

ECP
Estrategia,
cognición
y poder

Director de la colección:
ERNESTO GORE

Coordinación editorial:
DÉBORA FEELY

Diseño de tapa:
MVZ ARGENTINA

ALBERTO LEVY

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CONSULTORÍA
EN PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y ALINEAMIENTO COMPETITIVO
DELOITTE LATIN AMERICA

ECP Estrategia, cognición y poder

Cambio y alineamiento conceptual
en sistemas sociotécnicos complejos

GRANICA

BUENOS AIRES - MÉXICO - SANTIAGO - MONTEVIDEO

© 2007 by Ediciones Granica S.A.

BUENOS AIRES Ediciones Granica S.A.
Lavalle 1634 - 3º G
C1048AAN Buenos Aires, Argentina
Tel.: +5411-4374-1456
Fax: +5411-4373-0669
E-mail: granica.ar@granicaeditor.com

MÉXICO Ediciones Granica México S.A. de C.V.
Cerrada 1º de Mayo 21
Col. Naucalpan Centro
53000 Naucalpan, México
Tel.: +5255-5360-1010
Fax: +5255-5360-1100
E-mail: granica.mx@granicaeditor.com

SANTIAGO Ediciones Granica de Chile S.A.
San Francisco 116
Santiago, Chile
E-mail: granica.cl@granicaeditor.com

MONTEVIDEO Ediciones Granica S.A.
Salto 1212
11200 Montevideo, Uruguay
Tel./Fax: +5982-410-4307
E-mail: granica.uy@granicaeditor.com

www.granica.com

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción en todo o en parte, en cualquier forma

I.S.B.N. 950-641-502-0

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

Levy, Alberto

ECP estrategia, cognición y poder : cambio y alineamiento conceptual en sistemas sociotécnicos complejos - 1a ed. - Buenos Aires : Granica, 2007.
320 p. ; 22x15 cm.

ISBN 978-950-641-502-0

1. Sociología. 2. Comportamiento Organizacional. 3. Estrategias. I. Título
CDD 338.7

B'H

A Rafael Levy, Z'L, mi padre.
Que para siempre su memoria
sea el modelo a imitar por mis hijos.

Falta tu estrella.

ÍNDICE

RECONOCIMIENTOS	13
LOS CAMINOS DE LA BÚSQUEDA COLECTIVA Ernesto Gore	17
DEJANDO HUELLA José Ramón Lacosta	21
PARA REPENSAR Y DAR RESPUESTA Betriz Priel	25
INTRODUCCIÓN	27
CAPÍTULO 1	
LOS SISTEMAS SOCIOTÉCNICOS COMPLEJOS Y LA ESTRATEGIA	33
1.1. Los sistemas sociotécnicos complejos	34
1.2. La estrategia: definición de propósitos en el marco de la incertidumbre	40
1.3. La estrategia como proceso	42
1.3.1. Percibir qué está sucediendo	43
1.3.2. Hipotetizar escenarios futuros	44
1.3.3. Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas	46
1.3.4. Validar la estrategia y tomar decisiones	49
1.3.5. Alinear planes/administración/operaciones y programas/técnicas/tácticas con la estrategia	51
1.3.6. Internalizar la estrategia como visión del todo	52
1.3.7. Evaluar la validez, internalización y ejecutabilidad de la estrategia, y reiniciar el ciclo	53
1.4. El alineamiento y la dispersión cognitivos	55
1.4.1. La representación y los modelos mentales	58
1.4.2. La posibilidad de alineamiento	65

ESTRATEGIA, COGNICIÓN Y PODER

CAPÍTULO 2

LA CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO	71
2.1. Cognición: ¿descubrir o construir la realidad?	72
2.1.1. Los procesos de frontera y las relaciones sistémicas	80
2.1.2. Clausura y comunicación	84
2.1.3. Piaget y el constructivismo radical	88
2.2. Las ciencias cognitivas	91
2.2.1. Etapa fundacional	93
2.2.2. Las ciencias cognitivas hoy	97
2.2.3. Arquitectura de la mente: modelización del funcionamiento cognitivo	100

