

**XL CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS
DE COSTOS**

EL COSTO Y LA GESTIÓN DE LA INCERTIDUMBRE

Categoría propuesta: Aportes a la disciplina

Autor: Marcelo Gustavo Podmoguilnye (Socio Activo)

Lomas de Zamora, Agosto de 2017

“Trabajo aprobado por la COMISIÓN TÉCNICA al solo efecto de ser publicado en los congresos del IAPUCO”

Índice	Página
Índice	1
Resumen	2
Objetivo	3
El principio de incertidumbre	3
La aceptación de la incertidumbre	4
El costo de la incertidumbre y la incertidumbre en los costos	5
La gestión estratégica de la incertidumbre	9
Conclusiones	15
Bibliografía	17

EL COSTO Y LA GESTIÓN DE LA INCERTIDUMBRE

Categoría propuesta: Aportes a la disciplina

Resumen

La idea del presente trabajo tiene su origen en el “principio de incertidumbre” enunciado en el año 1927 por el físico Werner Heisenberg. Este principio formula la imposibilidad de que determinados pares de magnitudes físicas observables y complementarias sean conocidas con precisión arbitraria. Resulta obvio que esta formulación tuvo implicancias en los científicos y pensadores ejerciendo un notable impacto en los principios de “causalidad” y de “casualidad”.

La formulación del objetivo parte del supuesto que la gestión empresarial se desarrolla siempre en un entorno de incertidumbre, por tanto la idea es realizar una propuesta sobre qué aspectos deberían ser tenidos en cuenta al desarrollar modelos de observación que nos asistan al “gestionar en la incertidumbre”, de manera tal, que reconociéndola, podamos obtener mejores logros y resultados estratégicos.

Para ello se considera básico transitar sobre los modelos planteados tanto en la Teoría General de los Costos, como en los recientes desarrollos de La Teoría General de la Estrategia, a los efectos de analizar los aspectos clave a tener en cuenta, en la observación de fenómenos económicos vinculados con los costos y la gestión, en un ambiente de incertidumbre.

Finalmente, en las conclusiones, se formula la propuesta, enunciando estos aspectos clave y cerrando con un pensamiento que resume el cambio de paradigma planteado. Desde la Teoría General de la Estrategia se proponen modelos en los que no sólo prima lo racional, sino que se considera necesario profundizar en lo emocional, en las experiencias y en las percepciones, para poder practicar previsiones futuras acordes con la inestabilidad y la incertidumbre de los entornos de actuación. Es necesario experimentar con la incertidumbre del presente, ya que esta práctica nos posibilitará diseñar y pensar mejor el futuro.

EL COSTO Y LA GESTIÓN DE LA INCERTIDUMBRE

*La posibilidad de la ilusión está condicionada
por el carácter emergente de la realidad
Julián Marías (1914-2005)*

1. Objetivo

El presente trabajo parte del supuesto que la gestión empresarial se desarrolla siempre en un entorno de incertidumbre, por tanto el objetivo es realizar una propuesta sobre qué aspectos deberían ser tenidos en cuenta a la hora de plantear desarrollos de modelos de observación para “gestionar en entornos de incertidumbre”, de manera tal, que reconociéndola, podamos obtener mejores logros y resultados estratégicos.

2. El principio de incertidumbre

*“Si la gente no cree que las matemáticas son simples,
es sólo porque no se dan cuenta de lo compleja que es la vida.”
John von Neumann (1903-1957)*

En el año 1927, un físico y matemático alemán, Werner Heisenberg, formuló la **relación de indeterminación o principio de incertidumbre**. Este principio formula la “imposibilidad de que determinados pares de magnitudes físicas observables y complementarias sean conocidas con precisión arbitraria” (Heisenberg, 1958). Este principio afectó el pensamiento de los físicos y filósofos, ejerciendo una influencia directa sobre las relaciones entre los conceptos de “causalidad”, es decir relaciones causa-efecto, y de “casualidad”, entendida como la “*combinación de circunstancias que no se pueden prever ni evitar y que caracteriza a los acontecimientos imprevistos*” (Diccionario de la lengua española, 2017)

De este principio se han derivado pensamientos e interpretaciones que nos podrían conducir a tener ciertas dificultades o dudas al querer entender los conceptos que Heisenberg desarrolló desde la física. Un cantautor español, al referirse al principio de incertidumbre, el título de una de sus canciones, dijo; “*nada se puede predecir con exactitud; siempre queda un margen de incertidumbre en el conocimiento humano. El observador, por el sólo hecho de ser testigo, influye en la realidad que está observando; la altera e introduce una variable de indeterminación.* (Serrano, 2011).

Muchos pensadores creen que Heisenberg destruyó el “determinismo” en la física, ya que hasta la aparición del “principio de incertidumbre” se pensaba que mediante las leyes de la física se podía determinar el futuro de cualquier sistema, ya que todo lo que sucede, nunca podría suceder de otra manera. Una cosa es que existan hechos predeterminados y otra es que se den los hechos predecibles.

