

LA SUBJETIVIDAD DEL ESTRATEGA ENTRE LA INCERTIDUMBRE Y LA ACCIÓN

Seis factores para pensar/se en un nuevo espacio de desarrollo

Dr. Marcelo Manucci

RESUMEN:

La actualidad es una sucesión de acontecimientos emergentes e irreversibles que transforman la línea recta del tiempo en complejas bifurcaciones.

Este ensayo aborda seis factores importantes para abordar este presente como “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.

En este marco inédito de decisiones, el estratega emerge como un gestor de posibilidades, que pueda generar alternativas para que quedar atrapados en el presente continuo del devenir. Esto implica un salto entre paradigmas y modelos de acción que se están renovando a la luz de los nuevos condicionantes estratégicos.

Palabras clave: Estrategia, presente, decisión, incertidumbre, acción

ABSTRACT

THE SUBJECTIVITY OF THE STRATEGIST BETWEEN UNCERTAINTY AND ACTION. Six factors to think in a new development space

Today is a succession of merging and irreversible happenings that change the straight line of time in complex bifurcations.

This essay states six relevant factors to address this present as “bifurcation point” that shows a change instance in the economic activity, market or sector, and mark the limit between a known order and a new order unknown. Towards the past, the history is known, to the future, history begins to be constructed in the present decisions.

In this unknown frame of decisions, the strategist merges as a possibilities manager, who can generate alternatives to be trapped in present as continuous to becoming. This needs a jump between paradigms and models of action that are being renewed in the light of new strategic conditionings.

Keywords: Strategy, present, decision, uncertainty, action

Introducción

Estamos viviendo en el mundo un momento histórico particular. El contexto se mueve y cambia las condiciones de vida permanentemente. Uno de los desafíos más importantes es mantener la operatividad y la competitividad de las organizaciones 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, los proyectos terminan atrapados en las disrupciones de las 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 ensayo abordamos seis factores que consideramos importantes para abordar este presente como “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.

En este marco inédito de decisiones, el estratega emerge como un gestor de posibilidades, que pueda generar alternativas para que quedar atrapados en el presente continuo del devenir. Esto implica un salto entre paradigmas y modelos de acción que se están renovando a la luz de los nuevos condicionantes estratégicos.

1. La transición inconclusa

El siglo XXI transita un momento de profundas transformaciones en los procesos económicos que generan una transición turbulenta desde una dinámica económica previsible, hacia una conformación desconocida de escenarios imprevisibles. La inestabilidad deja de ser transitoria para establecerse como un estado permanente. Por lo tanto, los momentos de estabilidad se proyectan como períodos transitorios de una inestabilidad estructural. 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 organizaciones para entender la dinámica de estos procesos y para absorber su impacto. Por este motivo, 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.

Estamos viviendo una transición inconclusa que representa el pasaje desde un orden económico social conocido (la Era Industrial), con márgenes de estabilidad y previsión, hacia un modelo económico global aún indefinido donde aparecen tendencias y rupturas desafiantes. Es un momento de la historia mundial en el que están cambiando profundamente algunos procesos, y paralelamente, está cambiando el modo en que se producen los cambios. Más allá de los estudios, ensayos y tendencias sobre la definición del desarrollo mundial, el futuro se despliega en muchos estados posibles que conviven sin certezas de resolución.

2. Entrenados para laberintos

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 por modelos y paradigmas 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).

En este sentido, 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 un contexto que desafía permanentemente las teorías y mapas de abordaje.

Hemos sido entrenados para “encontrar salidas” no para generar alternativas. Por eso, abordamos todas las bifurcaciones como problemas de “laberintos” y no como situaciones emergentes complementarias. La clásica figura de la persona que se enfrentaba a su incertidumbre era la de un guerrero en un laberinto, al final de cuyo camino, tras vencer sus propias dificultades, llegaba a una transformación personal. 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 su propio paisaje de intervención. Ya no enfrentamos laberintos, sino que estamos atravesando arenas movedizas y esta diferencia está presente en los obstáculos y los desafíos a enfrentar.

