

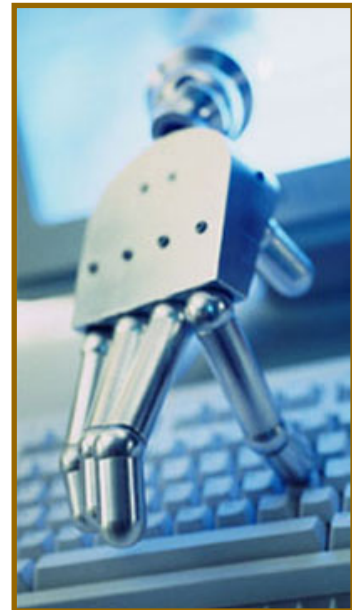
Comunicación, incertidumbre y liderazgo

Una herramienta para diseñar el futuro en la incertidumbre del presente

Marcelo Manucci

1. De la persuasión a la gestión de realidades

De la misma manera en que los modelos de organización adoptaron *la visión máquina* o *biológica* heredada de los postulados mecánicos y orgánicos; la comunicación no fue ajena a este desarrollo. La estructura de la organización en el siglo XX estaba basada en un paradigma mecanicista. Herederos del cientificismo, los modelos clásicos de comunicación también estuvieron fuertemente influenciados por las concepciones organicistas y mecánicas de la época. La organización era considerada como una máquina regulada y predecible, donde para cada acción era posible una reacción.¹



Las organizaciones enfrentan hoy el desafío de mantener una dinámica operativa ante la velocidad de los procesos, las paradojas y la discontinuidad de los cambios en el entorno que están generando un desplazamiento desde un mercado industrial físico, basado en la materialidad de las propuestas, hacia un mercado simbólico basado en una trama de significados. En este espacio simbólico, una organización, no solo compite con otros productos, marcas u otras organizaciones, sino que también son factores de competencia la credibilidad, la confianza, las percepciones y las actitudes. La organización debe orientar sus procesos para buscar un lugar en este universo dinámico, complejo y subjetivo que se aleja cada vez más de la materialidad, objetividad y predictibilidad de los mercados industriales del siglo pasado.

¹ Gayeski, Diane y Jennifer Majka. "Untangling Communication Chaos: A Communicator's Conundrum for Coping with Change in the Coming Century". *Communication World*. Vol. 13, núm. 7, p. 22.

El desplazamiento de lo físico a lo simbólico en la dinámica actual conlleva a la necesidad de desarrollar nuevas herramientas para *participar activamente* en la trama de significados sociales. Las organizaciones no son sistemas cerrados y sus integrantes no son simples receptores y ejecutores de tareas. Gareth Morgan considera que las organizaciones son muchas cosas y ninguna al mismo tiempo. Las organizaciones son ambiguas, complejas y paradójicas. La organización se puede definir como un sistema abierto en interacción dinámica con múltiples medios, que lleva adelante sus objetivos y tareas en muchos niveles y grados diversos de complejidad, evolucionando y desarrollándose a medida que la interacción con el medio ambiente determina adaptaciones internas.²

Las organizaciones no son máquinas predeterminadas y los públicos involucrados no son receptores pasivos de mensajes, sino que construyen su realidad a partir de los estímulos de la interacción. La organización es una trama de significados que surgen de las relaciones, donde el público se convierte en protagonista de sus percepciones y conceptos a partir de la interacción. En esta dinámica de significados emergentes los límites de la certeza en la interpretación y construcción de sentido son difusos.

La lógica de los mensajes unívocos funciona en las máquinas, pero no en los sistemas complejos. Todo sistema complejo tiene un modelo interno del mundo que define y mantiene sus límites para proteger su integridad. Las personas, sea individual, grupal o institucionalmente procesan las situaciones externas con la lógica de su mundo interno.

A partir de la autoorganización, la dinámica de la interacción se redefine en los siguientes puntos:

1. No se experimenta el mundo directamente recibiendo datos. La respuesta no está determinada por la información recibida, sino por el procesamiento interno. Los sistemas complejos son autorreferenciales. Toman su modelo de realidad como referencia para procesar las acciones en el medio ambiente.
2. Todo sistema tiende a conservarse a sí mismo; por lo tanto, es natural que se resista al cambio. Esta tendencia responde a una forma de mantener intacta la integridad del sistema y la operatividad del modelo de realidad.

² Morgan, Gareth. *Imágenes de las organizaciones*. México: Alfaomega, 1998, p. 310.

3. Solo interesa lo que interesa, o lo que el sistema necesite que interese y nada más. Solo se aprende lo que se quiere aprender y eso que se incorpora está en relación con el modelo interno del mundo.³

El final de las certezas es el principio de la estrategia. Este postulado implica dos acepciones. El final de las certezas como punto de partida para pensar en la gestión de sucesos emergentes y situaciones imprevistas y el final de las certezas, también, como principio básico para la gestión de las relaciones.

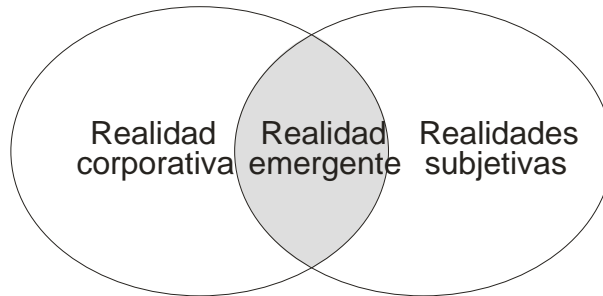
La certeza funciona cuando la comunicación se produce entre puntos específicamente localizados que transmiten y reciben información de manera unívoca. La certeza funciona en sistemas cerrados, en sistemas simples, en las máquinas y en los electrodomésticos. Pero en los grupos humanos que procesan la información, que construyen significados, los puntos se dispersan en campos de significación. La persuasión está basada en la lógica del mecanismo, donde es posible imponer una idea desde afuera del sistema a través de la fuerza de transmisión. Pero los sistemas humanos solo perciben, procesan e incorporan lo que tiene sentido para su mundo interno, para su realidad subjetiva. Por lo tanto, la fuerza no es garantía de comprensión, el valor está en el significado.

