



Ernesto Weissmann es uno de los especialistas más reconocidos de la región en toma de decisiones. Como cofundador de Tandem, la empresa líder en estrategia de decisiones de América Latina, Ernesto ha liderado proyectos de consultoría en diversas empresas como Coca-Cola, Petrobras, BBVA, Codelco, Unilever, Hewlett Packard, entre otras.

1 ¿Qué defines como cultura organizacional ágil?

La cultura es la manera de gestionar, la forma en la que se hacen las cosas, no es teoría ni metafísica. La agilidad tiene que ver con hacer las cosas estando un paso adelante, con velocidad. Anticiparse, capturar oportunidades, vincularlas con las propias capacidades internas y traducirlas a la acción en el día a día nos permite hablar de cultura organizacional ágil, que resulta fundamental para tener una empresa ágil.

2 ¿Cómo puede una empresa manejar la incertidumbre para utilizarla a su favor?

La incertidumbre es crucial en los negocios, no es algo a eliminar sino algo a gestionar. Hacen falta líderes que puedan abrazar y elegir la incertidumbre adecuada para poder hacer negocios y aprovecharla. La manera que tiene una empresa de sacarle ventaja es conociéndola bien, entendiendo las variables que impactan, preparándose con planes de contingencia tanto ante eventos positivos como negativos y observando las fluctuaciones.

3 ¿Qué debe hacer un CEO, como líder, para que su organización triunfe en esta era de permanente cambio?

El líder, además de inculcarle a su equipo conceptos vinculados con un estilo de liderazgo menos burocrático, más frontal, simple y colaborativo, deberá trabajar en los mecanismos que lo gestionan. No alcanza con que lo diga, sino que va a tener que ser ejemplo por un lado y, por otro lado, premiar y recompensar los comportamientos más simples que permitan que las personas puedan aprender y llegar más rápido a su destino.

4 ¿Qué habilidades debe desarrollar un manager para tomar buenas decisiones en situaciones de crisis?

El líder que puede tomar decisiones en momentos de crisis busca minimizar los riesgos, entonces necesita decidir con cautela pero a paso firme. Debe ser analítico, confiable y con un buen sentido de la urgencia. Analítico porque necesita evaluar las consecuencias de todas sus acciones con mucho mayor cuidado que en una situación normal; confiable porque precisa transmitir a todo su equipo la pasión y el drive para que lo sigan y así poder implementar.

5 ¿Cómo se redefine el proceso de toma de decisiones en una crisis?

En las crisis, las decisiones necesitan ser más rápidas y más seguras. Por eso, los procesos de toma de decisiones deberían cuidar mejor la velocidad con la que impactan y la contingencia de esos efectos. En función de cuál sea el tipo de decisión, el proceso a abordar va a tener que ser más simple y más cuidadoso. Esto incluye: incorporar el riesgo, hacer un buen análisis de los stakeholders y prepararse para evaluar con mucho más cuidado el impacto de los resultados y de las alternativas. ▽