

**LIDERAZGO, CRISIS Y CAMBIO PROACTIVO  
EN LA *ILIADA*  
EL NACIMIENTO DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL  
DINÁMICO**

**Frédéric DROMBY**  
Universidad Tecnológica - Reims  
(Francia)

**Jennifer-Johana  
GUTIERREZ-OCAMPO**  
La Nueva Sorbona y  
Institución Universitaria Colombo-  
Americana  
(Francia)

**Miguel PONCE VARGAS**  
Universidad de Reims  
(Francia)

**Robert ROBLES**  
Universidad de Reims y  
Euro-Campus Pierre Bayle  
(Francia)

## **RESUMEN**

En este artículo, postulamos que el extenso poema llamado '*Iliada*', el primer texto del pensamiento occidental, sigue el patrón dinámico de una crisis organizacional, tanto en su desarrollo general como en muchos detalles. Esto hace que la *Iliada*, una vez descifrada utilizando la gestión moderna del conocimiento, sea el tipo ideal de crisis y un libro narrativo ejemplar sobre el tema. La prueba de dos hipótesis indica que la *Iliada* se ajusta a los marcos de Hermann (1963) y Pearson (1998), que son las referencias más frecuentemente citadas sobre las crisis. En particular, y en relación con nuestros tiempos difíciles, esto ilustra magistralmente la extrema importancia del sigilo, a menudo geográficamente remoto, desencadenando eventos en la fuente de los 'efectos mariposa', para comprender mejor la repentina llegada de sociales complejos, no lineales, e incluso pandémicos. Luego se desarrollan análisis y sugerencias de ODC.

**Palabras clave:** Análisis de contenido - Evento desencadenante - Coincidencia de patrones – Crisis – Cambio

## **INTRODUCCIÓN**

La *Iliada* (o *Ilíada*) es la fuente escrita más antigua de cierta importancia cuantitativa con respecto a la civilización occidental. Con su secuela, la Odisea del mismo Poeta -o tal vez una línea de poetas- que convencionalmente llamaremos 'Homero', la cual es también universalmente admirada a través de los siglos como

una obra maestra del pensamiento humano (<sup>1</sup>). Este es el momento de la fundación y un monumento de la literatura europea, y ha sido comentado y traducido por innumerables académicos o expertos distinguidos en Letras y Artes, como Murray (1924, revisado por Wyatt 1999 <sup>2</sup>) o el poeta Fitzgerald en los USA. (1974), Kirk (1993) y Rutherford (2011) en Inglaterra, Mazon (1937) y de Romilly (1985) en Francia, Güemes (1991) en España. Sin embargo, durante ochenta años también ha sido objeto de análisis dirigidos por lingüistas que realizaron trabajos de campo sobre los últimos vestigios de culturas puramente orales en Europa y en todo el mundo (por ejemplo, Parry 1971, Lord 2000), y filólogos que arrojaron nueva luz sobre las regularidades previamente ignoradas en el mensaje y el patrimonio de 'Homero' (por ejemplo, Nagy 1992, 1996, 2003, 2010).

Por lo tanto, es una sorpresa establecer la casi ausencia de análisis organizacional como un marco de referencia y caja de herramientas para profundizar en la complejidad de la *Iliada*: el poema se centra en un corto período de la famosa Guerra de Troya (históricamente situada alrededor del 1200 a. C.) y expone una disputa de liderazgo entre el guerrero más carismático de todos (el príncipe Aquiles o 'Akhilleus' en griego antiguo) contra el Rey de la ciudad más rica de la época (Micenas o Mykênê) quien gobierna la impresionante coalición de 'mil barcos' (*Iliada*, Libro 2): Agamenón. Muchos acontecimientos negativos ocurrieron en el ejército griego de Achaean antes de que un amargo episodio pusiera un fin abrupto (y no feliz) a lo que pudiera fácilmente ser llamado un catálogo de violencia cruda.

Pero la *Iliada* también es un texto fascinante (<sup>3</sup>), y un ejército con problemas internos es, por definición, una Organización que tiene al menos un problema que gestionar y resolver, si quiere evitar un destino poco envidiable como lo es su derrota o incluso su destrucción.

Entonces, más allá del conflicto de liderazgo mencionado anteriormente, ¿cuál es precisamente el conjunto de problemas que afectan al ejército de Achaean como organización?

Dado que la *Iliada* está organizada cronológicamente (en 24 libros), comenzaremos nuestro estudio con los primeros versos del extenso poema, buscando desafíos y/o lecciones para el conocimiento organizacional actual, sobre todo, en sus aspectos dinámicos.

---

<sup>1</sup> 'The earliest and most central literary text of Western literature' (Nagy 1992, portad el texto literio más antiguo y central de la literatura occidental.

<sup>2</sup> Usaremos esta traducción ocasionalmente, cuando creamos que da una mejor lección que el lanzamiento de Fitzgerald de 1974, que ha alcanzado un estatus casi icónico en el mundo de habla inglesa (al menos tres editores lo han aceptado en New York y Londres). Esta última traducción también será nuestra guía, a la par con el texto griego de Oxford (Munro y Allen, 1920).

<sup>3</sup> Las alabanzas por ello son innumerables, desde Cicero o Goethe hasta Jacqueline de Romilly, de la Academia Francesa: 'La *Ilíada* y la *Odisea* ocupan un lugar especial en la literatura en general. Estas son las primeras obras escritas producidas por Grecia. Desde el principio, se impusieron a la admiración de todos' (Romilly, 1985, p.3), traducidas sin modificaciones utilizando el traductor de Google.

# 1 - LA *ILIADA*: ¿UN EJEMPLO DE CAMBIOS NO VOLUNTARIOS EN UNA ORGANIZACIÓN DEBIDO A UNA CRISIS? ANÁLISIS EXPLORATORIO DE LAS PRIMERAS LÍNEAS DEL TEXTO, SEGUIDAS POR HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN Y PRUEBAS

## 1.1. La lanzadera: 'chryses' y sus significantes relacionados

Justo después del breve preludeo (versos 1-8), en los versos 11-182, el padre de una joven Virgen, un sacerdote de Apolo llamado Chryses (usamos aquí la transcripción de Murray y Wyatt) que vive en la ciudad imaginaria de Chryse, ora por la liberación de su hija...Chryseis.

En términos académicos, esta Virgen silenciosa podría ser el 'evento desencadenante' (eg Pearson y Clair, 2008, p.11) de una Crisis, ya que su amargo estino causa la aflicción de Aquiles y Apolo contra el ejército griego. Chryseis, o el dúo Chryses-Chryseis, incluso podría ser el tipo ideal de un evento desencadenante, ya que no juegan otro papel más adelante: 'Homer...decidió comenzar su historia... con un pequeño incidente, casi trivial. La acción comienza con Krysês, un sacerdote de Apolo, que aparece en el campamento griego para rescatar a su hija Krysêis. Se desvanecerán del poema después del primer libro y, tradicionalmente hablando, no son nadie'. (Ford, 2004, p.76-77, quien no logró establecer una conexión con la gestión moderna de crisis).

En términos lingüísticos, ¿cómo funciona este sofisticado juego de palabras? Primero se basa en una aliteración. Cada 'significante' (de Saussure, 2005) en juego está compuesto por una raíz fija 'Chrys' o 'Krys' (dependiendo de la traducción: más cerca del latín -Murray & Wyatt- o más cerca del griego original -Fitzgerald) y una terminación que es variable. Parece contener un hermoso *quiasmo*:

Con el primer significante "Chrysês", suprimimos la última letra de la terminación: Esto da "Chrysè" (el segundo significante citado).

