



# Gestionar en tiempos de incertidumbre

—Hace ya muchos años que diversos autores de la ciencia del *management* han predicado la importancia de saber gestionar en tiempos de incertidumbre. La tesis fundamental es que en momentos de cambio se generaba incertidumbre sobre el futuro, incluso a veces el futuro más inmediato, lo cual implicaba un cambio en el modelo de gestión que pasaría de un modelo de bajo cambio, donde todo es predecible y por tanto planificable, a un entorno en el que la capacidad de predicción disminuye.

El problema se agrava porque muchos sistemas en la empresa están pensados para modelos predecibles. Por ejemplo, los sistemas presupuestarios, los criterios de inversión, o la estrategia de contrataciones. Muchas de las cosas que se enseñan en las escuelas de negocio son modelos, sistemas y herramientas pensadas para el largo o medio plazo, instrumentos que no son aplicables de igual manera en situaciones de cambio radical.

También nos decían los expertos que la implicación de este fenómeno de cambio sobre los directivos era de carácter competencial. Ante situaciones de cambio, el *manager* debía mostrar flexibilidad, resiliencia, capacidad de adaptación. Y si esta capacidad no se tenía se empezarían a mostrar “comportamientos disfuncionales”.

Durante años hemos comentado los “factores de cambio”, el aumento de la velocidad de los cambios, la superposición de cambios legislativos, sociales, demográficos, tecnológicos, etc. Con ello se pretendía transmitir la idea de que una empresa si se para en un entorno cambiante, muer-

re y que un directivo tiene que tener dos capacidades, la de anticipación del cambio y la de adaptación.

**Ante un escenario desconocido es importante el realismo en los análisis, la imaginación y la innovación, la búsqueda de oportunidades, la proximidad emocional a los equipos transmitiendo realismo, calor y complicidad, y una renovada capacidad de adaptación.**

Pues bien, en estos momentos nos encontramos ante un cambio como el que jamás esta generación de directivos se ha encontrado. La crisis financiera internacional ha metido a muchos sectores, por no decir que a todos, en una dinámica distinta. Realmente estamos ante el mayor cambio experimentado en mucho tiempo.

Cuales son las características de este cambio: De entrada hay un cambio en la capacidad de financiación, después hay una reducción brutal, y a veces insostenible, de la demanda y una reducción también de los precios.

Este es un gran cambio respecto a la situación confortable en la que nos encontramos hasta hace apenas unos meses. El problema es que la mayor parte de los *managers*, que están tratando de adaptarse al nuevo escenario, no saben ni cuál es la escala y magnitud de la caída, ni cuánto tiempo pasará hasta tocar el fondo, ni cuánto tiempo tardaremos en alcanzar, si es que nos recuperamos, el punto de partida.

Por ello, hoy como nunca las estructuras directivas tienen que gestionar la incertidumbre.

Los poderes públicos tampoco ofrecen explicaciones claras de qué ha pasado y cómo superar esta situación. Con ello, se alimenta aún más el grado de incertidumbre.

Ante estas circunstancias son muchos los directivos que empiezan a mostrar comportamientos claramente disfuncionales, en un momento en que las dosis de innovación

deberían ser mayores, precisamente para afrontar la situación:

- Miedo al cierre de la empresa o de la unidad de negocio que se gestiona. Esto genera una situación de parálisis que en nada ayuda a la supervivencia.
  - Miedo a la reducción de la capacidad de ingresos personales futuros lo que genera un comportamiento claramente disfuncional de reducción injustificada de su consumo personal.
  - Establecimiento de medidas inmediatas de ajuste de la capacidad productiva o comercial. En muchas ocasiones se está haciendo esto por inercia del conjunto, por presiones de la propiedad o de la dirección corporativa. En muchas ocasiones se realizan estos ajustes de manera independiente a los criterios de desempeño.
  - Reducción presupuestaria de todas las partidas. El problema de este comportamiento es que se realiza por criterios de compromiso jurídico y no por criterio de la lógica de negocio.
  - Paralización de inversiones o de lanzamientos de nuevos productos.
  - Congelación del recruiting y las contrataciones.
  - Pánico a la pérdida del puesto y del nivel de renta pasado. Esto es especialmente crítico en el colectivo de *managers* entre los 45 y 50 años que temen salir del mercado durante mucho tiempo con las dificultades de la vuelta a la actividad.
- Todo ello, no sólo no ayuda a la situación, sino que, en la mayoría de las ocasiones la complica, inhibiendo la aparición de iniciativas y nuevas ideas, matando así la innovación.