

Resumen

Cuanto más conocemos las empresas y su naturaleza, más nos percatamos de que no pueden ser entendidas con un enfoque puramente mecanicista como mera suma de tareas, procesos, departamentos, unidades de negocio, catálogo de productos, etc. De la experiencia profesional de todo un equipo de especialistas en la Gestión directa de empresas pertenecientes a todo tipo de sectores, nace una intuición cuya redacción es muy sencilla: la empresa es un organismo vivo. Esta intuición nos ha llevado a conocer nuevas disciplinas (economistas, empresariales, biólogos, expertos en ciencias cognitivas, filósofos de la ciencia, pedagogos) y estudiar las propiedades que definen el fenómeno de la vida y, enriquecidos con todo este conocimiento, desarrollar una forma nueva de mirar las empresas que hemos bautizado con el nombre de Bizikiro.

Bizikiro aporta nuevos recursos para revisar las metodologías tradicionales del management y nos dota de un ENFOQUE que proponemos a las organizaciones que gestionamos, para conformar un paradigma de partida de gestión compartido, que permita a la Comunidad Económica Social de Trabajo (CEST) mantener activa una espiral de valor que se traduzca en capacidad de supervivencia y desarrollo.

Palabras clave:

Bizikiro, Gestión Social, Gestión Viva, Living Management, Gestión empresarial, Gestión Organizativa, Gestión de la complejidad, ADN, Epigénesis, Autopoiesis, EvoDevo, CEST, Nuevo Paradigma, Innovación Social.

Abstract

Bizikiro [adverb]: Lively; In an animated manner; With animation; In an encouraging, stimulating, inspiring, inspiring or excited manner; In an invigorating manner; In a motivating manner; In a vitalizing manner; In a rousing or energising manner.; In a vigorous, vital or strong manner; In a fervent, ardent or eager manner

The better we know companies, the more we realize they cannot be understood by a mechanistic approach, as a mere sum of tasks, processes, functions, departments, business units, product references,... An intuition was born from a long professional experience working as managers with companies from all industries, which can be easily stated: Companies are living Organisms. This intuition led us to try to understand what the key factors to life are, and set a cross-disciplinary team to build up a new way to look at companies and management. This is what we have called BIZIKIRO, a new management paradigm to be shared by people who integrate SEWCs (Social Economic Working Communities) to give the community (company) the capacity to keep the Value Spiral going on, which means to guarantee its survival and development.

Keywords:

Bizikiro, Living Management, Social Management, Business Management, Organismic Management, Complexity Management, DNA, Epigenesis, Autopoiesis, EvoDevo, SEWC, New Paradigm, Social Innovation.

1. LA EMPRESA ES UN ORGANISMO VIVO

Comprendiendo la vida para comprender qué es la empresa:
la base del cambio de paradigma

"The historian of science may be tempted to exclaim
that when paradigms change, the world itself changes with them.
(T.S. Kuhn, 1962)

Como Consultores de Gestión de Empresas, en un momento en el que nos planteábamos dotar de argumentaciones sólidas a nuestra intuición/convicción de que las empresas son organismos vivos, y carecíamos de conceptos y lenguaje específico para poder explicar ciertas realidades, nos planteamos la necesidad de comprender la vida y concretamente la forma en la que ésta se organiza, llegando a la conclusión de que la vida viene definida por lo que hemos dado en denominar las 3A's.

Los organismos vivos –y las empresas– son sistemas complejos, cuya realidad es difícilmente explicable a través de la comprensión de sus partes. La complejidad viene definida por la infinidad de relaciones que se establecen (promotores, trabajadores, clientes, proveedores, colaboradores, prescriptores, ...), la dinámica y cambio permanentes (acelerado en el marco globalizado actual) y la aparición de resultados emergentes difícilmente predecibles a partir un diagnóstico de situación de los elementos constitutivos, por más detallado que este sea.

La vida, además de compleja... ..

Es ABIERTA: los seres vivos son sistemas abiertos que para mantenerse necesitan de un intercambio de materia y energía con el exterior: el flujo de materiales y energía es incesante en los seres vivos/empresas. Un ser vivo llega a renovar todos sus componentes materiales sin perder su ser. Para ello es fundamental que exista un patrón, unas instrucciones (ADN) que pauten su autoconstrucción o desarrollo.

Es AUTOPOIÉTICA: capaz de autoproducirse, automantenerse y autorepararse. Los seres vivos/las empresas, están obligados/as a producir constantemente sus propios componentes, mezclándose y confundiendo los conceptos de recurso/resultado o productor/producto. A diferencia de una máquina a la que nunca se puede pedir que funcione antes de estar terminada, los seres vivos/las empresas están obligados/as a funcionar mientras se construyen. (Scott Gilbert).

