



Abril - Mayo
2004

Número Actual

Números Anteriores

Editorial

Sitios de Interés

Libros

Ediciones Especiales



Carr. Lago de
Guadalupe Km. 3.5,
Atizapán de Zaragoza
Estado de México.

Tels. (52)(55) 58645613
Fax. (52)(55) 58645613

La gestión de la Incertidumbre. El Desafío del Liderazgo en Contextos Inestables

Número Actual

Por Marcelo Manucci
Número 38

Definir el presente y diseñar el futuro en las organizaciones, implica un intrincado proceso en el que se entrecruzan la percepción individual, el diálogo estratégico y la construcción colectiva de significados. La definición del presente determina la visión del futuro y viceversa. La visión de futuro determina la percepción del presente. Es imposible pensar el presente desligado del futuro e imaginar un desarrollo en el tiempo sin tener en cuenta la situación presente desde la cual se está definiendo. Así planteado, el presente y el futuro son procesos simultáneos de creación de realidades; una unidad de acción desde la cual las organizaciones diseñan sus intervenciones en la sociedad.

El objetivo de este trabajo parte de la siguiente pregunta ¿cómo gestionar la incertidumbre para obtener resultados? Parece en principio una paradoja, administrar lo que en principio no existe, prever lo ausente. De todas maneras, esta paradoja está presente en cada decisión, desde la más pequeña hasta la más significativa; todas tienen un impacto en el liderazgo y en las posibilidades de desarrollo de la organización.

En muchos casos esta incertidumbre se ahoga en viejos paradigmas estratégicos basados en simplicidad y linealidad. La estructura de estos modelos no puede dar cuenta de la complejidad de las relaciones. Los significados emergentes del proceso de interacción entre la organización y sus públicos se pierden bajo una estructura rígida y determinista. Margaret Wheatley, sostiene que en las organizaciones competitivas existe una interconexión dinámica de tres esferas: "identidad, información y relaciones". Sobre estas últimas señala que "representan la red neural de la organización y constituyen su capacidad de participación, integración e interconexión." ¹

El espacio de intervención de las organizaciones se presenta complejo, inestable e incierto. Hervé Sérieyx señala que en nuestra sociedad el cambio se vuelve una regla y la estabilidad una excepción.² La coyuntura de nuestra región conlleva una crisis no sólo en el entorno (que ya no es el mismo de antes); crisis de las herramientas financieras y legales; sino y fundamentalmente crisis de las herramientas de visión, de las herramientas con las que las organizaciones imaginan y diseñan su futuro.

Ante este cuadro de situación, surge la necesidad de diseñar nuevas herramientas para intervenir en la comunidad y gestionar las relaciones en este contexto dinámico y complejo. En tal sentido, definimos el liderazgo en las organizaciones **como un espacio de sincronía y gestión de significados**. Un espacio tan rico como incierto, donde las subjetividades en interacción van trazando una red especial de percepciones.

¿Cómo gestionar la incertidumbre? La hipótesis que trazamos para comenzar a responder este cuestionamiento, es que la

incertidumbre se gestiona con más diálogo e interacción. De acuerdo con lo que dice Saez Vacas, "para que la empresa pueda afrontar con éxito la complejidad del entorno competitivo cambiante debe aumentar su complejidad, aunque no tanto en su estructura (orden) como en su función y tratamiento de la información (comportamiento)." ³ Con estos parámetros, consideramos que pensar en un modelo de gestión estratégica implica pensar en un modelo de gestión de la incertidumbre para generar organizaciones flexibles y competentes.

A partir de estas definiciones, consideramos necesario revisar dos concepciones claves en la configuración de la vida corporativa: la concepción de espacio y tiempo. La concepción de espacio implica pensar en la configuración de la realidad corporativa. ¿Con qué parámetros se define o se construye esa realidad? Revisar la concepción de espacio implica analizar el "territorio de credibilidad" en el que la organización se mueve, porque desde esta realidad corporativa se diseñan las intervenciones en la comunidad. Desde la concepción de organización, producto, propuesta, mercado, público, sujeto, etc., surgen las acciones, la interacción y los resultados.

