

Incertidumbre en la empresa



Verónica Vargas Soto,
docente e investigadora de la
Universidad de Lima

El diagnóstico, en momentos de incertidumbre, debe ser un proceso continuo para competir en contextos inciertos

El entorno empresarial se ha vuelto muy complicado. Tantos son los cambios que se observan hoy dentro y fuera de las empresas que algunos plantean que la única certeza será un mundo VICA: volátil, incierto, complejo y ambiguo.

Parte del problema es que los equipos de trabajo pueden estar acostumbrados a liderar el mercado, pero no necesariamente están listos para competir en contextos de alta incertidumbre. De hecho, por más planes que hagamos, no tendremos claridad sobre lo que va a ocurrir en los próximos tres meses. La perspectiva del liderazgo adaptativo tiene algunas propuestas sobre cómo manejarnos en la incertidumbre. Una de ellas es no perder de vista el diagnóstico.

El diagnóstico no es una etapa al inicio de un proceso, sino una actividad permanente: antes, durante y después de cualquier intervención. Es necesario preguntarse qué aspecto de la cultura de la organización aporta a la experimentación que requieren los tiempos de incertidumbre y si es necesario un cambio de la mentalidad en los equipos de trabajo y los altos ejecutivos. Vale la pena también interrogarse sobre la posición del CEO y del directorio en relación a los cambios que ocurren.

Hoy los ejecutivos asumen que no hay tiempo para diagnosticar y van de frente a la ejecución. Esto no es del todo equivocado, pero el punto es ser permeable a la información del entorno interno y externo para saber cómo va cambiando conforme avanzamos en nuestro camino.

Sólo una alerta: si frente a situaciones de este tipo se siente mucha claridad sobre lo que ocurre, si se sabe exactamente qué es lo que hay que hacer, es posible que no se esté siendo sensible a lo que se vive. Es útil una mayor cuota de escucha y observación en los ingredientes del día. ■