Con el último significante "Chrysêis" si suprimimos la primera letra de la terminación: Esto da "Chrysis" (se pronuncia "crisis"), que es la palabra implícita pero que falta.

Entonces, si decimos en voz alta el conjunto rotundo de palabras: "Chrysês, Chrysè - Chrysêis, Crisis" obtenemos una aliteración perfecta, fluida, llamativa y fácil de memorizar (<sup>4</sup>). Esta puede ser una primera pista para el diseño interno de *Iliada*. Sorprendentemente, no encontramos ninguna referencia precisa a este supuesto conjunto de palabras en la literatura a pesar de su carácter transparente una vez que se expone (<sup>5</sup>).

---

<sup>4</sup> Como no olvidamos que *Iliada* fue al principio una canción, transmitida por una actuación oral impresionante (eg, Platón, *Ion*), también podemos postular que este conjunto de palabras clave existió como un proceso memotécnico, para dar confianza a el *Aoidos* (el Cantante) al comienzo de su declamación. En cuanto a Ion the Singer, él 'reconoce que está fuera de sí cuando actúa; sus ojos lloran lágrimas' (introducción de B. Jowett, 1892 reimpresso en 2010, lugar 49).

<sup>5</sup> El humor se utilizó con mucha frecuencia en las producciones de la élite helénica, así como en representaciones públicas. Los griegos han inventado la 'Comedia' como un género literario (de *komos*: un desfile de risa). Un seguidor cercano del casi legendario Homero, Hesíodo, describió en su *Theogonia* al primer mortal de la mitología griega, Pandora, como un 'kalon' (el bello)/'kakon' (el mal), en los versículos 535-615, especialmente v.585 (*Theogonia*, Oxford, 1990, p. 29 último verso). Este tipo de juego de palabras yuxtapone lo que podemos llamar 'antónimos cercanos' (significantes casi

Siguen muchas preguntas, que necesitan ser tratadas para responderlas. En relación con la supuesta ‘secuencia de Chryseis’, hemos decidido ver si hay otros elementos en el Libro Uno de la *Iliada* que se combinen astutamente, como la aliteración previa basada en ‘casi homónimos’, forma resonante y significado revelador. No nos ha decepcionado.

## **1.2. Complementario de las aliteraciones basadas en homónimos cercanos: opuestos sutiles (el humilde y los poderosos) y correspondencias remotas**

El significante ‘Chryseís’ en sí parece ser usado para producir un efecto sigiloso, es decir, una secuencia inusual pero sofisticada de ‘esconder y buscar’.

1.2.1. ‘Esconder’, chryseis es citada después de nueve ocurrencias tratandola como una simple no persona (‘la chica’, ‘mi botín’, ‘ella’...)

En la **Tabla 1** se revela otro aspecto del conjunto de juegos de palabras de significantes ‘Chryseís’: hemos hecho una recensión de todos los nombres propios citados en el Libro 1 de la *Iliada*. Son 64 y se refieren principalmente a héroes o a legendarios inmortales, pero también a algunas ciudades o lugares. Para casi todos ellos, la Persona o el lugar se cita como tal desde su primera aparición: es el caso de Akhilleus, Hektor, Patroklos, Nestor...Otros como Apollo o Agamenón se mencionan explícitamente después del uso de una fórmula repetitiva (respectivamente ‘El hijo de Zeus por Lêto’ y ‘Hijo de Atreus’) de una a cinco veces. También hemos contado el número de versos necesarios para que una persona sea citada explícitamente después del primer uso de la fórmula homérica clásica para identificarla: por lo general, de 0, tiene el valor máximo de 15 versos para Agamenón.

Pero hay dos excepciones notables, la humilde Chryseis (98 versos), y su equivalente en la clase de los Inmortales: la no mortal de segundo rango (una simple ninfa en las profundidades del mar) Thetis (89 versos). Agamenón, el mortal más poderoso de todos, tiene sentimientos profundos por su cautivo Criseida, y Zeus, el Rey de los Inmortales, estaba enamorado de Thetis y todavía lo está.

Ambos encenderán sus respectivos lugares: la Tierra para Chryseis (involuntariamente y sin pronunciar una palabra), el reino de los Inmortales en el Monte Olympos para Thetis (suplicando con éxito a Zeus que vengara a su humillado hijo Akhilleus en v.576-592, traducción de Fitzgerald. Zeus luego predice una guerra abierta entre dioses en v.594-599, que eventualmente sucede en la última parte del poema). Esta *theomachia* es un episodio espectacular pero breve en el Libro 21 cuando la crisis se convierte en una pandemia. Por el contrario, el problema terrestre de la *Iliada* es el tema de toda la épica.

---

idénticos que representan el significado opuesto). Este es precisamente el mismo tipo de juego de palabras que nos encontraremos con el análisis de ‘krysos’ (oro) a continuación.

UNA LISTA DE NOMBRES APROPADOS Y SUS LUGARES EN LA ILIADA, LIBRO 1

NOMBRE DE LA PERSONA O PUEBLO/LUGAR SI DENTRO ( ( ) ), = CITAR COMO PADRE O MADRE DE... SI DENTRO ( ( ) ), = ARTÍCULO N1 EN EL PASADO	PRIMERA APARICIÓN DEL SIGNIFICANTE EN EL LIBRO UNO (Ej. 'Hijo de Atreus')	PRIMER EXPLÍCITO APARICIÓN DE LOS SIGNIFICADOS (Ej. 'Agaménon')	NÚMERO DE APARICIONES POR LOS SIGNIFICADOS A SER EXPLÍCITAMENTE NOMBRADO	(DESVIACIÓN DEL ARTÍCULO) EN NÚMERO DE VERSOS
	N1	N2	N3	N2-N1
Akhilleus	Verso 1	Verso 1	1	0
Zeus	6	6	1	0
Agaménon	9	20	6	15
Apollo	9	14	2	5
((Atreus))	9	9	1	0
((Léto))	11	11	1	0
Kryses	16	16	1	0
The two Atreidai	19	19	1	0
Argos	35	35	1	0
Ténédos	45	45	1	0
Héra	64	64	1	0
Kryseis	13	111	9	98
Menelaos	185	185	1	0
Krysé	111	111	1	0
Olympos	52	52	1	0
Kalkhas	79	79	1	0
((Thestor))	80	80	1	0
Klytaimnestra	113	113	1	0
The Argives	141	141	1	0
Troy	153	153	1	0
'Alas	163	163	1	0
Odysseus	163	163	1	0
Id'omeneus	171	171	1	0
Philo	181	181	1	0
The Myrmydons	208	208	1	0
Briséis	215	215	1	0
((Péleus))	221	221	1	0
Athéna	228	228	1	0
Olympos	52	52	1	0
Hektor	289	289	1	0
Nestor	297	297	1	0
Pylos	300	300	1	0
Priam	303	303	1	0
(Peirithoos)	311	311	1	0
(Dryas)	311	311	1	0
(Kaineus)	311	311	1	0
Exadios	312	312	1	0
Polyphēmos	312	312	1	0
(Theseus)	312	312	1	0
((Aigeus))	312	312	1	0
((Great Centaurs))	316	316	2	1
Patroklos	359	359	1	0
Eurybathēs	373	373	1	0
Talthybios	373	373	1	0
Thetis	407	496	11	89
Eëtion/Thēbé	424	424	1	0
((Briseus))	451	451	1	0
Poseidon	459	459	1	0
((Kronos))	466	466	1	0
Ocean	489	489	1	0
The Old One of the sea	618	618	1	0
Héphaistos	658	658	1	0
Lemnos	687	687	1	0
The Muses	700	700	1	0

### 1.2.2. 'Buscar', alabanza abierta para el cryseis captivo

Leyendo más, notamos que en el mismo verso donde se menciona explícitamente a Cryseis por primera vez, también encontramos el nombre la cónyuge oficial del poderoso 'Agamenón, el señor de los hombres' (Murray y Wyatt, p.25): Clitemnestra (o más cerca del griego, Klytaimnestra en la traducción de Fitzgerald).

