

Los líderes frente a su propio desconcierto

# En cada decisión del presente condicionamos el futuro

*Hemos sido educados para vivir en contextos estables, seguimos siendo formados para ser eficaces en espacios conocidos. Pero el contexto de hoy presenta un paisaje sumamente diferente al que estamos acostumbrados, por lo tanto la gestión de esta brecha entre lo conocido y lo desconocido define el marco de referencia para liderar procesos en contextos inestables.*



Por Marcelo Manucci (\*)

La complejidad global de los procesos económicos se podría reflejar en un *collage* de imágenes contrapuestas, aparentemente paradójicas, de un mundo en el que conviven indicadores de crecimiento (en el período más prolongado de las últimas cuatro décadas) o con imágenes de desesperación y protesta por las consecuencias de este mismo proceso en diferentes países del mundo.

En una misma semana pescadores franceses, italianos, portugueses y españoles bloqueaban los puertos de su país en una medida que se extendía en toda la costa del Mediterráneo. Al mismo tiempo, agricultores franceses cortaban rutas y camioneros británicos marchaban sobre Londres, mientras que en la Argentina, el conflicto entre el campo y el Gobierno por retenciones a la exportación superaba los cien días y en las provincias más ricas de Bolivia ganaba el referendo autonómico

en medio de episodios de violencia sectorial.

El común denominador de estas imágenes, entre otras similares en diferentes países, es el aumento en la demanda de alimentos y recursos energéticos. El precio del petróleo crece en una escalada que resquebraja el futuro de los sectores productivos en todas sus escalas y niveles y, paralelamente, la escasez de alimentos y el aumento de los precios del trigo y del arroz (entre otros), intensifican "las

revueltas del hambre" en países de África, Asia y en algunos países importadores de América. El mundo político continúa debatiéndose en esta encrucijada de crecimiento y conflicto donde el hambre y la desesperación de pequeños y medianos productores en diferentes continentes siguen siendo las imágenes más elocuentes e impactantes de las contraposiciones de este momento histórico. Estas situaciones tienen impacto en todos los sectores productivos y en distintas escalas de proyectos, desde los más pequeños con impacto local, hasta los más complejos con impacto transnacional.

#### El doble desafío

Frente a este paisaje aparecen dos preguntas que plantean necesidades operativas claves. La primera: ¿cómo transformar la inestabilidad del entorno en factores de desarrollo estratégico para la organización?; y la segunda:

La clásica figura de la persona que se enfrentaba a su propia incertidumbre era la de un guerrero en un laberinto, al final de cuyo camino, tras vencer sus propias dificultades, llegaba a una transformación personal llevando a una era de cambios a su gente. Hoy en día, el laberinto ha quedado como una imagen lejana y romántica.

En la actualidad, un líder (sea un emprendedor, un gerente, un presidente corporativo, un dirigente social o político) está parado sobre un territorio absolutamente inestable, que cambia las reglas de juego permanentemente y redefine el paisaje de intervención. Ya no enfrentamos laberintos, estamos atravesando arenas movedizas y esta diferencia está en la estructura de los obstáculos y desafíos.

Un laberinto tiene una estructura estática que existe objetivamente más allá de los movimientos personales y donde el tiempo no produce modificaciones en sus condiciones.

de sus movimientos podrían señalarse tres dimensiones de intervención:

- **Dimensión de estabilidad:** es el territorio donde se pueden identificar claramente determinados procesos, sus protagonistas, conocer las variables que comparten y las modalidades de interacción que condicionan sus relaciones. Esta cercanía puede remitir a lo geográfico (localidades o regiones de bajo intercambio) o sectorial (mercados específicos o segmentos bien definidos), pero esencialmente tiene que ver con espacios de mayor posibilidad. Es el espacio que mejor conocemos, donde podemos tener mayores certezas en la lectura de la dinámica de los procesos y predicción.
- **Dimensión de tendencias:** es un territorio intermedio entre lo cercano conocido y lo imprevisible de algunas situaciones en el tiempo. Esta dimensión está relacionada con niveles de interacción que se dan en

*{ Los líderes corporativos enfrentan dos niveles de complejidad: uno es la dinámica vertiginosa del mundo; y el otro es la capacidad individual para entender esa dinámica global. }*

¿cómo definir un nuevo marco de referencia para no quedar atrapados en la vorágine de los acontecimientos? Ambas preguntas implican un doble desafío: por un lado, comprender los niveles de interacción e interdependencia global de los acontecimientos y los actores que definen el espacio de intervención; y por otro lado, gestionar localmente los impactos cotidianos de la inestabilidad en las decisiones trascendentales para no actuar de manera reactiva y compulsiva frente a lo que ocurre.

