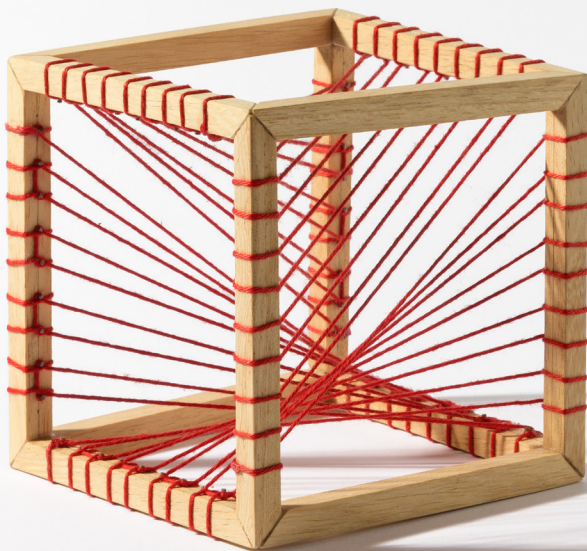


Todas las posibilidades están atadas en algún lugar.
Cinco preguntas + quince verbos para ensayar el cambio.

Diseñar alternativas en la incertidumbre

Marcelo Manucci ©2025



Introducción a las posibilidades

Este momento histórico presenta una dualidad inquietante y desafiante que vincula estrechamente la imposibilidad y la transformación. Por un lado, la incertidumbre del presente refleja desconcierto, dolor, frustración y temores heredados del pasado. Por otro lado, emerge la posibilidad de innovación, aventura, conquista y creación proyectada hacia el futuro. La imposibilidad opera como un nudo que sujeta las alternativas, inclinándolas hacia la resignación

Los desafíos que enfrentamos dependen de cómo los definimos. Esta es una característica distintiva de nuestra especie. Somos mamíferos capaces de comunicarnos de forma compleja; y aunque, al igual que otros mamíferos, dejamos marcas para definir nuestro territorio, en nuestro caso esa delimitación se expresa a través del relato emocional que configura el entorno en el que operamos. Las emociones definen esos límites, y las palabras están biológicamente ligadas al cuerpo. Por eso, muchas veces resulta difícil desligarnos de relatos que, aunque obsoletos, siguen marcando nuestras decisiones diarias.

Para nuestro sistema emocional, el autoengaño resulta menos doloroso que enfrentar la decepción. Así, nos volvemos dependientes de los relatos del pasado ante la dificultad de incorporar lo nuevo. Esa dependencia emocional perpetúa la inercia narrativa, debilitando la capacidad de respuesta ante un presente cambiante e impidiendo proyectar un futuro distinto.

La persistencia de los relatos antiguos refuerza el dominio de la imposibilidad. Esta inercia narrativa suprime lo nuevo, debilita nuestra presencia en el presente y justifica el abandono de la perspectiva futura. En este contexto, la incertidumbre no es una amenaza, sino un umbral necesario. Es el punto de partida desde el cual surgen las posibilidades. Para hacerlas realidad, es necesario renovar los relatos que sostienen los nudos de la imposibilidad. La incertidumbre, entonces, se convierte en un recurso, y la valentía, en la herramienta esencial para desatar las palabras que restringen la emergencia de nuevas realidades.

1





La ecuación invertida del sufrimiento

Cuando los sistemas humanos pierden la capacidad de renovación, aparecen síntomas. Estos síntomas no son la causa del sufrimiento, sino expresiones de la imposibilidad. En contextos organizacionales, esto puede manifestarse como resistencia al cambio, baja motivación o crisis de propósito. Pero los síntomas no son responsables de la situación; son la forma en que una experiencia se estabilizó.

Los síntomas representan soluciones que alguna vez fueron necesarias y que nunca se actualizaron. Son configuraciones emocionales y narrativas que tomaron forma durante una experiencia clave y que, con el tiempo, dejaron de ofrecer respuestas efectivas. En lugar de recuperar el protagonismo transformador sobre esas experiencias, muchas veces se intenta suprimir el síntoma, eliminar lo que incomoda, sin comprender la función que esa forma tuvo para sostener la estabilidad interna, aunque no necesariamente fuera saludable o positiva.

Exigimos certezas al futuro para tomar decisiones y atribuimos al pasado la responsabilidad de nuestra inercia, como una forma de justificar la imposibilidad de actuar en el presente.