Además, como podemos ver en el índice de dos ediciones, tanto de Oxford como de Harvard (1920 y 1999 respectivamente), este es el único lugar de todo el poema donde ella es evocada. Entonces, en la misma oración, encontramos la primera mención del significante 'Kryséis' y la única de 'Klytaimnestra'. Más aún, Chryseis es brevemente citado por el propio Agamenón como al menos igual a su propia esposa: '¡La califico más alto que Klytaimnestra, mi propia esposa! Ella no pierde nada en comparación, en belleza o feminidad, en mente o habilidad' (Libro 1, v.133-135). Esta yuxtaposición es aún más sorprendente que Chryseis porque es representada por Homero como una persona humilde y discreta: no sabemos nada seguro de ella, excepto que sufre su destino en un profundo silencio. Sin embargo, su nombre evoca todas las terribles Tormentas por venir.

Cada vez más, todo este conjunto de nombres, aliteraciones, opuestos parece no ser una coincidencia.

### 1.2.3. Un tercer juego en el libro uno de la iliada: ¿correspondencias remotas?

Pero, antes de inducir a partir de estos significantes relacionados y a la dinámica en la que se encuentran, un camino de investigación con direcciones hipotéticas de análisis, hemos decidido buscar otros elementos de evidencia para consolidar (o invalidar) nuestra conjetura evolutiva, más allá de las primeras líneas del texto. Después de leer y analizar cuidadosamente todo el Libro Uno, no encontramos nada más...hasta el último verso con sus seis metros clásicos <sup>(6)</sup>. Después de un primer juego de palabras usando casi homónimos (Chryse, Chryses, Chryseis...) en los primeros versos del Libro Uno y la repetida comparación/oposición 'Chryseis/Clytemnestra' en el medio, parece que tenemos un tercer juego de palabras usando esta vez la noción de antónimo (*ie* lo contrario de un sinónimo), al final del mismo.

La intención del autor en cuanto a la estructura de la Obra comienza a ser clara: un antónimo plausible de una devastadora 'Crisis', que toma todo en su desarrollo mortal, es el metal dorado duradero o 'Chrysos', que nada puede destruir, ni el tiempo, ni el óxido. Este último término se usa en lo que parece ser un juego de palabras final en los dos últimos Epe (la forma plural de Epos) de la primera canción crucial: 'Krysothronos Hêre' (v.611), es decir, 'Hera del trono dorado' (Murray y Wyatt, p.59). También notamos que en este verso final del Libro Uno, Hera es por primera vez en todo el Poema asociado con algo positivo, no despectivo o neutral. Todo aquí parece estar basado en opuestos y ser un recordatorio de los primeros versos: Crisis /Chrysos, principio (v.11)/final (v.611), negativo/positivo.

---

<sup>6</sup> *Id est* un 'hexa-metro'. Un medidor, el tempo básico o la unidad de ritmo en la poesía, se llama "epos" en cuanto a los versos homéricos. De ahí un poema 'épico' como las obras de Homero o Virgilio.

### **1.3. Libro uno de la *Iliada*, una continuación de palabras de principio a fin. ¿Pero con qué fin? La formulación de dos hipótesis probables para guiar más investigación**

La absoluta sofisticación de este conjunto de juegos de palabras, en los dos extremos del Libro Uno, parece designar al significante 'Chryseis / Kryseis' como la palabra clave del comienzo del Poema, y la dinámica de la *Iliada* como la descripción de una gran amenaza en evolución. (Una 'historia de inmenso sufrimiento', Ford 1974, p.76).

Esto nos lleva a formular **una pregunta de investigación general**: ¿Es posible y comprobable que el primer mensaje elaborado del pensamiento occidental, por lo tanto sin ningún escrito antecesor conocido contenga la descripción -y/o explicación- de la compleja serie de eventos que llamamos, especialmente desde Hermann (1963), una 'crisis organizacional'?

Esta conjetura es aún más interesante porque, desde su inicio hace 57 años, el estudio de las crisis se ha convertido en un tema fundamental en la publicación de *Gestión Académica*, tanto por aspectos económicos como financieros (por ejemplo, Rumelt 2011 Capítulo 18, p. 286-297; Savall 2018) y las partes internas de las organizaciones (por ejemplo, Bundy *et al.* 2015). Entonces, el cuerpo de conocimiento ya existe para hacer comparaciones que no son meramente superficiales, sino que ciertamente son fructíferas para la propia Investigación.

Como es habitual con las preguntas grandes y multidimensionales, no podemos proporcionar una respuesta inmediata de sí / no. Luego formulamos respuestas anticipadas a esta pregunta compleja, llamadas 'Propuestas' o 'Hipótesis' que servirán como una guía constante para dirigir nuestra investigación en la progresión estructurada hacia una respuesta, o más bien, un conjunto de respuestas, de la Pregunta de Investigación original (Savall y Zardet 2011, p. 122).

**H1:** Dadas las consideraciones anteriores, postulamos que el Texto ilíaco, tal como ha sobrevivido, sigue la estructura dinámica general o el 'patrón' de una crisis organizacional. En particular, debe cumplir con la clásica evolución de tres pasos de Hermann: un comienzo y un crecimiento, su nivel máximo de intensidad, y su final a veces abrupto con una caída en importancia e incertidumbre

**H2:** Dados los primeros elementos relativos a una posible descripción de crisis en la *Iliada* (centrada alrededor del significante 'Chryseis'), si H1 es validado por las pruebas, postulamos que otros juegos de palabras y secuencias astutas diseminadas en otras partes del texto, crean una semejanza aún más cercana con una crisis organizacional como se describe en la literatura.

Afortunadamente, para comenzar a trabajar en torno a estas hipótesis, hay un conjunto de al menos cuatro artículos de primera importancia en la publicación de *Gestión Académica* (ver bibliografía), además de una innumerable cantidad de estudios en la literatura de gestión más profesional. En cuanto a los anteriores, un artículo de Pearson y Clair (1998, reimpresso en Boin, Ed., 2008, p.1-24) hace una síntesis de los primeros 35 años de Investigación desde el trabajo seminal de Hermann. Propone un marco dinámico y 8 relaciones precisas, para caracterizar, o no, un evento como una crisis organizacional.

En cuanto a los otros tres documentos (Kahn *et al.* 2013, Bundy y Pfarrer 2015, König *et al.* 2020), cada uno de ellos se centra en una parte de la crisis, describiéndola en detalle. Podrían usarse para probar partes de la *Iliada* relativamente a H2, si H1 ha sido probado de manera convincente, o reservado para futuras investigaciones.

## **2. UNA PRUEBA DE LAS DOS HIPÓTESIS, YA EXISTE TAMBIÉN COMO NUEVAS INFORMACIONES, CONSECUENCIAS PARA ODC**

### **2.1. Prueba h1: primeros elementos de respuesta a la pregunta general de investigación**

En su trabajo pionero, Hermann (1963, 2008 p. 210-224) argumenta que, para definirse como una crisis organizacional, un evento debe cumplir con tres criterios:

- Debe ser una amenaza importante para los valores centrales de la Organización (como el honor para los guerreros aqueos). En los peores casos, su supervivencia también está en juego (1).

