

**El análisis del entorno como
proceso de construcción
social de la realidad.
Un enfoque psicopropectivo**

Javier E. Medina Vásquez*

* Profesor de la Facultad de Ciencias
de la Administración de la Universidad
del Valle. Valle.

«Dime el futuro que imaginas y cómo piensas construirlo y te diré quien eres», podría ser el aforismo por excelencia para caracterizar el hecho de que el desarrollo de un país, una región o una organización es directamente proporcional a la evolución de la Visión de la realidad de quienes participan por acción u omisión en la toma de las decisiones colectivas.

Ahora bien, si el grado de desarrollo de una comunidad humana es un retrato de sus virtudes y defectos, cómo podría contribuirse para cualificar las decisiones colectivas mejorando la *visión prospectiva* de sus dirigentes y ciudadanos?

En lo que sigue este artículo intentará avanzar en esta dirección, mostrando a los estudiantes de administración, con la ayuda de la psicología social y la prospectiva, cómo a través del análisis del entorno se construye la realidad de su organización.

A este fin, mediante preguntas y respuestas imaginarias, primero se mostrará la relevancia de la prospectiva como forma de ver el mundo más que como técnica para visualizar el futuro. Después se acudirá a la psicología social para profundizar en el proceso de construcción de la realidad a partir de los diversos tipos de representaciones. Finalmente, a partir de la metáfora del juego del ajedrez, se hará una integración de lo que plantea la teoría actual al exponer cómo las respuestas estratégicas de la organización están condicionados por las representaciones de la realidad expresadas en las actitudes hacia el cambio, la perspectiva compartida, el juego interior de los decisores, la racionalidad, la visión del contexto, el manejo de los símbolos, etc. y cómo la construcción de la ventaja competitiva de las naciones y las organizaciones depende fundamentalmente de lo que sus miembros tengan en su mente y su corazón, de lo que hayan aprendido a ser

ANTE TODO: ¿PORQUE SE NECESITA APLICAR LA PROSPECTIVA AL ANALISIS DEL ENTORNO?

Porque hoy en día y hacia el futuro el nombre del juego se llama *complejidad* (Cfr. Hickman y Silva, 1987). Vale decir, que la multiplicación de la cantidad y variedad de los cambios sociales desde hace unos treinta años ha producido una fuerte transformación de las estructuras mentales y materiales de la sociedad contemporánea. Y con ella, una sensación de asombro e impotencia porque las condiciones de vida han mutado mucho más rápido que la capacidad humana para asimilar el desarrollo del conocimiento y las rupturas a nivel polifónico, sociocultural, ambiental y tecnológicos actuales. Lo que induce a la búsqueda de marcos de referencia que permitan integrar los factores de cambio en su evolución social de una manera holística.

Para las organizaciones complejidad significa que surgen nuevos grupos de interés que compiten por los mismos recursos, de forma directa e indirecta; que hay nuevas variables para tener en cuenta y que su nivel de esfuerzo y formación deben aumentar sustancialmente (Cfr. Mendoza, 1991). La complejidad aumenta la incertidumbre del entorno y quizás ello hace que la clave de la respuesta efectiva de la organización sea más un asunto de eficacia que de eficiencia, que lo esencial radique más en saber qué hacer y no tanto en como hacerlo, si se tiene en cuenta que en la actualidad la capacidad técnica de los competidores para la elaboración de bienes o la prestación de servicios suele ser muy similar. Por ello lo vital de la estrategia es más la cuestión de definir la vocación de la organización y sus objetivos que aquella de programar operativamente su actividad.

Allí se ubica la crisis de la formación tradicional en administración, caracterizada por su concepción «mecánica», que ve las organizaciones como un conjunto de cosas y de personas tratadas como cosas, y las analiza como si fuera un ensamble matemático de fuerzas que se comportan objetivamente.

Diferentes observaciones se han hecho a este enfoque y generalmente centran su crítica en la *crisis de sentido* que genera. Esto se expresa, por un lado, en la ausencia de motivación que produce al preferir las

incentivos externos a los factores internos y trascendentes, -subvalorando la necesidad humana de reconocimiento y creación de significado-, y al ignorar que la organización en tanto comunidad humana es un entramado pleno de subjetividad e intersubjetividad. Por otro lado la crisis de sentido se observa en las fallas de orientación que conlleva, al no estar preparados los analistas para manejar el cambio continuo y aleatorio y por no valorar la transformación de los modos de percepción y la importancia del pensamiento estratégico (Cfr. Kliksberg, 1990).

Ahora bien, y qué aporta la crítica del enfoque «mecanicista»? Primero un punto de vista muy valioso, consistente en que:

- la administración también evoluciona según los cambios sociales y por ende, que el análisis de entorno requiere de teorías y herramientas complejas;

- una de las principales funciones del Director contemporáneo es DAR SENTIDO a la organización para navegar en la complejidad, en la doble acepción de DAR ORIENTACION O SEÑALAR EL RUMBO, y DAR SIGNIFICADO que permita a los colaboradores cooperar en pos de una acción común.

- DAR SENTIDO a una organización depende de la capacidad de los miembros de su equipo de dirección y sus colaboradores para construir la realidad, o sea de conocer y conocerse a sí mismos para poder distinguir dentro de la avalancha de hechos del presente aquellos portadores de futuro, y para aprovechar las oportunidades y proponer procesos de cambio que preparen positivamente a las organizaciones para afrontar las nuevas condiciones del entorno. Lo cual abre el campo para la aplicación de la prospectiva como complemento de la planeación tradicional porque permite adoptar una visión global y sistémica, más amplia y a más largo plazo del objeto estudiado; como también anunciar la ocurrencia de un evento futuro, sea para propiciarlo o para impedirlo.

