
**GESTIONAR LA INCERTIDUMBRE
PARA ABORDAR LO DESCONOCIDO**

10 REFERENCIAS PARA TRANSITAR LA INESTABILIDAD

Marcelo Manucci
www.marcelomanucci.org

REFERENCIAS

COMPRENDER **DESAFÍOS CONCEPTUALES**
REDEFINIR **POSICIONES INUSUALES**
IDENTIFICAR **PUNTOS DE BIFURCACIÓN**
EXPLORAR **LÍMITES PERSONALES**
ANTICIPAR **RESPUESTAS INÉDITAS**
ENSAYAR **INNOVACIONES SUTILES**
CREAR **ALTERNATIVAS POSIBLES**
DEVELAR **REFERENCIAS INVISIBLES**
DESPLEGAR **NARRATIVAS SIGNIFICATIVAS**
POSIBILITAR **EXPERIENCIAS INSPIRADORAS**

DESAFÍOS CONCEPTUALES

Lo que llamamos “desconocido” emerge de dos dimensiones. Por un lado, de la complejidad e inestabilidad del contexto. Por otro, surge de la incertidumbre y la confusión ante esa dinámica inédita. La incertidumbre no está en el contexto, es producto de la percepción que una persona tiene del contexto. Por lo tanto, las situaciones son complejas, la incertidumbre es personal y depende de la imagen subjetiva ante esa complejidad.

Incertidumbre

La incertidumbre es una experiencia del observador que aparece cuando una persona aborda los hechos sin referencias claras sobre la evolución. La incertidumbre es un estado mental (no es un estado emocional) del observador que representa un vacío de previsibilidad. La forma y los contenidos que las personas utilicen para “cubrir” ese vacío definirán la calidad de la experiencia. La incertidumbre es una brecha por donde se escapa la realidad, que no implica ningún signo, es un estado personal. Tal como afirmó Werner Heisenberg, el físico que definió matemáticamente a la incertidumbre, *“en el acto de la observación se pierde más información de la que se obtiene”*.

Complejidad

La complejidad es una propiedad de los sistemas vivos, incluidos los sistemas humanos. En términos conceptuales, la complejidad se relaciona con la dinámica interna de un sistema, con el desarrollo de nuevas formas y patrones de comportamiento. La complejidad de los sistemas humanos se define por la diversidad de actores, la interdependencia de sus relaciones y la multiplicidad de situaciones creadas que redefine las condiciones de vida de las personas.

Desconcierto

El desconcierto es el estado de colapso de nuestro modelo de aproximación a la realidad. Ante la inestabilidad de los acontecimientos, las referencias técnicas, ideológicas y culturales pierden sentido y operatividad. La incertidumbre es el límite de la predicción de nuestros modelos; el desconcierto es el límite de la comprensión, cuando la realidad desborda los modelos, los paradigmas y las metodologías.

Gestionar la incertidumbre implica abordar el estado del observador para generar recursos que permitan un diálogo más fluido con la complejidad de las situaciones. ¿Qué significa “dialogar” con la complejidad? Implica desarrollar la capacidad de leer las interrupciones que introduce lo nuevo en la vida cotidiana, la habilidad para crear movimientos alternativos ante lo inédito y la confianza para gestionar nuevas intervenciones ante la inestabilidad.

POSICIONES INUSUALES

Estamos viviendo un momento de transformación generado por contextos sociales emergentes, sistemas humanos que se encuentran en transición hacia nuevas formas de vida. La inestabilidad de este momento, producto de la pérdida o debilidad de referencias, lleva a los sistemas humanos a ensayar nuevas formas estructurales. Esta transición “hacia lo nuevo” genera reglas difusas y movimientos impredecibles.

Características de la inestabilidad

Movimiento permanente. Este aspecto se refiere a cambios abruptos y profundos que tienen un impacto perturbador en las condiciones de vida de las personas. Esta situación implica que el sistema no volverá a los estados previos. Por lo tanto, muchas reglas, roles y hábitos del pasado se transformarán definitivamente en otras formas de vida.