El pasaje de la persuasión a la gestión de realidades implica pasar de la transmisión de mensajes a la gestión de campos de significación dinámicos e inestables. El final de las certezas en comunicación conlleva la necesidad de un nuevo modelo de interacción que pueda contener los sucesos emergentes y permita generar acciones basadas en la gestión de las realidades, más que en la persuasión de los receptores.

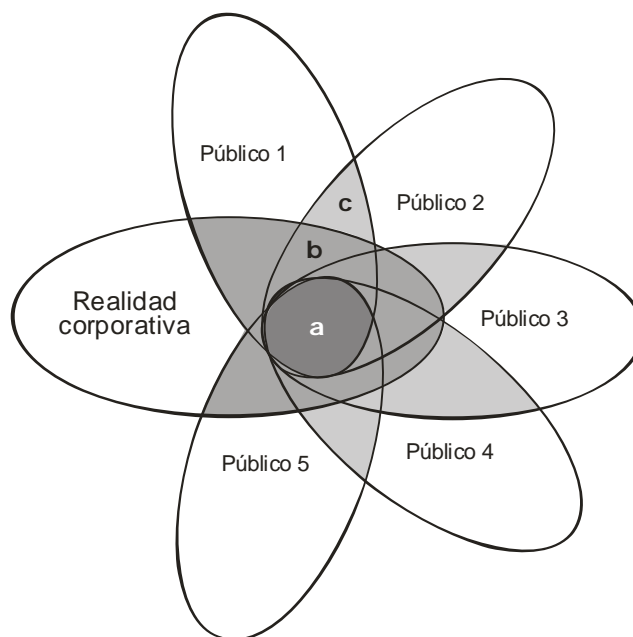
Las relaciones corporativas se desarrollan en un territorio dinámico de significación; un espacio que surge de la interacción de la organización con sus públicos y configura una realidad compleja y dinámica. La organización percibe, diseña y actúa desde su modelo interno que conforma su realidad corporativa. De la misma manera, los diferentes públicos del entorno perciben, interpretan y deciden desde sus modelos internos que conforman sus realidades subjetivas. De la interacción de estas realidades

³ Basado en Battram, Arthur. *Navegar por la complejidad. Guía básica sobre la teoría de la complejidad en la empresa y la gestión*. Barcelona: Granica, 2001. p. 232.

emerge un espacio de intercambio, un espacio de contacto al cual denominamos *realidad emergente*.⁴



La realidad emergente surge como un campo de significación, es dinámica y compleja porque es el encuentro de *construcciones subjetivas*. Pero los públicos no solo interactúan con la organización, sino que también interactúan entre ellos, generando nuevos campos de significación que conviven en la cotidianidad de las organizaciones.



En la figura superior *la realidad emergente* (zona de grises) presenta diferentes niveles de espacios en los que participa la organización:

⁴ Manucci, Marcelo. *Comunicación corporativa estratégica. De la persuasión a la construcción de realidades compartidas*. Bogotá: SAF Grupo, 2004. p. 65.

- a El espacio de mayor significación compartida.
- b El espacio compartido con algunos públicos específicos.
- c El espacio compartido entre públicos, no participa la organización.

A medida que la interacción se aleja del centro (a) crece la incertidumbre. Junto al espacio de mayor significación compartida coexisten una serie de campos de significación paralelos que surgen de la interacción de los públicos con la organización (b) y entre sí (c).

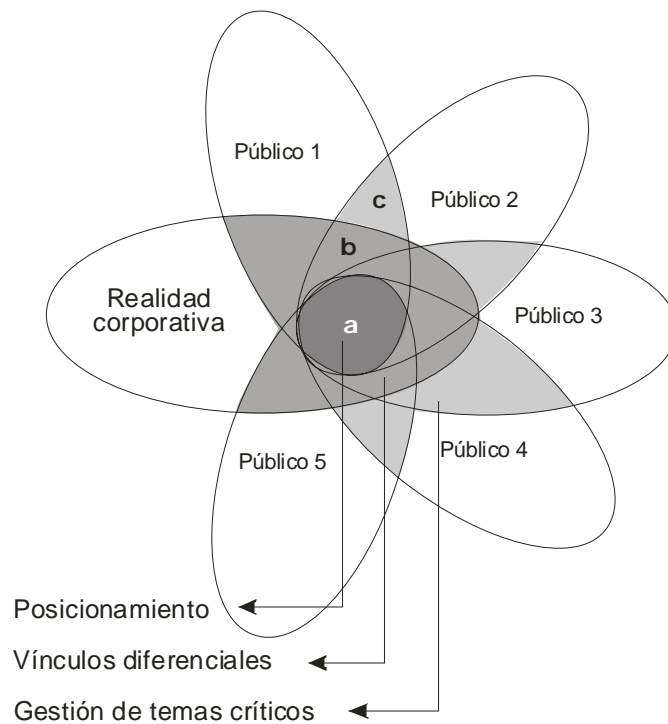
Los espacios de significados paralelos han sido tratados, en el modelo clásico, como ruidos y no como factores de ruptura o discontinuidad en la trama de significación. Desde cualquiera de estos campos pueden surgir nuevas percepciones, nuevos conceptos y nuevos significados. Por lo tanto, aquí cabe una pregunta: *¿Se pueden controlar estos campos de significados paralelos y la emergencia de nuevas realidades?* No se pueden controlar en los términos clásicos de un modelo lineal. Hasta aquí llega el horizonte predictivo de la organización. Por fuera del espacio de mayor significación compartida, podemos trazar un *mapa de la incertidumbre* conformado por espacios de significados paralelos (b y c en el gráfico), que pueden tomar dimensiones propias más allá de la previsibilidad de la organización.

