

The background of the slide is a solid orange color with a pattern of stylized, overlapping leaves in various shades of orange and yellow. The leaves are scattered across the page, creating a textured, naturalistic feel.

# **ATRAPADOS EN EL PRESENTE**

**MARCELO MANUCCI**

Capítulo I

# Del mundo cerrado al universo infinito

- Cambios producidos por la física moderna y la definición de la realidad.
- Tránsito de la estabilidad a las fluctuaciones.
- Cada quien construye sus propias metáforas para su bienestar.
- Sólo en las fluctuaciones está la verdad de las percepciones.
- ¿En qué basamos nuestra vida cotidiana?

- Espacio corporativo = realidad con múltiples protagonistas.
- Las organizaciones pueden quedar atrapadas o inertes dependiendo de sus creencias.
- Crean su propio espacio de posibilidades en el lenguaje.
- Inventar y reinventar continuamente.

# LA ORGANIZACIÓN

- Es un proceso, no una cosa.
- El lenguaje es la clave para las organizaciones.
- Estrategias de comunicación = reflexionar acerca de lo que cree y hace.
- Estrategias = construcción y gestión de los procesos.
- Trascender para generar un concepto.

- Sucesos cotidianos en realidades subjetivas para diseñar significados colectivos en las organizaciones.
- Sucesos cotidianos imprevistos redefinen el espacio de competencia en las organizaciones .
- Generar modelos más flexibles y creativos basados en la complejidad de su entorno.

- Terminar con los paradigmas y redefinir el entorno.
- Comenzar un proceso de búsqueda para redefinir el espacio de posibilidad.
- Gestionar la incertidumbre.
- Construir un modelo que permita construir el destino de la organización, desarrollar la visión y los objetivos corporativos.

- Mirar desde conceptos que priorizan, ordenan y significan el conjunto de estímulos cotidianos.
- La globalización influye en las organizaciones y redefine su contexto.
- Cuestionamientos ontológicos dentro de las organizaciones.

- Nuevo universo de las organizaciones:
  1. Tecnología: industrias de la información y su impacto.
  2. Globalización: mundo interconectado.
  3. Competitividad: calificar las actividades corporativas.
  4. Cambios: impacto.
  5. Velocidad: cambio en la forma de medir el ciclo de productividad.
  6. Paradojas: gestión de procesos complejos.

- Mirar más allá de las creencias para diseñar un espacio de desarrollo que trascienda la rutina de sus hábitos.
- No nos dice lo que la **cosa** es, sino lo que la cosa **puede ser**. No dice nada sobre **actualidades**, sólo sobre **potencialidades**.
- Complementariedad orden/desorden conforma la dinámica de los procesos y la relación observador/observado implica una perspectiva diferente más allá de la predictibilidad y determinismo.

- Proceso creativo de transformación y desarrollo de la estructura:
  1. Apertura: sensibilidad al medio ambiente
  2. Intencionalidad: propósitos de los comportamientos
  3. Multidimensión: capacidad de ver relaciones complementarias
  4. Emergencia: procesos producto de la interacción de las partes y generan nuevos resultados
  5. No-linealidad: acciones que pueden generar resultados opuestos

- Evitar modelos reduccionistas y simplistas para enfrentar la multidimensionalidad:
  1. Principio dialógico: términos antagonistas que colaboran y producen la organización y complejidad.
  2. Principio de recursividad organizacional: productos y efectos = causas y productores.
  3. Principio hologramático: un punto infinito puede contener la totalidad de la información.

# **Las organizaciones en el límite de la incertidumbre**

Capítulo II

- **¿Qué es realidad?**
- **¿Es real la realidad?**
- La realidad preexiste objetivamente respecto de nuestra mirada
- Podemos considerar que somos observadores, constructores de la realidad a partir de mediar el resultado de nuestras interacciones a través de narraciones en las cuales estamos inmersos cotidianamente.

- El 1º las organizaciones se sitúan en un universo cerrado (máquina Newtoniana).
- En el 2º se posicionan dentro de un universo infinito, estructura tan dinámica e inestable como el vuelo de una mariposa que produce un tifón. (T. Chaos).