El principio de incertidumbre de Heisenberg, lejos de constituirse únicamente en un estudio de física cuántica, ha tenido impactos y consecuencias en nuestra forma de ver y observar los fenómenos. Es complejo, ya que parte de la idea de que *“lo que estudias, lo cambias”* (Heisenberg, 1958), ya que la sola observación hace que todo cambie.

Las organizaciones, en este entorno, deberían reacomodarse para poder gestionar adecuadamente, prestando atención a todos los factores: variables, sujetos intervinientes, que puedan ser desencadenantes de incertidumbre. Estos factores se pueden generar por variables externas e internas a la organización. Son fuentes externas, la situación macroeconómica regional y global, la conformación de la cadena de valor en la cual se encuentra inmersa la empresa y su desempeño en la misma, la estabilidad política, la situación social, entre otras. Son fuentes internas las que surgen de las propias decisiones empresariales. La gestión del presente y el diseño de escenarios futuros, están influenciados por la incertidumbre. A modo de ejemplo se podrían considerar como facilitadores de incertidumbre a, la falta de evaluación desde la eficiencia y la eficacia en las organizaciones, la contradicción entre las expectativas y las señales que nos facilita la realidad sobre los efectos de las acciones y la toma de decisiones que se contrapongan con los valores organizacionales.

3. La aceptación de la incertidumbre

El miedo es la no aceptación de la incertidumbre
Chanakya (350-283 a.C.)

“En nuestra sociedad el cambio se vuelve una regla y la estabilidad la excepción” (Séreyx, 1999). El espacio en el que actúan e intervienen las organizaciones se presenta como, inestable, complejo e incierto. A nivel coyuntural, nuestra región en particular presenta una “pseudo-crisis” de entorno, ya que indudablemente no es el mismo que antes y, por sobre todo, una crisis marcada en las herramientas vinculadas con la gestión, es decir aquellas con las cuales las organizaciones piensan y desarrollan su presente y su futuro.

Se hace difícil entender, qué determinadas técnicas de gestión, desarrolladas en la década del 80/90, como el “Just in Time” o la “Teoría de las Restricciones”, hayan tenido tanto éxito, cuando las mismas están basadas en conceptos o teorías totalmente “newtonianas”, en las que la “gestión del orden” prima por sobre la “gestión de la incertidumbre”.

Desde el modelo “newtoniano” fuimos capacitados e instruidos en que los resultados se consiguen por la “fuerza”. El tamaño de las organizaciones, la dimensión de su stock, la logística, entre otras; eran variables de un modelo “determinista” que prácticamente impactó en la gestión empresarial durante gran parte del siglo pasado.

En la actualidad, cuando una organización decide diseñar su estrategia, de alguna manera, especula, observa y estudia su “realidad corporativa”. Esta realidad corporativa es *“el conjunto de creencias, emociones y experiencias que conforman el contexto y las líneas posibles de actuación. La realidad corporativa es la base estructural de la estrategia, por*

lo que la estrategia es el instrumento con el cual trabajamos la realidad de la organización (Mannucci, 2006).

Tomando esta definición de “realidad corporativa”, y al enunciar que para diseñar una estrategia es necesario su estudio y observación, deberíamos ser conscientes de lo cambiante e imprevisible que se torna esta realidad; y entender que, interpretarla adecuadamente, debería hacernos pensar en una especie de “refundación” de lo que denominamos estrategia, analizándola no sólo desde el punto de vista de la racionalidad sino también profundizando en lo emocional, en las experiencias y en las percepciones. Esta combinación probablemente nos lleve a entender el desarrollo de escenarios futuros realistas y eficaces.

Además, en todos los casos, la percepción del decisor juega un papel predominante. Esta percepción se entiende como *“el proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de obtener un significado, la misma se torna relevante porque el comportamiento responde a la percepción de la realidad”* (Ércole, 2007).

La aceptación de la incertidumbre será un punto de partida trascendental para poder considerarla adecuadamente en el desarrollo de estrategias y en los procesos de tomas de decisiones organizacionales. Será necesario analizar tanto la incertidumbre de nuestra propia realidad corporativa, como así también, las del entorno meso y macroeconómico, en los cuales estas organizaciones desarrollan su actividad. Ya el sólo hecho de implementar o desarrollar un proyecto estratégico genera implícitamente incertidumbre. De allí que deberíamos participar de esa incertidumbre, tanto interna como externa, en lugar de intentar controlarla, o lo que sería peor, enfrentarnos a ella, ya que de cualquier manera, todo proyecto a desarrollar o implementar genera siempre un cierto grado de inquietud respecto de su aplicación, tanto en la propia organización como en su entorno.

4. El costo de la incertidumbre y la incertidumbre en los costos

“Una persona al frente de una compañía debe entender que sus errores de predicción serán enormes, lo cual no es un problema si sabe cuánto podrían costarle.