CAPÍTULO 3

EL APRENDIZAJE Y LA CONSTRUCCIÓN DEL CAMBIO	105
3.1. Los aprendizajes complejos	105
3.1.1. El aprendizaje social	107
3.1.2. El aprendizaje cultural	112
3.1.3. El aprendizaje experiencial	114
3.2. La estrategia y la metacognición	116
3.2.1. La tematización del conocimiento	119
3.2.2. El deuteroprendizaje y la variabilidad cognitiva	121
3.2.3. La teoría de la acción	124
3.2.4. La teoría de la mente	130
3.3. La des-naturalización del lenguaje	133
3.4. El aprender a desaprender	140

CAPÍTULO 4

LA CONSTRUCCIÓN DE UNA HERRAMIENTA	147
4.1. El modelo PENTA y la reflexión de segundo orden	149
4.2. Los pilares y dimensiones del modelo PENTA	151
4.2.1. El pilar de la estrategia	152
4.2.2. El pilar de la cultura	158
4.2.3. El pilar de los recursos	166
4.2.4. El pilar de la organización	168
4.2.5. El pilar de los mercados	173
4.3. Las interrelaciones de los pilares	177
4.4. El paradigma de los SSTCS	182
4.5. La dispersión cognitiva	184
4.5.1. La producción de texto	187
4.5.2. La interacción cognitiva y el impacto en el desempeño	192

ÍNDICE

4.6. El modelo PENTA y la dimensión temporal	196
4.7. La estrategia y el desafío metódico al paradigma	197
CAPÍTULO 5	
AL ACECHO DE LA RUPTURA	201
5.1. La distorsión cognitiva de los niveles decisionales	201
5.1.1. El éxito como semilla del fracaso	206
5.1.2. El ciclo de vida y la extinción	208
5.1.3. La economía de los recursos atencionales	212
5.1.4. La posibilidad de anticipar los quiebres	214
5.1.5. Algunas interferencias en el proceso decisional	216
5.2. La epistemología que sustenta la toma de decisiones	219
5.2.1. El sentido común: la teoría y la práctica	220
5.2.2. La asunción del supuesto empirista	223
5.2.3. La asunción del supuesto racionalista	226
5.2.4. La asunción del supuesto constructivista	227
5.3. La gestión del riesgo y la crisis	230
5.3.1. Arquitectura de la mente: fuentes de riesgo y crisis	231
5.3.2. Habilidades de diagnóstico	234
5.3.3. Niveles y <i>loops</i> de cambio	238
5.3.4. Variedad requerida y variedad disponible	239
CAPÍTULO 6	
LA ESTRATEGIA	245
6.1. De la complejidad y el caos	246
6.2. La decisión estratégica	254
6.2.1. El poder cognitivo	257
6.2.2. ¿Sólo racionalidad?	258
6.3. Conflicto y poder	264
6.3.1. El conflicto competitivo	266
6.3.2. El conflicto bélico	268
CAPÍTULO 7	
EL LIDERAZGO	271
EPÍLOGO	293
BIBLIOGRAFÍA	300

RECONOCIMIENTOS

Agradezco a Carlos Haehnel, *chairman* y *managing partner* de Deloitte Argentina y CEO de Deloitte LATCO, y a Alberto Allemand, director del Departamento de Consultoría de Deloitte LATCO que fueron quienes primero confiaron en mí y me ofrecieron sumarme a este viaje al incorporarme a Deloitte Latin America como director de Consultoría en Planeamiento, Cambio y Alineamiento Estratégico. Juntos tuvimos la oportunidad de mantener largas charlas sobre los temas de este trabajo.

Mi agradecimiento a Miguel Maxwell, Carlos Iannucci y Miguel Arrigoni, miembros del Comité Ejecutivo de LATCO.

A mi gran amigo Santiago Lazzati, también director de Deloitte, con quien hemos comprobado que es posible desarrollar conocimiento válido y aplicable en el día a día, y que su empleo cotidiano en las organizaciones es una excelente oportunidad para ello.