APRENDE: vivir es conocer y la cognición es la base del desarrollo. La capacidad de aprender más rápido que la competencia es la única fuente real de ventaja competitiva (Arie de Geus- "La empresa Viviente"). Vivir es Conocer (Maturana y Varela). El aprendizaje es colectivo, esto es, resulta de la interacción entre las personas, que son las que aprenden, siendo el aprendizaje Enactivo, es decir, un producto de la experiencia vivida, más allá de un proceso mental.

Otro de los conceptos clave en relación a los organismos vivos es la concepción de Sistema Vivo u Organismo. Los órganos no pueden sobrevivir si el organismo no sobrevive, ni las células pueden hacerlo sin el órgano que conforman. Organismo, órganos y células son resultado de una autoorganización emergente, y existen en relaciones funcionales y jerárquicas interdependientes. En la empresa, el sistema vivo es la Comunidad (CEST), formada por personas, que ceden voluntariamente en ciertos intereses individuales, para ponerlos al servicio de la comunidad o empresa, entendiendo que en última instancia la supervivencia y desarrollo de la organización será la única garantía de su propia supervivencia. Esta es la base del necesario propósito común compartido.

Un proceso Bizikiro, comienza por tratar de compartir estos conceptos con la CEST, para hacer comprender de qué manera el imperante paradigma de "empresa-máquina" nos condiciona a personas y comunidades en nuestras relaciones, para tratar de definir un propósito común que promueva la inteligencia colectiva. Bizikiro, es el enfoque que recoge nuestro particular paradigma de gestión organizativa.

2. LIVING MANAGEMENT

Revisando las técnicas y metodologías de gestión con base al
enfoque organizativo Bizikiro.

The real voyage of discovery consists not in seeking new landscapes
but in having new eyes. - Marcel Proust, 1871-1922

Reforzado por el nuevo marco conceptual que proporciona la comprensión de "lo vivo" Bizikiro propone a las CEST, iniciar un proceso de comprensión profunda de la propia naturaleza de su actividad, identificar qué es lo que otorga a la CEST su razón de ser. Toda reflexión relativa a un negocio, lógicamente, ha de comenzar por definirlo e identificar la unidad de diagnóstico o, lo que es lo mismo, por tratar de realizar una descodificación de su ser, o en definitiva, de su código genético o ADN, puesto que va a constreñir el desarrollo del negocio.

Dos de las cuestiones previas que resulta necesario comprender son ¿Por qué es tan importante el ADN en la organización de un sistema vivo? ¿Hasta qué nivel determina el/los ADN's la estructura, forma y futuro desarrollo del negocio?

En términos empresariales, el ADN viene determinado por los Antecedentes del Negocio y por la Definición del Negocio (en su tridimensionalidad: Necesidades / Segmentos / Tecnologías).

Cuando hablamos de seres vivos, los ADN's pueden teóricamente consistir de infinitas combinaciones, pero no todas son biológicamente viables; en los negocios, sucede lo mismo. También es posible que ciertas combinaciones de ADN que en el pasado fueron viables ya no lo sean, pudiendo producirse extinciones de ciertas especies cuando su mundo circundante se transforma. En este punto introducimos el segundo de los condicionantes o constricciones claves para el desarrollo y supervivencia de una empresa/ser vivo: el entorno o el ecosistema empresarial en el que está inmerso. Michael Porter en su análisis de las 5 fuerzas competitivas ya introdujo en la Planificación Estratégica clásica el factor externo, sin embargo y pese a que toda la literatura de gestión hablaba de las turbulencias del entorno cambiante, este análisis del entorno circundante se completa con la conciencia de pertenecer a él (visión ecológica o de comprensión profunda de interrelaciones) y la convicción de que no solo es posible adaptarse y reaccionar a los cambios, sino que es posible incluso generar activamente cambios en el entorno, ser protagonistas de los mismos. Biológicamente son las propias especies quienes generan con su actividad e interrelaciones, los nichos ecológicos. La comprensión del entorno o ecosistema complejo, nos da la idea de que no es posible actuar sobre un único elemento, sino que los cambios hacen que sea todo el sistema el que cambia. La nueva complejidad del ecosistema es, en gran medida, consecuencia de la extraordinaria conectividad que el desarrollo de internet y de una logística internacional, consecuencia de la apertura de fronteras, ha proporcionado a un ecosistema empresarial que es ya global. Más allá de la identificación de Amenazas y Oportunidades (terminología que nos evoca imágenes mentales de estrategia militar), se trata de identificar los factores EPIGENÉTICOS CLAVE que condicionarán el desarrollo del negocio y su capacidad de supervivencia de forma integrada en el ecosistema que lo alberga.

Una comprensión por parte de los responsables del negocio de los dos factores constrictores fundamentales –factores GENÉTICOS/ADN y factores EPIGENÉTICOS, sirve de guía para poder comenzar a perfilar el Modelo de Negocio (Fenotipo, o expresión de rasgos físicos y conductuales de un organismo que son perceptible por su entorno).