Por tanto lo aconsejable es que no ponga el foco en cuan equivocado estará, sino en concentrarse en cuánto le costará si se equivoca.”

Nassim Taleb (2007)

El costo de la incertidumbre se suele interpretar desde el riesgo que se percibe a raíz de su aceptación. Esto no debería confundirse con el simple concepto de “riesgo empresario”, ya arraigado en el glosario de nuestra especialidad, y que se ubica casi exclusivamente desde una visión financiera de las oportunidades en las aplicaciones de capital. El concepto de riesgo desde la incertidumbre tiene que ver con la probabilidad de que pase algo malo, o que simplemente algo que preveíamos que pase, no suceda. Ahondando más en este concepto podríamos decir que existen dos tipos de riesgo:

- El riesgo emergente: es el concepto que surge desde la incertidumbre, el que está atado a la probabilidad, y el cual es difícil de controlar.

- El riesgo parcialmente controlable: es el que tiene que ver con el riesgo del error. Este podría llegar a moderarse intensificando controles que brinden garantías razonables de una gestión adecuada de las variables que puedan provocar el mismo.

Claramente cuando desde una organización se gestiona el presente y se diseña el futuro, se están introduciendo variables que van a cambiar seguramente el curso de las cosas y por ende el resultado. A esto tendríamos que agregarle la falta de precisión, es decir, la presencia de incertidumbre, en la “determinación” de lo que pasará, tanto en el presente como en el futuro que hemos proyectado o diseñado.

En función de la orientación que se está dando al presente trabajo, resulta obvio que no se puede precisar ni determinar cuál es el costo de la incertidumbre, pero si podemos afirmar que reduciendo el “riesgo parcialmente controlable” y asumiendo el “riesgo emergente”, los costos de la incertidumbre se reducirán.

Ahora bien, si fuéramos precisamente, al impacto de la incertidumbre en la observación del fenómeno económico “costos”, deberíamos cambiar el enfoque de este apartado.

Tomando el principio de incertidumbre de Heisenberg, podríamos remarcar aquello de la *“imposibilidad que determinados pares de magnitudes físicas observables y complementarias sean conocidas con precisión arbitraria”*. Cuando practicamos costos normales, es decir en un análisis del tipo “ex-ante”, estamos proyectando mínimamente “pares de magnitudes”. Por ejemplo, calculamos cuantos kw/h de energía consume un equipo, o cuantas horas de equipo se necesitan para lograr objetivos finales o intermedios en un proceso. ¿Qué nos diría Heisenberg en referencia a este análisis? Simplemente que podríamos considerar la aplicación de una cantidad de kw/h en un período de tiempo y predecir, con un margen de incertidumbre, una cantidad de horas de equipo a lograr. También nos diría que ese resultado es probable, pero que no se podría determinar con certeza. ¿Cuántos objetivos intermedios o finales se lograrían con esas horas probables?, sería una proyección influenciada por dos variables “indeterminables” con certeza, ya que los comportamientos del tiempo y las horas de equipo estarían dotados de un margen de incertidumbre, los cuales alterarían indefectiblemente los resultados finales.

¿Irían estos razonamientos en contra de los postulados o modelos de observación planteados en la Teoría General del Costo?, o por el contrario, el plantear modelos de observación, ¿favorecería a entender el papel que juega la incertidumbre en el fenómeno de los costos y aceptarla como tal?

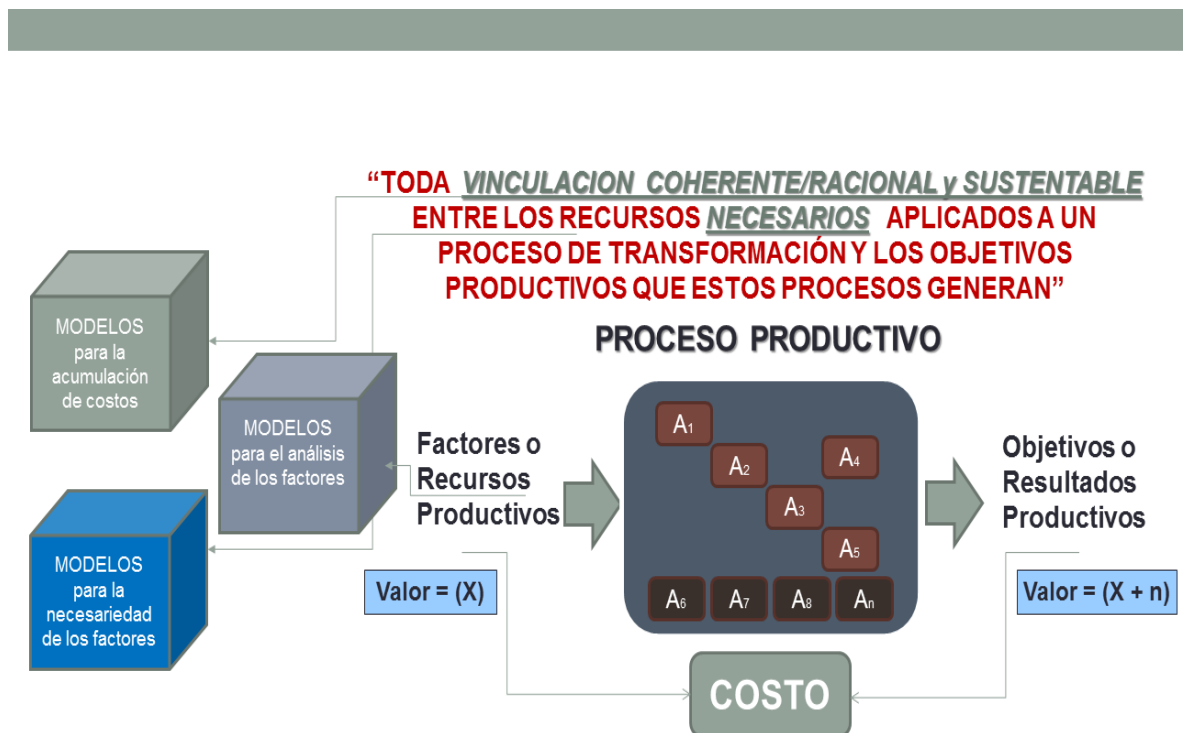
“Una teoría no es otra cosa que una forma de mirar el mundo” (Bonh, 2002). La teoría general del costo plantea distintos modelos de observación, los cuáles han sido desarrollados desde la experiencia práctica de los autores involucrados en ella. Estos modelos nos asisten, en coincidencia con Bonh, a “mirar” el fenómeno económico “costos” con una visión enriquecida desde lo cognitivo.

