

DESARROLLO COMPETITIVO: LA INTERACCION RECURSIVA ENTRE ESTRATEGIA, COGNICION Y PODER

Alberto Levy

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas

Av. Córdoba 2122, C1120AAQ, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

E-mail: albertolevy77@gmail.com

RESUMEN

El pensamiento sistémico y el desafío de la complejidad han sido en las dos últimas décadas conceptos muy comunes en la Academia y en la práctica profesional de las organizaciones. Sin embargo, muy pocos modelos presentan enfoques verdaderamente sistémicos para enfrentar la incertidumbre de la complejidad en la que se espera que las organizaciones creen valor. En este artículo presentamos el modelo Penta como propuesta para cubrir esta brecha.

PALABRAS CLAVE: Alineamiento; Estrategia; Cultura; Mapa Mental; Incertidumbre.

INTRODUCCION

En los últimos veinte años hemos leído y escuchado innumerables explicaciones y recomendaciones con respecto a la importancia del abordaje sistémico, no sólo para ser empleado en la fase de diagnóstico de la postura estratégica, operacional y táctica de las organizaciones en sus entornos, sino también en las fases de formulación e implementación

de la estrategia y de su anclaje operacional y táctico (von Bertalanffy, 1969; Churchman, 1984; Senge, 1990; Weinberg, 2001; Wilson, 2001; Gharajedaghi, 2005; Skyttner, 2006).

La metáfora mecánica de la práctica sigue imponiéndose sobre la metáfora orgánica de la teoría. Sin embargo, muchas organizaciones siguen condicionadas por la visión lineal funcional, apresadas en mapas mentales tipo tunel provocados por los muros que separan a esas áreas funcionales y por las lozas que separan a los niveles decisorios, a pesar de que esas organizaciones, al traducir las estrategias en acción, todos los días operan procesos que atraviesan esas áreas.

Mientras tanto, esos entornos incrementan su nivel de complejidad (otro término quizás sobreusado como una moda más) al ser cada vez más significativo el impacto de los emergentes surgidos de la red de interacción recursiva que entrelaza a las variables económicas, tecnológicas, demográficas, políticas, legales, sociales, culturales, ambientales y comunicacionales entre si.

En escenarios de altísima turbulencia competitiva, de discontinuidades y de saltos bruscos, muchos esfuerzos por crear cambios organizacionales significativos y sostenibles han resultado en graves fracasos. Creemos que la acumulación de esos fracasos en la transformación de organizaciones en el intento por mejorar su desempeño competitivo puede ser derivada de la aún fuerte influencia en las arquitecturas mentales gerenciales del supuesto de que las organizaciones son máquinas, en lugar de sistemas vivientes, a pesar de que todos coincidimos en que las máquinas no tienen inteligencia, especialmente en el nivel de diagnosticar el adentro, prever el afuera y decidir estrategias para migrar desde lo que somos a lo que pretendemos ser.

Esta creencia supone que las relaciones causa-efecto son simples y directas, que podemos hacer pronósticos del futuro extrapolando las variables del pasado, que las organizaciones y la gente pueden ser racional y eficientemente diseñadas como soluciones alineadas tras visiones comprendidas, compartidas y comprometidas (aunque muchos declaman que ya los humanos no son recursos debido a que las nuevas generaciones no se comprometen).

Para colmo, hemos adoptado la visión de que las organizaciones son sistemas de procesamiento de información, cuando en realidad son, nada más y nada menos, sistemas de procesamiento de significado.

El objetivo de este artículo es presentar el Modelo Penta el cual permite a los Sistemas Socio-Técnicos Complejos emplear un abordaje sistémico en las fases de apreciación de situación, formulación de estrategias, ejecución de esas estrategias y ajuste continuo a través de la constante innovación, para hacer a las estrategias sostenibles y sustentables, crear valor económico y asumir niveles aceptables de exposición al riesgo.

Llamaremos Sistemas Socio-Técnicos Complejos (SSTCs) a los sistemas humanos que emplean técnicas, habilidades y pericias, orientados a lograr finalidades y objetivos, en entornos de alta turbulencia, saltos bruscos y discontinuidades, compitiendo contra otros SSTCs que persiguen finalidades y objetivos opuestos (von Bertalanffy, 1950; Emery y Trist, 1960; Alonso, 1990; Prigogine, 1996; Sanders, 1998; Ropohl, 1999; Levy, 2010).

Esto cambia nuestra concepción sobre qué es Estrategia, qué es Cognición y qué es Poder y que ninguno de los tres puede ser entendido aisladamente de los otros dos ya que resulta difícil distinguir la separación entre los tres elementos. Estrategia es qué quiero, Cognición es qué sé. Poder es qué puedo. En este artículo se quiere resaltar que qué quiero debe ser una función de qué sé y de qué puedo. También se quiere resaltar que el qué puedo es una función de qué quiero y de qué sé. Y también se quiere resaltar que el qué sé es una función de qué quiero y de qué puedo.

Y también cambia nuestra visión sobre qué es Información. Significa dar significado. Pero damos significado según nuestros mapas mentales individuales y colectivos. El modelo Penta está basado en el principio de la Cognición Social y de la Inteligencia Colectiva de cuando la información pertenece a todos, cuando involucra a todos, la gente puede organizarse y alinearse rápida y efectivamente en relación a los cambios bruscos del entorno. Cuando la información es compartida, la gente ve cosas diferentes y todos ayudan a implementar aquello que ayudaron a crear. La relación entre la gente y su interacción comunicacional es la única vía hacia la inteligencia del sistema. La relación organizacional

sistémica, interactiva y recursiva es la que absorbe información para transformarla en significado -información que nadie hubiera previsto que alguna vez fuera necesario conocer, diseminar y compartir- expandiendo la capacidad de Estrategia, de Cognición y Poder para lograr el círculo virtuoso del Desarrollo Competitivo.