Mi reconocimiento a los colegas argentinos Alejandro Adem, Fermín Del Valle, Fabián Djurinsky, Sebastián Domínguez Dib, Claudio Fiorillo, Fabiana Gadow, Armando Guibert, René Hardy, Gustavo Hinz, Alejandro Jaceniuk, Alberto Lournagaray, Alberto López Carnabucci, Santiago Morgan, Leonardo Pena, Diego Pérez Santisteban, Constantino Torres, Alberto Tulosai, Daniel Vardé y Esteban Villar, casi todos ellos con responsabilidades en muchísimos países

de América Latina. Y mis colegas en el exterior: Pedro Correa y Domingo Latorraca, de Panamá; Alfonso Lema y Roberto De Luca, de Uruguay; Daniel Laniado, de México; Ignacio Tena, de España; Vicente Picarelli, de Brasil; Rafael Muñoz y Roberto Estrada, de Ecuador; Oscar Darío Morales Rivera, Gonzalo Arias, Andrés Espinosa y Jesús Salcedo, de Colombia; Carlos Brown, de Venezuela, y Federico Chavarría, de Costa Rica.

A Alberto Terol, managing director de LACRO, Latin American and Caribbean Region Organization, y a Luis Toro, director regional de Consultoría de LACRO.

En los temas de cambio y alineamiento, agradezco a María Teresa Garzón y a Marcela Montenegro, de Deloitte Colombia, la riquísima interacción que me permitió explorar y desarrollar conceptos y modelos sobre la transformación de sistemas sociotécnicos complejos.

Quiero agradecer también a Carola Bedouret, Luis Gómez Centurión, Paula Macedo, miembros del equipo que ingresó conmigo a Deloitte después de haber trabajado juntos en muchos desafíos en América Latina. A Bárbara Federico y a mi secretaria Mariana “Chispita” Taramasco.

Mi agradecimiento al ingeniero Juan M. Segura, al general Julio Hang, al doctor Jorge Del Águila, al doctor Alejandro Cardoso y a todo el cuerpo docente del área de Estrategia de la Universidad Argentina de la Empresa, por su invaluable interés y aporte en la organización de la Deloitte Academy of Strategy.

Mi reconocimiento a Alberto Ibáñez, de la Escuela de Negocios de Navarra, quien me ha honrado con el nombramiento de profesor en el Master Internacional en Business Administration que dictamos juntos en la maravillosa Pamplona.

Mi agradecimiento a mi querido amigo Itamar Rogovsky, director general del Institute for Organizational Development de Israel.

Al comodoro Ricardo Vivardo, subdirector de la Escuela de Guerra Aérea de la Fuerza Aérea Argentina; al general Juan Manuel Durante, director de la Escuela de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas; al general Aníbal Laiño, director de la Escuela de Defensa Nacional; al contralmirante Guillermo Delamer, investigador del Centro de Estudios Estratégicos de la Armada Argentina, y a mis colegas de la Academia de Estrategia.

Mi gran agradecimiento a Punit Renjen, responsable global de Strategy and Operations por su gran apoyo en la reunión de socios de Consultoría en Estrategia de Los Ángeles, en noviembre de 2006.

A Juanita Brown, fundadora, inspiradora y líder de *The World Café Community* por sus aportes científicos, sociales y humanos para la construcción de un mundo mejor.

A mi querido amigo, el coronel Justino Bertotto, director de la Maestría en Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército Argentino, con quien seguimos estudiando, investigando y enseñando todos los temas relacionados con los sistemas sociotécnicos complejos.

A Adriana Roldán, quien ha sido para mí la diferencia entre que este libro exista o no. Hubiera sido absolutamente imposible hacerlo realidad sin su constante ayuda, no sólo desde el punto de vista editorial, como inicialmente su colaboración había sido pensada, sino –y sobre todo– por el sustento académico transdisciplinario que me proporcionó. Espero tener el honor de enseñar juntos los modelos teóricos y las metodologías de ejecución en que se fundan.