- 1° certezas y leyes=eficiencia del sistema
- Mecanicista, suceso imprevisto = error de medición a corregir
  
- 2° creatividad y autoorganización= integración sistema y entorno
- Dinámica, suceso imprevisto propiedad inherente a los sistemas en interacción. Está filtrada por percepción y subjetividades, según Paul Waltzlawick: “Realidad supuestamente hallada que no es más que una realidad inventada y su inventor no tiene conciencia del acto de su invención, sino cree que es algo independiente de él ...”

- Si bien es imposible predecir los caminos que tomará un sistema caótico, se descubrió que en la dinámica interna de estos sistemas se mantienen ciertos patrones. Lo cual quiere decir que los estados en los que se puede encontrar un sistema no puede manifestar todos los comportamientos, sino un conjunto restringido de ellos.
- Los puntos a los que es atraído el sistema se denominan **ATRÁCTORES**.
- Los cuales son fenómenos que atrapan trayectorias. De esta forma estos muestran comportamientos posibles para un sistema luego de transcurrido un período de tiempo.

- De acuerdo con Michel MacMaster “la teoría de la complejidad sugiere que la energía y la información disponibles fluctuarán hacia y alrededor de atractores. En este sentido los atractores pueden ser valores, principios, objetivos, teorías, etc.
- Hay otro atractor muy importante, una persona con una intención clara y mucha energía es un atractor para la organización.
- Según Roberto Serra, “los atractores son las cosas por las que trabajamos en las organizaciones, stakeholders, etc, pero también son atractores las cosas que preferimos hacer, un trabajo específico en lugar de otro, manejo de tiempos, etc.

- Tres tipos de organizaciones en función de una dinámica de exploración de su espacio de posibilidad:
  1. Organizaciones atrapadas en el presente: funcionan como un atractor de punto.
  2. Organizaciones dinámicas: funcionan como un atractor de curva cerrada.
  3. Organizaciones cuánticas: funcionan como un atractor extraño.

- Organizaciones de comportamiento de atractor de punto: tiene una dinámica cerrada que determina sus movimientos en un espacio limitado sin mayores grados de libertad.
- Organización de mediano dinamismo, curva cerrada: en su dinámica existe una tensión entre el presente y el futuro. El presente y el futuro interactúan en un mismo ciclo y la dinámica se va ajustando. Tiene una visión compartida:
  - a) Visión
  - b) Valores
  - c) Misión o propósito

- Organizaciones con atractor extraño: es una organización que mantiene una exploración permanente del espacio de posibilidad. Diseña su futuro, construye escenarios, mantiene espacios de experimentación e innovación y de control.
- Bases de Dee Hock para construir estas organizaciones:
  - a) Compartir conocimiento e información
  - b) Innovación y creatividad
  - c) Grupos de trabajos orientados a proyectos
  - d) Diversidad
  - e) Fuertes valores corporativos.

- Se plantean tres parámetros para innovar en el desarrollo de estrategias corporativas basados en el concepto de Diseño de Vínculos Estratégicos (Redefinir el presente para construir el futuro. Imaginar el futuro para actuar en el presente. Revisar los caminos recorridos de eficacia probada. Analizar el costo estratégico de las decisiones.):
  - a) Desafiar la mirada
  - b) Explorar nuevos rumbos
  - c) Diseñar alternativas

- a) **Desafiar la mirada:** revisar el propio laberinto de ideas, emociones y experiencias que ordena la incertidumbre y completa la información ausente.
- b) **Explorar nuevos rumbos:** implica romper la lógica de los caminos lineales y unívocos.
- c) **Diseñar alternativas:** 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 alternativas.

### III. EL FINAL DE LAS CERTEZAS, EL PRINCIPIO DE LA COMPLEJIDAD

“En cada acto de observación se pierde más información de la que se obtiene.”

