

Mapas para la complejidad

Liderazgo, incertidumbre y estrategia

Autor:

Dr. Marcelo Manucci

Revista Universidad & Empresa N° 12 – Junio 2007

Facultad de Administración Universidad del Rosario Colombia

Abstract:

El espacio de intervención de las organizaciones se presenta cada vez más inestable y volátil. El nivel de complejidad actual no sólo modifica las condiciones del contexto corporativo, también tiene impacto en las herramientas de visión, en las herramientas con las que las organizaciones imaginan y diseñan su futuro. Esta situación conlleva la necesidad de diseñar nuevas herramientas que le permita a las organizaciones gestionar sus recursos, sus relaciones y sus productos en un contexto dinámico y complejo.

The organizations context appears more and more unstable and volatile. The level of present complexity not only modifies the conditions of the corporative context, also it has impact in the vision tools, the tools with which the organizations imagine and design their future. This situation entails the necessity to design new tools that it allows the organizations to manage his resources, their relations and their products in a dynamic and complex context.

Palabras claves:

Complejidad, estrategia, liderazgo, administración

I. Nuevos mapas para nuevos territorios

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 espacio de trascendencia sin tener en cuenta la situación presente. Así planteado, el presente y el futuro son procesos simultáneos de creación de realidades; una unidad de acción desde la cual las organizaciones diseñan sus intervenciones en la sociedad.

Todo proyecto estratégico comienza con una mirada de la realidad sobre la cual se diseñan intervenciones. 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. La mayor competencia de un proyecto estratégico es la propia incertidumbre que genera su implementación y desarrollo en el devenir de los acontecimientos. 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 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. 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 intenta 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, *¿cómo gestionar la incertidumbre para obtener resultados?* Parece en principio 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 la organización. En muchos casos esta incertidumbre se ahoga en modelos de gestión basados en simplicidad y linealidad. La estructura de estos modelos no puede dar cuenta de la complejidad de las relaciones. Los significados emergentes del proceso de interacción entre la organización y sus públicos se pierden bajo una estructura rígida y determinista. El espacio de intervención de las organizaciones se presenta cada vez más inestable y volátil. El nivel de complejidad actual no sólo modifica las condiciones del contexto corporativo; también en las herramientas financieras y legales y fundamentalmente en las herramientas de visión, de las herramientas con las que las organizaciones imaginan y diseñan su futuro.

Esta situación conlleva la necesidad de nuevas herramientas que le permita a las organizaciones gestionar sus recursos, sus relaciones y sus productos en un contexto dinámico y complejo. En tal sentido, el liderazgo emerge como un espacio de diseño y gestión de significados. Un espacio tan rico como incierto, donde las subjetividades en interacción van trazando una red especial de percepciones. Ante este espacio virtual de percepciones y significados emerge, una vez más, la pregunta: *¿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; con diversidad y gestión. Saez Vacas plantea al respecto: “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)." ¹

En este sentido, pensar en un modelo de gestión estratégica implica pensar en un modelo de gestión de la incertidumbre para generar organizaciones flexibles y competentes. La organización participa en todo momento de la trama compleja de su entorno, aunque no actúe. El no actuar es una forma de participar. Pero la potencialidad de la organización se manifiesta cuando se transforma en partícipe activo de la trama de sucesos que surgen de las relaciones cotidianas. Asumiendo este rol puede gestionar sus actos y redefinir sus acciones. De lo contrario, se va condenando a sí misma a un encierro paulatino.

Mirar en la complejidad implica un desafío a los conceptos de objetividad y universalidad de los acontecimientos. Hemos heredado de las ciencias clásicas la idea que nuestra mirada es objetiva y que amparada bajo determinadas leyes universales tiene garantías de certeza. Pero también hemos aprendido de los postulados actuales de las ciencias que la mirada, lejos de describir, construye patrones de significación en una trama cada vez más densa y dinámica de acontecimientos.