Esta es la incertidumbre cotidiana de quienes, en la tarea de dirección, observan la complejidad global de un contexto que les brinda pocas certezas en su dinámica y previsión. Los líderes corporativos enfrentan dos niveles de complejidad: uno es la dinámica del mundo que se mueve vertiginosa y paradójicamente; y el otro es la capacidad individual para entender esa dinámica global.

En un laberinto, nuestras acciones no cambian la estructura de los obstáculos, la salida siempre está al final del camino. Pero en el contexto actual, cada una de nuestras acciones es protagonista en la definición de los obstáculos y desafíos que enfrentamos. No hay salida predeterminada, el camino depende de nuestros movimientos. La incertidumbre que enfrenta un líder de hoy está relacionada con la dificultad para observar, diseñar y actuar en un territorio inestable. Hemos sido educados para enfrentar laberintos y hoy nos encontramos atravesando pantanos de arenas movedizas.

Estamos parados sobre una plataforma dinámica donde están en juego diferentes niveles de previsibilidad que van desde los espacios más claros y estables hasta los más abiertos e impredecibles en su dinámica. En este sentido, según las posibilidades para identificar claramente actores y factores de predicción

una dimensión más amplia donde conviven procesos estables (actores, y modalidades de interacción conocidas y previsibles) con variables más inestables que, según como se den las situaciones, pueden generar rupturas y llevar el contexto a cambios profundos o bien quedar bajo una dimensión de estabilidad. Lo que sucede en esta dimensión es que en el momento de análisis no se puede saber con certeza el resultado (por ejemplo hábitos de uso, tendencias sociales, nuevas generaciones de consumidores, innovación tecnológica, etc.).

- **Dimensión de rupturas:** es un espacio abierto, con límites más difusos en cuanto a la dinámica de variables y su impacto en

el tiempo; donde los sectores geográficos y productivos aparecen muy mezclados en su interacción y por lo tanto mucho más impredecibles en sus niveles de impacto. El espacio de rupturas es la dimensión más

## ESTRATEGIA | Portada

inestable, donde pequeños movimientos (sociales, tecnológicos o políticos) o perturbaciones pueden generar cambios profundos en los modelos de vida, en los modelos de negocios o en las conformaciones geopolíticas de una región.

Estamos rodeados de rupturas frente a nuestras narices y cotidianamente participamos en procesos estables e inestables y en diferentes escalas. Hay sectores productivos más estables que otros (por la conformación del mercado, las variables de producción y comercialización, insumos, costos, etc.) y hay sectores mucho más inestables (por las escalas de producción, los actores que intervienen, la volatilidad de precios y costos, etc.). Todas las decisiones estratégicas se juegan en la dinámica de esas tres dimensiones: cuanto más estable es un espacio resulta más conocido y por lo tanto más predecible; cuanto más inestable resulta más desconocido y por lo tanto más impredecible.



Marcelo Manucci. *Un nuevo marco de referencia.*

### ¿A qué contexto nos enfrentamos?

En un artículo publicado en esta misma revista, Sven Behrendt señalaba que "hace casi veinte años, la caída del muro de Berlín hizo pensar a muchos en la victoria de un orden mundial más democrático y simple, pero esos pronósticos no pudieron ser más erróneos" La caída del muro de Berlín en 1989 significó un punto de inflexión en la historia mundial

to de numerosos referentes que generaron, en muy poco tiempo, el nivel de incertidumbre de las sociedades actuales.

En esta primera década del siglo 21, estos fenómenos de transición no han tomado una forma definitiva y, lejos de encontrar una dimensión de equilibrio, su desarrollo ha generado mayor inestabilidad e incertidumbre.

Estamos viviendo una transición inconclusa

bre el devenir de los procesos económicos y sociales.

En este momento, la claridad sobre el devenir de acontecimientos del entorno es una ilusión. El incipiente siglo 21 se inicia como un período de transición histórico debido a la convergencia de profundos cambios simultáneos en diferentes dimensiones. En esta transición, está claro el contexto de produc-

*{Estamos sobre una plataforma dinámica donde están en juego diferentes niveles de previsibilidad que van desde los espacios más claros y estables hasta los más abiertos e impredecibles. }*

tanto como factor geopolítico: en la integración de las dos Alemanias y el comienzo de la desintegración de la URSS; como un factor simbólico: el final de la polarización y de los límites claros entre los enemigos del mundo. A partir de allí, el espacio artificialmente establecido de "la guerra fría" se desintegró y muchos analistas comenzaron a plantear un momento de transición en la historia tomando como referencia los nuevos procesos económicos y sociales que se vislumbraban. Hacia finales de los años 90, ya aparecían marcadas tendencias de transformación como la mundialización de los intercambios y la competencia, el desarrollo de redes mundiales de información, el derrumbe de las grandes ideologías estructurantes, la aceleración de los fenómenos migratorios, el debilitamien-

que representa el pasaje desde un orden económico social conocido, con un amplio margen de estabilidad y previsión, hacia un modelo global de negocios aún indefinido con tendencias y rupturas desafiantes. Se está viviendo un momento particular de la historia mundial en el que, no sólo están cambiando profundamente algunos procesos, sino que también está cambiando el modo en que se producen los cambios.