La interacción es lo que le permite a la organización crear y mantener vínculos con el entorno, gestionar espacios de significación y ser operativos en la *realidad emergente*. El espacio de intervención para la organización emerge del encuentro de las realidades corporativas y subjetivas. La *realidad emergente* es un espacio común de intercambio dinámico y complejo que se construye a partir de percepciones e interacción. Es el lugar donde se integran los fragmentos de mensajes percibidos y toman significación todos los conceptos. En la realidad emergente, la estrategia surge como una interfaz, un proceso basado en el diseño y gestión de significados. El objetivo de la estrategia es *gestionar realidades compartidas* a través de una estructura de significación que le permita a la organización mantener vínculos con diferentes sectores de la sociedad.

La base de la operatividad de la organización en la *realidad emergente* está en la gestión de las realidades compartidas con los diferentes sectores. Para gestionar los espacios de significación es necesario considerar los diferentes niveles de la realidad

emergente. En este sentido, según el grado de participación de la organización en los vínculos se pueden definir tres niveles de estrategia:

1. *Gestión del posicionamiento* para mantener el espacio de mayor significación compartida (a).
2. *Gestión diferencial de los vínculos* para mantener la dinámica los espacios compartidos con públicos específicos (b).
3. *Gestión de temas críticos* para mantener un monitoreo sobre las situaciones emergentes del entorno de la cual la organización no participa directamente pero sus movimientos afectan su dinámica (c).



En la realidad emergente, la estrategia como interfaz esta basada en dos principios:

1. *El desarrollo de vínculos*: son relaciones sólidas, fluidas y basadas en objetivos específicos con continuidad en el tiempo que trasciendan la

concepción utilitarista de los públicos y le permita a la organización generar espacios de intercambio.

2. *Gestión dinámica de las decisiones*: es la gestión del costo de las decisiones y las intervenciones en la *realidad emergente*. Todas las decisiones tienen efectos sobre los vínculos.

2. Mirar más allá de la incertidumbre

La dinámica de los sectores sociales y económicos está enmarcada por una serie de fenómenos como la globalización, la velocidad y discontinuidad de los cambios, el desarrollo tecnológico, entre otros, que desde hace unas décadas protagonizan libros, estudios y ensayos. Estos procesos conforman la base de un desafío doble para las organizaciones. En primer lugar *¿cómo encontrarle sentido a un mundo tan complejo e inestable para mantener la dinámica del desarrollo corporativo?*; y en segundo lugar *¿cómo construir y compartir con otras personas una imagen de futuro para trabajar sobre un proyecto común?*

La visión y el liderazgo corporativo definen una estrecha relación entre la estrategia y la incertidumbre. Toda estrategia corporativa implica una apuesta de desarrollo y crecimiento que además de competir contra otras estrategias, compite con un contexto que no brinda certezas de estabilidad en el tiempo.

Margaret Wheatley sostiene que en una era de creciente incertidumbre, es necesario desarrollar nuevas dinámicas corporativas para operar en un mundo interconectado donde crece la inestabilidad y la volatilidad, y donde los eventos que suceden más allá de nuestro control afectan a los empleados, a los líderes y al corazón operativo de las organizaciones.⁵

En contextos inestables la actividad de la organización se transforma en una apuesta. La organización apuesta a que *su propuesta* (productos, servicios, proyecto social, etcétera) sea valorada y aceptada por los sectores de la comunidad o el mercado a los cuales está dirigida. La *propuesta* es la base sobre la cual una organización elabora una estrategia para sostenerla y participar en la interacción de un contexto social determinado. Pero en la dinámica de la trama actual no hay garantías de permanencia de

⁵ Wheatley, Margaret. "When Change is Out of Our Control", en *Human Resources for the 21st Century*. 2002.

ninguna estrategia en el tiempo. La mayor competencia de un proyecto estratégico es la propia incertidumbre que genera su implementación y desarrollo en el devenir de los acontecimientos.

Cada una de las personas que integra una organización y cada una de las organizaciones que integra una trama social transitan la incertidumbre cotidiana con un conjunto de paradigmas, de narraciones y de metodologías a través de las cuales intentan otorgarle significación a un conjunto fragmentado de acontecimientos. Un grupo limitado de herramientas por las que, tarde o temprano, la incertidumbre se escurre dejando a las organizaciones al borde de su paisaje más temido.

Ahora bien, *¿dónde está la incertidumbre en la vida cotidiana de las organizaciones?* Todos tenemos sensaciones e intuiciones respecto de la incertidumbre y sus implicancias en las acciones diarias. Pero esta pregunta necesita una respuesta operativa, una respuesta que pueda diferenciar y enmarcar conceptualmente el territorio que hasta ahora ha sido un espacio adonde van todos los significados a los que la organización no les encuentra significado.



Las imágenes de la incertidumbre suelen ser imágenes temidas. *¿Qué surge en su mente cuando piensa en la incertidumbre? ¿Qué emociones aparecen ante estas imágenes? ¿Qué significados surgen con estas imágenes y emociones? ¿Cuál es la definición, personal o colectiva que podría dar de esa situación?* Todo el tiempo hablamos de la incertidumbre sin saber muy bien qué es la incertidumbre, cuáles son sus límites, sus amenazas y sus potencialidades. Muchas veces el espacio al que llamamos incertidumbre carga con un conjunto de sentidos negativos y amenazadores para la vida de la organización.

Todo sistema vivo es complejo, porque esencialmente es un sistema abierto que mantiene su interrelación con el entorno. La organización vive en un espacio que es complejo e inestable por naturaleza. Si bien la globalización, la tecnología y los demás procesos que definen el contexto actual han exacerbado algunas variables incrementando la interacción, la aceleración de los procesos y la volatilidad de los fenómenos, es una ilusión pensar que la complejidad es una condición de las últimas décadas.

