

LA ESTRATEGIA DE LOS CUATRO CIRCULOS

Diseñar el futuro en la incertidumbre del presente

Marcelo Manucci

Grupo Editorial Norma

©2006 – Todos los derechos reservados

Introducción

La *estrategia de los cuatro círculos* es un modelo que permite abordar la complejidad del contexto y gestionar la incertidumbre en el desarrollo de un proyecto a través de procesos de comunicación estratégica. Este planteo conlleva tres definiciones internas que permiten enmarcar el desarrollo de este trabajo. *¿Qué significa la complejidad del contexto?; ¿dónde está la incertidumbre?; y ¿qué tiene de particular la comunicación estratégica?*

La *complejidad* está relacionada con la forma de organización de un tipo de sistemas, en la que sus elementos interactúan entre sí y con el entorno, dando lugar permanentemente a nuevos sucesos, eventos y patrones de comportamiento. 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 entre observador y su contexto, esto es una persona o una organización mirando su entorno y trazando cursos de acción. La incertidumbre está en mirada del observador sobre una realidad compleja. Por lo tanto, la incertidumbre es inherente a cualquier proyecto porque, como toda construcción, tiene los límites de un modelo que se construye con fragmentos de una realidad compleja e inestable. La gestión de la incertidumbre parte de la gestión del *modelo de realidad* desde el cual se interpreta y se le otorga significación a los sucesos del entorno. En este sentido, la *estrategia de los cuatro círculos* sitúa a los procesos de comunicación como eje estratégico del desarrollo de cualquier proyecto. La *comunicación estratégica* es el proceso que permite diseñar y gestionar significados. Desde este concepto, diseñar y gestionar significados no tiene que ver con la transmisión de mensajes, sino con los modos de otorgarle sentido a la realidad en la cual convive el proyecto. La comunicación es el eje transversal a través del cual circulan símbolos,

conceptos y realidades en una organización, sea de la escala que sea, más allá de soportes específicos y públicos concretos.

En este libro nos concentraremos en el proceso de significación, implementación y gestión de realidades compartidas. De cómo la *complejidad e inestabilidad* de los contextos actuales toma un orden circunstancial desde dónde se trazan intervenciones y sobre la gestión de esas hipótesis en el devenir del tiempo. Es un libro de cuatro entradas y múltiples salidas. Cada uno de los cuatro capítulos conforma la apertura a un aspecto diferente del modelo de abordaje de la complejidad. Se puede recorrer en línea recta desde los aspectos teóricos, pasando por lo metodológico hasta las herramientas aplicación. O bien se puede navegar por cada capítulo de manera independiente. Los distintos temas, en los diferentes capítulos, tienen conexión entre sí. Hay un camino convencional y múltiples conexiones personales que se van desarrollando a medida que se profundiza en los distintos aspectos.

El *Capítulo 1* plantea los fundamentos teóricos que permiten definir la *complejidad* y la *incertidumbre* como procesos diferentes. Este punto de vista permite pensar en la incertidumbre como un estado de potencialidad, no solamente como un espacio temido de amenaza. La base de cualquier proyecto estratégico está en la mirada de la realidad. La mirada de la realidad le da sentido a un conjunto de estímulos fragmentados y permite construir una imagen de trascendencia en la inestabilidad de presente.

El *capítulo 2* presenta *la estrategia de los cuatro círculos*, el modelo de abordaje de la complejidad basado en cuatro principios: mirar el contexto, posicionarse en la dinámica de los sucesos, compartir recursos y actuar. Para participar en la complejidad es necesario revisar nuestra versión de la realidad, definir un propósito para desarrollar alternativas de acción, integrar recursos para ampliar las posibilidades de desarrollo y finalmente actuar. En este capítulo se aborda metodológicamente una forma de explorar esos límites del espacio de intervención e identificar riesgos y oportunidades que permitan diseñar alternativas de acción.

El *Capítulo 3* presenta herramientas de implementación concretas para aplicar *la estrategia de los cuatro círculos* a diferentes escalas de proyectos estratégicos. La aplicación del modelo simplifica el abordaje de la realidad en pocas preguntas y le devuelve a cada persona, grupo u organización la posibilidad de ser protagonista de su proyecto al trazar un futuro propio en la incertidumbre del presente.

El *Capítulo 4* plantea la reformulación de la estrategia en las organizaciones, basada en la aplicación de un modelo de liderazgo en red de unidades autónomas, dinámicas y responsables. Este último capítulo es un apéndice y una propuesta al mismo tiempo. Es la aplicación de los conceptos y de las herramientas de los capítulos anteriores para liderar un proyecto abierto a la incertidumbre. En este capítulo es una propuesta para diseñar un proyecto abierto integrando las visiones, las expectativas y las incertidumbres de las personas y los grupos en las organizaciones.

Participar en la complejidad puede ser la tarea individual de un emprendedor, la de un grupo conformando un proyecto o de una organización diseñando su crecimiento. Los proyectos pueden diferenciarse en el tamaño o en la complejidad de sus variables, pero tienen en común que todos llevan a la incertidumbre en el corazón de su desarrollo. Cada una de las personas que integra una organización y cada una de las organizaciones que integran 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. Somos alquimistas de símbolos y percepciones que procuramos participar en la complejidad, conteniendo y definiendo la incertidumbre de nuestra mirada con herramientas, creencias, teorías e intuiciones. Es inevitable que vivamos saltando en la incertidumbre. Certezas y azar, a cada paso. Caminos predeterminados y caminos abiertos. Esa es la alternativa de la incertidumbre, ese es el desafío.