Albert Einstein ha expresado mi sentimiento cuando dijo: “Todos los días me recuerdo a mi mismo que mi vida interna y externa están basadas en el esfuerzo de otros, vivos y muertos, y que debo esforzarme para dar en la misma medida que he recibido y que sigo recibiendo”.

Hasta hace poco, todos los prólogos de mis libros los terminaba con el siguiente párrafo: “*Cualesquiera que sean los logros de un hombre, ellos serán incuestionablemente el producto de gente afectuosa que alimentó sus aspiraciones. Aquellos que a uno le brindan estima, que lo alientan en momentos de confusión y desánimo, que lo apuntalan hacia el futuro por su expresada fe en sus capacidades, son, seguramente, los agentes de su desarrollo. Muchos han hecho esto por mí. Algunos, como mis padres, mi mujer y mis hijos, han sido verdaderamente excepcionales aliados.*”

Desgraciadamente, este es el primer libro en el que ya no cuento con uno de los respaldos más importantes de mi vida. Me he quedado sin Rafael Levy, mi padre. He perdido a mi héroe. Por eso hoy, más que nunca, sigo trabajando para ser digno de sus enseñanzas.

Avi Levy
Buenos Aires, abril de 2007

LOS CAMINOS DE LA BÚSQUEDA COLECTIVA

Estrategia, cognición y poder es el título de este libro. Poner a la cognición entre la estrategia y el poder es un valiente acto de libertad intelectual por parte de Alberto Aví Levy. Demasiado frecuentemente, en la teoría y en la práctica, la estrategia es usada como un principio explicativo que a su vez no necesita ser explicado. “*Tal cosa se hace o se hizo o se hará porque es una estrategia de la organización*”, lo cual significa también “*no se debe preguntar por qué*”, es lo que el “Poder” (que a su vez significa “*no preguntes quién*”) ha decidido. La estrategia como motor inmóvil, como explicación no susceptible de ser explicada es una forma de evitar el aprendizaje organizativo como cualquier otro.

Es instaurar, en algún lugar de la organización, un supuesto de racionalidad ilimitada que desafía todo lo que hemos aprendido sobre la realidad organizativa. En palabras de Avi: “*La arrogancia determinista se niega a reconocer, en función de los desarrollos científicos más modernos y potentes, que la mayoría de las cosas que suceden a nuestro alrededor son impredecibles.*”

Lo notable es que este veto a preguntar sobre las causas de la estrategia no solamente es para quienes están jerárquicamente subordinados a los estrategas. Suele regir para los estrategas mismos. “*Hacemos esto porque es nuestra estrategia*”, suele ser la forma de evitar preguntarse por qué esa estrategia y no otra. Muchas veces apenas una forma de

decir “*porque es en lo que nos pudimos poner de acuerdo*”, cuestión de evitar el conflicto que a lo mejor nos hubiera permitido aprender algo más sobre nosotros mismos o sobre nuestra organización, esto es decir la evitación de toda metacognición.

Decir como dice Levy que desde el punto de vista epistemológico, toda estrategia es una teoría, es decir que es provisoria y que debe ser sistemáticamente desafiada para poder verificarla. Esto significa que contra los supuestos comunes, la estrategia no agota la actividad inteligente de la organización sino que la inicia. Y si no la inicia, en vez de una estrategia es un cepe para evitar cualquier aprendizaje.

Para poder ver la estrategia de esta forma, que es en sí misma una forma de ver la organización, también es necesario concebir el conocimiento de alguna manera que no sea una foto estática de la realidad. Para hacer un paralelo sensorial, el conocimiento de la complejidad se parece más al que nos da el tacto, tocando un objeto con las manos, o el gusto, moviendo un sabor dentro de la boca que a la imagen aparentemente terminada que nos da la visión. El conocimiento es una trabajosa construcción provisoria y nunca un modelo terminado. Como diría Piaget, a quien Avi cita, no es una representación de lo real sino una construcción que permite al individuo adaptarse al entorno. Si no hay una verificación continua de esa adaptación, el conocimiento puede ser no mucho mas que una ilusión compartida.