Toda estrategia comienza con una lectura de la realidad, con una mirada sobre el entorno que carga de significación las situaciones que aparecen en el horizonte corporativo. La mirada es la base de la estrategia, es la que recoge, ordena, interpreta y prioriza los datos, los conceptos y los sucesos en un mapa corporativo que luego se transformarán en proyectos, programas y acciones. La gestión de la incertidumbre es la articulación de tres procesos: el diseño, la implementación y la gestión del mapa corporativo con el que la organización participa en su contexto cotidiano. Es la estrategia primaria de un grupo de personas interactuado para llevar adelante un

¹ Bueno Campos, E. (1993). *Curso Básico de Economía de la Empresa: un enfoque de organización*. Vol. N° 1. Madrid. Editorial. Pirámide. p 685.

proyecto común, gestionando su propia incertidumbre ante la complejidad de los acontecimientos.

Para gestionar el mapa corporativo desde el cual la organización traza intervenciones es necesario revisar dos factores claves en su configuración: la concepción de espacio y la concepción del 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 las posibilidades de acción y en la gestión de las decisiones. *¿Qué probabilidades o certezas tienen determinadas acciones en el devenir del tiempo? ¿Cómo la organización visualiza, construye y gestiona 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, la organización, puede trazar caminos lineales y unívocos o bien explorar nuevos rumbos de desarrollo y estratégico.

El mundo se está reconfigurando basado en la interacción y la emergencia de significados que surgen de una interacción cada vez más compleja y dinámica entre la organización y sus públicos. El entorno de la organización es un continuo de sucesos emergentes. La realidad corporativa no es una fotografía. Nuevos e imprevistos significados aparecen en la 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 desde la organización; sino que se convierten en protagonistas de sus percepciones a partir de la interacción. 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. Ya no estamos trabajando sobre un territorio seguro de interpretación de mensajes, donde la fuerza o la amplitud

de medios controlados por el emisor desarrollan un significado unívoco y certero en los públicos; sino que estamos parados en un territorio inestable conformado por una trama de significados que se va tejiendo a partir de la interacción de los públicos con la organización.

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. Ralph Stacey, plantea un marco de análisis para estos nuevos desafíos corporativos, lo que él denomina “operar lejos del equilibrio” basado en los descubrimientos de las “nuevas ciencias matemáticas y naturales”. En este sentido, sostiene que “el mensaje central de las nuevas ciencias para las organizaciones es este: las organizaciones son sistemas de retro alimentación que generan comportamiento complejo donde los eslabones que unen la causa y el efecto están rotos. El orden diseñado mentalmente es reemplazado por un orden emergente desde la inestabilidad a través de procesos de auto organización.”²

El físico e ingeniero nuclear brasileño Clemente Nobrega que trabaja sobre la base de la Física Cuántica en el desarrollo estratégico de las organizaciones sostiene que “la percepción es la realidad”. Y avanza aún más en su planteo; “moldeando la percepción puede crear realidades.”³ Por ellos, 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 de la interacción y emergencias de sucesos. Rupturas y discontinuidades. Es imposible predecir y controlar tal como los modelos clásicos de gestión proponían. No se puede mirar y operar en el contexto actual con modelos del siglo XXVII. Este es el planteo de Margaret Wheatley que sostiene “hemos desarrollado

² Stacey, Ralph D. (1992). *Managing the unknowable. Strategic boundaries between order and chaos in organizations*. New York. Joey – Bass Publishers. p.12.

³ Nobrega, C. (2001). *Supermentes, do big bang à era digital*. Sao Pablo. Negocio Editora. p.156.

gráficos y cuadros y mapas para introducirnos en el futuro y los hemos venerado como los marineros antiguos hacían con sus cartas de viaje”.⁴ Esta es la herencia de las organizaciones objetivas, estructuradas y previsibles. Siguiendo este razonamiento, gestionar la incertidumbre se convierte en una cuestión clave para el destino de la organización. 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 a la vez posibilite construir la imagen de la organización, desarrollar la visión y los objetivos corporativos. Las teorías clásicas intentaban elevar el nivel de certidumbres dentro de la organización a través de estructuras rígidas, jerarquías, divisiones funcionales, autoridad centralizada.⁵ Daryl Corner señala que, “los cambios ocurren cuando las organizaciones enfrentan situaciones que no esperaban, que no estaban dentro de sus expectativas.” Finalmente señala que “todos los eventos son interpretados a través los filtros de nuestra percepción, en este sentido lo importante no es la relación entre las expectativas y la realidad objetiva; sino entre las expectativas y los propios filtros perceptivos.”⁶

