

Renovación de los paradigmas clásicos

El *management* de las posibilidades

El contexto económico suma cotidianamente desafíos y cuestionamientos a los parámetros habituales de gestión y, fundamentalmente, a la dinámica de las decisiones. La apertura de los sistemas económicos a la inestabilidad conlleva una actualización necesaria de procesos para mantener una sintonía con esta dinámica de exigencias.

Por Marcelo Manucci (*)

En el inicio de los años 90 aparecieron una serie de trabajos que presentaban proyecciones sobre la complejidad del contexto y esbozaban alternativas de transformación a los modelos de gestión.

Esta literatura venía de la mano de académicos que, en algunos casos, pertenecían a escuelas de negocios importantes de Europa y Estados Unidos y, en otros casos, eran académicos externos al mundo de la empresa con ideas que tenían repercusiones en aquellos que buscaban renovar los paradigmas clásicos.

Estos trabajos integraban conceptos de disciplinas foráneas al campo del *management* en la búsqueda de nuevo marco teórico que tenía dos objetivos claves. Por un lado, diseñar modelos que permitieran comprender la dinámica de un mundo que comenzaba a desordenarse; y por otro, tratar de organizar la dinámica de las empresas frente a los desafíos de producción y competitividad venideros.

A pesar de la innovación teórica, muchos de estas propuestas quedaron en los márgenes históricos de un ciclo hegemónico marcado por ideas neoliberales que estuvo presente



{Metas: diseñar modelos que permitieran comprender la dinámica de un mundo que comenzaba a desordenarse; y organizar a las empresas frente a los desafíos de producción y competitividad venideros.}

durante casi dos décadas en la vida económica y política de gran parte del mundo. En el inicio del siglo 21, este ordenamiento comienza a desmoronarse y muchos de los movimientos sociales, productivos, políticos e intelectuales que convivían eclipsados toman protagonismo. Este entrecruzamiento de ciclos amplía la fluctuación del sistema económi-

co a las redefiniciones financieras, culturales, sociales, tecnológicas que estamos viviendo en la actualidad.

Factores de transformación

Esta "multiplicación del desorden," anuncia- da hace 20 años, converge actualmente en un nuevo punto de inflexión histórico de aper-

tura estructural del contexto que condiciona la vida de las empresas en tres factores de transformación.

El primero es la multiplicación de actores que influyen en la dinámica del contexto. Estos actores tienen distintas escalas de recursos y estructura que diversifican el nivel de intereses involucrados en un sector económico, más

allá de los protagonistas clásicos.

El segundo factor de transformación está marcado por una mayor diversidad y, al mismo tiempo, volatilidad de las reglas de interacción que genera un entramado muy profundo de interdependencia. Esta dinámica amplía los impactos de efectos mutuos tanto en el espacio (los efectos pueden aparecer en diferentes lugares), como en el tiempo (la rapidez en las repercusiones y consecuencias de estos efectos).

Y finalmente, el tercer factor de transformación, que surge como consecuencia de los anteriores, es la apertura exponencial de cambios en las condiciones de vida de las organizaciones. Esto significa la multiplicación de "lo nuevo" que se manifiesta en una serie de rupturas cada vez más veloces (en la secuencia de apariciones) y profundas (en su nivel de transformación en la dinámica del contexto).

En este punto es donde vuelven a tomar protagonismos aquellos textos que buscaban

cambios pueden ser introducidos por pequeños actores desde territorios tradicionalmente marginados.

En segundo lugar, la transformación de los parámetros de planificación, debido al cambio permanente en las reglas de interacción que cambia el espacio de desarrollo para una empresa. Por lo tanto, planificar en base al tiempo es un error estratégico de gestión porque la variable "tiempo" no garantiza la permanencia de las condiciones estructurales.

Esta apertura de los sistemas productivos hacia la inestabilidad puede acarrear tres niveles de impacto para una empresa. Puede impactar en el ciclo de valor de sus productos; puede impactar en su modelo de negocios o en su "core business"; o bien puede impactar en el rumbo estratégico, en la "razón de ser" de su permanencia en determinado sector económico.

Frente a estas condiciones, lo más adecuado, para mantener una sintonía con los cambios del contexto, es una posición de exploración.

son enemigos que nos quitan o nos restringen el acceso a recursos escasos.

Esta visión lleva a considerar que las posibilidades de desarrollo son limitadas y las alternativas de permanencia en determinado sector son excluyentes: para que unos permanezcan otros tienen que quedar fuera del territorio. Por el contrario la estrategia de las posibilidades no está sustentada en la fuerza o en el control (para sacar actores del territorio o limitar su influencia), sino que está basada en la capacidad de movimiento para seguir participando de manera activa en el juego.

En este marco, trabajar desde las posibilidades implica generar procesos y unidades de negocios para explorar y diseñar alternativas que permitan ampliar condiciones de desarrollo favorables para una empresa.

La arquitectura corporativa

La inestabilidad del contexto es un factor condicionante clave de la dinámica de las decisiones porque transforma el territorio de com-

{ El segundo factor de transformación está marcado por una mayor diversidad y, al mismo tiempo, volatilidad de las reglas de interacción que genera un entramado muy profundo de interdependencia. }

soluciones para abordar la brecha entre la dinámica del contexto y las redefiniciones estructurales que necesitaba una empresa para enfrentarlo. 20 años después volvemos a actualizar uno de los desafíos más importantes de la gestión actual: ¿cómo posicionarse para actuar competitivamente frente a la amplitud de la inestabilidad?

Estrategia de las posibilidades

La apertura estructural del paisaje económico cambia la dinámica de las decisiones. Esta transformación la podríamos fundamentar en dos aspectos.