Así, este Sistema Abierto, dotado del patrón del ADN y con un adecuado reconocimiento de los ecosistemas en los que ha de operar (dos factores constrictores clave), podrá determinar cuáles son los componentes que necesita para su autoconstrucción. Construyendo la membrana capaz de tener permeabilidad para seleccionar qué tipo de materias primas, proveedores, productos auxiliares, conocimiento, tecnologías, colaboraciones, alianzas, recursos financieros..., han de conformar el contenido de los flujos de intercambio en su actividad.

Sin embargo, aun cuando se haya realizado con acierto la modelación o descodificación de ADN, identificado con acierto la naturaleza cambiante del ecosistema y las relaciones que lo definen e incluso logrado acceder a esos recursos necesarios para dotar de materia orgánica a la empresa/organismo vivo..., aún no existe el ser vivo.

Falta un componente fundamental, un impulso, que hace que a partir la materia orgánica constitutiva, emerja el ser vivo, autopoietico. La capacidad de supervivencia en la empresa viene dada por su capacidad de generar valor, es lo que hemos denominado como “energía” y que proponemos formular de la siguiente manera:

$$e = P^{V_i, e}$$

(e = energía = capacidad de generar valor) [P = propósito]
[V = vínculos (conexión + emoción): i = internos; e = externos]

El propósito básico esencial de “lo vivo” es mantener la vida. La supervivencia, es un mínimo común denominador que necesariamente han de compartir todas las células de un organismo. Su desarrollo a través de órganos, sistemas, hasta llegar a la unidad del organismo vivo, y el traslado de esa energía en una trama de agentes externos resulta imprescindible para favorecer la emergencia de un modelo de negocio saludable.

La energía refuerza los factores autopoieticos clave, es decir, la capacidad de autoconstrucción, autoreparación y automantenimiento de una empresa. Es evidente que esta energía solo puede provenir de las personas que integran la CEST, como sujetos de propósito (con voluntad) y poseedores de capacidad relacional (constructores de vínculos dentro y fuera de su organización). Como consecuencia, la forma emergente, o MODELO DE NEGOCIO, surge como algo que es más que la mera suma de materia, personas, información, etc..., presentando propiedades no deducibles del estudio de sus componentes. Cada organismo vivo o negocio, emerge así como una realidad única y muy difícilmente replicable.

Las teorías clásicas de management inciden en la importancia de mantener el foco en la Propuesta de Valor de la empresa, utilizando como herramienta de análisis el modelo de Cadena de Valor (Michael Porter), o suma de actividades y procesos que realiza la empresa, que añaden valor perceptible por el cliente. Bizikero constata el interés de dicho análisis para identificar la cadena de coste, pero desde una lógica de empresa como sistema complejo, la cadena de valor resultaría limitada: el conocer las partes (actividades, procesos,...) no permite comprender el sistema (como el sabor dulce del azúcar no es deducible a partir del estudio de sus componentes). Como en un mosaico, las partes (teselas) condicionan el diseño final, sin embargo, es evidente que un mosaico es más que la suma de teselas, el mosaico restringe la posición que pueden adoptar las teselas y excluye algunas de ellas por su baja capacidad relacional con el resto de componentes para generar el diseño proyectado. Aunque el diseño exacto del mosaico es difícilmente predecible, dado que las teselas son muy diversas y probablemente no responden exactamente a unos requisitos iniciales. El concepto de Energía recoge estas condiciones no deducibles que generan propuestas de valor únicas.

¿Cómo es posible entonces enfocar un análisis tan fundamental para la supervivencia de la empresa como es el valor generado por la misma? Digamos que, como en los organismos vivos, no se trata tanto de diseñar exactamente la forma/modelo de negocio generadora de valor/energía, como de identificar cuáles son aquellos factores ambientales favorecedores de su generación. No podemos obligar a una flor a florecer, pero sí podemos actuar a través del abono, humedad, luz, a favorecer las condiciones óptimas en las que existen más probabilidades de que dicha floración suceda. Creemos que este es un proceso que se retroalimenta y que toma una forma que es más parecida a la de una ESPIRAL que a la de una cadena de eslabones. Este enfoque es tanto más válido cuando nos referimos a empresas de conocimiento, de importante componente intangible, como son ya la mayor parte de nuestras compañías.

Espiral de Valor: Trabajando sobre las 3C's, o factores favorecedores de la generación de valor

COMPROMISO (favorecer el querer): favorecer la voluntad de poner en juego las capacidades individuales para sacar adelante aquello que se nos ha confiado y nuestra conciencia ha aceptado. Parte de una comprensión del propósito y de la autoconciencia de pertenencia a una comunidad.

CAPACIDADES (favorecer el poder): recursos y aptitudes que es posible activar (contrataciones y acogida cuidadosas de perfiles profesionales, rotación de puestos, planes de formación, identificación de las competencias clave y refuerzo de las buenas prácticas...)