- Debe dejar solo una pequeña cantidad de tiempo para reaccionar eficientemente. Después de este intervalo de tiempo, una recuperación satisfactoria ya no es posible (2).

- También se caracteriza por un alto nivel de incertidumbre, a menudo en múltiples niveles (causas del evento, consecuencias, remedio...) (3).

Pero como *Iliada* es un texto narrativo, no el registro cuidadoso de los eventos de po sí medios técnicos modernos, debe cumplir una condición más. Se debe proporcionar una respuesta positiva a esta pregunta preliminar:

*¿Iliada* es un mosaico de muchas canciones individuales, o una historia realmente estructurada y progresiva, que describe un conjunto coherente de eventos? Como 'la unidad de composición fácilmente percibida en todas partes' (de Romilly, 1985, p.18) es un argumento frecuentemente mencionado sobre la *Iliada*, podemos comenzar con confianza nuestra búsqueda de una estructura existente (y posiblemente subyacente) con respecto a todo el Poema. Utilizaremos la técnica general de coincidencia de patrones (*eg*, Yin, 2018, Capítulo 5).

La información registrada en la **Tabla 2** muestra que el Criterio 1 se cumple fácilmente. Aquí se exponen los principales eventos del Libro 9 al Libro 12, más los pocos versos finales al final del Libro 8: Por la noche, los troyanos acampan fuera de sus muros, con una visión clara para ganar mañana la batalla decisiva. Para esto, tienen que hacer una brecha en la pared de madera que constituye la única protección estática para los buques aqueos, alineados dócilmente cerca del mar Egeo. El título del Libro 12, 'La muralla violada' (como antes, usaremos principalmente la traducción de Fitzgerald) evoca una amenaza directa: una retirada al mar o una derrota.



TABLA 2

CAMBIOS EN EL CURSO DE GUERRA Y MORAL, LIBROS 8-12

	PERIODO DE CLARO VENTAJA DE TROJAN	PERIODO DE LEVE VENTAJA DE TROJAN	IGUALDAD TEMPORAL Y/O GRAN CONFUSIÓN	PERIODO DE LEVE VENTAJA DE AKHAIANA	PERIODO DE CLARO VENTAJA DE AKHAIANA
<b>FIN DE LA CANCIÓN 8:</b>	Troyanos afuera de los muros de sus campamentos por primera vez, esperando derrotar a Aqueneos al siguiente día				
CANCIÓN 9:	Para el pánico hacia el mar que asiste a la derrota helada ahora gobernaban los Achaeans: Todos sus mejores hombres se vieron sacudidos de miedo. Ulysses y Ajax intentaron en vano persuadir a Achilles para que reanude la guerra argumentando que el ejército de Achean está en peligro inminente				
INICIO DE LA CANCIÓN 10:	Por la noche los principales jefes aqueos ponderan la situación y deciden atacar				
2DA PARTE DE LA CANCIÓN 10: NOMBRADA 'LA DOIONIA'	Diomedes y Ulysses voluntarios para hacer un comando de acción detrás de las líneas de Troya, lo cual es muy exitoso. Un rey tracio y 13 oficiales son asesinados sin pérdida				
CANCIÓN 11:	El título de la canción 11: Proezas y heridas de Achaeans  La violencia alcanza un nuevo pico despues Diomedes ha rechazado misericordia al trovano Dolon al final de la canción 11, Agamenón hace lo mismo con un noble guerrero, hijo de Atenor y lo mutila tanto como a su hermano  El jefe de Achaeaeon está herido y pide a sus tropas que sigan luchando				
	Al ver esto, Hektor alienta sus tropas para contrarrestar: '¡Su campeón ha abandonado el campo!' (V.329)				
	Hektor mata 9 oficiales aqueos además de muchos guerreros desconocidos				
	Pero Diomedes y Ulysses responden y...				
	'Así los Akhaians tenían algo de alivio, un respiro' (V.369)				
	Diomedes es herido en el pie por Paris (V.430), Ulysses se encuentra aislado				
INICIO DE LA CANCIÓN 12:	Hektor lidera el asalto en la rampa				
	Polydamas le aconseja que pare				
	Ajax sobre sale en la defensa de su posición				
<b>FIN DE LA CANCIÓN 12:</b>	<b>HEKTOR HACE UNA INFRACCIÓN EN LA RAMPA = ÉXITO</b>				

Del mismo modo, para cumplir el Criterio 2, es cuestión de tiempo: el jefe troyano Hektor y sus tropas parecen tener la ventaja ahora, incluso si una serie de eventos contrarios (eg, Polydamas, el consejero de Hektor quiere hacer un romperse en medio de su audaz ataque, 12 v.238) y algo así como una confusión general en la batalla, hacen que esto sea incierto. Pero al final del Libro 12, los troyanos han prevalecido: 'a través de la brecha en la gloria Hektor saltó, su rostro oscuro como el anochecer' (12 v.516-517). Si los Achaeans deciden finalmente una retirada al mar, debe ejecutarse rápidamente.

Como podemos observar con los muchos zigzags en la **Tabla 2**, los cambios en la fortuna de la guerra son frecuentes. Esto debería producir un sentimiento de incertidumbre (Criterio 3) especialmente para el oyente o lector novato. Se puede denominar, literalmente, 'incertidumbre horizontal'. Entonces, la intensidad de la batalla es más alta que nunca, reforzando la confusión y dando a la incertidumbre una dimensión 'vertical'.

Además, es concebible que el Texto tuviera 'una división de tres partes' en una etapa temprana (Nagy 1996, p.415). Solo después se dividió en 24 canciones. Por lo tanto, siguiendo la Hipótesis 1, la *Iliada* representaría el surgimiento de un gran problema que amenaza de inmediato, luego, en su punto cumbre, una máxima incertidumbre debido a los frecuentes cambios en el curso de la guerra, y finalmente la resolución de la Crisis con la muerte y el entierro de Hektor, con mucho, el jefe de Troya más eficiente.

## **2.2. Prueba h2: el uso de detalles de revelación en el punto cumbre y la conclusión del poema**

### 2.2.1. Una prueba de coincidencia y desacuerdo con Pearson y Clair ocho proposiciones

En su influyente artículo de 1998 (reimpreso en Boin, Ed., 2008, Vol. 2, p. 1-24), Pearson y Clair definen una crisis organizacional con 8 Propuestas tomadas de una revisión sintética de los conocimientos disponibles en ese momento. Después de haber probado la coincidencia satisfactoria del Texto con los tres criterios de Hermann (al menos para los Libros 1 y 8 a 12), ahora es más relevante tratar de establecer una coincidencia, pero también una posible falta de coincidencia entre el Texto y una o más de estas propuestas: unos pocos elementos son suficientes para establecer una discordancia y, por lo tanto, se puede hacer un análisis más preciso de ellos, si es necesario. Se puede encontrar una lista detallada de las Propuestas de Pearson y Clair en Internet (eg Boin Ed., 2008, disponible gratuitamente). En la **Tabla 2**, la sucesión de eventos de tipo cangrejo desde fin-8 hasta fin-12, está claramente de acuerdo con P1, que plantea un conjunto de éxitos y fracasos en el tratamiento de un fenómeno tan complejo como una crisis organizacional (2008, p.12).

En cuanto a P2, el carácter temperamental y orientado a la acción de Warlords en la *Iliada* generalmente les prohíbe estar mentalmente preparados para una crisis interna (lo mismo para los troyanos). Los resultados catastróficos son los resultados habituales, de conformidad con P2.