La incertidumbre que enfrenta un líder de hoy está relacionada con la dificultad para observar, diseñar y actuar en un territorio inédito, donde el tiempo es clave en el desarrollo de situaciones nuevas que generan inestabilidad, y donde además, las decisiones y los movimientos personales definen la complejidad de las circunstancias a la que se enfrenta. Hemos sido educados para enfrentar laberintos y hoy nos encontramos atravesando pantanos de arenas movedizas. Esta dimensión del cambio nos lleva a pensar cómo nos preparamos para transitar contextos inestables, donde las herramientas convencionales no nos alcanzan porque estamos frente a las características de un contexto desconocido.

3. Percepciones al límite del equilibrio

La dinámica del entorno es percibida e interpretada a través de aproximaciones transitorias (modelos teóricos) con diversos horizontes de validación (garantías epistemológicas). Desde hace siglos tomamos decisiones, en distintos órdenes de la vida, en base a lo que vemos; pero lo que vemos no es todo lo que sucede. Las “percepciones al límite del equilibrio” es una metáfora que permite pensar de qué modo se pueden integrar factores estocásticos físicos, biológicos y cognitivos a las explicaciones sobre lo visible.

La mirada de la realidad es finita por dos factores. En primer lugar es imposible contar con toda la información disponible para decidir. En segundo lugar, desde la concepción de los sucesos emergentes, hay información que al momento de decidir todavía no existe y que surgirá según como se desarrollen e interactúen las variables de un acontecimiento. Por lo tanto, la mirada de la realidad es finita porque, de lo que existe no conocemos todo y de lo que no existe tampoco se pueden prever con certeza al momento de planificar o diseñar una estrategia. Generalmente, las intervenciones surgen desde la administración de lo conocido proyectándolo sobre lo desconocido y sustentadas desde el pasado. Esta modalidad de pensamiento, proyectar y predecir desde el pasado hacia el futuro, es operativo dentro de contextos estables, en la dimensión de estabilidad.

Esta metáfora de las “percepciones al límite del equilibrio” surge de la necesidad de preparar al estratega para la gestión de las contingencias desde una posición más dinámica de sus modelos y garantías teóricas. No se puede contener la dinámica de los acontecimientos actuales con muros epistemológicos post medievales. El hombre siempre se ha enfrentado con contingencias en toda vida, que las ha explicado a través de aproximaciones simbólicas. El abordaje clásico, a través de los últimos cuatro siglos, ha sido el intento de control de los fenómenos emergentes para intentar acomodarlos a los modelos teóricos y cognitivos. En este sentido, las percepciones al límite del equilibrio es un intento de pensar cómo prepararse para la gestión de las contingencias más allá del control y las certezas.

4. Destino como colapso histórico

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 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.

Bajo este concepto, el diseño del futuro 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.

Somos partícipes de la definición de nuestro destino, cuando asumimos el protagonismo en el diseño de la realidad, en el presente, colapsando realidades posibles y probables en una trayectoria redominante. Cuando el estratega se aproxima a los fenómenos, los diferentes estados posibles de un sistema o situación se sintetizan en explicaciones y significaciones que integran, incluyen, excluyen, fusionan, alternativas de existencia probable. El destino como colapso histórico de potencialidades se construye en la integración de experiencias pasadas (lo que hemos hecho, lo que hemos sido, lo que pensamos que ha sucedido), de vivencias en el presente (las emociones, las percepciones, las interpretaciones de lo que está sucediendo) y expectativas futuras (los deseos, las perspectivas, y la incertidumbre respecto de lo que puede suceder). Pasado, presente y futuro se materializan al mismo tiempo a través de un propósito que colapsa potencialidades y se convierte en una trayectoria predominante. El destino es una definición que asumimos y materializamos colapsando realidades posibles y probables. Por lo tanto, somos partícipes de la definición de nuestro destino, en la medida que podamos asumir el acto de observación en el presente.

5. Arquitectura para el diseño de posibilidades

La competitividad es el resultado de un juego de posiciones y movimientos necesarios para mantener la participación en la dinámica del entorno actual. No tiene que ver con la fuerza, el tamaño o el poder material, sino con su capacidad de interacción para ser percibidos y valorados. Esto implica dos niveles de complejidad que puedan combinar lo estable con lo inestable para mantener el movimiento que es el estaco óptimo para mantener la participación en el contexto.

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.

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.

