



# Comunicación estratégica integral

MARCELO MANUCCI

Prepararse para lo desconocido: cómo desplegar el futuro cambiando el presente

CELSI BRÖNSTRUP SILVESTRIN / ELENA GODOI / ANELY RIBEIRO

Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional

MARGARIDA M. KRÖHLING KUNSCH

Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades

IRENE MARTÍN

Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional

FANNY HIMMELSTERN

Las organizaciones de hoy son multiculturales

SANDRA I. FUENTES MARTÍNEZ

Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o marca país

ANTONIO ROVEDA HOYOS

¿Es posible la formación de un pensamiento estratégico en las escuelas de comunicación y de periodismo?





## Preparing Oneself for the Unknown. How to Project the Future by Changing the Present

We are experiencing an unprecedented historical sequence of corporate changes that is leading us to reconsider many strategic processes that are fading away in the uncertainty of the current context. How can organizations be prepared to be competitive in a world that is unknown and to move ahead in an uncertain context?

**Keywords:** strategy, complexity, corporate communications, uncertainty, future

**Submission date:** September 24th, 2007

**Acceptance date:** October 18th, 2007

Vivimos una secuencia histórica inédita de cambios corporativos que lleva a replantear muchos procesos estratégicos que se diluyen en la incertidumbre del contexto actual. ¿Cómo preparar a las organizaciones para ser competitivas en un mundo desconocido, para y avanzar en un paisaje sin mayores certezas?

**Palabras clave:** estrategia, complejidad, comunicación corporativa, incertidumbre, futuro

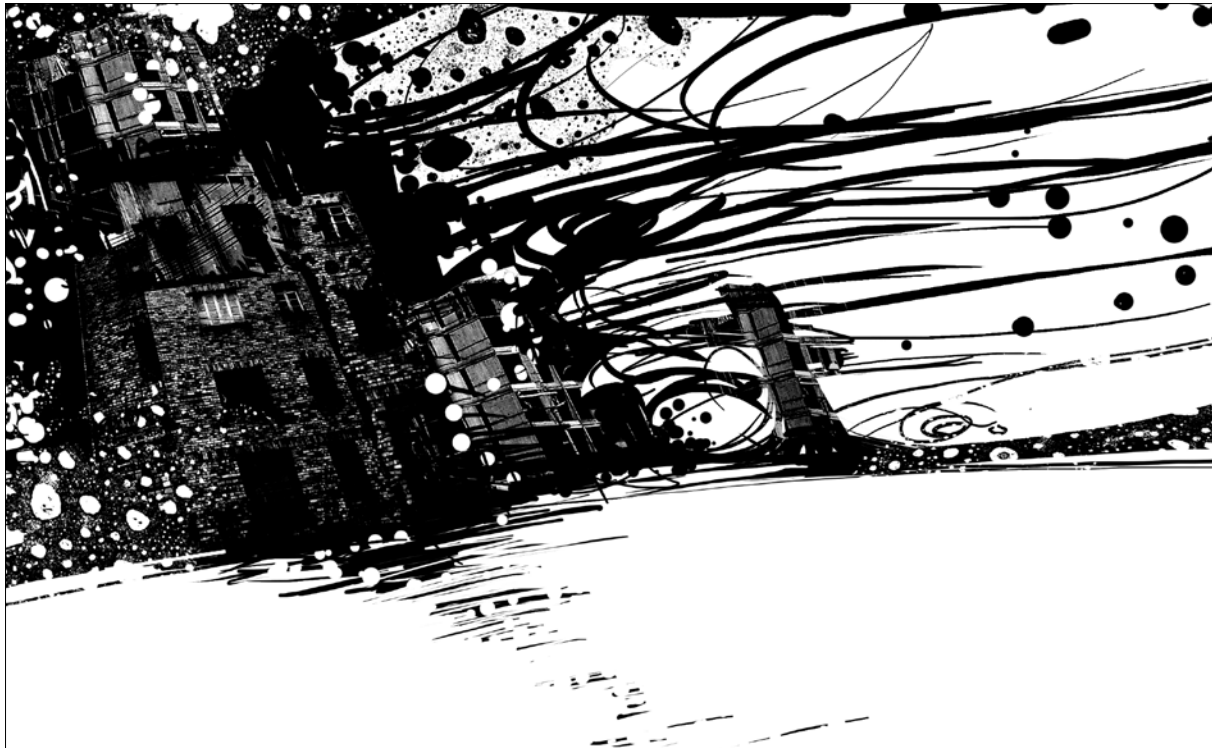
**Recibido:** 24 de Septiembre de 2007

**Aceptado:** 18 de octubre de 2007

### Origen del artículo

El artículo es una reflexión basada en el libro *La estrategia de los cuatro círculos*, del mismo autor. Publicado por Norma, Bogotá, 2006.

## Prepararse para lo desconocido: cómo desplegar el futuro cambiando el presente



El incipiente siglo XXI transita un momento de profundas transformaciones en los procesos económicos. Esto genera una transición turbulenta desde una dinámica previsible hacia una estabilidad aún desconocida. La consolidación de nuevas potencias económicas, el desarrollo de nuevos modelos tecnológicos, los cambios en los modos de producción y comercialización, las reestructuraciones financieras y las fusiones empresarias, la emergencia de nuevos ejes de conflicto bélico, el surgimiento de nuevos

.....  
\* **Marcelo Mancucci**. Argentino. Doctor en Ciencias de la Comunicación. Psicólogo con formación de postgrado. Investigación de Mercado y Psicología del Consumidor, Imagen Institucional y Publicidad. Profesor de grado y postgrado en diferentes Universidades de América. Consultor internacional en diseño de procesos estratégicos para distintas organizaciones de América Latina. Director de Estrategika, empresa dedicada al desarrollo de proyectos estratégicos. **Correo electrónico:** [mmanucci@javeriana.edu.co](mailto:mmanucci@javeriana.edu.co)



sectores de demanda social, crisis energética y la profundización del riesgo en el medio ambiente, sumados a situaciones regionales como crecimiento de la inflación, dificultades de competitividad, aumento del desempleo y la inestabilidad de las políticas gubernamentales, entre otros procesos, despliegan un paisaje desconocido en una secuencia histórica tan vertiginosa como inédita.