Turbulencia estructural. Este aspecto se refiere a un desorden interno del sistema debido a una crisis que quebró o debilitó el sentido de integración. Bajo estas condiciones, las personas tienen un estado emocional de sospecha, pérdida de pertenencia y movimientos compulsivos de supervivencia que caracterizan la falta de referencias de integración.

Comportamientos impredecibles. Esto implica reacciones inusuales que las personas despliegan para adaptarse a los cambios como formas alternativas de lidiar con lo desconocido. Estas respuestas inusuales expresan los estados de ánimo ante el desconcierto o la confusión. Las personas se vuelven más sensibles, lo cual puede generar respuestas inesperadas.

Posibilidades de la inestabilidad

Absorber tendencias. Esto significa que, en situaciones de transición, los sistemas humanos son más receptivos a nuevas iniciativas o hábitos. Esta receptividad crea más oportunidades para la innovación, la adopción de nuevos comportamientos, la incorporación de nuevas tecnologías y la aceptación de nuevas ideas y principios conceptuales.

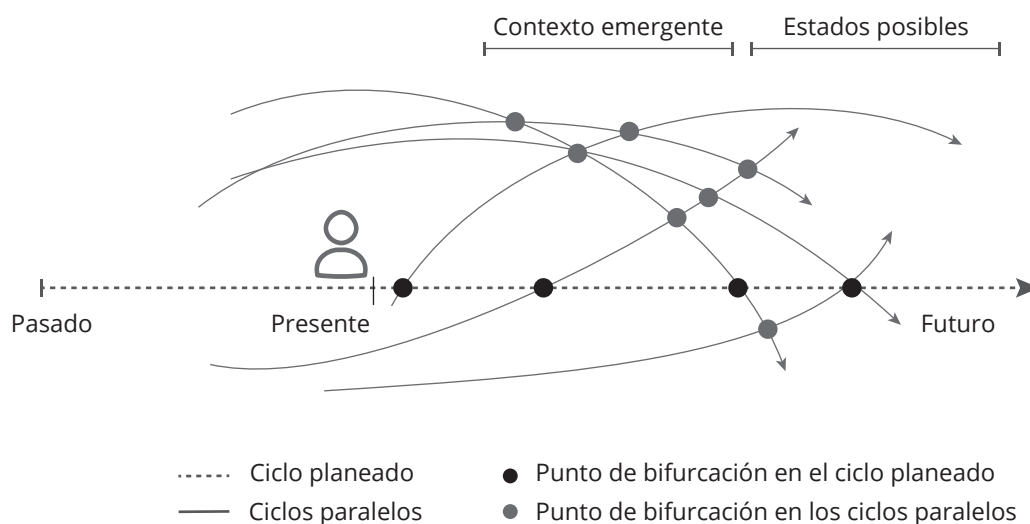
Transformar referencias. La debilidad del marco de referencia lleva a las personas a buscar nuevas referencias y renovar parámetros conceptuales, técnicos, ideológicos y culturales. Este es un momento en el que surgen nuevos líderes, nuevas voces, nuevos movimientos culturales e ideológicos que representan soluciones alternativas a la desorientación cotidiana.

Adoptar cambios. En tiempos de transición, la supervivencia impulsa el cambio y la transformación se convierte en una necesidad de permanencia. Por lo tanto, en estado de inestabilidad, las personas ensayan con mayor libertad (a menudo de forma arriesgada) nuevas formas de vida, nuevos trabajos, nuevas relaciones. La búsqueda del cambio es necesaria para volver a encontrar la estabilidad estructural.