La concepción de tiempo implica pensar en las posibilidades de acción y en la gestión de las decisiones. ¿Qué probabilidades o certezas tienen determinadas acciones en el devenir del tiempo? ¿Cómo la organización visualiza, construye y gestiona su futuro? Pensar en el tiempo es pensar en el impacto de las decisiones; en la emergencia de nuevos procesos y en el azar como fuente de oportunidades de desarrollo. Desde su concepción de tiempo, la organización, puede trazar caminos lineales y unívocos o bien explorar nuevos rumbos de desarrollo y estratégico.

Basados en Nuevos paradigmas, como los postulados de la Complejidad, Teoría del Caos, Dinámica de sistemas y Constructivismo, consideramos que **diseñar estrategias es diseñar significados, crear realidades**. El mundo se está reconfigurando basado en la interacción y la emergencia de significados que surgen de una interacción cada vez más compleja y dinámica entre la organización y sus públicos. En este sentido, planteamos que **la gestión de la incertidumbre está en la gestión de los procesos** no en el desarrollo de elementos aislados. La gestión de la incertidumbre está en las relaciones y en los vínculos.

El entorno de la organización es un continuo de sucesos emergentes. La realidad corporativa no es una fotografía. Nuevos e imprevistos significados aparecen en la cotidianidad de los hechos corporativos a partir de las relaciones con los diferentes públicos. Las personas no son simples espectadores de una "puesta en escena" predeterminada desde la organización; sino que se convierten en protagonistas de sus percepciones a partir de la interacción. Tal como sostiene Joan Costa "cuando el individuo se aproxima a un producto para probarlo o degustarlo, entonces pasa a experimentar una relación con el objeto o producto." ⁴ La relación queda marcada y significada a partir de la experiencia.

La concepción de un mundo estático y objetivo, como una fotografía, se derrumbó en las postrimerías del siglo XX. Cada uno de nosotros es protagonista de la realidad que construye. Este punto de vista operativo cambia la concepción de la estrategia corporativa. Ya no estamos trabajando sobre un territorio seguro de interpretación de mensajes, donde la fuerza o la amplitud de medios controlados por el emisor desarrollan un significado unívoco y certero en los públicos; sino que estamos parados en un territorio inestable conformado por una trama de significados que se va tejiendo a partir de la interacción de los públicos con la organización.

La dinámica de los significados emergentes genera un nuevo punto de vista respecto de la dinámica corporativa; donde los límites de la certeza se pierden en una trama de azar e

incertidumbre. Ralph Stacey, plantea un marco de análisis para estos nuevos desafíos corporativos, lo que él denomina "operar lejos del equilibrio" basado en los descubrimientos de las "nuevas ciencias matemáticas y naturales". En este sentido, sostiene que "el mensaje central de las nuevas ciencias para las organizaciones es este: las organizaciones son sistemas de retroalimentación que generan comportamiento complejo donde los eslabones que unen la causa y el efecto están rotos. El orden diseñado mentalmente es reemplazado por un orden emergente desde la inestabilidad a través de procesos de auto organización."⁵

La imagen corporativa es una estructura de significados que se genera en interacción. "La percepción es la realidad" sostiene el físico Clemente Nobrega⁶. Y avanza aún más en su planteo; "moldeando la percepción puede crear realidades."⁷ Pensar la imagen como un proceso implica un cambio de modelo de estrategia corporativa. Para operar en un proceso es necesario considerar la incertidumbre, el azar y la emergencia de nuevos eventos, significados y relaciones a lo largo del tiempo y el espacio.