6. Arquetipos para la inestabilidad

Las personas no se mueven directamente por la incorporación de datos e información; sino que lo hacen a partir de una experiencia interna que ordena esos datos y les otorga significación. Todo el tiempo circulan datos a nuestro alrededor, múltiples unidades de contenidos que en un pequeño porcentaje percibimos y reconocemos. Cuando algunos de estos datos se vuelven relevantes se transforman en información con determinada pertinencia e importancia para cada persona. Pero de la misma manera que sucede con los datos, no toda la información que incorporamos diariamente nos mueve a participar en los acontecimientos del contexto. Lo que realmente nos mueve es una experiencia subjetiva. La experiencia es el resultado de una construcción subjetiva que surge al procesar datos e información a partir de determinadas cogniciones, emociones en un contexto histórico. La singularidad de una

experiencia surge de una matriz de significación desde donde se interpreta la dinámica de los acontecimientos. El cambio como gestión de experiencias está relacionado con la articulación de procesos cognitivos, emotivos y conductuales que transforman los fragmentos de información en una experiencia subjetiva sobre la dinámica del contexto.

Diseñar equipos o unidades estratégicas que puedan ser operativos en contextos inestables es el desafío de este momento histórico para transitarlo con mayores recursos y mejores perspectivas de desarrollo. Entrenarse como estrategias para lo desconocido es un proceso personal que lleva a ampliar los límites de la subjetividad abordando y desafiando las limitaciones operativas de nuestro mundo conocido. Este es un proceso de cambio, individual y grupal que no se logra simplemente con la generación y transmisión de determinados datos e información. Es necesario abordar la singularidad de las experiencias de las personas frente a este proceso y acompañarlos en un camino sinuoso que no solo cuestiona los factores cognitivos y las competencias técnicas, sino que además involucra la redefinición de las emociones y la reestructuración de caminos históricos.

Entrenarse para enfrentar a lo desconocido, no es solamente entrenarse para anticipar situaciones inexistentes, quién se enfrenta lo desconocido se enfrenta a los límites de su propio mapa, se enfrenta a demoras, contradicciones y momentos de desconcierto. Por lo tanto, el mayor costo de este proceso no es aprender nuevos parámetros y contenidos, el mayor costo es desaprender estructuras establecidas y consolidadas que marcan los límites de la realidad subjetiva.

El objetivo del entrenamiento es avanzar sobre los límites de esta subjetividad consolidada para redefinir el mapa de la realidad, reestructurar los recursos cognitivos y emotivos que definen nuestra modalidad de relación con el entorno y ampliar la visión estratégica de las intervenciones. De esta manera, al desafiar estos límites de la subjetividad es posible ampliar la capacidad de lectura, explorar nuevos rumbos y generar alternativas de acción. Estas

posibilidades dependen de la percepción subjetiva de la realidad y de la capacidad y valor de una persona o un grupo para trascender los límites de su pequeño mundo conocido.

Los arquetipos son estructuras que sintetizan una serie de cogniciones, emociones y conductas específicas que se materializan de una serie de habilidades específicas para enfrentar paisajes desconocidos. 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. El trabajo sobre arquetipos hace más sensible a las personas frente a determinadas circunstancias y le posibilita la asunción de roles específicos y la utilización de recursos concretos.

El arquetipo se activa en la interacción con determinadas características del contexto, no es un conjunto de comportamientos que se deben pensar para actuar, es un saber y un modo de operar muy sensible que se activa y surge en la interacción con el contexto. Este modo de acción genera acciones más rápidas y más profundas. Los arquetipos son estructuras dinámicas, no es un saber estático, por el contrario se enriquecen y se modifican en la interacción con el entorno. Al mismo tiempo, los arquetipos modifican las situaciones del contexto y la interacción con este contexto también puede modificar y enriquecer los recursos del arquetipo.

© 2009 · Marcelo Manucci

Para citar este artículo:

Marcelo Manucci (27-10-2009). LA SUBJETIVIDAD DEL ESTRATEGA ENTRE LA INCERTIDUMBRE Y LA ACCIÓN. Seis factores para pensar/se en un nuevo espacio de desarrollo.

FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Número 12, V2, pp.45-57

ISSN 1669- 4015

URL del Documento : <http://www.cienciarred.com.ar/ra/doc.php?n=116>