



Material extraído del sitio web del libro: www.CONTINGENCIAS.co

© 2010 · Derechos reservados · Marcelo Manucci

© 2010 · Grupo Editorial Norma · Bogotá, Colombia

ISBN 978-958-45-2992-3

TRES PREGUNTAS PARA UN NUEVO CICLO

El negocio del futuro

¿Qué está cambiando?

Las imágenes del desconcierto muestra los límites del pensamiento clásico

Un nuevo paisaje competitivo, con reglas volátiles, sin mayores garantías de resolución y sin garantías que lideren cambios en los procesos económicos.

La crisis aparece cuando la previsibilidad se escapa de las manos y colapsa los límites sintomáticos de un orden económico forzado.

¿Cuáles son las perspectivas hacia el futuro?, dos hipótesis:

1. Los sistemas humanos se mueven en ciclos paralelos que se encuentran en puntos de bifurcación históricos que abren futuro a muchos estados posibles.
2. La segunda hipótesis plantea que las posibilidades de desarrollo se encuentran en la exploración y materialización de estos estados posibles.

¿Qué significa entrenarse para las contingencias?

Prepararse para vivir saltando entre rupturas emergentes y estabilidades transitorias. Este entrenamiento tiene tres aspectos claves:

- Entender el juego del contexto: leer los patrones de movimiento para definir posiciones estratégicas en un tablero de condicionantes
- Hacer jugadas estratégicas: mantener las posibilidades de movimiento de una empresa para ampliar sus perspectivas de desarrollo
- Gestionar los movimientos corporativos: vivir en movimiento con procesos dinámicos y fortaleciendo la cultura corporativa

Para ello es necesario conocer este nuevo espacio, analizar nuevas características de competitividad y generar nuevos recursos para enfrentar lo desconocido.

DESAFÍO 1

Prepararse para lo desconocido

El cambio del contexto está representado por una transición que marca el pasaje desde un orden conocido con márgenes previsión, hacia un modelo aún indefinido. La inestabilidad deja de ser una crisis momentánea para establecerse como un estado permanente relacionado con dos aspectos claves.

- A. Los ciclos paralelos: movimientos distintos que conviven con el ciclo. Para analizar estos puntos de transformación es necesario tener en cuenta: ¿qué ciclos están conviviendo?; ¿cómo se encuentran en determinado momento?; y ¿qué surge de ese punto de bifurcación?
- B. Dinámica del contexto: complejidad sectorial. Para analizar las posibilidades en un sector es necesario: definir los límites de los ámbitos conocidos; identificar los procesos que marcan tendencias; y proyectar situaciones de inflexión que podrían cambiar el contexto.

El cambio personal está relacionado con el abordaje de la inestabilidad.

El territorio construido que convive con dimensiones paralelas que involucran:

- lo imperceptible: lo que no alcanzamos a ver
- lo inaccesible: lo que no podemos ver
- lo negado: lo que no queremos ver
- lo inexistente: lo que aún no se ha materializado

Las señales de apertura de los mapas subjetivos implican atender a:

- las demoras: ampliar a nuevos actores y estirar el tiempo
- el desconcierto: ampliar a nuevas recursos técnicos
- las presiones: aceptar las características de los hechos
- las intuiciones: proyectar situaciones en el tiempo

DESAFÍO 2

Crear oportunidades en la inestabilidad

Las competencias cognitivas y metodológicas del mundo previsible son disfuncionales frente al contexto actual.

El Modelo de los cuatro círculos es una herramienta para desarrollar decisiones estratégicas abordando diferentes situaciones desde cuatro posiciones de análisis:

- Ampliar la capacidad de lectura del territorio (Percepciones)
- Proyectar el impacto de las intervenciones (Posiciones)
- Generar una red de recursos (Relaciones)
- Diseñar alternativas de acción (Acciones)

Un modelo de abordaje de contextos inestables incluye tres dimensiones análisis:

- Actores: son los protagonistas actuales de una situación
- Condicionantes: actuales, internos o externos, que influyen en la interacción
- Emergencia: son tendencias que aparecen como posibilidades y amenazas

El Tablero de decisiones es una herramienta de análisis del contexto que permite:

- Un marco de lectura del contexto (criterios de observación)
- Un mapa de posibles situaciones (criterios de conexión)
- Una estructura de abordaje integral (criterios de acción)

El diseño del Tablero de decisiones tiene tres pasos:

- Identificar factores de impacto: diseñar un mapa del contexto con actores involucrados, condicionantes de la interacción y situaciones emergentes (positivas y negativas) que tengan relación con la problemática analizada
- Proyectar de ejes de desarrollo: conectar actores, condicionantes y acontecimientos para definir contextos de intervención
- Diseñar programas de intervenciones: definir lineamientos de intervención con diferentes acciones e indicadores en los diferentes ejes de desarrollo

DESAFÍO 3

Ser competitivos en la inestabilidad

La capacidad competitiva se define por la forma en que una empresa organiza sus recursos para mantener su participación en el ámbito en el que se desempeña. Es la capacidad de ser percibido y valorado. Si una empresa no es percibida: no existe; y si no es valorada: es fácilmente reemplazable.

