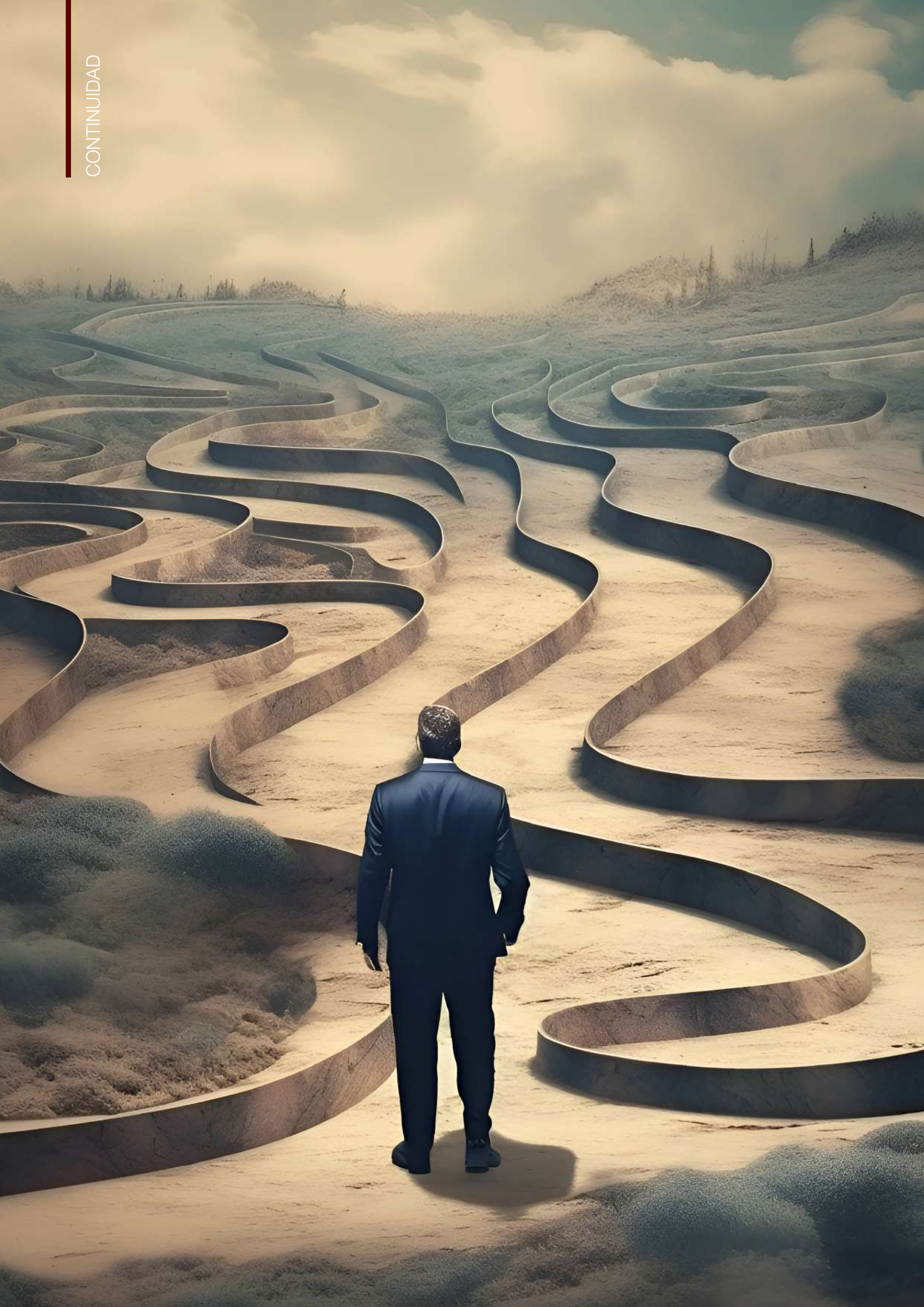


CONTINUIDAD



Un nuevo camino

Por Jorge Cavagnaro A.

Editor general de revista América Economía

Todo nace del reconocimiento, desde hace varios años, de que la ciencia tradicional del management sirve muy bien para resolver ciertos tipos de problemas como técnicos, operativos. “Pero los que nacen de la interacción entre las instituciones y las personas, de la complejidad de las relaciones, de las relaciones institucionales, y que no pueden ser resueltas con el paradigma tradicional del orden y control, ¿se pueden resolver bajo la misma idea?”, se pregunta Julio José Prado, director del área académica de Entorno Económico y Competitividad del IDE Business School.

Prado, en su intervención en el programa de Continuidad de esta institución académica con la charla ‘Management adaptativo: ¿qué es y cómo aplicarlo?’, habla sobre el desafío que atraviesan los líderes de las empresas e instituciones, al igual que las políticas públicas, por la incontestable realidad de que muchos de los más importantes problemas de la sociedad y de las empresas no están siendo resueltos con eficacia.

