

2. Comprendiendo el mundo VUCA

Vivimos en un mundo donde el cambio es cada vez más rápido, donde el futuro y las consecuencias son cada vez más inciertas y, por lo tanto, donde el modo de reflexionar sobre las opciones existentes debe ser diferente. Los líderes de hoy acumulan mucha información y deben ordenarla para analizar, deducir y tomar la decisión más acertada.

Así, en los años 90, los soldados norteamericanos acuñaron el término VUCA para referirse a un mundo que emergía, tras el fin de la Guerra Fría, que se caracterizaba por ser más incierto, complejo y ambiguo que nunca y que, por lo tanto, necesitaba formas diferentes de enfrentarse a él.

Hoy en día este término sigue siendo actual y necesario para aprender a moverse de manera acertada. Lo escuchamos constantemente en el mundo empresarial ya que nos toca adaptarnos a vivir y competir en un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo y, en este caso, VUCA nos ayuda a describir estos entornos con los que nos encontramos a diario, a preparar las estrategias aplicadas, los modos de gestión etc. VUCA es definido, según los profesores Nathan Benner y James Lemoine, de la escuela de Negocios del Instituto Tecnológico de Georgia, como “una manera concreta y estructurada de decir que el mundo está loco, loco, loco, para actuar en consecuencia”.

¿Hasta qué punto puedes predecir los resultados de tus acciones? +



COMPLEJIDAD

Características: La situación tiene multiplicidad de partes y variables interconectadas. Parte de la información está disponible o puede ser predicha, pero el volumen o la naturaleza de la misma puede ser demasiado abrumadora para procesarla.

Ejemplo: Hacer negocios en muchos países, cada uno con entornos regulatorios, tarifas y valores culturales únicos.

Enfoque: Reestructurar, contratar o formar a especialistas, y construir los recursos adecuados para abordar la complejidad.



VOLATILIDAD

Características: El reto es inesperado o inestable, y puede tener una duración que desconocemos, pero no es necesariamente difícil de entender: a menudo hay conocimiento disponible sobre el tema.

Ejemplo: La fluctuación de precios después de que un desastre natural deja a un proveedor fuera de juego.

Enfoque: Construir e invertir recursos en “estar preparados”. Por ejemplo, tener extra-stock o sobre-contratar talento. Estos pasos son típicamente costosos: la inversión debería estar alineada con el nivel de riesgo.



AMBIGÜEDAD

Características: Las relaciones de causa-efecto están completamente confusas. No existen precedentes, nos enfrentamos a un número desconocido de eventos desconocidos.

Ejemplo: Tomar la decisión de entrar en mercados emergentes o inmaduros para lanzar productos fuera del core-business de la compañía.

Enfoque: Experimentar. entender las relaciones causa-efecto requiere generar hipótesis y testarlas. Diseñar nuestros propios experimentos de forma que los aprendizajes puedan ser ampliamente aplicados.



INCERTIDUMBRE

Características: A pesar de no tener información complementaria, la causa básica de los acontecimientos es conocida. El cambio es una posibilidad, pero no un hecho.

Ejemplo: Un lanzamiento pendiente por parte de un competidor mantiene borroso el futuro del negocio y del mercado.

Enfoque: Invertir en información: reunir, interpretar y compartirla. Esto funciona mejor junto con cambios estructurales, como por ejemplo añadir networks de análisis de información, que puedan reducir la incertidumbre en curso.

¿Cuánto sabes de la situación?

+

V (Volatility)

Asociada a la naturaleza de los cambios y a la velocidad a la que se suceden. Requiere un alto conocimiento y una alta capacidad para predecir, y supone estar preparado para cuando ocurra un acontecimiento que requiera actuar de manera rápida y eficaz.

¿Eres capaz de, desde tu día a día, tener una visión global de todos los acontecimientos y ser capaz de predecir el siguiente hecho? Si es así, ¿eres capaz de tomar decisiones y actuar antes de que se produzca ese acontecimiento?

U (Uncertainty)

Existe un alto nivel de conocimiento pero la falta de previsión con la que se producen los cambios juega en contra, porque sabemos que el cambio es posible, pero no es seguro.

Debemos saber manejar los imprevistos y tratar de controlar cómo se desarrollarán los acontecimientos. Por eso es importante invertir en información, ya que esto podría reducir el nivel de incertidumbre.

C (Complexity)

Los problemas son complejos y, en ocasiones, provocan desconcierto y confusión en el entorno. Se produce cuando tenemos un conocimiento bajo pero facilidad para predecir el siguiente paso.

El volumen de desinformación es muy elevado y abrumador y la única solución es reestructurar, ponernos en manos de personas especialistas que sepan gestionar la complejidad.

A (Ambiguity)

Hace referencia a la falta de claridad que da pie a que existan varias interpretaciones. Es una situación de bajo conocimiento y de baja predictibilidad, en la que iguales condiciones provocan consecuencias diversas.