Una nueva arquitectura corporativa integra dos niveles de estructura que nivel de adaptación operatividad frente a la inestabilidad:

- Estructuras estables: hacer lo mismo de manera más eficiente
- Estructuras dinámicas: hacer cosas distintas a las convencionales

Diversificar, para explorar nuevas modalidades de interacción:

- Producción: con nuevas propuestas para los mismos destinatarios
- Espacios de intervención: nuevos destinatarios para los mismos productos
- Estructuras: articulando rentabilidad con flexibilidad e innovación

El valor de un producto surge del encuentro entre lo que una empresa promete con su diseño y lo que los diferentes actores perciben de esa promesa. Tres Principios básicos de definen la competitividad de una empresa/ organización:

- El alcance estratégico de los objetivos: ¿Hacia dónde vamos?
- La capacidad de interacción con el contexto: ¿Dónde estamos parados?
- La dinámica de los procesos internos: ¿Cuál es la capacidad de respuesta?

La plataforma de competitividad es un sistema de evaluación y gestión de procesos corporativos que se materializa en cinco ámbitos de análisis e intervención:

- Visión estratégica: la definición del rumbo trascendental
- Dinámica de relaciones: el nivel de vinculación y protagonismo
- Dinámica cultural: la fortaleza del propio sistema de referencia
- Capacidad de innovación: las posibilidades de creación y participación
- Capacidad de producción: la eficacia de los resultados

DESAFÍO 4

Transformar lo cotidiano

Lo cotidiano es una construcción subjetiva que se conforma en interacción con los acontecimientos del entorno. La gestión de lo cotidiano involucra dos aspectos relacionados con:

- La construcción subjetiva de los acontecimientos
- La transformación de las condiciones en el contexto

Cuatro aspectos para asumir diferentes posiciones en un proceso de cambio:

- Crear nuevas realidades: materializar nuevos rumbos
- Gestionar nuevas percepciones: articular una realidad subjetiva
- Integrar nuevas experiencias: compartir visiones de otros actores
- Diseñar nuevas posibilidades: actuar sin perder el rumbo

En la transformación de lo cotidiano, el líder tiene dos funciones básicas:

- Generar posibilidades: abrir nuevos caminos de desarrollo
- Gestionar percepciones: acompañar el tránsito hacia lo nuevo

Pasos para el diseño de un Programa de cambio corporativo:

1. Formulación del eje estratégico de cambio: el rumbo del proceso
2. Definición de ejes operativos de implementación: objetivos estratégicos
3. Definición de ámbitos ejecutivos de intervención: líneas de programas
4. Diseño de acciones: intervenciones en cada programa
5. Evaluación y gestión: unidades de medición en el tiempo/ metas

Modelo de liderazgo basado en cuatro dimensiones:

- Marcar territorios: dar significación a los hechos
- Sostener desafíos: mantener la dinámica del sistema
- Fortalecer vínculos: armar una red de recursos
- Ampliar la comunicación: generar un contexto de diálogo

DESAFÍO 5

Entrenarse para tiempos de cambio

El mundo conocido es una construcción de la cual no reparamos hasta que entra en crisis; por fuera de esta estructura aparece lo desconocido en dos aspectos:

- Lo desconocido en el contexto: lo que aún no existe
- Lo desconocido en el mapa personal: límites subjetivos

Las contingencias tienen que ver con los acontecimientos que tienen varios estados posibles, que no tienen resoluciones predeterminadas en su dinámica.

El entrenamiento para las contingencias, está basado en cuatro arquetipos sintetizan cogniciones y emociones materializadas en conductas específicas:

- Exploradores: animarse a lo nuevo
- Cartógrafos: diseñar lo nuevo
- Constructores: materializar lo nuevo
- Colonos: protagonizar lo nuevo

El programa de entrenamiento está diseñado para brindar a las personas la capacidad de incorporar e integrar cualidades y habilidades que permitan actuar efectivamente en determinados contextos. El trabajo se divide en tres instancias: la integración de nuevos contenidos; la integración de nuevas vivencias y la materialización procesos.

Los límites de la estabilidad son ficticios y surgen de una construcción conformada por una trama de significados y percepciones que define el modelo de realidad.

En cada decisión del presente condicionamos el diseño del futuro, y las perspectivas respecto del futuro condicionan las acciones del presente.

Un sistema humano se enferma cuando pierde su capacidad de decidir. Un síntoma comienza a decidir por el sistema y la vida se ordena en base a las disfunciones.