En este contexto, muchas organizaciones enfrentan una posición paradójica, porque saben que su estructura convencional de planificación no alcanza para diseñar intervenciones efectivas y, a la vez, enfrentan esta transición indefinida utilizando las mismas herramientas de siempre. Atrapadas en esta paradoja viven en un pasado continuo, abandonan su futuro y se aferran a los indicadores de gestión, como único objetivo de desarrollo, y a la tecnología, como única solución a la ausencia de visión y liderazgo.

Las características de este momento histórico despliegan un paisaje desconocido que influye en la estructura corporativa acostumbrada a una dinámica diferente del contexto. Las organizaciones están preparadas para vivir en lo conocido; sus herramientas de planificación y gestión son operativas en una dinámica previsible y bajo ciertas condiciones de estabilidad.

¿Cómo preparar a las organizaciones para ser competitivas en un mundo desconocido, para y avanzar en un paisaje sin mayores certezas? Esta secuencia histórica inédita lleva a replantear muchos procesos estratégicos que se diluyen en la incertidumbre. ¿Cómo diseñar una oferta competitiva y mantener el valor de los productos? ¿Cómo gestionar nuevos procesos internos, identificar e integrar nuevas competencias para leer y operar en este contexto? ¿Cómo articular vínculos estratégicos con diferentes *stakeholders* en medio de la desconfianza

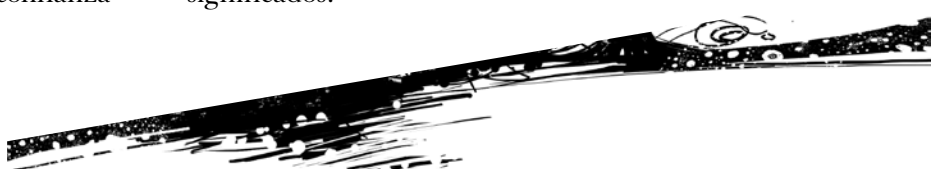
y el desconcierto del presente? El desafío de crecer en la complejidad vertiginosa del contexto actual conlleva la necesidad de pasar de la incertidumbre a la acción y de recuperar el protagonismo en una transición económica inconclusa con final abierto.

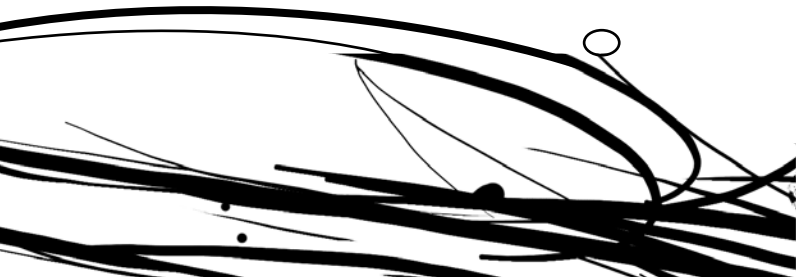
### El presente en un conjunto de narraciones

El presente corporativo se puede describir seleccionando un conjunto de noticias, actualizando indicadores de gestión o revisando las actividades de planificación. ¿Es factible hacerlo de esta forma? ¿Sería una descripción fehaciente, o simplemente una ilusión de realidad? El presente corporativo es un espacio que se despliega en un conjunto de definiciones donde fragmentos del contexto (noticias económicas y financieras, decisiones gubernamentales, movimiento de competidores, nuevas tecnologías, conflictos sociales, entre otros temas) se ordenan en fenómenos de lenguaje. La percepción fragmentada del entorno adquiere cierta estabilidad, y lo que se vive como el “tiempo presente” se transforma en un conjunto de narraciones que define el territorio dentro del cual vive la organización.

La organización observa los acontecimientos cotidianos desde una imagen subjetiva; así construye su propia versión del contexto en el cual proyecta intervenciones. Las narraciones son las definiciones mediante las cuales la organización, interpreta y le da sentido a la dinámica del entorno. El presente corporativo surge como un espacio conformado por:

- Las definiciones establecidas que circulan en la organización.
- Los significados representativos de la realidad corporativa.
- Los ejes de orientación estratégica de esos significados.



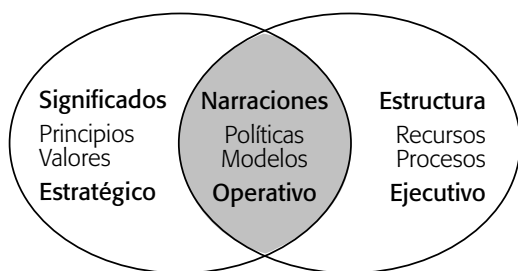


- Las funciones operativas de las narraciones.

