

La importancia de lo desconocido

Competitividad en la incertidumbre

La primera década del siglo trae una secuencia vertiginosa de profundos cambios en los procesos económicos, políticos y sociales. Las transformaciones globales y regionales están marcando una transición turbulenta desde un contexto económico previsible hacia un espacio inédito donde se multiplican situaciones que desafían las actividades de las organizaciones.



Marcelo Manucci. Percepción y acción.

Gabriel Roig

Por Marcelo Manucci ()*

Entonces: ¿cómo prepararse para este entorno desconocido?; ¿con qué principios estratégicos se participa en esta dinámica?; y ¿cuáles son las competencias personales a desarrollar para transitar paisajes imprevisibles?

La consolidación de potencias económicas emergentes con la consecuente incorporación de nuevas masas asalariadas; el desarrollo tecnológico y el impacto en los modos de producción y comercialización; las reestructuraciones financieras y las fusiones empresarias; la emergencia de nuevos ejes de conflicto bélico; el s„' : ' " e~:: ze

nuevos sectores de demanda social; las crisis energéticas y la profundización del riesgo en el medioambiente, sumados a situaciones regionales como crecimiento de la inflación, dificultades de competitividad, y la confiabilidad de las políticas gubernamentales, entre otros procesos, despliegan un paisaje inédito y desconocido. Esta tra-

ma de nuevos condicionamientos es un desafío para las concepciones clásicas de la estrategia basada en contextos económicos controlados, con actores conocidos y niveles de impacto previsibles.

El nivel de complejidad que conforman los procesos económicos actuales se puede caracterizar mediante tres factores: la multiplicidad de variables que intervienen en una estructura global de mercado; la velocidad de los cambios y la dinámica de interacción sustentada por la tecnología; y las situaciones desconocidas que se multiplican exponencialmente cuestionando los modelos de negocios establecidos y los parámetros convencionales de producción.

En esta dinámica, las herramientas convencionales de planificación y gestión no son suficientemente operativas porque el in-

nueva conformación económica indefinida. Paradójicamente, mientras las metodologías corporativas, la mayoría de la literatura y gran parte de los programas académicos de negocios están destinados a hacer más eficiente lo conocido, los factores de desarrollo competitivo aparecen en las posibilidades desconocidas del contexto actual.

En este espacio se están gestando tanto las oportunidades de crecimiento como las amenazas a la actividad de la organización. Por lo tanto, la base de un desarrollo estratégico está en la gestión de las posibilidades que aparecen en esta nueva dinámica, donde la complejidad, la incertidumbre, las disrupciones y la velocidad son los parámetros de una nueva dimensión en los procesos de negocios.

tégica básica que implica tres ámbitos de intervención.

El primer ámbito es personal porque define el territorio dentro del cual nos movemos, como personas en las organizaciones y como empresas en un mercado. El segundo ámbito es el de los modelos de intervención que definen el alcance estratégico de las acciones. El valor de los movimientos corporativos depende de su percepción no de la fuerza. La competitividad de un mercado simbólico está basada en ser percibido y ser valorado y estos aspectos trascienden los parámetros físicos. Y finalmente, el tercer ámbito es el de los procesos de gestión que define la dinámica de las decisiones y la dimensión de las alternativas estratégicas de un proyecto.

Toda estrategia comienza con una lectura

{Esta trama de condicionamientos es un desafío para las concepciones clásicas de la estrategia basada en contextos económicos controlados, con actores conocidos y niveles de impacto previsibles. }

crecimiento en la diversidad, en los niveles de interacción, y en la multiplicación de las situaciones emergentes genera un espacio sumamente inestable difícil de predecir e imposible de controlar. Cuando las empresas intentan analizar y diseñar acciones en este territorio con herramientas basadas en modelos estáticos entran en un desconcierto estratégico que las deja vulnerables frente a las turbulencias del entorno. Este defasaje entre la percepción y la acción va reduciendo las posibilidades competitivas de las organizaciones, quienes frente al desconcierto, reaccionan compulsivamente intentando controlar los acontecimientos y acomodarlos a su modelo corporativo. La consecuencia es un círculo vicioso que lleva a mayor sensación de impotencia, lo cual lleva a más fuerza y esto, a su vez, a menor capacidad operativa.

Se está viviendo una transición inconclusa en los procesos de negocios, desde un modelo de producción industrial hacia una

Ampliar la capacidad competitiva

La perspectiva estratégica convencional no alcanza para ver más allá de lo cotidiano. Para avanzar en estas condiciones actuales es necesario replantear algunos factores centrales de los modelos de negocios: ¿cómo diseñar una oferta competitiva y mantener el valor de los productos frente a la diversidad de factores globales que lo condicionan?; ¿cómo gestionar procesos corporativos dinámicos, identificar e integrar nuevas competencias en las personas para ser operativos en contextos inestables?; ¿cómo articular vínculos estratégicos con diferentes *stakeholders* en medio de la desconfianza y el desconcierto del presente?