En cualquier caso, ya sea ilusión o conocimiento deberá ser más o menos compartido. La década del 90 fue llamada la de la *revolución cognitiva*, pero el grueso de los libros de administración, aunque este sea una excepción, intenta explicar la cognición de a un solo cerebro por vez. El conocimiento, ya se sabe, aunque los libros de administración y de educación no se den por enterados, es principalmente social, ya que el conocimiento individual, y aun la identidad personal, se adquiere de otras personas y se

comparte con ellas. El conocimiento depende de conceptos y creencias construidos por otros.

Bloquear los caminos de la búsqueda colectiva es bloquear la implementación de cualquier estrategia, no es solamente impedir cuestionar lo que hicieron los otros, es impedir ponerlo en práctica, porque la puesta en práctica es una acción inteligente que siempre modifica al modelo original del cual se parte. Esa complejidad, que muestra al conocimiento como un producto del sistema y no solamente como su insumo es lo que vigorosamente captura el modelo PENTA.

El modelo PENTA es un salto de la teoría al diagnóstico y a la intervención. Ese salto que resultaría extraño en cualquier otro contexto, no lo debería ser en el de este libro que comienza precisamente planteando la estrategia como una teoría que debe ser verificada. Es menester identificar, describir y tipificar los modelos mentales presentes en cada miembro de un sistema socio técnico complejo y establecer los vínculos que van entrelazando y constituyendo entre sí la trama del sistema mismo.

La sencillez con que el PENTA presenta los componentes del sistema facilita la revisión y la construcción de los modelos mentales compartidos que sirven a la organización de la acción de cambio y de alineamiento conceptual en sistemas sociotécnicos complejos, que es el subtítulo preciso de este libro.

Florencio Escardó solía decir que el prólogo de un libro es lo que se imprime primero, se escribe último y no se lee nunca. Si usted lector, ha sido una excepción y ha leído este prólogo, no lo demoro más y lo invito a transitar el texto mismo.

Ernesto Gore
Director del Departamento Académico de Administración
Universidad de San Andrés - Buenos Aires
Director de la colección Management de Ediciones Granica

DEJANDO HUELLA

Durante toda esta década, una buena parte del debate empresarial se ha centrado en la cuestión de la estrategia y la competitividad. Pero buena parte de los enfoques que han sido presentados no siempre están acompañados por el rigor científico necesario para alcanzar el objetivo buscado.

El libro que el lector tiene en este momento en sus manos, *Estrategia, cognición y poder* del Dr. Alberto Levy, presenta de manera rigurosa las claves para desentrañar lo que el autor denomina *Sistemas sociotécnicos complejos (SSTCs)*, nombre que define, mejor que “organizaciones”, la realidad y su carácter de sistema finalista.

El Dr. Levy aporta en este libro una visión distinta de la realidad empresarial con una perspectiva sistémica y cognitiva. Integra el valor añadido de su formación y experiencia en psicología organizacional en el diseño y desarrollo organizacional, la estrategia competitiva y la planificación estratégica. Por ello, en su pensamiento, estrategia y cultura se unen e interactúan. El resultado de esta fusión es el modelo PENTA, una herramienta de diagnóstico e intervención. El objetivo fundamental de un director general no consiste sólo en analizar la situación actual, generar una situación futura y desarrollar las acciones necesarias para pasar de una a la otra. No basta con anticiparse al futuro como un mero espectador derrotista y acomodarse a él: es

preciso ser capaz de diseñar ese futuro, de actuar en él, de generarlo. Y eso se consigue accionando en la estrategia y en la cultura de la organización.

El modelo PENTA permite definir la situación actual, detectar y describir los modelos mentales y la cultura empresarial de los agentes implicados. Asimismo, proporciona las herramientas necesarias para provocar los procesos necesarios y adelantar el futuro, promoverlo y alcanzar la posición óptima respecto de él.

