

**PUNTO DE VISTA**

# Sorpresas evitables



—por **Ornella Bono**—

**E**n las últimas semanas, el caso de licencias médicas ha indignado a la ciudadanía, y con razón. Pero no solo porque las personas las usaran para irse de vacaciones o trabajar en otro lado para recibir doble ingreso, sino también por constatar que la escalada se podría haber frenado. Pese a que otras reparticiones públicas contaban con las herramientas y las facultades para ponerle un fin a esto antes, no se hizo nada al respecto, hasta ahora. No se levantaron alertas.

Este no ha sido el único caso en que faltó la capacidad de anticiparse y actuar a tiempo. Otras situaciones polémicas, como la fallida compra de la casa del expresidente Salvador Allende, apuntan en la misma dirección. Lo cierto es que levantar alertas no debería ser una reacción excepcional, sino una práctica cotidiana, ya que es en el día a día donde se van revelando las señales que, al conectarse, permiten anticipar lo que viene. Cuando los hechos se vuelven grandes noticias, ya son hechos consumados.

En el ámbito organizacional, esta falta de alerta temprana se manifiesta de muchas formas: un gerente que, por la razón que sea, no informa al directorio de eventos que pueden influir en las proyecciones; una ejecutiva que subestima la presión creciente de los vecinos de un desarrollo, hasta que el conflicto se hace insostenible, o un directivo que no logra reconocer que su plan no está funcionando y necesita un cambio de rumbo.

En un mundo dominado por los datos y la sobreabundancia de información, la capacidad de leer señales debería estar más desarrollada que nunca. Contar con buenos sistemas de monitoreo, fuentes confiables y habilidades para interpretar ese flujo de información es

clave, pues permite detectar a tiempo lo que podría escalar, evitando así que un pequeño charco se transforme en un océano. En este contexto, una cualidad de liderazgo cada vez más necesaria es dejar de actuar desde la pura voluntad y acercarse con realismo a los hechos, apalancados por los datos. Esto puede implicar asumir que un trimestre no será como se esperaba, pero en el mediano y largo plazo, esa honestidad fortalece la solidez de las decisiones y construye confianza.

Para desarrollar una actitud de anticipación, la integridad organizacional es fundamental, lo que implica fomentar un entorno donde sea posible tomar decisiones éticas, incluso bajo presión. El EY Global Integrity Report 2024 lo refleja: un 49 % de los directivos reconoce que las presiones económicas dificultan hacer negocios con integridad. Contar con una cultura que permita ajustar el rumbo, aprender del error y priorizar el trabajo en equipo es clave para avanzar en esa dirección.

Lo importante es cultivar una actitud de responsabilidad y ser capaces de mantenernos alertas. No se trata de no equivocarnos nunca; pero sí notar que las explicaciones que damos ex post -los consabidos “creí que” y “pensé que”- suelen reflejar falta de atención, de comunicación o de comprensión, y muchas veces agravan la falta. Detectar señales a tiempo y construir contextos de confianza no solo previene errores costosos y explicaciones incómodas, sino que marca una diferencia clave en el trabajo. Preguntémonos, entonces, si estamos creando entornos donde las personas realmente se sientan con la confianza para anticiparse y evitar sorpresas.

*Socia fundadora y directora de Humanitas/Cornerstone Chile.*