El síntoma no es una memoria del pasado; es un indicador del futuro que aún no nos atrevemos a construir. La incertidumbre, por su parte, no proviene del mañana, sino del relato no resuelto del pasado. Esta inversión es el nudo que impide activar nuevas respuestas. Para modificar el presente, es necesario liberar al futuro de las cargas heredadas del pasado.

Transformar las preguntas

La reacción inmediata ante la incertidumbre suele ser actuar rápidamente para reducir la ansiedad que provoca lo desconocido. Fuimos educados para identificar salidas de emergencia dentro de paisajes ya conocidos; sin embargo, el contexto actual exige desarrollar capacidades para diseñar soluciones inéditas en escenarios no explorados.

Las respuestas del pasado, por sí solas, no redefinen el paisaje actual. Acudimos a ellas como un mecanismo de defensa frente a la vulnerabilidad del presente, aunque muchas veces esto no hace más que intensificar la confusión y alimentar la ansiedad.

Para liberarnos de las certezas, es necesario transformar las narrativas. Es fundamental transformar los verbos de las preguntas, los verbos de los relatos con los que intentamos controlar lo incierto. ¿Por qué trabajar sobre los verbos? Porque son puentes estratégicos: pueden abrir caminos hacia nuevas soluciones o encerrarnos en estructuras conocidas y frágiles.

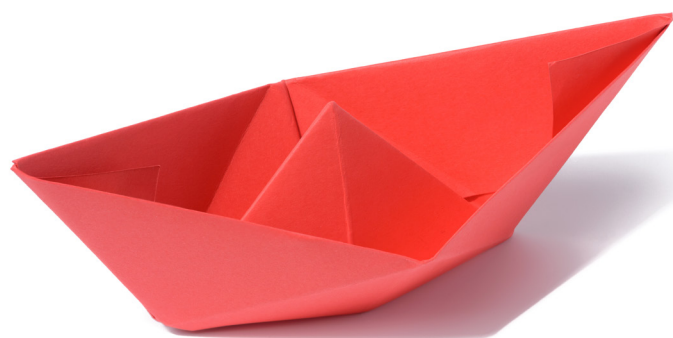
No hay posibilidad de lo nuevo sin incertidumbre.

La condición para que la innovación sea posible es desafiar la propia resignación. Asumir un destino diferente implica soltar los nudos del pasado para proyectar un futuro que transforme las experiencias del presente.

Esta decisión exige separar las emociones del presente de las emociones del futuro, porque de lo contrario traducimos las frustraciones del pasado en derrotas anticipadas. Terminamos trasladando la decepción de lo vivido a lo que aún no hemos intentado.

3





¿Cómo transitar un nuevo paisaje?

Contener el impulso del pasado que reacciona de forma automática ante lo desconocido, para generar las condiciones que permitan la entrada de lo nuevo.

Afinar la percepción para identificar señales relevantes y reconocer oportunidades en lo inesperado.

Desafiar las referencias cotidianas para habilitar nuevas conexiones que expandan el rango de alternativas posibles.



a

Los escenarios tradicionales, definidos en términos binarios (éxito o fracaso, certeza o error), serán insuficientes para abordar los desafíos que se avecinan. En los próximos tiempos, aparecerán múltiples sorpresas en zonas intermedias, algunas como resultado de combinaciones visibles, y otras desde variables que aún ni siquiera han interactuado. Por eso, es clave aprender a operar en contextos de final abierto, donde las alternativas emergen de lo inesperado y de lo que todavía no puede nombrarse. Lo intermedio es un espacio fértil. Por un lado, surge de lo desconocido que comienza a manifestarse en la dinámica de los hechos, aunque sin garantías de permanencia. Por otro lado, se configura a partir de lo que aún no logramos ver, ya sea porque no podemos, no queremos, no sabemos o no nos atrevemos.

¿Dónde buscar alternativas?

