

NUEVAS RESPUESTAS PARA NUEVOS ESCENARIOS  
NEW ANSWERS FOR NEW SCENARIOS



Marcelo Manucci [marcelomanucci@gmail.com](mailto:marcelomanucci@gmail.com)

ORCID: 0000-0002-9990-2316

Investigador independiente

Autor invitado

Ensayo

JEL: D21

Estamos viviendo un contexto en transformación. El paisaje cotidiano se está redefiniendo desde el inicio de esta nueva década, sin tener aún precisión de la imagen definitiva de los desafíos en los próximos años. Esta apertura a lo desconocido aumenta las demandas y las exigencias para las personas organizadas en diferentes estructuras y escalas. En este marco, esta reflexión toma como objeto a la administración entendida como el modo de organizar la respuesta de un sistema humano ante las exigencias de su contexto.

Un sistema humano es un cuerpo orgánico que busca en su ambiente condiciones de permanencia. Puede ser una persona desarrollando un proyecto, una pequeña unidad productiva, una gran empresa o el mismo Estado desplegando distintas intervenciones en las condiciones de vida de una comunidad. En el diálogo con las condiciones del contexto, las respuestas pueden ser innovadoras y productivas o pueden ser compulsivas, desesperadas e ineficaces. La capacidad de respuesta es el núcleo de la administración. Las metodologías, procesos y herramientas que sostienen este diálogo pueden tener fundamentos científicos, pueden ser producto de la tradición o improvisación, o una mezcla circunstancial de ambas procedencias. En cualquiera de los tres casos, el resultado es una acción que, detrás, sustenta una concepción de administración (científica, inconsciente o desesperada).

En este texto, la reflexión sobre la capacidad de respuesta se aborda en tres dimensiones: el pasado, el presente y el futuro. Esta secuencialidad no pretende un análisis

histórico. El calendario no interesa. El factor clave son los condicionamientos que generan cada una de estas dimensiones: las consecuencias de lo realizado, las exigencias de redefinición, los desafíos de innovación.

La actualidad es una sucesión de acontecimientos emergentes e irreversibles que transforman la línea recta del tiempo en complejas bifurcaciones. Muchas veces enfrentamos momentos de inflexión en los cuales, los prolijos relatos acerca del futuro se fragmentan en múltiples estados posibles vulnerables en el presente. Estamos en un momento histórico de bifurcaciones que señala una instancia de cambios en la actividad económica, mercado o sector y marca el límite entre un orden relativamente previsible y nuevo orden desconocido. Hacia el pasado, la historia es conocida, hacia adelante, la historia comienza a bifurcarse en las decisiones del presente.

### La paradoja de la mediocridad

El primer factor del pasado en este nuevo contexto histórico es el colapso de un modelo de administración que deja sin repertorio de respuesta a las organizaciones. La mediocridad tiene que ver con la repetición compulsiva de un modo de supervivencia, sin posibilidades de desarrollo para las organizaciones. La paradoja que sostiene esta mediocridad es la ineficiencia eficaz. Los sistemas ineficientes (aquellos que se apartan de su diseño o no cumplen el conjunto de instrucciones), tienen más libertad para generar alternativas estructurales adaptativas que le permiten moverse y ensayar respuestas posibles. Este postulado no pretende ser una defensa de la ineficiencia. Por el contrario, procura reflexionar sobre el legado administrativo de la rigidez. Cuanto más eficientes pretendemos ser, más ineficaces nos convertimos en la capacidad de respuesta.

La ineficiencia define un modo específico de comportamiento, que también puede utilizarse como calificativo para describir un modo de actuar respecto de un marco de referencia o de un protocolo de procedimiento.

En el caso de los sistemas humanos, el marco de referencia es una construcción simbólica que puede ser informalmente desarrollada (como un sistema de creencias de desarrollo espontáneo), o formalmente implementada (como los procesos culturales específicos en organizaciones). Ser eficiente implica responder a un marco de referencia o procedimientos adecuados para lograr determinada respuesta. La paradoja que nos plantea la eficacia de ser ineficientes es que estos comportamientos por fuera del protocolo, aunque disfuncionales, suelen ser las mejores respuestas posibles de un sistema que no encuentra otros parámetros de referencia para actuar de manera eficaz. Es decir, apartarse de un modelo

determinado, es la mejor conducta para lograr mejores respuestas adaptativas. Pero, los problemas se agudizan cuando las respuestas transitorias se establecen como normativas de funcionamiento. Es decir, cuando el adjetivo "ineficiente", se transforma en la norma de funcionamiento de un sistema humano.

