

Más allá de los síntomas financieros

Las dimensiones del cambio

La debacle financiera mundial no sólo dejó las heridas de una estructura económica forzosamente idealizada, sino también y más profundamente, de un modelo de realidad basado en el manejo de fuerzas, en las certezas y en el determinismo de las intervenciones sin considerar las características estructurales del contexto y las perspectivas de desarrollo de una sociedad.



Latinstock

Por Marcelo Manucci

Los primeros años de este siglo han sido uno de los momentos históricos más paradójales en las últimas décadas con un vasto paisaje de procesos contradictorios, movimientos impredecibles y situaciones inéditas que irrumpieron más allá de las previsiones y los pronósticos.

El colapso financiero no es más que un síntoma de una forma imperante de ver y actuar en el mundo. Quizá la más escandalosa, pero

no la única. Y probablemente, tampoco la más riesgosa.

Vivimos un momento histórico de ciclos paradójales que nos enfrenta a un doble desafío. Por un lado, un desafío global relacionado con la dinámica de un contexto de alta inestabilidad plagado de acontecimientos inéditos y por otro, un desafío personal relacionado con los modos de abordaje de la inestabilidad para avanzar sobre este paisaje desconocido. El primero es un cambio que todos empiezan a reconocer; el segundo es un cambio que

algunos comienzan a sufrir.

La complejidad global de los procesos económicos se podría reflejar en un *collage* de imágenes contradictorias, aparentemente paradójales, de un mundo que exhibía sus indicadores de crecimiento más importantes de las últimas cuatro décadas en medios de imágenes de desesperación y enfrentamientos. La rentabilidad y la desesperación conviviendo en un mismo proceso histórico mientras los actores políticos continúan corriendo de un extremo a otro en su propio desconcierto, de

la manía a la depresión, debatiéndose en esta encrucijada de crecimiento y conflicto.

Los cambios en el contexto, cada vez más profundos y en períodos cada vez más cortos, generan procesos inestables, imprevisibles y paradójicos. El mundo moderno se mueve en estos ciclos, cuya característica es la convivencia de procesos profundamente contradictorios estructurados disfuncionalmente a través de un síntoma que, cuando estalla, genera una crisis, generalmente de sinceramiento y reordenamiento.

Estos ciclos paradójicos son períodos donde conviven estructuras sostenidas artificialmente (modelos de crecimiento, de mercado, de desarrollo social, de tecnología, etc.) por la aplicación forzada de diferentes procesos (económicos, políticos, militares, culturales).

diferentes síntomas: financieros, económicos, sociales y políticos donde esta cosmovisión que ordenaba artificialmente el mundo (a través de sus explicaciones y metodologías) se enfrenta con sus propias disfunciones.

Este momento histórico de profundos cambios desafía las estructuras directivas de las organizaciones que enfrentan una posición paradójica porque saben que sus recursos convencionales de planificación no alcanzan para diseñar intervenciones efectivas, pero al mismo tiempo, transitan este momento utilizando las herramientas y el pensamiento de siempre.

La crisis financiera hizo que gran parte de los libros sobre negocios pasaran, en pocas semanas, a la sección de Historia y viceversa. Muchos libros de Historia pasaron a ser de

de una dinámica previsible procesos de negocios. Justamente, la crisis aparece cuando la previsibilidad se escapa de las manos y colapsa los límites disfuncionales de un orden económico forzado.

El desafío es cómo preparar a las organizaciones para ser competitivas y para avanzar sin mayores certezas en un mundo desconocido. Este punto está relacionado con un abordaje de las situaciones que trascienda la solución de los síntomas, porque concentrarse exclusivamente en los síntomas mantiene la perdurabilidad de las disfunciones estructurales. El desafío implica atender indefectiblemente a los síntomas, pero al mismo tiempo trabajar en una nueva estructura de abordaje de los procesos económicos. Gran parte del desarrollo de las organizaciones está latente en

{Estamos frente a un paisaje con diferentes síntomas: financieros, económicos, sociales y políticos donde esta cosmovisión que ordenaba artificialmente el mundo enfrenta sus propias disfunciones.}

Los síntomas de estas estructuras disfuncionales son los que generalmente componen los titulares de los periódicos y la agenda social de preocupaciones.