El proyecto estratégico de la organización interactúa con un conjunto de fenómenos que genera nuevas condiciones de vida en todo momento. La complejidad inherente de cualquier sistema social, sumada a las condiciones de alta inestabilidad actuales genera un contexto que no se puede transitar con un plan cerrado y estático. No se puede controlar la dinámica del entorno para adecuarla a las condiciones del plan corporativo. Muchas veces las organizaciones gastan recursos económicos, humanos y técnicos corriendo detrás de una fantasía de control y persuasión.

Todo proyecto estratégico indefectiblemente convive en una realidad compleja, cuya interacción es imposible de controlar. En este punto cabe otra distinción, un *sistema complejo* no es lo mismo que un *sistema complicado*. La diferencia está en el nivel de relaciones que se pueden desarrollar entre las partes que componen el sistema. En los sistemas complicados (por ejemplo: un electrodoméstico, un sistema de calefacción), si bien hay muchas partes minúsculas, las conexiones son simples y predeterminadas. Lo cual deriva en comportamientos predecibles. Los sistemas complicados no tienen muchos estados posibles (un sistema electrodoméstico puede estar *encendido o apagado*, o bien *funcionar o no funcionar*, un sistema de ventilación brinda *frío o calor*). Por su parte, en los *sistemas complejos*, los componentes interactúan libremente, generando situaciones emergentes, no previstas. Los *sistemas complejos* no son predecibles en su totalidad porque en su interacción pueden alcanzar muchos estados posibles.

El desarrollo de estados posibles e imprevisibles es la base de la incertidumbre. Las organizaciones no son aparatos electrodomésticos y, por lo tanto, siempre están generando situaciones nuevas en la interacción de sus miembros entre sí y con el medio ambiente. Ralph Stacey sostiene que la interacción de los sistemas complejos es la base para entender por qué muchos proyectos corporativos fallan en su implementación. Si la interacción intencional genera, a largo plazo, resultados impredecibles, es lógico que los esfuerzos de la planificación tradicional no alcancen para gestionar las situaciones de acuerdo a nuestras expectativas.⁶

La incertidumbre está relacionada con la imposibilidad de predecir la situación de un sistema complejo a lo largo del tiempo y aparece cuando se establece una relación

⁶ Stacey, Ralph. "Organizations as complex responsive processes of relating". *Journal of Innovative Management*. Vol. 8, núm. 2. Londres, invierno 2002/2003.

entre observador y su contexto, esto es una organización mirando su entorno y trazando cursos de acción. La incertidumbre no es una propiedad del contexto, es un estado del observador que mira, traza intervenciones y proyecta resultados en el tiempo.

El contexto no es incierto, *el contexto es complejo*. La incertidumbre, no está en el contexto, está en la percepción que tiene todo observador sobre un contexto dinámico por naturaleza. La incertidumbre sitúa al observador en el límite del horizonte de su mirada y define una posición en la cual la predicción de resultados a largo plazo es escasa. Cuando las organizaciones diseñan estrategias, la complejidad del entorno será más o menos incierta en función del margen de predicción que establece el *horizonte su mirada*. Por lo tanto, la gestión de la incertidumbre tiene que ver con la gestión del observador ante el horizonte de su mirada.

La organización mira, analiza y proyecta resultados sobre un espacio complejo de múltiples variables entrecruzadas que generan sucesos emergentes, acontecimientos que no se conocen de antemano y que surgen por el entrecruzamiento de determinadas condiciones del contexto. Por ello la incertidumbre está relacionada con la mirada de la realidad. Este es un factor clave en el desarrollo de procesos estratégicos. El diseño de intervenciones parte de una lectura de la realidad, de una mirada que guía las decisiones. Pero esta mirada siempre conlleva el límite de un horizonte predictivo que enmarca el territorio de lo conocido para la organización.



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 podemos conocer todo y de lo que no existe tampoco se pueden prever con certeza al momento de planificar o diseñar una estrategia.

Considerar la incertidumbre como espacio de intervención tiene un carácter metodológico. Permite diferenciar *la complejidad del entorno* como una propiedad de los sistemas sociales, de *la percepción de los espacios* en los cuales concretamente la organización realiza intervenciones. La interacción cotidiana genera incertidumbre. Las

intervenciones que la organización define en su medio ambiente interactúan con otras variables y surgen nuevos sucesos. Algunos de esos eventos se pueden prever en función de experiencias pasadas, pero otros tantos quedan fuera de un horizonte predictivo. Complejidad e incertidumbre conforman ambas caras de una dinámica de la cual forma parte la organización, pero son procesos diferentes.

La *dinámica compleja del contexto* es diferente del *espacio de intervención* que define la organización. El territorio que la organización define como realidad es un espacio recortado por la mirada corporativa, por lo tanto es limitado. La dinámica compleja del contexto se puede transitar gestionando la incertidumbre de los territorios recortados y revisando los límites de nuestra mirada en la formulación de la realidad corporativa.

La realidad corporativa es un espacio enmarcado por un horizonte predictivo que define un territorio de acción. La incertidumbre está en nuestra propia mirada sobre una dinámica compleja imposible de enlazar y controlar con paradigmas y metodologías.

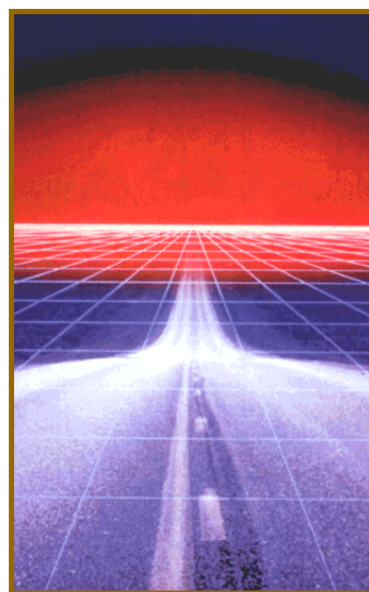
3. La comunicación en la construcción de un futuro compartido