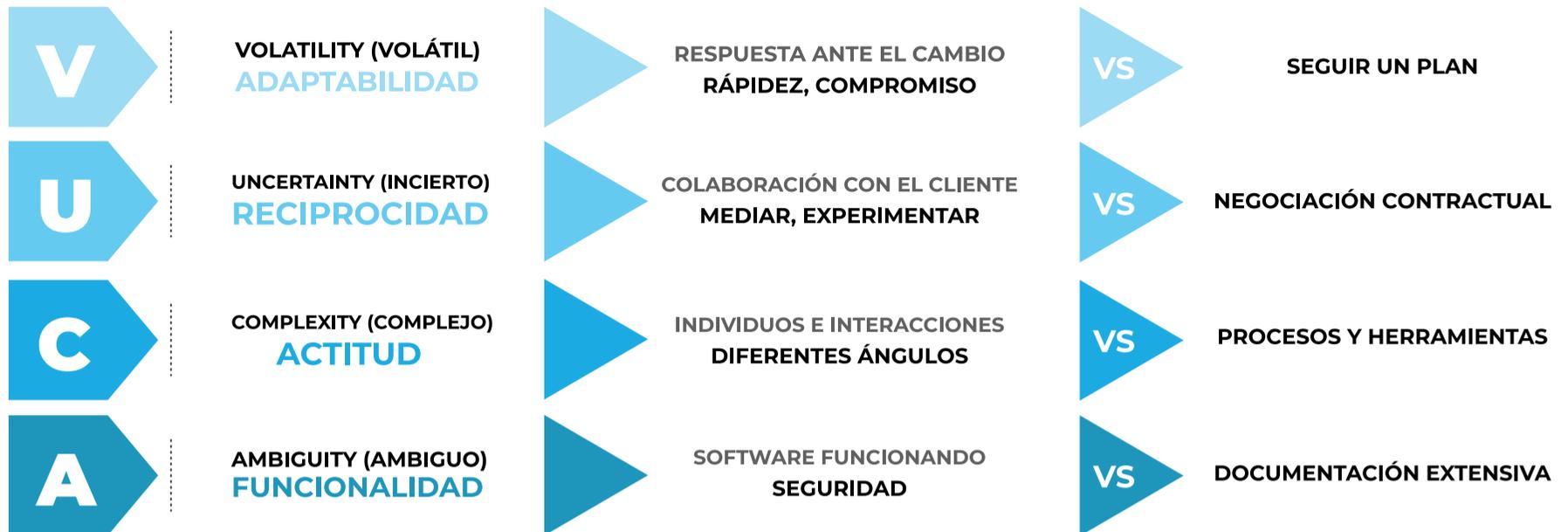


No hay precedentes que nos ayuden a predecir y la única opción es experimentar y aprender a base de ensayo y error.

El resultado de VUCA es mejorar la efectividad personal, dar en la diana en la toma de decisiones y en el planteamiento de estrategias.

Claridad, preparación y ejecución cobran ahora más importancia que nunca y la toma de decisiones y sentido se unen para dar una respuesta a la nueva realidad VUCA.

