

El futuro como herramienta de gestión

Marcelo Manucci

El presente corporativo pone en juego una de las dimensiones estratégicas más importantes, no solo para las empresas, sino para cualquier proyecto humano: la dimensión del futuro. La diferencia entre el futuro y el calendario se define en la amplitud del horizonte de desarrollo corporativo. Cuando el horizonte es pequeño, la rutina y el futuro se confunden. Es el futuro el que da dimensión estratégica al presente para actuar en lo cotidiano.

El contexto se mueve y cambia las condiciones de vida de la organización permanentemente. Uno de los desafíos más importantes es mantener la operatividad y la competitividad ante la dinámica vertiginosa de este contexto actual. La relación entre la efectividad de las acciones y la rapidez de las decisiones depende de la dinámica de la exploración que la organización mantiene sobre sus posibilidades de desarrollo. Cuanto más amplio sea el campo de exploración (más amplio el horizonte estratégico), más alternativas para elegir y mayor efectividad para responder.

En la reciente debacle económica, la mayoría de las caídas los sistemas productivos (organizaciones, regiones, países) estaban marcadas por la imposibilidad de absorber las rupturas del presente desde futuros posibles. El futuro, para estos sistemas, era un presente incondicional (de rentabilidad, de poder, de expansión, etc.). Cuando el presente se convierte en el futuro terminan atrapados en las disrupciones de la crisis. La actualidad es una sucesión de acontecimientos emergentes e irreversibles que transforman la línea recta del tiempo en complejas bifurcaciones. Muchas veces enfrentamos momentos de inflexión en el cual la prolija secuencia del calendario se abre en muchos estados posibles. En este momento, el presente se transforma en un punto de bifurcación que señala una instancia de cambio en la actividad económica, mercado o sector y marca el límite entre un orden conocido y nuevo orden desconocido. Hacia el pasado, la historia es conocida, hacia adelante la historia comienza a construirse en las decisiones del presente.

El presente del futuro

El incipiente siglo XXI transita un momento de profundas transformaciones en los procesos económicos que generan una transición turbulenta desde una dinámica previsible, sustentada en el antiguo modelo industrial hacia una conformación económica aún desconocida de escenarios imprevisibles. En este momento histórico actual convergen profundos cambios simultáneos en diferentes dimensiones por eso es difícil encontrar una imagen homogénea del futuro en términos de orden estable y unívoco. La imagen de la transición inconclusa lleva a afrontar la inestabilidad de convivir con varios órdenes posibles, ya no con un orden establecido de movimientos previsible como si fuese un reloj. Esta fue la ilusión de muchas décadas. En todo caso, el reloj colapsó y hoy las empresas navegan en procesos complejos de destinos inciertos.

La proyección de las bifurcaciones crecientes de este momento histórico lleva a la inestabilidad a un estado permanente en el cual los períodos de estabilidad serán momentos transitorios de descanso. Esta dinámica invierte el sentido convencional de los acontecimientos para los que fuimos educados y que aún hoy constituyen nuestro marco de referencia para todas las proyecciones estratégicas. La velocidad de los cambios y su nivel de ruptura supera la capacidad de las personas y las empresas para entender la dinámica de estos procesos y para absorber su impacto.

En la actualidad, muchos líderes, grupos y organizaciones están viviendo un momento de desconcierto porque su modelo estratégico no alcanza para interpretar e integrar las tendencias y rupturas del contexto actual. Los procesos económicos siempre han sido complejos, no es un fenómeno exclusivo de este momento histórico. La complejidad no es resultado del proceso de globalización o del desarrollo tecnológico o productivo. Los sistemas complejos se pueden definir por tres factores: diversidad de actores y variables, alto nivel de interacción bajo determinados patrones o reglas de relación y situaciones emergentes como procesos inéditos que surgen de esa interacción entre los actores. Lo que sucede, desde algunas décadas, es que la dinámica y la velocidad de los procesos económicos, sociales y tecnológicos, han acrecentado el nivel de inestabilidad del contexto global generando mayor heterogeneidad de actores involucrados, mayor velocidad en la interacción y, como consecuencia de ello, multiplicación exponencial de situaciones inéditas.

En este siglo se ha utilizado la palabra *burbuja* como expresión un proceso que se sostiene artificialmente. 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 ordenamiento artificial hace del mundo conocido un sistema cerrado que determina claramente las inclusiones y las exclusiones: los que están afuera y adentro, los amigos y los enemigos, los aliados y los competidores, y así sucesivamente con diferentes categorías opuestas.