¿A qué contexto nos enfrentamos? Esta pregunta habría tenido una respuesta relativamente accesible unas décadas atrás. Probablemente los líderes empresarios, en momentos de decisiones importantes para los destinos estratégicos de su organización, se enfrentaban con un panorama de variables más claras sobre su entorno y mayor previsibilidad so-

ción industrial como punto de partida de la transformación económica, pero aún es incierto el destino final y las repercusiones de este desarrollo. Hace más de dos décadas que se está planteando un momento histórico de transición y aún hoy no sabemos muy bien hacia dónde va esta transición. Por el contrario, cada día se amplían los diferentes escenarios y se torna más compleja aún la imagen deseada de un nuevo o de nuevos órdenes mundiales.

Los líderes de hoy en sus momentos de decisión enfrentan un futuro que se despliega en muchos estados posibles que conviven en el mismo entorno corporativo sin certezas de resolución. En el paisaje de las decisiones estratégicas, la inestabilidad deja de ser un factor de transición para establecerse como un

estado dinámico, donde las estabilidades serán los momentos transitorios de una inestabilidad estructural permanente. La tranquilidad de lo conocido se está reduciendo y en los límites de la estabilidad conviven situaciones paradójales, contradicciones, polarizaciones, disrupciones, entre otros procesos, que introducen los cambios en nuestro entorno. Nos enfrentamos a una transición inconclusa. La proyección de la complejidad creciente del contexto actual lleva a pensar que la inestabilidad, con sus bifurcaciones y rupturas, será el estado permanente y las estabilidades serán momentos transitorios donde los líderes podrán ver un paisaje más claro en medio de la turbulencia. Nos enfrentamos a un mundo desafiante que nunca terminaremos de conocer por completo. La ilusión del orden, como en los viejos tiempos, quedó entre los escombros del muro de Berlín o en la Imagen romántica del laberinto.

#### Líderes frente al desconcierto

En cada decisión del presente condicionamos el futuro. El diseño del futuro depende de las acciones del presente. Los métodos tradicio-

su desarrollo en el mercado actual.

Los líderes suelen ser los guionistas de su propio desconcierto cuando quedan atrapados dentro de su propia película mirando un mundo complejo e inestable como si fuese una fotografía. No sólo lo ven como una imagen estática basada en el pasado, con una reducida cantidad de actores; sino que además lo hacen desde una sola perspectiva. Por eso cuando se definen acciones desde esta perspectiva, el entorno ya tiene otros condicionantes, los personajes cambiaron y el mapa de la realidad queda desactualizado, sino obsoleto.

La base competitiva para vivir en la inestabilidad implica el desarrollo de un nuevo diseño organizacional que pueda contener estructuras estables (que aseguren cierta rentabilidad y previsibilidad) con estructuras dinámicas (que permitan innovación y competitividad). Para participar en contextos inestables de manera competitiva es necesario la diversificación en tres aspectos:

- **Diversificación en la producción:** con nuevas propuestas para los mismos destinatarios, ampliando la capacidad de valor a

que otras variables (que estaban excluidas de nuestro mapa) se manifiestan abruptamente. Ahora bien, ¿cómo diseñar lo inexistente? Es una pregunta que en principio puede sonar a paradoja o adivinación. Pero, desde el **punto** de vista metodológico, significa implicar al observador como protagonista de las conexiones que realiza sobre la realidad que observa. Al colocar al observador como un codiseñador de los eventos en los que participa, el liderazgo transforma los eventos inexistentes en un mapa de posibles conexiones entre actores, involucrados bajo determinados condicionantes de Interacción que generan situaciones emergentes (algunas predecibles y otras totalmente nuevas). Desde el punto de vista operativo, un mapa de conexiones surge de una plataforma metodológica basada en la interacción de tres dimensiones:

- **Actores:** que definen la heterogeneidad de los protagonistas de las situaciones, con diferentes niveles de localización, capacidades y propiedades.
- **Condicionantes:** que definen las características de interacción, y establecen el mo-

*{Los líderes empresarios, en momentos de decisiones importantes para los destinos estratégicos de su organización, se enfrentaban con un panorama de variables más claras sobre su entorno. }*

nales para diseñar el futuro consisten, generalmente, en proyectar lo conocido sobre lo desconocido. Pero la dimensión de complejidad del contexto actual muestra que este ejercicio clásico no alcanza porque tiene que ver con trasladar estructuras deterministas sobre un espacio que es sólo una imagen incompleta de un extenso territorio de situaciones posibles.

