencio que volvamos a él. Reconstruyamos entonces las cosas, si es necesario echemos mano de algún razonamiento que nos calme y de otro que nos justifique, tratemos de arriar las velas, de quedarnos quietos en la barca, de compensar este horrible movimiento con algún medicamento para el mareo, otro para el insomnio, otro para la ansiedad y alguno para dejar de comer porque desde que empezó el problema aumentamos como cinco kilos. Evitemos la puerta, y más aún el picaporte, volvamos un poco para atrás, las cosas no van tan mal, hagamos algunos cambios mínimos para que todo siga igual. Y si no es igual, al menos se le parece. Intentemos el cambio gatopardista. Mejor demos vuelta la hoja, ¿quién no tiene algún secreto

guardado? ¿Para qué decirle? Se pondrá triste, mejor evitarle el mal rato; ojos que no ven, corazón que no siente, pero es que ya vi, bueno, entonces será mejor intentar olvidar.

El temor a veces ocurre ante el mismo inicio de la crisis y nos hace decidir, casi sin darnos cuenta, o se nos aparece cuando vemos la puerta que se abre en la crisis. Y también, en ocasiones, cuando abrimos esa puerta y no sabemos qué hay después. Porque no vemos bien, porque el horizonte que se extiende más allá del cambio estructural es otro, porque es un territorio nuevo. ¿Quién habría pensado que después de decirle todo lo que le dije al dueño de la fábrica me ascendería?, nunca se me habría ocurrido. Yo, en cambio, no me animé a decirle todo lo que le dijiste, y son cosas que comparto en un cien por ciento, no se lo dije porque creí que me echaría, ¡y ahora te ascendieron y sos mi jefe! Ahora que lo pienso, habría sido muy fácil vender el negocio que tantos dolores de cabeza me trae, el comprador estaba más que interesado, yo solo tenía que poner un precio, ese me dijo: póngale un precio, pero, no sé por qué, será porque soy demasiado conservador o porque nunca me arriesgo, no sé, no me animé, ¡y habría sido tan fácil!

Y además de nuestros afectos están nuestras ideas, nuestras fantasías y también nuestros impulsos. Como todas aquellas ideas que cuelgan del pesimismo, todas las que crecen sobre el césped de la mirada del vaso medio vacío también envuelven la crisis y destilan conclusiones del tipo: ¿para qué?, esto no cambia, ¿para qué hacer algo?, dejemos las cosas como están, acomodemos lo que se desacomodó y a otra cosa, total, nada cambiará. O también: yo siempre tuve mala suerte, eso, una mala suerte terrible, no, no quiero cambiar nada, seguro que si hago algo todo empeorará. Y, acercándose un poco a la fantasía, para algunos, y el destino está escrito, para otros, podríamos decir: se conjuraron los planetas para que todo salga mal, no es momento de hacer, es momento de resistir. Y, aventurados más en el territorio de la fantasía: mejor no respondo, porque, si lo hago, no puedo controlarme; mejor que no me busquen, porque si me encuentran, ¡me van a encontrar!, yo soy de aguantar mucho, pero cuando reviento, reviento. Así, la fantasía de bestia incontenible que todos tenemos y tan bien nos cuida de no serlo nos empuja a quitar la mano del picaporte y no abrir la puerta.

Toda crisis pendula en el umbral del cambio, y nuestras intenciones, manos entre muchas otras manos, algunas conocidas, otras sospechadas y otras de las que ni siquiera sabemos que no sabemos, la pueden empujar en una dirección o en otra, en tanto hayamos decidido hacerlo. En este capítulo iluminamos algunas de las muchas que alimentan la intención hacia el cambio gatopardista, porque a través de él se hilvanan las crisis en el proceso de cronificación. Creemos que conociendo esos motivos podemos elegir con mayor libertad.

Síntesis

La crisis como puerta al cambio

- Cuando distinguimos en la crisis un sistema, nos posicionamos en él.
- En algún momento toda crisis llega hasta el umbral del cambio.
- En el umbral, la crisis oscila entre el cambio estructural y el gatopardista.
- Posicionados en la crisis podemos elegir ser sujetos pasivos o activos.
- Toda crisis de la cronificación es una puerta al cambio estructural, y nos abre la posibilidad de interrumpir el proceso, así como también de mantenerlo.

La crisis como eslabón del proceso de cronificación

- Cuando el peligro eclipsa la oportunidad que se abre en cada crisis, elegimos el cambio gatopardista.
- Cuando actuamos para reequilibrar la crisis y lo logramos, alcanzamos una estabilidad que es un eslabón del proceso de cronificación.
- Nuestras acciones en una crisis son intentos de empujarla en una dirección o en otra, intentos en un territorio complejo, donde, además del azar, están nuestros afectos, fantasías y fantasmas.
- Afectos, fantasías y fantasmas cubren la crisis y le dan forma y colores.
- De entre todos nuestros afectos, el temor es el principal; temor al cambio, temor al peligro, temor a lo desconocido.

3. CÓMO NOS AFECTA LA CRONIFICACIÓN

Hemos descripto algunos de los afectos, ideas y fantasías de los muchos que la crisis nos produce porque con ellos la invertimos, y al hacerlo le damos una determinada forma, un color, le ponemos un sombrero extraño y reímos, o una máscara horripilante y luego huimos despavoridos. ¿Es que la crisis traía esa máscara? No, traía algunas formas donde nosotros creímos verla, como vemos imágenes en las extrañas formas de las nubes, esas que significamos como un juego: ¿ves ese camello?, ese camello que ahora se transforma en tortuga y ahora es un lagarto, ¿no lo ves? Formas que significamos y que luego abonan lo que sentimos, como la oscuridad, por ejemplo, que recibe nuestros miedos y nos los devuelve agrandados. En la crisis, por lo inesperado y brusco de su ocurrencia, los afectos reverberan, pero ¿qué pasa en la cronificación, entendida como proceso, con crisis y fases de estabilidad? ¿Cómo nos afecta?

La cronificación nos afecta de múltiples maneras. Nuestra descripción del proceso es también la descripción de cómo sentimos y pensamos, porque lo que nos produce no queda ahí, estanco, sino que enturbia nuestra mirada, tanto como puede hacerlo el miedo, el entusiasmo excesivo o la desazón. Y sobre ese territorio que llamamos “realidad”, que no es solo lo que está ahí afuera de nuestros sentidos, vivimos sus fases de estabilidad y esperamos las crisis, las atravesamos, intentamos conducirlas, nos dejamos llevar o navegamos sobre ellas. Vivimos la estabilidad en términos de ¡por fin llegó!, un poco de tranquilidad después de tantos problemas, o bien: esta es una calma que anuncia tormenta, mejor prepararse. ¿Prepararse para qué?, siempre el mismo desconfiado. Desconfiado no, precavido, ya sé lo que pasará, porque antes pasó. No creo que seas precavido, tu problema es que te cuesta disfrutar de las cosas buenas, tendrías que aprender a relajarte. Ocurre que también vivimos las crisis en términos de: no puedo relajarme, sé que tendremos otra crisis. O bien: ¿y cuál es el problema?, ya tuviste mil, tu matrimonio es así, crisis tras crisis, yo ya me hubiera separado, en vez de prepararme para la próxima pelea hubiera alquilado un departamento y a otra cosa: otra pareja, otro barrio, como digo, otra cosa. Es que no puedo dejar de pensar que vamos a mejorar, que algún día vamos a mejorar, porque nos queremos. Ahora entiendo, ¿por eso estás siempre esperando?, ¿esperando que con la próxima crisis todo mejore?, me asombra tu paciencia, o tu esperanza, no sé, yo, en tu lugar, ya estaría preparando la fiesta de despedida, quizá tendrías que decir basta. ¿Y después irme y dar todo por terminado? No, podrías decir basta e irte para ver si las cosas pueden mejorar, ¿nunca escuchaste eso de patear la mesa? Sí, lo escuché, pero nunca se me ocurrió aplicarlo a mi matrimonio, a lo mejor tendría que entrar a casa y patear la mesa.

Son múltiples las maneras en que la cronificación nos afecta; aquí discriminaremos las que consideramos más comunes, para conocer algunos de los colores con que esbozamos el proceso, colores a través de los cuales lo vemos:

- El proceso de cronificación nos sumerge en un tiempo circular.
- Las fases de tranquilidad están atravesadas por la sombra de la última crisis (y de la próxima).
- La cronificación destila pesimismo.

- El pesimismo genera apatía y diluye la intención de actuar.
- El no actuar se aquieta en múltiples razones.

El proceso de cronificación nos sumerge en un tiempo circular

El mito del eterno retorno, que tiene sus raíces en culturas antiguas y llega hasta nosotros de muchas y variadas maneras, expresa el devenir de las cosas que vuelven, una y otra vez, iguales o semejantes, en un tiempo circular. Ese es el tiempo que propone la cronificación y en el cual la mayoría de las veces nos sumerge: una estabilidad atravesada por la memoria o el pronóstico de la crisis (o por ambas), y una nueva crisis que derivará en otra estabilidad que dará lugar a otra crisis. Todo se repetirá, una y otra vez, y frente a esta inexorable realidad, por lo común sentimos que no es mucho lo que se puede hacer.

Volvamos a la familia que tiene a uno de sus miembros atrincherado en su habitación, negándose a salir al mundo. A la familia que ha articulado un modo de funcionamiento donde todo parece estar más o menos bien, siempre y cuando el padre evite hablar del tema de su hijo con la madre, su esposa, porque sabe que discutirán, como siempre discuten cada vez que hablan de eso. Donde ella, la madre, deja comida preparada en la heladera para que su hijo la encuentre durante sus excursiones nocturnas por la casa y sus asaltos a la cocina. Donde el padre se ha quedado pensando una y mil veces en la puerta de la habitación de su hijo, dudando sobre si sería mejor entrar o no, dudando sobre qué decirle, sobre si sería mejor comprender, dar rienda suelta a su enojo, o preguntar, como si fuera un vecino curioso, qué piensa hacer con su vida y decirle que afuera de esa puerta hay un mundo interesante, donde puede intentar vivir y crecer. Donde otro hijo se ha ido a vivir con su novia y el último, el menor, además de estudiar, trabaja, y cuando no, sale con amigos o está en el gimnasio, y trata de estar el menor tiempo posible en la casa porque cree que tiene una familia de telenovela.

Las fases de estabilidad de esta familia son frágiles, al menor desencuentro empiezan los gritos y, digamos, en promedio, cada cuatro griteríos empieza otra crisis, a una frecuencia de, más o menos, una cada mes y medio. En alguna de estas crisis se intentó empujar el sistema hacia el lado del cambio estructural: una mañana, el padre del joven trató de arrancarlo de la cama, pero su esposa lo impidió; otra vez, el hermano mayor del joven habló seriamente con sus padres haciéndolos responsables del problema, pero ambos comenzaron a echarse culpas; las consultas con el psicólogo, el psiquiatra y el terapeuta familiar tampoco funcionaron: todos pedían que concurriera el supuesto paciente, pero este nunca quiso participar de sesión alguna; la madre en algún momento consultó con una adivina, que luego de algunos rituales extraños con una foto, cenizas y cintas de distintos colores le dijo que el problema se solucionaría solo, con el tiempo, explicación que no la tranquilizó y que, cuando se la contó a su marido, generó una

discusión más.

En muchas crisis se intentó el cambio estructural, y en muchas otras se eligió el cambio gatopardista: cuando los padres discutían más allá de cierto límite tenían poner en duda su relación conyugal, y se retraían. Una vez el joven se enamoró de una chica, pero fue por Internet, y ella vivía en el otro extremo del mundo; otra vez, también por Internet, consiguió un trabajo, pero no se presentó a la entrevista; el mundo externo aparecía más allá de la pantalla de la computadora y la televisión, pero él no salía de su trinchera.

Esta familia vivió más de dos períodos de estabilidad y más de dos crisis. En verdad ya perdieron la cuenta y, es más, están acostumbrados a esta dinámica. En este aspecto, el andar de la vida se estancó y todos viven esto como en un ciclo sin fin, un tiempo del que no saldrán. Uno de los psicólogos con los que consultaron les preguntó una vez a los padres qué pensaban que ocurriría con su hijo dentro de diez años, dentro de veinte y cuando ellos ya no estuvieran, y ninguno pudo contestar, tan así creían que ese tiempo que vivían se mantendría siempre igual. Dentro de ese proceso, tanto la familia como el joven viven en un tiempo donde el presente tiende a eternizarse en un ciclo que se sabe repetido, el futuro se desdibuja en las sombras del no cambio y el pasado se reordena y recuerda de modo que justifique una quietud que espera y acepta ciertos quiebres. Porque saber que el futuro será un ciclo del pasado nos deja inermes, nos quita las ganas de hacer, total, para qué, si todo seguirá igual, para qué intentar si nada cambiará. Esta es una de las implicancias de la sensación del tiempo circular: la pérdida de la iniciativa, la falta de acciones, las mil y una formas en las que la intención de actuar y los actos mismos se van deshilachando en el no tiene sentido hacer, esto es así y seguirá siendo así, ¿para qué intentar?, ya sabemos lo que pasará.

Si el tiempo lo consideramos en el sentido del devenir y del cambio, en términos de crecimiento, en la cronificación eso no ocurre. Si bien fluye como proceso, el tiempo de la cronificación deviene circular y da vueltas en torno a la misma estructura, la misma organización que de vez en cuando se desequilibra pero siempre vuelve a pararse sobre sus pies, siempre más compleja, siempre trastabillando, en un orden extraño, porque periódicamente se desordena, pero ante el posible cambio se reestabiliza. En este proceso el enquistamiento estructural del sistema lo encierra en sus mismas variables organizativas, con marcos de significado cada vez más estereotipados. La vivencia de un tiempo circular es coherente con esta rigidez: las crisis son normalizadas, la puerta del cambio estructural parece estar cerrada en una dinámica que una y otra vez vuelve sobre sí misma, hasta que en algún momento algo inesperado, algo azaroso o una acción diferente puedan empujar el picaporte y la puerta se abra.

El ejemplo de la familia que se atasca en su crecimiento es interesante para ver la dinámica de la cronificación. Decimos que se atasca en su crecimiento porque consideramos que en la cronificación el devenir del sistema se estanca, deja de fluir con el curso del río y se arremolina, y en sus vueltas vive una y otra vez las mismas cosas, no iguales, pero semejantes, en un equilibrio que luego de cada crisis es cada vez más inestable, pero que mantiene la misma identidad. De la misma manera que observamos a

esta familia podemos distinguir muchos procesos de cronificación, y al hacerlo vivenciar el tiempo en el que ocurren. Miremos, por ejemplo, algunos rasgos de carácter que nos molestan y que una y otra vez intentamos cambiar pero no pudimos: esos súbitos atracones que nos damos cuando estamos angustiados y que una y mil veces nos propusimos controlar, pero que estos kilos de más que la balanza se ocupa siempre de recordarnos nos dicen que no podemos, que será mejor que nos aceptemos así y basta. O las mil veces que juramos no gritar cuando nos enojamos y hasta los vecinos están de acuerdo con que lo hagamos. Y también esta manera de tomarnos tan a pecho las cosas, tan a pecho que nos dejan siempre con un dolor justamente en el pecho que nos asusta. La angustia y los atracones, el enojo y los gritos, la sobredimensión de los problemas y la agresión retenida nos han llevado a más de una crisis, para con nosotros mismos, para con nuestros allegados y para con otros también. Y en cada crisis intentamos nuevas cosas para cambiar o nuevas justificaciones para no cambiar. En esos pequeños procesos de cronificación donde algunas aguas del río de nuestra vida se arremolinan y dan vueltas y vueltas, somos siempre iguales, vivimos como si el tiempo no pasara y esa sensación nos quita las ganas de cambiar.

El proceso de cronificación ocurre en una dinámica que vivenciamos en términos de un tiempo circular: un pasado de crisis y un presente que antes o después se fracturará, y esta vivencia oscurece nuestras posibilidades de decidir actuar en busca del cambio de estructura. La vivencia del tiempo circular alienta la pasividad, dejamos las cosas en manos del destino o de la suerte, porque creemos que, hagamos lo que hagamos, todo seguirá igual (si bien no somos adivinos, eso creemos, pensamos o imaginamos).

Las fases de tranquilidad están atravesadas por la sombra de la última crisis (y de la próxima)

La fase de tranquilidad puede vivirse como un alivio o como una quietud que precede a la próxima tormenta. De una manera o de otra, la tranquilidad del proceso de cronificación está atravesada por la crisis, ya sea la que acaba de ocurrir o la que se espera que ocurra en el futuro. No es una tranquilidad relajada, sino algo tensa, con una pizca de picante que, mientras degustamos el plato, nos va dejando su sabor. Hace años que nuestro equipo de fútbol favorito termina entre los últimos de la tabla, una vez no descendimos por diferencia de goles: el que perdió la categoría tenía un gol en contra más que nosotros, otra vez ganamos ese último, agónico partido, y nos salvamos, ahora seguimos entre los peores y nuestro mejor jugador se lesionó y tiene cuatro meses de recuperación. Tener mi corazón puesto en los colores de este club de fútbol es como estar siempre bailando en los bordes del abismo, no, no lo estoy criticando, solo digo lo que me hace sentir.

Tranquilidad se refiere a sereno, calmo; adjetivos que se aplican a personas, y

también al tiempo o los lugares en que se desenvuelve la vida. Cuando hablamos de estabilidad en el proceso de cronificación nos referimos tanto al impacto que esta fase tiene en la persona que la vive como también a la situación y al tiempo en que ocurre. Así, hablamos de tranquilidad desde el punto de vista personal, o sea, lo tranquilo que se puede estar en una fase de estabilidad, o tranquilidad en referencia a la situación que se vive y al tiempo que dura.

Veamos primero la tranquilidad de quien acaba de atravesar una crisis, la que nos afecta en términos personales. Puede que sea la primera crisis (nos referimos a una crisis en un ámbito en particular, a un tema específico) o que haya habido otras antes. Bien puede ocurrir que después de la crisis la tranquilidad llegue como alivio: si la tormenta calma y las olas se aquietan, si el cielo clarea y todo parece mejorar, la tranquilidad se vive con las formas de la calma: un descanso después de la tensión, un peso que se descarga, la espalda que se aliviana y el sueño que vuelve, reparador. Toda una semana frente a la pantalla de la computadora viendo los débitos y créditos de la cuenta bancaria, hora a hora, si el cheque a nuestro proveedor entra antes del cheque del cliente estamos fuera del límite del descubierto, y ya nos dijo el gerente del banco que una vez más nos cierra la cuenta, y si cierran la cuenta me suicido, así no más, me suicido, o mejor, me suicidaba, porque el proveedor fue condescendiente y lo depositará mañana, ahora sí que me relajé, me siento aliviado, tomaré como dos litros de agua, apagaré la computadora y me iré a casa, a tirarme frente al televisor, ¡qué alivio! Pero sé que el mes próximo nos pasará lo mismo, bueno, será el mes próximo, ahora ya pasó. ¿Por qué habré aceptado el puesto de gerente contable de esta empresa que anda a los tumbos? Si el dueño se decidiera a sacar menos dinero para mantener el tren de vida de magnate petrolero que lleva todo sería mejor, algún día matará a la gallina que le da de comer, o a mí me matarán las coronarias.

Tranquilidad como alivio o tensión subterránea (y no tanto), suave o erizada de espinas. Por suerte se te ocurrió llamarlo, y por suerte no necesitaba el dinero; si hubiera depositado el cheque, nos cerraban la cuenta, ¡el problema que habríamos tenido! No lo quiero pensar, ¡nos cerraban la cuenta del banco! Bueno, ya pasó, pero en cualquier momento nos pasa lo mismo, estamos trabajando sobre el límite, sin financiación es imposible, y si el dueño sigue haciendo estos retiros, menos. ¿Qué se compró ahora?, ¿otro coche? Está loco, no sé por qué me preocupó tanto, no es mi empresa, aunque vivo de ella, y a mi edad, si me echan, ¿qué hago?, tendría que volver a ser contador independiente, ¿y dónde consigo los clientes? Está bien, está bien, ya pasó, es cierto que estoy más tranquilo, pero el mes que viene tenemos que pagar los aguinaldos, si las ventas siguen bajas y este hombre sigue comprando y comprando estamos sobre la cuerda floja.

Si bien los colores de las fases de tranquilidad del proceso de cronificación salen de nuestra paleta de sentimientos, queremos subrayar que esta sensación está atravesada por la crisis. Cuando una tormenta nos descubre en una barca que apenas se mece estamos en una crisis; la barca empieza a los tumbos; y cuando la tormenta desaparece permanecemos recordándola durante un tiempo, y ese recuerdo nos predispone: ya no

nos movemos con la misma seguridad, sabemos que el piso es el fondo de una barca, necesitaremos de mucho tiempo para volver a sentirlo quieto. Y cuando otra tormenta ocurre, y el recuerdo vuelve a ser realidad otra vez, sabemos que estamos sobre una barca.

Sostenemos que la tranquilidad del proceso de cronificación está atravesada por la crisis, la que ocurrió o la que posiblemente ocurrirá. Hemos hablado de la tranquilidad en la esfera personal, hablamos ahora de la tranquilidad en referencia a la situación. ¿Cuántas veces hemos sentido que, después de una crisis, el aire se corta con un cuchillo? ¿Cuántas veces hemos sentido que la tranquilidad de la situación que estamos viviendo es tan frágil que el más mínimo comentario generará un problema? ¿Cuántas veces, después de una crisis de pareja, sabemos que durante un tiempo es mejor no volver sobre el tema? Sobre el tema y sobre los temas aledaños, y los más o menos cercanos, y los más o menos lejanos.