La realidad corporativa es una trama simbólica que define el futuro y organiza el presente. Las organizaciones viven dentro de su propio laberinto de percepciones que establece la plataforma de todas las decisiones. Por lo tanto, mantener una imagen dinámica de la realidad es una tarea estra-

de la realidad, con una mirada sobre el entorno que carga de interpretaciones y significados propios las situaciones que aparecen en el horizonte corporativo. La mirada es la base de la estrategia, es la que recoge, ordena, interpreta y prioriza los datos, los conceptos y los sucesos que luego se transformarán en proyectos, programas y acciones. En este sentido, ¿cómo alcanzar una mirada mucho más amplia de la realidad para trazar nuevas perspectivas de desarrollo en la inestabilidad? Las claves de acceso para un desarrollo competitivo en contextos inestables se pueden focalizar en tres factores estratégicos:

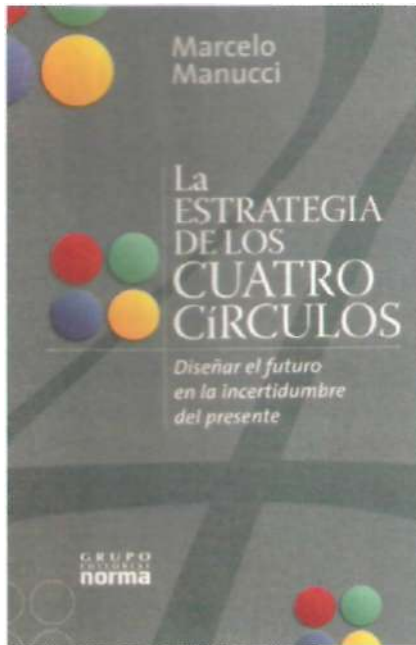
Ampliar la capacidad de lectura del contexto incorporando nuevas variables de análisis y puntos de vista con mayor interacción multidimensional.

Diseñar valor en las intervenciones para transformar una modalidad mecanicista basada en la fuerza por diseño de posibilidades y gestión de decisiones.

Transformar los planes estratégicos basados en proyecciones en el tiempo en procesos dinámicos basados en la integración de la complejidad del contexto.

La operatividad de la organización depende del modo como integra la inestabilidad emergente en su propio mapa de la realidad. La visión corporativa de la realidad determina el alcance estratégico de la organización en la búsqueda de alternativas y en el desarrollo de futuros posibles. La organización participa en todo momento de la trama compleja de su entorno porque es un sistema abierto que forma parte de un contexto que todo el tiempo está percibiendo, interpretando, valorando o rechazando sus movimientos. Entonces: ¿cuáles son los parámetros para participar de manera activa en los contextos de negocios actuales? De acuerdo a las características de los sistemas complejos y su dinámica, podemos distinguir cuatro principios básicos sobre los cuales sustentar una participación activa de la organización en el entorno:

Mirar: vivimos dentro de nuestro laberinto



la generación y transmisión de determinados datos e información. Es necesario abordar la singularidad de las experiencias de las personas frente a este proceso. Las experiencias definirán el modo como se in-

es la competencia que brinda flexibilidad a un grupo mediante la reorganización de sus recursos frente a diferentes resultados.

Gestión de la incertidumbre: capacidad del grupo para tomar decisiones y proyectar resultados sin certezas absolutas; es la competencia que permite generar alternativas antes de la acción.

Percepción de futuro: capacidad del grupo para espacios trascendentales de desarrollo; es la competencia que le brinda visión y liderazgo para ir más allá de los paradigmas establecidos y encontrar nuevas soluciones emergentes.

El futuro es la expresión de una potencialidad materializada en un conjunto de significados. Cuando una organización no tiene una trama de significados que lo contenga, el futuro se vuelve una amenaza. Sin un marco global de referencia, las empresas se cierran, los procesos se fragmentan y las personas se aíslan. Las organizaciones se angustian ante las posibilidades del futuro cuando las enfrentan desde el desconcierto del presente. En este sentido, cambiar las perspectivas de la realidad corporativa, re-

{ Cuando las empresas intentan analizar y diseñar acciones en este territorio con herramientas basadas en modelos estáticos entran en un desconcierto estratégico que las deja vulnerables. }

to de creencias y por lo tanto es necesario explorar los límites de este mapa para identificar oportunidades y riesgos.

Posicionarse: implica definir un punto de desarrollo más allá de lo cotidiano y diseñar alternativas de acción para ampliar las posibilidades de crecimiento.

Compartir: generar una red de recursos para enriquecer la estructura de acción que posibilite mantener una dinámica operativa en la inestabilidad.

Actuar: significa mantener alternativas de acción y gestionar las decisiones para transformar la incertidumbre en resultados.

Entrenamiento para la inestabilidad

Diseñar equipos o unidades de negocios que puedan ser operativos en contextos inestables es el gran desafío para las organizaciones para acompañar este momento histórico con mayores recursos y mejores perspectivas de desarrollo.

De todas formas, llevar adelante un proceso de cambio no se logra simplemente con

tegran los datos y la información y determina la vivencia del proceso de cambio, esto se puede traducir en compromiso, desconfianza, apoyo, indiferencia entre otras actitudes.

Un proceso de cambio implica abandonar parte de lo conocido para avanzar sobre un territorio desconocido. Este pasaje de la incertidumbre (que significa dejar lo conocido) a la acción (de avanzar sobre lo desconocido) necesita de una nueva trama de significados sólida, que le dé sustento a esa experiencia.

Las competencias estratégicas de estos nuevos equipos especiales integran cuatro áreas de desarrollo.

Autoeficacia: capacidad de autopercepción de recursos propios para afrontar situaciones específicas; es la competencia básica relacionada con la convicción de un grupo de llevar adelante una tarea y cumplir con determinados objetivos.

Dinámica de cambio: capacidad para afrontar situaciones nuevas y redefinir acciones;

definir espacios de intervención y desarrollar nuevas herramientas de cambio es el desafío actual que lleva a las organizaciones a trascender un espacio construido previsible y determinado para integrar la dinámica de una trama de posibilidades, para trazar nuevos rumbos que les permitan crecer, participar y ser protagonistas de bifurcaciones históricas en la complejidad del incipiente siglo 21. M

(*) 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 terminado. *Una nueva manera de enfocar la realidad y de convivir con la incertidumbre es el corazón de la obra.*