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 surge: por un lado de la complejidad e inestabilidad del 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); y por otro de la incertidumbre y el desconcierto de las personas frente a esta dinámica (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 cerrados negados a aceptar determinados eventos).

La incertidumbre no está en el contexto está en la percepción que tiene una persona sobre su entorno. Lo que sucede es que el paradigma dominante de las teorías de gestión del siglo pasado han heredado los fundamentos de una realidad objetiva, e inmutable y la concepción de tiempo como una línea recta absoluta sin perturbaciones. Esta visión del mundo como una máquina perfecta implica que las relaciones entre los actores de un sistema, siguen las leyes de causa y efecto de manera clara, simple y lineal. Esta concepción es la que está perdiendo operatividad frente a un contexto que desafía permanentemente las teorías y mapas de abordaje.

Los saltos del futuro corporativo

Con el fin de la Guerra Fría comienza una era de redefinición de procesos sociales y económicos con sucesivas crisis en distintos sectores económicos y sociales. Frente a esta situación de cambio continuo y creciente los primeros pasos de las empresas fueron recortes y austeridad que pusieron de moda los términos *Reestructuración* y *Reingeniería*. Según el texto clásico de Hamel y Prahalad de 1994, *Competing for the future*, hasta esta época, el futuro estaba ausente en las prácticas

corporativas.¹ Los autores encontraron que las organizaciones, embarcadas en procesos de reestructuración y reingeniería, dedicaban menos del 3% de su tiempo a buscar y construir una perspectiva de futuro y en muchos casos menos del 1%. La razón principal era la percepción que el futuro no era algo que estaba en sus manos, por lo tanto las empresas dedicaban mucho más energía y recursos a reorganizar el pasado más que a construir su futuro.

En la encuesta global anual a CEOs que realiza la consultora PricewaterhouseCoopers mostraba en el 2008, aún cuando la debacle financiera estaba asomando pero sin dimensión de lo que luego realmente sería posteriormente, la preocupación por los procesos de cambios en las empresas de magnitud internacional. Por una lado, muchas organizaciones estaban inmersas en procesos de cambio desde hacía tres años en varios ejes (estrategias de negocios, implementación de nuevos procesos de negocios, tecnología, programas de calidad, costos, fusiones y adquisiciones, modelos de gestión, entre otros) y con perspectivas de profundización. Por otro lado el común denominador de las preocupaciones era que faltaba gente para sostener y gestionar estos procesos de cambio. Los CEOs están ampliamente de acuerdo con que las personas son una de sus más importantes prioridades corporativas, y confían en la capacidad de sus altos colaboradores de dirigir el cambio.²

La crisis financiera mundial encontró a las organizaciones en esta disyuntiva entre la percepción, la implementación y la gestión del cambio. Las empresas presionadas por la rentabilidad, generalmente corren desafortadamente sin saber muy bien hacia adonde. Pasaron de un futuro negado a un futuro austero, desde allí a un futuro desbocado, hasta el futuro estallado de nuestros días.

El futuro como gestión de posibilidades

En la complejidad de la dinámica social conviven muchos ciclos contrapuestos en diferentes niveles de desarrollo. Mientras algunos terminan, otros que estaban latentes comienzan a surgir. El momento en que un ciclo termina, cambian las posiciones de los actores y la dinámica de los procesos. Muchos de los ciclos que comienzan ya convivían y se estaban gestando en la etapa final del ciclo

¹ Hamel, Gary. Prahalad, C.K. *Competing for the future. What drives your company's agenda: your competitors view of the future or your own?* Harvard Business Review. July – August 1994. p. 3

² PricewaterhouseCoopers. *11th Annual Global CEO Survey 2008*. Which of the following people challenges were critical barriers for your organization in terms of achieving the desired benefits? (Base: 1,131 personas encuestadas). p. 38.

finalizado. La dinámica de cambio es normal en los sistemas complejos. El problema surge cuando las personas viven en la ilusión de los ciclos eternos y buscan una perdurabilidad extrema y a cualquier costo. En el caso de ser ciclos positivos el problema surge con la ilusión la prosperidad continua. En el caso de condiciones negativas, el problema parte de la profecía determinista de un destino histórico de sufrimiento.

En la convivencia y transición de los ciclos, los sistemas humanos se autoorganizan generando nuevas condiciones de vida; lo cual no siempre significa condiciones positivas. Los síntomas surgen cuando se intentan forzar la perdurabilidad de las condiciones pasadas, frente a la imposibilidad de reconocer y adaptarse a nuevas formas de vida. La adaptación no significa necesariamente pasividad, (puede serlo, pero no es la mejor actitud) básicamente significa reconocimiento de la situación y del contexto en el que participamos.

