

Estimados suscriptores:

A raíz de la pandemia de covid-19, nuestras organizaciones y nosotros mismos hemos tenido que implementar cambios para adaptarnos a las nuevas condiciones sanitarias, económicas y sociales. Como actores y como observadores hemos podido ver aciertos y errores en dichas respuestas a la crisis, y ojalá que hayamos aprendido del proceso de respuesta (que aún continúa). Pero la verdad es que es difícil que en la urgencia por responder a la crisis hayamos reflexionado sobre la naturaleza de nuestras respuestas y sobre cómo debiéramos responder a futuras crisis, o a crisis específicas dentro de la amplia crisis sanitaria actual.

Por lo anterior, considero valioso comentarles sobre un artículo que Aaron De Smet y otros dos colaboradores de la empresa consultora McKinsey publicaron al principio de la pandemia. El título del artículo no corresponde bien al contenido, y se ve que lo armaron un poco a la carrera, pero tiene valiosos consejos sobre cómo responder a una crisis. El contexto de sus recomendaciones es el ámbito empresarial, pero la gran mayoría de los consejos se aplican directamente al ámbito institucional o gubernamental y aún al ámbito personal.

Las recomendaciones las agrupan en cinco categorías:

**1. Tomar un respiro.** No actuar precipitadamente. Darse al menos un momento para entender la situación, anticipar lo que puede ocurrir y jerarquizar acciones. Considerar en qué medida las acciones inmediatas pueden condicionar acciones futuras.

**2. Involucrar a más personas.** Es valioso involucrar a personas adicionales que puedan aportar o que pueden ser afectadas por las acciones que se emprendan. Promover que se expresen y discutan diferentes puntos de vista para tomar decisiones más informadas. No todos los que son invitados a opinar tienen que tener derecho de voto en la decisión, pero su aportación de ideas e información es valiosa.

**3. Tomar las pequeñas decisiones críticas.** Estar atentos a decisiones que parecen pequeñas en el momento pero que pueden tener repercusiones mayores a futuro o en otras áreas de la empresa. Considerar diferentes escenarios y las acciones necesarias para salir adelante.

**4. Crear un "Centro Nervioso".** Con esto se refieren a crear una red de equipos transversales con funciones específicas, conectados por un equipo central integrador. Cada equipo se ocupará de una función que se identificó como crítica. Este grupo de personas tomará decisiones tácticas.

**5. Dar poder a líderes con carácter y buen juicio.** Puede haber personas que ocupan puestos de mando en las organizaciones pero que no son las adecuadas para dar respuesta a una crisis; no se debe hacer la asignación de líderes automáticamente, sino asignar personas con integridad, flexibilidad, y perseverancia, a quienes se les pueda confiar tomar decisiones que pueden ser impopulares.

Como pueden ver, para poner en práctica cada una de estas recomendaciones hay que tomar decisiones (aunque a veces no lo digan explícitamente), por lo que los principios para tomar buenas decisiones que hemos comentado en este foro son pertinentes y valiosos. Así que es importante mantener la presencia de ánimo en situaciones de crisis y darnos cuenta que tenemos tiempo para actuar sistemáticamente y tomar buenas decisiones. Si no nos damos tiempo para decidir bien, probablemente tengamos que gastar mucho más tiempo en corregir los resultados de decisiones apresuradas.

Les anexo la referencia al artículo y un breve fragmento para cada una de las cinco categorías de recomendaciones.

Espero que estos conceptos, y los aspectos adicionales que pueden leer en el artículo, les sirvan para evaluar las acciones que ustedes o sus organizaciones han emprendido, para afinar su respuesta a la crisis actual, y para responder mejor a crisis futuras.

Un cordial saludo.

*Roberto Ley Borrás*

### **Referencia**

#### **Decision making in uncertain times**

Andrea Alexander, Aaron De Smet, and Leigh Weiss

McKinsey & Co. March 2020

#### **Fragments**

1. Pause and take a breath—literally. Giving yourself a moment to step back, take stock, anticipate, and prioritize may seem counterintuitive, but it's essential now.

This ability to anticipate how things might unfold—and to begin to act accordingly—can help avoid knee-jerk reactions that lead to poor outcomes.

2. Amid uncertainty generated by a crisis, leaders often feel an urge to limit authority to those at the top, with a small team making the big decisions while huddled behind closed doors. They should reject the hierarchical model that they might be more comfortable with in normal times and instead involve many more stakeholders and encourage different views and debate. This approach can lead to smarter decisions without sacrificing speed.

3. Some small choices that leaders make in the short run could loom very large over the long term as the crisis unfolds. They can be hard to spot, but leaders must look for them.

In the normal course of business, many big-bet decisions are obvious. There's a large cost or major impact, such as acquiring a company, marketing a product in a new geography, or shutting down a factory, with these decisions. But some decisions that seem small or routine at first can have large long-term strategic implications.

4. In stressful times, leaders will have to make more big-bet decisions than before and also will be worried about their people. When making a high-stakes decision, it's important to be able to focus attention on the issue at hand. That means minimizing distractions. If a leader is too frenzied, they are likely to make errors in judgment. Creating a nerve center can help leaders focus on the strategic decisions rather than the tactical ones.

5. During business as usual, some people who get ahead are of a certain type. They say the right things, don't ruffle feathers, know how to navigate the system, and manage messages so that people hear what they want to hear. Many of these usual suspects, who typically are tapped to lead special initiatives, are ill suited to lead in a landscape crisis of uncertainty.

Leaders with the right temperament and character are necessary during times of uncertainty. They stay curious and flexible but can still make the tough calls, even if that makes them unpopular. They gather differing perspectives and then make the decisions, with the best interests of the organization (not their careers) in mind, without needing a full consensus. For decisions within their delegated authority, they escalate only the trickiest problems for input or approval.

---

La **Lista de Correo Electrónico de Análisis de Decisiones (ListaDecisión)** tiene el propósito de mantener a sus suscriptores informados acerca de conceptos, tendencias y aplicaciones del Análisis de Decisiones. Más información sobre Análisis de Decisiones en: <http://decidir.org>

Si desea suscribirse a este servicio, envíe un mensaje a [listadecision@decidir.org](mailto:listadecision@decidir.org) escribiendo "Suscribir a ListaDecisión" en Asunto, y puede usted proporcionar su nombre y afiliación (universidad, empresa o actividad) en el texto del mensaje. La información proporcionada por usted sólo será usada para enviarle ListaDecisión. Este servicio es sin costo para los suscriptores.

Si ya no desea recibir estos mensajes, por favor envíenos un email con el Asunto "Suspender suscripción".