¿Qué nos podría ayudar, en estos escenarios de incertidumbre, en el análisis de las relaciones entre variables físicas, como pueden ser las unidades de recursos consumidas en función de objetivos de acciones u objetivos finales de una organización?

¿Cómo podríamos ir en consonancia con los dichos de Heisenberg? Aceptada la incertidumbre, ayudaría:

- Profundizar el estudio sobre la forma de comportarse de los factores, ya sea por su propia naturaleza, como así también en el marco de su utilización en los procesos productivos específicos.
- Entender, a la luz de la observación, la necesidad de un recurso, y poder cuantificar esa necesidad en términos físicos y monetarios en relación a objetivos propuestos.
- Estudiar con profundidad los procesos de transformación de toda organización en la que nos toque desempeñarnos a nivel profesional.
- Y fundamentalmente, asumir la incertidumbre en los resultados esperados de la vinculación factores/acciones/objetivos, que estudiamos al observar el fenómeno costos.

Esto nos permitirá “*el análisis de sensibilidad de las medidas de desempeño o de los resultados ante cambios en las variables, la incertidumbre en las mismas o ante diferentes escenarios posibles*” (Ercole, 2007)



Cuadro 1 – Los modelos de observación en la Teoría General del Costo

El análisis de costos favorecerá el conocimiento y la aceptación de la incertidumbre, ya que brinda a la organización la posibilidad de realizar evaluaciones del tipo ex-post, que nos ayudan a entender los comportamientos en los procedimientos de los recursos aplicados y de las acciones realizadas. Nos facilitará la posibilidad de desarrollar escenarios, los cuales deberán estar sustentados en la gestión estratégica de cada organización.

Recurrentemente se observa en las empresas un mal aprovechamiento de la información de costos y la poca habilidad para combinar la misma con proyectos y decisiones estratégicas. Normalmente se enfoca el análisis en evaluar la eficiencia en el uso de recursos y en la obtención de resultados, y se adolece de análisis de evaluaciones desde la eficacia, es decir, el análisis de los desvíos o resultados de las decisiones tomadas, en comparación con la del escenario de partida trasladado al momento de la evaluación. Este tipo de evaluaciones “de conveniencia”, deberían conjugarse con una visión de largo plazo de las decisiones y de la información.

5. La gestión estratégica de la incertidumbre

“Lo que tiene que cambiar es la actitud mental de los directivos, el viejo paradigma en el que están encerradas la mayoría de las empresas.”
Stephen Convey (2000)

Interpretar y gestionar el presente y poder diseñar escenarios futuros en las organizaciones, se constituye en un proceso complejo, en el cual se entremezclan las percepciones individuales de los decisores, la generación de información relevante y adecuada para soportar dichos procesos, el diálogo estratégico y la construcción individual y colectiva del conocimiento.

Cuando se interpreta y se gestiona adecuadamente el presente se comienza a tener más claro el devenir, y a la vez *“la visión del futuro determina la percepción del presente. Así es que la visión del futuro y la definición del presente se constituyen en procesos simultáneos de creación de realidades”* (Manucci, 2006).

Desde el ámbito académico y profesional, esta incertidumbre, se diluye en paradigmas de antaño, los cuales plantean visiones simplificadas y lineales de la realidad. Las técnicas desarrolladas desde esta visión “determinista”, no hacen más que quitar claridad y visibilidad a la complejidad de las relaciones entre las organizaciones y sus diversos actores sociales (stakeholders), los cuales, producto de las estrategias y decisiones desarrolladas, pueden ver afectadas y transformadas a sus propias realidades, ya sea de manera positiva o negativa.