DESARROLLO

El Sustento Teórico

La propuesta teórica central de este artículo se basa en considerar la interacción de los siguientes once puntos:

1. Dentro de los SSTC, así como entre los seres humanos en general, el lenguaje constituye la interfaz por excelencia (Maturana Romesín, 1984, 1996, 1997).
2. La palabra es el coordinador conductual primario, mientras que la estrategia es el coordinador conductual de orden superior. La estrategia marca el norte del cambio estructural del sistema que debe traducirse en un cambio conductual de sus miembros. Por eso, la ejecución de la estrategia requiere el alineamiento cognitivo (coordinaciones conductuales consensuales del conjunto de los integrantes).
3. El aprendizaje constituye la vía regia del alineamiento cognitivo y la dinámica intrínseca de la calidad del proceso de decisión. Los temas presentados hasta aquí ponen de relieve la necesidad de comprender y profundizar de qué manera los SSTCs operan cognitivamente y en particular, cómo aprenden (Gore, 2003 y 2006). Apelaremos al concepto de inteligencia colectiva como el conocimiento grupal compartido por los miembros del sistema y al concepto de alineamiento cognitivo, entendido como la mayor o menor coincidencia de las percepciones y representaciones de esos individuos.
4. Compartimos la postura epistemológica esgrimida por von Glasersfeld (1991) que considera a toda estrategia como una teoría siempre inadecuada (pues no tenemos modo de comprobar su correspondencia con algo real) y siempre perfectible en su

encaje respecto de nuestras construcciones cognitivas. De esta forma no sólo se debe ejecutar una estrategia sino también deben construirse espacios que permitan cuestionarla, someterla a una confrontación sistemática contra otras opciones y alternativas posibles.

5. La Teoría de la Mente (Premack y Woodruff, 1978) es un constructo teórico que señala el fenómeno por el cual un sujeto se explica, predice e interpreta su conducta y la de otros en función de estados mentales, es decir, se adjudica a sí mismo y a sus semejantes la capacidad de determinar su comportamiento.
6. La cultura constituye una de las dimensiones más complejas de los SSTC que llamamos Matriz Relacional-Emocional (Bar-Tal, 1990). Allí se alojan la historia, los héroes y los mitos del sistema; los valores, los rituales y las creencias; los símbolos, la jerga y demás artefactos que ilustran la identidad del sistema, su credo y su ideología, la forma en que las cosas se hacen acá, la matriz relacional-emocional. La cultura es la memoria semántica de largo plazo, episódica y procedimental. El desempeño de un SSTC se encuentra marcado por su cultura. Por ello, en ciertas circunstancias se requiere actuar sobre la cultura a fin de generar las condiciones que permitan la transformación del repertorio cognitivo de los miembros del SSTC.
7. Dado que los SSTCs desarrollan sucesiva y recursivamente percepciones, significados, comprensiones y razonamientos (no en el sentido de racionalidad absoluta), tanto acerca de sí mismos como del teatro de operaciones y formulan estrategias, pueden definírseles como sistemas de ideas, de representaciones.
8. El concepto del saber como modelo cibernético (von Glasersfeld, 1984) constituye un aporte clave. Los SSTC construyen una cognición (por ejemplo, una estrategia) que supone, a su vez, una cognición acerca de sí mismos (el observador) y del teatro de operaciones (lo observado). La estrategia como modelo cibernético es una construcción que apuesta a su capacidad de encaje adaptativo y opera por retroalimentación recursiva.

- 9.** El tradicional concepto de cadena de medios-a-fines, definiendo como meta-objetivos o propósitos a los objetivos de tipos lógicos superiores al objetivo u objetivos operativos que se tratarán de alcanzar en una estrategia específica. Todo objetivo es un eslabón de una cadena que, hacia arriba, opera como medio para lograr otro objetivo de mayor nivel hasta llegar al propósito superior, finalidad o misión y hacia abajo opera como fin a alcanzar por un objetivo de nivel menor, hasta llegar a la acción.
- 10.** El concepto de relatividad situacional planteado por Levy (2010) de los medios. Los medios y recursos son el conjunto de activos tangibles e intangibles de los que se dispone para lograr los objetivos. La consideración como tal de un recurso es una otorgación subjetiva de valor que surgirá de la representación que emerge de ese recurso a partir del paso anterior y de su viabilidad instrumental para lograr cada objetivo en particular. El mismo recurso (tangible o intangible) puede ser un recurso para lograr un objetivo pero no serlo para lograr otro, en el mismo momento o en otro. Por otra parte, en el caso de las decisiones en situaciones de conflicto ante un otro, tal como un ajedrecista oponente, un competidor, un enemigo, una enfermedad o una catástrofe natural, un recurso será recurso en términos relativos a la apreciación de situación específica, a la prospectiva y a los escenarios posibles construidos (Levy, 2010).
- 11.** El concepto de la teoría del caos de Prigogine (1984) describe cómo las potencialidades del cambio dependen de las condiciones iniciales. La teoría de la complejidad planteada por Sanders (1998) trata de dar cuenta de cómo el orden y la estructura surgen de un proceso de adaptación puesto en marcha por la recepción de nueva información desde el entorno, lo que hace ingresar al sistema en un episodio caótico. Ambas teorías advierten sobre el peligro de extrapolar eventos del pasado como pronósticos de situaciones probables de repetirse en el futuro, cuando, especialmente en la decisión estratégica, es imprescindible conjeturar escenarios futuros como prospectivas del mañana.

La mayoría de las empresas y en general, la mayoría de las organizaciones humanas – incluyendo a la sociedad– están creando nuevas formas de inteligencia. Nuestra indagación teórica y nuestra práctica de asesoramiento a esas redes sociales con objetivos estratégicos compartidos la complementamos con los grandes aportes que los centros de investigación académica pueden sumar, recopilando, analizando y destilando los resultados de nuestra experiencia en el mundo real.