La realidad corporativa es una estructura plegada en tres dimensiones interdependientes (véase Figura 1):

- **Significados:** es la dimensión estratégica que conforma la base ideológica de la realidad corporativa. Los significados definen principios y valores que se manifiestan en los modelos mentales, en la cultura y visión corporativa, entre otros factores constitutivos.
- **Narraciones:** es la dimensión operativa basada en definiciones que surge en el presente a partir de la interacción de los significados con los sucesos emergentes. Las narraciones definen políticas y modelos que constituyen el marco de referencia que guía las decisiones.
- **Estructura:** es la dimensión ejecutiva que contiene los sustentos tangibles e intangibles con los que la organización desarrolla su actividad. La estructura está compuesta por recursos y procedimientos que se manifiestan en prácticas formales e informales.

**Figura 1.**  
La realidad corporativa, una estructura de tres dimensiones interdependientes



Fuente: Marcelo Manucci

El marco de referencia del presente corporativo no es un conjunto de verdades absolutas, sino sólo narraciones funcionales que permiten actuar con mayor o menor margen de operatividad. La complejidad del contexto genera situaciones que desafían a la organización, y las narraciones sufren esta dinámica en su funcionalidad como el fusible de un sistema eléctrico, que se resiente cuando está expuesto a cargas y exigencias muy intensas.

La realidad corporativa es una construcción colectiva estructurada en tres dimensiones que definen lo estratégico, lo operativo y lo ejecutivo. Por fuera de la realidad corporativa se extiende lo desconocido como aquello que no existe en la construcción colectiva. En este marco, las certezas de la realidad corporativa muchas veces se diluyen en la inestabilidad del contexto. El presente corporativo es un conjunto de definiciones funcionales; las narraciones les dan forma. Por ello, cuando se transforman en una muralla, las organizaciones quedan atrapadas en una visión cerrada y determinista de los fenómenos que pone en peligro el desarrollo de su actividad.

### Lo desconocido en el presente

A través de modelos que guían las decisiones se aborda el contexto. Si tales modelos son operativos, la organización puede conformar una estructura efectiva para interactuar fluidamente en su entorno. Si no funcionan, aparece el desconcierto, la impotencia en el presente y la percepción de amenaza para el futuro. El desconcierto es el momento en que la versión propia de la realidad sucumbe ante la dinámica del entorno y lo desconocido. Lo que está por fuera de la realidad corporativa avanza en el presente.

La realidad corporativa es una construcción colectiva que define el espacio cotidiano de la organización. Prepararse para lo desconocido no es la adivinación de los acontecimientos en el devenir, es la integración de lo que no existe en esa realidad corporativa. Esto lleva a reconocer los propios límites para abordar la dinámica de un contexto que se mueve y genera desafíos permanentes.



Frente a lo desconocido, las organizaciones pueden alcanzar dos estados posibles: el de incertidumbre, que marca los límites de predicción, y el de desconcierto, que marca los límites de operatividad cuando la dinámica del contexto es más intensa de lo que los modelos pueden integrar y procesar.

La complejidad es una propiedad de los sistemas vivos que se puede abordar desde tres características: diversidad (de actores o variables), interacción y sucesos nuevos que surgen de esa interacción entre los actores. Lo que hoy aparece con la dinámica de los procesos económicos actuales es más diversidad producto de un mercado global y mayor velocidad en la interacción sustentado esencialmente en el desarrollo de la tecnología, lo que multiplica exponencialmente las situaciones nuevas y desafiantes para las organizaciones.

La incertidumbre y el desconcierto son versiones subjetivas de la realidad compleja. Un estado de incertidumbre o desconcierto depende de la capacidad de la realidad corporativa para procesar lo desconocido en el presente. Muchas veces se asocia y se confunde desconcierto con incertidumbre; de ahí que se cargue de impotencia y amenazas este último estado. La incertidumbre es el límite de los

modelos para predecir con certezas determinados resultados; el desconcierto, entre tanto, el límite de la operatividad, que conlleva la imposibilidad de actuar cuando los acontecimientos superan los modelos y paradigmas.

Dependiendo de la dinámica de los modelos corporativos, habrá mayor o menor margen de incertidumbre, pero siempre estará presente. Más allá de lo que hoy se alcanza a ver, se despliega una trama de alternativas que contiene la potencialidad de la incertidumbre como factor de desarrollo. Estas posibilidades aparecen cuando la organización pasa de las certezas a las probabilidades, de los mecanismos cerrados a los sistemas dinámicos, y cuando puede integrar los factores desconocidos que convive en el presente. Las organizaciones no son espacios físicos, son una trama simbólica que define el presente y organiza el futuro. Esta dinámica se define en diversas capacidades para:

- Identificar los límites del contexto para el desarrollo de la organización.
- Identificar los sucesos emergentes que desafían los principios corporativos.
- Integrar nuevas variables para renovar los modelos corporativos.
- Generar imágenes de desarrollo más allá de pronósticos convencionales.

La realidad no es lo que vemos, sino en lo que creemos. Las dimensiones paralelas pueden contener tanto una trama de posibilidades como un campo de amenazas. Avanzar hacia lo desconocido implica una escala de complejidad diferente que se debe mirar y abordar con nuevas herramientas. Generalmente, las intervenciones corporativas están sustentadas desde el pequeño espacio conocido. El pensamiento determinista es operativo dentro de lo conocido. En la convivencia de lo conocido con lo desconocido se integra el determinismo (dentro de lo construido) con el azar (en las dimensiones paralelas) en el diseño y gestión de intervenciones.

En el espacio construido, las herramientas lineales y los análisis deterministas funcionan

porque se conocen las variables y se puede predecir con determinada certeza el resultado de su interacción. La mayoría de eventos que rodean a la organización tienen lugar por fuera del espacio construido. Si la organización está atenta a esta dinámica puede acceder a determinadas señales (demoras, contradicciones, desconcierto e intuiciones), que le permitirá explorar posibilidades en las dimensiones paralelas e integrar aspectos de un contexto mucho más amplio que lo construido. La posibilidad de avanzar sobre lo desconocido depende de la rigidez o dinámica de la realidad corporativa.