El cambio en los paradigmas es transcendental para poder gestionar la incertidumbre. Las organizaciones deberían tornarse más complejas, no estructuralmente, sino en cuanto a la función, generación y utilización de la información.

La interacción y el diálogo se constituyen en las bases para poder gestionar en escenarios de este tipo.

- La **interacción**, ya que la gestión de la incertidumbre se logra a través de la gestión de los procesos. Imposible gestionar, en estos entornos, desde “actividades” aisladas.
- Para ello se hará necesario el facilitar el **diálogo** en las organizaciones y la guarda del “conocimiento”.

En base a estos nuevos paradigmas, el diseño estratégico irá más de la mano del desarrollo de “significados” y la creación de “realidades”. Los significados representan los contenidos mentales que sobre percepciones y sensibilidades se generan a través de la observación de los fenómenos del presente y las construcciones de futuro. En síntesis, percepciones y sensibilidades provocadas por las realidades existentes o creadas.

Debemos abandonar la dimensión “fotográfica” de la información, y la concepción que considera a la realidad como algo estático y objetivo; ya que será la única forma de entender que estamos actuando en un escenario “inestable”, el cual está conformado por un entramado de “significados”, los cuales constituyen una especie de red neuronal que se va desarrollando a partir del interactuar entre las organizaciones y sus públicos.

La realidad corporativa, de la que hablamos en el apartado 3, titulado “La aceptación de la incertidumbre”, se entrecruza con las realidades subjetivas de cada uno de los públicos que interactúan con la organización. La conjunción de todas estas realidades, genera una realidad emergente. Este tipo de fenómeno es el que alimenta la actitud “ilusionada”, de los sujetos participantes, respecto de buscar, en un entorno de incertidumbre, los cursos de acción adecuados y efectivos.

En los entornos organizacionales, se da un continuo devenir de sucesos emergentes, lo que da lugar a nuevos e imprevistos significados surgidos a partir de la constante interacción entre las corporaciones y los distintos sujetos participantes. Esto se constituye en un proceso dinámico el cual genera un punto de vista diferente y novedoso a la hora de construir estrategias organizacionales.

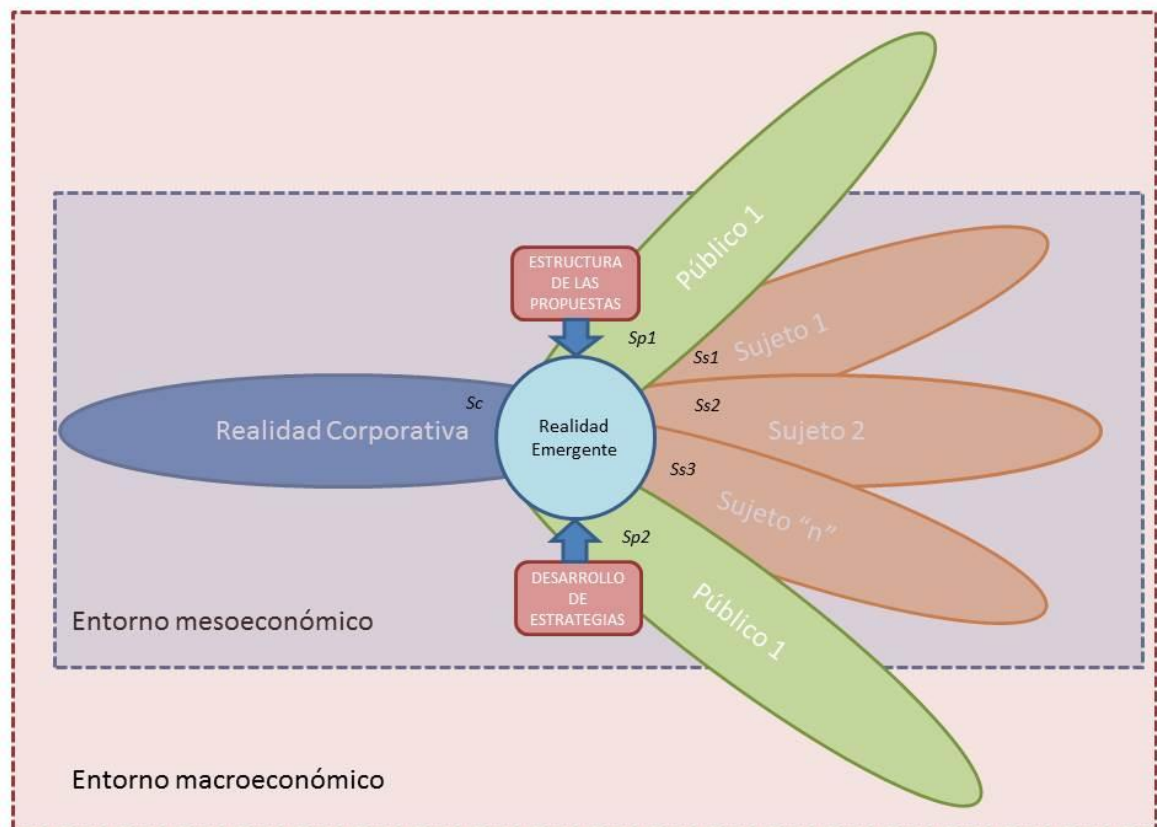
“La percepción es la realidad. Moldeando la percepción se pueden crear realidades. Nuestro actuar en el mundo es, desde siempre, el emerger de significados nuevos dentro de significados anteriores, que así se van expandiendo hacia nuevas dimensiones” (Nobrega, 2001). Este autor afirma en sus trabajos algo así como que la mejor forma de prepararse para actuar no es intentar adivinar lo que está delante y dirigir la mirada hacia atrás, sino el intentar lograr la percepción de la dinámica que nos llevó al momento presente y aprender de ella. Se hace improbable dirigir organizaciones en estos nuevos entornos de incertidumbre con herramientas de gestión y de generación de información que no contemplan estas posibilidades, o que se basen en proyecciones lineales previsibles y ordenadas. Se hace necesaria la consideración del azar, de lo improbable y por sobre todo de la emergencia de eventos no esperados, provocados por relaciones e interacciones, que terminan generando nuevos significados.