La interacción entre nuestra práctica y los desarrollos metodológicos orientados a maximizar el desempeño de esas organizaciones, se basa en el dominio de los campos emergentes y convergentes que confluyen en la comprensión y el desarrollo de la Inteligencia Colectiva. Este concepto como núcleo central de cualquier organización social, tiene que ver con la potenciación de los mapas mentales del sistema completo.

Siendo importante la atención a los factores que favorecen el desarrollo de la inteligencia colectiva a fin de crear condiciones para el cambio, la ruptura que permiten que la organización se embarque en el proceso de comunicación de segundo grado, que es aquella que crea nueva información y descubre expectativas profundas. Es la que enfoca en lo que podría ser y en la participación activa que permite revelar la profunda incertidumbre que está oculta en toda realidad tras la fachada de las peligrosas certezas y dudosas seguridades. De esta forma, las organizaciones del mundo real son hoy comprendidas por todos los expertos como redes simbólicas socialmente construidas, producto de la interacción de mentes humanas, en lugar de organigramas miopes o visiones declamadas. Donde los fenómenos mentales deben ser reconocidos como los únicos que determinan aquello que los sistemas humanos pueden hacer y la posibilidad de qué pueden llegar a ser. (Levy, 2010).

I. Jaulas del Cerebro

La mayoría de las veces asumimos que cuando tomamos decisiones usamos la información disponible sobre los hechos. Pero nadie puede actuar en base a datos que no

puede ver. El problema es que casi siempre muchos datos no los vemos debido al tremendo poder de las expectativas y de las preferencias que cargamos en el cerebro y que bloquean o distorsionan la información del mundo que nos rodea. El resultado puede ser todavía peor que realmente no tener la información.

Este es un foco fundamental del Desarrollo Competitivo (Levy, 2010). Las expectativas funcionan como filtros inconcientes que autorizan el ingreso al cerebro exclusivamente a aquellos datos que encajan con la figura preexistente del mundo y bloquean el ingreso a los datos que no encajan. Muchas empresas no vieron el ingreso de nuevos competidores o de innovaciones en los productos o en los mercados hasta que ya era demasiado tarde. Para dificultarlo aún más, como esta distorsión no es conciente, las consecuencias en el proceso de toma de decisiones son altamente peligrosas.

La psicología cognitiva ha demostrado ya hace mucho tiempo que tendemos a ser más capaces de ver y escuchar aquello que esperamos ver y escuchar. Por lo tanto, la tendencia natural es hacia no percibir lo inesperado. A pesar de que esté ahí nomás frente a nuestros ojos. Entonces o bloqueamos completamente nuestros sentidos ante este evento o le damos un masaje hasta que nos resulte más simpático. Las expectativas nos dicen cómo deben funcionar las cosas. Pero en este espectro mental están incluidos qué quieren y qué van a querer nuestros clientes y qué hacen y qué van a hacer nuestros competidores! Para rematar, estas expectativas nos son muy útiles porque nos ayudan a no estar sobreinundados de información imposible de abarcar y procesar. Si no tuvieramos un punto de vista, una opinión, no tomaríamos decisiones. El desafío consiste en tratar de descubrir si no hay otro punto de vista mejor.

Las preferencias, en cambio, sí son concientes. Estas también funcionan como filtros, pero estos filtros son concientes y se especializan en reconocer los datos no deseados y negarlos. Resulta que las preferencias son más fáciles de detectar en un autoanálisis cerebral, pero también son formas más activas de bloquear selectivamente los datos que nos molestan o de reformularlos y reconstruirlos o representarlos para que sean compatibles con

nuestras emociones. Es como una expectativa pero inflada por nuestra omnipotencia porque explicitan el deseo de escuchar lo que queremos escuchar y punto final (Te pago para que hagas y no para que pienses). No son mansitas e imperceptibles. Toda información que viola mis preferencias no debe ser tenida en cuenta.

Impedir que estos filtros cognitivos se nos interpongan en el camino requiere que hagamos una apreciación de cómo el cerebro selecciona y distorsiona los hechos.

Saber escuchar lo que uno no quiere escuchar no es una habilidad natural. Esta habilidad supone el enorme esfuerzo conciente de tener en cuenta datos que, sin ese esfuerzo conciente, serían expulsados o mal interpretados. Lo malo que este esfuerzo nos molesta, nos hace mal y nos duele. Pero la alternativa es peor. Es correr el riesgo demasiado alto de que las decisiones que tomamos las tomemos sólo en base a los agradables y cómodos datos que nos resuenan bonito en nuestras mentes y en nuestras emociones.

II. El Rol del Co-Pensor

El copensor piensa en conjunto con los diferentes grupos de la empresa para instalar una fuerte cultura estratégica, basada en la innovación y que ésta se irradie en toda la organización para impulsarla a liderar el futuro (Pitchón Rivière, 1999). A diferencia del coach o del facilitador, el copensor transfiere la tecnología, el conjunto de modelos conceptuales con los cuales la organización desafía individual y grupalmente las visiones, las percepciones, las creencias, las hipótesis, las opiniones y las predicciones que hasta ese momento dominaban los mapas mentales con los cuales tomaba decisiones.

