

Estrategia en la complejidad: Espíritu-wiki vs. Planificación

Por: Amalio A. Rey

Este artículo trata sobre cómo abordar la estrategia en tiempos de turbulencias, cuando la *vieja* planificación resulta ineficaz e ineficiente. En su lugar, emerge un **espíritu-wiki** que apuesta más por la experimentación, la detección de *patrones* por muchas antenas conectadas en red, los *espacios de creación* basados en identidades flexibles pero coherentes, la intuición informada y la serendipidad. Los mapas confortables se han ido para siempre, así que necesitamos *hojas de ruta* en forma de trazos de hitos donde parar y repensar el siguiente puerto. Aquí tienes 10 recomendaciones sobre cómo navegar en la complejidad.

Vivimos en un mundo de una complejidad sin precedentes. **La información completa es una quimera más que nunca.** Los *blancos* se mueven, son dinámicos. Las interacciones se multiplican, y con ellas las posibles causas que explican los problemas. Las amenazas y oportunidades provienen de cualquier parte.

En este escenario tan incierto resulta cada vez más difícil diagnosticar, y mucho más **predecir y planificar** como se ha venido haciendo hasta ahora.

La tesis de este artículo es que en contextos tan impredecibles, **la función de “planificación” cambia necesariamente de naturaleza**, porque no tiene mucho sentido seguir insistiendo en planes basados en premisas rotundas, objetivos numéricos minuciosos e itinerarios predeterminados que sólo contribuyen a coartar la capacidad de reacción.

Me parece esencial que reconozcamos la necesidad de **conceder un mayor margen para la experimentación**, abandonando así la quimera de la planificación exhaustiva y completa, y asumiendo dos premisas complementarias:

- **TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD (gestión del proceso):** aceptar márgenes más amplios para improvisar y probar, e incluso lanzando productos y servicios más “abiertos” al mercado para ver qué ocurre con ellos.
- **TOLERANCIA AL ERROR (gestión de los resultados):** admitir que el error es parte del camino hacia los buenos resultados, y que las empresas han de cometer *errores inteligentes*.

Así evitamos la **“obsesión del perfeccionista”** que consiste en posponer las decisiones clave, como lanzar un nuevo producto al mercado, hasta disponer de *información completa* o tener controladas todas las variables que puedan afectar los resultados.

Por suerte, y eso conviene tenerlo en cuenta, **el coste de probar, de ensayar y de equivocarse se está reduciendo drásticamente** con la ayuda de las redes sociales, los simuladores y de otras técnicas.

Lo más importante es reconocer la innovación como lo que es: **un proceso experimental de naturaleza incierta**, en el que no podemos preverlo todo.

No preconcebir tanto, ni planificar en exceso, pues **la clave puede estar en el trayecto**. O como bien advierte [Ward Cunningham](#), **“lo que es importante en un proyecto es lo que no se anticipa”**.

El mejor resumen de todo esto lo plantea [Michael Schrage](#) del [MIT](#) con esta idea:

“No hace falta el mejor plan posible, porque la realidad lo cambia todo, sino dotarse de sistemas capaces de ordenar y canalizar eficazmente la improvisación colectiva que es mucho más flexible”

Lo aconsejable ahora es: 1) recurrir a la flexibilidad, 2) conceder más importancia a la experimentación, 3) confiar en la intuición informada, 4) navegar alertas ante la feliz eventualidad de descubrimientos y, 5) **guiar el rumbo por señales o “patrones” que sólo las antenas bien entrenadas sabrán identificar entre tanto ruido.**

Una vez desmontado el mito del control, el **nuevo estrategia de la innovación** tendrá que desarrollar ciertas actitudes y aptitudes. Ahí resumo mi decálogo:

- **Espíritu-wiki:** Actuar con **agilidad** confiando en que **la innovación se hace camino al andar.**

Antes solía usar con frecuencia en mis cursos una frase que se achaca a Abraham Lincoln *“Si tienes nueve horas para cortar un árbol, mejor dedica siete a afilar el hacha”*. Pero ya he cambiado el discurso porque aprendí que unos cuantos hachazos bien dados al principio pueden ayudar a palpar la dureza del tronco y a descubrir densidades más vulnerables.

Se aprende y se innova mucho más rápido, y mejor, “haciendo” que elucubrando o planificando.

Demasiado análisis puede generar parálisis e incluso, malas decisiones. La idea de actuar rápido, con agilidad, y de “innovar haciendo” tiene mucho que ver con la cultura de la wiki, donde es posible cambiar cosas, editar, actualizar, corregir y todo esto con la mayor informalidad posible.