DIMENSIONES	TRADICIONAL	MODERNA
DIRECTRICES EMPRESARIALES O FORMULACIÓN ESTRATÉGICA		
Forma de dimensionamiento organizacional	Ocasional y cíclico	Continuo y sistemático
Unidad de análisis	Objetivos específicos, negocio, productos y servicios.	Organización y su ambiente
Énfasis metodológico	Diagnóstico y solución de problemas.	Oportunidad y formulación de la estrategia.
Análisis del ambiente	En términos de las funciones tradicionales, marketing, producción, personal y presupuesto.	En función de la configuración de recursos alternativos para la acción y de la misión socioeconómica de la organización
Método de diagnóstico	Análisis microeconómico de los productos y de la estructura organizacional.	Análisis macroeconómico, incluyendo consideraciones sociales y políticas
Formas de aproximación del futuro	Principalmente por análisis de tendencias, proyecciones y predicciones (verdaderas generales).	Principalmente por conjeturas (escenarios), y secundariamente por proyecciones
Definición del futuro	Futuro único.	Futuros alternativos
Instrumentos de análisis	Métodos cuantitativos tangibles y controlables.	Combinación de métodos cualitativos y cuantitativos
Evaluación y control	Como base opcional de un procesamiento ocasional y rotativo que comenzaría con una nueva dimensión.	Permanentes como base para las decisiones diarias y corrección de los cursos de acción.
Base teórica	Sistema Abierto.	Sistema global contingente

Motta Paulo Roberto. (1993) "Visión Estratégica". En: *El arte y la ciencia de ser dirigente*. Tercer Mundo Editores, Bogotá.

¿CUAL ES LA CONCEPCION DEL HOMBRE DE LA PROSPECTIVA Y QUE EFECTOS TIENE SOBRE EL ANALISIS DEL ENTORNO?

Sin embargo, cuando se habla de aplicar la prospectiva al análisis de entornos, ésta suele considerarse como si fuera una herramienta o una moda más de una caja bastante amplia y surtida - Stanford Beer acertaba plenamente al señalar que uno de los grandes problemas de la gerencia actual es que le resulta muy difícil separar el trigo de la paja, puesto que la «administración pop» ha multiplicado sin pudor alguno el recetario de teorías y prácticas gerenciales (Cfr. Etkin & Schvarstein, 1989) -.

Aunque puede ser considerada como una técnica o un método para visualizar el futuro, la diferencia radica en que la prospectiva ofrece una filosofía de un profundo humanismo, una forma de pensar de larga tradición francesa que hereda principios fundamentales de la Ilustración y se presenta como una alternativa importante en plena crisis de la modernidad. Su aporte básico consiste en su concepción de la construcción social del futuro, en la cual relleva la necesidad de promover una toma de consciencia sobre la profunda interdependencia entre el destino personal y el colectivo, la valoración de la participación activa y responsable de los ciudadanos para elaborar imágenes de futuro y traducirlas en proyectos de acción, y, al mismo tiempo, las propias limitaciones afectivas y cognitivas del ser humano para emprender esta magna tarea.

Así pues, en amplio contraste con el modelo del gerente como hombre racional, un científico capaz de analizar fría y calculadamente todas sus alternativas, casi un superhombre que «se las sabe todas más una», la prospectiva propone un ser humano más modesto, confuso y contradictorio, cuya acción se base en su deseo, sus temores, su voluntad y su imaginación. Un ser humano que usa su poder y su libertad para imaginar varios futuros posibles, utilizar las técnicas para discernir los futuros más probables y guiarse en últimas por los futuros que considera deseables y factibles. (Cfr. De Jouvenel, en este volumen)

El hombre prospectivo no es un «homo faber» u hombre trabajador, ni un «homo economicus» preso de su egoísmo individual, sino un «Homo constructor», un ser capaz de pensar en las consecuencias

personales y colectivas de su acción. Y sobretodo, consciente de que las cosas pueden ser diferentes a como se cree comunmente y que se pueden hacer las cosas de otro modo (Cfr. Bijon, 1993). Luego, cada humano es responsable de desarrollar su potencial de cambio y no hay país condenado al subdesarrollo ni nadie absoluta e irremediamente incapaz de realizar un progreso en torno a alcanzar una imagen de futuro construida con anticipación.

Este «homo constructor» cosecha lo que siembra y por eso sus recursos más importantes son sus modelos mentales o filosofías en general con los cuales interpreta la realidad.

Para la prospectiva «somos lo que pensamos». Por ello este hombre prospectivo tiene hacia el futuro una actitud activa y creativa y no pasiva o sencillamente adaptativa. Y fundamentalmente se preocupa por identificar aquellos elementos que constituyen «lo deseado»; ¿esto es, que desea? ¿porqué lo desea? ¿Cómo llega a preferir como deseado un aspecto sobre otro?, etc. Dicho de otra forma: ¿Cuál y cómo es el proceso mediante el que construye su concepción de la realidad?

Veamos un ejemplo, pensando en un pequeño o mediano empresario tradicional de esta ciudad. Lo primero es que él se encuentra potencialmente ante un inmenso potencial de factores de cambio que pueden afectarlo. Piénsese en las oportunidades que surgen con la apertura de nuevos mercados o en amenazas como los competidores extranjeros que han ingresado a su sector en virtud de la internacionalización de la economía; o en las innovaciones tecnológicas que pueden hacer obsoletos sus procesos; o en las nuevas especificaciones ambientales que debe cumplir en razón a las presiones de los grupos ecológicos europeos que obligaron a los organismos internacionales a volverse más estrictos; o la rapidez con que varían los gustos y preferencias de los consumidores de sus productos, la fugacidad de las modas y la inestabilidad de la demanda.

¿Qué pasaría si tal empresario acostumbrado a la dinámica local desconociera las tendencias nacionales e internacionales? Seguramente quedaría fuera de su mercado, lo cual le genera una suprema ansiedad e incertidumbre. Pero cómo puede él en un breve lapso de tiempo aprender a conciliar la pequeñez de lo local con la inmensidad de lo global? ¿Qué pasaría con sus costumbres, con la experiencia que ha acumulado durante

sus 20 o 30 años de trabajo? Cómo deshacerse de un momento a otro de las fórmulas tradicionales que le han dado éxito? Qué hacer con su miedo al cambio?

Así pues, este empresario no percibe objetivamente esta situación, como si fuera un biólogo aséptico que mira una bacteria. Por el contrario, él mira su entorno mediante el filtro de su propia personalidad y el de la cultura, que le permite desarrollar símbolos comunes con los que puede interpretar el contexto donde trabaja, en un proceso continuo de construcción de realidades, que le facilita a las personas ver y entender ciertos eventos o acciones de diferentes maneras. (Morgan, 1991)

PERO ¿COMO ES ESE PROCESO DE INTERPRETACION Y CONSTRUCCION DE LA REALIDAD?

La diferencia entre ambos enfoques de análisis del entorno, el «mecánico» y el que incorpora la prospectiva, esencialmente radica en que el primer enfoque supone que hay un único mundo que el analista debe percibir tal como él es. Mientras el segundo entiende que hay múltiples mundos posibles que él debe percibir pero sobretodo comprender y ayudar a construir.