La estrategia es el proceso que permite articular la vigencia de la realidad corporativa con el devenir de los acontecimientos. La incertidumbre y el desconcierto, como estados posibles frente a lo desconocido, están relacionados con el desenvolvimiento de un proyecto en el tiempo. Este último es generador de historia, no es aséptico.

## El futuro plegado a las decisiones del presente

El presente corporativo es un espacio construido que convive con lo desconocido. Más allá de la percepción actual de la realidad, existen tantas posibilidades de desarrollo como amenazas que se deben explorar e integrar para alcanzar una dinámica competitiva. No se puede avanzar en el territorio desconocido siguiendo la lógica de lo conocido. Esto conlleva la necesidad de definir un punto de trascendencia más allá del presente, así como de establecer un rumbo que posibilite trascender lo conocido para diseñar alternativas de desarrollo. Ese espacio de trascendencia es el futuro, es lo que la organización construye como destino colectivo. El futuro no es una escala de tiempo, es una decisión que sintetiza una dimensión de aspiración.

Las organizaciones suelen manejar el futuro como una fecha en el calendario; pero lo que el

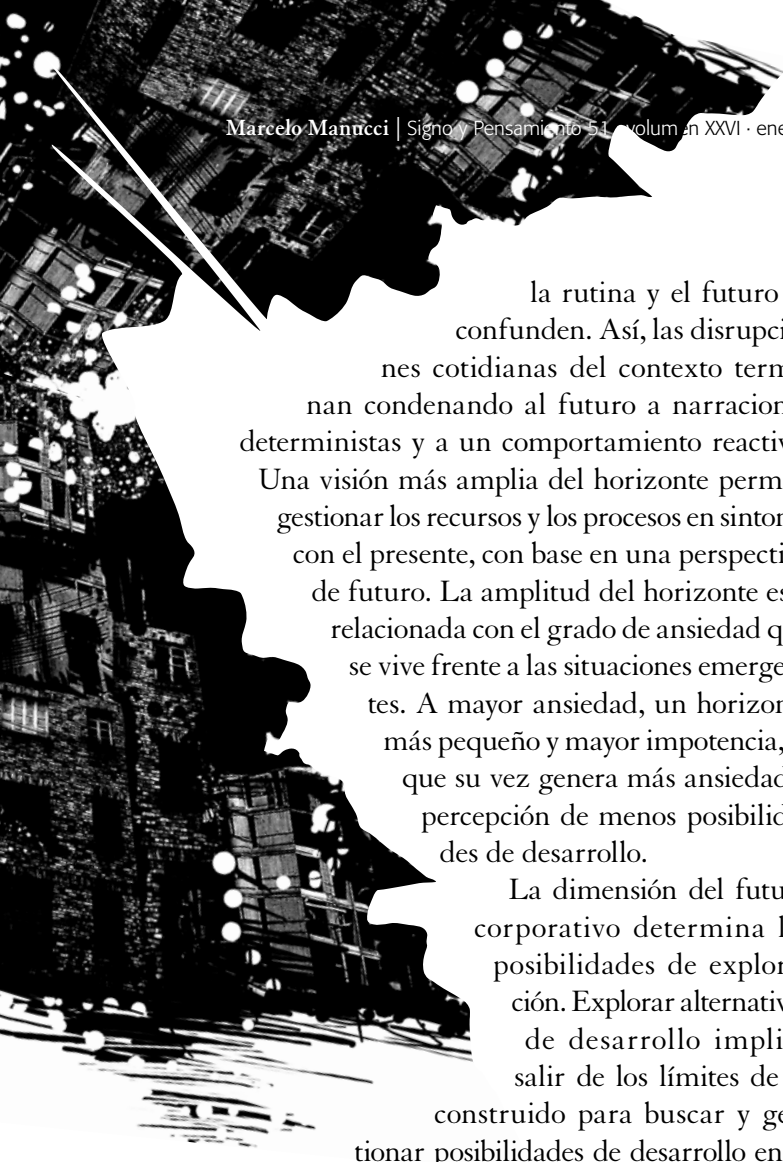


Esto significa que la organización no vive en un tiempo lineal que se proyecta desde el pasado hacia el futuro como una línea recta absoluta; por el contrario, el tiempo genera complejidad, así como nuevos acontecimientos permanentemente. En la medida en que la organización participa con sus acciones en determinado contexto, genera sucesos emergentes que ponen a prueba la dinámica de la realidad corporativa para enfrentar lo desconocido.

Los métodos tradicionales para diseñar el futuro consisten, generalmente, en proyectar lo conocido sobre lo desconocido. Las dimensiones paralelas muestran que este ejercicio clásico es una falacia, porque tiene que ver con trasladar estructuras deterministas sobre un espacio que es sólo una imagen incompleta de un extenso territorio de situaciones posibles.

calendario trae como secuencia es el devenir, la sucesión de acontecimientos. Esta dinámica abierta de sucesos emergentes no garantiza ningún futuro. Este es distinto, es una construcción a partir de la cual la organización establece acciones en el presente y proyecta resultados en el tiempo. El futuro es la expresión de potencialidades sintetizada en un conjunto de significados y está plegado a cada una de las decisiones del presente como el marco estratégico que permite avanzar en lo desconocido. Sin esta definición de trascendencia, las decisiones se vuelven reactivas y la organización queda a la deriva, por lo que reacciona compulsivamente frente a los acontecimientos.

