



Tiempos de incertidumbre

—Los gurús de *management* nos dicen que hoy hay más cambios que nunca, cambios de diversas naturalezas que se superponen y nos complican la gestión.

Hubo un tiempo en el que la estrategia permitía definir un rumbo y mantenerlo por mucho tiempo, pero hoy la navegación ya no es así. Hoy salimos sin saber muy bien el destino, y la travesía se va construyendo sobre la incertidumbre. La estrategia no es tan importante, lo importante es tener la flexibilidad para adaptarnos al cambio.

El cambio no es algo *a priori* deseado. Nos gusta controlar, sentir que tenemos el control, que contamos, al menos, con la capacidad de predicción y que sabemos con qué probabilidad van a ocurrir las cosas.

Los directivos hoy tienen que ser flexibles, algunos lo llaman resiliencia o capacidad de adaptación, sin perder las cualidades. Y tienen que hacer flexibles a los equipos.

En nuestro país estamos viviendo momentos de incertidumbre en muy distintos planos. Nos genera incertidumbre la evolución de la construcción europea, un proyecto común para hacer frente a la globalización y a la necesidad de tener masa crítica frente a otras economías y mercados también grandes.

También tenemos incertidumbre política; durante varias décadas hemos vivido bajo el paraguas de un acuerdo constitucional que nos garantizaba la libertad y una economía de mercado, y nos acercaba a Europa. Supuestamente en dicho

acuerdo constitucional había un consenso incluso con los sentimientos de diferenciación nacionalista. Sin embargo, estamos viviendo momentos de confusión y hoy parece que vemos peligrar incluso el del 78.

Pero no todas las fuentes de incertidumbre son de naturaleza política, también las hay regulatorias, tecnológicas o incluso sociales.

Hay sectores que están pendientes de regulaciones importantes que les afectarán a la estructura de sus propios ingresos o incluso de su propia actividad.

Hay muchos directivos que nos dicen que hoy no tienen ni idea de cómo será su sector no ya en 10 años, sino tan solo en 3. Creen que la revolución digital les va a transformar profundamente su negocio y además no saben cómo se materializará esa transformación. No pueden dar pasos en falso, pero no pueden no hacer nada porque de lo que están seguros es que el negocio será muy distinto.

Estamos viviendo tiempos complejos que requieren directivos modélicos, con capacidad de leer la realidad de los mercados y con capacidad de respuesta. Lo que sí sabemos es que los mares de aguas calmadas se terminaron para todos.

En definitiva, el mundo está cambiando a nuestro alrededor como nunca lo había hecho.

Esa espiral de transformación puede generar dos respuestas: la mala y la buena. La mala consiste en la inhibición, la depresión, la pasividad. Es lo que científicamente se denomina la indefensión aprendida. Esto es, la parálisis.

La otra reacción, la buena, es pensar que tenemos las capacidades para hacer frente a los cambios en los que estamos inmersos, que nos preparamos para ser flexibles teniendo equipos de profesionales y organizaciones innovadoras y flexibles.

La mejor vacuna para el cambio es tener capacidad de innovación y de adaptación, pero para ello necesitamos un tipo de directivo y de colaboradores, gente que se siente cómodo navegando en entornos cambiantes. Gente con autoestima, con capacidad de superación.

Estamos viviendo tiempos complejos que requieren directivos modélicos, con capacidad de leer la realidad de los mercados y con capacidad de respuesta. Lo que sí sabemos es que los mares de aguas calmadas se terminaron para todos.