Una vez más la paradoja: cuanto más informados más confundidos. Daryl Corner señala que “la mayoría de los líderes no está preparado para enfrentar la dinámica de estos días porque les falta una apreciación de la tensión que existe entre la demanda cada vez más compleja del entorno y los escasos recursos disponibles para ayudar a las organizaciones en estas rupturas”. Sobre estas condiciones de ambigüedad e

⁴ Wheatley, M. (1992) *Leadership and the new science: learning about organization from an orderly universe*. New York. Berrett-Koehler Publishers. p.36.

⁵ Zand, Dale E. (2002) *Teoría y Aplicación del Managment*. Buenos Aires. Ed. Mercado.

⁶ Corner, Daryl L. (1998) *Leading at the edge of chaos*. John Wiley & Sons INC. p.26.

incertidumbre, el autor agrega “se reducen las posibilidades de predicción, dejando a las personas sin el fundamento para una sensación de control sobre el entorno.”⁷

La organización sólo puede ver lo que está dentro de su territorio de credibilidad, aquello que ha recortado a partir de su sistema de interpretación. 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. 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 sólo su realidad, sus relaciones se transforman en un engaño. 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. La organización realiza intervenciones en el mercado y en la comunidad basada en hipótesis de comportamientos y expectativas de resultados a partir de situaciones futuras imaginadas. En este conjunto de experiencias, vivencias y expectativas; algunos resultados imaginados pueden cumplirse. Pero en el desarrollo de los acontecimientos muchos aspectos se pierden en el azar y la incertidumbre de la realidad emergente.

⁷ Ibidem. p.13

Cada paso en el futuro está marcado por el riesgo y la probabilidad. Una decisión define una acción, un rumbo. Pero más que una elección es la eliminación de posibles alternativas. Por cada acción elegida se descartan otras variantes. Todos los caminos, en una organización, se trazan a partir de conceptos sobre la propuesta y las hipótesis de vida de esa propuesta en un determinado público. Estrategia implica: decisión y dinámica. Una decisión inicial y una sucesión de situaciones futuras sobre las cuales es necesario gestionar información y recursos. Definición y riesgo.

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 de esta visión cerrada sea una decisión suicida para los destinos de cada organización. La acción en sí misma implica complejidad. El universo de interrelaciones conlleva una enorme cuota de riesgo. Lo que sucede, es que generalmente se busca controlar el riesgo desde una visión simple y lineal de las relaciones. 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.

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. Ambos procesos: espacio y tiempo definen la concepción estratégica de los procesos de corporativos.

David Norton señala que “la estrategia es una hipótesis. Implica el movimiento de una organización desde su posición actual hacia una posición futura deseable, pero incierta. Debido a que la organización nunca ha estado en esa posición deseada, el camino para

llegar a ella involucra una serie de hipótesis vinculadas entre sí.”⁸ Cuando la organización construye una hipótesis respecto de su futuro, pone en juego no sólo factores racionales (percepción, modelos mentales, sistema de interpretación), sino también emocionales (intuición, expectativas, deseos, clima emocional). El futuro está en la estructura cognitiva y emocional que diseña la imagen deseada. El resto es incertidumbre, solo el devenir va a generar las condiciones para el desarrollo de esa imagen deseada. El devenir está relacionado con la secuencia de los acontecimientos de la realidad. En las organizaciones, el devenir, es el día a día, el calendario y el desgaste cotidiano de la rutina. El futuro es algo distinto. El futuro es una construcción. El futuro no está en un calendario está en la estructura cognitiva, en los paradigmas, en los símbolos con los cuales la organización traza un mapa para operar sobre la dinámica de la realidad. Esta distinción adquiere características metodológicas porque permite definir un espacio, entre el devenir y el futuro, donde la estrategia se inserta como un puente. A través de la estrategia corporativa toman sentido las percepciones y las distintas señales del entorno cotidiano en función de un futuro compartido. Muchas veces las organizaciones (comerciales o civiles) manejan un concepto de futuro, como añadidura del presente. Pero en realidad lo que el presente trae como añadidura es el devenir, es la sucesión de los días. Pero esta dinámica, en sí misma, no conduce a nada. El devenir es una dinámica abierta de sucesos emergentes que no garantiza ningún futuro. Para navegar en un océano de acontecimientos es necesario colocar un punto de trascendencia más allá del devenir. Ese espacio de trascendencia es el futuro. El futuro no es una cuestión de tiempo, es una cuestión de espacio que define la dimensión de aspiración o trascendencia donde una organización quiere estar. Por ello, en ese espacio entre el devenir y el futuro está la estrategia, como un proceso que posibilita atender al