Luego de esta distinción entre *complejidad* (como propiedad de los sistemas vivos) y la *incertidumbre* (como estado del observador), volvemos a la pregunta inicial *¿por qué la incertidumbre genera tanto temor?, ¿por qué la incertidumbre es sinónimo de un futuro hostil y amenazante?* El miedo al futuro es una de las batallas más significativas para todo líder, en cualquier escala en la que se desempeñe su tarea. *¿Por qué tenemos miedo al futuro?*

Siguiendo nuestro razonamiento es posible identificar dos motivos básicos por los cuales, en ciertas ocasiones, el futuro se abre como una amenaza y no como un espacio de desarrollo. En primer lugar, el miedo al futuro cuando se proyecta automáticamente una imagen distorsionada del presente en el devenir de los días. En segundo lugar, esa imagen del presente se distorsiona porque hemos separado nuestro protagonismo (personal, grupal, corporativo) de la participación en la dinámica de la realidad cotidiana. Si el modelo con el que se aborda la realidad es del siglo XVII (modelo mecanicista clásico), sin actualización, el presente se convierte en *desconcierto*. Una organización ingresa en el desconcierto cuando su modelo de realidad sucumbe a la complejidad del contexto. La dinámica de la realidad es mucho más intensa que lo que

las construcciones pueden integrar y procesar. Los parámetros del modelo mecanicista clásico (objetividad, determinismo, fragmentación y previsibilidad) no alcanzan para participar en la dinámica de la actualidad. Entonces, lo que se proyecta automáticamente en el devenir de los días es el desconcierto actual de un modelo para el cual la incertidumbre es un error de cálculo y no un factor de observación e intervención. El miedo al futuro aparece cuando proyectamos automáticamente en el devenir de los días el desconcierto del presente; cuando se proyecta linealmente todo aquello a lo que hoy no le encontramos sentido.

La sensación de un futuro amenazante contiene una doble pérdida. La primera es la pérdida de protagonismo en la *construcción* de la realidad. Cada uno de nosotros individual, grupal o colectivamente le da significado a los acontecimientos del entorno. Somos los protagonistas de nuestros actos. Cuando ese protagonismo se escinde de nuestra participación, la realidad se naturaliza y la mirada del mundo se cierra en una frase muy común: “*las cosas son así*”. La segunda pérdida de protagonismo es en la construcción del futuro, en la definición de un *punto de trascendencia*. Perdemos



este protagonismo basado en la creencia que el futuro es una proyección lineal del presente. El futuro es una construcción, no está en el calendario. Los límites del futuro están donde la organización coloca los límites de su trascendencia. Cuando se escinde ese protagonismo en el diseño de un futuro propio, el desarrollo personal, grupal o colectivo se reduce a una sucesión de saltos en el calendario.

La amenaza del futuro es la proyección del desconcierto. Esta situación es fruto de sucesivas pérdidas que podrían sintetizar en estos cuatro puntos:

1. El modelo mecanicista clásico escinde la responsabilidad personal en la construcción de la realidad en función de una realidad objetiva.
2. Este modelo no alcanza para abordar la inestabilidad de los contextos actuales, por lo tanto aparece el desconcierto.
3. El miedo al futuro surge al proyectar en el devenir el desconcierto del presente.

4. El futuro no es una proyección lineal en el calendario de la situación actual.

Estos puntos son muy importantes en el liderazgo de un proyecto personal o colectivo para participar en la complejidad. Aquí hay dos puntos importantes para tener en cuenta:

1. Recuperar el protagonismo en la construcción de la realidad a través de la circulación de significados y la transformación de los conceptos en acción. La incertidumbre del presente se puede gestionar transformando la mirada en acción.
2. Definir un futuro como espacio de trascendencia. El futuro se define en el espacio, no en el tiempo. El devenir se puede gestionar con la visión de un espacio de desarrollo, sino es simplemente reacción ante la sucesión de los días.

El líder es el eje estratégico en el diseño de espacios posibles para la construcción y la gestión de los significados que definen la realidad cotidiana. Un paisaje futuro de posibilidades o amenazas es una distinción que depende de la mirada colectiva que se asoma sobre el límite de sus certezas a un territorio incierto.

Mirar a las organizaciones desde esta perspectiva posibilita considerar la complejidad de una estructura alejada del equilibrio, donde el determinismo y el azar, las contradicciones, las polaridades y los juegos de poder conviven en un sistema que redefine permanentemente sus relaciones y su entorno. La primera implicancia de esta postura es que las organizaciones no son máquinas y las personas no son simples receptores de mensajes.

Desde esta perspectiva de las organizaciones, la comunicación adquiere otro rol. La comunicación deja de ser un instrumento de transmisión para transformarse en una herramienta de diseño y gestión de significados. Una herramienta que permite la sincronía de realidades compartidas entre diferentes sectores sociales. En este sentido, la estrategia de comunicación, como diseño y gestión de significados, conforma un eje estratégico en la definición del espacio y el tiempo en las organizaciones. Permite el

diseño de realidades compartidas y la gestión de los símbolos que conforman el horizonte futuro a través del cual la organización define su existencia en la sociedad.⁷

Por lo tanto, no se puede desarrollar un proceso estratégico con un modelo lineal, heredado de las ciencias clásicas. Los modelos lineales son útiles en procesos de control no de gestión. La gestión es el territorio de las posibilidades no de las certezas. Desde un modelo lineal no se pueden gestionar las ficciones que definen el espacio de competencia, las potencialidades o limitaciones. En este sentido, las narraciones corporativas constituyen una trama que une a las personas entre sí y con su medio. Una trama que define el espacio y el tiempo y sitúa a las personas y las organizaciones como co-constructores activos de la realidad en la que participan. Las narraciones conforman un espacio que a diario abre las puertas a una realidad donde posibilidades y amenazas emergen como símbolos de una trama compartida.