La dinámica de cambio es normal en los sistemas complejos, lo que sucede hoy es que vivimos estos cambios a una velocidad desbocada. Los ciclos tienen períodos cada vez más cortos y en muchos casos no son complementarios. Pero esta velocidad también ha sido producto de nuestro mismo intento por controlar determinados procesos. Como un dique armado para contener la dinámica de un río, que de pronto se desborda porque no puede contener más y esa fuerza, antes controlada, se vuelve caótica y destructiva.

En este marco, la versión clásica de los planes estratégicos como una proyección lineal de lo conocido a lo desconocido, ha condenado al tiempo a una concepción tan irreal como riesgosa. La visión que supone la extensión en una línea recta de un calendario absoluto sin perturbaciones está condenando el futuro al pasado. El riesgo de manejarse con una concepción lineal del devenir implica desconocer la dinámica del contexto, las situaciones desconocidas que aún no se han generado en la interacción de variables. Estos planes se transforman en una trampa porque se intentan controlar los sucesos emergentes en base a las experiencias del pasado.

La complejidad tiene que ver con interacción y emergencia. Es imposible controlar la dinámica del contexto, por lo tanto la gestión de las experiencias de las personas es clave para tener una participación competitiva. Cuando la organización le coloca fechas al futuro está hipotecando el presente porque le otorga un significado externo y mecánico a un proceso de construcción colectiva y de experiencias subjetivas. Cuando las organizaciones trabajan con la ilusión de un futuro enlazado,

viven bajo la presión del control y la dictadura de las metas. Las tareas se vacían de sentido, el camino pierde su significado por un determinismo externo de tiempo absoluto.

Bajo este concepto, el diseño del futuro corporativo surge como un proceso de gestión de posibilidades y adquiere una dimensión metodológica que abarca procesos cognitivos (para el desarrollo de información), emocionales (para el manejo de los sentimientos que despierta el proceso) e histórico (para la integración del pasado respecto del futuro).

En cada decisión del presente condicionamos el diseño del futuro, y viceversa, las perspectivas respecto del futuro condicionan las acciones del presente. El futuro está presente en lo cotidiano, si no lo vemos es porque estamos buscando en otro lado. Los métodos tradicionales para diseñar el futuro lo buscan, generalmente, en el pasado, proyectando lo conocido sobre lo desconocido. Pero esto no alcanza en la dinámica actual de los acontecimientos, porque trasladar estructuras deterministas sobre un extenso territorio de situaciones probables no garantiza espacios de estabilidad.

Los límites de la estabilidad son ficticios y surgen de una construcción conformada por una trama de significados y percepciones que define el modelo de realidad personal o grupal. Cada uno de nosotros procura contener su vida cotidiana en una dimensión de estabilidad, lo cual lleva a definir modelos de realidad que posibiliten intervenciones y proyección de resultados. Por lo tanto, el presente es un espacio definido por el mapa de percepciones que le dan sentido a los sucesos emergentes cotidianos. Pero más allá del modelo actual de realidad, existen tantas posibilidades como amenazas que se deben explorar e integrar para alcanzar una dinámica de desarrollo. No se puede avanzar en el territorio desconocido siguiendo la lógica de lo conocido. Esto conlleva la necesidad de definir un punto de trascendencia más allá del presente, establecer un rumbo que posibilite trascender lo conocido para diseñar alternativas de desarrollo. Ese espacio de trascendencia es el futuro.

El futuro es una decisión que sintetiza la dimensión de una aspiración personal, grupal o colectiva. El futuro no es una escala de tiempo. Solemos manejar el futuro como una fecha en el calendario. Lo que el calendario trae como secuencia es la sucesión de acontecimientos, el devenir. Pero esta dinámica abierta de sucesos emergentes, el devenir, no garantiza ningún futuro. El futuro no está en el tiempo está en el espacio: es una construcción a partir de la cual las personas despliegan acciones en el presente y proyectan resultados.

El futuro se construye, el calendario se gestiona. El futuro posibilita la apertura de las personas y los grupos, porque los impulsa a buscar, a crear y a compartir. Sin esta definición de trascendencia, las decisiones se vuelven reactivas y las personas quedan a la deriva, reaccionando compulsivamente frente los acontecimientos. Cuando el horizonte de posibilidades es pequeño, la rutina y el futuro se confunden y las interrupciones cotidianas del contexto terminan condenando el futuro a decisiones deterministas y comportamientos reactivos. Una visión más amplia del horizonte de alternativas facilita la gestión de los recursos y los procesos en sintonía con el presente en base a una perspectiva de futuro.