Son dos los aspectos principales que propone éste último enfoque, en armonía con la posición teórica conocida como *constructivismo* y desarrollada desde varias escuelas por autores como Wastlawick, Von Foerster, Berger y Luckman, J. Bruner, etc:

- que considera que los encuentros con el mundo del analista no son experiencias directas, puesto que están mediadas por un mundo conceptual, representacional.
- en contraposición con el sentido común, no cree que exista un «mundo real», único y preexistente a la actividad mental humana y al lenguaje simbólico e independiente de éstos; y cree que aquello que suele llamarse el mundo es un producto de alguna(s) mente(s) cuyos procedimientos construyen ese mundo.

Así las cosas, lo que está dado al comienzo de una construcción no es una realidad exterior, ni un conocimiento apriori; simplemente es otra

versión de un mundo anterior. Y por ello no se privilegia ningún «mundo» como si fuera más real que todos los demás. (Cfr. Bruner, 1987)

En consecuencia el proceso de construcción de la realidad no opera en un vacío social ni psicológico. Es un proceso activo que *se crea durante y a través de la interacción*, -que puede desarrollarse tanto en un plano simbólico como en presencia real del otro- donde se entrelazan lo individual con lo colectivo, lo personal, con lo social, donde se contrasta una visión de la realidad con otras, conduciendo a nuevas definiciones de las relaciones, enfoques y significados.

(Cfr. Pérez, 1994; Etkin & Shvarstein, 1989; Jarroson, 1988; Edmon & Picard, 1989)

¿CUALES SON LAS CONSECUENCIAS DE ESTA CONCEPCION PARA EL PROCESO DE ANALISIS DE ENTORNOS?

Una consecuencia básica y contundente es que rompe con la idea según la cual el entorno es algo externo al observador, y propone la idea de que el observador y lo observado están conectados por medio de las representaciones, y no separados entre sí, lo cual permite apreciar cómo los propios actos, más que los factores «externos» crean los problemas que experimenta la organización. (cfr. Ibáñez, 1990).

De otra parte, rompe directamente con el viejo esquema donde unos deben pensar y otros ejecutar la estrategia. E indirectamente llama a la necesaria cooperación en el análisis y la implementación de la estrategia de todos aquellos miembros que tienen contacto con los agentes y las variables del entorno, y que pueden aportar elementos significativos al rumbo de la organización.

Esta concepción pone en jaque la visión jerárquica tradicional donde en un análisis el jefe siempre tiene la razón, su versión de la realidad se convierte automáticamente en La Realidad y su palabra es sagrada por ser el jefe, el dueño o haber estudiado en París, Boston o las mejores universidades locales. Al contrario, para la concepción constructivista entre otras cosas lo honorable no es haber estado en París sino haber traído de París una capacidad de análisis honorable; es que su versión de la

realidad puede constatarse a través de la interacción grupal y corregirse de forma activa y dinámica, dado que se reconoce que las personas pueden crear y re-crear cotidianamente sus versiones de la realidad.

De otro lado, introduce otro nivel de complejidad al análisis de entorno porque visto así no se trata solamente de anticipar diversas situaciones para la organización, sino de poder traducir las oportunidades identificadas en procesos y productos concretos que otorguen ventajas competitivas a la organización, lo cual implica ir de la anticipación a la acción, pasando por la apropiación, que es la razón de ser de la propuesta de integrar la prospectiva y la estrategia (Cfr. Godet, 1989; -en este volumen). Puesto en una imagen de Godet, la labor no es solamente la de ser el vigía del barco; se trata de ser un buen capital y timonel y contar con la participación activa de la tripulación para llegar al destino deseado.

Pues bien, desde este punto de vista el dinamismo de una organización es correlativa al dinamismo de las representaciones de la realidad de sus directivos y colaboradores (Bijon, 1992), dado que las organizaciones serían esencialmente un flujo de realidades socialmente construidas que descansan tanto en las mentes de sus miembros como en el conjunto concreto de reglas y relaciones que las expresan.

Y ¿QUE SON ESOS MODELOS MENTALES O REPRESENTACIONES DE LA REALIDAD?

Las representaciones son imágenes mentales que se expresan a través de opiniones, creencias, esquemas, etc. y tienen por función reducir la complejidad de lo real, e interpretar lo nuevo convirtiendo lo no familiar en familiar, o dando un nuevo significado a los hechos conocidos. Las representaciones son producidas por un sujeto individual o colectivo (grupo, etc) y le confieren al mundo un *orden determinado*, otorgando una determinada clasificación y jerarquía y creando una determinada forma de acción y relación con la naturaleza, los objetos, los seres humanos y las situaciones. Vale decir, pues, que las representaciones permiten comprender el sentido de los hechos, creando un mapa de la realidad, pero también una actitud frente al mapa (Cfr. Bijon, 1992).

De esta manera la realidad se construye a través de un proceso intersubjetivo, pues es sensible a los significados que los distintos sujetos le imprimen, y a su entrecruzamiento en redes de representaciones de diferente grado de articulación y coherencia, conformando conjuntos organizados y diversos, que pueden cobijar creencias, opiniones ocasionales o habituales, estereotipos, actitudes, valores, representaciones sociales, representaciones colectivas, ideologías, imaginario colectivo, mentalidad colectiva, inconsciente colectivo, etc., cuya agregación constituye lo que generalmente se denomina cultura.

De otro lado, es necesario aclarar que si bien gracias a Peter Senge en el medio organizacional se ha difundido últimamente en forma amplia el concepto de *modelos mentales*, éste es muy ambiguo y frágil, pues resulta ser una etiqueta muy cómoda que engloba en un solo nombre muchos conceptos estudiados de tiempo atrás por la psicología social, recogidos en tres campos o niveles: la cognición, la cognición social y la sociocognición, según sea el origen individual o colectivo de las representaciones o imágenes, su amplitud o radio de influencia en la estructura social y la profundidad a la cual está enraizada en la memoria colectiva. (véase gráfica N° 1)

- Siendo justos con Senge, la culpa de la confusión que establece la noción de modelo mental no se debe a él, y más bien es una herencia del estado de desarrollo actual de la psicología y las ciencias sociales (Cfr. Montero, 1994, etc)

