

# Frente a la incertidumbre: mejorar o mutar



—por CLAUDIO PIZARRO—

**U**na madre de ocho décadas de edad les habló a sus hijos adultos sobre las diferencias que existían entre lo que ella vivió a lo largo de su vida y cómo son las cosas hoy: totalmente distintas. No solo son diferentes, sino que son tiempos de cambios acelerados y disruptivos. No lo percibimos en el día a día, pero cuando revisamos cómo hacíamos las cosas hace 30 años (no había correo electrónico); hace 20 años (no había streaming de video ni música), y en los últimos 10 años (redes sociales se masifican y los servicios en la nube son lo corriente) nos damos cuenta de que incluso las cosas más cotidianas las hacemos de manera muy distinta. Al mismo tiempo, todos estos cambios han tenido efectos insospechados en el comportamiento de los clientes y de los ciudadanos, cada vez más digital, planteando un desafío desconocido a las empresas e instituciones del Estado, que deben adoptar y desarrollar nuevas habilidades.

En nuestro país, en los últimos cinco años, las principales cadenas de tiendas por departamento han disminuido en más de un 25% los m<sup>2</sup> destinados a tiendas físicas, mientras que los bancos han cerrado un 20% de sus sucursales en un plazo de seis años. Sus modelos de negocio cambian mucho. Por otra parte, el comercio electrónico creció de manera exponencial en la pandemia y, si bien ha retrocedido después de ella, ha ganado un espacio que se traduce en cerca de un 20% del total de las ventas. Además, la experiencia omnicanal ha llegado para quedarse, lo que se expresa en la importancia que cobra el click and collect, que puede representar hasta 30% del total de las ventas digitales en algunos formatos de retail.

En este contexto de cambio hay ganadores y perdedores. Un caso evidente es Falabella y la caída estrepitosa de su valor de mercado en más de un 75% en menos de cinco años, mientras que el de

MercadoLibre crece cuatro veces en el mismo período. Razones hay muchas para explicar la evolución de cada una de estas empresas, pero no podemos obviar que el desafío no se trata de cambiar, sino que, de ¡Mutar!, es decir, construir algo muy distinto de lo que la empresa ha sido a lo largo de su historia. Sin duda, se trata de construir una nueva empresa, distinta, incluso con otras personas, porque, en definitiva, hablamos de un cambio de mindset.

Para enfrentar este desafío, las dos principales capacidades que deben tener las empresas y las personas que trabajan en ellas es el aprendizaje y la adaptación. Y esto requiere reflexión y vocación.

Para abordar los necesarios procesos de cambio que debemos impulsar al interior de las empresas, tenemos un conjunto de criterios orientadores. Ellos son: (i) agilidad y responsabilidad, de manera de experimentar, validar resultados y, a partir de ellos, avanzar, ya sea corrigiendo o enfatizando el esfuerzo; (ii) tiempos cortos, porque los cambios son tan acelerados que es necesario avanzar en pasos cortos; (iii) equipos de trabajo empoderados, desarrollando capital humano capaz de tomar decisiones lo más cercano posible de donde ocurren las cosas; (iv) integración y coordinación entre las distintas áreas de la organización para avanzar en conjunto; (v) liderazgo horizontal, porque los enfoques autocráticos no son tolerados ni tampoco son útiles (dada la complejidad de los problemas, necesitamos visiones distintas para abordarlos); (vi) capilaridad para distinguir entre promedio y desviación; y (vii) búsqueda de las causa-raíz con orientación a soluciones.

¿Está preparada su organización para mutar en tiempos tan inciertos?

*Profesor adjunto de ingeniería industrial de Universidad de Chile y managing partner en CIS Consultores.*