Werner Heinsennberg

## La realidad corporativa como sistema complejo

- El futuro atrapado en el presente es una falacia que lleva a la arrogancia corporativa y a la construcción de estrategias lineales y persuasivas.
- El final de las certezas es un punto de partida para pensar en un proceso estratégico y un principio básico para pensar un proceso estratégico.
- El proceso estratégico se sostiene sobre diseño, decisión, riesgo y gestión.
- La posición frente al contexto condiciona las intervenciones.
- La dinámica corporativa transforma la complejidad del entorno en un horizonte predictivo y del límite de ese horizonte emerge la incertidumbre.

- El horizonte predictivo es donde la organización traza sus intervenciones y desarrolla sus habilidades.
- Los factores ideológicos, culturales y conductuales conforma la trama que define la identidad de la organización.
- Schvarstein y Etkin definen los rasgos inamovibles de la organización como “invariencias organizacionales”, sobre éstas se desarrollan los procesos de cambio estructural.
- Identidad y estructura son complementarios.
- Para Henry Mintzberg la estructura se basa en la división del trabajo y la sofisticación de éste genera la complejidad.

- Etkin define la “organización viable” como un sistema donde hay procesos recurrentes referidos a la identidad, cultura y estructura.
- La velocidad de los cambios en el contexto actual produce una modificación cualitativa.
- Para Nicola Phillips “liberarnos de la idea que sabemos exactamente que estamos haciendo, esto nos permite ser creativos y adaptarnos alas situaciones.”
- El pensamiento tradicional fracasa por su mecanicismo (linealidad, causalidad y previsibilidad).
- Drucker señala que organización es ante todo social.
- Las corrientes de pensamiento organizacional se orientan al control y la jerarquía o al desarrollo de valores y aprendizaje.

- La “gestión de la paradoja” es la convivencia del orden y el desorden.
- La noción de certeza y predicción sin implicancias de riesgo y azar se sustenta en un paradigma de simplicidad, *el mundo como un reloj*.
- La complejidad permite una mirada profunda sobre las organizaciones y enseña que no hay estabilidad. Los líderes deben usar la inestabilidad para motivar a las organizaciones a crear su futuro.
- La creatividad y la innovación son posibles en la inestabilidad.
- La identidad constituye un eje a través del cual las organizaciones cierran sus límites para proteger su integridad.

## La construcción de lo cotidiano en las organizaciones

- La organización como sistema complejo autoorganizado en interacción constante con su medio.
- Lo que mantiene viva a la organización es su forma de interpretar el mundo.
- La cultura, los procesos y valores conforman la sabiduría de la organización.
- La cultura aporta significado a la realidad cotidiana.
- La dinámica corporativa es la base estructural donde la organización define su espacio y tiempo.
- El hombre va de unidimensional (máquina) a multidimensional (relaciones complementarias y antagónicas conviviendo en la organización)

- “Pensamiento holístico” integra la función y los procesos.
- Los “modelos mentales” definen como percibimos, sentimos, pensamos o actuamos., estos definen los límites y apertura del sistema (organización) ante la realidad.

### **La comunicación más allá de la información**

- “Los sistemas abiertos funcionan mejor si sus miembros se comunican mejor entre ellos” Schein.
- La comunicación es un eje estratégico.
- La comunicación está condicionada por los modelos mentales.

## La comunicación en las organizaciones complejas

- Intercambio de subjetividades.
- “Las teorías lineales tradicionales de comunicación y de estrategia no explican el dinámico, multicasual y a veces caótico ambiente de comunicación en la mayoría de las organizaciones de hoy” Jenifer Majka
- La cantidad de información está relacionado no con lo que se dice, sino con lo que se podría decir.
- El modelo matemático de la comunicación se torna difícil para el estudio de la comunicación en procesos sociales.
- La “interpretación selectiva” de león derivada de la Gestalt plantea que una serie de elementos aislados las personas desarrollan un concepto global.