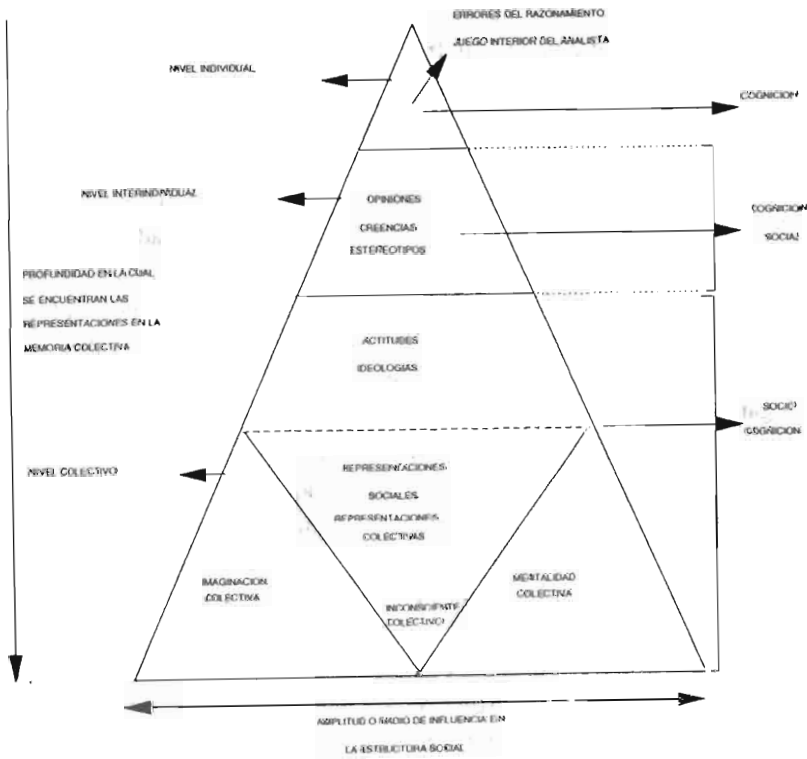
Otra noción de moda en el contexto organizacional es la de *Paradigma*, ampliamente difundida sobretodo a partir de un video de Joel Baker. Para Baker paradigma es el conjunto de reglas que condicionan el comportamiento de los agentes económicos, presentan el entorno de una forma específica y precisan las oportunidades, desafíos y peligros. Los paradigmas son líneas de referencia sobre como hacer las cosas. Implican modificaciones radicales o revoluciones que distinguen un estado anterior y uno nuevo de las cosas. (cfr. Rivas, 1994. Baker, 1994).

Aunque sea popular en el medio empresarial y académico, esta concepción introduce más ruido a la discusión, y simplifica demasiado el proceso de construcción social de la realidad. Es mejor reservar el nombre de paradigma para la concepción de Thomas Kuhn relacionada con las

revoluciones científicas. La versión de Baker de paradigma se parece más a lo que se conoce como esquemas en el medio anglosajón, o en otro nivel, al concepto de representaciones sociales en el contexto europeo.

Es oportuno recordar que en casi todos los contextos teóricos se prefiere hablar de imágenes o representaciones de la realidad.

SISTEMAS DE REPRESENTACIONES



PERO, ¿COMO INTERVIENEN ESAS REPRESENTACIONES DE LA REALIDAD O MODELOS MENTALES CUANDO SE ANALIZA EL ENTORNO?

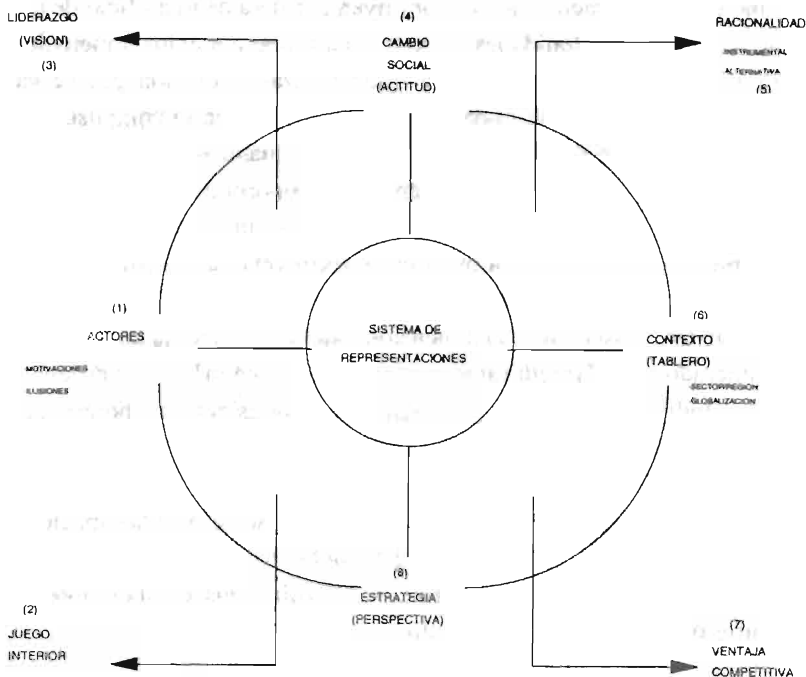
Para pensar sistémicamente la respuesta a esta pregunta se recurrirá a una metáfora según la cual la labor del análisis del entorno es similar a la que se realiza en el juego estratégico por excelencia: el ajedrez.

Según esta metáfora el analista está ante el contexto como el jugador ante el tablero. Percibe los cambios sociales así como el ajedrecista da cuenta de lo que juega su oponente, y tiene que actuar a través de sus estrategias así como aquel realiza sus propias jugadas. De igual forma, tanto el analista como el ajedrecista tienen un margen de libertad para hacer sus movimientos pero se hallan condicionados tanto por las reglas del juego como por las características de su personalidad, las cuales determinan su estilo. Finalmente, en general gana quien desarrolle una mejor comprensión de la situación, esto es una visión, la que debe traducir en el logro de una ventaja competitiva sostenible sobre sus rivales.

Sin embargo, existen muchas diferencias con la vida real. En primer lugar, el número de rivales es mucho más amplio y aparecen o desaparecen por contingencias. En segunda instancia el tablero es mucho más complejo porque continuamente surgen nuevos escaques o casillas. En tercer orden, no existe una secuencia progresiva donde «pieza tocada sea pieza jugada»; al contrario, existe «reversa» y en cada movimiento pueden cambiar los actores, las variables y las reglas. Para terminar, no hay un final definitivo del juego; la vida es como un torneo continuo donde cada partida es solo una batalla más y la energía para el guerrero proviene de su estructuración como persona. Vale decir, de la capacidad que tenga para conocer y para conocerse a sí mismo.