IDENTIFICAR

PUNTOS DE BIFURCACIÓN

El modelo de planificación clásico sigue una proyección lineal de tiempo, desde el presente hasta el futuro. Sin embargo, junto a estas condiciones planificadas conviven ciclos paralelos que pueden interferir en el ciclo planificado y generar puntos de bifurcación hacia nuevas condiciones. Estos ciclos paralelos pueden ser procesos políticos, económicos, tecnológicos, meteorológicos, entre otros, que pueden cruzarse entre sí y generar disrupciones transformadoras. De esta manera, el camino inicialmente previsto como una línea recta se abre en “múltiples estados posibles”. Este aumento de las posibilidades significa que no hay certezas de “una sola imagen” como resultado del ciclo planificado, pueden surgir muchas situaciones posibles. A mayor complejidad de un contexto social o económico (intersección de ciclos paralelos), más estados posibles. Una mayor diversidad de estados posibles generará más incertidumbre.



La trama de las bifurcaciones

Diversidad de actores. Esta heterogeneidad de involucrados implica diferentes escalas de recursos y estructuras. La multiplicación de los participantes sociales amplía y diversifica los intereses, las percepciones y las tendencias sociales.

Trama de interdependencia. Es una estructura de vínculos volátiles conectada en tiempo real. Esta dinámica amplía el impacto de los efectos mutuos en el espacio (pueden aparecer en diferentes lugares o regiones) y en el tiempo (la velocidad de los impactos y sus consecuencias).

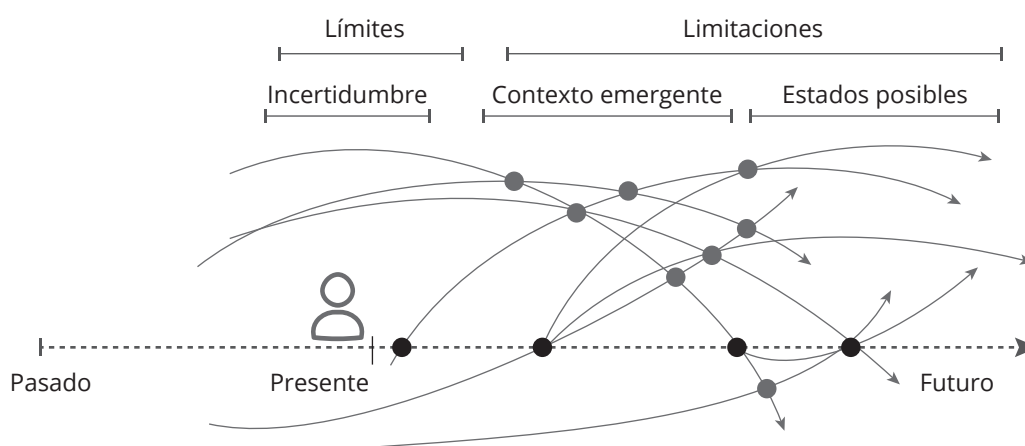
Cambios exponenciales. Esto significa la multiplicación de novedades, que se manifiestan en rupturas y transformaciones profundas en las condiciones sociales, con una frecuencia de tiempo cada vez más corta (más bifurcaciones de cambio en menos tiempo).

EXPLORAR

LÍMITES PERSONALES

Nuestra experiencia de los acontecimientos define lo que vemos y lo que no vemos. Nos acercamos a los eventos a través de percepciones, cogniciones, emociones y experiencias pasadas e intuiciones, expectativas y proyecciones sobre el futuro. Cuando observamos, automáticamente le damos un significado a los eventos. Así, la “realidad” se convierte en una imagen subjetiva. Por lo tanto, para ampliar esa imagen, es necesario explorar los límites de los modelos y percepciones personales que condicionan la representación de lo que vivimos.

El paisaje individual o grupal es un marco de referencia que transforma “lo posible” en una realidad personal que se materializa en un mapa coyuntural que permite interpretar los acontecimientos cotidianos. Vivimos dentro explicaciones que mantenemos como la matriz desde la cual interactuamos con el entorno. Cuando esta matriz se enfrenta con condiciones de inestabilidad, las imágenes se desestabilizan y los mapas personales pierden referencia.