El futuro se construye, el devenir se gestiona. La diferencia entre el futuro y el calendario se define en la amplitud del horizonte de desarrollo corporativo. Cuando el horizonte es pequeño,



la rutina y el futuro se confunden. Así, las disrupciones cotidianas del contexto terminan condenando al futuro a narraciones deterministas y a un comportamiento reactivo. Una visión más amplia del horizonte permite gestionar los recursos y los procesos en sintonía con el presente, con base en una perspectiva de futuro. La amplitud del horizonte está relacionada con el grado de ansiedad que se vive frente a las situaciones emergentes. A mayor ansiedad, un horizonte más pequeño y mayor impotencia, lo que su vez genera más ansiedad y percepción de menos posibilidades de desarrollo.

La dimensión del futuro corporativo determina las posibilidades de exploración. Explorar alternativas de desarrollo implica salir de los límites de lo construido para buscar y gestionar posibilidades de desarrollo en el presente. Al abandonar el futuro, por ignorancia, impotencia, desidia o impunidad, las organizaciones abandonan sus posibilidades de desarrollo y crecimiento.

En la complejidad de los acontecimientos, la estabilidad es un momento transitorio que se alcanza cuando se puede reducir la brecha de la incertidumbre. El contexto se mueve y cambia las condiciones de vida de la organización permanentemente, y uno de los desafíos más importantes es mantener la operatividad y la competitividad ante la dinámica vertiginosa de los contextos actuales. La relación entre la efectividad de las acciones y la rapidez de las decisiones depende de la dinámica de la exploración que la organización mantiene sobre sus posibilidades de desarrollo. Cuanto más amplio sea el campo de exploración, una organización tendrá más alternativas para elegir y mayor capacidad de tiempo para responder efectivamente.

La actualidad es una sucesión de acontecimientos emergentes e irreversibles que trans-

forman la línea recta del tiempo en complejas bifurcaciones. Muchas veces, las organizaciones se enfrentan a momentos de inflexión en el que la prolija secuencia del calendario se abre en muchos estados posibles. En este momento, el presente se transforma en un punto de bifurcación que señala una instancia de cambio de estado en un sistema y que marca el límite entre un orden conocido y un nuevo orden desconocido.

La gestión del futuro tiene que ver con la capacidad de explorar posibilidades en el presente, el cual como un abanico es la manifestación de un juego de dimensiones que se despliegan en la exploración de alternativas y se pliegan en cada una de las decisiones. Desplegar un abanico en el presente permite definir alternativas para enriquecer la hipótesis de intervención, preparar los recursos y gestionar las expectativas de la organización frente a la dinámica de un contexto complejo e inestable.

El territorio desconocido es un espacio que se extiende más allá de las significaciones compartidas en la organización. Los acontecimientos que surgen en este espacio desafían las narraciones y cuestionan los significados corporativos. Esta situación suele generar una sensación de inestabilidad en el presente que repercute en las dificultades operativas de las decisiones y en el alcance efectivo de las acciones. Prepararse para lo desconocido implica integrar la inestabilidad de un espacio definido por la organización y los límites operativos de las decisiones y las acciones frente a la complejidad del contexto.

### El cambio entre la **incertidumbre** y la **acción**

Las personas no se mueven directamente por la incorporación de datos e información, sino a partir de una experiencia interna que los ordena. Los datos son unidades de contenidos, más allá de todo orden y significación. La información es un conjunto de datos relevantes con determinada pertinencia. La experiencia tiene que ver con la singularidad de una construcción subjetiva. Cada sistema (persona, grupo o institución) tiene una



dinámica propia para procesar datos e información, así como una historia, vivencias y perspectivas para transformar esa información en experiencias. La singularidad de una experiencia está relacionada con una matriz de significación, un mapa subjetivo desde donde se mira, prioriza e interpreta la realidad. Esta matriz se construye a partir de diversos fragmentos cognitivos, emotivos y conductuales.

Un proceso de cambio no se logra simplemente con la generación y transmisión de determinados datos e información. Es necesario abordar la singularidad de las experiencias de las personas frente a este proceso. Las experiencias definirán el modo como se integran los datos y la información y determina la vivencia del proceso de cambio. Esto se puede traducir en compromiso, desconfianza, apoyo, indiferencia, entre otras actitudes. Un proceso de cambio implica abandonar parte de lo conocido para avanzar en un territorio desconocido. Este pasaje de la incertidumbre (que significa dejar lo conocido) a la acción (de avanzar sobre lo desconocido) necesita de una trama de significados sólida, que le dé sustento a la experiencia, para no caer en el desconcierto y abandonar el proceso por impotencia o desconfianza.

Frente a lo desconocido, lo primero que hacen las personas es marcar ese territorio extenso desde su propia matriz de significados. Así, el pasar de la incertidumbre a la acción se puede vivir como inquietante, apasionante, desafiante o todo lo contrario. El proceso de cambio se inicia en la trama de significados que marcan el territorio operativo, en las percepciones que definen las experiencias en el presente; por lo tanto, este es el primer espacio de intervención.