La mediocridad del liderazgo tiene que ver con la imposibilidad para llevar a los sistemas sociales a nuevos órdenes de crecimiento y desarrollo. Los líderes de distintos niveles se han preocupado por administrar su poder gestionando restricciones, más que en la generación de alternativas y posibilidades de desarrollo. Indefectiblemente, la permanencia hegemónica sin cambios necesita estructuras disfuncionales para sostener la exclusión. Si bien todo sistema busca mantener la perdurabilidad de sus condiciones de vida, por otro lado, también necesitan la creatividad de la adaptación para mantener la capacidad de supervivencia cuando cambian las características de su contexto.

La creatividad es la esencia de la vida en la búsqueda de posibilidades de perdurabilidad. Esto significa, que aun con presión y control para mantener condiciones hegemónicas, el sistema sigue transformado su estructura interna. Hay una transformación inevitable por las mismas características de interacción y generación de nuevas condiciones de vida. Cuando la creatividad de un sistema queda abortada (por distintos motivos), se vuelve nociva, el mismo sistema genera una implosión. Cuando esto ocurre, la creatividad se manifiesta en la creación de una diversidad de manifestaciones disfuncionales.

Cuando los modelos de realidad se tornan inoperantes (las explicaciones de los hechos cotidianos no pueden dar cuenta de lo que sucede), los sistemas humanos se vuelven inoperantes. Justamente como el marco de referencia que ordena la realidad es inoperante, el sistema "inventa" estructuras alternativas para mantener su dinámica de interacción con el entorno. En el caso particular de los negocios, esta desactualización del marco de referencia implica desde problemas económicos hasta la desaparición de una organización.

La ineficiencia actual aparece porque hemos sido educados y preparados, para operar bajo la lógica de un mundo conocido, por lo tanto, todas nuestras herramientas de planificación e intervención (tanto en lo personal, grupal y corporativo) funcionaban en una dinámica previsible y bajo ciertas condiciones de estabilidad con límites claramente establecidos. La base de este desfase entre el marco de referencia y la dinámica de los hechos tiene relación con nuestra posición personal (o grupal) frente a los nuevos acontecimientos que transforman nuestro espacio cotidiano de desarrollo.

El impacto de la mediocridad en el desempeño implica la naturalización de la supervivencia y la permanencia defensiva de un modo automático de vida. Este estado paranoide que sostiene una estabilidad forzada del sistema sin transformación. ¿Por qué las

organizaciones entran en comportamientos autodestructivos? ¿Por qué todos los esfuerzos generan resultados contrarios? Porque las estrategias se enfocan solo en los aspectos amenazantes del contexto. Bajo esa perspectiva, la capacidad adaptativa está centrada en la supervivencia del sistema. En el caso de las organizaciones, cuando quedan atrapadas en este círculo paranoide, sus esfuerzos se concentran en luchar para conquistar más territorio o mantenerse refugiado en escalas menores de producción. En muchos casos, las organizaciones centran sus esfuerzos en aumentar potencia, tamaño y poder invirtiendo recursos para fortalecer la estructura física del sistema, desconociendo que el punto de vulnerabilidad de su desempeño es la capacidad emocional para abordar el contexto. Así, gran parte de las inversiones (por no decir la totalidad) está destinada a mantener la "fuerza" productiva de manera mecánica y burocrática, con muy poca inversión en la calidad de vida de quienes sostienen los procesos productivos.

