

## DESDE LA ESTRATEGIA

### Lo que tienen que saber los directores de empresas en materia de gestión estratégica



Gonzalo Jiménez Seminario  
PROTEUS Management, Governance & Effectuation  
Profesor Universidad Católica de Chile & MBA UC

¿Qué criterios se pueden usar para tomar decisiones, según este enfoque? Lo primero es olvidarse de partir con un objetivo bien definido -misión imposible en un entorno en que todo está cambiando- y comenzar a pensar en posibles resultados concretos, pragmáticos y alcanzables con lo que se tiene a mano, sobre todo aquellos medios propios, tales como la identidad, valores, conocimientos y redes personales, que a diferencia de los recursos no se agotan con el uso.

Los empresarios se han adaptado a nuevos contextos y evolucionado sus maneras de hacer negocios. Sin embargo, la gestión estratégica parece seguir instalada en el clásico modelo causal, forma de pensamiento tradicional obsesionada por alcanzar un objetivo claro, predecible y definido sin ambigüedades, aunque ya no está vigente.

Esta materia no incumbe solo a la administración de las empresas, pues el rol del directorio es clave. La mayoría viene, además, trabajando en base a una confianza casi ciega en los planes -acto de predecir el futuro sobre la base de la observación del pasado-, con especial atención a la forma en que tradicionalmente evolucionaban las industrias y bajo la expectativa de replicar modelos pretéritos. No obstante, actualmente

el mundo es volátil, incierto, complejo y ambiguo, por lo cual esos métodos que tanto sirvieron en los viejos tiempos ya no son factibles.

En ese contexto, es vital que los directores de empresas -cuyo rol debiese conferirles una cierta distancia y desapego del día a día-, comiencen a entender que tanto ellos como los gerentes -que vienen con una perspectiva causal-, tienen que migrar a una lógica efectual, derivada del pensamiento estratégico denominado Effectuation (Saras Sarasvathy).

¿Qué criterios se pueden usar para tomar decisiones, según este enfoque? Lo primero es olvidarse de partir con un objetivo bien definido -misión imposible en un entorno en que todo está cambiando- y comenzar a pensar en posibles resultados concretos, pragmáticos y alcanzables con lo que se tiene a mano, sobre todo aquellos medios propios, tales como la identidad, valores, conocimientos y redes personales, que a diferencia de los recursos no se agotan con el uso. Asimismo, en vez de decidir en función del ilusorio retorno esperado, hay que pensar en términos de la pérdida aceptable. En tercer lugar, se debe construir un mosaico heterogéneo de alianzas más centradas en la relación que en la transacción y, cuarto, apalancar las contingencias que traen nuevos

medios y recursos, en lugar de intentar neutralizarlos o eliminarlos. Lo más importante de todo, finalmente, es estar más enfocados en la acción que en el análisis, asumiendo que la clave es probar y moverse en el mundo dinámico.

Es pasar del feed back a un feed forward permanente, como lo hacen los emprendedores, que optan por partir viendo lo que efectivamente está disponible para desarrollar una nueva iniciativa, guiándose por una aspiración generalizada. Ello hace que emerjan nuevas metas que a menudo no solo superan las visualizadas por el enfoque causal, sino que las trascienden.

Aplicaciones como Uber, Cornershop, Rappi, Netflix y Airbnb son un claro ejemplo de esto. Son iniciativas fantásticas que no fueron planeadas, sino que surgieron desde lo disponible: conocimiento, tecnología y escasez de tiempo, articuladas por redes de colaboración.

Es hora de que los directorios y gerentes se propongan una transición estratégica hacia un nuevo enfoque, innovador, que interactúe flexiblemente y teja redes amplias, diversas y colaborativas. Effectuation es la disciplina de innovación estratégica que nos ayuda a co-construir ese futuro deseado desde el control de los medios propios, evitando caer en la peligrosa trampa de la predicción.