Con todas sus restricciones, la metáfora del ajedrez puede servir de guía para hacer un recorrido por la literatura sobre estrategia y establecer una especie de mapa donde tienen significado las diferentes representaciones que hacen parte del proceso de análisis del entorno: (Véase figura N° 2)

PROCESO DE CONSTRUCCIÓN SOCIAL DE LA REALIDAD



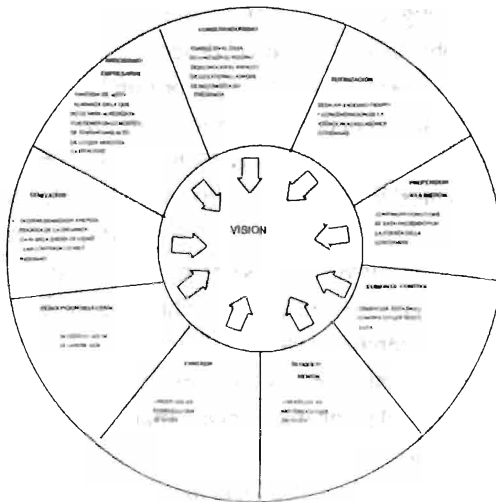
1. A nivel de los jugadores o en el plano individual de los actores se encuentran los factores asociados con el deseo y aquellos elementos que afectan el juicio. A los primeros se les liga, por un lado, con los tipos de motivación que dinamizan el comportamiento -logro, poder, afiliación, etc.- y por otro lado, con los condicionamientos inconscientes y del plano imaginario provenientes de su biografía personal, las cuales generalmente son estudiados por el psicoanálisis. Por su parte, los sesgos y las limitaciones del juicio son investigadas por los analistas del razonamiento y de los procesos cognitivos inherentes a la toma de decisiones (Cfr. Markridakis, 1990; Sallenave, 1994)

2. La puesta en escena de estos factores combinados constituye la «dimensión emocional o el juego interior» del analista. Son representativos de este punto fenómenos como la intolerancia ante la incertidumbre, las imágenes estereotipadas de la realidad, la incapacidad para la autocrítica

y la debilidad ante la fuerza de la inercia. En nuestro medio la ambición es uno de los fenómenos que más influyen a la hora de identificar de las amenazas y las oportunidades. Vale la pena anotar como los principales grupos económicos de Colombia están tranzados en una guerra «a muerte» por demostrarle al país su fuerza, medida en la conquista del mercado de la cerveza, lo cual ha significado cuantiosas inversiones y seguramente en el largo plazo un gran costo de oportunidad, en la medida en que esos valiosos recursos hubieran sido más útiles para la nación si se hubiesen invertido en un proceso de reconversión industrial que le permita aumentar el conocimiento y el valor agregado de sus exportaciones.

3. Un tercer aspecto de la dimensión «micro» es el tema de la visión; considerado como la piedra angular del liderazgo según las tres vertientes de su estudio: el enfoque de los rasgos o las teorías del gran hombre, el enfoque comportamental y el enfoque contingencial. Según estas perspectivas teóricas, la fuente del liderazgo es la idea de conducir o dirigir una comunidad u organización humana y se basa en la capacidad para identificar el sendero que ésta debe tomar en determinada contingencia, comunicar el derrotero a seguir a los colaboradores e inspirar o motivar su cumplimiento.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA VISION



Visto así, el liderazgo radica en la cualidad o en la conducta de anticipación, es, en poder analizar con agudeza una determinada situación y «ver» previamente una alternativa distinta y mejor que la que propone la mayoría. (Véase figura N° 3).

4. En un plano intermedio u organizacional, a medio camino entre los niveles micro (individual) y macro (colectivo) hay dos fenómenos interesantes: las actitudes hacia el cambio social y la perspectiva -que será el último tema a tratar-.

Las actitudes son determinadas formas de pensar, sentir y actuar que predisponen a la aceptación o al rechazo hacia un objeto determinado, en

TIPO DE ACTITUD HACIA EL CAMBIO	TIPO DE ACCIÓN Y CONSECUENCIAS
AVESTRUZ	(A) Enterrar la cabeza, encerrarse en si mismo, no ver lo que pasa alrededor. (C) Pensar que lo propio es lo único y lo mejor. Olvidar a los competidores.
RANA	(A) Adaptarse poco a poco según la temperatura. (C) Ser cocinado a fuego lento, en la comodidad perder la capacidad de reaccionar y hacer estrategias de ruptura.
ZANCUDO	(A) Revolotear por aquí y por allá sin objetivos persistentes. (C) Discontinuidad de los esfuerzos, incapacidad de desarrollar procesos consistentes y acumulativos.
TORTUGA	(A) Demorarse excesivamente en tomar decisiones. (C) Ser superado por los demás.
JAPONESA	(A) Cambiar a tiempo. (C) Ocupar mejores posiciones y procurarse más posibilidades de desarrollo.

este caso, hacia los cambios sociales. Que consecuencias tienen? que afectan la capacidad de adaptación creativa de la organización, o sea, de dar una respuesta ágil y oportuna a las contingencias que presenta el entorno, generando comportamientos auto-transformadores y no compulsivos o imitativos

Hoy en día se valora la flexibilidad y la maleabilidad o apertura mental para asimilar los diferentes factores que influyen a la organización, y acomodarse frente a ellos. La razón? porque algunos analistas estiman que la sociedad postindustrial o la sociedad del conocimiento (Drucker, 1994) avanza a un ritmo cuatro veces más veloz que la sociedad industrial, y por ende, se torna más fugaz y evanescente, más aleatoria y discontinua, lo cual multiplica la dificultad para distinguir entre lo efímero y lo duradero, entre lo urgente y lo importante, entre lo esencial y lo superfluo. (Cfr. Markridakis, 1990)

5. A nivel «macro» existen por lo menos tres elementos sustanciales: - el problema de la *racionalidad* del sistema económico o en nuestro idioma la formación de las reglas del juego; -el tema del *contexto* o la variedad de escenarios en los cuales se juega y su paulatina transformación; y la *construcción de la ventaja competitiva* o las formas en las que se puede ganar el juego aprovechando la comprensión de sus reglas.