El papel que en todo ello juega el liderazgo es fundamental. Si el modelo PENTA aporta la practicidad de la actuación, el sistema, el modelo de liderazgo del Dr. Levy impacta de lleno en las personas, verdaderos agentes del cambio. No basta para el liderazgo de las organizaciones el establecimiento de estrategias que generen el futuro: el futuro se genera con las personas, no sin ellas y nunca a pesar de ellas. El líder de verdad mueve al compromiso total de las personas, cognitivo y emocional, principalmente con su ejemplo de acción y como persona. Y será a través de este impacto en la(s) cultura(s) de la organización como se obtiene su éxito. Puede decirse que la cultura es el camino de la estrategia.

Todo ello es presentado por el Dr. Levy envuelto de una enorme sencillez conceptual –propia de la impronta docente del Dr. Levy, y su calidad humana personal- que facilita su asimilación por parte del lector.

En efecto, el Dr. Levy transmite en este libro los conceptos clave del proceso del cambio en las organizaciones, mejor SSTCs, con la misma excelencia didáctica que demuestra en su labor como profesor. En Foro Europeo, Escuela de Negocios de Navarra, tenemos el privilegio de contar con el Dr. Levy como profesor emérito y, año tras año, sus ponencias y seminarios sobre alineamiento estratégico y competitividad dentro del Master Internacional en Dirección de Empresas son valorados como auténticos rayos de

luz que, por su rigor, didáctica e implicación personal, dejan huella en todos y cada uno de los participantes.

Si en el aspecto profesional el Dr. Levy representa el máximo exponente del rigor investigativo, del conocimiento de sistemas y gestión de las palancas de cambio para la consecución de los objetivos de las organizaciones, en el apartado personal supera todas las expectativas, siendo una persona entrañable y tremendamente humana, cuya sinceridad y total entrega, hacen sentir el orgullo de poder llamarlo amigo. Gracias, Alberto por todo ello. Y por la pasión que pones en todo lo que haces. Enhorabuena.

José Ramón Lacosta
Presidente de FORO EUROPEO,
Escuela de Negocios de Navarra

PARA REPENSAR Y DAR RESPUESTA

En nuestro muy incierto y altamente complejo mundo actual, la sociedad y sus organizaciones requieren el desarrollo de un amplio espectro cultural fluido y flexible, útil para orientarse en los vendavales con los que deben enfrentarse y con los problemas casi imposibles de conocer antes que ocurran.

Se hace cada vez más necesario crear una atmósfera en la que la gente en general y los miembros de las organizaciones en particular, a todos los niveles, estén preparados no solamente para responder a las vicisitudes en forma rápida sino para reorientar el curso de los acontecimientos.

En este sentido, cuatro son los componentes necesarios para crear e internalizar un paradigma proactivo que permita repensar y dar respuesta a las nuevas situaciones creadas.

En primer lugar, teorizar sobre los fundamentos cognitivos, emocionales y volitivos de la conducta humana a partir de la experiencia de las nuevas situaciones, efectuando una revisión crítica de las bases sobre las que se sustentan las teorías actuales.

En segundo lugar, teorizar sobre los fundamentos sistémicos de las organizaciones, practicando una revisión crítica de la teoría organizacional, que considere las nuevas circunstancias.

En tercer lugar, conjugar la teoría y la práctica de tal modo que, unidas a la investigación, configuren una identidad dinámica.

Finalmente, en cuarto lugar la creación de métodos que hagan esto posible.

El trabajo del Dr. Alberto Levy es en nuestra opinión un destacado hito en esta dirección. Para los estudiosos y profesionales del desarrollo social y organizativo, su aporte es una significativa contribución y fuente de consulta e intercambio de ideas y experiencias. Especialmente para los que, al igual que nosotros, se encuentran empeñados en la construcción de una sociedad donde impere el desarrollo sostenible a través de renovados procesos organizacionales e institucionales.

Intentamos materializarlo cotidianamente en el ejercicio de nuestra profesión en la universidad y en el desarrollo del Neguev, no sólo como un proyecto tecnológico avanzado, sino especialmente en la cristalización de un nuevo concepto y prácticas innovadoras.

