



Álvaro Espejo  
Ph.D. en Management. IESE Business School, Universidad de Navarra.  
Profesor Dirección de Personas, ESE Business School, Universidad de los Andes.

## **La empresa frente a un mundo cada vez más impredecible**

Diario Financiero  
22 de junio de 2020

Durante esta crisis muchas empresas se han visto obligadas a reinventarse, ya sea por razones de supervivencia, para hacer frente a las bajas en las ventas de sus productos o servicios tradicionales, o para aportar en la lucha contra la enfermedad. Conocemos los casos de compañías automotrices produciendo ventiladores y empresas de perfumes haciendo alcohol gel.

En Chile, fabricantes de plástico han redirigido sus esfuerzos a la elaboración de protectores faciales y numerosos restaurantes ahora venden comida envasada al vacío. Éstos son ejemplos de cómo en situaciones imprevistas debemos ser capaces de cambiar nuestro funcionamiento tradicional. Empresas como el Emporio La Rosa o Play Doh ya lo hicieron en el pasado. Tal como su nombre lo indica, el primero comenzó como emporio, es decir, vendiendo productos gourmet, como aceite de oliva, queso y miel. La empresa de masas para moldear Play Doh, en tanto, fue inicialmente una fábrica de detergente para paredes, cuando la calefacción aún era a carbón. En ambos casos, circunstancias como los cambios tecnológicos o la falta de demanda por sus productos propiciaron la búsqueda de nuevos caminos.

Hasta hace unos meses creíamos tener una visión relativamente clara del futuro –o al menos del futuro inmediato- lo que permitía que muchas empresas operaran con piloto automático una vez que sus directivos fijaban las coordenadas. Sin embargo, si algo nos han mostrado estos últimos meses es que las predicciones estaban lejos de ser certeras y que es fundamental saber cuándo desconectar el piloto automático, para que el líder y su equipo agarren el timón.

A partir de las investigaciones de Saras Sarasvathy, discípula del premio Nobel Herbert Simon, un equipo de académicos identificó la necesidad de actuar en forma diferente dependiendo de cuán factible es predecir el entorno y las respuestas que éste tendrá a las acciones de la empresa.

Así, cuando el entorno es relativamente predecible, se puede intentar anticipar ese pronóstico mediante una planificación adecuada o bien modificar su comportamiento a través de una visión clara y convincente.

En tanto, cuando se hace complejo anticipar el desarrollo futuro del entorno, es fundamental estar muy atento a las señales que aparecen, buscando adaptarse a lo que va ocurriendo o tomar acciones que transformen la situación. La figura muestra estas cuatro posibles estrategias.

Las dos estrategias de baja predictibilidad, la de adaptación y la de transformación, requieren un liderazgo que sea capaz de soltar las planificaciones o visiones existentes y que sepa leer las señales que envía el entorno.

Esto parece contradecir muchas de las nociones de estrategia y liderazgo que hemos aprendido tradicionalmente, pero refleja, en cambio, la forma de actuar que han seguido los emprendedores más exitosos, quienes han sabido transformar mercados y sociedades a través de sus propuestas y acciones.

Así, en circunstancias en que se hace difícil anticipar el futuro, en que no sabemos cómo será la recuperación económica ni cómo enfrentamos cambios en las preferencias de los consumidores y donde no parece razonable esperar que todo sea como antes, la capacidad de adaptación es crucial. Pero los ejemplos de Play Doh y el Emporio de la Rosa, así como múltiples investigaciones, muestran que no sólo basta con adaptarse.

Las empresas que verdaderamente hacen la diferencia son aquellas que, estando atentas a las señales que envía el entorno, son capaces de crear propuestas nuevas, probarlas y modificarlas para que sean exitosas.