En el siguiente cuadro 2, se muestra como se genera la “realidad emergente” a través de la interacción de sujetos/entes y de públicos relacionados con las corporaciones, en conjunción con la realidad corporativa. Este interactuar generado básicamente por la “estructura de las propuestas” realizadas desde las organizaciones provoca un espacio de

relaciones a través de las cuales cada sujeto/ente y cada público genera percepciones por las cuales se construyen significados.

“Desde el punto de vista técnico de la gestión, estos nuevos significados son construcciones subjetivas sobre las cuales una organización no ha intervenido pero que influyen en las decisiones. Los públicos, sobre el eje de la propuesta no sólo interactúan con la organización, sino que también interactúan entre ellos, generando a su vez estas nuevas interpretaciones y significaciones. El desafío es poner en sincronía la estructura de las demandas (realidades subjetivas), con la estructura de las propuestas (realidad corporativa)” (Manucci, 2006)

. A la vez, estas relaciones, el comportamiento de estos sujetos/entes/públicos y la propia realidad corporativa, se encuentran influenciados, por lo que suceda o no, en los entornos meso y macroeconómico de las regiones en las cuales desempeñan sus actividades.

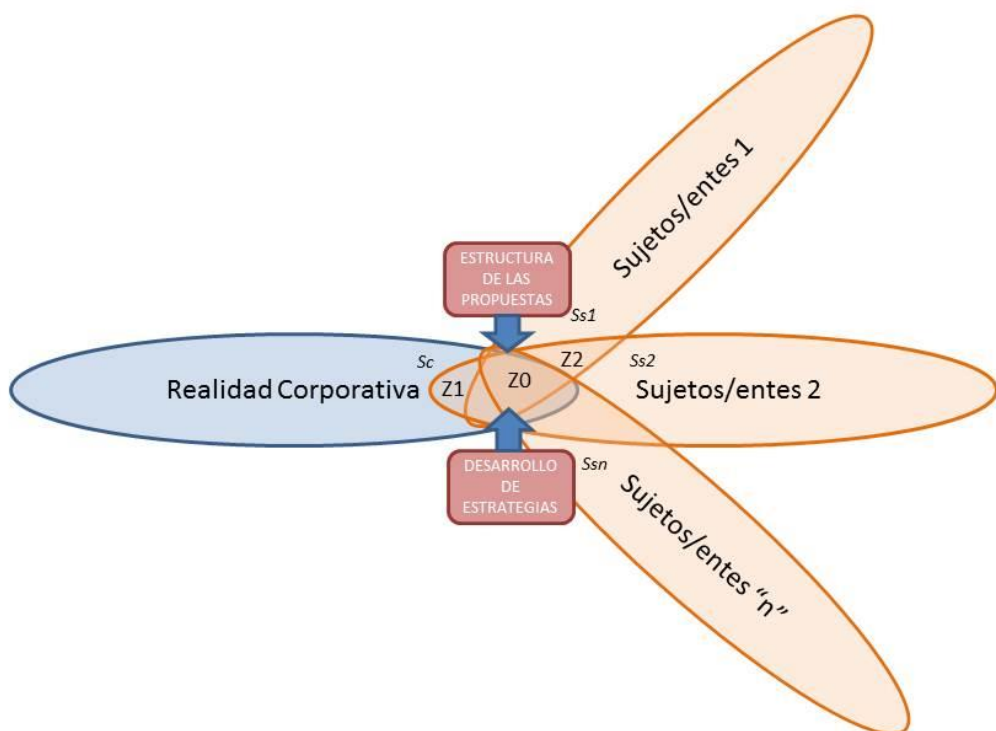


Cuadro 2 – Realidad emergente y estrategia

Esta visión nos permitirá ver más allá a la hora de realizar las propuestas desde los objetivos organizacionales, entrando en sincronía con las demandas que los sujetos/entes y públicos realizan, generando el desarrollo de estrategias que permitan la realización de cambios en la propuesta. Para ello deberíamos entender la dimensión física y simbólica de las propuestas.