P3, por el contrario, no puede probarse, ya que no hay signos de 'una cantidad modesta de preparación para la crisis' (ídem, p. 16) en el ejército Achaean.

‘La erosión de los supuestos individuales y compartidos’ (P4, p.16) se nota en el Texto al comienzo del Libro 9, ‘¡Embarcación a bordo de nuestra propia patria! ¡Retirada! Ya no podemos esperar tomar Troya’ (Agamenón, v.33-34, Fitzgerald). Los peores episodios seguirán para el ejército de Achaean (hasta el Libro 12 ‘el Rempart infrigido’ y el Libro 13 ‘Asalto a los barcos’), de acuerdo con lo que se afirma en P4.

P5 no se puede probar completamente en el Texto ya que los ‘equipos de gestión de crisis’ realmente no existen allí. Pero el estilo de gestión de crisis colectiva en el ejército de Achaean finalmente prevalece sobre el método de decisión troiano más individual, donde Hektor es respaldado esporádicamente en esta tarea por los únicos Polydamas.

El estilo de intercambio de información con ‘partes interesadas críticas (internas)’, asociado con más éxito en P7 (p. 19), y notable en los Libros 9-12 (Diomedes, Nestor, Odysseus, incluso Ajax influyen regularmente en las decisiones), también puede ser una explicación de la resistencia y el éxito final de los aqueos.

Pero su equivalente con ‘partes interesadas externas’ (P6) no se puede probar, ya que conocemos muy pocas de las políticas de alianza implementadas por los aqueos.

Finalmente, el P8, que afirma que ‘Las organizaciones generalmente favorecidas por el público’ (p. 19) obtienen mejores resultados en una crisis, es coherente con lo que sucede en la *Iliada* del final del Libro 8, donde se entiende que a los troyanos no les gusta la mayoría de los Dioses (porque previamente no le pagaron a Poseidón, hermano de Zeus, quien los ayudó a construir sus Muros): ‘ofrecieron a los inmortales hecatombes perfectas...pero los dioses benditos no participaron de eso, ni les importó; porque el sagrado Ilios era odiado por ellos (Murray y Wyatt, p.393).

Sorprendentemente, 6 de las 8 Propuestas se han igualado al menos parcialmente y se han probado de manera tan positiva en el propio Texto, un resultado que posiblemente no podríamos haber apostado antes.

Ahora, nos gustaría reforzar la prueba exitosa (hasta ahora) de H2 con otros dos elementos precisos relacionados con la asociación de la *Iliada* con el concepto de crisis organizacional. Es el tratamiento admirable de la incertidumbre en la segunda parte del Poema (Libros 12-24), y finalmente la búsqueda de una prueba de la relación mencionada anteriormente, en otro material, que el Texto mismo.

### 2.2.2. El uso principal de la incertidumbre al final del poema, ¿una demostración pura del final de la crisis?

La lógica del paroxismo, presente en todas partes en la segunda mitad del Texto, parece ser utilizada notablemente en los últimos versos de la *Iliada* (Libro 24) para poner fin abruptamente a la incertidumbre, la cual es según Hermann, el tercer criterio para calificar un conjunto dinámico de eventos como una crisis:

Todo esto parece haber sido preparado desde el punto culminante al final de la canción 12, es decir, justo en el medio del poema, donde la ofensiva troiana y particularmente Hektor son irresistibles Aquí llaman la atención tres versículos:

primero, Hektor mueve una piedra grande para arrojarla a la puerta de los aqueos y romperla (12, v.496).

Este es un momento crucial en el que la única protección estática de los buques de Achaeans está a punto de ceder. En cuanto a tirar piedras por sí mismo, Ajax / Aias hizo lo mismo en algunos libros antes, por lo que no hay nada excepcional. Pero luego, el Texto dice lo siguiente: 'Hektor lo manejó solo, porque Zeus, el hijo de Kronos, de mente torcida, lo convirtió en un peso insignificante para él' (v.501-502). Estos dos versos están en completo contraste con los otros cercanos, donde Hektor es más amenazante que nunca y no necesita la ayuda de nadie, incluido un Dios, por el contrario: 'su rostro oscuro como la caída de la noche...sosteniendo un par de lanzas. Nadie pudo detenerlo, ninguno, excepto los dioses, mientras saltaba por la puerta con los ojos ardiendo' (v.517-521). Los dos versos citados parecen estar, como mínimo, mal ubicados.

Pero no lo son: al doble de la longitud de los últimos versos de la canción 12, encontramos los últimos versos de la canción 24, es decir, el final del poema: no un dios sino un broto, Akhilleus, ha detenido a Hektor. El héroe troyano está muerto, su cadáver fue mutilado por su vencedor. Pero en la mente de los griegos de esa época había una vieja leyenda, tan a menudo encontrada en las culturas humanas que probablemente sea universal, una ayuda para lidiar con lo inevitable: la posibilidad de que las Muertes salgan de la tierra donde fueron enterradas, y tener una segunda vida. En este caso, con un regreso hipotético de Hektor, Troy aún podría tener la oportunidad de ganar la guerra y las consecuencias de la Crisis en el ejército de Achaean no habrían terminado por completo: la incertidumbre sobre la victoria final de los Achaeans aún existiría.

Pero el final del poema ofrece una garantía total de que Hektor no volverá, simplemente porque no pudo: primero ha sido incinerado y sus únicos restos son 'huesos blancos' (24, v.949), que están encarcelados en una urna cerrada (v.951-952), la urna en sí misma se coloca en un agujero profundo, cubierto por varias 'grandes piedras muy juntas' (Murray y Wyatt, p.623), ¡ni una! Esta es una prisión de tiempo y espacio perfectamente sofisticada e ineludible, y al contrario de lo que sucedió en el Libro 12, Hektor ha sido abandonado por la ayuda de Zeus. Moraleja: la incertidumbre está tan muerta como el propio Hektor.

Si nuestro análisis es correcto, el mecanismo que pone fin a la incertidumbre sobre el destino de los Aqueos, de ahí la crisis de la *Iliada*, parece haber sido preparada con la mayor de las preocupaciones: en dos pasos separados (final del libro 12, final del libro 24), tomado del máximo o el punto álgido de la crisis (qué paradoja de genio) a su total y abrupto final.

2.2.3. Una prueba de la crisis de la *iliada* fuera del poema: ¿el cráter que contiene la verdad?

Finalmente, después de haber analizado el Texto en sí con nuestros mejores recursos, presentaremos una pieza de arqueología, que parece ser una combinación astuta de los dos primeros elementos de prueba que hemos extraído del manuscrito: la aliteración alrededor de la raíz 'Chrys / Kris' y el antónimo 'Chrysos', siendo esta última muy representada esta vez por el propio Agamenón.

La asociación de Micenas y particularmente de sus Reyes con el oro está claramente atestiguada en la *Iliada*: '1 rey de Mycene rico en oro' (Libro 7, Murray

y Wyatt, p.327), ‘en honor del señor dorado de Mykênê’ (Libro 11, v.50, Fitzgerald).

La *Iliada* sigue inmediatamente a las llamadas ‘Edades Oscuras’ si creemos en los argumentos de las personas eruditas de la Antigüedad (Heródoto), así como en los especialistas más modernos (por ejemplo, Kirk, Romilly, Rutherford, Nagy). Los robustos instrumentos de acero y las paredes de madera construidas durante estos cuatro siglos han desaparecido. Los únicos restos del trabajo humano son las cerámicas (*Enciclopedia Británica*, ‘Estilo protogeométrico’, 02-08-2016).