⁸ Norton, D (2000). “Medir la creación de valor”. En *Revista Gestión*. V5 N°5. 110 – 116.

devenir del día a día desde una mirada de futuro. El desafío de toda estrategia corporativa es desarrollar un modelo que permita atender a la coyuntura, manejar con fluidez los imprevistos del entorno y a la vez materializar el futuro de la organización, desarrollar la visión y los objetivos corporativos. La estrategia es posible si hay perspectivas de futuro. Cuando las acciones están ligadas exclusivamente al devenir, quedan atrapadas en un desempeño reactivo.

II. El Siglo XVII sigue vigente en el mapa corporativo

En el punto anterior, hemos descrito la importancia de redefinir los parámetros que conforman el mapa corporativo desde los cuales todas las organizaciones diseñan sus modelos y desarrollan sus intervenciones en la sociedad. En este punto vamos a intentar bucear en las raíces del paradigma que dio origen y fundamento científico al mapa que sigue vigente en la actualidad .

Joan Costa señala: “el paradigma clásico del industrialismo (capital, tierra y mano de obra) forjó su desarrollo con el objetivo económico, el ideal productivista, la organización y la administración.”⁹ Haciendo un análisis del alcance de “la visión mecanicista de la vida”, Fritjof Capra señala que “con el triunfo de la mecánica newtoniana en los siglos XVIII y XIX la física quedó establecida como prototipo de una ciencia exacta con la que se habían de cotejar todas las demás ciencias.”¹⁰

Del análisis de este tema nos interesan dos aspectos para su presentación. El primero está centrado en la concepción del mundo que deriva del modelo mecánico de Newton. El *mundo como el mecanismo perfecto de un reloj* va a tener implicancias en el desarrollo de todas las ciencias de la era moderna hasta nuestros días. El segundo

⁹ Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el Siglo XXI*. Buenos Aires. La Crujía Ediciones. p.28.

¹⁰ Capra, F. (1992). *El punto crucial. Ciencia, sociedad y cultura naciente*. Ed. Troquel. p.213.

aspecto está centrado en la implicancia de los resultados de este paradigma mecánico. El sistema de interpretación permite leer, interpretar y significar los datos de la realidad. Los paradigmas constituyen los filtros a través de los cuales se incorpora la realidad. Estos determinan la complejidad del mundo que nos rodea y por consecuencia las decisiones corporativas. De acuerdo a la concepción de realidad que elaboramos, es como vamos a actuar.

A partir de sus observaciones, Newton desarrolla el concepto de “fuerza” atribuyendo a su interacción todos los movimientos de la naturaleza. Newton desarrolló un modelo que le permitió a la humanidad interpretar *la realidad*. La Física, la Economía, la Antropología, la Sociología y hasta la Psicología contemporánea desarrollaron sus teorías basadas en este modelo. La teoría de Newton ordenó la mirada sobre la complejidad de los hechos en el siglo XVII, otorgándole previsibilidad y objetividad. El modelo de Newton, la realidad como un mecanismo perfecto, tuvo profundas implicancias en las ciencias sociales. Las teorías económicas también reflejaron este desarrollo. Clemente Nóbrega señala “que Frederik Taylor fue quien hizo con las ideas sobre el mundo de las empresas, lo que Newton hizo con la ideas en el mundo científico: una revolución”. Y agrega que en esta época del desarrollo del cientificismo tayloriano “la escala de los problemas era simple, complejidad ninguna con la seguridad que las verdades serían descubiertas.”¹¹

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 procesos emergentes, de situaciones desconocidas que dependen de la conjunción de múltiples variables.