El primer elemento deviene de la preponderancia del capitalismo como sistema económico vigente en el mundo actual. En una economía de mercado las organizaciones se constituyen en el motor de su dinamismo al ser el eje del crecimiento y la innovación, siendo el management -como ciencia de la dirección- su entidad rectora y la productividad su finalidad. Esto es un hecho. Para esta racionalidad o forma de arreglo entre medios y fines, el principio fundador de la sociedad es la división del trabajo, la esencia del hombre el trueque y el intercambio y el valor supremo la efectividad, como síntesis de la eficiencia y la eficacia, por ser el criterio básico para la formación del valor agregado y la acumulación. (Cfr., Bedard, 1991; Arellano, 1992)

El lío comienza cuando esta racionalidad instrumental que presupone el capitalismo se convierte en una jaula de hierro y en el principal lente y parámetro para mirar el desarrollo humano, que desde luego es mucho más rico y complejo. Aquí está el punto fundamental porque para analizar

el entorno hay que comprender la lógica de la economía de mercado pero también es necesario tener en cuenta que allí no se termina la vida. El capitalismo no ha sido el primero ni el único y quizás no sea el último de los sistemas económicos que el ser humano ha ideado para la satisfacción de sus necesidades. Y actualmente se encuentra en crisis, habida cuenta de los desequilibrios y los excesos que ha producido, evidentes en fenómenos como la pobreza mundial, el deterioro del ecosistema, las brechas tecnológicas, la erosión de las culturas locales-tradicionales y la violencia social que genera sus sistema de valores, donde la acumulación del dinero y no el ser humano es su principio, medida y fin.

Así las cosas, las organizaciones se ven forzadas a jugar el juego del capitalismo pero es menester que sus analistas tengan apertura mental frente a sus limitaciones y a las *alternativas* que se están construyendo hoy en día y que giran alrededor de las ideas de desarrollo humano sostenible (Cfr. Rattner, 1993)

Pero qué implicaciones conlleva esta apertura mental en el ejercicio del análisis del entorno? Muchas si se piensa en la conciencia que deben tener los analistas sobre su nivel de *responsabilidad social*. Esto se ve en los impactos que tiene la acción de la empresa sobre la comunidad de la cual es parte, sobretodo a nivel ecológico y a nivel de la calidad de vida de sus habitantes, que se expresa a través de la calidad de los bienes y servicios que produce, el bienestar de sus empleados y sus familias, y la ética inherente al manejo de sus relaciones con proveedores, clientes, acreedores y gobierno. (Alvarez, 1993)

Lo anterior quiere decir que la detección de amenazas, oportunidades y factores de éxito para la organización implica tener en cuenta la *interdependencia* que mantiene con su medio ambiente físico y social. Y por ende, que el logro de la rentabilidad es necesario desde el punto de vista individual, pero insuficiente desde la perspectiva colectiva mientras la generación de la riqueza no se traduzca en desarrollo humano.

6. En cuanto al *contexto*, el mensaje fundamental que comunica la literatura actual radica en la necesidad de que el gerente aumente su capacidad para entender las estructuras de poder internacionales y la dinámica de sus tendencias, y para ver al mismo tiempo los impactos de doble vía que conllevan a su empresa. Se trata, pues, de la célebre

necesidad de «Pensar globalmente y actuar localmente» para competir, que en la metáfora del ajedrez consiste en ver todo el tablero y saber en que parte del mismo hay que jugar (cfr. Medina & Pérez, 1995; en este volumen).

El gran problema comienza porque el tablero de juego se está ampliando en este momento en dos sentidos, lo que desde el punto de visto práctico exige comprender, por un lado, a nivel macrosocial, el advenimiento de la sociedad del conocimiento como una nueva época a la que ingresa la humanidad a través de la globalización, y por otro lado, a nivel organizacional, los determinantes de la formación de la competitividad a nivel del sector y la región.

Con la globalización se hace más evidente el hecho de que los diferentes pueblos andan a velocidades distintas, que cada uno produce factores de cambio que afectan a los otros, pero sobretodo que los principales centros de poder deben su fuerza a su capacidad de controlar la dirección de los cambios y el potencial de los demás jugadores para innovar y producir cambios.

En cuanto a la competitividad, de acuerdo con las actuales condiciones de la globalización, se puede anotar que en la medida en que los mercados internacionales no solo compiten las empresas sino también los sistemas de producción localizados, o sea las agrupaciones de empresas o sectores ubicados en espacios subnacionales específicos, la región toma enorme prominencia como factor y actor principal en la construcción de la ventaja competitiva.

La competitividad se expresa y promueve a través de las regiones y territorios, y es el resultado de condiciones específicas que dependen de la interacción de factores sistémicos (políticas generales, cultura, disponibilidad de recursos naturales, educación y formación, etc), estructurales (articulación de cadenas de valor, distribución del ingreso, preferencias de los consumidores, etc.) y microeconómicos (capacidad de innovación en organizaciones, calificación de mano de obra, sistemas de gestión, etc.) (cfr. Millán, 1994, Consejería de la Presidencia, 1995)

Luego, el analista del entorno cuando diseña la estrategia de su organización debe considerar que su nivel de competitividad no puede ir más allá de los límites y potenciales que le provee su región. Por

consecuente, le corresponde participar de forma más dinámica en la gestión que los gremios que le representan hacen ante los organismos y asociaciones nacionales e internacionales que le competen. Una participación dinámica busca sinergia entre los niveles nacionales, regionales y sectoriales en materia de políticas públicas e intervenciones activas y selectivas para focalizar y concentrar los esfuerzos públicos y privados en aquellas actividades con mejor desempeño en la región, y buscan inducir los equilibrios necesarios con las regiones de menor performance. Y se expresa en el corto plazo en *actitudes* de cooperación, coordinación y concertación para lograr mayor complementariedad de esfuerzos, y en el largo plazo en la *construcción de una visión* de futuro compartida, que permita aunar voluntades y definir y respetar objetivos comunes.

Nótese, sin embargo, que este «deber ser» contrasta con la apatía que muchas organizaciones de nuestro medio mantienen frente a la situación nacional y que se reflejan en ocasiones en sus comportamientos y valores egoístas y en los escasos resultados y en las lentas y rígidas formas de organización que tienen algunos gremios.

7. Ahora bien, así como un gran maestro no se forma de la noche a la mañana, la construcción de la ventaja competitiva depende de la capacidad de las empresas agrupadas en sectores, los gobiernos regionales y nacionales y la comunidad en general, para sostener esfuerzos permanentes y progresivos durante largos períodos de tiempo (más de 10 años) y alcanzar ritmos y niveles de efectividad y excelencia internacional.

Las ventajas competitivas son creadas por el ser humano. Son cambiantes y provienen esencialmente de factores como la tecnología, la información, la infraestructura, el conocimiento y la estrategia, por encima de factores como la tierra, el capital y el trabajo.