Ese proceso de aprendizaje colectivo es medular en la “nueva” estrategia, y por eso llamo **“espíritu-wiki”** a este enfoque alternativo de la “planificación”.

Se necesitan **líderes con vocación de acción**, de esos que andan a paso ligero, porque mientras más pronto se empieza a manosear la realidad, más pronto reduces incertidumbre. **Juan Freire** lo explica a su manera: *No entiendes realmente el problema hasta que no empiezas a implementar las soluciones.*

La receta se completa siendo, como aconseja **Ramón Sanguesa**, un buen **“practicante reflexivo”**: mientras haces... reflexiona, aprende, sistematiza... pero ¡¡no dejes de hacer, ni de pensar!!

- **Lucidez para detectar patrones:** Distinguir dentro del barullo unas pocas señales “estables” (llamémosle “patrones”) que sirvan de referencia para navegar con un rumbo coherente, aunque imperfecto. Fijar rumbos del tipo *“a-final-de-año-estaré-aquí, el-próximo-allí, y en-tres-años-allá”* puede resultar, como mínimo, inútil. Todo se reduce ahora (¡¡ni más, ni menos!!) a entrenar buenos *sensores* que sepan separar los patrones del ruido.
- **Tolerancia a la ambigüedad:** Aprender a convivir con la ambigüedad, evitando así que genere estrés en la gestión. Esto implica comprender que un margen significativo de incertidumbre es natural e inevitable. Actitudes de “obsesión-por-el-control” son nocivas para la innovación.
- **Capilaridad distribuida:** Muchos ojos ven más que uno, pero sólo si están entrenados y *empoderados*. La detección de señales o “patrones” de interés estratégico ya no es una

tarea exclusiva del gran capitán (incapaz de mirar a tantos lugares a la vez), sino que **depende del trabajo colaborativo de muchas antenas conectadas en red.**

Cohesionar la interacción y optimizar los procesos de evaluación-criba entre tantos marineros es el desafío más complicado de los modelos distribuidos de navegación.

Un buen capitán de los de ahora tendrá que saber que generar un sentido de pertenencia que potencie la observación activa y propicie una mejor detección colectiva de oportunidades compensará con creces su limitada capacidad para mirar a tantos flancos.

- **Coherencia identitaria:** Definir un modelo identitario en el que nos sintamos cómodos, que responda más a lo que uno quiere ser, y no a lo que dictan las modas.

El retrato-robot de lo que uno quiere ser ha de prever muy pocos rasgos, aunque robustos.

Nada de trazar rostros y anatomías concebidas al detalle, que no dejen apenas espacio a la imaginación.

La coherencia y armonía del modelo (basado en unas pocas reglas o principios) será mucho más importante que entrar en detalles truculentos de los rasgos de identidad. Un modelo flexible y abierto, pero coherente y singular.

- **Gestión de un “espacio de creación”:** El campo de juego es ahora infinito pero por pura eficiencia convendría definir fronteras manejables. Tanto caos puede llegar a ser nocivo.

Esos límites configuran lo que a mí me gusta llamar el **“espacio de creación” de una empresa**, y que defino como aquel amplio territorio para explorar y crear, con fronteras delimitadas únicamente por la coherencia que supone la identidad elegida.

El término “creación” tiene mucho sentido. Significa que las fronteras se amplían, se alejan, para facilitar la aparición “dentro” de combinaciones aleatorias que entrañen oportunidades.

Pero tanta flexibilidad dentro se tiene que compensar con perímetros más robustos fuera, porque una buena estrategia consiste precisamente en saber decir que NO cuando lo que te proponen desdibuja o peor, contradice, tu identidad.

- **Intuición informada:** Reducir la incertidumbre sigue siendo, por supuesto, conveniente para decidir. Eso no ha cambiado, pero sí **hasta donde deberíamos llegar, y a qué coste.**

Es imprudente tomar decisiones despreciando cierta información, la mínima necesaria, así que conviene informarse.

Pero buscar datos cuesta tiempo y dinero, y **a partir de cierto punto los datos no se traducen en conocimiento pertinente para decidir.** Hay que optimizar ese punto a partir del cual es mejor confiar en la intuición (y en una buena interpretación del material que ya tienes) que obsesionarte con seguir buscando datos.

