

Liderazgo institucional frente a nuevos escenarios sociales

por **Marcelo Manucci**

El contexto se mueve y cambia las condiciones de vida de las organizaciones permanentemente. En este marco, uno de los desafíos más importantes es mantener la operatividad y la competitividad ante la dinámica vertiginosa de este contexto actual. Desde el punto de vista de la estrategia, este desafío implica un cambio sustancial respecto de la planificación tradicional y está marcado por el paso de la administración de un "mundo conocido" a la gestión de un "nuevo paisaje desconocido". Hemos sido educados para vivir en contextos estables y seguimos siendo formados para ser eficaces en espacios conocidos. Pero las condiciones actuales nos presentan un paisaje sumamente diferente al que estamos acostumbrados.

Superar el modelo mecanicista obsoleto

El diseño organizacional y la gestión de los sistemas humanos, desde su concepción han tenido un principio mecanicista basado en la eficiencia de los procesos. Pero la búsqueda de la precisión interna los ha aislado de la dinámica de su contexto. Este diseño autorreferencial, que llevó al gran desarrollo de la industrialización, en la actualidad presenta tres frentes críticos para los sistemas productivos:

- a) **debilidad estructural** que provoca conflictos en su funcionamiento,
- b) **debilidad competitiva** con profundas dificultades en la capacidad de respuesta, y
- c) **debilidad estratégica** que restringe los movimientos a reacciones de supervivencia.

En el primer caso, el diseño mecanicista es un diseño rígido que resulta conflictivo para la naturaleza de los sistemas humanos: abiertos, dinámicos y paradójicos. La dinámica de las máquinas no se corresponde con la dinámica de los procesos humanos y esta rigidez estructural está generando profundos conflictos en el desempeño frente a las exigencias de la vida actual. En segundo lugar, en este contexto de volatilidad creciente el diseño de las máquinas no tiene capacidad de respuesta frente a la velocidad de los cambios del entorno. La rigidez autorreferencial no garantiza respuestas adecuadas, lo cual profundiza las dificultades de funcionamiento y desempeño. Y por último: los modelos estratégicos están pensados para la guerra, para "ganar o ganar", no para "desarrollar las potencialidades" del sistema en todas sus dimensiones. En las condiciones del contexto actual, este principio multiplica los enemigos y transforma la gestión en un desenfrenado juego de poder y sometimiento.

La comunicación ha sido heredera de este diseño mecanicista y por lo tanto también enfrenta el desafío de prepararse metodológica y técnicamente para transitar contextos inestables. El desfase de los modelos de gestión anticuados y rígidos reduce las posibilidades competitivas de las organizaciones, que frente a su propio desconcierto reaccionan compulsivamente intentando controlar los acontecimientos y acomodarlos a su modelo propio de realidad.

¿Por qué la comunicación es clave en la competitividad?

Es importante comprender que "ser competitivos" no es una propiedad que depende exclusivamente de la dimensión estructural de los recursos ("de lo que es" o "de lo que tiene"); es una capacidad dinámica que

depende del manejo de sus vínculos frente a la posición de distintos actores y a las situaciones que éstos generan en su contexto. El hecho de “ser más” (ser más grande, más innovador, más antiguo, etc.) o “tener más” (más tamaño, más talento, más dinero, etc.) no determina la competitividad de una organización (proyecto, empresa, organización, institución, país, etc.), esto ha quedado más que en evidencia con esta última crisis financiera internacional.

La capacidad competitiva se define por la forma en que organiza sus recursos para mantener una participación protagónica en el contexto en el que se desempeña. En el nivel de complejidad tal en que se ha convertido el contexto económico actual, la competitividad se define por la capacidad de ser percibido y valorado en el tiempo. Si una organización no es percibida: no existe; y si no es valorada: es fácilmente reemplazable. Por lo tanto, la competitividad no es solamente una cuestión de empresas y de rentabilidad de productos. La competitividad tiene que ver con la capacidad de interacción para mantener un diálogo estratégico con las demandas de un contexto, cada vez más exigente, interconectado, volátil e imprevisible.