Veamos, por ejemplo, la paz que transitó Europa entre la Primera y la Segunda Guerra Mundial. Las nubes de pólvora se habían disipado pero otras todavía peores se avecinaban. Primero fueron movimientos que parecían lejanos a la tormenta, luego fue el oscuro redoble de los tambores, ejércitos que en perfecta formación vitoreaban a un líder carismático que estimulaba el orgullo nacional. Fueron años donde poco a poco se anunció una tormenta que, cuando se desencadenó, fue mucho peor que la anterior.

La fase de tranquilidad del proceso de cronificación no solo la vivimos en el ámbito personal, también la transitamos en una situación, y durante un tiempo. El periodo de tranquilidad entre la Primera y la Segunda Guerra Mundial estaba atravesado por momentos que anunciaban el quiebre de ese equilibrio inestable que, cuando se rompió, dio origen a la guerra más atroz de la historia de la humanidad. Imaginemos las características de la tranquilidad de quien vive en Jerusalén. Si recordamos el ejemplo de las crisis económicas ocurridas en la Argentina, vemos que las fases de tranquilidad estaban atravesadas por la violencia social y la inseguridad política.

La fase de tranquilidad del proceso de cronificación, ya sea observada en el ámbito personal como en la situación o el tiempo en la que ocurre, está atravesada por la crisis. Una crisis que deviene en alivio cuando pasa, pero que también gotea inquietudes e inseguridades, como la desconfianza que un ruido activa y nos despierta en medio de la noche, un ruido que quizá sea el de todas las casas: el chirrido de una ventana o una puerta entreabierta que se cerró, pero que, haciendo eco en la memoria de un robo o la preocupación por la inseguridad creciente, nos despierta, sobresaltados, en medio de la noche.

La cronificación destila pesimismo

Cuando hablamos del regusto amargo que deja toda crisis que no provoca cambio estructural, y entramos en la cronificación, con sus fases de tranquilidad y nuevas crisis

que se reestabilizan en un punto cada vez más alejado del equilibrio, seguimos explorando la dimensión humana del proceso. El proceso de cronificación, dado que se extiende en el tiempo (y, a diferencia de la crisis, el horizonte de cambio estructural constantemente se nubla), destila un pesimismo que poco a poco va tomando forma. ¿Por qué? Porque las expectativas de cambio resultan frustrantes. Porque a pesar de los desequilibrios el proceso mantiene una estructura, una organización, una identidad que pareciera eternizarse, y da lugar a lo que hemos llamado “un sistema fallido”, porque no crece, no dialoga con el medio en términos de una interacción enriquecedora. Y porque es un sistema más endeble, que se sostiene en una estabilidad cada vez más frágil.

Con cada crisis se abre un nuevo horizonte que se extiende más allá del umbral del cambio: la posibilidad de un cambio estructural; pero en el proceso de cronificación ese horizonte y esa posibilidad pronto se cierran. A veces el picaporte cede, una mano se apoya en él, la puerta se entreabre, un paisaje se extiende más allá del umbral, pero pronto la puerta se entorna y se cierra. El sistema en desequilibrio llega al umbral del cambio y pendula entre el cambio estructural y el gatopardista: su redefinición (y también quizá su desaparición como sistema) o su reequilibrio, y cae sobre el lado del cambio gatopardista, la recomposición de su estabilidad. ¿Cuál es el impacto que este proceso provoca en nosotros? Quizás en algunos momentos intentamos empujar el cambio estructural y nos acercamos a la puerta, bajamos el picaporte una y otra vez pero nada, no se abrió. Y quizá muchas otras veces nos entregamos resignados a lo que suceda, porque, hagamos lo que hagamos, sabemos que tampoco se abrirá. ¿En verdad lo sabemos? Creemos que no, lo cual es un pronóstico que surge de una sensación pesimista, teñida por una tristeza leve y enraizada en una visión desfavorable de las cosas. Una visión que la mayoría de las veces puede sostenerse con argumentos válidos, referidos a un pasado donde, a pesar de lo ocurrido, todo siguió igual. La misma sensación que nos desanima, si abrimos la puerta, a caminar más allá del umbral. ¿Para qué? Ya no es tiempo, ¿a mi edad?, me gustaría, pero no creo que tenga fuerzas, es como empezar de nuevo, me gustaría, pero no, no es muy confortable lo que vivo, pero estoy acostumbrado. ¿Expandirnos? No, con esto estamos bien, ¿para qué ampliar el negocio? Sé que hubo épocas muy malas y que si hubiéramos sido más grandes en vez de padecerlas las habríamos aprovechado, pero no, con esto vivimos, ¿para qué más problemas? El crédito que nos ofrecen es muy bueno, apenas si nos costaría pagarlo, ¿pero agrandar el galpón?, si con esto pudimos sobrevivir tanto tiempo, ¿para qué?, no quiero más problemas.

El tiempo circular gotea la sensación, que deviene en idea, de que nada nuevo pasará; hagamos lo que hagamos todo seguirá igual. Y esas gotas encharcan la mirada y la oscurecen en una disposición de ánimo pesimista que vuelve sobre lo que sucede y lo ensombrece aún más, y la disposición de ánimo se hace realidad. Lo que llamamos “realidad” es lo que vemos, y también cómo lo vemos.

Recordemos, por ejemplo, la relación con nuestro amigo de la infancia, el compañero de banco de casi toda la primaria, el que fue, durante mucho tiempo, nuestro mejor amigo. Veamos esa amistad que nos hacía felices, donde se guardaban secretos y

encontrábamos una sintonía que estaba más allá de las palabras, una comprensión que nos tranquilizaba y nos devolvía seguridad. Esa amistad tuvo su primera crisis cuando empezamos a noviar con su prima, la que creíamos era nada más que su prima. Entonces aparecieron los celos, y nos peleamos, no sabemos bien por qué, por una pavada, seguro, pero no fue por una pavada, y, eso sí, fue una pelea muy dura. Después volvimos a ser amigos, no sabemos bien cómo, pero volvimos a salir juntos, quizá no como antes, ya no nos confiábamos todos nuestros secretos. Luego aparecieron otros amigos y tuvimos otras novias, y él se fue a estudiar al exterior, un año, y la amistad volvió a resentirse. Después ambos nos casamos. Él tenía su familia, dos hijas hermosas; nosotros la nuestra, y nos reuníamos de vez en cuando, ya no solos, ahora con nuestras esposas e hijas, hasta que esa discusión sobre política la noche de su cumpleaños marcó un antes y un después. Y mi esposa y la suya también se pelearon y ahora no quieren volver a verse. Apenas si nos encontramos cada dos o tres meses, con algún café de por medio y en alguna hora que nos deja libre el trabajo de cada uno. Muchas veces tuvimos deseos de hablar francamente de lo que había pasado y desempolvar nuestra amistad, quizá no de volver a la de antes, pero sí de refrescarla y al menos volver a la espontánea cercanía que teníamos. Pero no pudimos. Cada problema, cada crisis, nos reafirmó la idea de que ya no era posible, de que no podríamos, la amistad se fue empobreciendo y ahora no creemos que podamos volver a compartir lo que tan felizmente habíamos vivido.

Retomemos las sucesivas crisis de Medio Oriente: guerras, cambios políticos, asesinatos de líderes y masacres han generado períodos de estabilidad armada. La paz es la constante preparación para la crisis que vendrá, no es una estabilidad duradera que manifiesta otro orden, otro sistema, la paz es un período en una situación altamente inestable que ante múltiples factores, de mayor o menor envergadura, puede quebrarse: desde un ataque militar hasta un atentado terrorista, el giro político a posiciones más extremas o las declaraciones intempestivas de un general que encienden luces de alerta (¿será su idea o expresa lo que de verdad piensa el ejército?). Lo que algunos llaman la paz armada, otros, una guerra velada, a veces una guerra de baja intensidad, todos calificativos para una inestabilidad agobiante que gotea pesimismo sobre una posible convivencia pacífica entre los pueblos. Esta situación, para quienes la observamos desde cierta distancia, genera, a la luz de su historia y de las perspectivas que consideramos, un cierto pesimismo que la ensombrece, sombras que, quizá para quienes viven en ellas, se han normalizado y constituyen su diario vivir.

Muchas revoluciones ocurrieron mientras la URSS mantuvo su estructura y organización, al costo de un gasto cada vez mayor en el control de la información, del fortalecimiento de su brazo militar, de la creciente rigidez de sus instituciones. La crisis de la Primavera de Praga fue sofocada con una sangrienta invasión militar. Duró de enero a agosto del año 1968. También lo había sido la Revolución húngara del año 1956. Muchas otras crisis pusieron a prueba el equilibrio de la URSS y del Pacto de Varsovia, y siempre terminaron con mayor control militar, político e ideológico. Cárceles, ejecuciones, refugiados y emigrados, y una sombría tranquilidad que alimentaron el pesimismo y el desánimo de gran parte de la población. Sin intención ideológica,

podemos decir que fue un sistema fallido. Durante muchos años los intentos de cambiar un régimen cada vez más opresivo fracasaron, y una estabilidad más lejana al equilibrio se rehízo una y otra vez hasta que Gorbachov inició una serie de cambios que pusieron en duda la estructura y la organización del sistema político y derivaron en la disolución la Unión Soviética en el año 1991, y la libre determinación de sus aliados, que hoy buscan modelos políticos que respondan a sus necesidades, acercándose cada vez más a los países del Mercado Común Europeo, sus antiguos enemigos. En este caso, el cambio del sistema fue su desaparición, y podemos identificar infinidad de elementos en una circunstancia tan compleja, pero los ideales, no solo de los soviéticos, sino de los muchos que vieron en ese sistema una mayor justicia, se fueron desvaneciendo en un pesimismo que había empezado a naufragar cuando Nikita Jruschov, primer secretario del Partido Comunista que sucedió a Stalin, en su discurso ante el XX Congreso del Partido, en el año 1956, denunció los crímenes de su antecesor, y que termina de hundirse cuando Mijaíl Gorbachov comienza con su política de apertura y transparencia [*glasnot*], donde se liberaliza el sistema político y se da a conocer información sobre lo sucedido durante años.

En tanto las crisis fracasan porque no generan cambio y el sistema vuelve a lograr un equilibrio inquieto, el presente se eterniza y el futuro se avizora pobre y gris. Una gran cantidad de energía se hace entropía, desorden, que destila inseguridad y pesimismo, que se realimenta en tanto cada crisis se resuelve con el cambio gatopardista. Y ese pesimismo, creemos importante subrayar, invalida muchos intentos para hacer en pos del cambio, porque el presente parece haberse adueñado del futuro y entonces no vale la pena intentar. En este sentido, el pesimismo que produce la cronificación aquieta las acciones y normaliza el malestar.

El pesimismo genera apatía y diluye la intención de actuar

Puesto que este capítulo aborda la cronificación en tanto nos afecta, con la intención de comprenderla en sus múltiples dimensiones para luego proporcionar algunas herramientas para lidiar con ella, dedicaremos este punto a explicitar algunas de las implicancias del pesimismo en nuestra conducta, una sensación un poco oscura, cuyas sombras van más allá del territorio afectivo, menoscabando, la mayoría de las veces, la intención de actuar y, antes de eso, mellando la motivación para buscar el cambio y ensombreciendo esa perspectiva.

Según el *Diccionario de la Lengua Española* de la Real Academia Española, pesimismo es, en su sentido más llano, la propensión a ver y juzgar las cosas en su aspecto más desfavorable. Así, este significado se constituye como un peso que se suma al que ya tenemos que llevar, un envoltorio de plomo al problema que nos aqueja y que

nos predispone a bajar los brazos, a abandonarnos a la suerte, al destino, a la incomodidad ya definitiva o al desastre que pronto ocurrirá, dejándonos en el más profundo de los abismos. La barca maltrecha que tanto esfuerzo costó mantener a flote y sigue siendo más o menos igual que siempre (que ya bastante nos zarandeó y parece que nos seguirá zarandeando) va con rumbo firme hacia el ojo del huracán, y el picaporte que nos abre la puerta a otro panorama parecería estar cerrado, o, como ya probamos una, dos veces, y no se abrió, damos por sentado que no abrirá la puerta y ya ni siquiera lo tocamos. Será cuestión de agarrarse fuerte a los bordes de esta barca algo estropeada que apenas nos sostiene y prepararse para el chubasco que viene, porque seguramente vendrá.

Hemos dicho que el pesimismo es un envoltorio de plomo para la cronificación. Valen aquí algunas salvedades. En verdad somos nosotros quienes consideramos que la cronificación es un problema, y lo sostenemos en todos los motivos que hemos expuesto anteriormente, y es quizás el más importante, porque obtura el crecimiento, el devenir de un sistema, manteniéndolo en una estabilidad más y más lejana al equilibrio, que en la dimensión personal traducimos en términos de incomodidad y estancamiento. Pero esta es una de las tantas respuestas que pueden dársele a este tipo de estabilidad que no fluye, ni en sí misma ni para con el medio. Esta observación es una entre tantas; para muchos puede ser distinto. La respuesta puede ser diferente. Quizás algunos deseen las fases de quietud y, como dijimos, las vivan como un alivio; quizás otros se adapten a los barquinazos del devenir, esos barquinazos que llamamos “crisis”, y revivan con ellas, o bien se entretengan o ganen dinero; quizás otros entiendan que este proceso es el mejor que puede ocurrir entre muchos otros que podrían ser peores y se adapten, sin más. La adaptación es una de las capacidades de los humanos, y no es discutible que haya quienes elijan más o menos conscientemente adaptarse a un proceso que nosotros proponemos como un problema porque se ajena del devenir, algo que emparentamos con el crecer.

Volviendo ahora al pesimismo que surge del tiempo circular derivado de la cronificación: imaginemos qué derivaciones pueden crecer en nuestro ánimo con semejante sensación. Sensación que a veces nos embarga y de la que es difícil tomar distancia. No como cuando nos levantamos de la mesa que nos tocó en el casamiento de nuestro primo, donde alguien que no conocemos no deja de hablar de por qué la economía mundial terminará en una horrible depresión, una peor que la del treinta, que ni siquiera servirá al planeta para salvarlo de la hecatombe ecológica que están generando las múltiples formas de producción industrial, miles y miles de industrias que fabrican productos innecesarios que nos alejaron del espíritu, industrias que por el desastre ecológico que ocasionan quebrarán de a miles y, además de acabar con el planeta, dejarán millones y millones de hambrientos que terminarán matándose unos a otros con hachas y garrotes como en el Medioevo, sin hablar de las plagas, los microbios... Sensación amarga, decíamos, de que las crisis se sucederán una tras otra porque todo sigue igual, o peor, y que no podemos salir, como hicimos de la mesa donde está el insoportable que pronostica desgracias y desastres, para beber un cóctel, y otro, y bailar

y andar picando algo de comida por ahí porque no volvimos a sentarnos.

Decíamos que cuando la cronificación ocurre destila pesimismo; ahora agregamos que da forma a un pesado manto que nos va cubriendo y oxida la motivación, y le quita vigor a la intención de empujar el cambio hacia otro equilibrio. Cuando hablamos de pesimismo no desestimamos la predisposición de muchos a ver las cosas de esta manera, sino de lo que la mayoría de las veces nos provoca el proceso de cronificación. Y subrayamos esta sensación porque resta energía para intentar el cambio estructural, nos quita fuerza para levantar la mano hasta el picaporte e intentar abrir la puerta. El pesimismo se acomoda en el no cambio, a veces allí se nutre, otras se queja, pero casi todas las veces allí permanece; es una sensación que se vuelca hacia el futuro y ensombrece el porvenir, y ante este horizonte donde no se distingue algo nuevo, algo atractivo, ante esa perspectiva de todo seguirá igual, o un poco peor, la acción se aquieta, pierde su norte, y la pasividad gana espacio mental.

La corte de afectos que va de la mano del pesimismo tiene un séquito importante y el lector seguramente los conoce. Veamos ahora qué caminos puede tomar. Poco a poco nos apaga la ilusión del cambio: a pesar de las crisis todo seguirá igual, y eso en el mejor de los casos, porque puede ser peor, con las lluvias en aumento tendremos que acostumbrarnos a las inundaciones, y por suerte no llegan hasta esta colina, dentro de unos años terminaremos viviendo en una isla, es el cambio climático, para nosotros, de mal en peor. Apagada la ilusión, las posibilidades que se presentan para intentar provocar, empujar o dirigir un cambio posible se diluyen. En los sistemas inestables siempre hay grietas por donde colocar una cuña y, quizá, generar una fractura: puede ser que en medio de todo este desparramo haya muchas posibilidades, pero yo no estoy para eso, con salvar lo puesto me doy por satisfecho, las posibilidades son para los audaces, los que no tienen miedo o todavía tienen ganas, yo solo quiero mantenerme a flote. Acallada la motivación y oscurecida la intención de cambio, los recursos se anegan y pareciera no haber herramientas: no se me ocurre qué hacer, ni con qué, dicen que con dinero cualquiera hace negocios; yo no tengo dinero y sin dinero solo los que tienen alguna idea innovadora hacen negocios, yo tampoco tengo esa clase de ideas, estoy tan cansado que no se me ocurre algo nuevo, había un personaje de una serie de televisión que con un palo de escoba, una goma vieja y su camisa hacía un velero y atravesaba el Atlántico, yo apenas si tengo la camisa, y mejor que deje el palo en la escoba porque si la desarmo mi mujer me hace un escándalo.

Cuando la ilusión se apaga y el futuro se ensombrece o, lo que es peor, parece prefijado e indefectible, la motivación cesa su inquietud para cambiar. Y estos y muchos otros caminos que toman los miembros de la corte del pesimismo poco a poco refuerzan la pasividad frente al proceso de cronificación, total, el partido está jugado, ¿qué podemos hacer en los cinco minutos que faltan?, un gol, ¿qué gol ni gol?, no somos capaces ni de patear al arco, ¿qué gol?, ni de pura casualidad.

Queremos hacer notar, además, las múltiples explicaciones que usamos para no intentar el cambio estructural y aceptar el devenir del gatopardista. Explicaciones muchas veces más que atinadas, mágicas, bien razonadas y lógicas: será que las cosas son así y

hay que resignarse, adaptarse a esto y listo, por algo será; no, ya lo intenté, consulté con un especialista, no, con dos, hicimos todos los arreglos posibles, usamos todos los materiales, los más modernos, gasté una fortuna pero no hay solución para estas humedades, tendríamos que mudarnos, pero el barrio me gusta, tendremos que convivir con ellas, no son más que humedades, mucha gente tiene problemas más graves y es feliz, a lo mejor algo cambia, es cuestión de paciencia, hay que esperar un cambio del ciclo lunar, y esa noche pasarla meditando a la intemperie.

Por último, es importante distinguir el ámbito donde el pesimismo se nutre. Cuando hablamos de ámbito nos referimos a la definición de “sistema”, a su extensión. Ante una crisis global, económica, financiera, ecológica, política, ante una definición de sistema de esa envergadura, nuestro ámbito de acción es mínimo, y frente a ese panorama el pesimismo y la inacción son respuestas más que entendibles y comprensibles. En muchas ocasiones, la dimensión del sistema en crisis, y el mapa que se realiza, exceden de tal manera nuestras posibilidades de acción como para justificar nuestro no hacer en una especie de amarga resignación ante lo indefectible. El ser activos en una crisis implica serlo dentro de los márgenes donde la definimos. Si bien existe el efecto dominó (del que luego hablaremos) y lo inasible del azar, en la definición de la crisis esbozamos un territorio donde nuestras acciones pueden generar cambio. Si el territorio excede ampliamente la extensión de nuestros brazos, todo lo que esté más allá de ellos nos será ajeno, a menos que logremos la concurrencia de otros. El pesimismo muchas veces es un derivado natural de una inmensa extensión observada que, de solo verla, nos cansa antes de empezar a andar.

Salvo excepciones, como siempre las hay, el pesimismo de la cronificación nos va envolviendo en un estado de resignación donde mantenerse a flote es suficiente, y dejarnos llevar por la deriva es lo mejor. La cronificación, en tanto proceso que gasta gran cantidad de energía en mantenerse, en reequilibrarse, en estabilizar una y otra vez el desorden, en acallar constantemente el hambre de cambio de cada crisis, deja poros en su estructura, grietas, y en su rigidez es tan frágil como también las sombras que la cubren, que muchas veces pueden ser atravesadas por la ilusión del cambio, que destella y nos motiva, y nos acerca a la intención de provocarlo. Pero el pesimismo ensombrece tanto esas alternativas como la posibilidad de reconocerlas y actuar sobre ellas.

El no actuar se aquieta en múltiples razones

En el proceso de cronificación por lo común tomamos una posición pasiva; la motivación para actuar en pos de un cambio estructural se diluye en la sensación de estar viviendo en un tiempo donde las cosas se repiten, donde todo volverá a ocurrir: una serie de sucesos cíclicos que nos exceden, que observamos con pesimismo y abonamos con razones que justifican nuestra posición pasiva.