¹¹ Nobrega, C. (1999). *Em busca da Empresa Quântica*. Río de Janeiro. Ediouro. p.143.

Así es como este modelo mecánico fracasa al intentar explicar y operar en estos contextos sociales de tan alta inestabilidad como los que estamos viviendo en la actualidad. El modelo newtoniano nos enseñó la que confusión estaba fuera del observador que la ciencia es objetiva y a través de leyes universales se puede trascender a los cambios. *¿Qué ocurre con este modelo en la actualidad? ¿Qué sucede con las certezas más allá de los cambios? ¿Qué sucede con el tiempo y el espacio? ¿El azar y la incertidumbre?* La herencia del modelo de newtoniano, según Nóbrega es que “no sabemos lidiar con la ambigüedad y la paradoja. Necesitamos tener un centro absoluto de donde vengan las órdenes y el poder.”¹²

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; lo cual hace 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.¹³

Este es el conflicto actual que nos 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. El modelo de Newton, que además de la Economía, inundó a todas las ciencias del siglo moderno, naturalizó la complejidad.

¹² Ibidem. p.150.

¹³ Prigogine I. (1999). *Las leyes del Caos*. Buenos Aires. Crítica. p.30.

La estructura cerrada y determinista de la física newtoniana modeló la vida del siglo pasado y se convirtió en el filtro esencial a través de 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 el mercado 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 mapa corporativo, el activo más valioso de la organización.

III. El final de las certezas el principio de la estrategia

La *gestión del mapa corporativo de la realidad* es el primer paso para la competitividad en contextos inestables. La competitividad no es solamente una cuestión de empresas y de rentabilidad de productos. La competitividad tiene que ver con satisfacer las demandas de un contexto, cada más exigente, interconectado, volátil e imprevisible. La competitividad tiene que ver con la operatividad de la estrategia y esto alcanza a cualquier organización que tenga un propósito a cumplir en determinado mercado o sector de la comunidad, sea con una propuesta comercial, social, gubernamental, etc.

La *gestión del mapa corporativo* marca la diferencia entre lo que no se puede controlar y lo que es responsabilidad corporativa gestionar. La *dinámica de la realidad*, compuesta por los sucesos emergentes y el devenir del tiempo es una dinámica que no se puede controlar porque sus movimientos trascienden lo que la organización puede abarcar. La organización alcanza a conformar un *mapa de la realidad*, a diseñar una versión propia de la realidad que conlleva al mismo tiempo, la incertidumbre de la fragmentación y la potencialidad de un futuro compartido. El *mapa corporativo* es lo que se puede gestionar para participar de la dinámica de la realidad. Es responsabilidad

de la organización sostener la dinámica de su *mapa de la realidad* si desea mantener su competitividad en el mercado o la comunidad.

En la dinámica de apertura/cierre la organización estructura modalidades de participación que pueden contener diferentes estados operativos. Las tareas para la organización, para redefinir una modalidad de participación activa incluyen:

1. *Explorar los límites de su mapa corporativo*, para identificar oportunidades y riesgos en la dinámica de la realidad que puedan afectar el proyecto de la organización.
2. *Diseñar alternativas de acción*, para ampliar las posibilidades de desarrollo de los rumbos corporativos.
3. *Fortalecer la red de recursos*, para enriquecer la infraestructura desde la cual se diseñan, implementa y gestiona la participación.
4. *Materializar la ejecución de las acciones*, porque no hay otra forma de transformar la incertidumbre de un modelo en resultados concretos.