COMUNICACIÓN (favorecer el saber): establecer los mecanismos y canales para que la información fluya a través de la empresa.

Una mejora en las condiciones favorecedoras de cada “C” hace que automáticamente las otras dos tiendan a salir beneficiadas. La retroalimentación de los procesos es otra propiedad presente en los sistemas dinámicos, complejos y particularmente en los organismos vivos.

Bizikero, propone, a través de sesiones de trabajo con miembros y/o grupos representativos de la CEST, trabajar sucesivamente el análisis del ADN para su descodificación e identificación, de la relación con el ECOSISTEMA para detectar cuáles son los factores Epigenéticos clave y por último identificar los factores Autopoieticos clave a través de dinámicas donde de forma compartida, se realizan reflexiones al respecto. Entendemos que el proceso ha de ser también vivo, para despertar el necesario entusiasmo entre los participantes, sentando las

bases de una gestión viva. Las dinámicas fomentan el pensamiento creativo y la participación equitativa de todas las personas. Las instalaciones en las que se realizan las sesiones de trabajo, pueden promover un mayor impacto emocional de la vivencia compartida y contribuir a reforzar la comunidad y el propósito que se comparte.

3. PRESERVANDO LA SALUD DE ESE SER VIVO QUE ES LA EMPRESA

Bizikero hace a que la CEST sea consciente de su objetivo fundamental, ese que comparte con todo organismo vivo: seguir viviendo, ya sea como organismo (ontogenia) o como especie (filogenia).

Si buscamos que la gestión (toma de decisiones) logre Modelos de Negocio más evolucionados y perdurables, nuestro reto de Gestión será perseguir un estado “estable pero lejos del equilibrio”. Mantener un metabolismo saludable a través de la invariabilidad ciertos equilibrios (homeostasis) y al mismo tiempo promover el cambio a través del desarrollo del organismo (innovación), es la eterna paradoja de la obligación de cambiar para poder permanecer (vivo). La conservación viene marcada por la vigilancia de los parámetros básicos del negocio (cifras de ventas, márgenes, endeudamiento, ...), cuyo chequeo ha de ser sistemático y continuado. La innovación y el desarrollo se refieren a la necesidad de visionar, planificar y producir en el presente los componentes necesarios para las actuaciones que serán necesarias en el futuro para seguir viviendo, y –a ser posible– ser nosotros los protagonistas de los cambios futuros, generando incluso nichos ecológicos no existentes idóneos para la propia naturaleza.

De esta manera Bizikero integra y promueve la máxima creatividad e innovación, haciendo pasar a cualquier escenario de futuro que se plantee por la prueba de factibilidad económico-financiera, de tal forma que no se pongan en peligro la propia supervivencia empresarial. Se hace necesario compartir la visión de la empresa entre el equipo de dirección, financiero, ingeniería, producción, comercial, ... de tal forma que la toma de decisiones descentralizada naturalmente permita que el sistema se mantenga en un rango de parámetros que garanticen su supervivencia presente y al mismo tiempo permita garantizar la futura.

EvoDevo, estrategias emergentes de lo vivo: construir el futuro actuando en el presente.

Partimos de la base de que tanto los organismos vivos como el ecosistema con el que interactúan, en cuanto a sistemas complejos, son difícilmente predecibles, sin embargo, es evidente que el éxito biológico (supervivencia) se ha debido al desarrollo de mecanismos de “prevención-anticipación”. El sistema nervioso central con el que están dotados los seres vivos evolucionados, capta y procesa rápidamente las señales ejerciendo control y/o coordinación sobre los demás órganos para lograr una oportuna y eficaz interacción con el medioambiente cambiante. Se encuentra ramificado por todo el organismo para la captación de los cambios, rápida transmisión de la información y puesta en acción. Así, la vigilancia competitiva ha de convertirse en un proceso clave que esté desplegado por toda la organización para poder captar la información relevante y con ella realizar una toma de decisiones mejor soportada: la supervivencia ontogenética, del organismo/empresa, depende de ello.

Las estrategias de lo vivo sin embargo, van más allá de la supervivencia como individuo, existe un segundo nivel, filogenético, que es el que permite a la vida propagarse en el tiempo. Cuando las condiciones cambian, la selección natural actúa dejando sin capacidad de sobrevivir a especies enteras. Para evitar su extinción las especies pueden desarrollar estrategias muy diversas: la migración y la simbiosis con otras especies, no son muy diferentes de las dos estrategias que están afrontando las empresas de nuestro entorno ante la crisis: internacionalización y alianzas estratégicas con otras organizaciones. Aún con todo, ramas filogenéticas enteras pueden desaparecer. La naturaleza, además de la reproducción, tiene prevista otra fuente de propagación de la vida, la generación de novedades a través de cambios en el ADN, tanto a través de procesos Epigenéticos (silenciación de genes) como mutaciones del código genético y recombinaciones (simbiogénesis). En su gran mayoría dan lugar a organismos no viables, pero en ocasiones, las mutaciones confieren alguna ventaja y son preservadas por la selección natural, dando lugar a nuevas especies de organismos. De la misma forma, tendremos que promover la capacidad de competir (innovación) y de colaborar en nuestras organizaciones, reinventar la actividad para poder sobrevivir a través de un nuevo ADN.