Las cosas pasan y nosotros las observamos, nos exceden, miramos la tormenta y

después la calma sentados al resguardo de la galería de la casa; quizás alguna ráfaga de viento nos alcance, nos acostumbremos a la humedad y el frío, y si el techo cruje o el agua se escurre, nos corremos para no mojarnos, y esperamos. Esperamos que las cosas cambien. Ante el proceso de cronificación por lo común esperamos, entre resignados y aturcidos, masticando un pesimismo que nos molesta un poco, o acallando enojos que burbujan, esperamos que las cosas pasen. Porque el proceso de cronificación por lo general nos coloca en el lugar de observadores pasivos. Quizás hayamos intentado algún cambio en alguna crisis o nos levantamos en alguna fase de tranquilidad con la intención de que las cosas sean distintas, quizás hayamos fracasado y el cambio estructural no cuajó, quizá la inercia de la situación hizo que todo volviera al punto anterior, o tal vez no intentamos cambio alguno. Más allá de todas las posibles respuestas, ahora la longitud de nuestra mirada en el tiempo nos dice que hubo más de una crisis y más de una fase de estabilidad, vemos un proceso, y en él distinguimos una estabilidad más complicada que parece cada vez más cerca de caer pero que se sostiene, nos preguntamos cómo y no sabemos. Y muy raramente nos cuestionamos si nuestra espera pasiva es un elemento más que la sostiene.

Sí, nuestro hijo está de novio con esa chica que no estudia ni trabaja ni sabemos bien qué hace, además de estar siempre impecable y todo el día conectada con él a través de *e-mails*, videos, fotos y no sabemos cuántas cosas más porque tanta tecnología nos excede. El problema no es ella, el problema es que él está estudiando cada vez menos. Por primera vez le fue mal en dos materias, las únicas dos del cuatrimestre y tendrá que recursarlas. Le falta poco para recibirse y por primera vez se está atrasando. Fue una crisis. Hablamos seriamente con él, ahora parece que está estudiando, pero no sabemos. Yo lo estoy esperando en el bufete, hace tiempo necesito otro abogado penalista pero decidí esperarlo, no tomaré socio alguno, el estudio será de él, en unos años, si se recibe, pero esta chica, no sé, a veces pienso que en cualquier momento queda embarazada y adiós a la carrera y al bufete familiar. No sé qué puedo hacer, ya hablé, ya discutimos, ya peleamos, la madre dice que lo deje tranquilo, será lo que tenga que ser, no sé, ojalá se separe, pero no creo, parece que se quieren, no, no puedo pensar eso, pero en cualquier momento me dice que se van a vivir juntos y adiós al proyecto. ¿A qué proyecto?, podría preguntarse este padre preocupado. ¿Al proyecto de que su hijo trabaje en el estudio, con él? O al proyecto de su hijo, que desconoce. Crisis y estabilidad, crisis y estabilidad ocurren en la vida de este padre, en el ámbito de la expectativa de trabajar con su hijo. El proceso de cronificación ocurre en esa dimensión de su existencia, y todas las razones con que justifica lo que ocurre hacen centro en la novia de su hijo y, luego de muchos intentos (y más deseos) para que se separe, ya no encuentra qué hacer. Pero hay un punto importante en esta situación: este hombre nunca consideró que su hijo quiere dedicarse al derecho comercial empresario, algo de lo que él no tiene idea alguna. El ejemplo muestra de qué manera apoyamos en razonamientos nuestro paulatino no hacer, nuestra resignada quietud, en algunos casos, porque el mapa que hicimos de la situación solo nos muestra algunos caminos y porque solo concebimos el cambio en una dirección.

El mundo pasó por la convulsionada década de 1920 para mirar cómo en los años

treinta se preparaba una nueva guerra. Estados Unidos se desarrollaba a un ritmo incontenible; el Imperio ruso caía con la revolución bolchevique y surgía la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas; Alemania se ahogaba lentamente como consecuencia de las cláusulas del Tratado de Versalles, que había puesto fin a la Primera Guerra Mundial; la República de Weimar no lograba afianzarse; Francia estaba convulsionada; Japón conquistaba gran parte de China y Corea; y la gran crisis financiera y económica del año 1930 abrió otro escenario. Hitler fue nombrado canciller en 1933; Alemania empezó a rearmarse y evidenció una política cada vez más expansionista. Frente a esto, el primer ministro inglés, Neville Chamberlain, respondió cediendo posiciones, en pos del apaciguamiento. En el año 1938, en la Conferencia de Múnich, acordó que Hitler incorporara los Sudetes al territorio alemán, y volvió a Londres para anunciar la paz del siglo, una paz que no duraría siquiera un año.

Tanto en el primer ejemplo como en el segundo, el observador poco a poco va quedando en una posición de pasividad. Ya sea porque los intentos de cambio estructural (la discusión y la pelea del padre con su hijo, las largas charlas del padre con la madre para que esta influyera en él y dejara a su novia; y las renovadas actitudes pacifistas de Chamberlain, que terminaron con la Conferencia de Múnich) fracasaron, o quizá porque la definición de la crisis y el mapa que surge de ella fue parcial (el joven en verdad no quiere trabajar como penalista en el estudio con su padre; el objetivo de Hitler no eran los Sudetes, ni tampoco el corredor polaco que dividía su territorio). Las crisis nunca generaron cambio estructural. Las acciones no se condecían con la situación. El sistema excedía el mapa que se tenía de él y los actos operaban en territorios parciales, en cambios gatopardistas. El proceso continuaba y las explicaciones consideraron que las acciones habían sido suficientes y era el tiempo de esperar. El padre del joven no sabía si esperaba que su hijo dejara a la novia o que volviera a estudiar con o sin ella, o que el destino obrara, en verdad ya no sabía qué esperar, pero, sin saber qué hacer, esperaba entre múltiples y variadas razones. El primer ministro inglés, Chamberlain, tenía razones para anunciar una paz duradera, la paz de un siglo, dijo mientras mostraba los papeles firmados que traía de la reunión de Múnich. Muchas razones se tejieron para sostener que los intentos de cambio (que en verdad no habían generado cambio estructural alguno) habían sido útiles.

En los casos anteriores hubo intentos de cambio estructural que naufragaron tanto como las razones que los sostenían. En muchos otros casos, la mayoría, las razones justifican el no actuar. Cuando el proceso de cronificación se define en términos en los cuales el observador queda empequeñecido, cuando desde esa óptica toda acción posible parece inútil, las razones fluyen para aquietar las acciones. ¿Para qué hacer algo?, esto nos excede, ¿qué puedo hacer yo cerrando una canilla para ahorrar agua?, ¿en qué cambia si uso o no el automóvil para ir a trabajar?, ¿con eso la contaminación será menor?, ¿qué puedo hacer frente a este gobierno que nos está llevando a la ruina, frente a este mundo que está perdiendo los valores por los que vale la pena vivir?

Cuando el proceso se define en términos tales en los que quedamos como puntos insignificantes en un territorio inmenso, nuestro accionar resultará inútil y tendremos mil

y una razones para sostener la no acción. El actuar en la crisis o en la fase de tranquilidad para intentar un cambio estructural ha de considerarse en relación con el territorio donde esa acción opera. El proceso de cronificación se extiende en el tiempo y en el espacio y, ante esas dimensiones somos pequeños; si a ello le sumamos la sensación de que todo se repetirá una y otra vez, el pesimismo que ensombrece un presente eterno, donde el futuro se diluye como la ilusión del cambio y deviene en apatía y pasividad, los razonamientos que justifican y sostienen el no hacer acallan alguna que otra molestia y más de una inquietud estomacal. El mapa ha de ser a escala de nuestras posibilidades (más bien el esbozo del mapa, porque puede modificarse conforme se avanza hacia el cambio).

Síntesis

El proceso de cronificación nos sumerge en un tiempo circular

- El proceso de crisis-estabilidad- crisis-estabilidad abre un tiempo donde las cosas vuelven una y otra vez, repitiéndose en un círculo sin fin.
- En el tiempo circular toda una vida puede dar vueltas en un sinfín, o solo una parte, como una corriente de un río que se arremolina y vuelve de manera repetida sobre sí misma.
- El tiempo circular eterniza el presente, y el pasado y el futuro son dos viejos conocidos que nos vuelven a visitar para repetir lo mismo de siempre.
- Es el tiempo del no cambio.

Las fases de tranquilidad están atravesadas por la sombra de la crisis

- La sombra de la última crisis transita sobre la fase de tranquilidad, la cubre de manera completa o de a ratos, pero siempre la alcanza.
- Y la próxima crisis que se avizora, se pronostica, se espera o se intuye también ensombrece la tranquilidad.
- Una vez pasada la crisis, la tranquilidad puede respirarse como alivio.
- La crisis esperada inquieta la tranquilidad y la incomoda, siendo difícil descansar en ella.
- La sombra de la crisis atraviesa la tranquilidad que vivimos, la situación y el tiempo en el que ocurre.

La cronificación destila pesimismo

- La sensación de tiempo circular diluye la posibilidad de un futuro diferente.
- El pasado ensombrece el presente y extiende una mirada opaca hacia el devenir.
- Un presente eternizado, no muy diferente del pasado ni del futuro, presupone un porvenir sin cambios.
- El tiempo aquietado en una dinámica que se repite destila una sensación de pesimismo que, a su vez, tiñe la situación y oscurece el ánimo.
- Prever un futuro sin cambios eterniza el presente.
- El ánimo oscurecido disminuye la motivación para actuar.

El pesimismo genera apatía y diluye la intención de actuar

- El pesimismo deriva en una visión desfavorable del proceso y lo envuelve con sombras.
- La sensación de no cambio que produce la cronificación y los colores del pesimismo con que la investimos diluyen la ilusión.
- La ilusión se diluye y la motivación se empobrece, los recursos no surgen y las posibilidades del cambio estructural se oscurecen.
- La apatía abona el no cambio, que empobrece toda probable acción y nos sumerge en la pasividad.

El no actuar se aquieta en múltiples razones

- El proceso de cronificación predispone a la pasividad, a la quietud en el no cambio.
- La pasividad en el proceso de cronificación está ensombrecida por el pesimismo, sensación que encuentra múltiples razones para sostener el no cambio.
- Las justificaciones para el no hacer y la apatía evidencian un dejarse llevar por el proceso.
- Los filamentos de la incomodidad que pueden provocar las fases (o las crisis) se borran con múltiples razonamientos.

4. EL UMBRAL DEL CAMBIO

Creemos que toda crisis nos acerca al umbral del cambio, y que en ese lugar podemos elegir. Siguiendo con la metáfora, colocamos en ese umbral una puerta y jugamos con la idea de apoyar la mano sobre su picaporte e intentar abrirla, o no, no hacerlo, o ni siquiera apoyar la mano sino retraerla. Retóricamente sostuvimos que cuando nos alejamos de la puerta también estamos decidiendo. Con esta metáfora dimensionamos la crisis en la posibilidad que nos da de decidir qué hacer, y afirmamos que cuando no actuamos también estamos eligiendo. Luego está si la intención es el cambio estructural o gatopardista, y cuánto podemos hacer para que uno u otro ocurran, hundiéndolo de muchas maneras nuestras manos en el devenir de lo que sucede, sabiendo que al hacerlo interactuamos con el azar, al que no podemos tocar, aunque sepamos de su presencia y siempre nos acompañe.

Pero en el proceso de cronificación, a toda crisis le sigue un período de estabilidad, el sistema fallido, porque, sin haber atravesado el cambio, se reestabilizó más complejo, sostenido aquí y allá por un soporte, algún gancho, un hilván, una mentira o, quizás, una sospecha que no queremos develar, la forma de una idea que insiste en entrar en la luz de la conciencia y no queremos escuchar. Un sistema que produce una gran cantidad de entropía, una suerte de desorden que a su vez necesita de más energía para mantener una estructura y una organización que hambrea cambio. En este período no queremos saber de nuestras deudas, que bien las conocemos pero no queremos ponerles números precisos y menos hacer un presupuesto, porque tendríamos que vender el automóvil y suspender ese viaje disparatado que nos costará una fortuna. En este período, en la estabilidad alejada del equilibrio, el umbral del cambio está en cada instante, solo que no hay un picaporte determinado sino infinidad de elementos que, si los tocáramos, nos apoyáramos en ellos, los empujáramos, o bien los usáramos como si fueran picaportes, muy probablemente abrirían otro horizonte.

Quizás el lector crea que la crisis tiene un umbral del cambio, una puerta y un picaporte, y la fase de estabilidad múltiples. Pues bien: en la crisis no hay una sola puerta. Hay varias, tantas como nuestra percepción, la mirada del observador, distinga. Pero en la fase de estabilidad de la cronificación, el umbral, la puerta y el picaporte no están claramente delineados. En ese equilibrio inestable y tambaleante hay múltiples posibilidades de abrir alguna de las puertas del cambio, porque las hay por todos lados, por supuesto que, la mayoría de las veces, sin la definida forma de una puerta, por lo cual el umbral es más difuso y la intención ha de ser más clara.

Podrán preguntarnos cuántas posibilidades de generar un cambio hay en la cronificación. Suponemos que esta pregunta cobija la idea de que las posibilidades son pocas. No es así, las posibilidades son muchas, se abren por el devenir de la crisis y en el equilibrio de la estabilidad (porque es una estabilidad desordenada y abierta a los estímulos del entorno), solo que en las crisis es más fácil subirse a esa posibilidad de cambio que cuando todo está estable. Es más factible hacer las valijas e irse después de una pelea, y aún más fácil irse sin valijas en medio de la pelea. Pero, con o sin valijas, irse durante el espacio publicitario de la telenovela que todas las noches vemos juntos mientras tomamos café es más complicado. Esa horrible telenovela que, sin verla, ya la

sabemos: porque imaginamos perfectamente el argumento e intuimos que ella, la mucama, se casará con el hijo del ricachón, que en verdad no es el hijo del ricachón sino de su esposa y el chofer, concubino del ama de llaves, madre de la mucama, o sea, su medio hermano. Es que la fase de tranquilidad puesta de manifiesto en esas aburridas cenas sin palabras con telenovela de postre y sueño posterior, o sueño simulado para evitar todo contacto físico y con aroma a erotismo, pone en evidencia un equilibrio tan inestable que el zumbido de una mosca podría estropearlo y dar lugar al cambio. Eso no es una mosca, es un moscardón, cuántas veces tengo que decirte que no dejes la ventana abierta. Pero si fumo y no abro la ventana te molesta el humo. Entonces tendrías que haber dejado de fumar hace años, ¿por qué ese gesto? Lo que tendría que haber hecho es irme, hace años, pero no es problema, me voy ahora, en medio de esta telenovela horrible. Pero si ya va por la novena temporada y las vimos todas. Hablo de nuestra telenovela, no de esa que pasan por la televisión, siempre me pareció una porquería. Entonces me engañaste. ¿Con qué?, ¿con la telenovela? No, con que las cosas estaban mejor. Puede ser, pero más me engañé a mí.

Como puede verse, la fase de estabilidad del período de cronificación está erizada de elementos que bien pueden servir como picaportes para alcanzar el cambio estructural, y a veces ni hay que usarlos: con empujar un poco esa pared de yeso toda agrietada alcanza. En tanto que la crisis, ya sabemos, ofrece picaportes más claros y definidos.

En un caso o en otro, lo que es útil tener en cuenta cuando nos paramos en el umbral del cambio y tomamos impulso para dar el paso es que no todo lo que deseamos es posible, y no todo lo que hacemos logra lo buscado. Y, además, no todo lo que deseamos y hacemos depende de nosotros. En el hacer, nuestras manos se hunden en el devenir del mundo, un mundo que no está tan claramente hecho ni terminado y listo para usar, sino un mundo que será, entre muchas otras cosas, también lo que nosotros seamos capaces de hacer (y pensar, imaginar, fantasear, soñar y, también, evitar). Y entre las muchas otras cosas, además de lo que llamamos “mundo”, y nuestro hacer, está el azar, siempre esquivo a la palabra, invisible a los ojos y ajeno a todas nuestras previsiones.

La cronificación es un proceso definido en la ocurrencia de dos crisis y dos períodos de estabilidad, en verdad un equilibrio que anda a los tumbos y se reestructura más alejado del equilibrio anterior, que luego vuelve a trastabillar y otra vez se reestabiliza, ahora con bastón y agarrado de esa mesa de vidrio, dando pie a otra estabilidad ensombrecida por la crisis que pasó y el olor de la que vendrá. Ahora aseguramos que en este proceso la crisis no es el único umbral del cambio, la estabilidad también tiene los propios, y son muchos más de los que suponemos.

La cronificación nos aquieta, desdibuja el futuro como algo nuevo y nos deja en una sensación de tiempo circular donde todo volverá a ocurrir, donde nuestras posibilidades de generar un cambio son mínimas, porque somos muy pequeños frente a ese ciclo que nos acomoda en el lugar de espectadores, más o menos resignados, más o menos quejosos. Aquietados en esa posición desde donde miramos lo que ocurre con la sensación de que el cambio está lejos, que requiere mucho esfuerzo, que no podremos solos, que, si ya estamos acostumbrados a esto, mejor será tolerar, resistir o simplemente

dejar que las cosas pasen (y nosotros también). Ese es el clima de la cronificación y, tal como el mal tiempo, nos predispone y le da color a nuestro humor, pero, subrayamos, la posibilidad del cambio está en cada momento, más del lado de nuestra decisión que del de la oportunidad. Es la crisis quien nos enfrenta a la oportunidad; en la cronificación la oportunidad viene de la mano de la decisión.

La biblioteca se cayó y encontramos todos los libros desparramados por el suelo, tendríamos que volver a acomodarlos y examinar la biblioteca, quizás haya que comprar otra, o arreglarla, quizás es muy alta o la base es demasiado endeble; también podríamos aprovechar para reordenar los libros y cambiar eso de acomodarlos por orden alfabético, es una manía que tendríamos que dejar atrás, ¿por qué?, porque decidimos cambiar. ¿Un virus informático?, ¿un virus hizo esto?, ¿dónde están los archivos?, ¿mis directorios?, ¿dónde están? Sí, tengo un *backup*, pero no lo actualizo desde hace dos meses, debería hacer copias de resguardo, siempre dejé de lado los avisos, esa banderita que aparece de vez en cuando y dice: está en peligro, haga copias de resguardo, ¿por qué no le habré hecho caso?, pero esto no me pasa nunca más. Crisis, el umbral del cambio y el paso hacia otro horizonte. ¿Y en la fase de estabilidad? Cuidado, es una estabilidad endeble y compleja, más abierta al entorno: vivimos sobregirados, ya lo sabemos, la tarjeta de crédito, siempre el pago mínimo, el préstamo personal que me dio el banco y también el préstamo de mi amigo, ¡ah!, y el alquiler del departamento que apenas si podré pagar la semana próxima, justo antes de que pidan el desalojo, por ahora me toleran, no sé hasta cuándo. Podría destinar el dinero del aguinaldo a cerrar algunas deudas o sacar otro préstamo a más largo plazo y cubrir lo que debo con la tarjeta de crédito. Es una cosa de nunca acabar, pero siempre viví así, tendría que hacer algo para cambiar y no esperar que me embarguen el sueldo, como ya pasó, o encuentre una faja de papel en la puerta del departamento y no pueda entrar. Tengo muchas alternativas, tendría que decidirme a cambiar esta manera de administrarme.

Los períodos de estabilidad del proceso de cronificación son tan sensibles al cambio como las crisis. La diferencia está en que la crisis nos impulsa más al cambio que la estabilidad. Por lo común en la primera estamos ansiosos, insomnes y conmovidos por la incertidumbre, por el qué pasará, en tanto que en la segunda estamos más quietos, algo más relajados, un poco más tranquilos, reponiéndonos del zarandeo de la crisis, a veces un poco confusos, nunca del todo satisfechos, pero sí más tranquilos, aunque estemos sentados sobre una bomba que no estalló.

Tanto las crisis como las fases de estabilidad tienen infinitas posibilidades de cambio, infinitos umbrales, hay muchas puertas y picaportes, rendijas, paredes que parecen sólidas y en verdad son cartón pintado, ventanas por donde tirarse si uno así lo quiere, o grietas por donde mirar y, quizá, poniendo un destornillador o algo parecido y haciendo algo de palanca, de repente se abra un espacio impensado. La crisis es la inestabilidad en acto, la fase de tranquilidad es la inestabilidad aquietada. En cualquiera de las dos nuestros pasos pueden generar cambios, la posibilidad siempre existe, solo necesita de nuestra decisión.

Este capítulo habla del umbral del cambio; la intención es ayudar al lector a acercarse

a él con la decisión en la mano, porque el proceso de cronificación tiende a aletargarnos en el no hacer, la mayoría de las veces reposando sobre justificaciones que nos arrinconan en la queja, nos dejan en la oscuridad del pesimismo y, también, nos enceguecen ante las muchas posibilidades que la decisión puede abrir.

Veamos ahora algunas características del umbral del cambio:

- La dinámica estabilidad-equilibrio.
- El vuelo invisible del azar.
- Observar es también crear.
- Algunos elementos que incluye la observación.