Los líderes suelen vivir dentro de su propia película. Las organizaciones viven dentro de un modelo abstracto de la realidad armado con datos e información recolectada y filtrada a partir de percepciones, experiencias y emociones particulares de sus líderes y directivos. El problema aparece cuando no se actualiza este mapa de la realidad y, frente a los límites de su propio modelo, aparecen la incertidumbre y la falta capacidad para operar en la inestabilidad. De la capacidad y apertura que tengan los líderes para ampliar su visión estratégica, para reorganizar sus recursos, para diseñar valor y gestionar estratégicamente sus acciones depende su protagonismo y

partir de nuevos insumos físicos y simbólicos.

- **Diversificación en los espacios de intervención:** para encontrar mercados alternativos en nuevos clientes o en nuevas escalas de consumo para los mismos productos.

\* **Diversificación en las unidades operativas:** generando estructuras básicas que permitan sustentabilidad y estructuras móviles que permitan flexibilidad e innovación. La realidad no es paradójal, es compleja. Las paradojas que estamos viviendo en la actualidad no son más que resultados de las visiones personales de mapas excluyentes. Somos parte del paisaje que describimos porque al mismo tiempo que lo describimos lo construimos. Es una posición difícil de aceptar para mentes entrenadas en las verdades objetivas. Los líderes seguirán viendo paradojas en la medida que no puedan integrar estructuras que son complementarias y que conviven en el mismo contexto. Hay momentos en los que sólo vemos una parte de la historia **hasta**

do en que se relacionan los actores en diferentes procesos en diferentes situaciones.

- **Emergencia:** que define las situaciones nuevas que surgen como amenazas y posibilidades como consecuencia de la dinámica de los actores bajo ciertas reglas de interacción.

El diseño de un mapa de conexiones **amplía** la capacidad de lectura del contexto integrando distintos niveles de causalidad en los acontecimientos. Esto tiene dos efectos: posibilita una alternativa al análisis determinista y lineal de los acontecimientos y por lo tanto una mejor comprensión de la dinámica de entorno. La mayoría de los errores estratégicos surgen de la confusión o la indiscriminación de escalas de intervención. Aplicamos herramientas ejecutivas (lineales, deterministas, basadas en el control y la efectividad) para resolver problemas estratégicos que tienen dimensiones desconocidas imposibles de predecir con certeza y controlar en su desarrollo. Para transformar el desconcierto en una visión operativa es necesario trabajar el mapa

de percepciones con base en tres principios:

- **Dinámico:** que pueda integrar multiplicidad de actores y movimientos de las variables para que no sea una imagen estática de la realidad. De esta manera, puede registrar la emergencia de nuevos acontecimientos.
- **Multiforme:** que pueda integrar diferen-

con un paisaje desconocido sin un significado trascendente. Cuando la organización no define una imagen de futuro, queda atrapada en los saltos del devenir, encerrada en una ilusión de estabilidad. Aun cuando tenga un devenir exitoso y rentable, solamente acumula, se agranda, pero esto no significa crecimiento, y menos aún garantiza perma-

hay un solo futuro, hay muchos estados futuros posibles y probables. De alguno de esos estados posibles, hoy, podemos ver señales. Pero de otros todavía no alcanzamos a ver nada. El futuro es una decisión y comienza a construirse en cada uno de los pasos que transitamos en medio de las paradojas e incertidumbre de la actualidad. ?f,

*{Los líderes suelen vivir dentro de su propia película. Las organizaciones viven dentro de un modelo abstracto armado con datos e información recolectada y filtrada a partir de percepciones. }*

tes puntos de vista en el abordaje de la dinámica de análisis. Así analiza la complejidad desde distintas áreas profesionales y competencias personales.

- **Proactivo:** con indicadores de gestión acordes con la complejidad de procesos y con umbrales más sensibles para tener señales anticipatorias de las tendencias y estados posibles que puedan alcanzar determinados acontecimientos.

No se puede transitar un momento inédito

nencia. Muchas organizaciones tienen un devenir exitoso pero un futuro dudoso en tanto sólo viven más allá de una dimensión ética presionando sobre las posibilidades de su entorno para obtener resultados inmediatos sin reparo de los costos que ello implica. Prepararse para lo desconocido implica prepararse para vivir saltando entre modelos económicos que en cada etapa dejan una brecha de amenazas y oportunidades. Es una ilusión pensar en un futuro homogéneo. No

*(\*) Marcelo Manucci es doctor en Ciencias de la Comunicación, psicólogo, con posgrados en marketing y comunicación. Es profesor en varias universidades latinoamericanas y de la Argentina. Su más reciente libro, La estrategia de los cuatro círculos, de Grupo Editorial Norma, es uno de los ensayos más innovadores del año pasado.*