

Claves para afrontar un entorno turbulento

Como demuestra la crisis del COVID-19, vivimos en un entorno cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA por su acrónimo en inglés). Miguel Ángel Ariño ofrece consejos para dirigir la empresa en estas condiciones. No se trata de predecir lo impredecible, sino de estar preparados para afrontar y liderar los cambios en este entorno cada vez más turbulento.



12 de marzo de 2020

Hasta la llegada del **COVID-19**, dos acontecimientos habían condicionado las primeras décadas de este siglo, según el profesor de IESE [Miguel Ángel Ariño](#): el ataque terrorista

del 11 de septiembre en Nueva York y la crisis financiera iniciada en 2007. Estos dos elementos nos hicieron sentir "que somos vulnerables, que no lo tenemos todo bajo control".

En un entorno altamente globalizado e hipercomunicado, el brote de COVID-19 ha desencadenado una situación de gran **volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad** (VUCA por su acrónimo en inglés).

En este tipo de entorno, Ariño afirma que "hacen falta nuevas capacidades directivas" y "nuevos liderazgos" que permitan diagnosticar bien la situación, tener iniciativa, romper la resistencia al cambio y aprovechar las oportunidades que se originen.

Ante la **volatilidad**, este profesor de análisis de decisiones recomienda utilizar los **mercados de futuros** para protegerse de las oscilaciones de precios y crear **redundancias**, tanto de *stock* como de personas. Conceptos como el *just-in-time* o la producción *lean* pierden validez en un entorno como el actual, en el que son vitales los *stocks* de seguridad.

Para paliar la **incertidumbre**, la clave es que la alta dirección cuente con buena **información**. Y eso pasa muchas veces por escuchar a quienes están en los eslabones inferiores de la cadena de mando, quienes viven el día a día de la empresa. Además, hay que preparar la organización para los malos momentos, que siempre acaban llegando, y evitar la incertidumbre que generamos nosotros mismos por **falta de claridad**.

En cuanto a la **complejidad**, hay dos medidas básicas para afrontarla con éxito: apoyarse en los **expertos** y **simplificar**. "No pretendas controlarlo absolutamente todo. Si hay muchas variables, céntrate en las más importantes, en aquellas que tienen mayor incidencia", advierte Miguel Ángel Ariño. Otro aspecto importante es adaptar la estructura de la organización a medida que esta evoluciona. Por ejemplo, lo que te servía cuando tenías un volumen de actividad, puede no ser válido al crecer. En este sentido, hay que tener especial cuidado con la complejidad que generamos nosotros mismos por la **falta de coordinación**, que puede solventarse con los métodos y sistemas adecuados.

Para hacer frente a la **ambigüedad**, un primer paso es hacer **experimentos de bajo coste** que no pongan en riesgo tu compañía. Es recomendable "generar muchas opciones, tener mucha gente pensando modos de hacer las cosas". En este sentido, Miguel Ángel Ariño pone el ejemplo de las empresas que permiten a sus empleados dedicar una parte de su tiempo a proyectos innovadores y añade la necesidad de generar una **cultura permisiva con el error** para no dar el mensaje de que es necesario estar seguros de que se va a tener éxito

antes de intentar nada nuevo. "Para aprender no hay otro modo que experimentar".

El siguiente podcast es un resumen de la sesión "**Toma de decisiones en entornos VUCA**", que Miguel Ángel Ariño dio el 12 de marzo de 2020.



https://w.soundcloud.com/player/?url=https%3A//api.soundcloud.com/tracks/784395463&color=%23ff0037&auto_play=false&hide_related=false&show_comments=true&show_user=true&show_reposts=false&show_teaser=true

www.iese.edu/es/insight