Pensar que en definitiva cada uno de nosotros se enfrenta a fenómenos de lenguaje, interpretaciones y definiciones de la realidad implica pensar que el territorio de las certezas es un simple momento de transición o descanso en el devenir cotidiano. Las certezas son momentos del observador, más allá de las cuales solo quedan ficciones. Narraciones que constituyen la realidad. Por ello, cuando las narraciones pierden su dinámica y se transforman en una muralla, quedamos atrapados en las certezas. Atrapados en una visión cerrada y determinista de los fenómenos que pone en peligro cualquier proyecto de desarrollo.⁸

4. Liderazgo en contextos inestables

Definir el presente y diseñar el futuro en las organizaciones, implica un intrincado proceso en el que se entrecruzan la percepción individual, el diálogo estratégico y la construcción colectiva de significados. La definición del presente determina la visión del futuro y viceversa. La visión de futuro determina la percepción del presente. Es imposible pensar el presente desligado del futuro e imaginar un desarrollo en el tiempo sin tener en cuenta la situación presente desde la cual se está definiendo. Así planteado, el presente y el futuro son procesos simultáneos de creación

⁷ Manucci, Marcelo. "El DirCom entre la incertidumbre y la acción", en Joan Costa y otros. *Master DirCom. Los profesores tienen la palabra*. La Paz: Grupo Design, 2005. p. 76.

⁸ Manucci, Marcelo. *Atrapados en el presente. La comunicación una herramienta para construir el futuro corporativo*. Quito: Ciespal, 2005, p. 160.

de realidades; una unidad de acción desde la cual las personas y los grupos diseñan sus intervenciones en su entorno.

El objetivo de todo este recorrido ha sido *¿cómo gestionar la incertidumbre?* Parece una paradoja, administrar lo que en principio no existe, prever lo ausente. De todas maneras, esta paradoja está presente en cada decisión, desde la más pequeña hasta la más significativa; todas tienen un impacto en el liderazgo y en las posibilidades de desarrollo de cualquier proyecto. En muchos casos esta incertidumbre se ahoga en viejos paradigmas estratégicos basados en simplicidad y linealidad. Pero la estructura de estos modelos no puede dar cuenta de la complejidad de las relaciones.

¿Cómo gestionar la incertidumbre? La hipótesis que trazamos para comenzar a responder este cuestionamiento, es que la incertidumbre se gestiona con más diálogo e interacción. De acuerdo con lo que dice Saez Vacas, para que la empresa pueda afrontar con éxito la complejidad del entorno competitivo cambiante debe aumentar su complejidad, aunque no tanto en su estructura (orden) como en su función y tratamiento de la información (comportamiento).⁹ A partir de estas definiciones, es necesario revisar dos concepciones claves en la configuración de la vida corporativa: la concepción de espacio y de tiempo. La concepción de espacio implica pensar en la configuración de la realidad corporativa. *¿Con qué parámetros se define o se construye esa realidad?* Revisar la concepción de espacio implica analizar el *territorio de acción* en el que la organización se mueve, porque desde esta realidad corporativa se diseñan las intervenciones en la comunidad.

La concepción de tiempo implica pensar en las posibilidades de acción y en la gestión de las decisiones. *¿Qué probabilidades o certezas tienen determinadas acciones en el devenir del tiempo?, ¿cómo las personas y los grupos visualizan, construyen y gestionan su futuro?* Pensar en el tiempo es pensar en el impacto de las decisiones, en la emergencia de nuevos procesos y en el azar como fuente de oportunidades de desarrollo. Desde su concepción de tiempo, una organización puede trazar caminos lineales y unívocos o bien explorar nuevos rumbos de desarrollo estratégico.

La tarea del líder al diseñar estrategias *es diseñar significados y crear realidades compartidas*. El entorno de una organización es un continuo de sucesos emergentes. La realidad no es una fotografía. Nuevos e imprevistos significados aparecen en la

⁹ Bueno Campos, Eduardo. *Curso básico de economía de la empresa: Un enfoque de organización*. Vol. 1. Madrid: Pirámide, 1993, p. 685.

cotidianidad de los hechos corporativos a partir de las relaciones con los diferentes públicos. Las personas no son simples espectadores de una *puesta en escena* predeterminada sino que se convierten en protagonistas de sus percepciones a partir de la interacción. Toda relación queda marcada y significada a partir de la experiencia.



La concepción de un mundo estático y objetivo, como una fotografía, se derrumbó en las postrimerías del siglo XX. Cada uno de nosotros es protagonista de la realidad que construye. Este punto de vista operativo cambia la concepción de la *estrategia corporativa*. No se trabaja sobre un territorio seguro de interpretación de mensajes, donde la fuerza de la persuasión controlada por el emisor desarrolla un significado unívoco y certero en los públicos. Por el contrario, vivimos sobre un territorio inestable conformado por una trama de significados que se va tejiendo a partir de la interacción entre las personas.

La dinámica de los significados emergentes genera un nuevo punto de vista respecto de la dinámica corporativa, donde los límites de la certeza se pierden en una trama de azar e incertidumbre.

Es necesario avanzar en el diseño, tal como otras ciencias, de un modelo no lineal de gestión, que pueda contener los sucesos emergentes y generar acciones a partir del monitoreo de las relaciones. Rupturas y discontinuidades. Es imposible predecir y controlar la totalidad de las variables y los procesos, tal como los modelos clásicos de gestión proponían. Clemente Nobrega sostiene que nuestro actuar en el mundo es, desde siempre, el emerger de significados nuevos dentro de significados anteriores, que así se van expandiendo hacia nuevas dimensiones. En este sentido, la tesis de este autor es que la mejor manera de prepararse para actuar no es intentar adivinar lo que está adelante y mirar hacia atrás. Es percibir la dinámica que nos trajo hasta aquí y aprender con ella.¹⁰

Esta es la paradoja esencial de toda estrategia corporativa. Cómo desarrollar un modelo que permita atender a la coyuntura, manejar con fluidez los imprevistos del entorno y que, a la vez, posibilite construir la imagen de la organización, desarrollar la visión y los objetivos corporativos. La organización solo puede ver lo que está dentro de