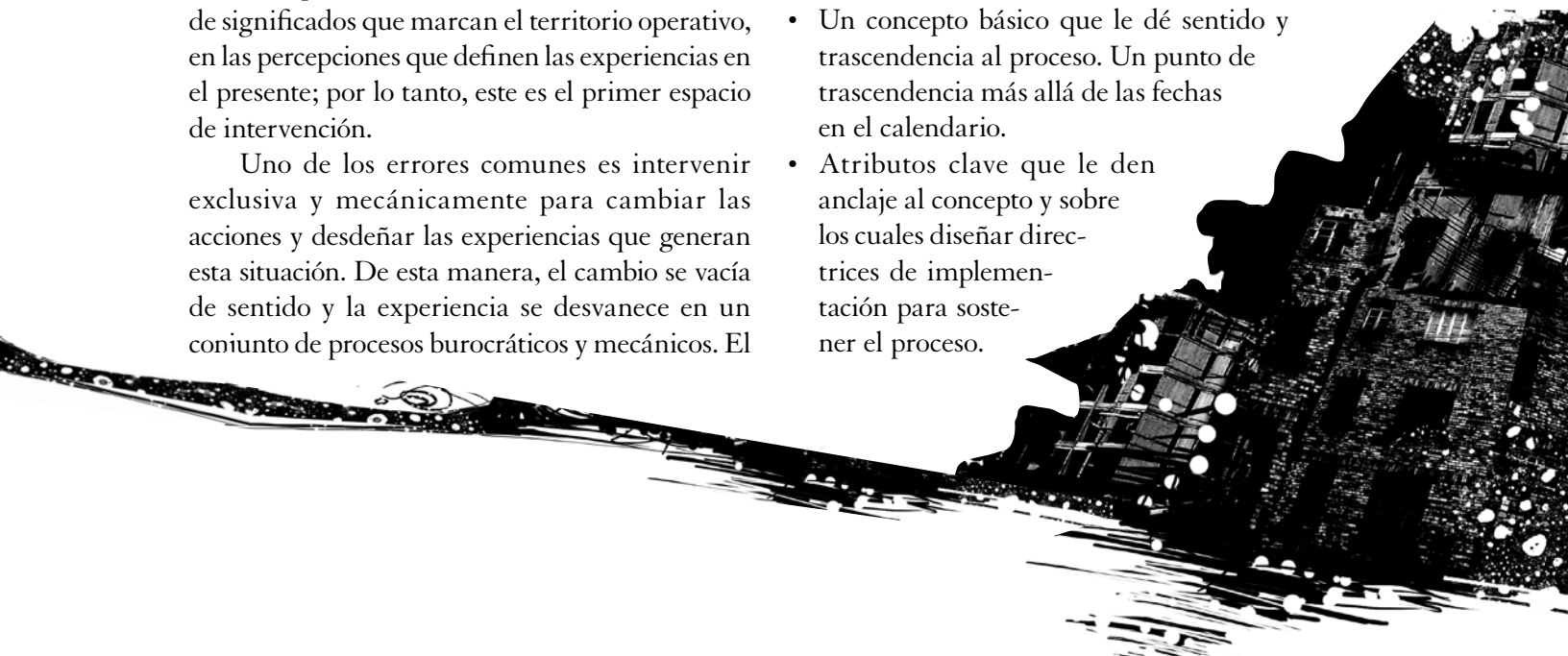
Uno de los errores comunes es intervenir exclusiva y mecánicamente para cambiar las acciones y desdeñar las experiencias que generan esta situación. De esta manera, el cambio se vacía de sentido y la experiencia se desvanece en un conjunto de procesos burocráticos y mecánicos. El

futuro se convierte en una amenaza, la incertidumbre se transforma en desconcierto, el desconcierto se proyecta en el tiempo y el fracaso está asegurado.

En un proceso de cambio vacío de significados, el tiempo no tiene ningún valor. Ante la carencia de significados, las experiencias se fragmentan y las personas se esconden dentro de sus propias creencias y se defienden para proteger su pequeño espacio conocido. En las máquinas, el tiempo genera desgaste; en los sistemas humanos, genera historia. En las máquinas se pueden controlar las respuestas y los resultados porque son construcciones conformadas de piezas simples y ordenadas sistemáticamente. Son estructuras que funcionan a partir de un significado o una tarea impuesta desde el exterior; no hay experiencias. Pero en un sistema humano no se pueden determinar y controlar las respuestas, porque las decisiones que mueven a las personas están basadas en una experiencia.

Los procesos de cambio incurren en un error común cuando procuran transformaciones en los sistemas complejos como si fueran sistemas mecánicos, al variar acciones, roles y personas de la misma manera que se cambian piezas en las máquinas. Para generar procesos de cambio efectivos en los sistemas humanos se debe trabajar con las condiciones que generan una experiencia particular. En este sentido, tomando la secuencia desarrollada se puede intervenir en diferentes ámbitos para definir:

- Un concepto básico que le dé sentido y trascendencia al proceso. Un punto de trascendencia más allá de las fechas en el calendario.
- Atributos clave que le den anclaje al concepto y sobre los cuales diseñar directrices de implementación para sostener el proceso.




- Una promesa como factor estratégico que permita integrar la dinámica externa a una lógica interna y mantener la singularidad de una experiencia.
- Una estructura de gestión para mantener la dinámica de la experiencia en el devenir de los acontecimientos, a medida que se avanza en lo desconocido.

La versión clásica de los planes estratégicos como una proyección lineal de lo conocido a lo desconocido ha condenado al tiempo a una concepción tan irreal como riesgosa. La visión que supone la extensión en una línea recta de un calendario absoluto sin perturbaciones no está considerando el tiempo, sino condenando el futuro al pasado. El tiempo es un factor clave de bifurcaciones y, por lo tanto, de generación de nuevos acontecimientos. El riesgo de manejarse con una concepción lineal

control y la dictadura de las metas. Las tareas se vacían de sentido, el camino pierde su significado por un determinismo externo de tiempo absoluto.