CONCLUSIÓN.

Cuanto más conocemos las empresas y su naturaleza, mejor entendemos los problemas que se derivan de gestionarlas desde una óptica mecanicista de relaciones lineales.

Bizikero propone un Cambio de Paradigma de Gestión que comprenda la empresa como un Organismo Vivo.

Bizikero ofrece a las CEST's - Comunidades Económico Sociales de Trabajo, un ENFOQUE que propone la movilización de los recursos y la energía (capacidad de generar valor) de sus miembros, y, a través de un estilo entusiasta, dinámico y compartido, favorecer un clima en el que emerjan Modelos de Negocio más evolucionados y perdurables, con el reto de Gestión común a cualquier ser vivo: un adecuado equilibrio dinámico entre la conservación de su Metabolismo (salud económico-financiera) y Cambio (desarrollo e innovación).



Gestión de la EMPRESA como ORGANISMO VIVO.
Un nuevo ENFOQUE para una nueva GESTIÓN.

A+g, S.COOP.
www.amasg.com

1ª Edición: Septiembre de 2013
Revisado en: Febrero de 2019



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas 4.0 Internacional.

Resumen

El Panel A+g (Anticipación + Gestión), es un instrumento para trasladar el enfoque Bizikiro (Living Management), a la toma de decisiones. Se concibe como una herramienta práctica de trabajo, acorde a la realidad en la que los gestores de empresa y sus equipos, desempeñan sus actividades. Su objetivo es proporcionar una perspectiva Total de la empresa, en su contexto, con sus interrelaciones para abordar la Función Estratégica desde un enfoque no lineal, como una función continua, y no sujeta a periodos establecidos. La Estrategia necesita ser continuamente "refrescada" y re-sintonizar con una realidad dinámica a su alrededor. Así, Gestionar es cuidar de forma continua equilibrios dinámicos y sensibles: equilibrio entre la complejidad de escenarios y la necesidad de simplificar la toma de decisiones; equilibrio entre las decisiones orientadas a la supervivencia de hoy y aquellas orientadas al desarrollo futuro; equilibrio entre recursos y resultados; equilibrio entre las necesidades departamentales y de la organización en su totalidad. El Panel A+g se concibe como una ayuda, para perfilar los patrones de decisión en entornos de cambio, reconociendo como características propias de la realidad, su impredecibilidad y la incertidumbre.

Palabras clave:

Panel A+g, Bizikiro, Gestión Viva, Living Management, Anticipación+Gestión, CEST, Dirección Estratégica, Acción Estratégica, Toma de Decisiones.

Abstract

Panel A + g (Anticipation + Management), is an instrument to transfer the Bizikiro (Living Management) approach to decision making. It is conceived as a practical work tool, according to the reality in which the company managers and their teams carry out their activities. Its objective is to provide a Total perspective of the company, in its context, with its interrelationships to approach the Strategic Function from a non-linear approach, as a continuous function, and not subject to established periods. The Strategy needs to be continually "refreshed" and re-tuned to a dynamic reality around it. Thus, Managing is to continuously care for dynamic and sensitive balances: balance between the complexity of scenarios and the need to simplify decision making; balance between decisions aimed at today's survival and those oriented towards future development; balance between resources and results; balance between departmental needs and the organization as a whole, Panel A + g is conceived as an aid, to outline decision patterns in change environments, recognizing as their own characteristics of reality, their unpredictability and uncertainty.

Keywords:

Panel A + g, Bizikiro, Living Management, Living Management, Anticipation + Management, CEST, Strategic Management, Strategic Action, Decision Making.

1. UNA PROPUESTA PARA ABORDAR LA PLANIFICACIÓN O DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

"La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes" (P. Drucker)

"Strategy is a pattern in a stream of decisions" (H. Mintzberg, 1978)

"Business are systems...we tend to focus on isolated parts of the system and wonder why our deepest problems never get solved." (P. Senge)

Infinidad de reconocidos autores en el campo del Management cuestionan el sentido y vigencia de la Planificación a largo plazo (estratégica) en los actuales entornos, llegando a catalogarla de "falacia" (H. Mintzberg,.). La velocidad y radicalidad de los cambios que los factores clave de una organización y de su sector son tales, que un ejercicio de diagnóstico de posición competitiva puede estar quedando obsoleto en el mismo momento en que está siendo confeccionado. La hiperconectividad entre los agentes del mercado, incrementa exponencialmente la complejidad de los posibles escenarios de planificación. Manejar la complejidad, se convierte en la tarea central del equipo gestor de cualquier empresa, y tomar decisiones en este marco, es su tarea ineludible. (T. Peters, P.Drucker, P.Senge...). Hace ya un tiempo que los planes a 5 años fueron sustituidos por planes a 3 años, y el concepto de Planificación Estratégica ("aunque no está muerta, ha caído de su pedestal" - H.Mintzberg) fue sustituido por el de Dirección Estratégica y éste por el de Acción Estratégica.