Los límites están en la imagen

Los límites territoriales son la consecuencia de recortar y significar el contexto desde nuestra propia historia. Las limitaciones son factores reales del contexto, los límites dependen del paisaje interior de las personas que definen sus posibilidades o restricciones frente a las limitaciones reales. Nuestro horizonte de desarrollo es una negociación personal entre las limitaciones del contexto y nuestros propios límites que influyen en lo que vemos como posibilidades o amenazas a nuestro alrededor.

Las organizaciones, como sistemas humanos, también son artífices de sus propios límites. El horizonte de desarrollo corporativo también depende de los límites que enmarcan sus paisajes de desarrollo.

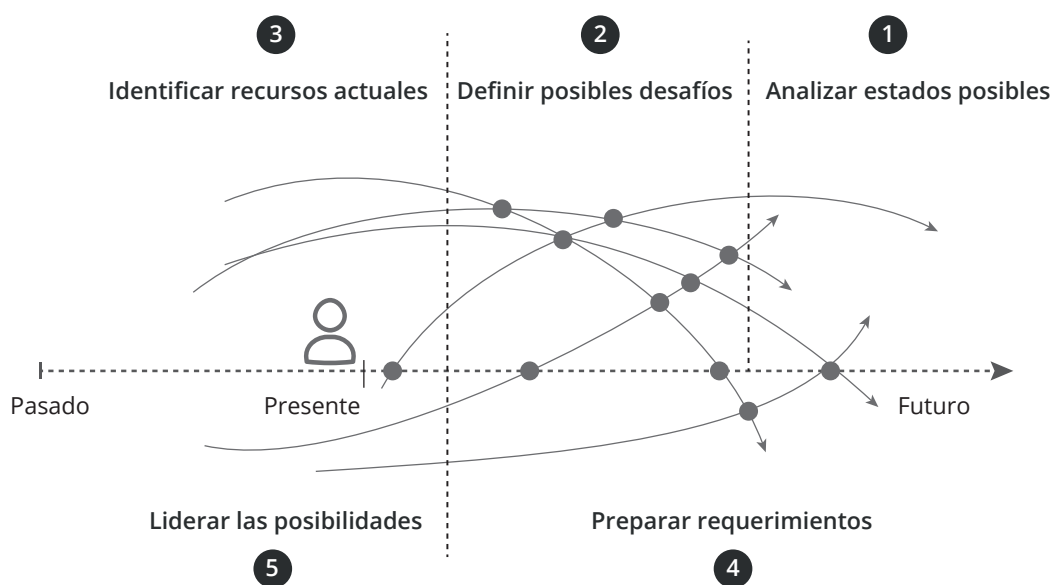
ANTICIPAR

RESPUESTAS INÉDITAS

En diferentes momentos, enfrentamos situaciones en las que el futuro se abre a una amplia gama de estados posibles (positivos y negativos). Cuando el presente se convierte en un punto de bifurcación y cambia las condiciones, emerge una frontera entre lo conocido y lo desconocido. Hacia el pasado, la historia aparece como un territorio conocido. Hacia el futuro, hay pocas certezas sobre los nuevos paisajes posibles.

Cinco puntos de intervención

- 1. Analizar estados posibles.** Identificar las probables transformaciones del contexto como resultado de la evolución de las bifurcaciones.
- 2. Definir posibles desafíos.** Mantener la atención en los movimientos del contexto para anticipar los cambios estructurales necesarios.
- 3. Identificar recursos actuales.** Preparar planes alternativos para lo emergente y capacitar a las personas para hacer frente a nuevas demandas imprevisibles.
- 4. Preparar requerimientos.** Armar una red de recursos para implementar intervenciones complejas en paisajes desconocidos que permitan actuar de manera ágil y creativa.
- 5. Liderar posibilidades.** Crear una imagen inspiradora del futuro para guiar la gestión de las intervenciones en el presente.