Los sistemas humanos (grupos, organizaciones, sociedades), no responden de la misma manera que las máquinas a las exigencias del entorno. Las relaciones humanas son un entramado cognitivo-emocional complejo y paradójico, con una lógica diferente de los sistemas mecánicos. La estructura de las relaciones humanas es simbólica y no se restringe a un conjunto de instrucciones. Todas las interacciones humanas tienen un subtexto emocional que marca el clima de las relaciones (Goleman, 2007). Esta transacción tácita es lo que define la modalidad de intercambio.

En este marco, la capacidad de respuesta de un grupo u organización no depende solo de su potencial físico o tecnológico; por el contrario, gran parte del desempeño depende de la capacidad emocional de las personas para crear, sostener y comprometerse con nuevas formas de respuesta. Este entramado cognitivo-emocional es subestimado en las organizaciones. Para revertir este estado de supervivencia con resultados mediocres, es necesario repensar en una simetría de inversiones que puedan contemplar, además de los recursos físicos, la necesidad de invertir en emociones. Esto significa generar condiciones en el clima emocional que posibilite sostener y ampliar la capacidad de respuesta del grupo o la organización frente a un contexto que amplía la brecha de inestabilidad e incertidumbre (Manucci, 2019).

Aun cuando los integrantes de un grupo tengan habilidades técnicas desarrolladas, lo que garantiza su desempeño es la calidad emocional del sistema. Este es el punto crítico del desempeño porque a mayor presión sobre el sistema, mayores probabilidades de colapso. La adaptación puede tener características de desarrollo o de autodestrucción, de acuerdo con el contexto emocional que se despliega en el sistema. De la misma manera, según las emociones

que se despliegan en el sistema, se pueden generar transformaciones de crecimiento o síntomas estructurales como condiciones de adaptación (Manucci, 2016).

Las organizaciones quedan atrapadas en un desempeño mediocre porque abordan el contexto desde las limitaciones, rodeado de enemigos, relegando toda la estrategia a la supervivencia, en lugar de explorar las posibilidades de desarrollo. Al mismo tiempo, esta inercia de supervivencia ha sido rentable para muchos sistemas (económicos, políticos y sociales) por eso se sostienen disfuncionalmente. Frente a un contexto de mayor interdependencia, la vulnerabilidad aumenta con la percepción de nuevas “amenazas y enemigos” como actores y procesos emergentes de un contexto en transformación.

### La gestión de lo impredecible

Las consecuencias de la pandemia por COVID que inauguró la nueva década del siglo sembraron el presente de exigencias inesperadas como ocultas. La irrupción de la pandemia desveló la mediocridad de muchos procesos (políticos, sanitarios, tecnológicos, sociales, educativos, productivos, entre otros) y empujó la administración de las respuestas a una renovación compulsiva. Worley & Jules (2020) plantean en un reciente ensayo que la pandemia dejó al descubierto tres vulnerabilidades antiguas: las organizaciones no estaban preparadas para las disrupciones, no tenían capacidad de respuesta frente a lo nuevo y tercero, había una profunda inequidad social sosteniendo esta ineficacia.

El gran desafío del presente es la perdurabilidad de la inestabilidad y, particularmente, el desafío de las organizaciones en el presente es como prepararse para la inestabilidad porque de esto depende la calidad del desempeño y las posibilidades de recuperación del desarrollo y el crecimiento (Shaw et al., 2020). Entre la esperanza y el miedo de la permanencia de la inestabilidad, las organizaciones deben prepararse para redefinir la supervivencia al pasado, fortalecer la diversidad de respuestas al presente y recuperar la inspiración para sostener un nuevo horizonte de futuro.

La primera dimensión de gestión implica abordar los niveles de amenazas creados por los contextos amenazantes (Rius, 2020). Junto con el estrés, propio de la tarea laboral virtualizada en los últimos meses, se suman los temores laborales relacionados con la situación del puesto de trabajo (la perdurabilidad, cambio, remuneración, reestructuración, etc.) y los temores profesionales relacionados con la propia carrera y las posibilidades personales de desarrollo (cambios sociales, reestructuración profesional, transformación económica, valoración profesional, etc.). Despejar las condiciones de amenazas es importante para que no

se incrementen aún más los niveles de estrés que culminan afectando la salud y el desempeño de las personas.