La planificación estratégica clásica parte habitualmente de un proceso estructurado de carácter previsional: propone un análisis para identificar la posición actual de la empresa (matrices tipo DAFO) y la decisión de movimientos de futuro viene determinada por herramientas que proponen las estrategias a adoptar (Matrices BCG, Ansoff., etc.). Este enfoque se sustenta en la premisa de que el análisis del entorno permite establecer un escenario y unos objetivos, y mantenerlos a lo largo del horizonte de planificación. Hace ya muchos años que el resultado de un proceso de Planificación ha dejado de ser un documento encuadernado e inamovible: para ganar progresivamente flexibilidad, y derivar hacia formatos más sintéticos, en forma de iconos o imágenes, cuadros resúmenes, mapas estratégicos, lienzos o canvases, al tiempo que el foco de atención se iba centrando más en el propio proceso de reflexión y en la

comprensión de la realidad empresarial y potenciación del liderazgo que emerge en los protagonistas, que en el resultado del mismo en forma de documento.

Sin embargo, ninguno de los autores críticos con la planificación estratégica clásica, ha logrado proponer un modelo alternativo válido que sea ampliamente aceptado, que dé respuesta a las necesidades reales y operativas de los gestores. El anunciado fin de la planificación estratégica abre, por tanto, un vacío no resuelto. Y es que no se trata sólo de dotar de mayor flexibilidad y de un carácter dinámico a la Planificación a largo plazo, sino que el verdadero reto es conseguir que el enfoque estratégico sea integrado, de manera efectiva, en el día a día de la empresa y de sus gestores, no como un proceso diferenciado, sino como un estilo de Dirección operativa. Un estilo orientado a la acción, que permita Tomar Decisiones presentes y construir el futuro al ritmo que la supervivencia y el desarrollo requieran, que promueva el Liderazgo distribuido y el desarrollo de la Inteligencia Colectiva.

2. ANTICIPACIÓN + GESTIÓN

"Los planes son solamente buenas intenciones a menos que degeneren inmediatamente en trabajo duro." (P. Drucker)

"Despide a los planificadores. Deja de pensar y actúa" (T. Peters)

Bizikiro, nuestro particular enfoque de la empresa como organismo vivo, denomina "gestión viva" a la capacidad o habilidad para actualizar o "refrescar" el diagnóstico estratégico cambiante en el momento de tomar las decisiones, esta capacidad es una clave de supervivencia en el mundo natural. La práctica totalidad de las especies biológicas que han sido seleccionadas en el laberinto de la evolución llegando hasta nuestros días, son aquellas que han sido capaces de desarrollar un sistema nervioso cuya función se define como la de "captar y procesar" muy rápidamente las señales ejerciendo control y coordinación sobre los demás órganos para lograr una adecuada, oportuna y eficaz interacción con el medio ambiente cambiante."

La supervivencia y el desarrollo empresarial exigen que la toma de decisiones no sea unidimensional, sino que deben coexistir al menos dos vectores: uno de ellos horizontal, relacionado con la supervivencia "hoy", o lo que es lo mismo, la Gestión del Modelo de Negocio en su actual forma y dentro de un determinado Ecosistema o contexto; y otra vertical, la Anticipación, que permita a la organización tomar las decisiones adecuadas para construir hoy la competitividad futura.

Anticipación + Gestión son las claves de la autopoiesis organizacional, es decir, las variables que condicionan el Automantenimiento, Autoconstrucción y Autoreparación en una organización para seguir viviendo y generando valor en estos entornos complejos.

Cuidar la Supervivencia de hoy y al mismo tiempo preparar el Desarrollo y/o Evolución futura, es un equilibrio dinámico complejo que el equipo de gestión ha de modular. La Estrategia Total, tiene en cuenta todos los elementos y sus interrelaciones de una vez, al tiempo que es adaptada al contexto cambiante en Tiempo Real. El análisis no es lineal, incorpora la simultánea visión de las interrelaciones entre niveles.