INNOVACIONES SUTILES

Nosotros enfrentamos las definiciones que construimos sobre lo que vivimos. Cuando transitamos estos momentos emergentes, el cerebro escanea riesgos y amenazas que cubrimos con relatos que dan forma final a las experiencias. Sin embargo, si tomásemos distancia de nuestras propias definiciones y pusiésemos en suspenso algunas afirmaciones, podríamos explorar la dinámica oculta de estas situaciones con mayor libertad para identificar las posibilidades de transformación que estos cambios traen a nuestra vida. La inestabilidad de los momentos emergentes nos permite reenfocar muchos aspectos los cuales normalmente no consideramos cuando todo está en un equilibrio aceptable.

Reconocer **lo imprevisto** como apertura

Las situaciones imprevistas brindan nuevos senderos de exploración porque los cambios abruptos exponen, repentinamente, aspectos de la vida o de las situaciones que antes estaban cubiertos o silenciados. Las situaciones de turbulencia son los momentos en los que estamos más sensibles a los cambios. Los movimientos crean más oportunidades porque es más fácil ensayar nuevos comportamientos o hábitos que puedan hacer posible algo diferente.

Transformar **la fragilidad** en renovación

La debilidad de las referencias permiten mirar hacia otros horizontes. Los cuestionamientos a los apoyos convencionales habilitan una búsqueda de nuevos entornos de integración, nuevos soportes. La inestabilidad afecta el refugio conservador; esto permite generar nuevos vínculos, explorar otras ideas y redefinir el significado de algunos valores y principios.

Aceptar **lo paradójal** como oportunidad

Las paradojas desarman las respuestas binarias y las certezas absolutas porque introducen un repertorio de opciones intermedias, una gama de colores que no estaban consideradas previamente. Los comportamientos paradójales cuestionan “lo que debería ser correcto”; desafían el temor al cambio porque hay opciones para adoptar lo nuevo (roles, ideas, orientaciones y elecciones). El surgimiento de nuevas respuestas permite asumir otros roles que estaban atados a la historia (individual y colectiva).

CREAR

ALTERNATIVAS POSIBLES

Las alternativas no están en el contexto; el contexto solo tiene estados posibles. Nuestra mirada crea el territorio que enfrentamos con una serie de referencias históricas que condicionan esa percepción. Todas las situaciones tienen posibilidades, pero esto no se refiere solo a condiciones favorables. Los nuevos acontecimientos producen cambios en el contexto con consecuencias diferentes. Las posibilidades resultan de lo que podría suceder en la evolución de estos acontecimientos. Las oportunidades de transformación dependerán de las explicaciones sobre las posibilidades. Para crear alternativas es necesario liberar la mirada de las certezas; a mayores certezas, menos oportunidades. Las certezas definen la interpretación de las situaciones y cierran la imagen personal a pocas alternativas de movimiento.

Ampliar el paisaje exterior



Esto implica abordar los estados posibles para ampliar la descripción del contexto. Este proceso aborda los siguientes puntos. Incorporar nuevos actores a la dinámica de los acontecimientos. Identificar las tendencias que pueden afectar las relaciones entre los actores del contexto. Proyectar posibles estados que transformen las características de las situaciones en el futuro.

Renovar el mapa del contexto

Incorporar nuevos elementos en el relato.
Mantener una imagen abierta de la dinámica.

Identificar efectos recíprocos

Conectar el impacto de las tendencias.
Anticipar posibles efectos interdependientes.

Anticipar movimientos inusuales

Dejar finales abiertos en las descripciones.
Diseñar respuestas posibles para lo imprevisto.

Recrear el paisaje interior



Esto significa abordar la imagen personal para recrear las interpretaciones sobre las posibilidades. Este proceso implica las siguientes acciones. Actualizar el marco cognitivo para ampliar las interpretaciones de los eventos. Despejar las actitudes que influyen en la interpretación y las explicaciones. Comprobar los hábitos estereotipados que afectan a las relaciones con los hechos.

Actualizar las creencias

Contrastar las afirmaciones.
Aceptar puntos de vista desafiantes.

Reconocer la trama emocional

Identificar el clima subyacente de las decisiones.
Transformar el desaliento en otras emociones.