¿Por qué tal pieza? ¿No hay rastros de la ‘crisis’ en la considerable cantidad de textos dedicados a poemas homéricos (enumerados en Rutherford, 2011, Homer, Oxford Bibliographies Online Research Guide o ‘OBO’)? Por el momento, ‘Crisis’ y el significante ‘Chryseis’ siempre se han tratado por separado, e incluso rara vez como un tema aislado. Con el motor de búsqueda OBO mencionado anteriormente, escribir ‘Crisis’ produce un ‘sin resultado’, es decir, ni siquiera uno.

La única prueba fuera de la *Iliada* que pudimos encontrar en más de 10 años de investigación es un gran jarrón de lujo pintado, llamado cráter. Es un jarrón con la geometría opuesta de un ánfora: es más grande cuando una ánfora es más alta.

A primera vista, esta obra de arte parece estar dividida en dos partes: el primer plano y un fondo. En primer plano están las personas que ahora nos son familiares: Agamenón, el sacerdote y su hija. Agamenón y Chryses están claramente en el mismo nivel y siguen sujetos a la ley de gravitación familiar para todos los terrícolas. Por el contrario, Chryseis parece comenzar a flotar en el aire, tal como lo hacen las personas de fondo, de izquierda a derecha: un 'hombre joven' con flechas, un guerrero de mediana edad con una jabalina, su escudo, un jinete mayor y Una joven sirvienta con una ánfora.

Esta última persona, en el extremo derecho del escenario, está claramente asustada y parece estar también en primer plano. Así podemos ver un elaborado movimiento de sacacorchos, alrededor del cual se organiza todo.

Reconocemos el mismo conjunto de significantes que en el texto de la *Iliada*, con dos excepciones que aclaran aún más el conjunto de hechos: la ciudad de Chryse no está representada (¿cómo podría ser?) Y Agamenón, el rey de Micenas, que es asociado tradicionalmente con 'Chryses', precede a Chryses y Chryseis.

La joven cautiva y su movimiento vertical parecen iniciar el desarrollo general de la crisis helicoidal. Probablemente, todo esto representa la propagación ubicua de una crisis, que capta en su progresión ineludible a las personas que a primera vista son extrañas. Una característica notable de la escena es que todas las personas miran en diferentes direcciones <sup>(7)</sup>, y las tres últimas personas miran fuera de la escena crucial. Son extraños el uno para el otro, así como para la escena central en primer plano ...Pero ya están inmersos en la tormenta mortal y creciente de la Crisis.

---

<sup>7</sup> Al artista contemporáneo Balthus le gusta representar tal efecto de extrañeza en sus pinturas, ver por ejemplo el ‘Passage du Commerce Saint-André’ de 1952 con una búsqueda en Internet.

Aquí hay un último elemento digno de comentario: el joven preocupado en el extremo izquierdo podría ser el propio Dios Apolo, por al menos tres razones. Es un guerrero pero no usa escudo ni armadura, las flechas y el arco son sus únicas armas. Arqueros luchaban desde lejos pero vestían ropas protectoras mínimas. Un Dios no necesita esto. Por el contrario, su cuerpo semidesnudo (elegante) sugiere un estado divino, y las flechas implican claramente que él es el dios Apolo el Arquero. Por último y crucial, este joven y preocupado Ephebe es el único que ve en la dirección correcta para entender lo que sucede: el pequeño espacio entre la mano de Agamenón y los ojos de Chryseis, que trata de proteger a su hija Chryseis.

Aquí y en este mismo momento comienza, con ese signo aparentemente benigno y la elevación de Chryseis (una antigua metáfora del moderno 'efecto mariposa'<sup>8</sup>), la devastadora crisis. Consideramos este elegante y aparentemente misterioso jarrón pintado expuesto en *Le Louvre*, de impresionante precisión dinámica, un equivalente de la notable escena de apertura de la *Iliada*.



---

<sup>8</sup> Chaos 'is supposed to be that the smallest of changes in a system can result in very large differences in that fr behavior. The so-called butterfly effect has become one of the most popular images of chaos.' (Bishop, *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, 2015). Chryseis, la víspera de la literatura occidental, es también el primer efecto mariposa, esperando durante 28 siglos en su crisálida.

### **2.3. *Iliada* y *odc*: la prueba de las técnicas *odc* es posible con una clase más grande de organizaciones y problemas (prevención de crisis) que pensar previamente**

‘Lo que es griego es muy extraño para nosotros’, escribió Nietzsche en Dawn (1881, pasaje 169). Y Grecia Aquaea es la primera que conocemos. Pero el análisis del Texto mostró que podríamos extraer de él elementos de la Teoría de la Organización que son comprobables y comparables con el pensamiento actual de la gerencia. ¿Es esto también cierto para otros elementos centrales de ODC, contratos y diagnóstico, planes de desarrollo y transformación consciente, para una implementación cuidadosa?

Una característica clave de los elementos sociales presentes en la *Iliada* es su relativa simplicidad y notable claridad, desde una estrategia explícita de tres pasos hasta la actitud de liderazgo necesaria para implementarla (**Tabla 3**).

Aquí, tenemos ‘moscas de la fruta’ para una contribución al ODC -de las palabras utilizadas por el difunto Clayton Christensen para sus estudios seminales sobre la innovación del disco duro- a pesar del carácter cruel de la guerra y el juego de suma negativa (Homer era un pionero en describir sus consecuencias irreparables). ‘La guerra de Troya no tendrá lugar’, escribió Giraudoux (1935), la crisis al menos podría haberse evitado con un liderazgo proactivo y un cambio organizacional, así como el desarrollo a través de alianzas y una mejor integración técnica (Tabla 3).

Antes de que la crisis golpeará a la Organización, el período de 10 años necesario para aislar a Troya podría haberse usado para hacer una mejor combinación de la Tecnología disponible (contratación de arqueros), integración de la Organización (usándolos primero y masivamente) y Cuestiones de Liderazgo (por ejemplo nomación de Ulises para operaciones directas, **Tabla 3**). Incluso Strategy, aunque progresivo y correcto, podría haberse mejorado: se debería haber implementado una estrategia proactiva para hacer alianzas (Cunnings y Worley 2009, p.568-571) para desarrollar el tamaño de la organización, aún más fácilmente desde los primeros éxitos trajeron dinero y credibilidad. Esta estrategia proactiva, vinculada a cuestiones de OD, requeriría una mejor asignación de recursos (después de Andrews 1971). Más saqueos hoy lleva a mucho menos mañana y después. Pero como dice Akhilleus, ‘todo lo saqueado de las ciudades ha sido distribuido’ (Fitzgerald, v.148). La *Iliada* nos permite conectar el problema del desempeño organizacional con un llamado a menos avaricia, desarrollo a largo plazo y más atención a los problemas de transformación. No ha cambiado mucho desde entonces.

La contribución al ODC es doble: al leer textos históricos ejemplares y otras documentaciones podemos comprender mejor cómo la simplicidad se combina para producir dinámicas organizacionales complejas, y cómo evitarlas de manera preventiva mediante el uso de ODevelopment & Change preciso y general para evitar o limitar las crisis de manera proactiva, uniendo así las agendas de investigación de crisis y ODC.

Tabla 3

¿PUEDE "LIMAR" ILUMINAR "ODC" Y RECIBOCAMENTE?