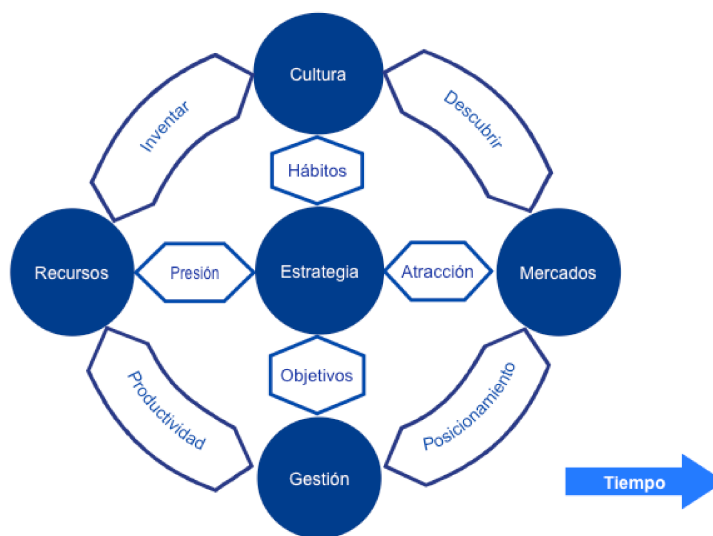
A diferencia del profesor, el copensor ayuda a aplicar. A diferencia del consultor, el copensor piensa en conjunto con los miembros de la organización y no por ellos. El copensor debe ayudar a la integración y al alineamiento, tras una visión comprendida, compartida y comprometida, sustentada en una cultura de innovación, crecimiento y competitividad como vector de su estrategia de desarrollo competitivo sostenible.

III. El Modelo Penta

Con el objetivo de poder contar tanto teóricamente con un esquema conceptual, como también en la práctica disponer de un esquema referencial y operativo que permita intervenir en las fases de diagnóstico y de formulación e implementación de la estrategia de un Sistema Socio-Técnico Complejo, presentamos el Modelo Penta (Levy, 2003 y 2010). Este modelo ha sido confrontado teóricamente en muchas oportunidades y ha sido experimentado con altos niveles de desempeño en decenas de organizaciones de todo tipo en varios países, tales como el que actualmente se está llevando a cabo en MEDICUS (empresa de medicina prepaga), o los que se han realizado, entre otros, en Carrefour, International Business Machines (IBM), Banco de la Provincia de Buenos Aires, Banco Ciudad, en Argentina; Filanbanco, Filancard, Genesis, en Ecuador; Coca-Cola en Brasil; Banco del Caribe, en Venezuela; Grupo Elizalde, en Filipinas; Coca-Cola, Lestido-Volkswagen en Uruguay.

El Penta es el núcleo central de la metodología de Desarrollo Competitivo y consiste en la articulación de los cinco pilares clave de cualquier organización: la Estrategia, la Cultura, los Recursos, la Gestión y los Mercados y sus interrelaciones. Este modelo Penta, por otra parte, es un mapa exhaustivo del total de las fuentes posibles de generación de iniciativas de innovación. Lo vemos en la siguiente figura:

Figura 1 PENTA, El modelo de Desarrollo Competitivo



Fuente: Elaboración Propia

El proceso se orienta a que la empresa determine sistémica y sistemáticamente cuáles habrán de ser las iniciativas de innovación, especialmente a nivel estratégico y los objetivos a alcanzar y cómo pretende lograrlos, a través de una cultura de innovación, también estratégica, pero fuertemente impulsora de las innovaciones tácticas y operacionales. Pero como las empresas tienden, especialmente las más exitosas, a la rigidez de sus mapas mentales, el copensador debe ayudar a detectar esas construcciones subjetivas para potenciar el alineamiento entre áreas y niveles.

1. El pilar de la Estrategia

Dijimos que la estrategia de la empresa es cómo ésta decide crear valor económico sostenible en el marco de un riesgo aceptable. En Penta se tienen en cuenta las dos decisiones. La primera es la decisión de Portafolio, en qué negocios pretende crear valor sostenible y la segunda es la decisión de Estrategia Competitiva, porqué pretende ser líder rentable y preferido en cada uno de esos negocios a través de la identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y las imprescindibles iniciativas de innovación, para hacer lo mejor todavía mejor. Innovación para consolidar fortalezas, para superar debilidades, neutralizar amenazas, aprovechar oportunidades, en definitiva, innovación estratégica para liderar el futuro.

2. El pilar de la Cultura

Es la Matriz Relacional-Emocional, la cosmovisión, el modo de vivir que surge de las ideas guía, de las creencias, valores, hábitos, estilos y clima, de coordinar las diversas áreas de la organización y de tratar de generar una visión comprendida, compartida y comprometida. El CEO (Chief Executive Officer) asume la posición de CELL (Chief Executive Learning Leader) cuya bandera es hacer de la innovación un valor central de la cultura de su organización, basada en el aprendizaje y el conocimiento colectivo. Especialmente fomentando una cultura de descubrir y de inventar.

3. El pilar de los Recursos

Su gente, sus recursos tangibles –financieros, productivos, de infraestructura- y sus recursos intangibles: información, tecnología, mística, imagen, crédito, tiempo, capacidad de maniobra, organicidad y estabilidad. La innovación apunta a que esta constelación de recursos potencie a cada uno de ellos y a los vínculos que los conectan.

4. El pilar de la Gestión

Tiene que ver con su diseño organizacional, con sus sistemas de información y con sus procesos. Las innovaciones que se deciden implementar deben ser consideradas como proyectos y éstos, gestionados por la metodología de Dirección de Proyectos (Project Management, Project Management Institute) para asegurar su ejecución.

5. El pilar de los Mercados

Incluyen posicionamiento, marca e imagen, construcción y mantenimiento de ventajas competitivas y detección de nuevos mercados atractivos. Tiene que ver con el impacto del escenario externo, la envergadura y la tasa de crecimiento, las barreras de entrada y de salida, el poder de negociación de los proveedores, de los distribuidores y de los clientes finales, la compatibilidad tecnológica y cultural, la sinergia y el riesgo, tanto hoy como mañana. La principal responsabilidad de la Alta Dirección, de la que depende la calidad de su pensamiento estratégico, es la de imaginar escenarios futuros en base a la innovación directriz: la innovación en cómo reinventar el éxito.