¹⁰ Nobrega, Clemente. *Supermentes. Do big bang à era digital*. Negócio. São Pablo, 2001. p. 14.

su espacio de credibilidad, aquello que ha recortado a partir de su sistema de interpretación. Los límites de ese territorio están definidos por los paradigmas y modelos de la organización. El entorno corporativo es mucho más amplio que lo que la organización considera. Es necesario, para ver otras cosas del entorno corporativo, mantener una redefinición constante de aquellos parámetros que definen la mirada de la realidad. Por eso, cuando el planteo estratégico pierde de vista la interacción, se reduce a una manipulación que solamente busca resultados presionando más allá de los límites y posibilidades del contexto. Así, una organización fuerza en los demás su versión de la realidad. La interacción pierde sentido, el vínculo entra en crisis, queda vacío. *¿Cuáles son los indicadores de este proceso?* Generalmente el indicador básico es el malestar, traducido en diferentes comportamientos y manifestado por diferentes vías. Cuando una organización mira solo su realidad, sus relaciones se transforman en contactos estereotipados. Lo que debería ser un proceso de intercambio de símbolos se transforma en un monólogo unilineal y causal.

La estrategia es interacción, es intercambio de subjetividades, es multiplicidad de significados. La estrategia es un proceso basado en la interdiscursividad, en la gestión de las percepciones que se entrecruzan generando realidades complejas, donde el azar y la incertidumbre determinan factores de interpretación.

Así como el manejo del espacio define el territorio de competencia de la organización, el manejo del tiempo define la probabilidad de las hipótesis e intervenciones en ese territorio de competencia. La concepción de espacio y tiempo definen la visión estratégica de los procesos de corporativos. Una concepción estratégica del tiempo implica, entonces, romper la lógica de los caminos lineales y unívocos. Hoy, más que nunca, las condiciones sociales y económicas de la población hacen que esta visión cerrada sea una decisión suicida para los destinos de cada organización. La acción en sí misma implica complejidad.

La definición estratégica de muchos modelos de gestión está basada en un futuro enlazado. Bajo esta concepción se podría pensar que atrapando el futuro se pueden prever resultados, diseñar acciones certeras, efectivas y unívocas. Pero el futuro es el resultado de un proceso de construcción y el devenir es el resultado de procesos emergentes, de situaciones desconocidas que dependen de la conjunción de múltiples variables. Por lo tanto, el futuro enlazado también es una ilusión.

El problema, entonces, no es la complejidad del entorno, sino las herramientas para percibir, interpretar y operar en esa complejidad. La complejidad es algo inherente a la interacción. Nuestra realidad cotidiana en su esencia es compleja. La dinámica actual de la información conlleva a una inestabilidad en el comportamiento de las variables clásicas; por lo tanto, se agranda la brecha de las inferencias y es más difícil cerrar una figura, una interpretación global del entorno. El resultado es que la interpretación que se obtiene de ese entorno sea absolutamente contingente. Las leyes no tienen la fuerza de la certeza; tienen la dinámica de la probabilidad.¹¹

Este es el conflicto actual que lleva a revisar el legado de Newton en el desarrollo de las acciones y el liderazgo corporativo. A partir del modelo newtoniano fuimos educados con la concepción que los resultados se consiguen con fuerza. En el mundo de los negocios estas fuerzas eran el tamaño, el *stock*, la logística, la cantidad de personas que las competían e interactuaban en el mercado. La estructura cerrada y determinista de la física newtoniana modeló la vida del siglo pasado y se convirtió en el filtro esencial a través del cual miramos todo lo que está a nuestro alrededor.

El desafío para los nuevos líderes es mirar más allá de su propio territorio, avanzar en el diálogo y la diversidad y considerar que los movimientos en la sociedad están signados por la probabilidad y la multiplicidad de variables. Así se transformará en un diseñador de organizaciones, donde el futuro y el presente se convierten en las dos caras del activo más valioso de la organización: su visión.

5. La importancia estratégica de las narraciones corporativas

Cuando se despeja la certeza de la visión del mundo, quedan narraciones que definen los límites del espacio y los modos de acción. Vivimos inmersos en narraciones en diferentes escalas de la vida personal, familiar y laboral.

Desde una concepción de observador/constructor del mundo, las narraciones corporativas constituyen *la realidad* de la organización. No hay realidades preexistentes; en las organizaciones hay narraciones sobre lo existente. Esa narración incluye elementos del entorno, distingue señales y genera esquemas y modelos sobre los cuales se desarrollan procesos y comportamientos. Cada vez que una organización actúa

¹¹ Prigogine, Ilya. *Las leyes del Caos*. Buenos Aires: Crítica, 1999, p. 30.

su realidad pone en juego sus esquemas; pone a prueba sus modelos de realidad. Este es el eje del aprendizaje en las organizaciones, definir esquemas, actuar y corregir.

Todos los sistemas humanos miran la realidad desde un *modelo del mundo*, sustentado en narraciones. En las organizaciones, las *narraciones corporativas* conforman la estructura de significación que le da sentido a los procesos. Es *el conjunto de lo que dice* sobre lo que se percibe, siente y actúa. Esta perspectiva cambia la concepción del espacio cotidiano donde las organizaciones desarrollan su actividad. Los sistemas complejos no experimentan el mundo recibiendo pasivamente datos del exterior, sino que los procesan desde su mundo interno. Por lo tanto, las creencias son construcciones subjetivas y colectivas que, a su vez, conforman una percepción del entorno y una mirada de la realidad multidimensional y dinámica que se manifiesta a través de narraciones.

Vivimos inmersos en narraciones dentro de las organizaciones en las que participamos y con las que interactuamos. Desde este punto de vista, las respuestas de los sistemas no son simples reacciones ante un estímulo sino complejos procesamientos internos que derivan en decisiones. En este sentido, las narraciones corporativas no son meras historias, sino que, por el contrario, definen la trama que sostiene el propósito y los vínculos de la organización. Toda *propuesta corporativa*, para que tenga valor, implica una historia con sentido para los actores involucrados. Una historia con una trama definida (el propósito corporativo), con actores claves (públicos involucrados) y un guión establecido (patrones de relación entre los actores). Estas narraciones definen el modelo de organización y el modelo de actividad (económica o social).