El final de las certezas abre el espacio de responsabilidad que toda organización tiene sobre su percepción. El mapa corporativo no es la realidad, es un modelo abstracto. En los límites del mapa corporativo emerge la incertidumbre como un estado alejado de las certezas y el futuro aparece como un espacio de trascendencia más allá del devenir de los acontecimientos. La incertidumbre es el insumo básico de la estrategia. Desde la certeza no hace falta la estrategia, con el control y la supervisión es suficiente para mantener el desenvolvimiento de un proyecto predeterminado. La estrategia es el proceso que permite articular el mapa corporativo de la realidad con la dinámica compleja del contexto. Todo mapa corporativo tiene límites porque es una abstracción.

En esos límites aparece la incertidumbre. La estrategia es el proceso que permite gestionar los límites de la incertidumbre, que son los límites del mapa corporativo de la realidad y mantener una sincronía con los sucesos emergentes del entorno.

La estrategia permite articular el mapa corporativo en el devenir de los acontecimientos. La incertidumbre y el desconcierto están directamente relacionados con el desenvolvimiento de un proyecto corporativo en el tiempo. El tiempo es generador de historia, no es aséptico. Esto significa que la organización no vive en un tiempo lineal que se proyecta desde el pasado hacia el futuro como una línea recta absoluta. Por el contrario, el tiempo genera complejidad. En la medida que la organización participa con sus acciones en determinado contexto genera sucesos emergentes que ponen a prueba la capacidad y competitividad de su mapa corporativo.

Bibliografía

Ackoff, R.; Gharajedaghi, J. (1984) "Mechanics, Organisms and Social Systems", en *Strategic Management Journal*. Vol. 5.

Bueno Campos, E. (1993). *Curso Básico de Economía de la Empresa: un enfoque de organización*. Vol. N° 1. Madrid. Editorial. Pirámide.

Capra, F. (1992). *El punto crucial. Ciencia, sociedad y cultura naciente*. Ed. Troquel.

Corner, D. L . (1998) *Leading at the edge of chaos*. John Wiley & Sons INC.

Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el Siglo XXI*. Buenos Aires. La Crujía Ediciones.

Gharajedaghi, J. (2004). *Systems Methodology. A Holistic Language of Interaction And Design Seeing Through Chaos and Understanding Complexities*. Ackoff Center for Advancement of Systems Approaches. University of Pennsylvania..

Halpern, J. Y. (2003). *Reasoning about Uncertainty*. The MIT Press. Cambridge, Massachusetts. London, England. Massachusetts Institute of Technology.

Kauffman, S. (1995) "Escaping the Red Queen effect", en *The McKinsey Quarterly* 1. New York.

Manucci, M. (2006) *La estrategia de los Cuatro Círculos. Diseñar el futuro en la incertidumbre del presente*. Grupo Norma.

Nobrega, C. (1999). *Em busca da Empresa Quântica*. Río de Janeiro. Ediouro.

Nobrega, C. (2001). *Supermentes, do big bang à era digital*. Sao Pablo. Negocio Editora.

Norton, D. (2000). "Medir la creación de valor". En *Revista Gestión*. V5 N°5. 110 – 116.

Prigogine I. (1999). *Las leyes del Caos*. Buenos Aires. Crítica.

STACEY, R. "Organizations as complex responsive processes of relating", en *Journal of Innovative Management*. Volume 8 Number 2. London, Winter 2002/2003.

Stacey, Ralph D. (1992). *Managing the unknowable. Strategic boundaries between order and chaos in organizations*. New York. Joey – Bass Publishers.

Tetenbaum, T. J. "Shifting paradigms: from Newton to chaos", en *Organizational Dynamics*. American Management Association. Spring, 1998. V26 N° 4.

Tushman, M. O'Reilly, Ch. (2002). *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Harvard Business School Press. Boston.

Wheatley, M. (1992) *Leadership and the new science: learning about organization from an orderly universe*. New York. Berrett-Koehler Publishers.

Youngblood, M. D. "Leadership at the edge of chaos: from control to creativity", en *Strategy & Leadership*. Sept-Oct. 1997 v25 n5.

Zand, Dale E. (2002) *Teoría y Aplicación del Managment* . Buenos Aires. Ed. Mercado.