



## Columna Invitada

Dra. Laura Zapata Cantú\*

# Sobrevivir en tiempos de crisis

- Es necesario simplicidad, flexibilidad y agilidad.

Desde finales del siglo XX hemos vivido en constante cambio, principalmente por avances tecnológicos, siendo hasta hoy, ante la pandemia sin precedentes del COVID-19, que las organizaciones se cuestionan con incertidumbre sobre el futuro. Es ahora en estos tiempos de crisis sanitaria (no tecnológica) y con fuerte impacto económico, que se hace indispensable implementar una nueva forma de dirigir y gestionar a las empresas.

En tiempos de incertidumbre es imprescindible proyectar varios escenarios, donde contar con un plan b y hasta c se vuelve relevante. Para desarrollar estos planes, las organizaciones requieren fortalecer las siguientes capacidades:

- **Monitoreo constante del entorno.** Esta actividad nos permite entender el comportamiento de los factores externos que impactan a nuestra organización y, de ser posible, anticiparnos a los cambios. Para promover esta capacidad y así reconocer amenazas y oportunidades, se ha visto que las organizaciones deben contar con *gatekeepers*, aquellos colaboradores que monitorean y analizan la competencia, los

clientes, las tendencias e, incluso, interactúan con otros actores de la industria para obtener información de primera mano. Ahora más que nunca, los *gatekeepers* deben alojarse en áreas estratégicas de la organización, ya que al conocer su funcionamiento son capaces de identificar oportunidades y amenazas, y disseminar la información recabada.

- **Captura de oportunidades.** La asimilación de nuevo conocimiento y su combinación con procesos existentes son piezas angulares para transformarse, adaptarse al cambio y responder rápidamente al entorno. Esto implica conocer las aptitudes cla-

ve de la organización y su core business, ya que permitirá un fácil y ágil cambio. Asimismo, las compañías requieren contar con una capacidad de variación como la experimentación, la cual promueve ideas innovadoras entre los colaboradores, y una capacidad de selección, que ofrece

autonomía a la gerencia media para tomar decisiones y asignar recursos efectivamente.

- **Gestión ágil.** En entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VICA), las organizaciones deben gestionar con agilidad. Esto no solo implica responder rápidamente, también requiere que diversas esferas de la empresa replanteen su forma de operar. La estrategia, identificando oportunidades y asignando recursos de forma flexible y rápida; las personas quienes están empoderadas para tomar decisiones. Con este enfoque, los líderes fomentan la innovación y conforman equipos multifuncionales alrededor de la incertidumbre para mitigar el riesgo. La gestión ágil funciona mejor con una estruc-

tura horizontal con roles claros, que cuente con procesos en los que se toman riesgos al probar nuevas formas de operar y la tecnología es parte integral.



Las organizaciones deben tener claro que para sobrevivir y sortear eventualidades como el COVID-19 deben actuar ágilmente, creando un

entorno en el que sea seguro equivocarse y acelerando ciclos de planeación para reasignar y reconfigurar recursos con mayor frecuencia. Es beneficioso también centrarse en un pequeño conjunto de prioridades estratégicas y empoderar a los equipos en lugar de dirigirlos, formándolos con objetivos claros y específicos.

Si la constante es el cambio y hemos de transformarnos continuamente, la invitación es a que la estrategia y la gestión, a corto y largo plazo, sean simples, flexibles y ágiles. Simplicidad para que la organización comprenda el rumbo, flexibilidad para cambiarlo rápidamente y agilidad para transformarse oportunamente. Todo esto será posible con la presencia de una cultura organizacional resiliente y un alto compromiso de la alta dirección para provocar, promover y apoyar las nuevas directrices.

\*Decana académica asociada, EGADE Business School del Tecnológico de Monterrey.

Es beneficioso también centrarse en un pequeño conjunto de prioridades estratégicas.