Los nuevos contextos

La modalidad de abordaje e intervención para resolver los ciclos paradójicos determina la dinámica de los nuevos contextos. Es decir, por la manera en que se abordan estos momentos históricos puede haber: una salida hacia una estructura dinámica de complejidad más coherente de los procesos; o hacia una estructura forzada que generalmente conlleva a nuevos ciclos paradójicos cada vez más profundos. De hecho, en las últimas décadas las salidas de los ciclos han profundizado las contradicciones y la volatilidad de los sistemas.

La modalidad de abordaje ha sido presionar sobre la dinámica del contexto para lograr determinados resultados unívocos, basados en hipótesis reduccionistas de rentabilidad extrema con una visión excluyente de actores y situaciones que terminan profundizando las rupturas y acortando los tiempos de los ciclos. Estamos frente a un paisaje que se escurre en

consulta en negocios para aquellos analistas que buscaban puntos de referencia con la debacle de los años 30. Asimismo, este impacto generó que muchos programas académicos, o al menos algunas de sus asignaturas específicas, quedaran fuera de contexto.

Las organizaciones comenzaron a sentir la crisis, no sólo en sus actividades cotidianas (recesión, despidos, falta de financiamiento, desconfianza, etc.), sino en el profundo vacío que surge el día después del trauma. Este es el momento en que aparecen otros procesos económicos disfuncionales ignorados, negados o descuidados que este síntoma escondía y maquillaba. Después del trauma queda el colapso de una cosmovisión que es mucho más profundo que la crisis del sistema capitalista. En realidad, el capitalismo es una manifestación pragmática de una forma de abordar y operar sobre los procesos humanos, es decir es una manifestación de una cosmovisión particular de la realidad aplicada a los procesos económicos y a la organización de los sistemas sociales. El síntoma expresa la crisis de una cosmovisión. La debacle financiera no es más que un síntoma de una estructura artificialmente construida para sostener dentro

un conjunto de situaciones emergentes que aún hoy son impredecibles. Por lo tanto, ser más eficiente sobre un mundo conocido, no garantiza la permanencia ni la competitividad en el futuro. Prepararse para lo desconocido implica el desarrollo de competencias personales y procesos corporativos para enfrentar todo lo que está más allá de lo que hemos construido y que tiene una dinámica impredecible y derivaciones indiscifrables.

Para ver las nuevas reglas

Las reglas de este nuevo mundo están frente a nosotros, pero para verlas es necesario redefinir aspectos de nuestra cosmovisión clásica. En este marco, los nuevos líderes tienen el desafío de crear sentido para este mundo que parece haber perdido el sentido o donde el sentido se está desgranando en una serie de síntomas estructurales inéditos y desafiantes.

En este momento histórico, uno de los factores claves para las personas y las organizaciones es ampliar su capacidad de lectura; pero no en el sentido de incorporar más información sino de construir mapas de posibilidades. La competitividad depende de la operativi-

ESTRATEGIA | Alta gerencia

dad de los mapas estratégicos y esto conlleva la necesidad de renovar creencias, modelos y actitudes. De nada sirve leer los hechos actuales desde caminos anticuados, porque no vamos a ver nada nuevo. Por el contrario, vamos a vivir una inundación de información que nos llevará a más desconcierto.

Al trabajar exclusivamente para apagar las consecuencias de los síntomas, mantenemos la perdurabilidad de las disfunciones de los procesos y nos convertimos en elementos funcionales a una estructura paradójica. Los factores de cambio pueden ser externos como las condiciones del momento histórico que vivimos; pero también puede haber factores internos. No somos máquinas ordenadas y predeterminadas, no tenemos la misma dinámica de los cuerpos celestes. Los síntomas de este nuevo siglo, desde los más estridentes hasta los más latentes, marcan los límites de aplicación de esta visión mecanicista, forzada y determinista de los procesos humanos que ha llevado al colapso de las organizaciones, de la confianza y de las perspectivas de futuro.