Todos los sistemas humanos diseñan su propia realidad dentro de la cual conviven con un entorno dinámico, complejo e inestable. La realidad corporativa es una construcción colectiva que surge de la interacción de significados, narraciones y estructura y define el territorio de intervención de la organización. En este sentido, podríamos señalar algunos aspectos básicos que definen una esta perspectiva del proceso de cambio:

- Las personas viven dentro de una trama simbólica que define su espacio y su tiempo.
- El presente es un espacio definido por narraciones, una interfaz de contacto entre la realidad corporativa y la dinámica del contexto.



del devenir implica desconocer la dinámica del contexto, las situaciones desconocidas que aún no se han generado en la interacción de variables. Estos planes se transforman en una trampa porque se intentan controlar los sucesos emergentes en función de las experiencias del pasado.

La complejidad tiene que ver con interacción y emergencia. Es imposible controlar la dinámica del contexto. De todas maneras, se puede participar en la dinámica compleja de los sucesos cotidianos actualizando permanentemente la trama de significados corporativos y gestionando las experiencias de las personas. Cuando la organización le coloca fechas al futuro está hipotecando el presente, porque le otorga un significado externo y mecánico al proceso de construcción colectiva y de experiencias subjetivas. Cuando las organizaciones trabajan con la ilusión de un futuro enlazado, viven bajo la presión del

- El futuro está plegado en las decisiones del presente y constituye el marco que define las posibilidades de exploración.
- Lo desconocido se extiende en cuatro dimensiones paralelas que conviven con lo construido y contiene tanto posibilidades como amenazas para la organización.
- El cambio es una experiencia entre la incertidumbre y la acción, que implica abandonar lo conocido para avanzar en lo desconocido.

En este sentido, algunos errores que se suelen cometer en los procesos de cambio se relacionan con:

- Proyectar lo conocido en lo desconocido y tratar con herramientas deterministas una dimensión compleja e inestable.
- Colocar el factor de cambio en el calendario y no en la trama simbólica.
- Intervenir sobre uno de los factores de la realidad corporativa sin gestionar su interacción con las otras dos dimensiones.

Ahora bien, ¿cómo diseñar un proceso de cambio que mantenga la gestión de las tres dimensiones de la realidad corporativa para generar verdaderas transformaciones en la organización? Tomando en cuenta la estructura de la realidad corporativa se articula la siguiente secuencia en un proceso de cambio:

El eje estratégico de cambio es el corazón del proceso. En este punto se define el futuro de la organización. En esta definición está sintetizado lo que la organización percibe e intuye y lo que niega y desconoce. La estrategia es el despliegue operativo de la definición estratégica y contiene ejes concretos de implementación del rumbo definido y programas de ejecución. En la definición de las acciones y en la gestión de los resultados de los indicadores se mantiene la gestión del presente. De esta manera, la estrategia aparece como un

de la institución. Aquí se definen los factores clave relacionados con el negocio o actividad corporativa que se necesita desarrollar para sostener los objetivos del proceso.

- b) Factores de integración: contienen las directrices de cambio relacionadas con la cultura corporativa. Aquí se definen los factores clave necesarios para desarrollar la gestión de las experiencias y las percepciones de las personas involucradas en el proceso.
  - c) Factores de proyección: contienen las directrices de cambio relacionadas con la proyección social del proceso en sectores estratégicos. Aquí se definen factores clave necesarios para desarrollar la imagen pública y la reputación de la organización en su proceso de cambio.
- 3) **Diseño de programas de cambio institucional:** es el marco ejecutivo del proceso, que



puente entre el futuro y el presente. La estrategia es el proceso que permite atender a la coyuntura, manejar con fluidez las situaciones emergentes del entorno sin descuidar el futuro de la organización, así como desarrollar la visión y los objetivos corporativos. A continuación detallamos los pasos para el diseño de un proceso de cambio:

- 1) **Formulación del eje estratégico de cambio:** es el diseño conceptual que define el sentido del proceso de cambio. Es la base ideológica que marca el rumbo sobre el cual alinear el resto de las etapas.
- 2) **Definición de ejes operativos de implementación:** es la materialización del concepto en tres líneas de acción que permiten concretar la definición conceptual en un marco operativo a través de:
  - a) Factores de desarrollo: contienen las directrices de cambio relacionadas con la actividad

se materializa en diferentes programas que contienen las acciones, los objetivos, las metas y los indicadores de impacto que permiten sustentar y gestionar el proceso de cambio de acuerdo con las metas cualitativas y cuantitativas estipuladas.

- 4) **Seguimiento y gestión:** es la etapa de articulación de los resultados de los indicadores de gestión para el mejoramiento continuo, la redefinición de procesos y la creación de nuevas modalidades de trabajo tendientes a mantener la calidad de la propuesta institucional.

La realidad corporativa es una construcción colectiva estructurada en tres dimensiones que definen lo ideológico, lo operativo y lo ejecutivo. 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 y diseña intervenciones en la comunidad. En este sentido, cambiar el presente no significa cambiar el contexto o controlar directamente las variables que generan los acontecimientos externos. No se puede intervenir con certezas absolutas en el rumbo de determinados eventos. El presente corporativo cambia al transformar las narraciones que dan forma y definen la realidad virtual dentro de la cual vive la organización.

Lo desconocido convive con lo conocido en el presente. La realidad se extiende más allá de lo que podemos percibir y controlar con nuestras herramientas basadas en lo conocido. El territorio construido es una pequeña fortaleza en un extenso espacio dinámico, lo cual muestra los límites de un abordaje exclusivo desde el determinismo, porque más allá de lo que se ve, se extiende una inmensa trama de sucesos posibles que no forman parte del mapa actual, pero existen en el presente y van a tener efectos en la vida de la organización.