- a.1 **Extender** la mirada para ampliar el campo de análisis y observar el contexto con una perspectiva más abarcadora.
- a.2 **Conectar** lo inusual para hacer visible lo que aún no tiene forma y generar nuevas rutas de intervención.
- a.3 **Anticipar** saltos estratégicos en diferentes escenarios para preparar respuestas flexibles ante posibles interrupciones.

b

Los resultados no dependen exclusivamente de nuestras decisiones, ya que operamos en entornos con múltiples variables que escapan a nuestro control. Sin embargo, entre el momento de la decisión y la aparición de los resultados —sean estos favorables, inesperados o desafiantes— se abre un intervalo inevitable de silencio e incertidumbre. En ese espacio es donde se hace necesario anticipar los posibles cambios antes de que lleguen los impactos. Equivocarse es una posibilidad legítima dentro del movimiento. No significa necesariamente que algo haya salido mal, sino simplemente que lo esperado no ocurrió. Esta diferencia es clave, porque abre la puerta a una lectura alternativa: lo inesperado puede contener algo nuevo, distinto, incluso valioso. Desde esta perspectiva, transformar la frustración en curiosidad es una estrategia poderosa. Nos permite reconvertir los resultados no previstos en recursos estratégicos que alimenten la intervención futura.

¿Cómo saber que no erramos?

- b.1 **Diseñar** un mapa dinámico de referencias que refleje la evolución del contexto y permita ajustar la lectura estratégica.
- b.2 **Reforzar** capacidades y herramientas para ampliar el rango de respuestas posibles ante escenarios inesperados.
- b.3 **Incorporar** la sorpresa como recurso de innovación, reconociendo que lo nuevo suele surgir desde lo sutil.





C

Liderar implica traer el futuro al presente para inspirar una forma diferente de vivir la cotidianeidad. Las personas no se mueven de su realidad actual, aunque esta sea difícil o limitante, si no encuentran en el futuro una alternativa que realmente valga la pena. Sin una visión trascendente, el pasado se adueña del presente y lo condiciona. Sin embargo, para que las personas se movilicen, no basta con ofrecer un propósito; deben percibir que existen condiciones reales para asumir nuevos riesgos y ensayar otras formas de vida. El verdadero desafío del liderazgo es generar esas condiciones: crear el espacio para que lo nuevo sea posible, acompañar los movimientos que desestabilizan lo conocido y sostener el camino en lo desconocido.

¿Cómo movilizar a la gente?

- c.1 **Explicar** con honestidad para que las personas comprendan y valoren el proceso que se está transitando.
- c.2 **Contener** la dimensión emocional del equipo para sostener la negociación con un entorno en transformación.
- c.3 **Acompañar** la transición ofreciendo referencias claras, para que exista un punto de retorno si la complejidad del cambio abruma.

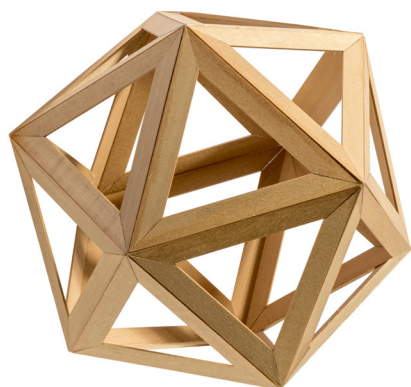
d

Liderar en lo desconocido implica recuperar la potencia del futuro como motor de acción y sostener una invitación constante a trascender el presente. Cuando no logramos renovar los verbos que estructuran nuestras narrativas, el miedo a lo desconocido se intensifica y limita nuestra capacidad de diseñar nuevas realidades. Liderar en lo desconocido es construir puentes. Los verbos que conducen al futuro no son los mismos que los que nos atan al pasado. Por eso, cuando las organizaciones permanecen atrapadas en narrativas obsoletas, el presente se vuelve opresivo y repetitivo. Liderar hoy implica trazar una nueva cartografía verbal. Se trata de activar verbos que amplíen las posibilidades del presente y abran rutas hacia futuros alternativos.

¿Cómo liderar en lo desconocido?

- d.1 **Inspirar** a las personas para habilitar algo diferente que valga la pena intentar.
- d.2 **Reescribir** las narrativas compartidas para crear puentes hacia otras realidades posibles.
- d.3 **Asumir** el proceso y dar el primer paso para ingresar en nuevos territorios desconocidos.





e

Las metodologías y modelos clásicos muestran sus límites ante los nuevos escenarios, ya que fueron diseñados para contextos con tiempos definidos y trayectorias predecibles. Hoy, no sabemos cómo seguirá la evolución de este contexto histórico. Convivir con esta transición implica estructurar un marco estratégico que dé sentido en medio del movimiento. Este marco debe incluir un horizonte compartido, una forma flexible de abordar el cambio y una capacidad renovada de acción que evite replicar viejas respuestas en nuevos escenarios. No podemos controlar el cuándo ni el cómo del desenlace. Pero sí podemos definir hacia qué aspiramos movernos. Esa claridad es la que permite navegar la transición sin quedar atrapados por la incertidumbre.