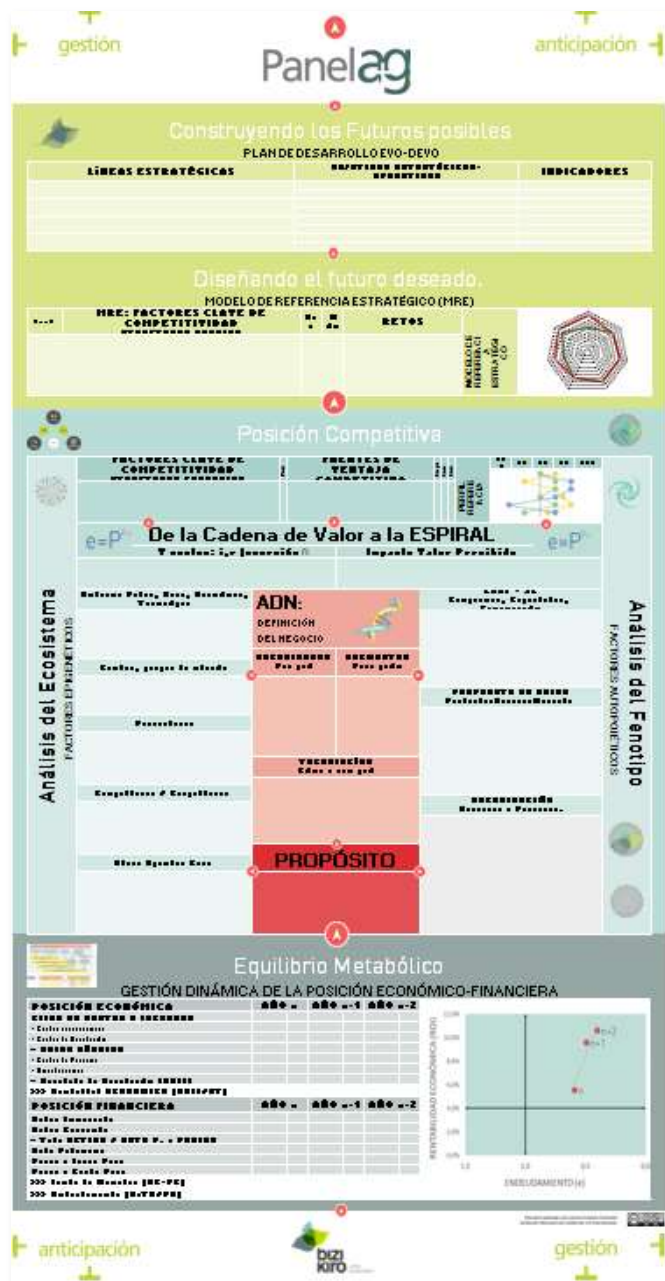
El Panel A+g (Anticipación + Gestión) es una herramienta diseñada para facilitar el proceso de gestión estratégica en la práctica, cumpliendo con los requisitos anteriormente señalados. Las 4 acepciones de la palabra Panel nos muestran otras tantas funciones del Panel A+g:

- "elemento para dividir y DELIMITAR el espacio" El Panel A+g **DELIMITA** nuestro negocio, y organiza los contenidos, siendo estas divisiones límites permeables, que modo de "membrana" permiten intercambios selectivos y perfilan la forma o modelo de negocio de la empresa.
- "soporte o espacio donde MOSTRAR [panel expositor]". **MUESTRA y COMUNICA** una síntesis de los aspectos clave del negocio y de su desarrollo y los hace comprensibles para el destinatario, ya sea un agente interno o externo.
- "cuadro resumen de indicadores" (panel de control, panel de mando). **SINTETIZA** los indicadores clave y relevantes del negocio de manera visual, sintética y ordenada, que ayudan a "conducir" y **GUIAR y CORREGIR EL RUMBO** del negocio, aportando información **ÚTIL** para una Toma de Decisiones ágil.
- "colectivo de PERSONAS, generalmente expertas, seleccionado para debatir de una determinada manera sobre un tema" La misma palabra que identifica esta herramienta como soporte físico, puede utilizarse para definir a **COLECTIVO DE PERSONAS** que es protagonista del proceso de reflexión necesario para su construcción, así como de su continuo desarrollo.
- Por último, una licencia etimológica, dado que este no es el origen de la palabra PANEL, pero sus tres primeras letras conforman la raíz griega PAN significa "todo, completo". El panel contiene una síntesis de **TODO** lo que la empresa es.

3. PANEL A+G: UNA HERRAMIENTA DE TRABAJO

El Panel A+g sintetiza de las claves y simplifica la comprensión de la función estratégica acorde a los requisitos de complejidad ACTUALES:

- es TOTAL y consistente, permite contemplar, en una sola vista, la foto de conjunto de los aspectos clave de la empresa y de su entorno, el origen de los retos que orientan su enfoque estratégico, así como las variables operativas que permiten monitorizar el desarrollo del negocio en tiempo real.
- INTERRELACIONADO: permite abordar de manera accesible la complejidad de escenarios, contemplando las interrelaciones entre elementos.
- FLEXIBLE: Su actualización, pensada para realizarse forma ágil y continua, facilitando su uso compartido en el día a día de la empresa