6. Las ligas entre los cinco pilares

La Estrategia resulta de la asignación de los recursos adecuados en los mercados atractivos. Dada la base de recursos de la empresa, según el nivel de sus conocimientos, de sus mapas mentales, en definitiva, de sus habilidades distintivas, ésta logrará un mayor o menor nivel de Productividad en el empleo de sus recursos. La productividad genera un efecto de presión para ayudar a crear valor económico sostenible.

Por otro lado, dado el Posicionamiento de sus marcas en los mercados, éstas generan un efecto de atracción, que es la segunda fuerza de creación de valor. La Estrategia Competitiva se basa, entonces, en dos motores fundamentales: las ventajas competitivas desde el lado de los mercados, es decir, la atracción del Posicionamiento de las marcas y las habilidades distintivas, es decir la presión de la Productividad en el empleo de sus recursos. Esta es la liga del Paradigma Vincular. Este es el eje horizontal de Penta: Estrategia, Recursos y Mercados. Es el eje de la Formulación. Veamos ahora el eje vertical de la Implementación, Estrategia, Cultura, Gestión.

La Cultura puede ser endógena, orientada hacia Inventar o exógena, orientada hacia Descubrir. Descubrir necesidades. Inventar satisfactores. Necesitamos ayudar a que la empresa logre orientarse hacia ambos lados. La primera tiende a la optimización de los recursos y la segunda hacia la fidelización de los mercados. De la Cultura surgen los hábitos que son las conductas diarias que promueven o dificultan la implementación de la estrategia.

Desde el pilar de la Estrategia se desprenden objetivos específicos que permiten diseñar el pilar de la Gestión teniendo en cuenta la adaptación a los requerimientos de los distintos mercados servidos y la integración para la optimización del empleo de los recursos.

IV. Desarrollo Competitivo, Liderazgo y Alineamiento Cognitivo

La misión de la Alta Dirección consiste en traducir las decisiones políticas al lenguaje de la acción. Convertir intenciones en criterios que orienten y coordinen las decisiones rutinarias de ejecución. Para ello, lidera la transformación de la estrategia en planes operacionales y luego en programas de acción táctica. Este punto es clave ya que ante un entorno turbulento una estrategia incorrecta puede implicar sorpresa, vulnerabilidad, derrota y colapso. Aquí no hablamos de eficiencia en la configuración de la asignación y aplicación de recursos, sino de la definición de las hipótesis estratégicas que orientan esas decisiones eminentemente operacionales (funcionales).

Aquí destacamos la noción de potencia cognitiva del Desarrollo Competitivo en el sentido de posibilidad de definición de mejores hipótesis, más simples, más efectivas, más

eficientes, más rápidas y más plásticas. No potencia en dimensión. Por el contrario, al aumentar la dimensión es imprescindible controlar los efectos de estrangulación de interacción e innovación, capacidad de maniobra, libertad de acción y cambio dinámico que el tamaño puede acarrear. Aquí puede producirse la obsolescencia estratégica del comando por cualquier razón, cuando éste no consigue responder proactivamente con su conducta a los requerimientos cognitivos del cambio que requiere la complejidad.

La decisión estratégica se caracteriza por no ser programable como una cuenta o como un algoritmo ya que no puede ser conocida objetiva y completamente su estructura, puesto que no pueden ser detectadas (i) todas las variables relevantes, (ii) los valores de esas variables y (iii) las interrelaciones entre esas variables.

En Desarrollo Competitivo, este nivel es el del Liderazgo Cognitivo que consiste en detectar, evaluar, seleccionar e incorporar habilidades o competencias distintivas que nos permitan aprovechar mejor los recursos disponibles en el presente y en el futuro y hacer máxima la capacidad de maniobra o libertad de acción o variedad requerida (Ashby, 1957). Esto marca la diferencia entre el mero crecimiento, la acumulación ampliada de recursos, versus el desarrollo, qué hacemos cada vez mejor con qué recursos. Esto se logra por la interacción de tres dimensiones clave: la Intensidad Direccional, La interpretación Común y la Identidad Compartida (Baghai y Quigley, 2011).

Sin embargo, muchas veces, sus modelos de pensamiento no son explícitos, no son comunicables, no sirven para influir, ni para delegar, ni para coordinar, ni para controlar. Para cumplir estas funciones, esos modelos deben ser explícitos y coherentes. La quintaesencia de la Dirección es el pensamiento, el manejo conceptual. La verdadera medida de desempeño de la conducción es la calidad del pensamiento estratégico que precede a la acción. Esto se agrava cuando nos referimos a un grupo grande y no sólo a una persona. Para ello, en este artículo presentamos la metodología de intervención del Modelo Penta con la que hemos actuado en decenas de organizaciones de todo tipo, en varios países, durante los últimos 35 años.

Paso 1: Se conducen entrevistas individuales y confidenciales a los principales miembros de la organización, en las que se realiza un relevamiento cognitivo en base al Penta para detectar cómo percibe a la organización en cuanto a su Estrategia, su Cultura, sus Recursos, su Gestión, sus Mercados, además de recabar sus opiniones personales con respecto a su propuesta de transformación del sistema desde el Penta como él cree que es hasta el Penta como él cree que debe ser, el Penta deseado.

Este relevamiento se basa en una serie de preguntas de ruptura para determinar cuáles deben ser, según el entrevistado, las iniciativas críticas para alcanzar ese Penta deseado. Las preguntas de ruptura son aquellas que tienen que ver con los cinco pilares del Penta. Se le pide una calificación en escala de Muy mal, Mal, Regular Mal, Regular Bien, Bien, Muy Bien. Por ejemplo, una típica pregunta del pilar de estrategia: ¿Cómo considera Ud. el nivel de diversificación del Portafolio de Negocios? Al obtener su respuesta, se le pide que genere iniciativas de superación, ante casos negativos o de consolidación ante casos positivos.