Primero, la transformación de los parámetros de competitividad debido a la diversidad de actores que se abre a muchos participantes, de diferentes tamaños y en distintos territorios. Por lo tanto, quedar restringido al control sobre el movimiento de algunas empresas y a las decisiones de los Gobiernos es un error estratégico de análisis porque muchos

Desde el punto de vista estratégico, esto significa mantener movimientos alternativos frente la multiplicidad de estados o de configuraciones posibles del contexto.

En momentos en que se profundiza la inestabilidad, es necesario abordar el contexto desde las posibilidades, estar atento a las situaciones emergentes que van apareciendo en el paisaje de las decisiones. Las posibilidades no significan necesariamente condiciones positivas para una empresa, por el contrario significan que los movimientos de un sistema están abierto a distintos resultados. En este juego no hay resultados predeterminados. No hay garantías sobre la eficacia de la fuerza o control de una empresa para controlar los movimientos del contexto.

Tradicionalmente el rol clásico del *management* ha estado centrado en optimizar las limitaciones. Este modelo de gestión está basado en el supuesto que compartimos un territorio acotado, donde los demás actores

petitividad en un entramado de fenómenos que involucran un gran número de variables (inéditas en muchos casos), y transforma las condiciones de planificación porque el entrecruzamiento de estas variables genera pronósticos inciertos sobre las características del contexto con el paso del tiempo.

Desde el punto de vista operativo, hay tres puntos importantes para orientar las decisiones hacia las posibilidades. Primero: ampliar la capacidad de lectura, esto implica integrar nuevos actores en la definición de los sectores competitivos y manejar diferentes escalas de tiempo en su dinámica.

Segundo: tener movimientos alternativos para manejar diferentes niveles de participación, porque no siempre se dan las condiciones planificadas para determinadas situaciones de intervención.

Tercero: tener sistemas de gestión más integrados y más sensibles. Más integrados significa que hay que articular objetivos de nego-

ESTRATEGIA | Alta gerencia

cios con objetivos de talento humano (si no, no es posible sostener los procesos de negocios), con objetivos políticos (cuidar el impacto social de las propias acciones). Más sensible implica tener indicadores de gestión diversificados, que puedan medir instancias intermedias de procesos, para tener señales de anticipación antes de que los hechos estén consumados.

Para sostener una estrategia basada en las posibilidades, es necesaria una arquitectura corporativa que pueda sostener este posicionamiento estratégico y la capacidad de respuesta frente a los movimientos del contexto. La arquitectura clásica es un diseño intra-organizacional, basado en la eficiencia de una tarea, como una máquina entrenada para un fin único. Desde este marco, la gestión se convierte en una "carrera de obstáculos", donde todos los esfuerzos están centrados en quitar del camino los elementos que perturban el desarrollo de este objetivo.

Una arquitectura de procesos basada en las posibilidades, con sensibilidad extra-organizacional, es un diseño que permite reorgani-



Marcelo Manucci. Dimensiones de la arquitectura corporativa.

{La apertura hacia la inestabilidad puede acarrear tres niveles de impacto para una empresa. En el ciclo de valor de sus productos; en su modelo de negocios; o bien en el rumbo estratégico.}

zarse internamente para dar respuestas externas a dimensiones tecnológicas, sociales, ambientales, financieras, políticas y culturales que transforman las condiciones de desarrollo de la empresa.

Los pilares de un diseño basado en posibilidades se sustentan en tres principios. En primer lugar, el *alcance estratégico de los objetivos* que define la magnitud de un proyecto y la trascendencia de una promesa corporativa. En segundo lugar, la *capacidad de interacción con el contexto* que permite la participación en la dinámica del entorno y la capacidad para anticipar situaciones emergentes. Y por último, la *dinámica de los procesos internos* que permite la adaptación a las condiciones del entorno combinando estabilidad y creatividad.

Estos principios se materializan operativamente en una plataforma que permite trabajar la arquitectura corporativa en cinco dimensiones: a) la *visión estratégica*, que es la potencialidad del rumbo que define un marco de referencia proyectado en el modelo de negocios; b) la *dinámica de las relaciones*, que

es la capacidad de participación de una empresa e implica decisiones sobre las vinculaciones con distintos sectores y actores; c) la *dinámica cultural*, que es la capacidad de integración e implica la gestión de las percepciones internas, la dinámica de la información y el conocimiento compartido; d) la *capacidad de innovación*, que es la potencialidad para crear lo nuevo; para generar alternativas de desarrollo; renovar procesos y productos en sintonía con las demandas actuales y potenciales del contexto; e) la *capacidad de producción*, que es la eficacia para generar resultados, mantener el valor de los productos, servicios y gestionar efectivamente las intervenciones frente a diferentes condicionantes del entorno.

Estas cinco dimensiones se materializan en procesos que permiten sostener una simetría de apoyo para que la organización pueda moverse entre la estabilidad de los procesos consolidados y la exploración de nuevas posibilidades de desarrollo.

Hace más de dos décadas, desde distintas disciplinas, comenzaba a plantearse la apertura

del contexto hacia nuevas variables de desarrollo con impacto en la gestión y la estructura de las organizaciones. Durante esta época, contrariamente, se forzaron los diseños corporativos para sostener la fuerza, el control y la exclusión dentro de un paradigma clásico de limitaciones como factor de desarrollo. Lo que hace 20 años parecía un esbozo académico de laboratorio actualmente forma parte de los desafíos cotidianos.

La apertura hacia la inestabilidad implica una doble transformación; en la dinámica del *management*, para posicionarse de manera diferente en el contexto, y en la estructura corporativa, para sostener estos movimientos. Luego de 20 años, apenas estamos comprendiendo los nuevos condicionantes estructurales. El trabajo hacia el interior de las empresas recién comienza. **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.