En este marco, las organizaciones deben recibir a las personas con tres o cuatro ideas claves de gestión para afrontar un nuevo contexto. Paralelamente, es necesario diseñar espacios de diálogo e intercambio para que esas ideas no sean tergiversadas. El impacto emocional puede llevar a mayores niveles de inferencias y argumentos distorsionados. Los mandos medios cumplen un rol fundamental como traductores y cuidadores de los lineamientos organizacionales. Hay tres palabras que definirán el rol de los cuadros medios: claridad, coherencia y consenso (Sanders et. al, 2020). Finalmente, las organizaciones deben describir claramente el alcance de los roles y necesidades organizacionales en este nuevo contexto. La gente debe tener referencias precisas sobre el sentido de su rol y qué se espera de su desempeño.

La segunda dimensión de gestión implica darle lugar a la apertura y la heterogeneidad. Para afrontar condiciones desconocidas se necesita un abordaje innovador de las circunstancias actuales y potenciales. La creatividad es urgente ante el colapso de las respuestas clásicas. Las organizaciones deben fortalecer la diversidad para integrar disciplinas, opiniones y experiencias que posibiliten miradas heterogéneas ante situaciones inéditas. Deben aceptar la vulnerabilidad de sus propias certezas para ser artífices de soluciones posibles que le permitan convivir con la inestabilidad. En un estudio en los primeros meses del retorno a los espacios laborales, Hite y McDonald (2020) planteaban que la diversificación y reconversión serían fundamentales en el proceso de resiliencia personal y recuperación organizacional. Las autoras citan datos de una investigación de la Universidad de Cornell sobre el trabajo privado en los Estados Unidos que estimaba que un 42% de los puestos no retornarían. Al mismo tiempo, planteaban que tres de cada diez empleos se reconvertirían absorbidos por nuevas industrias o servicios que se han diversificado. En aquel momento, la inteligencia artificial no se asomaba como una nueva amenaza de reconversión.

Frente a estos desafíos de resiliencia personal y organizacional, el flujo de las ideas será clave para un intercambio de soluciones dinámicas en contenido y tiempo. Las organizaciones deben diseñar espacios y procesos de participación que les permite escuchar y recoger nuevas voces, distintas experiencias y percepciones innovadoras sobre diferentes temas. Asimismo, los temas críticos se deben transformar en equipos heterogéneos de abordaje (roles, géneros, edades, profesiones, posiciones); los desafíos no pueden ser responsabilidad de un solo departamento o de una sola área porque esto conlleva el riesgo de una visión limitada.

Finalmente, las organizaciones deben crear espacios e iniciativas para ensayar algo lo nuevo (proyectos piloto, unidades de negocio, nuevos procesos, servicios). Ensayar lo nuevo

permite trabajar creativamente a escalas controlables para introducir aspectos innovadores que puedan anticipar futuras líneas o espacios de desarrollo.

La tercera dimensión de gestión conlleva la recuperación de la inspiración en el trabajo. La pandemia no solo generó encierro físico, también generó un encierro emocional. Durante la pandemia, las consecuencias emocionales se relegaron ante la preocupación por sobrevivir al confinamiento, a las dificultades financieras y a las restricciones sociales (Hamouche, 2020). Estos factores determinantes de estrés, depresión y trastornos de ansiedad hoy salen a la superficie dejando a la luz nuevas preocupaciones sociales (Tan et al, 2020). No hay referencias ni referentes que respondan a la incertidumbre de nuevos escenarios. A nivel de liderazgo, el mayor enemigo de esta pandemia no fue solamente el virus, sino la arrogancia de las certezas que devastaron la confianza de las personas. Ante la fragilidad de la credibilidad, es necesario crear nuevos parámetros de referencia para dar los primeros pasos en lo desconocido. Sin inspiración, es imposible.

Para generar el protagonismo en la gente es necesario valorar el rol de cada persona en el aporte a un destino colectivo. No hay trabajos menores o más importantes que otros, todos son necesarios para recuperar la capacidad de respuesta. Las personas deben volver a sentir "que están haciendo algo que vale la pena". En este marco, un factor clave es reforzar el esfuerzo colectivo para sostener el compromiso diario ante exigencias y demandas inéditas e inesperadas. Sin ese marco de confianza, no hay aprendizaje ni dedicación posible. Finalmente, aun en la incertidumbre, las personas necesitarán nuevos desafíos, nuevos horizontes inspiradores para transformar la resignación.

