

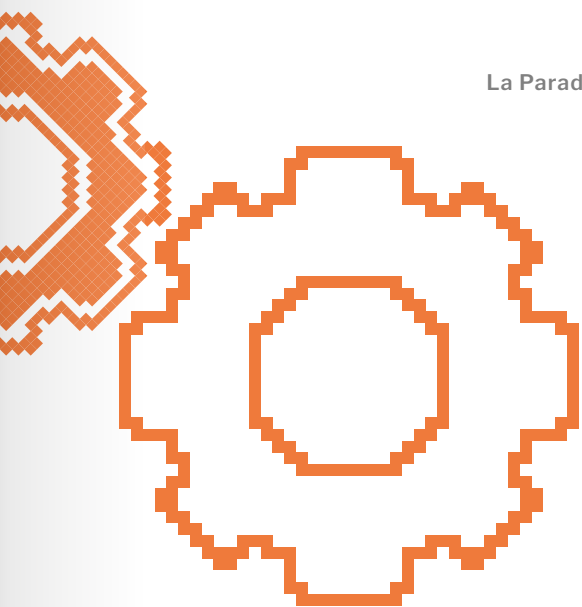


# LA PARADOJA ENTRE LA COMPLEJIDAD CRECIENTE Y LA ESTRATEGIA EFECTIVA

Raúl González Sánchez, PhD.  
JULIO 2022

En el mundo actual existe una gran *paradoja* que demanda otras formas de **entender la gestión de los negocios** por parte de los líderes en un contexto global. Por un lado, hay cambios disruptivos que impulsan exponencialmente cada vez más variables a considerar al dirigir una empresa. Por otro lado, existe una creciente y apremiante necesidad para desarrollar empresas *ágiles, innovadoras y efectivas* en su propuesta de valor. Así, la *paradoja* para un líder está presente entre la **complejidad creciente y la necesidad de una estrategia efectiva**. A continuación, se desarrollará esta paradoja para llegar a una conclusión sobre como aprovecharla.

La *complejidad* se define como el potencial de cualquier sistema (entendido éste desde una perspectiva sistémica) para exhibir diferentes estados o comportamientos (**Ashby, 1956**). Este *potencial* es el resultado neto de la combinación entre cambios sociales y tecnológicos a través del tiempo (**Beer, 1995**). Así, la *gestión de complejidad en los negocios* se refiere a la acción y efecto de gestionar la organización considerando los diferentes posibles “estados” que se pueden presentar al interconectarse cada vez más variables y más rápido. Según **Hoverstadt (2008)**, actualmente los grandes retos presentes en las organizaciones se deben a la retroalimentación mutua que sucede entre la complejidad y cambio crecientes, es decir, el cambio provoca más complejidad y a su vez ésta provoca más cambio, generando un contexto de negocios sin precedentes.



Para los líderes, un *impulsor* clave de esta nueva cultura de negocios es la **transformación digital**. Nos encontramos inmersos, desde hace tiempo, en la *era digital*, entendiendo ésta como el período donde convergen múltiples innovaciones tecnológicas, impulsadas por una conectividad creciente. De acuerdo a un análisis de la empresa **Cisco**, en el mundo existían 15,000 millones de aparatos conectados a Internet en 2015 y se estimaba que para el año 2020, existirían 50,000 millones de equipos conectados (**Loucks et al., 2016**). Esta tendencia está marcando un nivel de conectividad sin precedentes que también favorece los cambios disruptivos, abonando hacia una complejidad exponencialmente creciente en todo el mundo.

Ante esta creciente interconexión global, es necesario que los líderes vivan la interdependencia, dejando atrás la concepción de **empresas** como *entes independientes*. Hoy nos encontramos inmersos en **redes de negocios**, en donde los líderes que mejor y más rápido articulen la red adecuada, podrán así lograr *propuestas de valor diferenciadas* y exitosas (**Ruelas-Gossi y Sull, 2010**). Hoy en día, existen características que le facilitan

a una empresa navegar con mayor probabilidad de éxito en este contexto: su habilidad para *operacionalizar propuestas de valor innovadoras* dentro de una cultura de experimentación, capaz de tomar riesgos y basada en una *red ágil de negocios* (**Loucks et al., 2016**). Esto requiere de un *diseño* de la red de negocios que, por sí mismo genere una ventaja competitiva, aprovechando todas las bondades de la red que habilita y desmarca la propuesta de valor hacia el mercado (**Ruelas-Gossi, 2009**).

En conclusión, se presenta la necesidad de reflexionar sobre *nuevas* habilidades requeridas en los líderes de las organizaciones para enfrentar un contexto de negocios sin precedentes. Un común denominador de tales habilidades es la **visión holística** aplicada a los negocios en un contexto global. Así, una respuesta para desarrollar tales habilidades se encuentra en el *pensamiento sistémico*, cuyo enfoque permite aprovechar las posibilidades que ofrece la complejidad creciente y a la vez generar estrategias efectivas para capitalizarlas.

#### BIBLIOGRAFÍA:

- Schwab, K.**, 2016. *The Fourth Industrial Revolution*. Currency. New York
- Ashby, W.**, 1956. *An introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall LTD.
- Beer, S.**, 1995. *The heart of enterprise*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hoverstadt, P.**, 2008. *The Fractal Organization: Creating Sustainable Organizations with the Viable System Model*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Loucks, J., Macaulay, J., Noronha, A., Wade, M.**, 2016. *Digital Vortex*. Lausanne: International Institute for Management Development.
- Ruelas-Gossi, A.**, 2009. *Estrategia 2.0 - Orquestación. Expansión del valor 360 grados*. Harvard Business Review, pp. 24-27.
- Ruelas-Gossi, A. and Sull, D.**, 2010. *Strategic Orchestration*. Business Strategy Review, (4), pp. 58- 64.