Es necesario avanzar en el diseño, tal como otras ciencias, de un modelo no-lineal de gestión, que pueda contener los sucesos emergentes y generar acciones a partir del monitoreo de las relaciones. Rupturas y discontinuidades. Es imposible predecir y controlar tal como los modelos clásicos de gestión proponían. Clemente Nobrega sostiene "nuestro actuar en el mundo es, desde siempre, el emerger de significados nuevos dentro de significados anteriores, que así se van expandiendo hacia nuevas dimensiones". En este sentido, la tesis de este autor es que "la mejor manera de prepararse para actuar no es intentar adivinar lo que está adelante y mirar hacia atrás. Es percibir la dinámica que nos trajo hasta aquí y aprender con ella."⁹

No se puede mirar y operar en la "sociedad red" con modelos del siglo XXVII. Este es el planteo de Margaret Wheatley¹⁰ que sostiene "hemos desarrollado gráficos y cuadros y mapas para introducirnos en el futuro y los hemos venerado como los marineros antiguos hacían con sus cartas de viaje."¹¹ Esta es la herencia de las organizaciones objetivas, estructuradas y previsibles. Esta es la herencia de la concepción del mundo newtoniano; "cuando el gran reloj hizo tictac, crecimos inteligentes y diseñamos la era de las máquinas."¹² Es imposible operar en el espacio de los flujos como si fueran máquinas (previsibles y ordenadas).

Siguiendo este razonamiento, gestionar la incertidumbre se convierte en una cuestión clave para el destino de la organización. Esta es la paradoja esencial de toda estrategia corporativa. Cómo desarrollar un modelo que permita atender a la coyuntura, manejar con fluidez los imprevistos del entorno y a la vez posibilite construir la imagen de la organización, desarrollar la visión y los objetivos corporativos.¹³ Daryl Corner señala que, "los cambios ocurren cuando las organizaciones enfrentan situaciones que no esperaban, que no estaban dentro de sus expectativas." El autor plantea tres procesos para entender como se construyen las expectativas: "las situaciones que desencadenan los acontecimientos, las percepciones aportan datos antes de significar las situaciones y finalmente las implicaciones que determinan las decisiones según el marco de referencia desde la cual se analizan las situaciones y se trazan posibilidades". Finalmente señala que "todos los eventos son interpretados a través los filtros de nuestra percepción, en este sentido lo importante no es la relación entre las expectativas y la realidad objetiva; sino entre las expectativas y los propios filtros perceptivos."¹⁴

Una vez más la paradoja: cuanto más informados más confundidos. Daryl Corner señala que "la mayoría de los líderes no está preparado para enfrentar la dinámica de estos días porque les falta una apreciación de la tensión que existe entre la

demanda cada vez más compleja del entorno y los escasos recursos disponibles para ayudar a las organizaciones en estas rupturas". Sobre estas condiciones de ambigüedad e incertidumbre, el autor agrega "se reducen las posibilidades de predicción, dejando a las personas sin el fundamento para una sensación de control sobre el entorno."¹⁵

La organización sólo puede ver lo que está dentro de su territorio de credibilidad, aquello que ha recortado a partir de su sistema de interpretación. Los límites del territorio de credibilidad están definidos por los paradigmas de la organización. El entorno corporativo es mucho más amplio que lo que la organización considera. Es necesario, para ver otras cosas del entorno corporativo, mantener una redefinición constante de aquellos parámetros que definen la mirada de la realidad.

Cuando el planteo estratégico pierde de vista la interacción, se reduce a una manipulación, que solamente busca resultados presionando más allá de los límites y posibilidades del contexto. Así, una organización fuerza en los demás su versión de la realidad. La interacción pierde sentido, el vínculo entra en crisis, queda vacío. ¿Cuáles son los indicadores de este proceso? Generalmente el indicador básico es el malestar, traducido en diferentes comportamientos y manifestado por diferentes vías. Cuando una organización mira sólo su realidad, sus relaciones se transforman en un engaño. Lo que debería ser un proceso de intercambio de símbolos se transforma en un monólogo unilineal y causal.

La estrategia es interacción, es intercambio de subjetividades, es multiplicidad de significados. La estrategia es un proceso basado en la interdiscursividad, en la gestión de las percepciones que se entrecruzan generando realidades complejas, donde el azar y la incertidumbre determinan factores de interpretación.