### Los nudos del futuro

La pandemia no solo generó la incertidumbre respecto del futuro, también mostró la precariedad de algunas certezas del pasado y desafió a las organizaciones sobre la capacidad para renovar las respuestas del presente. El alcance de nuestra mirada hacia un nuevo horizonte y la determinación para sostener un camino incierto dependerá del marco emocional que enmarque las nuevas respuestas para transitar este nuevo momento histórico. Podemos hacer cálculos, analizar tendencias y proyectar la dinámica de determinados sectores a desarrollar. Pero el desafío cultural se basa en la pregunta ¿cómo pensar el futuro sin el pasado? ¿Hacia dónde proyectar el futuro? El futuro es una decisión que sintetiza la dimensión de una aspiración colectiva. El futuro no es una escala de tiempo. Solemos manejar el futuro como una fecha en el calendario. En este marco, la versión clásica del futuro, como una proyección lineal de lo conocido a lo desconocido, ha condenado al tiempo a una concepción tan irreal como riesgosa. La visión que supone la extensión en una línea recta de un calendario

absoluto sin perturbaciones está condenando el futuro al pasado. Estos planes se transforman en una trampa porque se intentan controlar los sucesos emergentes con base en las experiencias del pasado. Cuando el horizonte de posibilidades es pequeño, la rutina y el futuro se confunden y las disrupciones cotidianas del contexto terminan condenando el futuro a decisiones deterministas y comportamientos reactivos.

Este momento histórico tiene una dualidad inquietante y desafiante que enlaza la imposibilidad y la transformación. Por un lado, la incertidumbre del presente expresa el desconcierto, el dolor, la frustración, los temores del pasado. Y, por otro lado, la posibilidad de lo nuevo, de la aventura, de la conquista, de la creación hacia el futuro. La imposibilidad es un nudo que depende de las decisiones personales para amarrar los proyectos a la resignación o soltarlos a nuevos horizontes.

Enfrentamos lo que definimos. Esta es la particularidad de nuestra especie. Somos mamíferos parlanchines que marcamos nuestro territorio de forma química, al igual que los otros mamíferos; sin embargo, en nuestro caso, la química que define los límites de nuestro territorio se sustenta en un relato que define el paisaje en el que vivimos. La química que define los límites de nuestro territorio son las emociones. Las palabras están atadas al cuerpo químicamente, por eso muchas veces es tan difícil desprenderse del relato que enmarca nuestros días, aunque ya sea obsoleto o se esté resquebrajando. Para el cuerpo, el autoengaño es menos doloroso emocionalmente que la decepción.

La perdurabilidad del relato personal sin transformaciones es funcional a la tiranía del pasado que ahoga lo nuevo, nutre la vulnerabilidad del presente que sostiene la imposibilidad y justifica el abandono del futuro para soportar la resignación. Por lo tanto, la incertidumbre es necesaria para que lo nuevo sea posible y la valentía es necesaria para desatar las palabras que mantienen los nudos que impiden que algo nuevo ingrese a nuestras vidas.

Frente a la imposibilidad de lo nuevo, los sistemas humanos se enferman. Es decir, que los síntomas no son los culpables del sufrimiento, solo son aliados de la imposibilidad. Nosotros sufrimos de imposibilidad, los síntomas no tienen la culpa. Los nudos están en nuestras decisiones. Los síntomas son una solución, es la forma que tomó una experiencia, como se resolvió. Este es un punto muy sensible porque la primera tendencia de las personas es remover el síntoma, despejar lo que incomoda porque no aceptan la forma en que se resolvió la experiencia. Sin embargo, esta acción implica atentar contra la solución a la experiencia con lo que estabilizó o permitió una salida armónica (lo cual no significa saludable o positiva) que sostiene esta experiencia y la ha consolidado en nuestro paisaje interior.