¿Cómo convivir con la transición?

- e.1 **Crear** condiciones de encuentro que permitan construir y sostener un destino compartido.
- e.2 **Diversificar** las tácticas de abordaje para flexibilizar el diálogo con las transformaciones del contexto.
- e.3 **Innovar** en las acciones cotidianas para no repetir el pasado en nuevos espacios.



Es inevitable que nos acerquemos al futuro desde las referencias del pasado. Es un mecanismo biológico. Ante lo desconocido, nuestras emociones y narrativas anteriores se activan compulsivamente para darle una forma familiar a lo nuevo. Por eso, gestionar la incertidumbre no consiste en predecir lo que viene ni en controlar lo que ocurre, sino en gestionar emociones, creencias y experiencias, para que el pasado no monopolice las decisiones del futuro. Paradójicamente, los síntomas no hablan del pasado, sino de lo que aún no nos animamos a intentar. Son señales de lo que podría ser distinto, si tuviéramos el coraje de hacer posible algo nuevo en nuestras vidas.

Despliega tus movimientos

DESCRIPCIÓN	JUSTIFICACIÓN	EXPLICACIÓN	TEMPORALIDAD	ALIADOS	RESULTADOS
BUSCAR Extender Conectar Anticipar					
SABER Diseñar Reforzar Incorporar					
MOVILIZAR Explicar Contener Acompañar					
LIDERAR Inspirar Reescribir Asumir					
CONVIVIR Crear Diversificar Innovar					

A

Elegir de los verbos



Extender
Conectar
Anticipar

SABER	Diseñar	Reforzar	Incorporar
-------	---------	----------	------------

MOVILIZAR

Explicar
Contener
Acompañar

LIDERAR
Asumir
Reescribir
Inspirar

CONVIVIR
Crear
Diversificar
Innovar

DESCRIPCIÓN	JUSTIFICACIÓN	EXPLICACIÓN	TEMPORALIDAD	ALIADOS	RESULTADOS
B	Completar las categorías				
C	Redefinir los movimientos				

¿Cómo desplegar movimientos?

A Elegir de los verbos

Seleccionar los verbos adecuados permite renovar, rediseñar o activar nuevos movimientos frente a situaciones complejas. Cada verbo representa una intención estratégica que da dirección a la acción.

Este proceso puede abordarse de forma integral (trabajando con grupos completos de verbos: buscar, saber, movilizar, liderar, convivir) o bien de forma específica, seleccionando verbos individuales según la necesidad del momento.

La elección es personal y contextual. No es necesario completar todo el tablero. La clave está en identificar qué verbos pueden habilitar movimientos relevantes para transformar una posición actual frente a un desafío determinado.

B Completar las categorías

DESCRIPCIÓN

Complementar el verbo con el objeto o foco de acción. Por ejemplo: ¿Qué extender?, ¿Qué explicar?, ¿Qué contener?

JUSTIFICACIÓN

Definir la intención o el propósito detrás del verbo elegido. ¿Cuál es el sentido estratégico de esa acción?

EXPLICACIÓN

Describir la acción concreta, proceso, iniciativa o herramienta que activará ese movimiento.

TEMPORALIDAD

Establecer un marco temporal claro: ¿Desde cuándo? ¿Por cuánto tiempo será sostenible este movimiento?

ALIADOS

Definir los actores involucrados: ¿Quiénes participan? ¿Quiénes se ven impactados? ¿Quiénes deben ser considerados aliados?

RESULTADOS

Establecer indicadores visibles del impacto: ¿Qué debe cambiar? ¿Qué debe ser diferente? ¿Qué queremos que ocurra?

C Redefinir los movimientos

A partir de los resultados obtenidos, es posible rediseñar nuevas acciones: corregir desvíos, ampliar el alcance, profundizar procesos o sostener avances.

También puede ser necesario activar nuevos verbos que acompañen etapas diferentes o impulsen nuevas dinámicas organizativas. El movimiento es un proceso vivo: no se trata solo de ejecutar acciones, sino de sostener decisiones con capacidad de transformación.