El ordenamiento artificial tiene el costo de una renovación cíclica de síntomas (econó-



Marcelo Manucci. Quiebre de un modelo de realidad.

terística de un mundo que genera cada vez más situaciones inéditas por la amplitud exponencial de su dinámica.

Lo desconocido en el mapa estratégico: son los aspectos del contexto que existen pero que no vemos, porque nuestro mapa de la realidad está desactualizado; porque no tenemos una estructura técnica para comprender el contexto; o bien porque estamos ce-

Esto implica una arquitectura particular que posibilite mantener una base de estabilidad (para lograr rentabilidad, producción, crecimiento de presenciante.) con procesos más dinámicos y flexibles que permitan saltar hacia conformaciones desconocidas (innovación, mercados, nuevos hábitos, etc.) y posibiliten una adaptación de los productos a las demandas del entorno.

El final de la hegemonía del paradigma fi-

{El desafío es cómo preparar a las organizaciones para ser competitivas y para avanzar en un mundo desconocido. Atender a los síntomas, y también trabajar en un nuevo abordaje de los procesos.}

micos, políticos, militares, culturales, etc.) en diferentes períodos de la historia. En este siglo se ha utilizado la palabra *burbuja* como expresión un proceso que se sostiene artificialmente y aislado. Pero en definitiva todo el siglo pasado también ha sido un siglo de *burbujas* que tuvieron diferentes aplicaciones: desde lo científico, ideológico, tecnológico, hasta los límites físicos de los muros antiguos y actuales. El mundo conocido es una construcción de la cual no reparamos hasta que entra en crisis; lo desconocido se encuentra en todo aquello que queda por fuera de esta conformación de equilibrios ordenados artificialmente y aparecen en dos aspectos que marcan nuestra relación con la realidad:

Lo desconocido en el contexto: es lo que no existe porque todavía no se han dado las convergencias necesarias entre actores y variables para que se produzcan determinadas situaciones. Este primer aspecto es el que analizamos como nuestro primer desafío: la carac-

rrados a aceptar determinados eventos. Este segundo aspecto es el que analizamos como el segundo desafío: el abordaje de la inestabilidad y la redefinición de las herramientas de lectura, diseño y gestión de intervenciones frente a un nuevo paisaje.

Generalmente, se suele asociar la competitividad a la rentabilidad, a ganarle en ventas a las otras empresas del sector. Pero, en contextos inestables la rentabilidad no es garantía de permanencia. La rentabilidad es un parámetro coyuntural de crecimiento en una empresa, pero no es el único proceso que define la percepción y valoración. La competitividad en los sistemas complejos no está basada en la fuerza, sino en la sintonía con la dinámica del contexto.

La rentabilidad no garantiza la permanencia. Lo que define la permanencia de una organización es el valor de su propuesta y la gestión de los efectos de sus acciones. Por lo tanto, la competitividad no es un parámetro de control, es un parámetro de participación.

nanciero abre paso a una nueva brecha de incertidumbre sobre cómo se reorganizará el mundo tras este orden internacional colapsado. Hemos sido educados y formados para mundos ordenados artificialmente. Con esta crisis profunda en Estados Unidos y con repercusiones en todo el mundo, lo que también se cae es toda la estructura ideológica, metodológica y técnica orientada a sostener estos límites virtuales: desde los políticos hasta las universidades, las publicaciones, los consultores, los medios, y muchos libros.

El costo de una dinámica compleja es la brecha de incertidumbre que deja el final de las certezas fabricadas. Una redefinición de intereses y modelos económicos y sociales que nos lleva a nuevos paisajes inéditos y en muchos casos impredecibles. Hacia el pasado está claro el desarrollo desde la revolución industrial con actores y procesos claramente definidos y sus consecuencias. Hacia adelante, un nuevo ciclo está comenzando. **M**