Las ventajas competitivas son la clave del juego del capitalismo contemporáneo porque permiten crear un círculo virtuoso que se constituye en el motor de la innovación y el principal impulsador del desarrollo. Este círculo favorece la incorporación de conocimiento a la generación de procesos y productos y el aumento de su valor agregado, cuya acumulación se reinvierte en proyectos de investigación y desarrollo que producen innovaciones, que a su vez ocasionan avances tecnológicos que se

reflejan en ventajas como una mejor posición en el mercado, menores costos de producción y la capacidad de proveer productos diferenciados para clientes especializados o segmentados (Cfr. Porter, 1980)

¿dónde radica la clave para construir tales ventajas?

Al observar el desempeño de países exitosos en la competencia internacional como el Japón, sobresale la valoración y el aprovechamiento que se hace del rol de los «analistas simbólicos», es decir de profesionales como los diseñadores, estrategas, ingenieros, investigadores, escritores, publicistas, etc. *cuya labor principal es la creación y manejo de símbolos, ideas, procesos y técnicas que se aplican a la producción de intangibles a través de tres funciones básicas: Resolver problemas, identificar necesidades y servir de intermediarios entre quienes identifican necesidades y quienes resuelven problemas* (cfr. Reich, 1990; Salgado, 1992).

Así pues, en plena sociedad del conocimiento la fuente principal de la riqueza se halla en lo que un pueblo tenga en su mente y su corazón, en lo que haya aprendido a ser, en la visión que tenga de sí mismo y de la realidad, y de la aptitud que posea para construir el futuro que desea.

8. Pero como la ventaja competitiva básica se construye *en las organizaciones*, finalmente se hará referencia al tema de la *PERSPECTIVA*, como uno de los cinco elementos fundamentales para la comprensión de la estrategia.

Según Mintzberg (1988), la perspectiva es a la estrategia lo que la cultura es a la antropología, la ideología a la sociología, la gran estrategia a la teoría militar y la «teoría de los negocios» a la administración. Una perspectiva es una *visión del mundo* (Weltanschauung para los alemanes), «una percepción o intuición *compartida* por una colectividad acerca de cómo funciona el mundo, que le da consistencia a su comportamiento, uniendo las intenciones y las acciones de sus miembros y formando compromisos».

Para Mintzberg, La perspectiva se halla en el interior de la organización, en las cabezas de sus miembros, y se enraiza profundamente en su inconsciente a través de sus creencias implícitas acerca de su modo de hacer las cosas, de actuar y responder. De esta forma permite a las

organizaciones desarrollar su «carácter» así como los individuos desarrollan su personalidad.

Cual es la utilidad del concepto de perspectiva para el análisis del entorno? Básicamente su virtud es recordar que la estrategia es una abstracción, algo inmaterial hecho de símbolos y representaciones, una invención que sólo existe en mentes imaginativas, no un juego mecánico de palancas. Y por ende hace del cambio de perspectiva la piedra angular del desarrollo de las organizaciones.

Sin embargo, ante la posibilidad de que una organización cambie su perspectiva hay varios puntos de vista. Mintzberg cree que la perspectiva es muy difícil de modificar pero Senge (1992) ve en tal variación la oportunidad para fundamentar una nueva disciplina encaminada a descubrir como la gente crea y modifica permanentemente la realidad en el contexto organizacional.

Ahora bien, cambiar el enfoque o modo de ver la realidad de una organización supone referirse a sus capacidades para aprender, modificar y enriquecer sus modelos mentales y sus posibilidades para autotransformarse y obtener mejores resultados (Gutiérrez. 1994).

Senge cree que en la década de los 90 quizás la única ventaja competitiva sostenible sea la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores. Y denomina organizaciones inteligentes a aquellas que permiten a sus miembros aprender de manera creativa, continua y autotransformadora, y crear ambientes y procesos de trabajo que facilitan el cambio de los modos institucionalizados de comportamiento.

Con ello se retorna al comienzo del ciclo. Individuo, juego interior, visión, actitudes hacia el cambio, racionalidad, percepción del contexto, capacidad de manejar símbolos y abstracciones para la construcción de la ventaja competitiva, cambio de perspectiva compartida en la organización para dinamizar la capacidad de aprendizaje, papel del individuo.

Donde comienza el ciclo y donde termina? Tal vez ello no sea ya lo más importante. Lo vital es que lo micro y lo macro se unen en la organización, y que es en ella donde reside en la sociedad del conocimiento el espacio privilegiado para las inter-acciones, a su vez los movimientos claves para el enriquecimiento de las visiones de mundo y el logro de un

mayor desarrollo humano

Para Senge por ahora las organizaciones inteligentes son un ideal. Pero construir organizaciones abiertas al aprendizaje es un reto inmenso e interesante porque significa ampliar la capacidad de crear, re-crear y replantear las representaciones y los modelos mentales con los cuales analizar el entorno y el comportamiento personal...porque significa «llegar al corazón de lo que es ser humano»...

CONCLUSIONES

La prospectiva a través de su concepto de hombre enriquece en gran forma la búsqueda de alternativas para la organización, en la medida en que ayuda a iluminar y ampliar la frontera entre lo que es posible, probable y deseable. Por su parte la psicología social contribuye a mostrar como las representaciones de la realidad permean e influyen todos los aspectos del proceso estratégico.

Al entender el proceso estratégico como una continua transacción de significados, el análisis de entornos ya no es más la actividad «neutral» que presupone la concepción «mecánica o tradicional», hecha con las manos que manipulan datos, y pasa a ser un proceso hecho con las mentes que impone una perspectiva y una actitud que predispone a los analistas a pensar el mundo de una forma particular, quienes terminan por encarnar la realidad que se representan.

Así, el ajedrez organizacional es un juego que cada vez se torna más abierto y complejo, es una práctica viva, animada por seres de carne y hueso falibles y miopes, muchas veces inconscientes sobre como sus jugadas impactan el desarrollo de un juego mucho más amplio en el cual están incluidos, y del cual, a la larga, depende su propia vida. Dicho de otro modo, es un juego motivado por intenciones, regulado por representaciones de la realidad estructuradas por humanos y no regido por leyes físicas invariantes.

Podremos aprender a construir organizaciones inteligentes que nos permitan tomar mejores decisiones colectivas?