No hay liderazgo sin narraciones, porque sin narraciones es imposible crear realidades compartidas. Las narraciones son un factor clave en la producción y circulación de los significados que componen la trama corporativa. Si las personas de la organización no participan en la conformación de las narraciones se convierten en engranajes de un proceso ajeno a sus intereses y expectativas. Si las narraciones no tienen sentido, las organizaciones se convierten en máquinas que funcionan hasta que se estropean.

Las narraciones definen rumbos, participantes y patrones de relación. Las narraciones definen el territorio de competencia de las organizaciones más allá de las certezas. Ante sucesos imprevistos del entorno, el primer factor estratégico de la organización que sufre el impacto son las narraciones. *¿Hasta donde las narraciones*

corporativas vigentes integran o excluyen esos sucesos imprevistos?, ¿qué significación adquieren determinados sucesos?, ¿cuál es el rol de la comunicación para generar significados y redefinir el rumbo, los actores y los patrones de relación en las organizaciones?

La dinámica de las narraciones definen las posibilidades del espacio de competencia en las organizaciones. Las narraciones contienen las claves para navegar en la incertidumbre. La organización diseña su futuro cuando explora espacios de posibilidades a través de la búsqueda, el diseño de modelos y la acción. De esta manera, el conjunto de ideas corporativas, la trama, adquiere solidez en la acción. Las narraciones no son meras historias, cuando son despojadas de su valor estratégico en la definición del espacio de desarrollo corporativo, los significados que unen a los diferentes protagonistas se dispersan en un entorno complejo e inestable. La incertidumbre se adueña de los rumbos corporativos y las organizaciones comienzan a buscar en el pasado puntos de apoyo para afrontar las situaciones del presente y los proyectos futuros.

Para que las organizaciones puedan trascender a las certezas y encontrar un propósito que las pueda guiar en la complejidad es necesario mantener las narraciones actualizadas, dinámicas y participativas. La redefinición constante de los límites de las narraciones es la redefinición de los límites del espacio de posibilidades en los que las organizaciones apuestan su desarrollo cotidiano.

6. Diseñar y gestionar significados compartidos

Pequeñas sutilezas pueden conformar profundos cuestionamientos sobre la realidad en la que participamos, actuamos y vivimos. Entonces, *¿cómo es que nos sostenemos en nuestras creencias?* En la reflexión sobre *lo que creemos* aparecen los límites en los cuales las organizaciones diseñan el contexto de su vida cotidiana. El espacio corporativo es una construcción colectiva, una trama de significados sobre la cual la organización define su realidad: su historia, sus mitos, sus miedos, sus posibilidades y sus acciones. Esta definición del espacio corporativo, como una construcción colectiva, es diferente de aquella mira de la modernidad que consideraba la

realidad objetiva preexistente en la cual era posible descubrir y asignar *etiquetas*¹² para su clasificación, predicción y control.

Pensar en la concepción del espacio corporativo como una construcción posibilita considerar una realidad con múltiples protagonistas. Desde este espacio la organización construye su vida cotidiana, estructura una percepción del entorno, diseña intervenciones en la comunidad e interpreta sus resultados. Pensar que las creencias corporativas son construcciones establece las bases para gestionar las decisiones más cerca de la cautela que de la arrogancia. Esto permite pensar que más allá de lo cotidiano existe un territorio de posibilidades; que más allá de las creencias y los hábitos surgen las posibilidades de desarrollo para la organización.

El futuro y la comunicación son procesos complementarios en un proceso de liderazgo. Lo que no tiene sentido en un sistema de creencias colectivo o subjetivo no tiene existencia. Para darle sentido a un objeto, evento o acontecimiento es necesario cargarlo de símbolos. Así, el futuro es un punto donde la organización coloca el sentido de su existencia. Es un punto más allá del cual la organización busca un camino para el destino colectivo de su vida cotidiana. A través de la comunicación las personas pueden construir,



compartir, discutir e intercambiar significados. A través de la comunicación las personas pueden significar objetos, eventos y sucesos, y construir una narración colectiva dentro de la cual interactuar y desarrollar sus actividades. Solo es posible construir el futuro a través de la comunicación; en la circulación de los símbolos a través de los cuales la organización coloca un punto más allá de sus creencias y sus hábitos y le da sentido a su actividad cotidiana y a la participación de las personas vinculadas.

Las organizaciones transitan el desafío cotidiano de mirar más allá de sus creencias para diseñar un espacio de desarrollo que trascienda la rutina de sus hábitos.

¹² Al respecto, Fredy Kofman señala que: “Los investigadores de la cognición, el cerebro y la conciencia, han concluido que las categorías lingüísticas no son etiquetas aplicadas a percepciones preexistentes, sino que por el contrario, ellas preconditionan y definen en primer lugar la percepción: **uno no habla de lo que ve, sino ve aquello solo de lo que puede hablar.**” (Las negritas corresponden al texto original.) En: Kofman, Fredy. *Metamanagement. La nueva conciencia de los negocios*. Tomo 1. Buenos Aires: Granica, 2001. p. 267.

Este espacio es el futuro. Las organizaciones quedan atrapadas en el presente cuando quedan atrapadas en sus creencias, cuando no pueden desafiar su mirada, cuando no pueden diseñar nuevos rumbos. Cuando las organizaciones se enfrentan con lo cotidiano, se esconden detrás de su sistema de creencias, se escudan en sus modelos, se defienden con resultados y sus narraciones se estereotipan y se cierran. Cuando las organizaciones transitan de manera dinámica lo cotidiano, encuentran nuevas posibilidades a cada paso, aprenden nuevas miradas de la realidad y crecen con sus intervenciones.