Desafiar los estereotipos

Evitar aplicar viejas recetas compulsivas.
Inspirar nuevos descubrimientos.

REFERENCIAS INVISIBLES

No guardamos en la memoria los hechos como fotografías, recogemos fragmentos significativos que evocamos frente a otras experiencias. Nuestro mapa atesora un repertorio de respuestas que utilizamos para hacer frente a nuevas situaciones, nos guía diariamente y establece los límites de lo conocido y lo desconocido. Ante lo desconocido, buscamos referencias internas para dar sentido a los hechos externos. Estas referencias están organizadas en cuatro dimensiones.

Emociones

Definen **lo que sentimos**, contienen las referencias que se activan para enmarcar los hechos. Estas emociones influyen en la calidad de la conexión con los eventos.

Reconocer

- ¿Cuáles son las emociones recurrentes?
- ¿Qué palabras activan estas emociones?
- ¿Cómo se manifiestan en el cuerpo?

Explicaciones

Definen **lo que pensamos** y contienen las referencias que apoyan el punto de vista, las ideas y los prejuicios. La trama de las historias personales surge de estas referencias.

Identificar

- ¿Qué pensamientos surgen de manera recurrente?
- ¿Qué emociones activan estas ideas?
- ¿Qué palabras son las más representativas?

Percepciones

Definen **lo que vemos** e incluyen referencias relacionadas con los elementos, personajes y detalles que identificamos y reconocemos. Estas referencias afectan a la descripción de lo que nos rodea.

Analizar

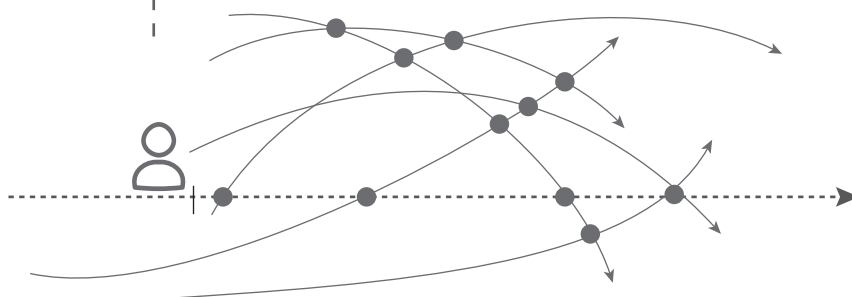
- ¿Cuáles son las características de los hechos?
- ¿Cómo se podría extender esa descripción?
- ¿Es posible considerar otras perspectivas?

Comportamientos

Definen **lo que hacemos** e incluyen referencias relacionadas con hábitos y conductas; por ejemplo: compulsivas, reflexivas, egoístas, compasivas y desesperadas.

Explorar

- ¿Hay otras alternativas para abordar la situación?
- ¿Qué consecuencias tendrían esas opciones?
- ¿Podrían considerarse otras intervenciones?



DESPLEGAR

NARRATIVAS SIGNIFICATIVAS

Nuestras narrativas definen el significado de los eventos cotidianos. La variedad de relatos describen, explican y justifican lo que sucede a nuestro alrededor y lo que nos sucede al enfrentarnos a situaciones desconocidas. La colección de estas narrativas conforma el guion personal. El guion es la estructura invisible que ordena las explicaciones visibles. Los argumentos definen las relaciones causales dentro de las narrativas. Al desafiar los argumentos de las narrativas, desafiamos al guion. Si ensayamos respuestas diferentes para las mismas preguntas, podemos hacer visible la estructura invisible.

Guion

Es la estructura de significación que guía la posición personal en la cotidianidad. Es una red oculta que da forma al mundo interior.

Narrativas

Son historias que describen escenas diarias y dan forma a los hechos. Son explicaciones que usamos para dialogar con las situaciones.

Argumentos

Son afirmaciones que definen las relaciones entre las situaciones. Organizan cómo encajan los elementos/actores en los acontecimientos.