Profesora Beatriz Priel
Departamento de Ciencias de la Conducta
Universidad Ben Gurion en el Negev,
Beer Sheva, Israel

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

" If we have to have precise definitions of complex problems before we can proceed, and if in order to obtain such precise definitions we need to base them on the adoption of a single scientific discipline or profession, then precision and clarity may lead us deeper into deception and not rescue us from it. By selecting a single scientific discipline or profession, we cut off innumerable other pathways that we could have chosen to explore the nature of our problem. In this sense, precision and clarity are too high a price to pay for reaching solutions to our problems."

Ian Mitroff y Harold Linstone

Hace ya muchos años –realmente muchos– acepté una invitación sin saber que sería tan extraordinariamente desafiante como para convertirse en el norte de mi preocupación profesional, intelectual y, principalmente, personal. Aquella invitación decía: “Hagamos una suposición acerca de la naturaleza de las cosas, a saber, que los posibles resultados opuestos que un hombre imagine respecto de un acto que él pueda ejecutar no se pueden enumerar a partir de un conocimiento, por completo que sea, de lo que es y de lo que ha sido. De aquí se deducen, entre otras, dos cosas. La decisión, mediante la cual un hombre identifica y elige aquel de sus posibles actos que promete o sugiere el resultado que más desea, no es una mera respuesta a las circunstancias, y contiene un

elemento al que podemos llamar inspiración, que introduce una novedad esencial en la secuencia histórica de las situaciones. La decisión se convierte así en el centro de una incesante creación de historia, y adquiere el significado que le dan la intuición y una actitud activa ante la vida, en lugar de ser, como suponen quienes tratan de hacer un cálculo secuencial de la conducta humana, un pasivo eslabón en cadenas de sucesos inevitables. En segundo lugar, al analizar la decisión, el empleo de una variable de incertidumbre distributiva, es decir, la probabilidad, resulta en principio inadecuado, y ha de dar paso al de una variable de incertidumbre no distributiva, como la posibilidad, entendida como una variable diferenciable de alguna manera en grados; por ejemplo, identificándola con sorpresa potencial” (Shackle, 1966, p. 11).

El desafío había quedado planteado. Libertad, inspiración, comprensión del mundo, fijación de propósitos, voluntad y poder para alcanzarlos. La decisión como “centro de una incesante creación de historia”. El reto era concreto, aunque nada sencillo: abandonar cualquier determinismo y aceptar la complejidad y la incertidumbre como los puntos de partida de toda decisión. Este es el guante que recogí y que guió mi derrotero intelectual y personal.

Las ideas que tienen un arraigo superficial pueden cambiarse fácilmente, pero no ocurre lo mismo con las que nos exigen reorganizar nuestra imagen del mundo. Por el contrario, estas despiertan hostilidad. No obstante, desde hace mucho tiempo, escuchamos hablar cotidianamente de cambios profundos, significativos, velocísimos y amplios, es decir, de cambios que exigen transformar nuestra imagen del mundo. Pero la frecuencia con que se pronuncian esas palabras hace que ya no nos conmuevan, que carezcan de verdadero significado y que hayan pasado a engrosar el nutrido conjunto de clichés con que nos sentimos seguros y confiados en nuestra vida diaria. Para las organizaciones

humanas, en particular, ese nuevo cliché se ha convertido en la amenaza más peligrosa, incluso fatal, porque una vez vaciado de sentido, el cambio ya no les preocupa ni inquieta, cuando –en verdad– debería estremecerlas.

Las fuerzas del cambio actúan como avalanchas que pueden destruir a las organizaciones y a sus líderes. Sin embargo, los mapas conceptuales con que tratamos de comprenderlas y enfrentarlas están profundamente impregnados de determinismo y reduccionismo. Los desarrollos en torno a la estrategia, su formulación y ejecución no han escapado de esa influencia sino que, por el contrario, han intentado resolverse mediante abordajes analíticos y mecanicistas, preocupados por la modificación de las partes e incapaces de alentarnos a percibir totalidades complejas.