La dinámica estabilidad-equilibrio

A simple vista pareciera que estabilidad y equilibrio son más o menos semejantes. Es común pensar que cualquier equilibrio es estable. Y la afirmación es válida, solo que hay equilibrios que son más estables que otros. O sea que la estabilidad puede ser más o menos cercana a su punto de equilibrio. Tranquilos, descansados, satisfechos, luego de una buena meditación o de un excelente Malbec, estamos en equilibrio con nosotros mismos y con el mundo. Y de repente el teléfono, el timbre, una puerta que golpea por el viento o una noticia algo desagradable. Imaginemos la reacción: es muy probable que el equilibrio se mantenga, que la estabilidad pueda engullir el imprevisto sonido, la inesperada noticia. Imaginemos ahora que llegamos a casa luego de un día infernal: que hubo paro sorpresivo de trenes y volvimos en un colectivo que tardó una hora y media en llegar, que en el trayecto nos robaron la billetera y la llave de casa y que, cuando llegamos, nuestra esposa no estaba y esperamos media hora en la puerta para entrar desesperadamente en busca de la ducha y el sillón que está frente al televisor. Estamos en equilibrio, y de repente se corta la luz. ¿La estabilidad de ese equilibrio puede absorber la situación o nuestros furibundos gritos e improperios la atraviesan y llegan hasta la casa del vecino que nos llama por teléfono para saber si puede ayudarnos? En este caso la estabilidad es más frágil, está más lejana del punto de equilibrio. Ahora bien: en tanto el proceso de cronificación deviene, sus equilibrios son cada vez más inestables y, por lo tanto, más accesibles al cambio estructural.

Dos filósofos de la antigua Grecia plantearon puntos de vista divergentes sobre la realidad, que aún se siguen discutiendo. Uno de ellos sostenía que la realidad fluye constantemente, que las cosas que tenemos ante nosotros, y nosotros mismos, no son lo que eran en el momento anterior ni lo que serán luego. Las cosas no son estáticas (nosotros tampoco). El existir es un cambio. Nuestra mirada, nuestras distinciones son siempre un corte en ese devenir. En algún punto tomamos el control remoto, apretamos *stop* y tanto nosotros (en el instante de apretarlo), como la imagen que se congeló en la pantalla constituimos eso que llamamos “realidad”. La idea es interesante y tiene algunas

derivaciones: en algún punto nos paramos, desde algún lugar observamos, en algún punto describimos lo que fluye y al hacerlo lo fotografiamos. ¿Y qué pasa cuando no observamos, cuando vivimos? Como hemos dicho antes, nos sabemos en una barca que deviene pero nos acostumbramos al movimiento y creemos estar sobre una roca firme. Desde ahí nos aventuramos y decimos que este amor es para toda la vida (es el tercero o el cuarto, no recordamos bien, pero es para toda la vida), que el trabajo es perfecto, que por fin encontramos el auto ideal, la casa para siempre, el sillón más cómodo, el celular que necesitamos. También decimos que este partido político (o este presidente) es el que llevará al país en el rumbo adecuado, que los valores son lo que son y no hay por qué cambiarlos, que hay cosas que son así: verdaderas. Entre el deseo ilusorio de anclar la felicidad lograda y lo que creemos que es la quietud de la barca concluimos que alcanzamos la roca firme de nuestra estable y para siempre quietud más o menos satisfactoria. (Hay quienes, los pesimistas, llegan a la misma conclusión, pero con signo contrario: creen que alcanzaron la desgracia perfecta, inmutable y para siempre. La idea es la misma, una más luminosa, otra más oscura.)

Pero el tiempo pasa, tenemos un reloj biológico, y otros muchos más, como los ahorros o las deudas, y otros de los que ni siquiera sabemos (bien sean relojes o algo parecido). Los tenemos en nuestra memoria, en nuestros afectos, en nuestros intereses, y entre esos espacios de nuestras certezas, el perseverante filósofo griego que hablaba del cambio y se llamaba Heráclito aparece otra vez y se muestra detrás de las arrugas que nos devuelve el espejo, en el aburrimiento frente al trabajo que parecía ideal, en ese amor para toda la vida que empieza a producir un poco de, un poco de..., en ese sillón que después de tantos años nos está destrozando la espalda, en el automóvil ideal que resultó que tenía mil problemas eléctricos, y en el celular que, sí, era bueno, pero hay uno mejor, con una aplicación que no pensamos que existiría pero que nos es útil. En fin, la realidad fluye, las cosas cambian, nosotros también, nos reconciliamos con esa idea y lo invitamos a Heráclito a comer a nuestra mesa, para darle un poco de razón, y le pedimos que traiga un par de botellas de buen vino y que no insista en que todo es así, que todo cambia, porque, aunque sea ilusoriamente, queremos sentir que apoyamos nuestros pies en algún lugar firme e inmóvil donde reposar tranquilos, y conservar sin dudas algo de lo que conseguimos, al menos algo, para que las cosas siempre se mantengan igual. Por un momento, le pedimos, disfrutemos del vino y esta exquisita comida como si fuera un tiempo eterno. Esto es lo que le solicitamos al filósofo que, para darnos una respuesta y complacernos sin contradecirse, trajo a un amigo, un tal Parménides, filósofo como él, que asegura que las cosas son o no son. El almuerzo es bueno y ya, sirvamos otra copa de vino y ya. ¡Exacto! Es lo que creíamos: las cosas son o no son: o es nuestro amor para toda la vida o no lo es, o es el automóvil ideal o no, o es el orden político o no lo es, o es la política económica o no. ¿Qué nos importa si estamos parados sobre el fondo de una barca que fluye con el río o se atrancó sobre una piedra? Mientras las cosas estén quietas y envueltas con el papel de la seguridad, son, y eso nos da cierta tranquilidad, no sabemos bien por qué, pero nos sentimos más cómodos. Es que el cambio, en verdad, incomoda un poco, ¿para qué probar con otra

receta si con esta los raviolos son exquisitos?, además, es la receta de la *nonna*, y hay que cuidar las tradiciones. Pareciera que la conciencia humana uniese estabilidad con tranquilidad, tranquilidad con reposo, reposo con ¡por fin!, ahora a descansar. Como si todas estas cosas pudieran contener el devenir que, aunque lo neguemos, sabemos que ocurre. El cambio nos constituye y, aunque la mayoría de las veces vivamos en él, en la cronificación podemos decidir vivirlo en alguna dirección o en otra, orientados por una intención y en pos de un deseo.

Nos pareció importante mencionar a los filósofos griegos que plantearon hace ya muchos años dos miradas sobre la realidad que, creemos humildemente, quizá no sean tan antitéticas y nos permitan explicar un poco el equilibrio y la estabilidad, y las infinitas posibilidades de los estados que, estables, están cercanos o lejanos al equilibrio, y por lo tanto son más o menos frágiles. Recordamos que en la crisis el equilibrio se fracturó, y por lo común hay que andar a oscuras y de mal humor buscando los restos del piso donde estábamos parados con la intención de armarlo otra vez, si es que buscamos el cambio gatopardista, o si, sin siquiera considerar que ya no sabemos dónde estamos parados y con ganas de andar, buscamos otro suelo (cuando decidimos el cambio estructural). Y en la fase de tranquilidad podemos sentir que estamos sobre una estabilidad muy cercana al equilibrio, como conjeturamos que sintió el primer ministro inglés, Chamberlain, cuando anunció paz para cien años; o más bien lejana, como conjeturamos que sintió el futuro primer ministro inglés, Winston Churchill, que al poco tiempo dijo algo así como: nos humillamos para evitar la guerra y ahora tenemos la humillación y la guerra.

Sin duda nosotros relacionamos estabilidad y equilibrio, porque pensamos estabilidad en términos dinámicos. Imaginemos un móvil cuyas piezas se mueven pero mantienen un equilibrio, y extendamos la idea a una familia, a una sociedad, a un orden económico o político. Un sistema es más estable cuanto más cercano está a su punto de equilibrio; en ese momento es menos permeable al entorno y está menos desordenado. Pero si aceptamos que un sistema está constituido por varios elementos, que tiene un entorno, que intercambia información y energía con él, que tiene una estructura y una organización, también aceptamos que es dinámico, que deviene, tanto en sí mismo como con el medio en el que está inserto. El orden político de un país, por ejemplo, tiene un equilibrio interno, que interactúa con el mundo exterior, con algunos países más, con otros menos, con quienes comercia y tiene lazos no solo económicos, sino políticos, culturales. Su estabilidad dependerá de su orden interno y también del entorno, y esa estabilidad podrá estar más o menos cerca de su punto de equilibrio. Por supuesto que alguna crisis puede fracturarlo y abrirlo a otro horizonte. Dentro de los márgenes de su identidad un sistema es, y también deviene. Heráclito y Parménides ya no discuten, quizá sea por la cantidad de vino que han tomado o porque la distancia de los años nos permite, como observadores, encontrar algunos puntos de contacto entre lo que de cerca parece tan disímil. Somos o no somos, pero también cambiamos. Es hilar filosóficamente si somos cuando somos o somos cuando cambiamos, no es tema de este libro, pero desde nuestra humilde perspectiva ambas posiciones pueden complementarse.

En suma: pensamos que estabilidad y equilibrio se relacionan con una flecha de ida y otra de vuelta. Sostenemos que en el proceso de cronificación, luego de cada crisis, la estabilidad lograda está cada vez más lejos del punto de equilibrio, y por lo tanto es más frágil y está más sensible al cambio. Y ni que hablar de la crisis, donde la estabilidad se rompió y el sistema está en carne viva, abierto a otras posibles organizaciones estructurales, porque tiene hambre de cambio.

El vuelo invisible del azar

El azar es invisible y no se puede tocar; hay quienes dicen que pueden olerlo, pero la mayoría no; algunos lo llaman casualidad; otros, suerte; para algunos es fatalidad, para otros, signo o destino; muchos lo guardan en el cajón de las cosas inesperadas y allí lo dejan; la matemática intenta atraparlo con la red de la probabilidad; y los más racionales dicen que es una parte de lo que no conocemos: si supiéramos todo, el azar no existiría, afirman. Pero no sabemos todo y, según parece, somos capaces de crear realidades, no solo vivimos en ellas, y en tanto las sabemos o las intentamos saber, las cubrimos con las capas de nuestra mirada y les damos forma con las manos de nuestro hacer. Sin saber cómo ni por qué, distinguimos un color y no otro, tocamos una textura y no otra, algo pensamos y nos distraemos, muchas cosas no vemos. Una señora que riega una maceta en el balcón del séptimo piso sin querer la empuja, y la maceta se derrumba, cae y su tierra con flores golpea en la vereda, apenas detrás de nosotros. Si el paso hubiera sido más corto o más lento, la maceta estaría coronándonos y nosotros camino al hospital más cercano, sin apreciar esas flores que la señora tanto cuidaba y a nosotros nos parecen ridículas entre tanta tierra encorsetada en un tazón de barro que por poco nos mata. En derredor de nuestra vida, y en nuestra vida misma, aceptándolo, creyendo en el azar o negándolo, llamamos “azarosos” a los sucesos que no explicamos por actividad natural, divina o humana.

El azar nos ronda. Preverlo es un intento inútil: la suma nunca da el número exacto, pero considerar la posibilidad de que ocurra es, quizás, útil para flexibilizar el paso, permitir que la mirada se apoye en ese punto donde creíamos que no, que no era importante, para que se levante con ese color que pensábamos que era un reflejo pero no, para que se extienda en el espacio donde el asombro lo trajo y recorra las cosas que hay en él. Llegamos al umbral del cambio, podemos atravesarlo o volver, ¿por qué no? Si todo seguirá igual, intentemos algo, ¿por qué no? La decisión abre la posibilidad. O, desde un punto de vista más pesimista, ¿para qué intentar algo?, todo seguirá igual, una y otra vez, y nosotros, enanos frente a este proceso, ¿qué podríamos hacer? Quien decidió cruzar el umbral en busca de un cambio estructural que rompa el proceso de cronificación elige un camino y está motivado por un deseo, tiene el esbozo de un mapa, un norte, y algunos pertrechos para llegar. Está obrando con intención de cambio y ha tomado algunos recaudos, pero lo rígido se quiebra y lo flexible se adapta, por eso es

mejor estar abierto a lo imprevisto, al azar. Si la intención es salir de este trabajo tedioso en el que no podremos ascender, de este sueldo mediocre y este jefe insoportable, de las varias crisis que tuvimos con él y con el gerente una vez, y de esta quietud que empeora: siempre haciendo lo mismo, siempre en el mismo sector, siempre en el mismo escritorio, no, peor, porque desde que despidieron a nuestro compañero el trabajo se duplicó. Si la intención es salir de este trabajo, habrá que decidir y, quizá, lo mejor sea esbozar algún plan: actualizar el currículum y anotarnos en algunas agencias de empleo, suscribirnos a las búsquedas según nuestro perfil, leer los avisos donde se pide personal, hablar con algunos amigos, con el portero, el diariero y el taxista si estamos algo ansiosos. Lo que queremos es cambiar de empresa, siempre trabajamos en buenas empresas y esta ya no lo es. Pero un día, mientras comemos en el restaurante de siempre, el que está a la vuelta de la oficina, ese restaurante pequeño que tiene buenos platos del día y está siempre lleno, donde siempre nos preguntamos por qué cierra a las siete de la tarde ya que bien podría ofrecer cena, nos sorprende no el restaurante, sino el dueño cuando nos dice que quiere vender el fondo de comercio porque su hijo ya no lo acompaña y es mucho trabajo para él y, a pesar de que tenía la idea de abrir a la noche, se dio cuenta de que ya no puede porque el cuerpo no se lo permite, ya tengo sesenta y seis, dice, por eso quiero vender, a menos que encuentre un socio que me ayude, así seguiría, pero un socio, a esta edad, no creo. Sin duda un imprevisto, algo azaroso, un cambio más drástico que el buscado, pero ¿por qué no? Al menos es posible considerarlo. Nos gusta cocinar, y con algún curso; además, siempre trabajamos en administración y compras, podríamos hacernos cargo de los proveedores y el presupuesto. La decisión del cambio abre la posibilidad y ofrece un abanico de opciones que el azar amplifica. El horizonte que se extiende más allá del umbral del cambio es mucho más grande que la intención con que lo observamos, que el punto al que deseamos llegar.

El azar es invisible pero nos ronda a cada paso, y estar abiertos a sus posibles guiños, a esas palmadas que nos despiertan en plena noche, a esas voces que no son alucinaciones sino intuición y, por qué no, gritos de la fantasía o del deseo, estar abiertos a sus diversas voces, creemos, nos puede mostrar aspectos del horizonte que están más allá del umbral y que nunca imaginamos, en los que nunca pensamos y que no conoceremos si las desoímos, o rígidamente seguimos nuestro rumbo prefijado, creyendo que es el único posible. El azar abre caminos en el andar y también los cierra. ¿Por qué no intentar?, todos los ahorros para comprar el coche y trabajar de taxista y olvidarme de pagar el seguro justo el día del choque, es más, iba al banco a pagar el seguro cuando choqué, lo que se dice mala suerte. Considerar las desviaciones que se abren en el camino hacia el cambio por lo que no sabemos y llamamos “azar” nos hace más dúctiles en el andar, y, lo subrayamos, después del umbral del cambio nuestros pasos definen el territorio, y entre pasos y territorio se construye el camino.

En el año 1928, Alexander Fleming observó que un hongo estaba contaminando un cultivo que él había realizado de una bacteria, y para su asombro las bacterias cercanas al hongo estaban muertas. El hongo, llamado *Penicillium*, producía una sustancia de efectos antibacterianos: una sustancia que después se llamó “penicilina”, fue sintetizada y

distribuida comercialmente y abrió un mundo nuevo en la terapéutica médica. La capacidad de observación de Fleming, entrenada en el experimento científico e impresionada por la mortalidad que había observado en sus épocas de médico militar en el frente francés durante la Primera Guerra Mundial debido a las infecciones, le permitió enfocar un hecho casual y a partir de allí articular una respuesta que abrió un rumbo y un espacio nuevo en la medicina: el tratamiento de las infecciones con antibióticos.

Una vez en el umbral del cambio podemos atravesarlo o volver sobre nuestros pasos, nuestra intención nos guía, nuestro deseo nos empuja, la decisión abre la posibilidad, pero cualquiera sea el camino que sigamos, siempre el azar nos ronda. Preverlo es un intento inútil de atraparlo, el azar se escurre entre los dedos, es invisible y apenas si nos acaricia como una sombra, pero considerarlo es hacer más distendido el paso, más abierta la mirada y, también, nos permite probar con alguna gambeta, ¿por qué no? Frente a ese duro defensor de las cosas ya definidas que dice: una vez decididas, son así, y más si están asentadas sobre valores, y más todavía si se apoyan en la tradición, la historia y lo que siempre fue; hay que ser coherente, sí, pero también es posible ser flexible.

Observar es también crear

Sostenemos la idea de que la realidad no está ahí, estática, esperando que nosotros la descubramos o hagamos algo con ella (o bien la aceptemos sin poder hacer nada). Cuando lo vivimos, el proceso de cronificación resulta de las distinciones que se hacen desde una mirada, una mirada que articula elementos y los nombra de esta forma, los caracteriza como un proceso, distingue en él crisis y fases de tranquilidad, lo adjetiva como un sistema fallido. Una mirada que trabaja con cosas que ocurren y que son, y al hacerlo destila estas ideas que vuelven a lo observado y lo conforman desde un punto de vista. No es nuestra intención entrar en un problema filosófico que nos excede, sino afirmar que el observador distingue una escena y no otra, y que no hay una sola escena, sino múltiples, tantas como observadores, y aun múltiples en un solo observador (cuando cambia su punto de vista, su humor, su intención). Algo en una persona nos cautiva y la miramos, nos resulta atractiva, y entre infinitas circunstancias que se cruzan esa atracción se erotiza, ahora la deseamos. La persona responde o no a nuestro deseo. De repente se abrió una escena y emergió una realidad. Ahora nos acercamos a esa persona que nos evita: algo en un gesto, algo en su postura, algo nos aleja. La escena cambia: la atracción se desvanece, ahora nos resulta antipática. En un sentido muy genérico podemos afirmar que observar es también crear.

En el proceso de cronificación hacemos múltiples distinciones: distinguimos períodos de crisis y fases de tranquilidad, crisis de ciertas características, elementos que en el desequilibrio se cayeron del estante o están ahí, colgados; otros que se han desparramado por el suelo; otros que desaparecieron en la negra noche del pesimismo. La estabilidad es

ahora un desorden en el que apenas si podemos hacer pie. En una guerra todo el mundo habitual se trastoca, no es solo el temor a la muerte, la bomba inesperada o el cañón de un fusil indicando un camino, es la cotidianidad hecha trizas: no sale agua por las cañerías, no hay gas, de la electricidad solo el recuerdo, los alimentos ya no se compran en el supermercado, los niños no van al colegio, los teléfonos no funcionan, cuando las baterías de los celulares se apagan no hay con qué cargarlas, ya no dormimos en nuestra cama ni encontramos la fresca placentera del agua en la ducha. Sobre esa fractura del equilibrio mil miradas caen y lo conforman, y al hacerlo visten la realidad de una forma y la constituyen: unos lo hacen desde lo que llaman patriotismo (un punto de vista); otros dicen hay que defenderse, esto es una invasión; otros, ataquemos, es nuestra oportunidad; muchos observan desde el odio, la minoría desde el amor. Unos luchan buscando un triunfo, otros intentan sobrevivir. La guerra persiste: días, meses, años. La vida se adapta a ella y logra una estabilidad: el problema no es hacer la cola para pagar la electricidad, sino conseguir baterías, velas, comida, algo caliente, algún jabón. En un sótano o entre los restos de una casa destruida por una bomba encontramos un refugio y allí organizamos nuestra vida. Encontramos una estabilidad, por cierto que bien alejada del equilibrio, muy frágil y claramente dependiente del entorno, porque si esta zona de la ciudad fuese tomada por el enemigo o recomenzaran los bombardeos..., pero los miembros de nuestra familia están vivos, ahí nos encontramos, distribuimos tareas, a veces reímos, es nuestra realidad y no está mal, somos afortunados. Sí, somos afortunados, pero estamos en un equilibrio precario, dice nuestro hermano. Precario e inseguro, dice nuestra madre, tendríamos que buscar otro lugar. No es inseguro este lugar, ahora están peleando en el sur. Otra vez, cada mirada conformará un equilibrio diferente, una realidad matizada por todo aquello con lo que los ojos traen. Observamos la cotidianidad desde distintos marcos de referencia, y desde ellos agregamos condimentos que harán de las cosas un todo distinto, cercano a nuestro gusto, a los humores de ese momento.

El observador distingue y al hacerlo construye. Distingue esperanza y construye posibilidad, distingue destrucción y muerte y construye desolación, distingue amor y construye solidaridad y ternura. De alguna manera la mirada recoge y transfigura, y luego devuelve y describe. Decíamos que las posibilidades que nos abren al cambio dependen de nuestra decisión, y que nuestra decisión ocurre en el horizonte de nuestra mirada. Ahora agregamos que esa mirada no es unívoca, es una entre tantas, y que lo que distingue y trae a nuestra conciencia está manoseado por nuestros afectos, nuestras intenciones, el lugar sobre el cual estamos parados, por todo aquello que podemos ver según nuestros ojos lo permitan, nuestra miopía, nuestro astigmatismo, por todo aquello que podamos colorear según cuántos colores seamos capaces de distinguir, y también de agregar.