Explorar las narrativas

Detrás de las palabras compulsivas hay reacciones emocionales. Esas emociones dictan las palabras de los relatos.

¿Cuáles son las palabras recurrentes?

El significado da forma a lo que enfrentamos. Detrás de estos significados hay sentimientos que sostienen un relato sobre los hechos.

¿Cuál es el sentido de estas palabras?

Las intenciones apoyan las decisiones. Detrás de las intenciones hay un vínculo emocional que conecta las decisiones con el guion que determina las posiciones personales.

¿Cuál es la intención de estas palabras?

POSIBILITAR

VIVENCIAS INSPIRADORAS

La relación con los hechos cotidianos es una relación con las interpretaciones y explicaciones de las diferentes situaciones. Por lo tanto, es una relación con una realidad virtual, un puzzle de pensamientos, emociones y hábitos. Las experiencias son “paquetes subjetivos” que surgen de la articulación de dos procesos: el contenido relacionado con determinadas situaciones y la posición emocional respecto a dicho contenido. El marco del contenido está definido por las interpretaciones cognitivas de los eventos. Las emociones son reacciones químicas que definen la modalidad de relación con esas interpretaciones.

Cuidar el guion personal



Este punto implica cuidar el contenido que describe las circunstancias personales para evitar ideas nocivas e irrelevantes que oscurecen las experiencias. La calidad del guion implica abordar los siguientes puntos. Recuperar el significado de las palabras para evitar superficialidades. Evitar interpretaciones que no existan en los hechos. Establecer límites en la rutina para evitar que la rutina enmarque los proyectos personales.

Preservar el valor de las palabras

Cuidar la verborragia sin sentido.

Participar en conversaciones enriquecedoras.

Evitar la contaminación del guion

No crear argumentos que no están en los hechos.

No contaminar los relatos de las demás personas.

Enmarcar la rutina

Reconocer las fuentes que invaden lo cotidiano.

Crear “llamadores” para volver a lo importante.

Cuidar el marco emocional



Esto significa abordar los sentimientos que definen sutilmente las decisiones personales, crean un mapa particular del territorio y establecen las circunstancias a las que nos enfrentamos. Para cuidar la calidad emocional, es necesario estos puntos. Evita las agresiones y amenazas que entranpan las alternativas. Transformar la desesperanza en oportunidades para intentar algo diferente. Alimentar la inspiración para expandir el entusiasmo.

Evitar contextos de hostilidad

Retirarse de escenas o zonas amenazantes.

Contener ideas compulsivas con la respiración.

Usar la frustración como lección

Reconocer las ideas que sostienen el desaliento.

Usar la curiosidad para explorar lo desconocido.

Moverse desde la inspiración

Crear preguntas que inspiren nuevos desafíos.

Activar el entusiasmo para crear nuevos rumbos.

© 2024 - Marcelo Manucci - Derechos reservados - 67671275

Este documento presenta una síntesis de conceptos y modelos publicados previamente

La estrategia de los cuatro círculos. Diseñar el futuro en la incertidumbre del presente. Grupo Editorial Norma. Bogotá, 2006. ISBN 958-04-9660-9

Contingencias. Cinco factores de cambio para una nueva década. Grupo Editorial Norma. Bogotá, 2010. ISBN 978-958-45-2992-3

Mapas de la complejidad. Incertidumbre, estrategia y liderazgo. Editorial Académica Española. Madrid, 2012. ISBN 978-3-659-05376-4

Competitividad Emocional. Cinco fórmulas para ampliar la capacidad emocional de las organizaciones y transformar el desempeño colectivo. Ediciones B. Buenos Aires, 2016. ISBN: 978-987-627-2

El futuro pasado. Para transformar el paisaje del presente, hay que cambiar el horizonte del futuro. DIY Media Group, Inc. New Jersey. ISBN 9781543998085

DOI: 10.13140/RG.2.2.19838.82241 - CC - By NC- ND

www.marcelomanucci.org