La organización realiza intervenciones en el mercado y en la comunidad basada en hipótesis de comportamientos y expectativas de resultados a partir de situaciones futuras imaginadas. En este conjunto de experiencias, vivencias y expectativas; algunos resultados imaginados pueden cumplirse. Pero en el desarrollo de los acontecimientos muchos aspectos se pierden en el azar y la incertidumbre de la realidad emergente. Cada paso en el futuro está marcado por el riesgo y la probabilidad.

Una decisión define una acción, un rumbo. Pero más que una elección es la eliminación de posibles alternativas. Por cada acción elegida se descartan otras variantes. Todos los caminos, en una organización, se trazan a partir de conceptos sobre la propuesta y las hipótesis de vida de esa propuesta en un determinado público. Estrategia implica: **decisión y dinámica**. Una decisión inicial y una sucesión de situaciones futuras sobre las cuales es necesario gestionar información y recursos. Definición y riesgo.

Una concepción estratégica del tiempo implica, entonces, romper la lógica de los caminos lineales y unívocos. Hoy más que nunca, las condiciones sociales y económicas de la población hacen de esta visión cerrada sea una decisión suicida para los destinos de cada organización. La acción en sí misma implica complejidad. El universo de interrelaciones conlleva una enorme cuota de riesgo. Lo que sucede, es que generalmente se busca controlar el riesgo desde una visión simple y lineal de las relaciones. Esta visión simplista de las relaciones y los comportamientos generalmente conlleva a acciones estereotipadas y mutiladas que encierran a la organización en una cápsula tan cómoda como vulnerable.

Según Diana Hunt y Pam Hait, sostienen "que en Occidente vivimos según reglas temporales artificiales. Nuestra perspectiva occidental del tiempo, una flecha disparada hacia la eternidad, no es una imagen fácil de borrar. Estamos condicionados a creer que el tiempo se acelera una vez que abandona nuestra línea de

visión, proyectándose desde el presente hacia el futuro".¹⁶

Así como el manejo del espacio define el territorio de competencia de la organización, el manejo del tiempo, define la probabilidad de las hipótesis e intervenciones en ese territorio de competencia. Ambos procesos: espacio y tiempo definen la concepción estratégica de los procesos de corporativos.

Hunt y Hait sostienen respecto del modelo de tiempo corporativo que "por primera vez desde que se introdujeron las técnicas de administración del tiempo hacia 1870, la metodología está desvinculada de la realidad." Y agregan "que la realidad de nuestras viejas técnicas de organización son incapaces de manipular la andanada de información que hoy recibe una persona media. Basadas en estudios del tiempo y el movimiento, estas herramientas están destinadas a la celeridad y el servicio. No son sensibles a los ritmos individuales ni están sintonizadas para nuestra personalidad."¹⁷

David Norton señala que "la estrategia es una hipótesis. Implica el movimiento de una organización desde su posición actual hacia una posición futura deseable, pero incierta. Debido a que la organización nunca ha estado en esa posición deseada, el camino para llegar a ella involucra una serie de hipótesis vinculadas entre sí."¹⁸

Cuando la organización construye una hipótesis respecto de su futuro, pone en juego no sólo factores racionales (percepción, modelos mentales, sistema de interpretación), sino también emocionales (intuición, expectativas, deseos, clima emocional). El futuro está en la estructura cognitiva y emocional que diseña la imagen deseada. El resto es incertidumbre, solo el devenir va a generar las condiciones para el desarrollo de esa imagen deseada.

Desde Newton a los negocios "a la velocidad del pensamiento"

El título de este apartado intenta una ironía sobre los acontecimientos científicos y económicos, desde los conceptos que dieron lugar a la mecánica newtoniana hasta las definiciones de Bill Gates sobre el nuevo paradigma de los negocios tras el desarrollo de Internet.¹⁹ En el punto anterior, hemos descrito la importancia de la red cognitiva, de los paradigmas desde los cuales todas las organizaciones diseñan sus modelos y desarrollan sus intervenciones en la sociedad. En este punto vamos a intentar bucear en las raíces del paradigma que dio origen y fundamento científico a lo que muchos autores llaman "la era industrial".

Joan Costa señala: "el paradigma clásico del industrialismo (capital, tierra y mano de obra) forjó su desarrollo con el objetivo económico, el ideal productivista, la organización y la administración."²⁰ Haciendo un análisis del alcance de "la visión mecanicista de la vida", Fritjof Capra señala que "con el triunfo de la mecánica newtoniana en los siglos XVIII y XIX la física quedó establecida como prototipo de una ciencia exacta con la que se habían de cotejar todas las demás ciencias."²¹

Del análisis de este tema nos interesan dos aspectos para su presentación. El primero está centrado en la concepción del mundo que deriva del modelo mecánico de Newton. El "mundo como el mecanismo perfecto de un reloj" va a tener implicancias en el desarrollo de todas las ciencias de la era moderna hasta nuestros días. El segundo aspecto está centrado en la implicancia de los resultados de este paradigma mecánico. El sistema de interpretación permite leer, interpretar y significar los datos de la realidad. Los paradigmas constituyen los filtros a través de los cuales se incorpora la realidad. Estos determinan la complejidad del mundo que nos rodea y por consecuencia las decisiones corporativas. De acuerdo a la concepción de realidad que elaboramos, es como vamos a actuar.

A partir de sus observaciones, Newton desarrolla el concepto de "fuerza" atribuyendo a su interacción todos los movimientos de la naturaleza. Newton desarrolló un modelo que le permitió a la humanidad interpretar "la realidad". La Física, la Economía, la Antropología, la Sociología y hasta la Psicología contemporánea desarrollaron sus teorías basadas en este modelo. La teoría de Newton ordenó la mirada sobre la complejidad de los hechos en el siglo XVII, otorgándole previsibilidad y objetividad. El modelo de Newton, la realidad como un mecanismo perfecto, tuvo profundas implicancias en las ciencias sociales. Las teorías económicas también reflejaron este desarrollo. Clemente Nóbrega señala "que Frederik Taylor fue quien hizo con las ideas sobre el mundo de las empresas, lo que Newton hizo con la ideas en el mundo científico: una revolución". Y agrega que en esta época del desarrollo del cientificismo tayloriano "la escala de los problemas era simple, complejidad ninguna con la seguridad que las verdades serían descubiertas." Por último, el autor, señala que "la visión – máquina enfatiza lo absoluto, lo inmutable, lo verdadero".²²

La definición estratégica de muchos modelos de gestión está basada en un futuro enlazado. Bajo esta concepción se podría pensar que atrapando el futuro, se pueden prever resultados, diseñar acciones certeras, efectivas y unívocas. Pero el futuro es el resultado de procesos emergentes, de situaciones desconocidas que dependen de la conjunción de múltiples variables.

Así es como este modelo mecánico fracasa al intentar explicar y operar en estos contextos sociales de tan alta inestabilidad como los que estamos viviendo en la actualidad. El modelo newtoniano nos enseñó la que confusión estaba "fuera del observador" que la ciencia es objetiva y a través de leyes universales se puede trascender a los cambios. ¿Qué ocurre con este modelo en la actualidad? ¿Qué sucede con las certezas más allá de los cambios? ¿Qué sucede con el tiempo y el espacio? ¿El azar y la incertidumbre? La herencia del modelo de newtoniano, según Nóbrega es que "no sabemos lidiar con la ambigüedad y la paradoja. Necesitamos tener un centro absoluto de donde vengan las órdenes y el poder."²³

El problema, entonces, no es la complejidad del entorno, sino las herramientas para percibir, interpretar y operar en esa complejidad. La complejidad es algo inherente a la interacción. Nuestra realidad cotidiana en su esencia es compleja. La dinámica actual de la información conlleva a una inestabilidad en el comportamiento de las variables clásicas, por lo tanto se agranda la brecha de las inferencias y es más difícil cerrar una figura, una interpretación global del entorno; lo cual hace que la interpretación que se obtiene de ese entorno sea absolutamente contingente. Las leyes no tienen la fuerza de la certeza, tienen la dinámica de la probabilidad.²⁴

Este es el conflicto actual que nos lleva a revisar el legado de Newton en el desarrollo de las acciones y el liderazgo corporativo. A partir del modelo newtoniano fuimos educados con la concepción que los resultados se consiguen con fuerza. En el mundo de los negocios estas fuerzas eran el tamaño, el stock, la logística, la cantidad de personas que las competían e interactuaban en el mercado. El modelo de Newton, que además de la Economía, inundó a todas las ciencias del siglo moderno, naturalizó la complejidad.

La estructura cerrada y determinista de la física newtoniana modeló la vida del siglo pasado y se convirtió en el filtro esencial a través de cual miramos todo lo que está a nuestro alrededor. El desafío para los nuevos líderes es mirar más allá de su propio territorio, avanzar en el diálogo y la diversidad y considerar que los movimientos en el mercado están signados por la probabilidad y la multiplicidad de variables. Así se transformará en un diseñador de organizaciones, donde el futuro y el presente se

convierte en las dos caras del activo más valioso de la organización: sus propios paradigmas.

Notas:

- ¹ Acerca del liderazgo, la autora, señala: "si queremos asegurar la sustentabilidad en el largo plazo, los líderes deben abocarse a una nueva tarea: deben crear las condiciones para que la identidad, la información y las relaciones puedan estar conectadas de manera dinámica en torno del propósito amplio del sistema." (Pág. 255). Citado por Marshall, Stephanie Pace. *Creación de comunidades sustentables de aprendizaje para el Siglo XXI*, artículo del libro *La organización del futuro*. Granica. 1999
- ² "La mundialización de los intercambios y la competencia, la puesta en redes mundiales de la información, el derrumbe de las grandes ideologías estructurantes, la aceleración de los fenómenos migratorios, el debilitamiento de numerosos referentes morales han hecho crecer en muy poco tiempo el grado de complejidad y de incertidumbre de nuestras sociedades." (Pág. 81) Sérieyx, Hervé. *El big bang de las Organizaciones*. Granica. 1999
- ³ Bueno Campos, Eduardo. *Curso Básico de Economía de la Empresa: un enfoque de organización*; Vol. Nº 1. Editorial. Pirámide. (Pág. 685). 1993
- ⁴ Costa, Joan. *Imagen corporativa en el Siglo XXI*. La Crujía Ediciones. (Pág.229). 2001
- ⁵ Stacey, Ralph D. *Managing the unknowable. Strategic boundaries between order and chaos in organizations*. Joey – Bass Publishers. (Pág.12). 1992
- ⁶ Físico e ingeniero nuclear brasileño que trabaja sobre la base de la Física Cuántica en el desarrollo estratégico de las organizaciones.
- ⁷ Nobrega, Clemente. *Supermentes, do big bang à era digital*. Negocio Editora. (Pág.156). 2001
- ⁸ Nobrega, Clemente. *Supermentes*. Op.Cit. (Pág.14).
- ⁹ Nobrega, Clemente. Op. Cit. (Pág.14).
- ¹⁰ Castells, Manuel. Op. Cit. (Pág 141).
- ¹¹ Wheatley, Margaret J. *Leadership and the new science: learning about organization from an orderly universe*. Berrett-Koehler Publishers. (Pág.36). 1992
- ¹² Wheatley, Margaret J. Op. Cit. (Pág 26).
- ¹³ Las teorías clásicas intentaban elevar el nivel de certidumbres dentro de la organización a través de estructuras rígidas, jerarquías, divisiones funcionales, autoridad centralizada. Zand, Dale E. – *Teoría y Aplicación del Managment* . Ed. Mercado - 2002
- ¹⁴ Corner, Daryl L . *Leading at the edge of chaos*. John Wiley & Sons INC. (Pág.26 y 27) 1998.
- ¹⁵ Corner, Daryl L. Op. Cit. (Pág. 13)
- ¹⁶ Hunt, Diana y Hait Pam. *El Tao del tiempo*. Editorial Gedisa. (Pág. 26). 1996. 2da Edición.
- ¹⁷ Hunt, Diana y Hait Pam Op. Cit. (Pág. 45)
- ¹⁸ Norton, David. *Medir la creación de valor*. Gestión. V5 Nº5. Set. – Oct. 2000. (Pág. 110 a 116)
- ¹⁹ La frase hace alusión al libro homónimo de Bill Gates (2000), *Business @ The Speed of Thought*, Ed. Warner, donde el autor plantea: "The Internet creates a new universal space for information sharing, collaboration, and commerce. It provides a new medium that takes the immediacy and spontaneity of technologies such as the TV and the phone and combines them with the depth and breadth inherent in paper communications.
En: Islas, Octavio. *Fundamentos de Comunicaciones Digitales Productivas*. En *Razón y Palabra* Nº 34. Enero 2003. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/oislas.html>>
- ²⁰ Costa, Joan. Op. Cit. (Pág.28).
- ²¹ Capra, Fritjof. *El punto crucial. Ciencia, sociedad y cultura naciente*. Ed. Troquel. (Pág.213). 1992
- ²² Nobrega, Clemente. *Em busca da Empresa Quântica*. Ed. Ediouro. (Pág.143 y ss). 1999 2da. Ed.
- ²³ Nobrega, Clemente. *Em busca da Empresa Quântica*. Op. Cit. (Pág.150).
- ²⁴ "En los sistemas inestables, una pequeña perturbación se amplifica, unas trayectorias iniciales cercanas se separan. La inestabilidad introduce aspectos nuevos esenciales".
Prigogine Ilya. *Las leyes del Caos*. Ed. Crítica. (Pág.30). 1999.

Referencias:

- Bueno Campos, Eduardo. *Curso Básico de Economía de la Empresa: un enfoque de organización*; Vol. Nº 1. Editorial. Pirámide.1993
- Capra, Fritjof. *El punto crucial. Ciencia, sociedad y cultura naciente*. Ed. Troquel.1992
- Corner, Daryl L . *Leading at the edge of chaos*. John Wiley & Sons INC. 1998.
- Costa, Joan. *Imagen corporativa en el Siglo XXI*. La Crujía Ediciones. 2001
- Hunt, Diana y Hait Pam. *El Tao del tiempo*. Editorial Gedisa.. 1996. 2da Edición.
- Marshall, Stephanie Pace. *Creación de comunidades sustentables de aprendizaje para el Siglo XXI*, en *La organización del futuro*. Fundación Drucker. Granica. 1999
- Nobrega, Clemente. *Em busca da Empresa Quântica*. Ed. Ediouro. 1999 2da. Ed.
- Nobrega, Clemente. *Supermentes, do big bang à era digital*. Negocio Editora. 2001
- Norton, David. *Medir la creación de valor*. Gestión. V5 Nº5. Set. – Oct. 2000.
- Prigogine Ilya. *Las leyes del Caos*. Ed. Crítica. 1999.
- Sérieyx, Hervé. *El big bang de las Organizaciones*. Granica. 1999
- Stacey, Ralph D. *Managing the unknowable. Strategic boundaries between order and chaos in organizations*. Joey – Bass Publishers. 1992
- Wheatley, Margaret J. *Leadership and the new science: learning about organization from an orderly universe*. Berrett-Koehler Publishers. 1992
- Zand, Dale E. – *Teoría y Aplicación del Managment* . Ed. Mercado - 2002
-

Marcelo Manucci

*Docente titular en las Cátedras de Publicidad Integral de Medios, Publicidad Corporativa en la Facultad de Comunicación Social de la **Universidad Católica de Santa Fe**. Director general de Estrategika, proyecto de investigación sobre de desarrollo estratégico de organizaciones. Argentina.*