## De la imagen a la reputación en comunicación corporativa

- La comunicación es un instrumento de gestión.
- La comunicación debe estar integrada a la actividad de la organización en todos sus niveles, aspectos funcionales y en sus relaciones con los diferentes públicos y su medio ambiente.
- Algunas organizaciones no dan importancia a la comunicación, sólo importa la producción.
- Goldhaber, cuatro conceptos fundamentales, mensajes, red, interdependencia y relaciones.
- Conducta corporativa es el *saber hacer*, acción comunicativa es el *hacer saber*.

- La imagen corporativa tiene influencia en las decisiones de los públicos.
- Es una herramienta estratégica, “gestionar la imagen de la organización es gestionar la realidad de la organización” Joan Costa.
- La reputación es una valoración de la imagen.
- La reputación se relaciona con el marco ético de la organización y con el vínculo de los *stakeholders*.
- La reputación establece un marco competitivo.

### **La comunicación y la construcción del futuro**

- La comunicación es un puente que permite establecer una sincronía entre el devenir y el futuro.

# **La Estrategia de Comunicación en la Incertidumbre**

## **Capítulo IV**

## El final de las certezas, el principio de la complejidad

Una vez que conocemos la definición de incertidumbre, esta la podremos enfocar a partir de este momento como el espacio del observador, en donde se conjugan los tiempos presentes y pasados en cuadros estadísticos que sirven para la construcción de estrategias lineales en las corporaciones.

Para esto, es importante tener claro que al hablar de una estrategia, se esta hablando de una proyección hacia un futuro al cual se pretende llegar, donde los límites de nuestro alcance serán los límites que uno como corporación se ponga.

Surgiendo la pregunta:

*¿Qué sucede con el futuro de la organización más allá de los límites del horizonte predictivo?*

Este horizonte no es más que un conjunto de ideologías, actitudes y valores que bajo una carga cultural van conformando el rumbo que las corporaciones van tomando; siendo esto con el paso del tiempo la identidad de la empresa que ira reflejando al exterior.

*“ identidad es: el ADN de la organización, un potencial escrito en la semilla bioestratégica de sus fundadores emprendedores”*

Joan Costa

*“ identidad es: rasgos que por su relativa inmovilidad permitan distinguir a una organización en el tiempo”*

Schvaretein y Etkin

De esta forma la identidad se convierte en la base de toda la estructura de la empresa, operando en su entorno por medio de los factores reales objetivos y subjetivos.

Así la idea de operar como unidad comienza aplicándose en las nuevas empresas, debido a que existen tradiciones en las cuales las empresas funcionan siguiendo la imagen mecánica del mundo, en la cual las influencias, éxito y fracaso dependen más de los factores externos que de los internos, lo cual en este libro se descarta en base a las pruebas que se van presentando.

Esto puede causar en muchos casos que una organización se vuelva paradójica o contradictoria, ya que son muchas cosas y ninguna al mismo tiempo como lo define Gareth Morgan.

El contexto de las organizaciones de esta forma se construye a través de las decisiones que conforman un conjunto de conceptos como lo es por ejemplo el de los modelos mentales en los cuales la organizaciones define sus límites de complejidad y define sus acciones.

Otro ejemplo es el modelo matemático de la comunicación en el cual la transmisión de los mensajes se vuelve el factor clave para las empresas, siendo este el único que considera la información un grado de disminución entrópico.

Así definimos a la organización como un sistema complejo autoorganizado que se va construyendo en la interacción cotidiana entre sus actores y su medioambiente, quedando un proceso estratégico en el que se permite la generación, distribución y desarrollo de los significados en las organizaciones.

Con esto al diferencia entre el saber hacer y hacer saber se convierte en una paradoja en la cual las empresas buscan obtener su identidad y afirmación como organización y en donde la búsqueda por la coherencia entre imagen y acciones se convierte en un proceso complejo y básico, donde el fruto será la reputación que se obtenga y se mantenga con el tiempo.

# **La Construcción de una mirada estratégica**

Capítulo V

# Diseño de significados compartidos

- Cuando la organización se encierra, sus valores, sus ideas y sus métodos se estancan perdiendo contacto con el medio.
- El desplazamiento de lo físico a lo simbólico en el escenario de competencia, implica necesariamente nuevas herramientas para definir un ofrecimiento atractivo, construir y gestionar un vínculo sólido.