ODC aborda la pregunta central: "¿cómo mejorar la eficacia de las organizaciones?" (Cummings y Worley, 2009, p. 17).  
Si se puede mejorar la eficacia de las organizaciones, ¿cómo se puede mejorar la eficacia de las organizaciones?  
Después de los primeros cuatro pronósticos con el saqueo de pequeñas ciudades alrededor de Troya, donde Aquiles ha demostrado su valor como guerrero.  
Parece que no se encuentra ninguna solución para lograr el éxito contra Troya.  
Aquí comienza el poema, después de 10 años de presencia alrededor de Troya.

FRASES

Contratación,  
demanda,  
reciente)

EL DIAGNÓSTICO INDIVIDUALES BUENO 8 de los 10 mejores jefes de guerra son Aquiles, Aquiles, Ulises, Ajax el Grande, Diomedes, Néstor el sabio...)  
versos dos para Troya (Néstor, Aménos, este último está menos preocupado)  
PERO hay una FALTA DE INFORMACIÓN Y CONFIDENCIA (H): Estrategia, Tecnología, Organización y liderazgo (S, T.O.L.) están real combinadas.

En breve, EL S.T.O.L. El sistema parece ser más bien "L.O.S.T.": Hay un jefe (Agamenón), pero NO UN LÍDER REAL. El está mayormente interesado en el saqueo por el momento.  
Un diagnóstico general revela que, debido a un líder fallido, la organización no ha cambiado durante este año (en caso lo mismo que se usó para la contienda programada de las pequeñas ciudades alrededor de Troya).

Como resultado de esta falta de liderazgo, la ORGANIZACIÓN es deficiente. Hay dos tipos de guerreros, los clásicos espartaqueños, lanceros y arqueros.  
y solo después de comenzar el saqueo de la Ciudadela.  
Aunque la ESTRATEGIA se ha definido correctamente: primero saquear a Troya de las tropas aliadas posibles o reales, segundo someter a pequeñas unidades urbanas donde se procesan los alimentos,  
Aquiles mismo caerá debido a uno de ellos.

RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO: se está a perder toda una década, durante la cual debería haberse llevado a cabo la mejora del ejército, con el dinero y otros bienes valiosos provenientes de las pequeñas ciudades.

\* DISEÑO DE UNA SOLUCIÓN:

La solución sería DIVERSIFICAR los activos de la Organización (contratar y entrenar arqueros) e INTEGRARLOS como una fuerza preparatoria antes de cualquier saqueo.  
La brecha tecnológica entre la estrategia explícita y las posibilidades reales de la Organización es clara. SOLO PODRÍAN UTILIZARSE FLECHAS para "bombardear" la Ciudadela y crear una ventaja numérica para los saqueos.

Esta solución puede implementarse si es consistentemente mejor que las alternativas (por ejemplo, gobiernos mercenarios) porque tiene sus propios riesgos (detalles en Cummings y Worley, 2009, p. 568)

\* MEDIOS PARA LOGRAR EL CAMBIO E IMPLEMENTARLO: Hay activos positivos, ya existe una cultura de decisión colectiva (Canción 9, para decidir una expedición nocturna).  
Si se puede recomendar a Agamenón que cambie sus prioridades (por ejemplo, no distribuya todo el botín a los guerreros, sino que lo use para contratar arqueros) y se convierta en un líder transformador,  
Otro lugar para el saqueo podría ser el saqueo de las ciudades cercanas a Troya.

Si hay demasiada RESISTENCIA, Ulises y Néstor, los dos asesores más respetados, pueden sugerir la nombración y capacitación de un nuevo comandante temporal.

Si se puede recomendar a Agamenón que cambie sus prioridades (por ejemplo, no distribuya todo el botín a los guerreros, sino que lo use para contratar arqueros) y se convierta en un líder transformador,  
y por lo tanto no será una amenaza a largo plazo para los Micéneos y Agamenón.



## CONCLUSIÓN: FERTILIZACIÓN TRANSVERSAL RECÍPROCA

Gregory Nagy, el classicista influyente, una vez escribió que ‘el significado general de la poesía homérica sigue en cuestión, dependiendo de una audiencia imaginada como siempre diferente, siempre cambiante’ (2003, p.3). Pero la intención del autor(es) de la *Iliada* parece ahora ser más clara: podemos suponer razonablemente que fue utilizar los mejores medios técnicos y eficientes disponibles en ese momento, es decir, las largas canciones populares que elogiaron la hazaña más impresionante de La Grecia de Achaean <sup>(9)</sup>, para enseñar las consecuencias de un evento social que Los Griegos han llegado a nombrar una ‘Crisis’.

El momento crucial donde todo cambia, y por lo tanto hay que tomar una decisión, fue su significado original (todavía es el caso en la medicina, por ejemplo). Su descripción en la *Iliada* está muy cerca de lo que la gestión moderna ha revelado (Hermann, Pearson y Clair).

Ciertamente, Homero no es el único gran clásico que ha escrito sobre el tema. Voltaire en su *Era de Luis XIV* (1751, reimpresso en 2019) describió un evento tan dinámico que amenaza al pequeño grupo de refugiados que acompaña al futuro Rey Sol en su exilio temprano de París, en el Capítulo 4 del Libro <sup>(10)</sup> pero sin usar la palabra misma.

Hay más en la *Iliada* Vernant (1984) ha demostrado, incluso en sus comienzos, los intelectuales de Grecia tenían un conocimiento muy avanzado de los fenómenos sociales (han inventado la democracia local). Sabemos en la actualidad que también fue el caso de una crisis, al menos en Asia Menor, donde toda la epopeya se ha reunido (eg Robert 1972) a partir de un montón de viejas leyendas.

El texto incluso contiene al menos una lección para evitar sus consecuencias más perjudiciales. En el Libro 23, el núcleo interno de la crisis, la disputa entre Aquiles y Agamenón termina con el propio Héroe: los juegos se organizan durante una tregua temporal, donde muchos Héroses ganan premios otorgados por Aquiles. Cuando se lleva a cabo el concurso de jabalina, declara que todos conocen la excelencia de Agamenón y le ofrece el premio de inmediato. Esa es una declaración incorrecta, pero una buena decisión, con un impresionante conocimiento diplomático: la lanza es el arma de mayor alcance de la época, a la par de la flecha, pero más apropiada para los ‘Héroses’ masculinos. ¡Esto es para afirmar la superioridad de Agamenón en la lucha, un juicio que proviene del propio Aquiles! Sin embargo, es una mentira, lo que podría enojar a los Dioses si los Juegos se hubieran organizado para alabar a uno de ellos...pero eran en honor de Patroklos, y por lo tanto, a Dios no le importaría.

De principio a fin, Homero ‘el maestro de todo’ (Charles Péguy) nos recuerdan que incluso en situaciones caóticas, algunos ‘detalles’ importan: el

---

<sup>9</sup> Es la conquista del lejano estrecho de los Dardanelos, entre el Mar Egeo y el Mar Negro, y la ciudad estratégica de Troya, poco antes de la invasión Dorian (1200-1150 aC).

<sup>10</sup> Del ‘Cardenal Mazarin, golpeado por el pánico ... Era difícil en ese momento determinar...No podría haber(...)mayores preocupaciones...o un peligro más acuciante.’ (Las 3 últimas proposiciones anticipan perfectamente los 3 criterios de Hermann. Lugares 845-846, Kindle).

discreto cautivo Chryseis, la remota divinidad menor Thetis (<sup>11</sup>), y el manejo cuidadoso en el arte de poner fin a la crisis en dos pasos (internos / externos), con respecto al poderoso Agamenón y Hektor...

