



EL RETO DE ADAPTARSE AL CAMBIO

El gran desafío de estos tiempos de volatilidad es consolidar una organización capaz de adaptarse constantemente y conseguir rentabilidad para los accionistas.

●● El crecimiento del Perú en el siglo XXI ha sido, sin dudar, la mejor etapa de nuestra vida republicana. Si bien la minería es el motor principal, es destacable cómo la agroexportación, las telecomunicaciones, el turismo, etc., se van abriendo paso en la senda del crecimiento, en un contexto de una fuerte globalización, y un galopante avance de la tecnología. Lo señalado reta a quienes dirigen empresas y los obliga a constantes reevaluaciones, para reenfocar las decisiones de inversión y financiamiento, que aseguren resultados.

●● Este panorama volátil implica que los plazos de evaluación de los proyectos se van acortando porque los negocios pueden pasar de moda rápidamente. Enton-

ces, ¿cómo hacer para que las inversiones reditúen en menor tiempo?

●● Hoy, las clásicas oficinas de las gerencias se deben convertir en “salas de comando”, que faciliten la toma de decisiones rápidas, con la mejor información posible. La gerencia requiere como siempre una clara visión, acompañada de la planificación, organización, dirección y control, pero cada una de estas etapas de la gerencia debe estar impregnada de la capacidad para adaptarse.

●● Para agregar más pimienta, el contexto cambiante pone hoy más que nunca a la gestión del capital humano como el elemento clave. En las décadas de los 80 o 90, el capital humano era tal vez menos relevante, debido al fuerte des-

empleo, pero actualmente hay una clara presión para encontrar el personal adecuado. La globalización permite que los profesionales tengan una mayor movilidad, la retención del talento, es cada vez más retador.

●● Los gerentes deben asumir que esta situación seguirá acentuándose, entonces las preguntas deberían ser: ¿cómo retrasar la salida de su personal clave?, ¿cuánto destinar para tener una banca con buenos suplentes?, ¿qué retos proponer?, ¿qué esquemas de trabajo se pueden plantear?

●● En una encuesta de Patton y Najoipoor-Schütte del 2018, realizada a los CEO de varios países, manifestaron una alta capacidad para manejar los temas prácticos

(74%), pero al tener que tratar temas más emocionales de su gestión, 48% no tenía tiempo para reflexionar sobre sus propios actos, lo que les causaba mucha frustración. Varios de ellos (47%), manifestaron también que desarrollar su equipo senior fue más difícil de lo previsto, asimismo, el 50% se expresó en estos términos sobre la complejidad de los cambios organizacionales.

●● Los tiempos son otros, pero todos estos cambios solo hacen que dirigir una empresa sea cada vez más entretenido.

*** Es PhD en Ciencias Administrativas, MBA y Economista.**

El Comercio no necesariamente coincide con las opiniones de los articulistas que las firman, aunque siempre las respeta.