- La dimensión física tiene que ver con la propuesta de insumos físicos, o de características genéricas de servicios, o usos coyunturales, es decir la solución que brinda la propuesta.
- Desde la dimensión simbólica se analizan los valores que dan categorización diferencial a la propuesta, el entorno de significación que la sostiene y las valoraciones que realizan los sujetos y públicos de la misma.

A los efectos de dar una mayor comprensión a la detección de las realidades emergentes y de cómo actuar en el mundo de las relaciones entre las realidades, haremos una abstracción del cuadro 2, en el cual podremos ver las distintas zonas de confluencia de relaciones hacia las cuales deberíamos direccionar las acciones estratégicas.



Cuadro 3 – Espacios estratégicos de realidades emergentes

En este cuadro podemos ver los distintos niveles de espacios estratégicos en los que participa la organización:

- **La zona cero (Z0):** es el espacio de mayor significación compartida. A medida que nos alejamos de esta Z0 crece el nivel de incertidumbre. Hasta aquí llega el horizonte predictivo de la organización. En este espacio se deberá practicar la gestión del posicionamiento, a los efectos de mantener o aumentar este espacio.

- **La zona uno (Z1):** es el espacio compartido con algunos sujetos/entes o públicos específicos. Son espacios de significación paralelos sobre los cuales podremos trazar un “mapa de incertidumbre”. La interacción es lo que permitirá a la organización ser operativos y ejecutivos en la “realidad emergente”. En este espacio se realizará la gestión diferencial de los vínculos para sostener las relaciones con públicos específicos.
- **La zona dos (Z2):** es el espacio compartido entre públicos en los cuales no participa la organización. Estos son, también, espacios de significado paralelo, los cuales han sido tratados por el modelo estratégico clásico como ruidos y no como factores de ruptura en la trama de la significación. En este espacio se realizará la gestión de temas críticos que surgen de interacciones en las cuales la organización no participa pero que afectan directamente a su dinámica estratégica.

En la realidad emergente, la estrategia está sustentada en dos principios básicos:

- El desarrollo de vínculos, es decir las relaciones sólidas basadas en objetivos específicos y con continuidad en el tiempo, que genere espacios de intercambio entre la organización y sus públicos o sujetos/entes con los que se relaciona.
- La gestión dinámica de las decisiones permitirá actuar sobre el costo de las decisiones y las intervenciones en la realidad emergente. Ya que todas las acciones tienen efectos sobre los vínculos.

Ahora bien, las organizaciones para participar de la complejidad actual del entorno, asumiendo la incertidumbre, deberán trabajar sobre su capacidad para percibir su versión de la realidad, detectar las alternativas de decisión, definir los recursos que podrán ser útiles para favorecer el desarrollo y por último, entrar en acción.

Los autores vinculados con “La teoría general de la estrategia” han planteado la necesidad de generar procesos que propicien principios básicos a la hora de generar lo planteado en el párrafo anterior. Así es que definen procesos de:

- **Mirar:** la dimensión de las percepciones, esto nos permitirá definir el espacio de acción en el cual se podrá operar y conocer los límites de actuación en él.
- **Posicionarse:** permite definir el propósito y la variante de alternativas de acción en función del “mirar”. Así podremos conocer las oportunidades y perspectivas que posee el espacio de acción.
- **Compartir:** en el ámbito de las relaciones. Esta visión nos permitirá definir, cuáles serían nuestras oportunidades de intervención en la dinámica del entorno.
- **Actuar:** el ponerse en acción implica definir y perfilar de qué manera se va a participar y actuar, y trabajar sobre la dinámica en que se

ejecutarán las decisiones, teniendo en cuenta la generación de vínculos y la gestión de las acciones.

Este modelo también se ha conocido como “Los cuatro círculos” (Manucci, 2006), en referencia a los círculos de las percepciones, de las posiciones, de las relaciones y de las acciones. Manucci sostiene que *“cada uno de estos círculos tiene un objetivo y un eje de trabajo propios, que permiten definir la dinámica interna de la organización, diseñar territorios competitivos a la hora de elaborar un proyecto, percibir las oportunidades y alternativas de acción en esos espacios, establecer la red de recursos necesaria para llevar a cabo esos propósitos y conseguir diseñar una forma de participación activa en la dinámica de la realidad cotidiana, basándose en el establecimiento de vínculos estratégicos”*

Estas visiones o círculos deberían estar interrelacionados e intercomunicados para poder generar significados y permitir así conseguir una percepción de la realidad corporativa, y de la definición de las propias necesidades estratégicas de la organización, más desde el diálogo, la suma de percepciones, y la participación con los sujetos/entes/públicos.