En un artículo de la [Knowledge Wharton](#), se decía esto: *“La verdadera innovación implica incertidumbre así que resultan clave la visión, el espíritu emprendedor y la confianza (...) No todo puede ser demostrado analíticamente cuando se trata de incursionar en terrenos desconocidos. Tanto esfuerzo predictivo descartaría la innovación radical”.*

Por otra parte, **demasiada información puede ser dañina para el espíritu innovador.** Echo mano de la famosa frase que dice *“si hubiera sabido que esto era así de complejo, jamás habría creado una empresa tan exitosa”* o en otras palabras: *“para crear empresas*

muy innovadoras conviene tener cierto punto de ignorancia (y de locura, añado yo). Es decir, **si lo supieras todo es posible que te paralizarías**.

- **Serendipidad**: Crear las condiciones para que se sistematicen los *descubrimientos*. El mundo de la innovación está reconociendo la importancia de este fenómeno mágico que se llama "serendipidad".

Se trata, ni más ni menos, que **propiciar la paradoja de la "casualidad buscada" con la necesaria flexibilidad del descubridor**. El buen estratega tiene que entrenar su disposición a cambiar de planes para convertir un traspie en oportunidad.

- **Pensamiento crítico**: Interpretar los datos del mercado con la prudencia necesaria, con el prisma crítico del innovador. Esto es así porque **la mayoría de los datos que se publican hoy están sesgados e incompletos**. De nuevo la interpretación es más importante que coleccionar (buenos) datos.
- **Estrategia abierta**: Integrar a los usuarios o clientes en los procesos de detección y evaluación de oportunidades. Los *modelos distribuidos* que mencioné antes son consistentes con esta premisa.

No solo los marineros (además del capitán) tienen cosas que decir, sino también los pasajeros, que son los que disfrutan o sufren el barco. Ellos también "ven" cosas de las que conviene aprender para diseñar la estrategia.

Henry Mintzberg llamó hace tiempo "**estrategia emergente**" a aquella que no nace como resultado de un plan preconcebido y deliberado, sino que aparece impulsada por la acción. La acción genera un pensamiento que se traduce después en **estrategia "espontánea"**, pero lo primero que se hace es actuar:

La estrategia '**premeditada**' se diferencia de la '**emergente**'. La primera se centra en el **control**, mientras que la segunda pone el énfasis en el **aprendizaje**. La estrategia premeditada se empeña tanto en el control que termina descuidando el aprendizaje.

Otros expertos en estrategia como **Richard Pascale** o **Kathleen Eisenhardt** también han tratado el **impacto de la complejidad en el diseño de la estrategia**. Aplicando conceptos de la "Teoría del Caos", tan pertinentes para escenarios como éstos, han descrito el comportamiento de los llamados "sistemas adaptativos complejos" en los que la agilidad, la existencia de pocas reglas y el reconocimiento de la ambigüedad son factores clave para la supervivencia.

Juan Freire aborda este tema de un modo muy elocuente en uno de sus posts, aunque centrado en la planificación de ciudades. Habla de la "**hiperplanificación**", que según él solo sería útil en las organizaciones simples, y yo añadiría en entornos predecibles, que quedan pocos. Voy a parafrasear a Freire:

"Existe un espacio intermedio entre la hiperplanificación, que no deja margen a la iniciativa (...) y la ausencia de reglas. Diversos experimentos muestran que es posible crear (...) partiendo de pocas reglas que definan el contexto".

Todo esto sugiere, en definitiva, la conveniencia de **introducir más flexibilidad en los procesos de planificación**. Abrir selectivamente el foco, estar más atentos a las oportunidades y abandonar la quimera del control.

Con tanta turbulencia tendremos que modificar los hábitos de navegación porque los mapas confortables se han ido para siempre. De la destreza y aptitud marinera depende ahora la certeza del rumbo. Las hojas de ruta habrá que concebirlas como trazos de hitos donde

detenerse y repensar el siguiente puerto. También es el momento de fluir (de “dejarse llevar”) mientras buscamos (o encontramos) las mejores corrientes.

Para aprender más:

- [Juan Freire: Aprendiendo de la ciudad informal. Blog Nómada](#)
- [Ramon Sanguesa: Design Thinking: hacer, sentir, conectar, pensar y sentir, conectar y... Conectando que es gerundio.](#)
- [Carlos Molinari: Estrategia e innovación: ¿dimensiones en conflicto?](#)
- [Mercado: La teoría del caos o el desafío de gerenciar con reglas inestables](#)
- [Bruce Nussbaum: The Randomness of Corporate Innovation.](#)
- [Richard T. Pascale : Change, agility and complexity](#)
- [Richard T. Pascale: Surfing the Edge of Chaos. MIT Sloan Management Review](#)
- [Kathleen Eisenhardt and Shona Brown \(1998\) Competing on the Edge. Harvard Business School Press](#)
- [José Manuel Morán: Estrategas y mariposas. Caos, estrategia y liderazgo.](#)