Los síntomas tienen que ver con el futuro, la incertidumbre con el pasado. Esa es la ecuación invertida. Buscamos certezas en el futuro para inspirarnos y causas del sufrimiento



en el pasado para justificarnos. Sin embargo, la dinámica de transformación, paradójicamente, no responde a la lógica tradicional del cambio.

Lo que sabemos es que los escenarios clásicos binarios (positivos o negativos) tendrán muchas sorpresas en la línea de tiempo. Algunas de estas sorpresas se están gestando en la interacción de algunas variables visibles, otras tantas ni siquiera se han entrecruzado. Para encontrar alternativas es necesario moverse con un final abierto y considerar estados posibles que permitan introducir lo nuevo y lo inusual en el mapa estratégico; levantar la mirada para extender el espacio de análisis, mirar más grande el espacio que enfrentamos. Crear nuevos interrogantes, preguntas inusuales para conectar variables que no son visibles y anticipar saltos estratégicos en diferentes escalas para tener preparado un mayor margen de respuestas ante lo nuevo.

Liderar implica traer el futuro al presente para inspirar otra cotidianidad. Nadie se mueve de su presente, aunque sea doloroso y opresivo, si no encuentra algo que valga la pena en el futuro. La movilización no es la respuesta compulsiva a una técnica de entretenimiento. Las personas se movilizan si encuentran condiciones para arriesgar otra forma de vida. El desafío de la movilización es generar condiciones para que lo nuevo sea posible y mover a las personas de la comodidad de las frustraciones conocidas.

En la historia de los últimos años, la inspiración fue reemplazada por la burocracia y el entusiasmo, por la resignación. Con esa ecuación, lo desconocido se transforma en un paisaje intolerable. Liderar en lo desconocido implica recuperar el futuro para que pueda renovar el presente. El paisaje se torna opresivo por la repetición compulsiva del pasado anudado en los relatos del presente.

No hay estrategia sin futuro, no hay futuro sin incertidumbre; no hay liderazgo sin inspiración.

## Referencias

Goleman, D. (2007). *Social Intelligence. The revolutionary New Science of Human Relationships*. Bantam Dell.

Hamouche, S. (2020). COVID-19 and employees mental health: Stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research*, 2, 15. doi:10.35241/emeraldopenres.13550.1

Hite, L. M. y McDonald, K. S. (2020). Careers after COVID-19: Challenges and changes. *Human Resource Development International*, 23(4), 427-437. doi:10.1080/13678868.2020.1779576

Manucci, M (2019). *El futuro pasado*. DIY Media Group, Inc.

- Manucci, M. (2016). *Competitividad emocional*. Buenos Aires. Ediciones B.
- Rius, Mayte. (2020) *Hipocondría Social, Desconfianza Masiva... y Ocho Tendencias Más Que Marcarán La Vida Post Covid-19*. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/vivo/lifestyle/20200502/48873814411/cambios-vida-fin-confinamiento-covid-19.html>.
- Sanders, K., Nguyen, P. T., Bouckennooghe, D., Rafferty, A., & Schwarz, G. (2020). Unraveling the What and How of Organizational Communication to Employees During COVID-19 Pandemic: Adopting an Attributional Lens. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 289-293. doi:10.1177/0021886320937026
- Shaw, W. S., Main, C. J., Findley, P. A., Collie, A., Kristman, V. L., & Gross, D. P. (2020). Opening the Workplace After COVID-19: What Lessons Can be Learned from Return-to-Work Research? *Journal of Occupational Rehabilitation*, 30(3), 299-302. doi:10.1007/s10926-020-09908-9
- Tan, W., Hao, F., McIntyre, R. S., Jiang, L., Jiang, X., Zhang, L., Tam, W. (2020). Is returning to work during the COVID-19 pandemic stressful? A study on immediate mental health status and psychoneuroimmunity prevention measures of Chinese workforce. *Brain, Behavior, and Immunity*, 87, 84-92. doi: 10.1016/j.bbi.2020.04.055
- Worley, C. G., & Jules, C. (2020). COVID-19's Uncomfortable Revelations About Agile and Sustainable Organizations in a VUCA World. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 279-283. doi:10.1177/0021886320936263