6. Conclusiones

*“La seguridad es principalmente una superstición.
No existe en la naturaleza...
Evitar el peligro no es más seguro a largo plazo que la exposición directa.
La vida es una aventura atrevida o nada.”
Hellen Keller (1880-1968)*

*“No se trata solamente del performance perfecto.
Les estaba diciendo que quería una perfección imperfecta.
El riesgo, aquel punto donde tú miras y da vértigo,
dónde tienes el control de todo y al mismo tiempo, no lo tienes, es inspirador.
Técnicamente puedes conocerlo todo, pero sin inspiración, nada especial sucederá.
Nadie quiere escuchar algo completamente limpio, perfecto, pero sin alma.”
Gustavo Dudamel (2016)*

En función de los desarrollos realizados, estaríamos en condiciones de realizar una propuesta sobre qué aspectos deberían ser tenidos en cuenta a la hora de “gestionar la incertidumbre”, de manera tal que reconociéndola podamos obtener mejores logros y resultados estratégicos.

La aceptación de la incertidumbre será un punto de partida trascendental para poder considerarla adecuadamente en el desarrollo de estrategias y en los procesos de tomas de decisiones organizacionales. Tanto la incertidumbre de nuestra propia realidad corporativa, como así también, las del entorno meso y macroeconómico en el cual las organizaciones desarrollan su actividad deberán ser consideradas. Ya el sólo hecho de implementar o desarrollar un proyecto estratégico genera implícitamente incertidumbre.

Estudiar y observar con autoridad cognitiva los fenómenos económicos que impactan directamente en los procesos decisorios. El estudiar la forma de comportarse de los factores/recursos, ya sea por su naturaleza, como así también en el marco de un procesos transformadores específicos, será esencial. Entender a la luz de la observación la necesidad de un recurso, y poder cuantificar aproximadamente esa necesidad en términos físicos. Estudiar con profundidad los procesos y procedimientos de toda organización en la que nos toque desempeñarnos a nivel profesional. Realizar evaluaciones no sólo desde la visión de la “eficiencia” en las ejecuciones, sino también desde la “eficacia” en la elección de alternativas de decisión.

El cambio en los paradigmas para entender el diseño de estrategias en entornos de incertidumbre. En base a estos nuevos paradigmas, el diseño estratégico iría más de la mano del desarrollo de “significados” y la creación de “realidades”. El conocer las perspectivas desde las cuales “mirar”, el saber posicionarse para conocer nuestros límites en los espacios de acción, el hacer de las relaciones y del diálogo con nuestros públicos una práctica sistémica, y el definir y gestionar nuestro accionar; se constituyen en aspectos claves para la generación de un espacio propicio para la generación de estos significados y realidades. La Teoría General de la Estrategia propone modelos en los que

no sólo prime lo racional, sino que se hace necesario profundizar en lo emocional, en las experiencias y en las percepciones, para poder practicar previsiones futuras acordes con la inestabilidad y la incertidumbre de los entornos de actuación. Es necesario experimentar con la incertidumbre del presente, ya que esta práctica nos posibilitará diseñar y pensar mejor el futuro.

7. Bibliografía

HEISENBER, W. – Física y Filosofía – Colección Perspectiva del Nuevo Mundo - Nueva York, 1958 – Cap IX – Pág. 137

DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA – Recuperado de www.dle.rae.es

SERRANO I. - Frases extraídas del recital realizado en noviembre de 2011 titulado “Principio de Incertidumbre” – Madrid, España

SÉRIEYX H. – El big ban de las organizaciones – Editorial Granica – 1999

MANUCCI, M. – La Estrategia de los Cuatro Círculos - Grupo Editorial Norma – Bogotá, 2006.

BOHN, D. - The essential David Bohn – Editorial Lee Nichol – Londres, 2002

ERCOLE, R., ALBERTO, C y CARIGNANO, C. – Métodos cuantitativos para la gestión – Asociación cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba – Córdoba, 2007

NOBREGA, C. – Supermentes – Negocio editora – Rio de Janeiro , 2001

CONVEY, S – Los principios primero – Ediciones Gestión – Barcelona, 2000

TALEB, N. – El cisne negro – Editorial Paidós – Barcelona, 2007

SMOLJE, A – Un modelo de planeamiento y gestión en incertidumbre – Revista del Instituto Internacional de Costos – N° 11 – Julio 2013 – Pág. 23

NEUMANN, J. – Fundamentos matemáticos de la mecánica cuántica – Princeton Landmarks - 1932

MASSONI, S., PEREZ, R.A. – La nueva teoría estratégica – Buenos Aires, 2008

KELLER, H. – La puerta abierta – Alabama, 1957

DUDAMEL, G – Recuperado de <https://elpais.com/cultura/2016/12/28>