



Estrategias de acción frente a la incertidumbre

Marcelo Manucci

La estrategia de los cuatro círculos. Diseñar el futuro en la incertidumbre del presente

Buenos Aires: Norma, 2006

ISBN: 958-04-9660-9

Cada uno de nosotros enfrenta la incertidumbre cotidiana con un grupo de conceptos, narraciones y metodologías mediante las cuales procuramos otorgarle significación a un conjunto fragmentado de acontecimientos. Cada uno mira desde su propia incertidumbre la dinámica de la realidad y le otorga e significados a los espacios vacíos que emergen de la trama compleja de acontecimientos en los cuales vivimos. Entre la mirada y la acción circulan modelos, percepciones, sensaciones y

experiencias que nos colocan a cada uno de nosotros como protagonistas de las construcciones que definen nuestros pasos en la realidad.

El diseño de proyectos estratégicos implica transformar la mirada en acción. Todo proyecto estratégico, sea en escala personal, grupal o corporativa, aloja en su corazón la incertidumbre de una mirada finita del entorno. Cuando trazamos intervenciones y proyectamos resultados sobre la complejidad del contexto, aparece la incertidumbre.

En este libro se exploran algunos conceptos fundamentales para definir un marco de acción en los contextos actuales y se brinda una metodología para gestionar la incertidumbre en el desarrollo de todo proceso estratégico. *La estrategia de los cuatro círculos* es un modelo que permite participar activamente en la complejidad del entorno. Es un modelo complejo basado en cuatro principios: mirar, posicionarse, compartir y actuar. La estrategia de los cuatro círculos es un abordaje alternativo al modelo mecanicista. Es la estrategia de la simpleza basada en mirar, definir rumbos, integrar recursos y definir acciones.

El libro tiene aspectos conceptuales que permiten distinguir la complejidad como una propiedad de los sistemas, diferente de la incertidumbre como un estado del observador. Así mismo, en las definiciones conceptuales, se analiza el futuro como una construcción fuera del devenir cotidiano, que define un rumbo fuera del calendario. Junto con los factores conceptuales se presentan tres herramientas de diseño estratégico para desarrollar un proyecto en distintas escalas de magnitud y en distintos tipos de organizaciones.

En *La estrategia de los cuatro círculos* se integran algunos postulados de las ciencias de la complejidad como la no linealidad, la multidimensionalidad, la emergencia, los atractores, la fractalidad y la autoorganización que brindan una perspectiva diferente basada en la apertura, la dinámica y flexibilidad de los procesos humanos. La aplicación del modelo de los cuatro círculos 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 y trazar un futuro propio en la incertidumbre del presente.

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, están conectados. 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 expone 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 reformula 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, a la vez, un apéndice y una propuesta. Es la aplicación de los conceptos y de las herramientas de los capítulos anteriores para liderar un proyecto abierto a la incertidumbre. 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.

Marcelo Manucci

Profesor de grado y postgrado en diferentes universidades de América. Director de Estrategika