# Diseño de significados compartidos

- El futuro está en la estructura cognitiva y emocional que diseña la imagen deseada.
- Puntos de bifurcación: soluciones a ecuaciones no lineales. Éstas situaciones aparecen cuando nos alejamos de las situaciones de equilibrio, “donde aparecen las sorpresas y nos damos cuenta que no se puede prolongar lo que hemos aprendido en estado de equilibrio.”

# Diseño de significados compartidos

- El punto de bifurcación es donde el destino de la organización se construye.
- El problema básico del cambio es que destruye las conexiones: entre la organización y sus clientes, entre las fuerzas del mercado y la estrategia empresarial, entre nosotros y nuestras empresas, e incluso dentro de los empleados de una organización.

# Diseño de significados compartidos

- La emergencia de los cambios en el medioambiente de las organizaciones conlleva a cinco tareas:
  - *Gestionar la transición*: conducir hacia la era de la información
  - *Mantener la flexibilidad*: posibilitar el entorno
  - *Desafiar al sistema*: estimular la creatividad
  - *Manejar las paradojas*: sistemas autoorganizados
  - *Crear y mantener el aprendizaje organizacional*: continuo aprendizaje

# Diseño de significados compartidos

- Los líderes de las organizaciones deben generar un ambiente que genere sistemas autoorganizados, lo cual se logra a través de tres puntos básicos:
  - *Establecer un contexto de crecimiento:* desarrollar una visión compartida de los destinos corporativos
  - *Desafiar al sistema:* crear un clima creativo de experimentación e innovación
  - *Enriquecer la organización:* crear las condiciones para generar autonomía y aprendizaje

# Análisis de Intervenciones Estratégicas

- Los niveles de entendimiento son distinciones operativas que utilizamos para observar con mayor profundidad aquellos fenómenos que nos interesan.
- Tres niveles de entendimiento:
  - *Hechos*: lo que observamos de manera cotidiana
  - *Patrones de conducta*: comportamiento, segundo nivel de comprensión
  - *Estructura*: comprender relaciones entre la estructura y las partes del sistema y entre las partes del mismo
- Cuarto nivel: *modelos mentales*

# Análisis de Intervenciones Estratégicas

- Cuando la organización asume sus modelos mentales, asume que la realidad corporativa es un conjunto de *narraciones* que hablan sobre los hechos y los sucesos de la realidad.
- En el nivel de los modelos mentales es donde la gestión de la incertidumbre se transforma en la gestión del observador ante un horizonte predictivo.

# Estrategia y horizonte predictivo.

## Modelo de intervención

- Los procesos cognitivos y emocionales desde los cuales se interpreta la realidad (**posición**), sumados a la experiencia de acciones anteriores determinan una actitud (**posición**) frente al entorno y definen la complejidad de las intervenciones (**vínculos**). Toda acción tiene un efecto en los públicos que repercute nuevamente en la organización, la que a su vez toma determinadas decisiones sobre esos sucesos (**gestión**).

# Estrategia y horizonte predictivo.

## Modelo de intervención

- Cuatro dimensiones que integran la estructura:
  - *Percepción*: construir una visión del entorno y sus posibilidades
  - *Posición*: define la actitud frente al contexto
  - *Vínculos*: define la estructura de las relaciones
  - *Gestión*: representa la dinámica de las decisiones para generar y mantener resultados

# Estrategia y horizonte predictivo.

## Modelo de intervención

- Comunicación estratégica:
  - Herramienta clave que permite la circulación de significados, la definición de objetivos y la gestión de las intervenciones más allá de un horizonte predictivo.
  - Herramienta para diseñar y gestionar significados.
  - No es un plan de medios, es un proceso a través del cual se define el espacio y el tiempo en las organizaciones.
  - Proceso que implica diseñar significados para la acción buscando un futuro posible en cada paso del presente.