- Conjuga el PRESENTE y el FUTURO: permite orientar las decisiones no sólo a largo plazo, sino que dota de mayor coherencia a las decisiones operativas básicas.
- Basa la Competitividad tanto en las habilidades de COMPETICIÓN como las de COLABORACIÓN, como motores de evolución y desarrollo. Capacidad de Colaborar (integración de relaciones de simbiosis como fuente de ventajas evolutivas) y de Competir (selección natural de los mejor adaptados) son dos claves para la evolucionabilidad de la organización.
- CENTRADO en el VALOR PERCIBIDO por el CLIENTE: el Panel A+g muestra gráficamente la Propuesta de Valor de la empresa (incorporadas sus alianzas) y la contrasta con la de sus competidores, siendo la unidad de medida la percepción subjetiva de valor del cliente.
- Reconoce la SINGULARIDAD del modelo de negocio, como Modelo de Referencia propio, único y original, con un Ser o identidad propia y diferente a la de los competidores.

- Representa la idea de REALIMENTACIÓN DE RECURSOS y RESULTADOS: más allá de identificar meras relaciones de causa y efecto, el Panel A+g permite visualizar y cuantificar recursos, objetivos y resultados. El necesario equilibrio entre los recursos disponibles (arriesgados) para el negocio y los resultados (riqueza generada) que pueden derivar de las Estrategias trazadas, funde (por fin) de manera directa la estrategia y los números, en continuo proceso de realimentación (autoconstrucción).

Siendo la circularidad propiedad consustancial a todo sistema vivo, el Panel A+g se enrolla sobre sí mismo, sobre sus dos ejes:

Anticipación: [- eje horizontal] el extremo superior gira para tocar el inferior, representando el proceso circular de cambios metabólicos previstos originados por las decisiones de futuro adoptadas: una Posición Económica (capacidad de generar valor) y Financiera (nivel de riesgo asumido), de carácter dinámica que es consecuencia de las decisiones adoptadas en el pasado y a su vez que constriñe la capacidad de actuación y generación de valor futura). La construcción y replanteamiento del Panel A+g genera en los participantes un aprendizaje y consciencia sobre su realidad, incrementando la inteligencia colectiva.

Gestión: [I eje vertical] la franja central horizontal del Panel A+g recoge la situación de los diversos factores clave que caracterizan el modelo de negocio en un momento dado, en el que se realiza el análisis, y se enrolla sobre sí misma alrededor de su eje vertical, hasta que su extremo izquierdo conecta con el derecho para permitir comprender cómo el Modelo de Negocio propio (fenotipo organizacional) en sus tres perspectivas (CEST / Producto+Servicio+Mercado / Recursos+Procesos) queda enmarcado por dos constricciones fundamentales: la definición de negocio (ADN) que condiciona su ser y el Ecosistema circundante que condiciona su desarrollo epigenético y evolución. Gestionar supone tomar decisiones en diversos ámbitos de la organización, si se comprende el todo, es posible descentralizarlas, y distribuir el liderazgo, con efectos positivos añadidos como son una mayor conciencia, compromiso y motivación del equipo.

"En vez de mirar a las personas como seres que se limitan a reaccionar sin alternativas, las miramos como participantes activos en el modelado de la realidad" (Peter Senge)

El Panel A+g es un instrumento didáctico y facilitador de la participación, muy útil a la hora de recabar la información y organizar los contenidos y conclusiones, logrando mostrar una imagen gráfica eficaz, que favorece una apropiación compartida del Plan de Futuro por parte del equipo protagonista: Su confección deja de ser un objetivo en sí mismo, para ser una excusa para el entrenamiento en competencias y habilidades que se ponen en práctica a diario, promoviendo la acción estratégica.

El Panel A+g está orientado a la acción, pone el foco en la CEST y el propósito que éstas comparten, busca su energía a través del refuerzo de los vínculos entre las personas (internas y externas) para evidenciar qué es lo que hace única a una organización. Trabajar sobre el Panel A+g entrena la participación y el aprendizaje organizacional y promueve a todos los niveles, una toma de decisiones en coherencia con un modelo compartido.

CONCLUSIÓN

Proponemos el Panel Anticipación + Gestión como herramienta de aprendizaje para "pensar juntos" a disposición de las personas que componen las organizaciones, buscando promover la inteligencia colectiva y un modelo de liderazgo distribuido.

El Panel A+g, ha sido desarrollado y puesto en práctica en entornos reales de gestión bajo el enfoque Bizikiro Living Management, es una herramienta útil para los decisores de las empresas o CEST's - Comunidades Económico Sociales de Trabajo, mediante la cual integrar de forma efectiva el enfoque Estratégico en la Gestión diaria.

Panelag Living Management

Gestión de la EMPRESA como ORGANISMO VIVO.
Un nuevo ENFOQUE para una nueva GESTIÓN.

A+g, S.COOP.
www.amasg.com

1ª Edición: Septiembre de 2015
Revisado en: Febrero de 2019



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional.