



# Improvisación, una herramienta clave en las organizaciones empresariales

Así como los músicos de jazz improvisan sus interpretaciones y obtienen un magnífico resultado, las empresas pueden darle un lugar fundamental a las acciones que no estaban previstas. Eso sí, deben saber hacerlo. Conclusión de una investigación que da pistas sobre cómo actuar sin haber 'ensayado'.

Por Mauricio Veloza Posada  
Fotos 123RF

**S**in duda alguna, la pandemia generada por la COVID-19 puso de presente que ningún gobierno o compañía en el mundo estaba preparado para enfrentar una crisis global de efectos absolutamente impredecibles.

No hubo empresa, por organizada y estructurada que fuera, que hubiera podido prever las consecuencias de tal hecho ni las decisiones que estaría avocada a tomar en un escenario tan inesperado.

Si se lo hubieran propuesto, tal vez los profesores Mauricio Sanabria y Didier Moreno, del Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia, en la línea de investigación en Estudios Organizacionales de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, no habrían encontrado un mejor ejemplo para ilustrar el papel fundamental que ocupa la improvisación en la estructura de las organizaciones.

¿Qué podría motivar a un par de investigadores a estudiar un fenómeno como la improvisación, que generalmente se ve como un elemento negativo en las organizaciones?

“Básicamente, el hecho de que la gran mayoría de empresas improvisan constantemente. Un empresario que entrevistamos para nuestra investigación, cuestionando el papel de los métodos formales de planeación, nos dijo: ‘Podemos diseñar 50 escenarios y nos sale el 51...’. Día a día las empresas se enfrentan a situaciones que no han podido prever, porque los cambios y sus consecuencias, con frecuencia, son inciertos y se presentan situaciones inesperadas de diversa índole. Frente a ellas, los directivos, a través de sus decisiones, deben responder y enfrentar lo que está sucediendo. En esos momentos es necesario actuar de acuerdo con las circunstancias y adaptarse a ellas, sin haber planeado antes el paso a seguir. Eso es improvisar”, sostiene Sanabria.

La investigación, titulada *Un aporte a la comprensión de las estrategias emergentes en las organizaciones, a través del concepto de improvisación y la metáfora musical* consultó la opinión de varios empresarios de diferentes tipos de organizaciones para saber hasta qué punto las estrategias que ejecutan en sus organizaciones son deliberadas y planificadas, y qué tanto inciden al final del ejercicio.

“Lo que encontramos en la investigación es que hay un complemento entre las estrategias deliberadas y las emergentes, es decir, las que vamos construyendo paso a paso, mientras vamos trazando nuestra propia trayectoria. Lo segundo es que la improvisación está siempre presente en el contexto de las organizaciones, a diferencia de lo que suele pensarse. El tercer punto es que cuando se improvisa, no se hace tanto en el qué (los fines), sino en el cómo (los medios), en el camino que uno ha previsto para alcanzar los objetivos”, explica el profesor Mauricio Sanabria.

En la revisión de la literatura realizada por los investigadores, encontraron dos enfoques de la noción de estrategia que destacan. Por un lado, está la mirada clásica, que la vincula con la idea de un plan deliberado; por el otro, la mirada crítica, que la acerca más bien a un fenómeno cuya definición se da en el día a día de la organización, en la acción que se realiza en el cotidiano.

En el primer caso, se habla de estrategias deliberadas y, en el segundo, de estrategias emergentes. Ahora bien, en la tradición de los estudios organizacionales se ha privilegiado el estudio y desarrollo de las primeras, pero no de las segundas.

Por eso, el propósito de este trabajo fue aportar al incremento del actual nivel de comprensión respecto a las estrategias emergentes en las organizaciones, desde el concepto de la improvisación. Para ello, utilizaron un recurso innovador —y curioso a la vez— para este tipo de investigaciones: la metáfora de la improvisación musical.

“En la música, particularmente en el jazz, la improvisación ocupa un lugar fundamental. Al estudiar esto, nos dimos cuenta de que improvisar no es simplemente ‘lanzarse al agua’, sino que para poder hacerlo es necesario estar muy bien preparados, tal como lo están los grandes intérpretes de este género. De allí sacamos la conclusión de que un directivo, como un músico, debe prepararse muy bien en lo que hace para que, cuando llegue el momento de improvisar, esté en capacidad de hacerlo de la mejor manera”, afirma el investigador.

### La pregunta de investigación

En este contexto, la pregunta de investigación que dio vida a este trabajo fue: ¿Qué lugar puede ocupar la improvisación en la formación de estrategias emergentes, aquellas que no son deliberadas o puestas en la partitura inicial de una organización?

Con base en los resultados del trabajo realizado se identificó que, en realidad, la improvisación ocupa un lugar central en el desarrollo de este tipo de estrategias, que se complementan y coexisten con las estrategias deliberadas en el entorno organizacional.

También, que la improvisación es inevitable en este medio y que tiene una mayor intensidad en el ‘cómo’ de la estrategia (su implementación), que en el ‘qué’ (su formulación). Finalmente, que no nace de la nada, sino que implica una preparación, tanto en el mundo musical como en el organizacional. En otras palabras, para poder improvisar adecuadamente hay que estar preparado.

Estas fueron las principales contribuciones del trabajo realizado al campo de la estrategia

## Aportes de la investigación a los estudios organizacionales

Esta investigación logra dar importantes contribuciones a tres tipos de actores que conforman el campo de los estudios organizacionales y administrativos:



**Directivos:** para que comprendan de mejor manera el rol que ocupa la improvisación en la estrategia organizacional, así pueden ponderarla adecuadamente y valorar la necesidad de prepararse bien para poder llevarla a cabo en las organizaciones a su cargo (en particular, considerando lo relativo al ‘cómo’ de la estrategia más que al ‘qué’).

organizacional, en particular, al nivel actual de comprensión en relación con las estrategias emergentes y el rol que ocupan en las empresas.

Otro dato interesante de la investigación fue la recurrencia al tema financiero en el desarrollo de la estrategia organizacional. “El dinero suele ser un reflejo de todo lo que hacen las organizaciones. Estas improvisan más en el cómo, es decir, en la manera en la que reducen costos, incrementan ganancias y buscan nuevos mercados para que su objetivo se cumpla”, asegura Sanabria.

Al respecto, el análisis mostró que cuando las empresas trabajan con un concepto de valor compartido, con el que intentan resolver problemas sociales, mientras lo hacen ganan dinero, tienen mayores posibilidades de éxito al final del ejercicio; es decir, cuando el dinero se vuelve un medio y no un fin en sí mismo.

“El planteamiento de base es: por más que uno planee de manera muy sesuda, en la práctica, siempre va a estar improvisando. Y desde el punto de vista financiero, contar con un fondo para reservas o imprevistos resulta muy útil a la hora de improvisar. El que tenga más recursos y esté mejor preparado va a tener más posibilidades de improvisar”, dice.

Volviendo al ejemplo de esta pandemia generada por la COVID-19, en el que las universidades han tenido que replantear sus sistemas de enseñanza y utilizar más plataformas digitales, el investigador resalta el trabajo y las inversiones que

**Educadores:** para que aquellos que centran sus esfuerzos en la enseñanza de procesos y procedimientos, preestablecidos en las múltiples metodologías existentes para la definición de la estrategia organizacional, consideren también en sus cursos metas de aprendizaje vinculadas con capacidades dinámicas tan relevantes como la improvisación estratégica. De igual forma, los diferentes aspectos que esta implica para la formación de un directivo.



**Investigadores:** para que sigan desarrollando conceptos como *situational awareness* (conciencia situacional) y realicen un trabajo más arduo acerca de las estrategias emergentes, la improvisación y el uso explicativo de las metáforas como un recurso valioso para aportar a la construcción de teoría.



ha adelantado la Universidad del Rosario, que en la coyuntura supo improvisar y atender las exigencias de estudiantes y profesores a través de una estrategia virtual, que ya venía implementando de tiempo atrás.

“Nosotros debemos formar a nuestros estudiantes no para la certidumbre, sino para la incertidumbre. Y eso es difícil. Prepararnos para lo que no sabemos que va a pasar, eso es parte de lo que debemos hacer”, sostiene.

### ¿Funcionan los modelos emergentes?

El profesor Sanabria señala que es importante tener una mentalidad dispuesta a sacarle el jugo a la improvisación, pues esta no aparece por generación espontánea. “Nuestra economía hoy es fundamentalmente una economía centrada en servicios, muy digital e interconectada, en donde la improvisación está a la orden del día. Esto demanda una mayor preparación y una actitud de buena disposición y de apertura para ello”.

En el análisis se evidencia que nuevos emprendimientos digitales muestran que la improvisación da frutos. “Lo que uno ve cada vez más es que estas grandes empresas del mundo digital, en la práctica, muchas veces surgen más de procesos emergentes que deliberados y se convierten en empresas unicornio, como fue el caso de Google, que nació de considerar una tesis de doctorado”, dice Sanabria.

Estos nuevos emprendimientos han surgido gracias a lo que conocemos como la Tercera Revolución Industrial, caracteri-



El profesor Mauricio Sanabria, de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, resalta que la Cuarta Revolución Industrial ha hecho que los negocios tradicionales se vuelquen hacia lo que denominamos la transformación digital, en donde se experimentan cambios profundos basados en las nuevas tecnologías.



zada por la tecnología digital. Desde el uso del computador personal y de Internet comercial, el mundo se empezó a interconectar a través de la tecnología y a darle cabida, con los años, a estas nuevas empresas como Amazon, Facebook, YouTube o Uber.

“La Cuarta Revolución Industrial, a la que estamos asistiendo desde hace casi veinte años, ha hecho que los negocios tradicionales se vuelquen hacia lo que denominamos la transformación digital, en donde se experimentan cambios profundos basados en las nuevas tecnologías. Adicionalmente, nuestras economías están mucho más soportadas hoy en los servicios que en la producción de bienes”, asegura.

Sin embargo, Sanabria considera que si bien estas *start-ups* (emprendimientos tecnológicos) se inician con modelos de negocio en los que la improvisación está a la cabeza, con el paso del tiempo adoptan modelos organizacionales en los que la planificación ocupa un lugar esencial y se sigue ‘una partitura’ determinada, a fin de darle un rumbo a la empresa y, en particular, responder a los intereses de los inversionistas.

“Estas empresas surgen inicialmente de modelos emergentes y así se ‘lancan al agua’, sin mucha claridad de hacia dónde van. Cuando descubren cuál es su negocio, ‘qué es Google’ exactamente, por ejemplo, y tienen inversionistas y otros grupos que considerando sus intereses exigen que las cosas no sean tan improvisadas, entonces comienzan a desarrollar estrategias deliberadas, las cuales marcan el rumbo de la empresa y su sostenibilidad”, concluye. ■