Paso 2: Se analizan las distintas visiones en función de cada una de las preguntas a través del procesamiento de las entrevistas para representar gráficamente la dispersión cognitiva (por pregunta) y las distintas iniciativas propuestas por todos los entrevistados.

Al presentar la dispersión cognitiva surgida de las diferentes visiones individuales de todos los entrevistados al ser expuestos a cada pregunta, así como el listado de iniciativas relacionados con esa pregunta específica, el grupo está en condiciones de embarcarse en un profundo proceso verdaderamente sistémico de Alineamiento Cognitivo. Lógicamente, el resultado esperado no es que todos piensen igual sino detectar, capitalizar y celebrar la diferencia. El universo es ahora entendido como numerosos multiversos que son los que enmarcaran las que hemos llamado conversaciones disruptivas. Aquí comienza a producirse una de las tres dimensiones clave: la Interpretación Común.

Paso 3: La Alta Dirección impulsa la iniciativa grupal altamente participativa de formulación, principalmente la definición de la Misión, la Visión, los Objetivos y Ejes Estratégicos y los Valores Culturales e Ideológicos de la organización para, si es una

empresa, crear valor para el accionista ante un nivel aceptable de exposición al riesgo. A este conjunto de definiciones lo llamamos MEGA -Manifiesto Ejecutivo de Gestión Avanzada.

Una dispersión cognitiva no trabajada hace imposible la implementación efectiva y eficiente de las definiciones estratégicas del MEGA, ya que es la causa principal de la falta de Alineamiento Organizacional. A su vez, este paso asegura que el máximo nivel ejecutivo sea el más involucrado en el proceso de desarrollo competitivo, proceso que es una función y una responsabilidad de todos los niveles gerenciales posteriormente a ejecutar. Aquí empieza a generarse otra de las tres dimensiones clave: la Intensidad Direccional.

En varias organizaciones en las que hemos intervenido la cantidad de entrevistas individuales y confidenciales han sido entre 80 y 120, desde Mandos Medios hasta el Número Uno. En este caso, el paso 3 puede ser demasiado complicado de llevar a la práctica, por lo cual se pone en marcha una primera fase en la que participan el primer y segundo nivel de la pirámide organizacional para luego, en una segunda fase, generar un proceso de cascadeo en el que se involucran a los demás entrevistados.

Paso 4: En este paso, la Alta Dirección comienza el proceso de ejecución de forma tal que la organización entera logre un sistema de planes operacionales en forma de pirámide alineada. En esta fase hemos realizado en muchas organizaciones procesos de involucramiento grupal interfuncional en los que han participado el 100% de los miembros de la organización, discutiendo el MEGA. Así, por fin, se consolida la tercer dimensión clave: la Identidad Compartida.

Paso 5: El proceso estratégico ha conducido de esta manera el planeamiento operacional, la programación táctica y la presupuestación, ligando hipótesis estratégicas con acción. Inmediatamente debe ser incorporada la metodología de Gestión de Proyectos (Project Management – Project Management Institute). Si es posible, instalar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO – Project Management Office)

Cuando un grupo gerencial vive un proceso conjunto de Desarrollo Competitivo como la interacción entre Estrategia, Cognición y Poder, instantáneamente ha producido un cambio tanto en el alineamiento de sus mapas cognitivos y en la conducta grupal como en la

interacción de las cogniciones y conductas individuales. El ejercicio se hace con el objetivo de que se convierta en un proceso cognitivo grupal sistemático y sistémico. Es la gimnasia interactiva de pensar en forma estratégica, producir planes y que éstos conduzcan la acción: proyectos, programas, procesos, metas y presupuestos. Lo más importante es que esto implica una conducta organizacional armónicamente estructurada vertical y horizontalmente para crear valor sustentable. Pero implica el involucramiento generalizado de la mayor cantidad posible de los miembros de la organización (lo ideal es el 100%).

Esta es la congruencia lógica entre Estrategia, Cultura y Gestión.

V. Innovación, Transvección, Disrupción y Liderazgo Colectivo

La presión por innovar es creciente en dimensión, en aceleración y en complejidad. Inclusive, hasta el mismo concepto tradicional de innovación hoy puede haber quedado obsoleto. De acuerdo a los estudios internacionales, los ejecutivos de las empresas esperan que el porcentaje del ingreso total de sus compañías, proveniente de productos nuevos tiendan a representar porcentualmente cada vez más de su ingreso anual.

En los próximos años, cada vez más negocios han de quedar obsoletos debido a los cambios en la demanda de los mercados finales, la presión de los canales de distribución, los desarrollos tecnológicos, los cambios psicosocioculturales de los miembros de las organizaciones, las maniobras de los competidores y mayor convergencia entre los distintos sectores industriales, por nombrar los ejes más relevantes. El nivel de rivalidad competitiva es máximo, donde los conceptos parciales de estrategia ya no son instrumentos apropiados para crear valor; ni para los accionistas, ni para los clientes, ni para la supervivencia. El riesgo estratégico aumenta en proporción geométrica respecto a la esterilidad de innovación.

Muchas empresas ni siquiera tienen confianza en sus propias habilidades para manejar este riesgo. Sin embargo, la paradoja es que esas empresas tienen necesidades desesperantes por innovar y mantener su competitividad. Esta paradoja se incrementa cuando se debe tomar la decisión de a cuáles productos asignar cuántos recursos (decisión estratégica de portafolio y financiación de negocios), si proteger las líneas actuales evitando

las innovaciones radicales, o las oportunidades de futuro que amenazan las ventas y los márgenes de corto plazo. Incentivos en conflicto, inversiones tradicionales y metodologías de control sin actualizar matan las grandes ideas o permiten que las mediocres o las malas se pongan en acción. Muchas veces esas empresas observan con incredulidad cuando sus competidores se adelantan y lanzan esas mismas ideas.