BIBLIOGRAFIA

- ALVAREZ, HERNÁN. (1993) "La nueva organización. Una visión a través de su cultura". *Pliegos Administrativos y Financieros, N. 18*. Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.
- ARELLANO, DAVID.
- BARBIERI MASINI, ELEONORA. (1992) "Porqué Pensar hoy acerca del futuro" En: *Why futures studies?* Grey Seal Books, Londres, 1992.
- BÉDARD, RENÉE. (1993) *Los fundamentos filosóficos del management occidental*. Tesis de Doctorado en Administración. H.E.C. Montreal. Mimeo Universidad del Valle. Traducido al español por Esperanza Moreno Bustos.
- BEER, STAFFORD. (1989) Prólogo al libro *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. De J. Etkin & L. Schvarstein. Ed. Paidós, Buenos Aires.
- BIJON, CLAUDE. (1992) "El juego interior de las estrategias de ruptura". En: *Estrategias de ruptura*. Tercer mundo Ed., Ed. Uniandes, Bogotá.
- CONSEJERÍA ECONÓMICA Y DE COMPETITIVIDAD. Presidencia de la República de Colombia. (1995) *Consejos Regionales de Competitividad*. Documento de trabajo. Febrero 6 de 1995.
- DE JOUVENEL, HUGHES. (1993) "Sur le demarche prospective. Un brief guide méthodologique". En: *Futuribles, no. 179*.
- DRUCKER, PETER. (1995) *La sociedad postcapitalista*. Ed. Norma, Bogotá.
- ETKIN, J. & SCHVARSTEIN, L. (1989) Parte tercera. "El modo de conocer la organización. Realismo y constructivismo". En: *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. De . Ed. Paidós, Buenos Aires.
- FERNÁNDEZ CHRIESTLIEB, PABLO. (1994) "Psicología social, intersubjetividad y psicología colectiva". En: *Construcción y crítica de la psicología social*. Maritza Montero (Coordinadora) Ed. Anthropos, Barcelona.
- GODET, MICHEL. (1989) "Prospective et Strategie: approches intégrees". En: *Futuribles*, novembre.
- (1989) "Prospective: pourquoi? comment?" En: *Futuribles*, novembre.
- GUTIÉRREZ DUQUE, JAIME. (1994) La base. Organizaciones, educación, ciencia y tecnología. Primera Parte: Las organizaciones para la ciencia, la educación y el desarrollo. En: *Colombia: Al filo de la oportunidad*. Documento de la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo. Presidencia de la República de Colombia, Colciencias, Bogotá.
- HICKMAN, C. & SILVA, M. (1987) *Cómo organizar hoy empresas con futuro*. Juan Granica, Ed., Barcelona, 1990.
- IBÁÑEZ, JESÚS. (1990) Cap. VII. "Inventando la realidad". En: *Suplementos Anthropos n° 27*. Nuevos avances en la investigación social. La investigación social de segundo orden.
- JARROSON, B. (1988) *La dirección estratégica y su filosofía*. Ediciones Deusto, Bilbao, 1994.
- KLIKSBERG, BERNARDO. (1990) "Nuevas fronteras tecnológicas en gerencia en

- América Latina". En: *Revista Internacional de Ciencias administrativas*. Vol. 57, No.2.
- MARC, EDMON & PICARD, DOMINIQUE. (1989) "Cap. 3: La relación intersubjetiva. En: *La interacción social*". *Cultura, instituciones y comunicación*. Ed. Paidós, Barcelona, 1992.
- MARKRIDAKIS, SPIRO. (1990) *Pronósticos, Estrategia y planificación para el siglo XXI*. Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1993.
- MENDOZA, JOSÉ MARÍA. (1991) "Cap. 2 Auscultar el panorama. Cap. 3 Cómo funciona el entorno". En: *Macroadministración. Gerencia Estratégica*. Ed. Uninorte, Barranquilla, 1991.
- MILLÁN, FELIPE. (1994) *Competitividad Internacional de las Regiones*. Fundación para el desarrollo integral del Valle del Cauca, Cali.
- MINTZBERG, HENRY. (1988) "Las cinco Ps de la estrategia". En: *El proceso Estratégico*. Brian Quinn, James & Mintzberg, Henry (compiladores). Ed. Prentice Hall, México, 1993.
- MONTERO, MARITZA. (1994) "Indefinición y contradicciones de algunos conceptos básicos en psicología social". En: *Construcción y crítica de la psicología social*. Maritza Montero (Coordinadora) Ed. Anthropos, Barcelona.
- MORGAN, GARETH. (1986) *Imágenes de las organizaciones*. Ed. Alfa Omega, México, 1991.
- MOTTA, PAULO ROBERTO. (1993) "Visión Estratégica". En: *El arte y la ciencia de ser dirigente*. Tercer Mundo Editores, Bogotá.
- PÉREZ, JUAN ANTONIO. (1994) "Psicología social. Relación entre individuo y sociedad". En: *Psicología social*. J. Francisco Morales (coordinador). Ed. McGraw Hill, Madrid.
- PORTER, MICHAEL. (1980) *Estrategia Competitiva*. C.E.C.S.A., México, 1984.
- RATTNER, HENRIQUE. (1993) *Porque pensar as alternativas?* Universidad da São Paulo, septiembre de 1993.
- REICH, ROBERT. (1991) *El trabajo de las naciones*. Ed. Javier Vergara, Buenos Aires, 1993.
- RIVAS, CARLOS. (1994) "La informática: Recurso estratégico para controlar los nuevos paradigmas". En: *Administratio*, No. 17, julio-septiembre.
- Salgado, Alvaro. (1992) "Japón, Alemania y la crisis norteamericana". Lecciones para Latinoamérica de los supermodelos económicos, Ed. Electra, Bogotá.
- SALLENAVE, JEAN PAUL. (1994) "Cap. 2 Toma de decisiones". En: *La gerencia Integral*, Ed. Norma, Bogotá.
- SENGE, PETER. (1990) *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Juan Granica Editores, Barcelona, 1992.
- TOFFLER, ALVIN. (1990) "II. Músculos, dinero y mente. V. Conocimiento: una riqueza hecha de símbolos. VII. Material-ismo!". En: *El cambio del poder*. Plaza & Janés, Ed., Barcelona.
- TUMP, ST. & MULLER, TH. (1992) *Estrategia y liderazgo*. Legis Ed. Bogotá, 1993.
- WILSON, IAN. (1984) "Los beneficios del análisis del medio ambiente". En: *Manual de Administración Estratégica*. Kenneth Albert (compilador) Ed. McGraw Hill, México, 1985.