En consonancia con el cambio de paradigma que hoy atraviesan las ciencias, el dominio de la estrategia y del comportamiento organizacional comienza a incorporar el desorden, lo discontinuo y lo impredecible como coordenadas de sus desarrollos conceptuales. Debido a que las organizaciones humanas comienzan a interpretarse como *sistemas adaptativos*, que responden a una dinámica no lineal y se encuentran en constante interacción con su entorno, tienden ahora a ser abordadas como procesos caracterizados por un perpetuo “estar haciéndose”. Así, a diferencia del procedimiento analítico, el enfoque sistémico de la organización-proceso postula que sólo es posible comprenderla *en* la dinámica compleja que despliega con su entorno, y que es preciso enfocarse en el todo e integrar las partes para entenderlas *por* su vinculación con las demás.

Convertir a la complejidad en un aspecto central del fenómeno implica ampliar el foco tradicional –puesto en la organización, sus competidores y el mercado al que sirve– e incluir al *cluster* en que se inserta la organización, lo que impone identificar:

- los distribuidores, el mercado, los competidores y los consumidores o destinatarios finales de la oferta de la organización;
- los proveedores de todos los insumos necesarios para el funcionamiento de la organización, desde las materias primas y las tecnologías, hasta los servicios financieros y de control del riesgo;
- las instituciones vinculadas a la actividad, ya sean estatales o mixtas; y
- las instituciones y las organizaciones privadas de soporte.

El *cluster* como marco de inserción e interpretación de la organización no sólo se aplica al diseño estratégico de las empresas. El *cluster* debe contemplarse también como un aspecto clave del proceso de *estrategización* de las organizaciones gubernamentales, no gubernamentales, de bien público, políticas, etcétera. En todos los casos, es preciso siempre considerar el macrosistema en que la organización está inserta.

Dado que la viabilidad de una organización está fuertemente conectada con el comportamiento que decida desarrollar cada uno de los muchos actores que intervienen en el *cluster*, y que dicho comportamiento es en la mayoría de los casos imprevisible, es necesario que las organizaciones acepten como norma al (ya demasiado manoseado) cambio revolucionario y que entiendan que el riesgo del equilibrio es mucho más peligroso que el caos estratégicamente comprendido y respetado.

La arrogancia determinista se niega a reconocer, en función de los desarrollos científicos más modernos y potentes, que la mayoría de las cosas que suceden a nuestro alrededor son imprevisibles. Que sabemos muy poco. Sin embargo, admitir que debemos convivir con el caos es un factor crítico de éxito y supervivencia, mucho más eficien-

te y efectivo que lamentarse por no poder vivir en un mundo más previsible pero –por eso mismo– gravemente distorsionado.

Nuestro objetivo en este libro es cubrir una brecha de muy antigua data en las ciencias humanas, proveyendo una teoría descriptiva de amplio espectro sobre cómo los seres humanos enfrentan los conflictos decisorios. Con este propósito, hemos intentado integrar los resultados de las investigaciones realizadas por una gran variedad de ciencias cognitivas, por el dominio de la estrategia y por las disciplinas y teorías que abordan la decisión humana, individual o grupal, desde los ángulos de la sociología, la teoría de la comunicación, la teoría general de sistemas, el cambio actitudinal, el compromiso, la dinámica de grupos, la biología y el poder. Particularmente, apuntamos a construir una noción de desarrollo sustentada en la diferenciación y en el contraste, no en la reproducción de similitudes, porque creemos que esto permite a las personas, así como a las organizaciones que integran, interpretar el mundo a la luz de sus propios motivos y participar en la creación de significados compartidos.

Este libro es sobre aprendizaje, es decir, sobre cambio. Ha sido pensado como una invitación a la construcción de una síntesis conceptual, capaz de cabalgar la complejidad y de permitir al lector elaborar conjuntos de conocimientos más abarcadores. Esperamos que la obra no sólo estimule un pensamiento crítico y novedoso, sino también el desarrollo de nuevas investigaciones sistemáticas sobre los problemas en torno a cómo y por qué la gente fracasa al poner en juego sus recursos cognitivos a la hora de enfrentar el conflicto en la toma de decisiones.

Nuestro libro no se propone enseñar una estrategia, pues eso equivaldría a intentar establecer una receta universal acerca de cuál es el propósito básico “correcto” que toda persona u organización debe perseguir. Pretender que