Para las empresas de mayor dinámica competitiva tan diversas como las de alta tecnología o de la moda, ese ritmo de obsolescencia puede ser menor de un año. Estéiles de innovación, las compañías están condenadas a desaparecer. Pero generar innovación rentable está muy lejos de ser fácil y mucho más lejos de ser ejecutable con los viejos modelos mentales con los cuales hemos concebido la competencia hasta hoy.

Muchas empresas están fracasando en el impulso por crear o al menos descubrir nuevos conceptos y definir si están implementando una estrategia de sustentación (mejoras incrementales a las líneas actuales de productos o servicios) o si están formulando estrategias de disrupción (amparar, nutrir, contener nuevos conceptos que significan verdaderos nuevos negocios que cambien las reglas del juego) (Levy, 2010).

La participación y el involucramiento generalizado que se propone en este artículo apunta a resguardar a la organización de este trastorno a través de la implantación del concepto de Liderazgo Colectivo, basado en las tres dimensiones clave de esta metodología: la Intensidad Direccional, la Interpretación Común y la Identidad Compartida.

Las compañías que logran estas tres dimensiones claves pueden ser consideradas verdaderas Gamechangers (las que cambian las reglas del juego), empresas preparadas para la innovación incremental tradicional y también para generar innovaciones disruptivas que impliquen cambiar las reglas de juego de la dinámica competitiva. Ellas formulan y ejecutan Estrategias Competitivas Avanzadas e Integradas (Laffey y Charan, 2008).

Pero es imprescindible tener en cuenta que, cada vez que un nuevo concepto es desarrollado, la cadena de abastecimiento y distribución que permite concebirlo, fabricarlo y ponerlo a disposición del cliente final, puede no estar todavía preparada para operar en estos saltos bruscos hacia nuevos niveles de complejidad de los nuevos mercados globales. El

modelo Penta, al tenerlo en cuenta para analizar todos los eslabones de la transvección o Cadena de Valor debe ser un instrumento idóneo para esta transformación sistémica.

Las Gamechangers apuntan a identificar mejor y antes tanto las innovaciones de sustentación (incrementales) como las de disrupción, estas últimas típicamente ignoradas por los ejecutivos responsables por líneas ya establecidas tratando de proteger sus productos actuales. Son mejores en la generación de ideas o en la incorporación de conceptos, no comunes en los mapas mentales de sus organizaciones y desarrollando modelos de negocios en los que las inversiones pueden ser mucho más atractivas. Comprendiendo la brecha entre el desempeño de los productos tradicionales y la evolución de la demanda, proponiendo nuevas promesas y decidiendo los mejores diseños organizacionales para poner esas innovaciones en acción.

Esto requiere un abordaje radicalmente sistémico como el que Penta ayuda a lograr, explotando interactiva y participativamente la Innovación en un marco de liderazgo colectivo. Convirtiendo las ideas en desarrollo y el desarrollo en creación de valor.

CONCLUSION

1. Penta es un esquema conceptual, referencial y operativo para crear valor asumiendo una aceptable exposición al riesgo.
2. La definición de la Visión organizacional de un SSTC es la definición de un Penta deseado. Para ello, el modelo se sustenta en el concepto de Liderazgo Colectivo, sustentado en tres dimensiones clave: la Intensidad Direccional, la Interpretación Común y la Identidad Compartida.
3. Los cinco pilares del Penta son: Estrategia, Cultura, Recursos, Gestión y Mercados. Entre los cinco pilares y sus ligas surge un mapa de ruta para diagnosticar y transformar a cualquier SSTC.
4. Cada uno de los cinco pilares del Penta tiene valor sólo en relación a los otros cuatro. Un Mercado es atractivo sólo en relación a la Estrategia, a la plataforma de Recursos, a

la Cultura de esa organización y a su esquema de Gestión. Un Recurso, tangible o intangible, es un recurso, sólo ante una determinada configuración de los otros pilares restantes y puede no ser un recurso ante otra configuración diferente. Una Cultura organizacional es apropiada para un SSTC sólo teniendo en cuenta los otros cuatro pilares. Un esquema de Gestión es adecuado sí y sólo sí está subordinado a la ejecución de la Estrategia, que, a su vez, dependerá de los demás pilares del Penta.

5. La Estrategia de un SSTC, si éste es una empresa, es el conjunto de decisiones que determinan cuáles son los negocios en los que el SSTC decide competir. Estas decisiones incluyen la definición del Portafolio de negocios (equivalente a la Misión del SSTC), la Estrategia Competitiva de cada unidad de negocios y la asignación estratégica de recursos entre todas las unidades del Portafolio.
6. Estrategia es asignar los Recursos adecuados (gente, tangibles e intangibles) en los Mercados que el SSTC considera atractivos.
7. La Cultura consiste en el subsistema de valores y creencias compartidas por los miembros de la organización. Es la Matriz Relacional-Emocional del SSTC.
8. El pilar de la Gestión incluye al Organigrama, los Sistemas de Información y los Procesos requeridos para ejecutar los lineamientos de la Estrategia.
9. El eje horizontal del Penta representa la perspectiva de la Formulación de la Estrategia. El eje vertical representa la perspectiva de la Implementación de la Estrategia.
10. El pilar de la Cultura es el dominio de los valores compartidos y de las ideas guía de la que surge la conducta diaria. Esta consiste en los Hábitos que impactan positiva o negativamente en la Formulación y en la Implementación de la Estrategia.
11. La Estrategia, en la dimensión del Portafolio completo y de la Estrategia Competitiva de cada unidad de negocios, debe ser traducida a objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y controlables con los cuales se diseña el pilar de la Gestión.
12. La Cultura organizacional debe complementar una perspectiva endógena, orientada al requerimiento constante de Inventar nuevas configuraciones de los Recursos, con una