Todo esto está perfectamente sintonizado, una lección de dominio para establecer y diseccionar dinámicas humanas de múltiples factores, *Una base para la integración de ODC y Gestión de Crisis*. Le damos la última palabra a otro gran narrador de historias: 'Lo más difícil de todo esto es ayudar a apreciar...la gran complejidad del mundo real' (Alfred D. Chandler, 1986). Parcialmente mítico, pero perspicaz y realista, Homero también es útil en ese asunto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aristoclès, (también conocido como 'Platón'), *Ion or on the Iliad*, traducido por Benjamin Jowett, Actonian Press, Boston, MA y Amazon-Kindle. Seattle, WA, 2010 (costo~1€), de: McMillan, Londres y Nueva York, para Oxford University Press, 3rd ed. 1892, 1ra ed. alrededor de 390-375 aC

Aristoteles, *Poetics*, trad. por S.H. Butcher, StrelBooks, Amazon-Kindle (sin cargo), Seattle, WA, 1ra ed. en inglés McMillan, Londres y Nueva York, 1895, 1ra ed. alrededor de 350 aC

Bishop R.C., « Chaos », *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, 2015, 1ra ed. 2008  
Boin R.A. (Ed.), *Crisis Management*, vol. II, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2008

Bundy J. y Pfarrer M.D., « A Burden of Responsibility: The Role of Social Approval at the Onset of a Crisis », *Academy of Management Review*, 2015, 40 (3), p. 345-369

Chandler A.D. y col., «Why History Matters to Managers», *Harvard Business Review*, 1986, 65 (1), p. 1-88

De Romilly J., *Homère*, P.U.F., Que Sais-Je ?, París, 6a ed. 2014, 1ra ed. 1985

De Saussure F., *Cours de Linguistique Générale*, Payot, París, 2005, 1ra ed. 1916.  
*Enciclopedia Británica*, « Geometric Style, Greek Art », última actualización 04 de junio de 2018, 1ra ed. el 20 de julio de 1998

*Enciclopedia Británica*, « Krater, Wine Vessel », última actualización 24 de mayo de 2018, 1ra ed. el 20 de julio de 1998

*Enciclopedia Británica*, « Proto-Geometric Style, Greek Art », última actualización 08 de febrero de 2016, 1ra ed. el 20 de julio de 1998

Hesiod, *Theogonia, Opera et Dies, Scutum, Fragmenta Selecta*, O.U.P. Oxford, 3a ed. 1990, 1ra ed. 1970, 1ra ed. alrededor de 700 aC

Homer, *The Iliad*, trad. por R. Fitzgerald, introducción y notas de Gregory Nagy, Everyman's Library, Alfred A. Knopf, New York, 1992, 1ra ed. 1974

- *Iliad*, trad. por R. Fitzgerald, intr. de A. Ford, Farrar, Straus y Giroux, New York, 2004, traducción 1974, (Paginación en Applebooks / iPhone6S)

- *Iliad*, trad. por R. Lattimore, intr. por R. Martin, University of Chicago Press, Chicago, Il., 2011, trad. 1951, (Paginación dada en Applebooks / iPhone6S)

---

<sup>11</sup> Ella es hija del 'Viejo del mar' (Libro 1, v.618, Fitzgerald), y por lo tanto no podría estar más lejos del Monte Olympos, el lugar de los dioses griegos tan humanos.

- *Iliad*, Libros 1-12 y 13-24, en 2 volúmenes, trad. por A.T. Murray y W.F. Wyatt, Loeb Classical Library, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1999, 1ª ed. 1924
- *Iliad*, Libros 1-12 y 13-24, en 2 vol., editados por D.B. Munro y T.W. Allen, Textos clásicos de Oxford, O.U.P., Oxford, 3ª ed. 1920, 1ª ed. 1902
- Homère, *Iliade*, Chants I-VI, trad., intr. y notas de P. Mazon, Les Belles lettres, París, 2009, 1ª ed. 1937
- Homère, *Iliade*, trad., intr. y notas de J.L. Backès, Gallimard-Folio, París, 2006
- Homero, *Iliada*, trad., intr. y notas de Emilio Crespo Güemes, Biblioteca Clásica Gredos, Barcelona, 1991
- Hermann, C.F. 1963, « Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations », *Administrative Science Quarterly*, 8(2), p. 61-82
- Kahn W.A., Barton M.A. y Fellows S., « Organizational Crises and the Disturbance of Relational Systems », *Academy of Management Review*, 2013, 38 (3), p. 377-396
- Khan Academy*, «The 'Palace' and Grave Circle A, Mycenae, ca.1600-1100 aC », Youtube, 19/01/2014
- Khan Academy*, The Mask of Agamemnon, Mycenae, ca. 1550-1500 aC », Youtube, 23/02/2014
- König A., Graf-Vlachy L., Bundy J. y Little LM, « A Blessing and a Curse: How CEOs' Trait Empathy Affects Their Management of Organizational Crises », *Academy of Management Review*, 2020, 45(1), p. 130-153
- Kirk G.S., Edwards M.W., Janko R., Richardson N. y Hainsworth J.B. (Eds.), *The Iliad: A Commentary*, vol. 6, Libros 21-24. Cambridge University Press, Cambridge 1993
- Morwood J. y Taylor J., *Oxford Classical Greek Dictionary*, O.U.P., Oxford, 2002
- Nagy G., *Homeric Questions*, University of Texas Press, Austin, TX, 1996 (Paginación en Applebooks / iPhone6S)
- Nagy G., *Homeric Responses*, University of Texas Press, Austin, TX, 2003 (Paginación en GoogleBooks / iPhone6S)
- Nagy G., *Homer the Preclassic*, University of California Press, Berkeley and Los Angeles, CA, 2010 (Paginación en GoogleBooks / iPhone6S)
- Parry, M., *The Making of Homeric Verse*, The Collected Papers of Milman Parry, A. Parry (Ed.), Oxford and New York, O.U.P., 1987 (1ª US Paperback Ed.), 1ª Ed., Londres, 1971
- Pearson C.M., y Clair J.A., «Reframing Crisis Management», *Academy of Management Review*, 1998, 23 (1), p. 59-76.
- Penuel K.B., Statler M. y Hagen R., (Eds.) *Encyclopedia of Crisis Management*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2013, (paginación Kindle de Amazon)
- Robert F., Prólogo a la *Iliada* traducido por Mario Meunier, París, Le livre de Poche, 1972, p. 9-37
- Rumelt R.P., *Good Strategy Bad Strategy. The difference and Why it Matters*, NY, Random House, 2011
- Rutherford R.B., *Homer, Oxford Online Research Guide*, Oxford, O.U.P., 2011, (Apple ebook, paginación en Applebooks / iPhone6S)
- Savall H. y Zardet V., *The Qualimetrics Approach: Observing the Complex Object*, Information Age Publishing, Charlotte, NC, 2011

Savall H., *Radical Origins to Economic Crises. Germán Bernácer Visionary Precursor*. Palgrave Macmillan, Basingstoke, Hamp., 2018

Stratford J., « Communication and Crisis in *Iliad 1* », *Iris, Journal of the Classical Association of Victoria*, 2010, 23, p. 26-35

Vernant J.P., *The Origins of Greek Thought*, Cornell University Press, Ithaca, NY, 1982, primera edición, París, 1962

Voltaire (François-Marie Arouet), *Age of Louis XIV*, traducido por W.F. Fleming, en J. Morley (Ed.), *The Works of Voltaire, A Contemporary Version*, vol. XII, Amazon Kindle, Seattle, WA, 2019, 1ra ed. E.R. DuMont, París, 1901.

Yin G., *Case Study Analysis*, Sage Publications. Thousand Oaks, CA, 2018, 6ta ed., 1ra ed. 1984