Generalmente, se suele asociar la competitividad a rentabilidad, a ganarle en ventas a las otras empresas del sector. Pero, en contextos inestables la rentabilidad no es garantía de permanencia. La rentabilidad es un parámetro coyuntural de crecimiento en una empresa, pero no es el único proceso que determina la percepción y valoración. La rentabilidad no garantiza la permanencia. Lo que define la permanencia de una organización es el valor de su propuesta y la gestión de los efectos de sus acciones. De esta manera, la competitividad no es un parámetro de control, es un parámetro de participación social. Este es el factor clave donde la comunicación cobra su aspecto estratégico como un eje transversal para sostener la participación de una organización frente a la diversidad de distintos sectores sociales.

DirCom, estrategia global

Definir al DirCom como estrategia implica capacidad de diálogo con el contexto, de análisis y anticipación de movimientos para mantener la capacidad competitiva de la organización. Es decir para “ser percibidos y valorados en el tiempo”. Este momento histórico es clave para comenzar a diseñar un futuro competitivo en cada una de nuestras empresas y organizaciones, porque si algo tiene claro este contexto es que la estabilidad continuará siendo transitoria y que las fluctuaciones y los cambios pasarán a ser continuos e imprevisibles.

Los desafíos organizacionales frente a las nuevas exigencias del contexto están relacionados con tres niveles de diversificación:

- **Diversificación en la oferta:** con nuevos productos / servicios para los mismos destinatarios, ampliando la capacidad de valor a partir de nuevos insumos físicos y simbólicos.
- **Diversificación en los espacios de intervención:** para encontrar mercados / sectores sociales alternativos en nuevos clientes o en nuevas escalas de consumo para los mismos productos / servicios.
- **Diversificación en las escalas de actuación:** generando estructuras básicas que faciliten sostenibilidad y estructuras móviles que permitan flexibilidad e innovación.

Los desafíos particulares del DirCom están relacionados con un mundo desafiante que nunca terminaremos de conocer por completo. En este juego de la complejidad todo líder se encuentra tomando decisiones en el centro de un tablero social en el que convergen tres fuerzas:

- **Diversidad de actores** dinámicos (globales, regionales y locales) y heterogéneos en sus capacidades y propiedades.
- **Reglas de juego cambiantes** que marcan las condiciones de interacción, y establecen el modo de relacionarse los actores en diferentes procesos.
- **Resultados emergentes** que son las situaciones de amenazas o posibilidades que surgen del movimiento e interacción de los actores bajo determinadas reglas.

No se puede transitar un momento inédito en un paisaje desconocido y sin un significado trascendente. Cuando la organización no define una imagen de futuro, queda atrapada en los saltos del presente, encajada en una ilusión de estabilidad. Aún cuando tenga un devenir presente y rentable, solamente acumula y se agranda, pero esto no significa crecimiento, ni mucho menos garantiza permanencia. Muchas organizaciones tienen un devenir exitoso pero un futuro dudoso porque viven al margen de una dimensión ética, presionando sobre las posibilidades de su entorno para obtener resultados inmediatos sin reparar en los costos que ello implica.

La comunicación con sentido estratégico está íntimamente relacionada con el liderazgo competitivo de una organización, porque es la acción transversal que le permite dialogar con nuevas demandas sociales, las cuales establecerán posibilidades de crecimiento o restricciones de desarrollo para la organización. En gran parte, este factor depende de la gestión de vínculos corporativos y la capacidad de diseñar y gestionar el valor de una propuesta corporativa en diferentes sectores. En definitiva, "ser valorados y ser percibidos en el tiempo" es el mayor capital que una organización puede construir hacia el futuro. La comunicación en general y el DirCom en particular tienen un amplio espacio para diseñar la estrategia competitiva de las organizaciones actuales.

@ Marcelo Manucci