13. perspectiva exógena, orientada a satisfacer el requerimiento constante de Descubrir nuevas oportunidades en los Mercados actuales o futuros.
14. La plataforma de Recursos debe ser administrada en base a las Habilidades Distintivas para generar Presión para crear valor. Los Mercados deben ser servidos mediante las Ventajas Competitivas requeridas como para generar Atracción para crear valor.
15. El pilar de la Gestión debe ser diseñado para optimizar los macroprocesos de Productividad de los Recursos y de Posicionamiento en los Mercados.
16. Además de la estructura sincrónica de Penta, la dinámica diacrónica considera el impulso sistémico-cognitivo requerido por la creación sostenible y sustentable de valor ante niveles aceptables de riesgo asumido (variable subjetiva/emocional dada por la Cultura del SSTC).
17. Cada miembro del SSTC construye subjetivamente una percepción sobre el SSTC que se transforma en su mapa mental que debe ser entendido como su versión particular del Penta. El modelo del Penta es empleado para detectar esos mapas mental individuales y confidenciales que, después de ser analizadas en conjunto para comprender las diferentes percepciones y su dispersión cognitiva, son trabajadas grupalmente para potenciar el Alineamiento Estratégico del sistema completo. De este Alineamiento dependerá la viabilidad de ejecución de la Estrategia y la disolución de las visiones túnel provocadas por los compartimentos estancos.
18. Penta es el único dominio donde pueden surgir innovaciones incrementales, radicales o disruptivas. No hay innovación fuera del Penta.
19. Penta es el único dominio donde sucede el aprender, el aprender a aprender y el aprender a desaprender.
20. Penta requiere tres niveles de cambio: (i) Flexibilidad, que consiste en el tipo de cambio homeostático dado por la capacidad de resiliencia, de volver a ser como antes, (ii) Plasticidad, que consiste en el cambio homeostático sin resiliencia de querer ser diferente que antes y (iii) Libertad de Acción, que consiste en la capacidad homeostática sin resiliencia de poder realmente ser diferente que antes.

21. No compite una empresa contra otra empresa. Lo que compite es un Penta contra otro Penta.

BIBLIOGRAFÍA

ALONSO, M. (1990). Organization and Change in Complex Systems. Nueva York, ICUS, Paragon House.

ASHBY, W.R. (1957). An Introduction to Cybernetics. Londres, Chapman & Hall.

BAGHAI, M. y QUIGLEY, J. (2011). As One: Individual Action - Collective Power. China, Portfolio / Penguin.

BAR-TAL, D. (1990). Group beliefs. A conception for analyzing, group structure, processes, and behaviour. Nueva York, Springer-Verlag.

CHURCHMAN, C. W. (1984). The Systems Approach. Nueva York, Delacorte Press.

EMERY, F. E. y TRIST, E. L., "Socio-technical systems". Management Sciences Models and Techniques, Vol. 2, 1960, Londres.

GHARAJEDAGHI, J. (2005). Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity - A Platform for Designing Business Architecture. Burlington, Butterworth-Heinemann.

GORE, E. (2003). Conocimiento Colectivo: La formación en el trabajo y la generación de capacidades colectivas. Buenos Aires, Granica.

GORE, E. y DUNLAP, D. (2006). Aprendizaje y organización: una lectura educativa de las teorías de la organización. 3ª edición, Buenos Aires, Granica.

LEVY, A. R., (2010). Desarrollo Competitivo y Dinámica de los Sectores Industriales. Disponible en internet en PDF, <http://www.materiabiz.com>, Argentina y <http://www.portafolio.com>, Colombia, 2010.

MATURANA ROMESÍN, H. (1996). Desde la biología a la psicología. Santiago de Chile, Editorial Universitaria.

MATURANA ROMESÍN, H. y NISIS, S. (1997). Formación humana y capacitación. Santiago de Chile, UNICEF-Chile/Dolmen.

MATURANA, H. y VARELA, F. (1984). El árbol del conocimiento. Santiago de Chile, OEA / Editorial Universitaria.

PICHON-RIVIÈRE, E. (1999). El proceso grupal. Buenos Aires, Nueva Visión.

PREMACK, D. y WOODRUFF, G., "Does the chimpanzee have a theory of mind?". Behavioral and Brain Science, Vol. 1, Issue 4, 1978.

PRIGOGINE, I. (1996). El fin de las certidumbres. Santiago de Chile, Andrés Bello.

ROPOHL, G., "Philosophy of socio-technical systems". Society of Philosophy and Technology, Vol. 4, Nro. 3, primavera 1999.

SANDERS, T. I. (1998). Strategic thinking and the new science. Planning in the midst of chaos, complexity and change. Nueva York, Free Press.

SENGE, P. (1990). The Fifth Discipline - The Art & Practice of The Learning Organization. Nueva York, Currency Doubleday.

SKYTTNER, L. (2006). General Systems Theory: Problems, Perspective, Practice. Singapur, World Scientific Publishing Company.

VON BERTALANFFY, L., "The theory of open systems in physics and biology". Science, Vol. 111, 1950.

VON BERTALANFFY, L. (1969). General System Theory. Nueva York, George Braziller.

VOSNIADOU, S., "Capturing and modeling the process of conceptual change". Learning & Instruction, Vol. 4, 1994.

WEINBERG, G. M. (2001). An Introduction to General Systems Thinking. Nueva York, Dorset House.

WILSON, B. (2001). Soft Systems Methodology: Conceptual Model Building and its Contribution. Londres, Wiley.