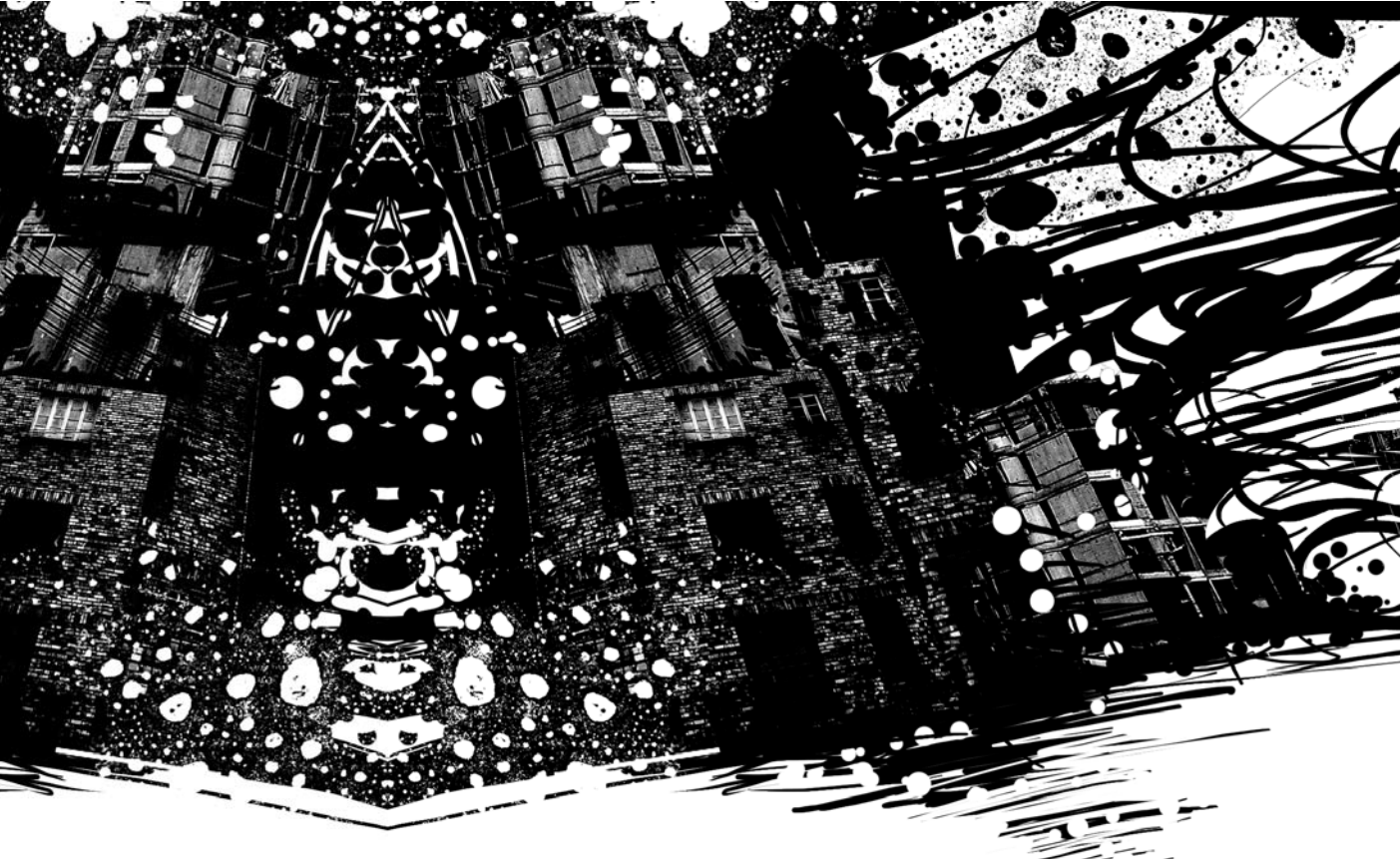
El futuro es la expresión de una potencialidad materializada en un conjunto de significados. Cuando una organización no tiene una trama de significados que lo contenga, el futuro se vuelve una amenaza. Sin un marco global de referencia, las narraciones se cierran, los procesos se fragmentan y las personas se aíslan. En este punto, las organizaciones se angustian ante las posibilidades del futuro, porque las enfrentan desde el desconcierto del presente.

Cambiar las perspectivas de la realidad corporativa, redefinir espacios de intervención y desarrollar nuevas herramientas de cambio es el desafío actual que lleva a las organizaciones a trascender un espacio construido previsible y determinado para integrar la dinámica de una trama de posibilidades, para trazar nuevos rumbos que le permitan crecer, participar y ser protagonistas de bifurcaciones históricas en la complejidad del incipiente siglo XXI.



## Referencias

- Ackoff, R.; Gharajedaghi, J. (1984) "Mechanics, Organisms and Social Systems", en *Strategic Management Journal*. Vol. 5.
- 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. (2004). *Comunicación Corporativa estratégica. De la persuasión a la creación de realidades compartidas.* SAF Grupo. Bogotá.
- Manucci, M. (2005) *Atrapados en el presente. La comunicación, una herramienta para construir el futuro corporativo.* CIESPAL. Quito.
- Manucci, M. (2006) *La estrategia de los Cuatro Círculos. Diseñar el futuro en la incertidumbre del presente.* Grupo Norma.
- Stacey, R. "Organizations as complex responsive processes of relating", en *Journal of Innovative Management*. Volume 8 Number 2. London, Winter 2002/2003.
- Stacey, R. 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 No. 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.