“No es que el mundo ha cambiado, sino que la forma en la que interpretamos el management del mundo, los problemas económicos, sociales, políticos, empresariales, requieren no solo de una visión diferente, sino de una forma distinta de pensar y abordar esos problemas”, indica Prado.

Esos problemas, agrega, requieren de herramientas pensadas y diseñadas, y allí es donde nace este concepto de management adaptativo, que tiene varias subramas. “Junto a un grupo de colegas de universidades del exterior estamos tratando de juntar en un solo concepto, bajo un solo paraguas, a qué se llama el management adaptativo”. No solo desde el concepto, sino también sobre cuáles son las herramientas más adecuadas para poder resolver esas problemáticas.

Prado ahonda en su teoría de que los problemas no se están resolviendo con eficacia. Dice que quizá antes era un mundo muy de manufactura, de operaciones,

y en ese mundo la eficacia de una empresa estaba medida por la productividad en el proceso operativo, en el encadenamiento... “Eso sigue siendo válido, pero en una era cargada de información a través de las plataformas digitales, ya no hablamos solo de la importancia de la competitividad a nivel de una empresa. Hay que entender cómo las empresas interactúan con los ciudadanos y el resto del entorno”.

Pone un ejemplo sencillo: “Si en tu oficina tienes un foco quemado y lo debes cambiar, ese es un problema técnico. Entonces, para resolverlo tengo que conseguir el foco y traer a la persona que sabe cambiarlo. No hace falta hacer un proceso de innovación, de *design thinking*, de un comité para cambiar el foco. Hay que

“

Para resolver los problemas en las empresas, instituciones y hasta en la política pública, la receta tradicional no basta.

”

poner orden y control. Lo mismo es si debo construir un edificio, por ejemplo, una sede universitaria. Si bien requiere de muchos focos, materiales, personal, necesito seguir una receta. Pero hay problemas complejos, donde ya no analizo cómo construir esa sede universitaria, sino ver cómo se convierte en la mejor de su zona, ciudad o país”.

El gran error que se ha cometido en la ciencia del management tradicional y en la economía tradicional, añade Prado, es negar que para otros tipos de problemas, necesitamos otros tipos de herramientas diferentes. “Lo que estamos tratando de hacer es que, para resolver un problema complejo, tratamos de encajarlo en una visión de orden y control. Y de lo que nos dimos cuenta, en base a mucha investigación —prueba y error—, es que no se están solucionando estos problemas complejos”.

Para este nuevo tipo de problemas se necesitan la conjunción de muchas cabezas que no siempre están alineadas, pensando en cómo solucionar ese problema que se ha creado. “No hay un experto que puedas traer que diga ‘yo sé exactamente lo que hay que hacer’. Hay que descubrirlo, usando metodologías de prueba y error, con procesos de colaboración estratégica, con un propósito”.

Además, asegura que en esta visión las metodologías tradicionales de análisis estadístico, que tratan de predecir lo que va a pasar con total seguridad, son muy inciertas en sí mismas. “Tratar de reducir todo a una hoja de Excel, a un análisis econométrico, puede incluso llevarte a una solución equivocada. Tienes que hacer un diseño, entender un diagnóstico ágil, porque tampoco nos sirven los diagnósticos tradicionales del pasado en el que contratabas un megaconsultor, hacías un estudio durante varios meses o incluso años, y a los seis meses ya no servía”.

Dice que lo primero que hay que aceptar en el management adaptativo es que hay que entender que



EL EXPOSITOR

Julio José Prado es doctor en Management & Economics por la Escuela de Administración de la Universidad de Lancaster (Reino Unido) y tiene un MBA en Dirección de Empresas del IDE Business School. Es economista por la PUCE e ingeniero comercial de la UDLA. Fue ministro de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca del Ecuador, y presidente ejecutivo de la Asobanca.

no todo es predecible, estable, y que no podemos confiar en las planificaciones de muy largo plazo. “Si esperas eso, nunca arrancas, nunca avanzas”.

Hace referencia a que solo en Ecuador, en los últimos tres años, el COVID-19, el levantamiento indígena, las paralizaciones de exportaciones por la guerra entre Rusia y Ucrania, la muerte cruzada y otros eventos, cambiaron totalmente la forma en la que las empresas hacen su planificación estratégica. Esto, directamente, marca la importancia de adaptarse a nuevas formas de resolver esos problemas complejos que aquejan a las sociedades, entre esos, los que vinculan a las empresas.

EL AUTOR

Jorge Cavagnaro A. posee una maestría en Dirección de Comunicación Empresarial por la Universidad de Las Américas y es licenciado en Comunicación y RRPP por la Universidad de Guayaquil. Cuenta con amplia experiencia como editor de negocios y en la industria de producción de medios. Es experto en Publicidad, Planificación Estratégica, y Estrategia de Marketing. Actualmente es editor general de las revistas América Economía y Vistazo.