Cuando, parados en el umbral del cambio, nos miramos a nosotros mismos, podemos distinguir, entre muchas otras cosas, nuestra decisión, nuestras intenciones y deseos, nuestros miedos y también nuestro arrojo. Y cuando miramos hacia el horizonte que se extiende, cuando abrimos la puerta, no miramos un horizonte estático que nos espera, un

horizonte unívoco y ya terminado, miramos, entre muchas otras cosas, algunos elementos, algunos caminos, gente interactuando, hablando; miramos un mundo en el que distinguimos un lugar deseado. Entramos en el supermercado y vemos aquí las frutas, allí los congelados, allá las bebidas y más allá los lácteos. Pero hay muchas otras cosas. Si entramos en el supermercado para comprar, buscaremos las góndolas que tienen lo que queremos llevar; si entramos para robar, buscaremos dónde está el guardia de seguridad y dónde la caja con la recaudación; si entramos para hacer tiempo y comprar algo si nos gusta, caminaremos los pasillos con una abierta curiosidad. Pero aceptemos que entramos para comprar, que decidimos la compra semanal en el día de las ofertas y traemos un poco de efectivo y la tarjeta de crédito por las dudas. Entonces buscamos un changuito vacío y poco a poco transformamos la realidad del supermercado en un conjunto de cosas que vamos comprando según precios, calidad y preferencia, cosas que elegimos y con las cuales cargamos el changuito para, al fin, haciendo la cuenta mental del gasto y comparando el total con el efectivo que tenemos, enfilarse hacia la caja. Sin ser muy filosóficos la idea que queremos transmitir es que a la realidad del supermercado entramos acompañados de nuestras intenciones, y actuamos según ellas, y entre una cosa y la otra configuramos la realidad de la compra semanal que, por supuesto, excedió el efectivo que traíamos y tuvimos que pagar con la tarjeta, cosa que no queríamos y nos cambió el humor. Sin ser demasiado filosóficos queremos decir que con la observación amasamos la realidad, que a fin de cuentas resulta ser una especie de guiso personal (que es donde vivimos), un guiso que podemos modificar según le agreguemos un poco más o menos de sal, algo de jengibre y un buen chorro de aceite de oliva, porque dicen que baja el colesterol y además nos parece exquisito. Y ni qué decir si lo acompañamos con un pan bien fresco y un buen tinto, de esos que al caer sobre el mantel lo manchan para siempre.

En el umbral del cambio la observación no es neutra; nuestra mirada amasa lo que llamamos “la realidad”, le agrega, o no, un poco de levadura, algo de agua, la vuelve a amasar y le da la forma de un pan que luego deja en ese espacio que entendemos está afuera de nosotros. Y el pan se cuece, y lo volvemos a mirar y lo hacemos nuestro diciendo: sí, así con las cosas. Pues sí, así lo son, pero pueden ser distintas, y en alguna medida, como observadores, las hacemos distintas.

Algunos elementos que incluye la observación

Si la observación es creadora, ¿cuáles son los elementos con que creamos?, ¿alguna herramienta?, ¿un pincel, alguna espátula?, ¿óleo o acrílico?, quizás un cincel y un martillo, ¿por qué no un buen bloc de hojas y un par de lápices bien afilados? ¿Y si teatralizamos un poco?, ¿qué tal un perfil dramático?, ¿o una comedia?, una novela en capítulos o un cuento corto, quizás un par de fotos y después el trabajo con la computadora para afinar la nariz, cambiar el color de pelo, quitar las canas. Las

asociaciones provienen del aspecto artístico de crear, pero las dimensiones de la creación no son solo artísticas. Cuando agregamos ingredientes y condimentos al guiso de la realidad estamos creando y, por qué no, también es algo artístico. Pero, como decíamos, las dimensiones de la creación no son solo artísticas, las hay también en el orden científico, social, en el sexo y en el diálogo (con o sin sexo). Y también hay creación en quien se ata los cordones de una manera extraña y en quien se aburre de una manera impensada. La creación, en fin, es intrínseca al humano, basta ver el mundo que hicimos con más habilidad manual (quizá por el pulgar, ese dedo tan humano y mejor que el de cualquier primate) que inteligencia. La conclusión es que, cuando caminamos hacia el cambio, de alguna manera creamos las condiciones y las posibilidades de ese cambio.

Ya no hay dudas, la empresa familiar está acabada. La fundó nuestro abuelo, inmigrante emprendedor que llegó a este país con la valija vacía: un par de medias, una camisa y dos monedas que le robaron en el puerto. Pero trabajando armó el taller. Primero fue un torno, después una inyectora, después un ayudante, después el pedido de hacer cubiertos de plástico. Y al ayudante se le ocurrió la idea de usar cubiertos, vasos y platos descartables, registrar una marca y venderlos. Y se hizo socio y fue un excelente comerciante. Y nuestro abuelo, un muy buen administrador: llegó a manejar una fábrica con ciento cincuenta obreros. Todo iba bien hasta el cambio en la política comercial, los importados, los costos y la primera crisis financiera. Los bancos, los créditos, la reducción del personal, y entonces la idea de hacer artículos para bebés: platos de plástico con colores y figuras, vasos irrompibles que siempre permanecían parados. Un éxito. Pero el socio de nuestro abuelo murió y tenía cinco hijos que fueron cinco nuevos socios: un desastre. Todo de mal en peor, el abuelo murió y todo quedó en manos de siete socios: nuestros padres y los cinco hijos de Cirilo, el que tuvo la idea de hacer cubiertos, vasos y platos descartables. No sé cómo sobrevivió la empresa durante ese tiempo. Y ahora nuestros padres quieren retirarse y nos dejan las acciones, este adelanto de herencia es un castigo. Yo no lo creo así, para mí puede ser una oportunidad. ¿Oportunidad para qué?, tenemos a cinco viejos decrepitos como socios, a nuestros padres, que todavía no se retiran pero pronto lo harán, y ahora nos sumamos nosotros, y los cinco viejos tienen hijos, mejor no hacer la cuenta. Mejor no, pero por ahora las ganancias siguen siendo buenas, la estructura es más chica: solo tenemos cuarenta empleados, y las máquinas no son tan malas. Pero volvieron los productos chinos, importación y *dumping*, y este gobierno que no nos protege, ¿qué otra cosa más que pesimismo puedo sentir? ¿Solo pesimismo? ¿Quizá podríamos encontrar una nueva veta comercial? No, la verdad es que estoy harto de esta fábrica, desde chiquito que escucho hablar de la fábrica, me tiene harto, si por mí fuera la quemaría para cobrar el seguro. También podríamos vender nuestras acciones. ¿A quién?, ni contratando ambulancias podríamos hacer una reunión de directorio. Entonces podríamos comprarlas, ya te dije, yo lo veo como una oportunidad. De quemar la fábrica a comprar las acciones, no sé si puedo cambiar tanto. Hay que ser flexible. Si esto es flexibilidad ya me está doliendo la columna. ¿Por qué no pedimos una auditoría externa y sabemos dónde estamos parados? Y también podríamos contratar a un especialista en *marketing* para que nos haga un plan

de ventas, con una estimación, no podemos competir con los chinos, tendríamos que diferenciarnos, a lo mejor sería posible, pero lo veo como una posibilidad lejana. Pero también es una oportunidad, así como está la empresa vale por lo que es, no tiene proyección, su mercado es chico y las ventas también, estaríamos comprando las instalaciones, en el peor de los casos, si no podemos reflotarla, vendemos las máquinas y conseguimos algún socio para hacer un negocio inmobiliario con la fábrica, saldrían unos cuantos *lofts*. Nunca se me hubiera ocurrido, probemos, tengo un amigo que es asesor de *marketing* y ventas, si te parece arreglo una entrevista.

La decisión del cambio abrió múltiples posibilidades; la intención es el cambio estructural. No hay crisis, se intentará modificar el precario equilibrio en una dirección deseada, hacia un escenario nuevo, hacia otro sistema. La realidad se construye y reconstruye en función de distintos escenarios, de diferentes horizontes. De la paleta surgen colores, afectos, expectativas, fantasías, acciones probables, estrategias, avanzadas de reconocimiento, pronósticos. La observación es activa porque nace en una decisión, luego busca varios caminos posibles. Pero los caminos se abren en un territorio inexplorado, y muchos se hacen en el andar. Surgen obstáculos, nuevas dimensiones, la curiosidad explora, el deseo descubre, el miedo enlentece el paso, la pasión lo apura. El guiso poco a poco se pone a punto, algunos elementos azarosos se incluyen, se intenta bloquearlos o seguirlos. En alguna medida la observación crea la realidad e incluye elementos que la transforman. El cambio comienza cuando se toma la decisión de buscarlo: a partir de ese momento la observación ya es caminar hacia el cambio.

La observación siempre incluye algún tipo de capacidad creadora que viene de la mano de la intención, que está coloreada por el humor, que tiembla y desea en el umbral del cambio, que decide por un norte o por otro, que cierra la puerta o bien la abre, que vuelve sobre sus pasos o anda un horizonte nuevo, que trastabilla, que cae y se levanta, o que, asustada, corre y se esconde. La intención se hace paso, y el paso, andar. Observamos el paso y el rumbo, también el andar, y desde nuestra observación descargamos la mochila de lo que trajimos para el camino, y cuando a veces creemos que ya no queda nada, se nos ocurre algo nuevo, que no se nos ocurrió traer, pero es algo que podemos hacer. (Y, antes de hacer, o mientras hacemos, pensar, imaginar, soñar.)

Síntesis

La dinámica estabilidad-equilibrio

- La estabilidad puede estar más o menos cercana al punto de equilibrio.
- En tanto la cronificación deviene, los equilibrios son cada vez más inestables, más complejos, con más entropía y más abiertos y sensibles al entorno.

- El equilibrio siempre es dinámico, deviene en el tiempo.
- Tanto la estabilidad como el equilibrio tienen características que los identifican, pero esa identidad no es estática.
- La mirada del observador puede fotografiar un paisaje y cristalizarlo, en esos márgenes el paisaje es, pero también deviene.
- La cronificación deviene y es según la mirada del observador.

El vuelo invisible del azar

- Algunos dicen poder oler el azar, pero nadie lo ha tocado, otros lo niegan, hay quienes lo desafían y quienes lo atribuyen a la ignorancia, pero a pesar de tantas maneras de considerarlo, lo imprevisto ocurre.
- Podemos darle lugar a lo imprevisto y estar abiertos a considerarlo, no como una señal de los dioses, tampoco como un destino definido por los astros, sino como una alternativa más.
- Cuando cruzamos el umbral del cambio quizá nos encontramos con el azar vestido de imprevisto; como dijimos, es una alternativa más, considerarla es flexibilizar la mirada, el paso y el andar.

Observar es también crear

- Al observar invertimos lo que miramos.
- La mirada no es la de un grupo de lentes en línea, es la mirada de unos ojos que se conectan con un cerebro, que está en un cuerpo, que está en algún lugar.
- La mirada puede ser miope, interesada, caliente por la fiebre que el cuerpo tiene, y desde la soledad del desierto que está cocinándonos o desde la sala de una clínica.
- La mirada puede ser un espejismo, y crear el objeto que mira, o ver en el agua barrosa una salvación.
- La mirada, la observación, es también creadora.
- El observador distingue, y construye; la decisión de cruzar el umbral del cambio está impregnada por nuestra percepción, al igual que nuestro andar, y la percepción, que no solo destaca y distingue, también inviste y crea.

Algunos elementos que incluye la observación

- La capacidad creativa promueve y propone las condiciones y las posibilidades del cambio.
- La creatividad posibilita las variantes del caminar hacia el cambio, los cambios

del rumbo, el transformar una caída en desafío o una derrota.

- La creatividad ilumina la observación donde hay intención, estímulo, temores y arrojos, algún entrenamiento, alguna virtud, un defecto, algo de cansancio, mucho o poco de voluntad.
- La mirada hace el andar más simple o más complicado, agrega o quita condimentos a la realidad que transitamos, la que vivimos, o sea, la que surge de la mezcla de ambas.

5. PASOS Y SUGERENCIAS PARA CAMINAR HACIA EL CAMBIO

Este último capítulo pretende ser orientativo; los caminos para promover el cambio son infinitos, tantos como las intenciones y posibilidades de quien decida transitarlos. El punto de inicio es decidir dar un paso, que deviene en posibilidad, que a su vez se abre en múltiples oportunidades. Durante el proceso de cronificación, las oportunidades aparecen porque la decisión para intentar el cambio ilumina opciones, pero también crea alternativas, espacios, grietas, umbrales, horizontes posibles para transitar ese derrotero.

Decidir caminar hacia el cambio nos deja en el umbral, ya sea observando el picaporte de la crisis, ya sea frente a los múltiples quiebres que tiene esa fase de estabilidad en la que estamos. Una vez parados en un lugar u otro es posible abrir el picaporte o no hacerlo, y quedarnos quietos entre ese enredo de hilos que sostienen el sistema o estirar una mano y cortar uno o dos con la intención de que todo el conjunto se desarme. Pero ya hemos llegado hasta aquí, estamos frente a la puerta, o mirando las resquebrajaduras de la pared que sabemos endeble. Y en nuestra decisión hemos optado por el cambio gatopardista: queremos cambiar sin resignar alguna de las comodidades (o supuestas comodidades) que se supone que alcanzamos y a las cuales estamos acostumbrados; queremos cambiar sin arriesgar, sin novedad, cambiar para que todo sea más o menos igual, pero menos molesto. O bien elegimos el cambio estructural: asumimos la novedad de lo desconocido y lo incierto del resultado porque deseamos construir otro equilibrio en otro horizonte. Cualquiera sea la opción elegida hay que andar. Este capítulo mencionará algunos pasos de ese andar que abre caminos, y nos permitiremos algunas sugerencias para hacerlos más simples.

Afirmamos que, contrariamente a lo que muchas veces se piensa, la cronificación no nos destina a cultivar una paciencia sin fin y una tolerancia que pareciera no tener límites. El cambio, en la cronificación, es posible. La intención de alcanzarlo siempre abre un abanico de posibilidades para intentar llegar a él. Luego está el paso, el paso que atraviesa un umbral y sigue andando. Las crisis nos muestran posibilidades que iluminan los fulgores de la tormenta. Los períodos de estabilidad, por ser tan inestables y funcionar con tanto desorden, son muy sensibles a los cambios del entorno (porque su frontera es muy permeable ya que necesitan energía y más y más elementos para sostenerse) y a pequeños desequilibrios internos que a veces se amplifican y, concatenándose, fracturan el equilibrio. Un equilibrio que, con sus subas y bajas, se mantuvo en el tiempo y, observado en su conjunto, podemos decir que es un sistema. Nosotros lo hemos llamado “un sistema fallido”, porque no crece en el sentido evolutivo, sino que más bien pareciera hincharse, con sus mismas variables, su misma estructura, su mayor desorden, su cada vez mayor divorcio de lo que pasa a su alrededor, un sistema que, dijimos, destila pesimismo y nos dice que seguirá siendo insatisfactorio, pero también inmutable (en esto último nos engaña o, más bien, nos engañamos nosotros mismos cuando así lo consideramos).

Puesto que el cambio en la cronificación es posible y que en cualquiera de sus fases puede germinar la intención, distinguiremos algunos pasos y sugerencias para caminar hacia él:

- Reconocer nuestra perspectiva.
- La intención del cambio.
- Las dos caras de la motivación para el cambio.
- ¿Podemos predecir el cambio?
- La flexibilidad en el andar.
- Promover el cambio o aquietarlo.
- La amplitud del cambio y el efecto dominó.
- Hacer para el cambio, ¿dónde?
- Hacer para el cambio, ¿cuándo?
- Hacer para el cambio, ¿cómo?

Reconocer nuestra perspectiva

Reconocer nuestra perspectiva es saber de nuestro punto de vista: dónde nos paramos para observar. En capítulos anteriores hemos establecido varios nexos entre nuestra mirada y aquello que observamos. Nuestra mirada derrama colores sobre lo que vemos según las múltiples variables de nuestro mundo interno, y luego nos devuelve lo que estamos viendo según la óptica que esas variables determinan. Con muchas ganas de comer miramos una hamburguesa fría en la heladera que, no sabemos cuándo, alguien guardó porque no quiso tirar, y esas ganas nos pueden devolver un manjar que ni los dioses disfrutaban. Alguien podrá decirnos que sí, que es cierto, la hamburguesa parece tan horrible que ni los dioses la disfrutaban, pero nosotros no la vemos así, y tan hambrientos estamos que nos parece deliciosa.

Desde una cierta perspectiva el observador define cuanto observa (lo llamamos “el sistema”) y desde ahí distingue las características que lo constituyen. Sin observador no hay sistema. Todo observador que distinga un sistema está inserto en él, porque siempre lo distingue a través de su mirada (¿miope o hipermetrope?, ¿catarata o astigmatismo?, ¿daltónico?), de su humor, de sus intenciones y deseos. El cambio empieza con una intención que nos lleva a un umbral. Luego está la elección de un paso y, después, la decisión de andar. Nuestra perspectiva tiñe todos esos momentos, conocerla es saber que lo que vemos no es solo lo que es, sino también lo que vemos. Podemos definir como crisis la matanza sistemática de las ballenas cuando miramos por televisión cómo se las caza, descuartiza y procesa. En ese momento somos partícipes, luego apagamos el televisor y cenamos. Pero también podemos adherirnos a una ONG con una donación periódica a través de nuestra tarjeta de crédito o ser voluntarios y estar en un gomón en mitad del Atlántico entre un buque ballenero y una ballena arponeada y moribunda. Nuestra perspectiva nos hace partícipes más o menos pasivos, más o menos entretenidos por un programa de televisión, o nos transforma en activistas ecológicos.

Al definir la cronificación nos incluimos; luego está decidir si queremos participar de una manera u otra en relación con el cambio, elegir acciones y un rumbo, considerar

cuándo actuar, nuestra motivación y cuál será la dimensión de nuestros actos (estratégicos o confrontativos, solitarios o grupales, comunitarios, etcétera). Las posibilidades son infinitas: desde andar gritando contra el mundo por la porquería que es y transformarnos en agrios insoportables hasta deprimirnos por la injusticia; o quedarnos solos de tan insoportables que somos; pasando por escribir y reescribir miles de veces una pensada y repensada carta de lectores; crear una fundación; preparar una bomba molotov; emigrar a donde las cosas no nos importen porque no pertenecemos a ese lugar; internarnos en la jungla más cercana con un rifle, a la espera de encontrar algún grupo guerrillero o una comunidad *hippie* perdida; tirar por la borda todos los ideales y acumular riquezas para tener más y más cosas con que distraernos; o pensar las bases conceptuales para que una revolución tenga éxito. Al definir la cronificación nos incluimos, luego el proceso deviene y nosotros en él, y en ese devenir podemos elegir intentar el cambio desde la posición en la que estamos parados, que no es más que eso: una posición.

Podrían preguntarnos para qué toda esta digresión sobre la perspectiva del observador. La respuesta es simple y contundente: porque el actuar en pos del cambio está predeterminado por la definición que hagamos del proceso de cronificación como un todo, de alguna de sus crisis o de una de sus fases de estabilidad, y esa definición depende de un punto de vista o, para ser más exactos, de la posición desde donde describimos. Agregamos que nuestra descripción modifica el sistema, por la simple razón de que el sistema no está ahí sino que recién aparece cuando nosotros también estamos. Y esa descripción, además de tener un cariz y no otro, una forma y no otra (para nada absolutas), aumentará o disminuirá nuestra motivación para actuar y nos hará más simple o tedioso el paso.

Si la intención es atravesar el umbral del cambio, nuestra perspectiva nos proporciona un mapa, o el esbozo de mapa, y, ya sea uno u otro, nos predetermina, porque nos indica un territorio y una dirección, y de acuerdo con eso buscaremos una forma de transitarlo (corriendo, agazapados, pidiendo permiso o a los gritos) y lo haremos con una expectativa mejor o peor. Alguien condenado a tres cadenas perpetuas en una cárcel de máxima seguridad puede hacer un mapa con esos elementos, con el cual difícilmente encontrará una salida, y su motivación es probable que disminuya hasta una depresión grave desde la cual sí encuentre una: suicidarse. O ante la misma situación puede avivarse en él una llama mística y, si no termina en un delirio y en el hospital de la penitenciaría tambaleando por la carrada de psicofármacos que le administran, quizá redefine las cosas y sí halle una salida que lo reconforte entre libros espirituales y sermones en los recreos, o realmente se convierta y tome sus tres condenas a cadena perpetua como un sacrificio digno de realizar.

Caminamos hacia el cambio con un mapa definido desde una perspectiva. Desde un lugar lo esbozamos, no solo un lugar físico, sino también personal y social, y sobre esas variables damos los pasos de nuestro andar. Como las descripciones que hacemos de las cosas que observamos también nos describen, es que sugerimos saber desde dónde las realizamos. Reconocer nuestra perspectiva nos permite saber que nuestro andar hacia el

cambio está prefigurado desde un punto de vista, que no es el único posible, ni tampoco el verdadero (porque no hay uno verdadero). Eso nos permitirá seguir por otro camino si fuera necesario, o modificar los pasos si así lo consideramos. El punto de vista es uno entre tantos, y al saberlo es posible modificarlo y observar desde otra perspectiva, distinguir otras cosas, y entonces se puede rehacer el mapa y reconsiderar nuestros pasos, si fuera necesario.

La intención del cambio

¿Qué dirección le daremos al cambio?, a nuestro intento de lograr un cambio. Parados en el umbral, ¿intentaremos restablecer lo que no está del todo bien, pero está?, ¿o buscaremos otra cosa? Yo sé que con esta pareja no soy feliz, pero estoy seguro de que si me separo tampoco seré feliz, no porque me quede solo, no creo que me quede solo, no sirvo para vivir solo, pero con otra pareja tendría los mismos problemas que ahora, al poco tiempo, pasada la novedad, todo sería igual, entonces, ¿para qué separarme? ¿Y quién dice que para cambiar esta pareja infeliz hay que separarse?, podríamos preguntar. ¿No es posible cambiar un modo de relación sin romper la relación?, ¿no es posible cambiar la relación sin cambiar a la otra persona que la conforma?, al menos podríamos intentar. Por otra parte, ¿quién dice que con otra persona nos pasará lo mismo? No hay un solo camino para el cambio ni tampoco somos tan exactos con los pronósticos.

La cronificación, lo hemos dicho, resume un amargo pesimismo, y ese pesimismo ensombrece el futuro, y las sombras le quitan vigor a la motivación para el cambio estructural. Con un *hobby* nuevo, quizá nuevos amigos, más trabajo, con menos tiempo en casa todo puede seguir funcionando. La intención del cambio es gatopardista. ¿Y qué si la intención fuera un cambio estructural? Ya vimos que no es necesario cambiar de *partenaire*, también podríamos intentar cambiar la relación: examinemos un poco su estructura y organización, miremos nuestros hábitos, veamos cuánta intimidad tenemos, no solo sexual, sino de tiempo en común (en común, no tiempo juntos: uno frente al otro con el periódico de por medio, uno al lado del otro con el televisor enfrente, uno frente al otro con teléfono inteligente cada uno y un andar rápido de dedos sobre pantallas minúsculas). Hagamos algunas cuentas y veamos cuánto sexo hay durante..., digamos un mes, ¿y durante una semana? Cataloguémoslo como bueno, regular o malo y pensemos, imaginemos, cómo quisiéramos que fuera. Veamos cuántas veces nos encontramos a solas (uno frente al otro o al lado de él), conversación de por medio, sin televisor, sin periódico, sin computadora, sin la última versión de la tableta, sin comida y vino hasta reventar para no pensar ni lo que se escucha ni lo que se dice, sin amigos, sin libros, sin estar fantaseando con otro/a, sin familiares, sin los hijos que, porque son pequeños, están siempre en el medio. Veamos cuántas veces nos encontramos, palabras y gestos de por medio, hablando de lo que sentimos. ¿Cuántas veces hablamos de lo que sentimos? Anotemos, también, cuántas discusiones tenemos por mes, sobre qué temas, y

agreguemos una, dos o tres estrellas según la intensidad. Pensemos qué nos estimula y qué nos aburre, con qué frases, conductas, hábitos y manías nos sentimos hastiados, y con cuáles nos sentimos aburridos. Este pequeño ejercicio, que puede ampliarse según el interés del lector, puede dar una idea de la relación, un mínimo mapa. Luego, según características personales (y grados de todavía lo quiero o me tiene hartado), sobre ese mapa se puede decidir dónde colocar una conversación franca, una propuesta diferente, una carta, *e-mail* o mensaje por teléfono (que transmita algo más que información), o una bomba (no real, sino un secreto dicho sin control y en el lugar inadecuado), una despedida, un no aguanto más, tendría un amante, ya estoy hartado, me quiero ir de esta pareja, pero no dejarte, quiero otra pareja, pero sin separarme.

Algunos podrán decirnos que con estas propuestas ya intentaron y nada cambió, que todo sigue peor, más crónico. Entonces hay que rever el mapa, considerar seriamente la intención, y quizá buscar en el entorno algún elemento que desequilibre. Sugerimos un terapeuta de pareja. Otros podrían proponer un pariente, un amigo, y muchos un amante o una amante, que, no negamos ni afirmamos, quizá sirva para el cambio. Algunos también encuentran un proyecto tal como cambiar de casa, comprar un automóvil nuevo o hacer una pileta en el jardín. Otros se hacen alcohólicos o adictos al trabajo, a las compañeras de trabajo, al fútbol, al golf. El entorno es un infinito proveedor de nuevas cosas. El punto es decidir usarlas, pero con una intención de cambio. Y también está la energía; la pareja necesita energía, quizá si le quitamos energía y solo obtenemos entropía (malestar), y si le quitamos aún más energía y acumulamos más incomodidad, a lo mejor revienta y sanseacabó.

Como hemos dicho al inicio, estas son apenas algunas sugerencias en el caminar hacia el cambio. La idea es subrayar la intención: cambio estructural o gatopardista. Porque más allá de las vicisitudes en el andar, la intención abre posibles alternativas e ilumina, quizá, puntos de inflexión, prefigura el mapa y mantiene la motivación, que de la fuerza del deseo se nutre. Y si la intención se sostiene es posible reconsiderar el paso, modificar el rumbo, reponerse de alguna que otra caída e, incluso, cambiar la posición y observar desde otra perspectiva, lo que muy probablemente nos permitirá redefinir lo que vemos hacia afuera, y también lo que sentíamos y pensábamos en relación con lo que estábamos viendo. La intención del cambio da el norte y las ganas de andar.

Las dos caras de la motivación para el cambio

Supongamos que hemos decidido el cambio estructural, ya sea aprovechando la crisis, ya sea pateando este equilibrio endeble que nos tiene insatisfechos, un tanto molestos, sin muchas esperanzas, pero decididamente hartos. De una u otra manera hemos llegado al umbral del cambio y estamos mirando lo que hay más allá. Algo podemos divisar, no mucho porque está muy nublado, y hay niebla. Sabemos que debajo de ese árbol, ¿cuál?, ese, el que se ve delante de la montaña, ¿o es una nube?, no, bueno, sabemos que

debajo de ese árbol queremos establecernos, en otro país, con la misma familia, o que ahí queremos plantar nuestro emprendimiento, la empresita en la que tanto pensamos, o empezar con la ONG que proteja a los animales en extinción, y también, ¿por qué no?, empezar la revolución, o escribir la novela que hace años tenemos en la cabeza pero nunca podemos, por falta de tiempo, o dejar de fumar de una vez por todas. Todos son cambios individuales; si fueran más amplios que eso, tendríamos que tejer algunos acuerdos y luego elegir, entre todos, el árbol a donde queremos ir, sabiendo, más o menos, para qué queremos llegar hasta él. Y si fueran más amplios todavía, es decir, sociales, quizá deberíamos considerar alguna estrategia para que las acciones se enlacen con otras y se potencien y crezcan.

Ahí estamos: parados en el umbral, mirando el horizonte y el lugar a donde queremos llegar, y estamos motivados para dar un paso, y otro, y caminar. Motivación, ánimo para ejecutar un acto, intención, interés para hacer en función de un cambio buscando otro equilibrio. Luego la acción. ¿Sí?, ¿y si esperamos un poco?; ¿habremos pensado en todas las posibilidades?; ¿será este el momento?; ¿o habría que esperar?; ¿no será un impulso?; ¿para qué avanzar?; este no es el horizonte que esperábamos encontrar; las cosas no son tan fáciles: un conocido quiso cambiar y lo atropelló un colectivo; ¿para qué todo esto si así estamos bien?, bueno, no tan bien, pero más o menos bien; ¿y si después de todo estuviéramos peor? El telegrama de renuncia al trabajo; sacar los ahorros del banco para comprar ese pequeño local donde instalaremos el comercio, la hipoteca porque el dinero no es suficiente, o pedir prestado a un amigo, a nuestro padre, a nuestro suegro; decirle que la amamos, que deseamos un hijo; la ceremonia religiosa de un casamiento; participar en un partido político; proponerse para concejal, diputado, gobernador; unirse a un grupo que se opone a la avenida de tres carriles que destruirá el barrio. ¿No será seguir una ilusión?

Antes del paso, la motivación pendula entre el temor y el deseo, el miedo al cambio y la intención del cambio. Y no olvidemos que la cronificación aletarga la expectativa del cambio y ensombrece la intención, porque la sensación que deriva de ese tiempo circular en donde ocurre, su “siempre será igual”, oscurece todo pronóstico. En ese contexto las sensaciones que pendulan ambivalentemente abren un amplio abanico de blancos y negros que es mejor poner sobre la mesa y darle forma de palabras, escribirlas quizá, conversarlas con alguien o con nosotros mismos, aireadas un poco sacándolas de nuestra cabeza, del zigzagueante andar de nuestras ideas y nuestras ganas.

La motivación para el cambio está regada por la ambivalencia, la misma agua que la hace crecer provoca miedo a lo que resulte de su crecimiento. Es útil saber de estas dos caras para no congelarnos ante el temor de una, ni saltar por impulso sin cálculo ni cuidado por la otra. El cambio gatopardista tiende a recomponer las cosas como estaban, pero ¿quedarán igual?, ¿y si quedan mal?, porque una vez que una copa se rompe, rota queda, pero hay buenos adhesivos, además, escondida entre otras pasa desapercibida. ¿Y qué pasará si finalmente dejo el trabajo y me instalo por mi cuenta? No me imagino lo que puede pasar, o sí, me lo imagino, por eso no me animo, pero un amigo me dice que todo saldrá bien, no sé, a él le fue bien, pero a mí a lo mejor no, y después, a esta edad,

¿dónde consigo otro trabajo en relación de dependencia? La intención del cambio va de la mano de la ambivalencia entre nuestros temores y nuestros deseos. Hemos afirmado que nuestra mirada no solo espeja la realidad, sino que en alguna medida también la crea; en la intención del cambio también está nuestro pendular frente a él, y saber de ese pendular nos hace más conscientes del paso. Nuestra sugerencia es exorcizar los temores y deseos para conocerlos y, en lo posible, evitar que dirijan nuestro caminar hacia el cambio más que nuestra conciencia. A veces los temores nos llevan sin que lo sepamos, y de repente nos dejan parados, estáticos, mirando el vacío, o también nos mueven a saltar sin saber bien hacia dónde. Intentar reconocer las formas de las dos caras de la ambivalencia hacia el cambio es una manera de evitar actuarlas, porque muchas veces el acto es una forma de decir sin palabras: de las palabras es más o menos posible volver, pero de los actos no tanto.

¿Podemos predecir el cambio?

¿Podemos predecir el cambio?, ¿con cuánta exactitud? ¿Podemos preverlo, adivinarlo, prevenirlo? Las preguntas abren un espacio cada vez más ambiguo. Sostenemos que en la cronificación el cambio es posible, más allá de las sombras con que el proceso oscurece el futuro, y subrayamos que no importa tanto cuán extenso es el proceso en el tiempo, sino su fragilidad. Su hambre de cambio, expuesta en la crisis, y la delgada superficie de la estabilidad que, con un solo paso, puede resquebrajarse, hacen posible la intención. Ahora bien, ¿podemos predecir cuál será el camino para llegar al norte elegido?, ¿llegaremos a ese lugar deseado?, ¿hay un solo camino?, ¿un único norte?, ¿podría haber varios? Por qué no, sí que hay varios caminos, y el norte puede cambiar según el deseo, que polariza un lugar y atrae la aguja. Si la perspectiva del observador recrea la realidad que el mismo observador percibe, el norte no es unívoco, y el andar tampoco. Y, además, por ahí ronda el azar. Si buscamos en nuestra memoria las crisis que hemos resuelto y si encontramos también lo que podríamos llamar un proceso de cronificación, ¿siempre llegamos al lugar exactamente deseado?, ¿cumplimos un plan y una estrategia, punto por punto, o a veces también improvisamos?, entre el norte de nuestras intenciones y el lugar a donde arribamos, ¿hay mucha diferencia?, ¿llegamos al mismo campo pero no al punto exacto?, ¿cambiamos el recorrido en el andar?, ¿cambiamos también el punto de arribo?

Queríamos dejar la empresa, ser independientes, no más jefes ni viajes hasta la oficina, ni trabajar doce horas diarias, elegimos una ciudad en la playa, compramos un terreno y poco a poco fuimos construyendo tres casitas, una para vivir y dos para alquilar, pero finalmente terminamos con un hotel de veinte habitaciones; nos ayudaron las circunstancias, dijimos. O el lote se valorizó tres veces mientras diseñábamos las casitas y decidimos venderlo y con ese dinero comprar la oficina del primer piso del edificio donde vivimos y nos independizamos: ya no somos empleados de la empresa de

seguros, ahora somos corredores de seguros.

Alguna vez leímos en la sección policial de un periódico que un hombre desesperado, que había decidido suicidarse disparándose un tiro en la sien, al momento de hacerlo dudó. El frío del caño de la pistola en su sien, la firme intención de apretar el gatillo, la angustia, el temor, la decisión ya tomada. Para él cambiar era matarse, había comprado la pistola y las balas, aprendió a cargarla, y una y varias veces la apoyó sobre su sien, como practicando, hasta que decidió suicidarse. El dedo en el gatillo, la decisión tomada, el pulpejo del dedo acariciando el gatillo, y algo que de repente cambió su paso, modificó su andar, oscureció su norte. Entonces el hombre movió la pistola de la sien hacia su frente mientras el pulpejo apretaba el gatillo y un ruido sordo dejó un camino llameante en el borde de su frente y la bala cruzó la ventana y le dio de lleno al vecino de enfrente que estaba poniendo la mesa para cenar y murió en el acto.

Nuestra intención es el cambio, nuestra decisión le dio cabida, las posibilidades se abrieron en esa particular realidad en la que estamos, que nos pertenece y también no nos pertenece, que creamos y también no tanto. Llegamos al umbral y avanzamos, un paso, otro, tenemos el esbozo de un mapa, un rumbo y un norte; más allá está el horizonte desconocido. Nuestra decisión de actuar en virtud del cambio le da un sentido a lo incierto y desconocido del horizonte y lo hace amigable, manejable. Pero en la complejidad las posibilidades son muchas, y muchas más las intersecciones, y aún más las derivaciones. Los sistemas son más o menos resistentes al cambio dependiendo de cuán cerca o cuán lejos están de su punto de equilibrio, en un momento lo son más, en otro mucho menos, están más o menos abiertos a una perturbación, y esa perturbación puede quedar ahí o dar lugar a otra, y a otra, y amplificarse hasta el grado de derrumbar el muro de Berlín. ¿Estaba planificado hacerlo en ese momento, de esa manera, en la noche del 9 al 10 de noviembre de 1989? La historia dice que no, una serie de hechos se sucedieron: muchas radios y televisoras de la entonces República Federal de Alemania anunciaron que el Muro estaba abierto; por la presión de la gente la guardia de un punto de control, confusa, lo abrió, y luego se abrió otro, y otro; berlineses occidentales escalaron el Muro; los guardias del Este los miraban sorprendidos, tanto como a los orientales que lo traspasaban para beber cerveza en los bares del Oeste. Los guardias también fueron a visitar a sus vecinos y alguien trajo un martillo y empezó a golpear esa barrera que todos detestaban.

No queremos dejar totalmente el camino hacia el cambio en el territorio del azar; que hay cambio azaroso, sin duda. Pero también hay cambio buscado, planificado. En el espacio entre ambos actuamos. Sí afirmamos que la intención del cambio, que se nutre en el deseo, tiene un norte que en el andar puede ser otro (así como también podemos corregir el paso para buscarlo, la perseverancia y la voluntad nos dicen mucho de esto). Podemos mantener un norte aun en la tormenta, o desviarnos para no naufragar y luego volver a él. El deseo nos guía. Pero el deseo también puede cambiar en el camino. Las predicciones y los pronósticos sobre el cambio son tan exactas como nuestras intenciones y deseos, y nuestras intenciones desgranar su exactitud cuando salen al mar de la vida y quedan más expuestas, y ya el reloj no da la hora exacta. Nuestros intentos de lograr el

cambio según nuestros deseos nos constituyen, más allá de las frustraciones y los fracasos, pero la exactitud del punto al que llegamos depende de la conjunción de infinitas variables que no están en nuestras manos.

Sabemos de nuestra intención de cambio, de nuestro andar y del norte elegido cuando están en sintonía con nuestros deseos. El caminar hacia lo que deseamos es lo que nos constituye, porque tanto el rumbo como el norte, el paso y el punto de arribo derivan de la conjunción de infinitas posibilidades que se abren y se cierran, que percibimos o no, que tomamos o descartamos. La sugerencia es poner en duda nuestros pronósticos, nuestras predicciones y considerarlos como una posibilidad entre tantas. Pronósticos y predicciones entre paréntesis, no absolutos, nos permiten recuperarnos mejor de la frustración y nos dan flexibilidad para mantener la intención y la motivación, para modificar el paso, el andar, el norte, nuestras estrategias para alcanzarlo, y abrirnos a alternativas de las que no sabíamos, pero que quizá nos lleven a lugares mejores que los esperados, o peores, en cuyo caso decidiremos seguir. O quizá no, tal vez decidamos esperar un mejor clima o tener más fuerza, estar más descansados o menos lúcidos, porque a veces se necesita menos conciencia y más arrojo. En fin, otra vez, las posibilidades son muchas; sobre ese abanico elegimos, sin olvidar que muchas de las posibilidades aparecen cuando la intención las despierta, las ilumina o las genera.

La flexibilidad en el andar

Hablamos de las dos caras de la motivación para atravesar el umbral del cambio. Asumimos la intención y, frente a ella, se abren las posibilidades, tal como hemos dicho, no solo las que están ahí, sino también las que nosotros provocamos sobre las que están ahí y las que creamos más allá de las que están ahí. Podemos amalgamar de distintas maneras los elementos que observamos, si es que la crisis los desarticuló, o nos apoyamos en algún punto del inestable equilibrio y lo rompemos: pedimos la convocatoria de acreedores, no más noches de insomnio, reuniones con abogados que cobran fortunas en asesoramiento inútil, con contadores que dan pocas alternativas, no más angustia y esta taquicardia que asusta, no más sedantes tres veces por día; decidimos no seguir sosteniendo esta inestabilidad que nos está destruyendo la salud, ya lo hicimos una vez, dos no, decidido: pedimos la convocatoria de acreedores. Podríamos agregar algún nuevo elemento a los que están ahí, desparramados, y redefinir con un socio capitalista la empresa, pero no encontramos un socio capitalista. Y también podríamos llevar la convocatoria a la quiebra y adiós empresa, telegramas, juicios, algún que otro embargo, inhibiciones, unos años un poco alterados, pero al fin ¡adiós empresa!, ¡adiós de una vez por todas! Pero no, no estamos decididos a cerrarla, porque quizá...

La intención se abrocha con las posibilidades y ambas derivan en un acto. En algún momento es importante y necesario hacer algo. El cambio no es solo decidir y elegir. Las posibilidades aparecen cuando las manos hacen, los pies andan. Aquí, otra vez, el hacer

tiene infinitos significados: desde quedarnos quietos, impávidos como jugadores de póquer frente a esa pregunta que cae sobre la mesa, la recorre, se desliza sobre nuestras piernas y sube hasta nuestros ojos (¿estás enamorado?) hasta saltar de alegría improvisando unos pasos de *tap* sobre la mesa, pasando por preguntar, discretamente, ¿dónde está el baño?, y caminar en esa dirección para entrar al baño y quedarnos encerrados, digamos, unos ciento veinte minutos, más o menos, esperando que ella se canse y se vaya mientras rogamos que no venga a buscarnos.

Ahora bien: intención, motivación y acto están enlazados por un bucle de ida y vuelta (nuestra mirada) con lo que está fuera y dentro de nosotros. Así es como creamos el guiso de la realidad en donde vivimos. Porque de muchas maneras podemos escuchar y entender la pregunta ¿estás enamorado?, y de muchas maneras pueden entender nuestras respuestas. Quizás ante la gélida expresión de jugador de póquer entiendan que estamos extasiados, y que cuando preguntamos por el baño se eternicen imaginando que es nuestra timidez y nos esperen no ciento veinte minutos sino cuatro horas. Nosotros, por supuesto, ante esa pregunta pergeñamos algún tipo de plan, esbozamos un camino (de entrada o de huida, no importa) en un mapa, y elegimos dónde ir (al baño, a escondernos). Pero si luego de estar ciento veinte minutos, cuando un mozo y un paramédico vienen a buscarnos porque creyeron que habíamos sufrido algún tipo de apoplejía o deshidratación agudísima y salimos, y ella está esperando, sonriente, tenemos que modificar el esbozo del mapa, cambiar el objetivo: pedirle prestado un anillo al policía para regalárselo a ella, descartar el baño y mirar hacia la puerta de salida pensando a dónde podríamos ir, no a casa, por supuesto, para estar, de incógnito, unos, digamos, tres meses, ¿la tía Juana?, sí, podría ser en la casa de la tía Juana, nadie sospecharía, además tiene Alzheimer, seguro que al rato olvida que estamos asilados en su casa y si le preguntan dirá que no, que no estamos, y quizá, por qué no, el policía es soltero y se enamora de ella y no acepta que le devuelvan el anillo.

Con el ejemplo queremos afirmar que nuestro andar tiene un porcentaje importante de imprevisibilidad (mayor del que creemos), y si a eso le agregamos el azar, la suerte, el destino o como quiera llamárselo, el porcentaje aumenta. Por lo tanto, es nuestra sugerencia tener el paso flexible, estar dispuesto a dar una vuelta y a veces otra, a cambiar el rumbo, apurar el tranco o enlentecerlo, cambiar el norte y, quizás, hasta decir sí, estoy enamorado, ¿para qué negarlo?

Con nuestra percepción, nuestra intención y nuestros pasos, le damos gusto y consistencia al guiso de la realidad del que somos parte. Agarrar una cuchara, probar un poco, no, le falta sal, o sería mejor un poco de pimienta, se está haciendo muy denso, quizá más tomate triturado. Entonces podemos ser plásticos en la definición de la situación y no quedarnos encerrados en una, porque esa definición es producto de nuestra subjetividad, entrelazada o no con otros, en un devenir de hechos y situaciones. Intentar no quedar encerrados en las formas del deseo que define el rumbo del cambio, y tampoco en nuestras acciones para concretarlo. El camino hacia el cambio ha de estar abierto a modificar el curso si los vientos son otros, a reconsiderar nuestro punto de vista, los afectos desde donde miramos y los que nos devuelve la mirada. Caminar hacia

el cambio requiere estar abiertos a sus vicisitudes y lograr alinear de la mejor manera posible el devenir de las circunstancias y el deseo de acceder a otro equilibrio que consideramos mejor.

La flexibilidad para caminar hacia el cambio requiere la posibilidad de rever, según las circunstancias, el esbozo del mapa que hicimos, el punto de vista desde donde lo dibujamos, los sentimientos que nos embargaban, el momento de nuestro devenir y del devenir de la situación, nuestra intención y el rumbo que elegimos, nuestro accionar, sus características y fuerza, el momento y el lugar donde actuamos (y algunas cosas más). La flexibilidad de los pasos hacia el cambio resulta de nuestra capacidad para poner en duda sistema, observador y todo cuanto surja en respuesta a las acciones que realizamos. En alguna medida, somos creadores de la realidad en la que andamos, de los abismos que nos asustan y de las calles sin salida que nos ofuscan, mirar esa realidad desde otro ángulo es hacerla distinta para, entonces, actuar distinto. La sugerencia es estar abiertos a las alternativas que puedan aparecer y, también, ser capaces de crearlas.

Promover el cambio o aquietarlo

¿Es posible promover el cambio?, ¿se puede empujar la estabilidad de la cronificación hacia un desequilibrio crítico que ponga en duda su identidad estructural? La respuesta es sí. Empecemos por lo más sencillo: un individuo promueve una crisis individual (de buenas a primeras juega todo su dinero a un número de la ruleta, pierde y hace un *racconto* de su vida desde una perspectiva tan negativa que tiene ganas de matarse). También puede promover una crisis familiar (hay varios ejemplos sencillos que al lector se le pueden ocurrir, y que además puede buscar en su memoria). O bien puede promover una crisis en la empresa donde trabaja (falsear un balance). Quizás alguien pueda producir una crisis financiera o dar lugar a una inestabilidad política que termine en una guerra, ¿por qué no? Avancemos un paso más: en una crisis, ¿se puede orientar el cambio hacia un determinado punto? La respuesta es sí, se puede intentar. Se puede, en medio de una crisis familiar, intentar resolver de una vez por todas la relación con nuestro suegro; en una crisis financiera se puede intentar reestructurar un orden internacional (como ocurrió después de la crisis de los años treinta). Y en el período de estabilidad de la cronificación, ¿se puede aquietar el cambio o promoverlo? La respuesta es también positiva y ya la hemos explicitado antes.

Afirmamos que es posible perturbar el sistema para llevarlo al umbral del cambio. La pregunta es hasta dónde pueden llegar las ondas en el agua que produjo la piedra que arrojamos al estanque. La respuesta no es unívoca, tiene varias aristas porque complejas son las interacciones que se pueden o no articular entre quien tira la piedra, el tipo de piedra, el momento en que se arroja, las características del estanque, el clima, las manos del azar, la corriente súbita que amplificó la onda o que la hundió sin más. En un equilibrio que se desestructura, las acciones pueden encadenarse y amplificarse hasta

horizontes impensados. A esto lo podemos llamar “efecto dominó”, y lo desarrollaremos más adelante. Y también pueden neutralizarse hasta el grado de minimizar las consecuencias y los efectos. En este punto se abre un amplio espacio que la palabra “imprevisibilidad” cobija, al menos de modo tentativo: es lo que algunos llaman “azar” y otros “ignorar las variables que operan”.

En el proceso de cronificación que creemos que vivió la Argentina, muchas voces explican que las crisis no logran cambios porque nunca tocamos fondo. Y tocar fondo sería que algún tipo de desastre destruyera el orden establecido para que desde el sufrimiento podamos reconstruir las cosas de mejor manera. Nosotros no adherimos a esta expectativa porque nos ubica en un lugar tan pasivo como para que una motivación terrible nos obligue a buscar otro equilibrio. Las ideas que circundan esta expresión de tocar fondo muchas veces se asocian con una forma de promover el cambio. Ese andar existe, sin duda, pero no lo compartimos por el costo que generalmente implica, ¿para qué destruir y empezar todo de nuevo? Desde nuestro punto de vista eso sería promover la destrucción del sistema, no el cambio. En nuestra opinión, promover el cambio, o al menos intentar hacerlo (también cabe la posibilidad de intentar quietarlo), es transitar o gestionar la crisis hacia un ordenamiento nuevo, o bien perturbar la estabilidad lejana al equilibrio para provocar una crisis y luego intentar orientar ese desorden con alguna intención. Podrán decirnos que la intención puede ser destruir todo, sin más. Lo aceptamos, no lo compartimos; a nuestro entender esto es promover una crisis catastrófica, nosotros hablamos de promover el cambio.

Andar más allá del umbral del cambio en el ámbito individual parece más sencillo, porque creemos que las variables son pocas; en el ámbito familiar también parece sencillo, quizás no tanto, pero también sencillo. En el ámbito de una empresa es más complejo, y si los efectos se amplifican y concatenan unos con otros puede ocurrir un gran cambio, o simplemente nada, o que nos despidan, sin más. Los efectos del cambio pueden amplificarse llegando a territorios impensados: una mariposa bate sus alas y, si todo se concatena en la misma dirección, en el otro lado del mundo se produce un huracán.

El 28 de junio de 1914, en Sarajevo, el archiduque Francisco Fernando, príncipe imperial de Austria y heredero del trono austrohúngaro, murió junto con su esposa, Sofía Chotek, en un atentado perpetrado por Gavrilo Princip. A partir de ese momento se activó una intrincada red de alianzas entre países que detonó una guerra global en la que lucharon más de sesenta y cinco millones de soldados, se desmembraron cuatro imperios: el otomano, el ruso, el austrohúngaro y el alemán, y tres dinastías desaparecieron junto con el absolutismo monárquico que hasta entonces sobrevivía en Europa (los Romanov, los Hohenzollern y los Habsburgo). Podrán decirnos que no fue un atentado cualquiera. Es cierto, pero ¿cuántas bombas, muertes, revueltas hubo antes que el atentado de Gavrilo Princip desatara la Primera Guerra Mundial? Sin duda, el horno estaba para bollos, lo que puede entenderse como que había suficiente levadura para que una acción se articulara con la otra y esta con otra y los efectos se fueran potenciando y amplificando. Creemos que ni aun el más exaltado de los miembros del grupo Mano

Negra, asociación a la cual pertenecía Princip, pensó en las consecuencias que desató ese atentando.

La conclusión es que el cambio se promueve desde la intención elegida, que fija una perspectiva, y luego está la decisión de atravesar el umbral y andar hacia un norte que puede llevarnos al lugar deseado o derivar en otros que nunca concebimos ni esperamos. Esta conclusión se contrapone al pesimismo y la inmovilidad que surge de la sensación de tiempo circular que la cronificación produce, y sugiere que el cambio no necesariamente queda circunscripto al ámbito donde se promueve, muchas veces se abre y amplifica (y nos asombramos) o se eclipsa (y nos frustramos). Una vez tomada la decisión de promover o aquietar el cambio se comienza a caminar hacia él, luego está mantener ese andar, más allá de lo que ocurra y las circunstancias. La sugerencia es estar abierto a lo imprevisto y responder a ello sosteniendo la intención, lo cual no significa andar y andar a pura fuerza y voluntad, más allá de cuanto ocurra, sino resaltar la intención más allá de lo que ocurra, y ser flexibles ante las nuevas circunstancias que aparezcan. Hablamos, por supuesto, de sostener la intención del cambio, lo que no necesariamente significa mantener un norte a pesar de todo y contra viento y marea (quizá sí, en ocasiones). Hablamos de sostener un deseo que se articula con los vientos cambiantes de las circunstancias y las frustraciones y fracasos que a veces ocurren, de sostener un deseo de cambio, que bien puede mutar en tanto busca materializarse.

La amplitud del cambio y el efecto dominó

Hablamos de efecto dominó cuando una serie de sucesos se articulan y amplifican generando cambios que van más allá de nuestras intenciones. ¿Podemos provocarlo? Quizás, en una mínima expresión, podemos articular una estrategia y decirle a nuestra esposa que nuestra suegra (su madre) no se atrevería a decirle al tacaño de su marido (el padre de nuestra esposa, nuestro suegro) si nos podría prestar algo de dinero, no mucho, el que necesitamos para remodelar la casa, o ni siquiera prestarlo, sino dárselo a ella, su hija, como adelanto de herencia, sabiendo, por supuesto, que nuestro suegro es tan rico que ese dinero no cambiará en nada su economía, pero dando por sentado que eso no va a ocurrir porque ella, nuestra esposa, no se animará a contarle a su madre lo que su marido (yo) pienso de su padre para que ella, nuestra suegra, se dé cuenta de la verdad que dijimos y presione a su marido (nuestro suegro) para que le adelante la herencia a su hija (nuestra esposa) y así yo deje de trabajar.

La estrategia puede prepararse, esperando que una pieza caiga sobre otra y el camino sea el prefigurado y el resultado, el esperado. Lo que se diría no dar un paso a través del umbral del cambio sino dar una pequeña patada al primer elemento que encontramos esperando que este caiga sobre otro y así hasta que el cambio deseado ocurra. Y en verdad puede ocurrir, pero los imponderables son tantos que también puede suceder lo contrario o algo que ni siquiera imaginamos: que nuestra esposa, harta de la tacañería de

su padre, ahora plenamente consciente por lo que le hemos dicho, vaya a un escribano y rechace toda su herencia donándola a una institución que se dedica a estudiar el cambio climático y su efecto sobre las hormigas coloradas, que, por supuesto, bien que se lo merecen, pero no tanto como nosotros, que hace años estábamos esperando beneficiarnos con ese dinero para dejar de trabajar de una vez por todas.

Con los ejemplos queremos decir que el efecto dominó es un tanto inmanejable, pero que ciertamente ocurre. En la compleja estabilidad lejana al equilibrio, donde la entropía aumenta y se necesita más complejidad para mantener la estructura, un hecho mínimo puede provocar un cambio mínimo que enlaza con otro y este con otro y este con otro y la onda toma dimensiones impensadas. ¿Pero eso ocurre porque sí?, ¿o se necesitan ciertas condiciones? La condición, en términos generales, es la lejanía al equilibrio en que la estabilidad se encuentra, eso la hace más susceptible a las perturbaciones. Sobre esa susceptibilidad ocurre la fractura. Ahora bien, ¿cuándo esa fractura se expande y cuándo no?, ¿cuándo una grieta sigue y sigue y resquebraja una de las vigas centrales del edificio?, ¿y cuándo termina a unos pocos centímetros? ¿Qué determina una cosa o la otra? No lo sabemos con exactitud. Podemos hablar de un contexto, un entorno que favorece y otro que no, pero la respuesta deja muchos espacios vacíos.

Sin duda que la inestabilidad política y social de la Europa Central de principios del siglo pasado expandió la onda del atentado de Sarajevo, también se agregaron ambiciones territoriales, intereses políticos y económicos, y a eso se sumaron odios antiguos entre pueblos, fronteras que dividían nacionalidades, deseos de libertad, nacionalismos hasta entonces ahogados.

Desde nuestra perspectiva de observadores podemos articular hechos a partir del atentado; confrontan políticas imperialistas y se ponen en juego alianzas: Austria-Hungría invade Serbia, el Imperio alemán ataca Bélgica, Luxemburgo y Francia. Rusia ataca Alemania. Se abren otros frentes: el Imperio otomano, Italia y Rumania entran en la guerra, también Bulgaria. Y a través de las colonias de ultramar el conflicto se hace mundial. Siempre desde nuestro punto de vista, podemos decir que la intencionalidad del atentado de Sarajevo no había considerado todas estas consecuencias, que derivaron en la reestructuración de Europa y en el surgimiento de nuevos países.

Hemos hablado antes de la intención y de la imprevisibilidad del cambio, de ese pendular donde nuestras acciones, fruto de decisiones específicas (o no tanto), tomadas desde una perspectiva que distingue un panorama y esboza un mapa para transitarlo en función de un norte deseado, ocurren en ese guiso que llamamos “realidad” y dan por resultado otra distinta, a veces la que habíamos imaginado, a veces no, a veces no sabemos bien qué está ocurriendo, otras veces nada, pero, en general, el efecto dominó ocurre ante nuestro asombro. La idea es que del pendular entre la intención y la promoción del cambio nos posicionemos como sujetos activos que intentamos orientar los quiebres del devenir según nuestra intención, y luego estemos abiertos a ese devenir.

El efecto dominó habla de la amplitud del cambio y sugiere que en la complejidad de las circunstancias y del momento las consecuencias de los pasos dados más allá del umbral son, en alguna medida, impredecibles, y que un acto individual, en ciertas

circunstancias, en cierto contexto, puede provocar cambios que van mucho más allá del espacio a donde ese acto llega o tenía la intención de llegar. Los sucesos pueden asombrarnos o frustrarnos. La sugerencia es reconocer esta posibilidad para, si ocurre, estar preparados y poder subirnos a la ola e intentar surfearla (¿por qué no?), hacernos un ovillo y esperar a que pase (ya pasará, ya pasará, hay que aguantar, firme y sin respirar), o también huir desesperados recriminándonos por lo que hicimos (¡Dios mío!, ¡esto provoqué!, yo no quería).

Hacer para el cambio, ¿dónde?

¿Dónde el paso?, ¿cuál es el norte?, ¿hay algún lugar donde el piso sea más firme, la acción más efectiva, el andar recto? Los pasos pueden ser infinitos, la pregunta es: ¿cuál es el mejor trayecto para promover el cambio?, para encontrar un punto en el cual, con el simple correr de un ladrillo, toda la pared se resquebrajará, ¿lo hay? La respuesta es no. Podemos promover el cambio en cualquiera de los períodos de la cronificación (la crisis o la estabilidad), pero no sabemos si hay un umbral a través del cual el andar será más efectivo y llegaremos antes al lugar esperado, menos cansados y sonrientes. Probablemente este umbral exista, uno que se abre a un camino recto y con la menor cantidad de contratiempos, pero es muy difícil conocerlo a priori. Las posibilidades del cambio son infinitas, tanto como los umbrales y los caminos que elegimos transitar, y también los pasos con que los andamos. ¿Cómo saber de antemano cuál es el dónde mejor?, el dónde promover el cambio. ¿Quizás apelando a la intuición?, ¿quizás a un cálculo de probabilidades?, ¿quizás a un plan estratégico?

Creemos que lo más importante es cruzar el umbral y transitar el horizonte que se extiende más allá, el paisaje que se abre y desconocemos, ¿cuál es el mejor rumbo?, ¿dónde el mejor lugar para asentar el pie?, ¿cuán profundo es este charco? Quizás el paso que dé con el mejor rumbo sea el que resulte de la articulación de nuestros recursos con la deriva de la crisis (o la debilidad de un equilibrio inestable), nuestra intención de cambio y el abanico de posibilidades que se abren y nuestra mirada considera. Alentamos entonces cruzar con una intención, no a tontas y a locas, sabiendo que toda acción generará una respuesta que hemos de considerar, respuesta que quizá flexibilice el andar, lo entorpezca, lo estimule o lo aquiete, pero que lo mantenga vivo.

En 1894 el capitán del ejército francés Alfred Dreyfus fue condenado a prisión perpetua en la Isla del Diablo por alta traición, luego de un juicio que se probó injusto. El caso reveló el antisemitismo de una parte de la sociedad francesa de esa época. Diversos hechos se sucedieron, entre ellos un artículo de Émile Zola, “Yo acuso”, que empujó a que los intelectuales franceses tomaran posición. El malestar social y político se extendió durante años, hasta que en 1906 Dreyfus, rehabilitado, fue reintegrado al ejército con grado de comandante. Los cambios ocurridos a partir de ese hecho en la sociedad francesa fueron múltiples, desde políticos hasta ideológicos, e incluyeron el rol que la

Iglesia católica ocupaba en la opinión pública, el lugar de la prensa y la participación de los intelectuales en la vida pública.

Ahora bien, desde la distancia podemos preguntarnos cuál fue el mejor paso, el mejor andar. También podríamos decir que fueron muchos caminos los que se abrieron en derredor del caso Dreyfus, que expresaba la disconformidad de gran parte de la sociedad francesa con ciertas variables ideológicas y equilibrios de poderes, conflicto que se manifestaba una y otra vez en crisis a través de una injusticia evidente. Una injusticia que puso de manifiesto el descontento social y cuestionó un orden establecido. Sobre esta tímida afirmación es posible distinguir múltiples pasos y rumbos que se transitaron durante doce años. Crisis y períodos de estabilidad que podemos distinguir como un proceso de cronificación que promovió muchos intentos de cambios en distintas esferas. Pero ¿había un punto donde el sistema era más vulnerable? Un observador podría destacar uno y desde su perspectiva quizá lo pruebe cierto. En tanto otro podría proponer uno diferente desde otro punto de vista. Y otro, uno nuevo. Y otro, uno alternativo. Y quizá todos, desde sus perspectivas, puedan fundamentar que el sistema terminó de desequilibrarse cuando se movió esa pieza en particular.

Tal como hemos afirmado: si hay un andar que nos allane el camino hacia el cambio esperado, no lo sabemos a priori. El observador pergeña el sistema y es parte de él, luego decide una intención y después empieza a andar, y elige entre opciones que se presentan. Más allá será lo que ocurra, y lo que ocurra es una respuesta que el observador ha de considerar, bien para rever lo que observa, bien para reconsiderar sus actos, dónde impactaron, el momento en que ocurrieron, sus características. En suma, el andar se construye y reconstruye entre la intención, las probabilidades y los pasos, las caídas, los obstáculos y el cansancio o el ímpetu. Sugerimos empezar con un paso y buscar un norte, pero estar dispuestos a ponerlo en duda, porque en la concurrencia de muchos elementos (muchos desconocidos) destilará una gota que empujará el cambio. En qué entresijo del sistema la gota abrirá una grieta no podemos saberlo de antemano. La mejor de las veces podemos preverlo, luego habrá que actuar y ver qué ocurre; siempre hay más posibilidades de las que a priori creemos y, además, con nuestro andar abrimos nuevas.

Él decidió hablar con su pareja acerca de las periódicas crisis que los arrasan, dejándolos de cama (en verdad sin cama, o no, con cama espalda contra espalda hasta que los ecos de cada pelea se pierden). Él cree haber encontrado una pauta: en general ocurren cuando el dinero apenas alcanza para llegar a fin de mes. Ambos estamos tensos cuando esto ocurre, ¿será ese el problema?, creo que sí, que en verdad me recrimina que no trabaje más o no gane más dinero. Pero yo soy el que ocupa diez horas de su día con el trabajo, no puedo más, no me pagan bien, eso lo sé, pero me gusta lo que hago y mis compañeros, y el lugar está cerca de casa, si tuviera que viajar gastaría una parte del sueldo en pasajes. El observador definió un mapa y un camino, la idea es hablar con su esposa por las continuas peleas que los están desgastando. El mapa dice que él gana poco, que ella desearía que buscara otro empleo; él, por su parte, cree que en verdad es ella la que debería trabajar más, que es necesario revisar el acuerdo sobre los aportes a la

economía familiar: ¿por qué él debe ser el proveedor?; los hijos crecieron, ella debería ganar más, es simple: con dedicarse más horas lo lograría, pero no lo hace, ¿por qué?, quizá porque está cómoda así. Por otra parte, él disfruta de su trabajo, cuando todos sus amigos lo padecen, él lo disfruta, su esposa tendría que respetar eso, en verdad no está siendo muy comprensiva, piensa, eso también tengo que hacérselo saber, se propone.

Desde un punto de vista el observador esboza un mapa que le servirá para intentar cambiar su hartazgo de crisis periódicas con su esposa. La intención es el cambio. Ha decidido actuar y eligió un camino que lo llevará a hablar con su esposa sobre lo que ocurre. ¿O sobre lo que él cree que ocurre? Recordemos que el mapa es tentativo y que se ajusta en el andar. Definimos la situación desde nuestro punto de vista, y nuestra intención de cambio está impregnada con nuestra subjetividad. Los pasos son tentativos, el norte también; y el paisaje que recorreremos es mucho más grande de lo que pensamos. ¿Es este el camino?, ¿el cambio ocurrirá tal como lo prevemos?, ¿con esa conversación todo cambiará? En verdad no lo sabemos, pero creemos que así será. Entonces empezamos a andar. No, no es por el dinero, dice ella, la esposa, peleamos porque cuando el dinero no alcanza desestimás mi preocupación, espero que seas más comprensivo con lo que me pasa. Yo también esperaba que fueras más comprensiva con mi trabajo, pensaba decir él, pero ahora no puede hacerlo. En el andar hay que modificar el esbozo del mapa, el paisaje es otro. Si el objetivo se mantiene, si el norte sigue siendo intentar terminar con las crisis periódicas de pareja, hay que cambiar el rumbo, desandar algún que otro paso.

Nos ilusionamos con el cambio según nuestra perspectiva, nuestros deseos, y pensamos que nuestros pasos serán los más adecuados y el camino elegido, el mejor. Es una ilusión, el cambio está detrás de nuestra capacidad para buscarlo de distintas maneras, de nuestra persistencia, de que a pesar de las frustraciones sigamos intentando. El cambio ocurre (también puede ser que no ocurra) cuando sostenemos nuestra intención de lograrlo en la flexibilidad de un andar que seamos capaces de sostener, aun cuando a veces no lo alcancemos. Podemos suponer cuál será el paso más efectivo, pero no lo sabemos con exactitud, además, al andar modificamos la situación, y esta también modifica nuestro punto de vista, el mapa que tenemos de la situación. La sugerencia es no creer que hay un lugar específico donde actuar, un punto donde el sistema es más vulnerable, la sugerencia es andar porque en el camino seguramente encontraremos muchos dónde.

Hacer para el cambio, ¿cuándo?

¿Cuándo es el mejor momento para cruzar el umbral?, ¿cuándo para comenzar a andar? En un apartado anterior hemos desarrollado la articulación entre el observador y la realidad, incluyéndolo en ella. Hay quienes tratan de evitar el cambio climático manifestando frente a una fábrica o un hotel donde se desarrolla un foro económico

internacional, hay quienes predicán desde el altar de una iglesia y otros desde un programa de televisión, algunos boicotean la compra de ciertos productos, otros compran automóviles híbridos y otros sabotean una refinería de petróleo para que estalle. Hay quienes intentan recuperar un amor perdido escribiendo una canción tristísima para tratar de atraerla desde el lamento que expresa el amor frustrado, y otros que se trepan por el balcón mientras un grupo de mariachis la despierta con canciones amorosas. La forma de empujar el cambio se conjuga con la construcción de la realidad sobre la que se pretende actuar, y siempre es la motivación la que dispara el paso.

La motivación marca el pulso del cuándo atravesar el umbral del cambio y empezar a andar, pero a veces el paso se aquieta, otras se apasiona y cruzamos esa zanja que nunca pensamos que podríamos, o subimos a ese balcón sin saber cómo, porque en verdad que es alto y no sé cómo llegué hasta acá, y sí, los mariachis que cantan los traje yo, para decirte que nuestro amor es para siempre, que nunca te olvidé y que quiero empezar de nuevo, como si nada hubiera pasado. Este cuándo en particular viene con impulso y con una retahíla de pasos rapiditos que quieren llegar al lugar deseado (o sea, ella), al cambio esperado (o sea, volver con ella). Hay otros, como quien eligió escribir la canción desoladora para llorar su amor y de esa manera hacerle saber que todavía la quiere, que eligen un cuándo más moderado, quizá más extenso (por el tiempo que requerirá escribir la canción, cantarla, grabarla, enviársela y que ella la escuche).

Preguntarnos si hay un momento mejor para caminar hacia el cambio, para dar este paso y no otro, también para saber si hay un mejor momento para cruzar el umbral nos deriva a una cuestión: ¿hay un mejor momento para actuar? Como a todos nos ha pasado más de una vez, luego de ocurridas las cosas, más tranquilos y con el diario de ayer en la mano, nos damos cuenta de que el negocio que cerramos el sábado no fue tan bueno, que habría sido mejor esperar, que no ganamos tanto como pretendíamos. También que nuestra amada, la del balcón tan alto y los mariachis debajo cantando, no nos esperó y está durmiendo con otro. O, a la inversa, también nos ha pasado más de una vez, que el lunes nos damos cuenta de que la venta que cerramos el sábado fue en el momento exacto porque el domingo se prendió fuego la fábrica pero ya no era la nuestra. La intención, acuciada por el deseo, espera respuestas exactas. Quisiéramos darlas, pero no las tenemos. En el guiso de realidad y subjetividad en el que estamos, en algún momento levantamos una mano, nos distinguimos y definimos una situación, queremos un cambio y lo buscamos. Entonces cruzamos el umbral y empezamos a caminar. Si somos flexibles nos adaptaremos a las subas y bajas, elegiremos no subir esa montaña sino rodearla, o quizá, si la subimos, vemos que el paisaje es diferente a lo que esperábamos y debemos modificar el camino. Y cuando el guiso en el que estamos se entremezcla con otro, con otros, porque el territorio está poblado con otros humanos (generalmente lo está), entonces, el norte es menos exacto y el andar debiera ser más flexible, porque a veces habrá que acordar, otras que discutir y algunas hasta pelear.

Cuando el señor del apartado anterior habló con su esposa con la intención de terminar con las crisis que en los últimos tiempos enhebraban su pareja dejando un regusto de hartazgo cada vez mayor, por una cuestión de dinero, según creía, entró en el

territorio de ella, y, como pudo escucharla, descubrió otro elemento que no había considerado y cambió el mapa de la situación. Su punto de vista se amplió. Él atravesó el umbral del cambio: decidió hablar con ella, y el primer paso fue esa conversación larguísima en la confitería (porque había elegido hablar en una confitería para no gritar, ni enojarse, ni irse, como eran sus costumbres). Esos fueron sus cuándo para lograr el cambio, elegidos entre su intención, su estrategia y un primer paso dado. Luego todo se transformó en un baile de a dos, y su esposa también propuso pasos, y dio algunos según sus propios tiempos y su propio mapa.

Podemos decidir cuándo cruzar el umbral del cambio, momento que surge de la intersección de nuestros deseos de actuar y lo que creemos que es el mejor momento para hacerlo, pero cuándo andar en pos de ese cambio está más en manos de las vicisitudes del camino que de nuestras intenciones. A menos que la pasión por obtener el cambio sea tan arrolladora que defina sus propios tiempos, y hablemos sobre las crisis cuando ella está lavando la ropa, un domingo por la noche, lavando a mano porque el lavarropas está roto desde hace quince días y no tenemos dinero para arreglarlo. Esta última opción la desaconsejamos, es bueno estar motivado para el cambio, pero es mejor cuando esa motivación considera, al menos un poco, lo que está ocurriendo más allá de su horizonte, para, al menos un poco, intentar que las acciones se desplieguen cuando el cielo está más despejado, cuando haya una mejor opción de que logren el efecto esperado, en fin, cuando ella esté más dispuesta a escucharnos, porque, no lo olvidemos, queremos hablar sobre nuestras periódicas crisis de pareja con nuestra pareja, que es otra persona y muy probablemente tendrá su punto de vista.

A la pregunta de si hay un mejor momento para actuar podemos decir que sí, pero no con certeza, sí probablemente. A la pregunta de si podemos saberlo con antelación la respuesta es no con certeza, sí probablemente. Nuestra acción es una más entre múltiples variables que se conjugan. Ante la miríada de posibilidades que se abren a nuestro accionar en pos del cambio, ¿hay un momento óptimo? Quizá, pero no es posible saberlo con exactitud. La sugerencia es, a pesar de todo, intentar, porque en nuestra motivación sí está el cuándo que buscamos. De alguna manera, al cruzar el umbral del cambio o al seguir transitándolo siempre saltamos un vacío (a veces un poco más, a veces un poco menos). Podemos evaluarlo, eso sí, pero no sabemos si permanecerá igual (ni el vacío ni la fuerza de nuestro salto); nuestro andar está construido con la madera de nuestras ganas de saltar, ese es el mejor tiempo para hacerlo.

Hacer para el cambio, ¿cómo?

El cómo de la acción se relaciona directamente con la perspectiva del observador, sus características y circunstancias. Buscamos el cambio en el territorio que hemos distinguido, en el esbozo del mapa que realizamos, y tratamos de alcanzarlo según nuestras particularidades. Desde un punto de vista místico, una manera de actuar sobre la

maldad, la violencia, las enfermedades, plagas, sequías, en fin, las desgracias que el mundo padece, es hacerse ermitaño y aislarse en alguna cueva para orar o entregarse a un sufrimiento autoimpuesto que expíe el mal. Si entendemos a quien ve lo malo del mundo de esta manera comprenderemos que la definición de sistema en crisis es tan amplia como su fe; entonces, actuar el sacrificio dentro de ese significado es coherente. La categoría de su accionar está en el mismo horizonte que su definición de la crisis.

Ante el malestar por la desigualdad y el acceso a las cosas básicas del vivir, que periódicamente bulle en las más diversas crisis, en algunos casos se levantan muros en el intento de cuidar a unos y evitar que otros los atravesasen. El emperador Adriano levantó las murallas que marcaban el límite del Imperio romano a principios del siglo II; entre muchas otras la Gran Muralla China la antecedió. El muro de Berlín intentó diferenciar dos visiones políticas. En todos estos casos se distinguen elementos, estructura y organización, un sistema, y se esboza un mapa para caminar ese territorio en busca de un cambio. ¿Se alcanza? Quizá, probablemente; proponerse algo no es lograrlo siempre, el andar puede modificarse en cada paso, también la motivación.

Lo más común es que las acciones para lograr el cambio se realicen con la misma argamasa con la que se esboza la definición del sistema (la crisis o la fase de tranquilidad), y toman forma sobre la misma tabla donde se extiende esa argamasa, con las mismas distinciones que hace nuestra mirada y con todo lo que ella trae de manera implícita (prejuicios, valores, puntos ciegos, etcétera). ¡Y por lo común no obtiene el resultado esperado! Muchas veces lo contrario: el intento de solución empeora el problema (Watzlawick, Weakland y Fish, 1976) ¿Por qué? ¿Porque intentamos reconstruir la estructura de la casa que se nos está viniendo abajo con los mismos materiales que recogemos de los escombros! He aquí uno de los aspectos de la ambivalencia ante el cambio: la tendencia a recomponer todo como estaba y mantener la ilusión de la tierra firme; un cambio gatopardista.

¿Qué hacer entonces? Volver a mirar el andar desde el otro punto de la ambivalencia: el cambio estructural. Esto implica reconsiderar la situación desde otra perspectiva, desde otro marco de referencia, desde otro significado. Y al hacerlo reconsiderar también nuestro punto de vista. ¿En verdad está tan mal que uno de nuestros hijos quiera tomarse un año sabático y viajar a Nueva Zelanda a trabajar?, ¿que no quiera estudiar sino trabajar y vivir solo?, ¿o que no quiera trabajar y esté más que entusiasmado con un curso de cocina y esté preparando platos exóticos todo el día? Es paradójico: por lo común desde la misma perspectiva en que se esboza la situación se intenta cambiarla. Categorizamos que los problemas de nuestro hijo son debidos a su inmadurez, y para ayudarlo lo observamos con más atención, marcándole cómo actuar, cuándo y hacia dónde dirigir sus actos. Obviamente que los efectos de estas indicaciones y sugerencias la mayoría de las veces aumentan la inmadurez, que puede expresarse con mayor sometimiento o rebeldía, o quizá con algún tipo de enfermedad física o psíquica. El cambio estructural ocurre en otro horizonte; conducir, empujar o transitar la crisis, o fracturar la estabilidad implica la intención de alcanzar otro equilibrio, y esa intención nos coloca fuera de las variables del sistema observado.

Considerar el esbozo del sistema en crisis desde la perspectiva del cambio esperado es una manera de orientar las acciones en pos de él, de actuar para buscar otro equilibrio y no para rehacer el que zozobra. Nuestro accionar en la crisis está predeterminado por la manera en que la consideramos; si ese esbozo está realizado desde una intención de cambio, las variables que nos trae la mirada no serán las del sistema, sino las del cambio que queremos operar.

De entre las muchas maneras en que podemos caminar hacia el cambio resaltamos dos, que nos parecen importantes:

1. Esbozamos un mapa de la situación desde la perspectiva del cambio estructural y, por lo tanto, los pasos se originan en ese marco de referencia y no en el sistema en crisis, y están guiados por nuestra intención.
2. Desde nuestra intención realizamos acciones que están fuera del marco de referencia de la situación. Por lo común acciones caracterizadas como disparatadas, ilógicas, inesperadas. César desafía a Roma y cruza el río Rubicón con una legión; es la guerra civil. Pompeyo, su rival, con dos legiones completas, frescas y descansadas, no concibe semejante arrojo y huye.

El conflicto de Medio Oriente no logrará un cambio de equilibrio sustentable con muros cada vez más altos o respuestas violentas a la violencia, masiva o quirúrgica. Las consecuencias así lo dicen. O bien la situación se observa de modo tal que solo posibilita acciones para el no cambio, o bien las acciones reafirman un proceso de cronificación.

Los pasos hacia el cambio ocurren en un territorio nuevo, el que la intención abre. Territorio que transitamos con el esbozo de un mapa dibujado en gran medida con los trazos de nuestros deseos, de nuestras intenciones. Luego están las vicisitudes del andar, y los recursos que puedan surgir. En ese trayecto es difícil saber cuál es la mejor manera de andar, pero sí sabemos que, más allá del norte que nos guía, hay una intención de cambio a partir de la cual podemos decidir hacia dónde dirigirnos y cómo. La sugerencia es mantener y reconocer la intención, porque abre un aspecto nuevo (en el territorio de la crisis o la estabilidad) que transitamos para lograr el cambio. La intención generó un mapa que no es el territorio, y desde allí iluminamos algunas cosas y no otras. De la intención para el cambio deviene el cómo obtenerlo, pero debemos aclarar que no es un deseo aislado, que solo vive en nuestro mundo interno, sino uno articulado con el territorio a través de un mapa que guía los pasos de un andar, y subrayamos que es mejor estar siempre dispuestos a escuchar lo que en ese andar ocurra.

Síntesis

Reconocer nuestra perspectiva

- Significa saber de nuestro punto de vista: dónde nos paramos para observar.
- Nuestro punto de vista le da una perspectiva a nuestra mirada, que inviste lo que vemos desde una posición, aquella en la que estamos parados.
- Reconocer que miramos desde una perspectiva es saber que lo que vemos no es lo que es, sino que está arropado por nuestra subjetividad.
- Conocer nuestra perspectiva es reconocer que lo que vemos está teñido por los colores de nuestra mirada.
- Saber de nuestra perspectiva es también saber que nuestra mirada no nos trae verdades absolutas.
- Reconocer que no tenemos verdades absolutas nos permite poner en duda nuestras afirmaciones, ser más dúctiles, ajustarlas, cambiarlas.

La intención del cambio

- La intención del cambio puede definirse hacia el cambio gatopardista o el estructural.
- Al decidir la intención del cambio esbozamos un mapa y orientamos el andar.
- La intención del cambio nutre la motivación, que a su vez la refuerza.
- Si la intención se sostiene, es posible cambiar el paso, o el rumbo, reponerse de alguna caída y continuar, y, quizá, también reconsiderarla.

Las dos caras de la motivación para el cambio

- La motivación para el cambio siempre pendula entre el temor y el deseo, el miedo al cambio y la intención del cambio.
- En ese pendular la motivación brilla o se oscurece haciéndonos avanzar a tontas y a locas o dejándonos quietos, expectantes ante el miedo que paraliza.
- En el abanico de posibilidades que se abren entre el temor y el deseo, el paso puede aquietarse o, por impulso, transformarse en salto.

¿Podemos predecir el cambio?

- Al iniciar el andar hacia el cambio se abren posibilidades en tanto avanzamos.
- Mientras transitamos el territorio se abren alternativas de las que no sabíamos antes.
- Y también es posible que nuestra mirada cambie, porque en el andar quizás observemos desde otra posición.
- En la complejidad de ese tejido de circunstancias que pueden modificarse a cada paso es muy difícil predecir el cambio.

- Sabemos de nuestra intención, de nuestro norte y del punto al que queremos llegar, pero el tránsito hacia él muchas veces abre alternativas que no conocíamos, y al seguirlas nuestras predicciones sobre el cambio son cada vez menos exactas.

La flexibilidad en el andar

- Intención, motivación y acto están enlazados con un bucle de ida y vuelta con lo que está fuera y dentro de nosotros.
- Al andar podemos encontrarnos con cosas de las que no sabíamos, en las que nunca pensamos, con cosas que nunca creímos que ocurrirían.
- Y también es posible que cambie nuestra intención y hasta el norte de nuestro andar.
- La flexibilidad del paso nos permite explorar las distintas alternativas que se abren y considerar otros posibles rumbos.

Promover el cambio o aquietarlo

- Al decidir si intentamos promover el cambio, decidimos también si elegimos por el cambio de estructura o el cambio para que nada cambie.
- Esa decisión se echa a andar.
- Y el andar transcurre en un espacio de imprevisibilidad; no conocemos qué cosas puedan surgir, ni conocemos todo el territorio, ni tampoco podemos dar fe cierta de nuestros pasos, solo sabemos de nuestra intención.
- Promover el cambio no es solo decidir, sino sostener esa decisión en el andar, que tiene momentos y tramos inesperados.

La amplitud del cambio y el efecto dominó

- El cambio no necesariamente se circunscribe al ámbito donde se promueve.
- En sistemas inestables, un cambio mínimo puede generar otro, que a su vez produce otro, que a su vez..., y el cambio a veces fluye ante nuestra sorpresa, sin que podamos orientarlo.
- No podemos saber cuándo un mínimo cambio producirá el efecto dominó, sí podemos mencionar algunas condiciones para que ocurra: un entorno que favorece, gran cantidad de entropía, un sistema complejo e inestable.

Hacer para el cambio, ¿dónde?

- ¿Es posible saber dónde está el mejor umbral para cruzar hacia el cambio?, ¿podemos saber cuál es el mejor paso y el andar más recto? Lamentamos responder que no, que no es posible saberlo de antemano.
- El punto donde el sistema es más vulnerable no existe en sí mismo, sino en la mirada de un observador, que observa desde cierto punto de vista.
- Dónde dar el paso y cruzar el umbral y, después, dónde andar resulta de la conjunción de un observador, su intención y la deriva de la situación.
- Situación en la que el observador influye (y esta sobre él).
- Hay un dónde en cada punto de esa articulación que fluye. El dónde no nos es ajeno, participamos en él y, en alguna medida, lo construimos.

Hacer para el cambio, ¿cuándo?

- Podemos responder: cuando el sistema es más inestable.
- ¿Podemos saber cuándo es más inestable?
- Ciertamente no, porque en el sistema estamos implicados, nuestra perspectiva distingue ciertas variables y desconoce otras.
- Cuándo será el mejor momento para actuar se conjuga con nuestra mirada. Cuando es el mejor momento para actuar es cuando estamos motivados para hacerlo.
- Nuestra motivación busca y encuentra cuándo actuar, que, lo hemos dicho, es el mejor momento para dar lugar a nuestra intención.

Hacer para el cambio, ¿cómo?

- Actuamos con intención de cambio según nuestras características y el mapa que tenemos de la situación, mapa que, por otra parte, también depende de nuestra mirada.
- El cómo actuar resulta de la mezcla de las intenciones de nuestra mirada, que esbozó un mapa, y de las particularidades de nuestro andar.
- La intención de cambio nos mueve a un andar que busca otro horizonte, no perderlo nos permite abrir una dimensión desde donde vemos lo que ocurre, la dimensión generada por la intención del cambio.
- Ver lo que ocurre desde la intención del cambio es saber que lo que tenemos entre manos es un mapa, no el territorio.
- El mapa que tenemos entre manos, si está realizado con intención de cambio, abre una nueva dimensión en el territorio.
- No es el territorio el que nos determina, es el mapa.

BIBLIOGRAFÍA

- Di Lampedusa, Giuseppe Tomasi (1997): *Il gattopardo*, Milán, Feltrinelli.
- François, Charles (1997): *International Encyclopedia of Systems and Cybernetics*, Múnich, K. G. Saur.
- García Maynez, Eduardo (1943): *Los presocráticos*, tt. I y II, México, Fondo de Cultura Económica.
- Gerchunoff, Pablo y Llach, Lucas (2010): *El ciclo de la ilusión y el desencanto. Un siglo de políticas económicas argentinas*, Buenos Aires, Emecé.
- Heisenberg, Werner (1985): *La imagen de la naturaleza en la física actual*, Madrid, Orbis.
- Martínez Miguelez, Miguel (1993): *El paradigma emergente*, Barcelona, Gedisa.
- Prigogine, Ilya (1996): *El fin de las certidumbres*, Santiago de Chile, Andrés Bello.
- Prigogine, Ilya y Stengers, Isabelle (1993): *La nueva alianza. Metamorfosis de la ciencia*, Madrid, Alianza.
- Thom, René (1985): *Parábolas y catástrofes*, Barcelona, Tusquets.
- (1987): *Estabilidad estructural y morfogénesis*, Barcelona, Gedisa.
- Watzlawick, Paul (1980): *El lenguaje del cambio*, Barcelona, Herder.
- Watzlawick, Paul; Weakland, John H. y Fish, Richard (1976): *Cambio. Formación y solución de los problemas humanos*, Barcelona, Herder.
- Woodcock, Alexander y Davis, Monte (1986): *Teoría de las catástrofes*, Madrid, Cátedra.
- Zimmerman, Héctor (1999): *Tres mil historias de frases y palabras que decimos a cada rato*, Buenos Aires, Aguilar.

Índice

Índice	2
Legales	4
Introducción	5
1. Sobre la cronificación	9
2. La crisis como eslabón de la cronificación	34
3. Cómo nos afecta la cronificación	45
4. El umbral del cambio	62
5. Pasos y sugerencias para caminar hacia el cambio	78
Bibliografía	104