

Azar e incertidumbre en el desarrollo de la estrategia corporativa

Estrategia y Percepción

Marcelo Manucci

estrategika 2004

manucci@estrategikaonline.com.ar

Mirar significa interpretar. Cuando la mirada y la percepción permiten ordenar el contexto, se puede anticipar y prever con mayor facilidad. Cuando no se puede encontrar un orden a la complejidad del entorno, entonces prever movimientos y acciones es más difícil. Para ello es necesario desafiar la realidad y cuestionar el territorio de la credibilidad de nuestros modelos mentales. Ahora bien ¿cómo gestionar la incertidumbre y la información ausente?. El desafío es ¿cómo medir la información ausente? ¿Con qué indicadores manejar lo que no está presente?

Palabras Clave: *Estrategia corporativa, percepción, incertidumbre, azar*

Acceder a la complejidad a través de la creación de modelos y estructuras de medición es la metodología que el hombre ha utilizado a lo largo de su vida para interpretar, comprender y prever los movimientos del entorno. Uno de los factores esenciales que aparecen ligados a los modelos son los resultados. Cuando a través de la utilización de determinados

modelos, una organización, obtiene los resultados esperados; estos esquemas pasan a formar parte de un hábito. Los modos de “percibir, interpretar y prever” se naturalizan. Así, la complejidad del entorno adquiere un orden.

Nuestra estructura humana necesita de cierta “estabilidad” en su entorno para poder tomar decisiones. De este modo, cuando un modelo alcanza los resultados corporativos deseados aparece una “ilusión de equilibrio” que permite, a la organización, mantenerse relativamente y operar en el contexto en el que realiza sus actividades.

Cuando los resultados no alcanzan los parámetros esperados, los modelos “entran en crisis”. Desaparece la “ilusión” y la organización se enfrenta a una situación para la cual no ha previsto modelos de lectura, interpretación y acción. Generalmente cuando se analizan situaciones de crisis las acciones se estructuran para “hacer más fuerza” y mantener el modelo antiguo en un entorno diferente.

La necesidad de liderar, protagonizar y trabajar para el cambio está basada sobre percepción de la complejidad del mundo actual y las transformaciones en la economía del siglo XXI.

La percepción de la complejidad es lo que determina nuestras acciones y movimientos en el entorno. Según nuestro esquema de pensamiento vamos a mirar la realidad de una manera diferenciada. De una manera más o menos compleja. Desde este punto de vista, hay una diferencia esencial en la actitud de quienes dirigen y planifican los destinos de las organizaciones. Según el esquema de pensamiento, la mirada será diferente y por lo tanto también lo será la actitud en el desarrollo de la estrategia.

Mirar significa interpretar. Detrás de cada ojo que descubre la realidad hay un laberinto de creencias, hábitos, actitudes, experiencias y expectativas que procesa los estímulos, genera conceptos y determina los

actos que realizamos en el ambiente. Miramos e interpretamos la realidad desde nuestros modelos mentales. Estos son los "filtros" a través de los cuales el entorno adquiere un orden. En cada decisión nunca contamos con toda la información disponible para "marcar" el terreno de nuestros actos. Cuando la mirada y la percepción permiten ordenar el contexto, se puede anticipar y prever con mayor facilidad. Cuando no se puede encontrar un orden a la complejidad del entorno, entonces prever movimientos y acciones es más difícil.

Innovar significa generar nuevas respuestas a los problemas que, del entorno, emergen a cada momento. Para ello es necesario desafiar la realidad y cuestionar el territorio de la credibilidad de nuestros modelos mentales. Esto es, revisar los caminos trazados, la validez de las hipótesis y abrir el laberinto de ideas a las posibilidades de nueva información.

Esto implica una dinámica donde la estrategia se transforma en un proceso y de aleja de la concepción clásica de un plan cerrado y determinista. Para innovar es necesario mantener una interacción fluida con el entorno. El azar y la incertidumbre se convierten, así, en fuentes de posibilidades.

Ahora bien ¿cómo gestionar la incertidumbre y la información ausente? ¿cómo desarrollar una estrategia basada en puntos que no podemos prever y resultados que no conocemos?. El desafío de toda estructura de medición es ¿Cómo medir la información ausente? ¿Con qué indicadores manejar lo que no está presente? Esta es la paradoja a la que se enfrentan los sistemas de medición: cómo medir lo que no existe, para que pueda ser integrado la dinámica del proceso corporativo. ¿Cómo medir sucesos emergentes? Esto significa considerar las situaciones que surgen de una serie de condiciones nuevas, no son preexistentes.

En este sentido, como posibles respuestas a las inquietudes esbozadas anteriormente, planteo tres parámetros para innovar en el desarrollo de

estrategias corporativas y trasladar este proceso a las estructuras de medición de cada organización:

Desafiar la mirada significa revisar el propio laberinto de ideas, emociones y experiencias que ordena la incertidumbre y completa la información ausente. Usualmente en las decisiones se buscan “camino recorridos”; espacios de seguridad y eficacia probada. De todas maneras, esta elección se basa en el paradigma de un mundo estático donde nada cambia. Pero esto no es más que una ilusión. La cotidianeidad nos desafía con sus condiciones de alta inestabilidad y desorden.

Encontrar nuevos rumbos implica romper la lógica de los caminos lineales y unívocos. Hoy más que nunca, las condiciones sociales y económicas de la población hacen de esta visión unívoca sea camino suicida para los destinos de cada organización. Toda decisión conlleva una enorme cuota de riesgo. Lo que sucede, es que generalmente se busca controlar el riesgo desde un paradigma de simplicidad. Muchas de las soluciones de gestión basadas exclusivamente en los resultados tienen esta lógica. Esta visión simplista de las relaciones y los comportamientos generalmente conlleva a acciones estereotipadas y mutiladas que encierran a la organización en una cápsula tan cómoda como vulnerable.

Diseñar alternativas es una propuesta basada en el desarrollo de herramientas y métodos de acción que le permita a una organización construir acciones a partir de determinados objetivos y gestionar resultados para mantener la dinámica del vínculo y la variedad de alternativas. En este sentido es necesario diseñar un sistema de registro que maneje información cualitativa y cuantitativa; que pueda integrar indicadores empíricos e indicadores virtuales que puedan medir lo no está lo que se “construye”. Los parámetros cualitativos tiene que ver con la información que se construye y que no necesariamente responde a indicadores empíricos, sino más bien responde a conceptos, creencias, actitudes, hipótesis. Es una forma de

explicitar y medir la subjetividad; de darle existencia al laberinto que determina la mirada sobre la realidad y ordena la complejidad.

© Intangible Capital 2004. Todos los derechos Reservados.

No está permitida la copia, ni la modificación de este artículo sin la autorización expresa del autor y de IntangibleCapital. Puedes vincular o citar este artículo siempre que no lo utilices con fines comerciales; incluyendo el nombre del autor, número de revista y Intangible Capital (www.intangiblecapital.org).

En caso de citar o vincular este artículo rogamos nos lo comunique a referencias@intangiblecapital.org