ÁGIL EN EL MUNDO VUCA

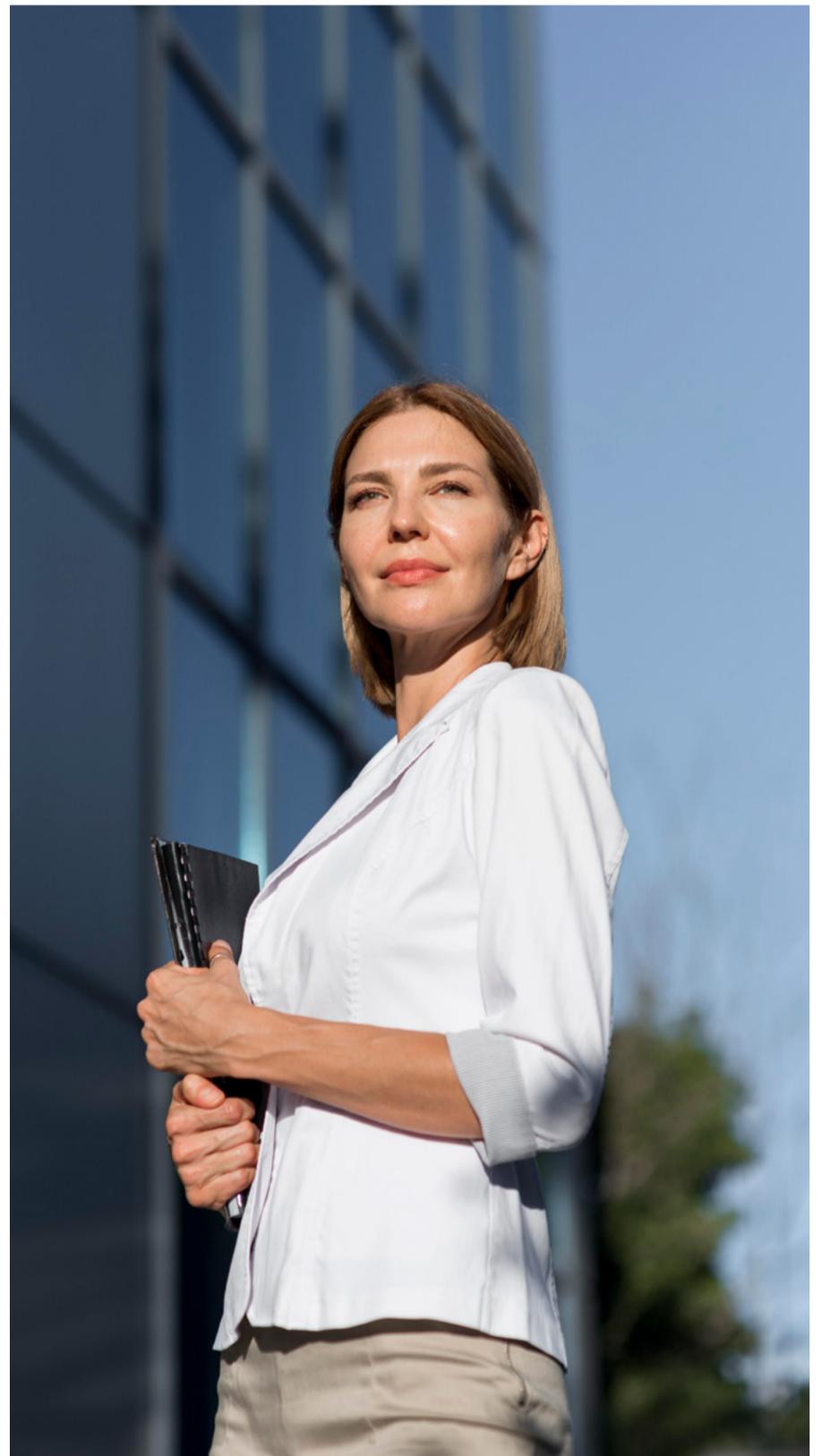


2.1 La figura del líder o cómo sobrevivir al entorno VUCA

Como decíamos, en estos entornos VUCA es imprescindible adaptarse a los cambios e imprevistos que vayan surgiendo en el seno de su organización y, para ello, puede ser de gran utilidad, tal y como menciona Bob Johansen, experimentado consultor y ex CEO del reputado Instituto para el Futuro, en su libro *Los líderes hacen el futuro*, utilizar otro entorno VUCA basado en las siguientes premisas:

- Abordar la volatilidad con una correcta visión de futuro (V).
- Afrontar la incertidumbre con conocimiento, formación, actualización constante, es definitiva con entendimiento (U).
- Aportar claridad, simplicidad y sencillez en la ejecución de tareas y acciones dentro del seno de la organización (C).
- Acabar con la ambigüedad con agilidad, con una rápida capacidad de reacción ante los imprevistos que sucedan y que atenten contra la planificación estratégica de la organización (A).

Para llevar a cabo este VUCA, en contraposición al primero, es fundamental la figura de un líder que ejerza un liderazgo positivo y que sea capaz de adaptarse a los continuos cambios con el conocimiento y perseverancia que se requieren pues, aquellas empresas que no sepan adaptarse con rapidez, agilidad y constancia a los cambios e imprevistos que van surgiendo, sus perspectivas de progreso y proyección se verán abocadas al fracaso ante la fuerza y estabilidad que ya están consiguiendo sus principales competidores y el resto de compañías del sector.





2.2 ¿Cuáles son las habilidades más demandadas en la Nueva Normalidad?

¿Cuáles serán las habilidades que demandará el mercado laboral en la era de la COVID-19?, ¿qué competencias serán las más valoradas?, ¿por qué ahora se buscan más estas habilidades y no otras?, ¿seguirán siendo relevantes las competencias anteriores a esta crisis? El reto a nivel empresarial sigue siendo atraer y retener el mejor talento con un equipo humano que cada vez demanda más flexibilidad, y ser motivado con nuevos retos.

Hay dos aspectos, por encima de todo, que determinan cuáles son las competencias más demandadas: la incertidumbre del mercado de trabajo actual y los equipos trabajando en remoto.

Las empresas están apostando ya, y lo harán a lo largo de éstos próximos, por las siguientes habilidades, divididas en dos bloques, según el perfil buscado: Dirección y mandos medios, y Equipo general.

A. Dirección y mandos

Liderazgo y autoliderazgo.

Ahora más que nunca se requieren gerentes con liderazgo. Ha quedado ya obsoleta la gestión de recursos y de tareas, sin embargo, es muy importante la capacidad de influencia en las personas que rodean a un líder para sacar lo máximo de ellas, incluso en el peor de los escenarios.

Respecto al auto-liderazgo, los gerentes y directores no son ajenos a la realidad y la incertidumbre del mercado, los resultados y otros aspectos que pueden estar en contra, puede hacer que ellos mismos tengan dificultades para manejar la situación. Es valioso ser capaz de anular los propios pensamientos negativos y tener autoconfianza para conseguir los mejores resultados y el logro de objetivos, propios y de equipo.



Inteligencia emocional.

La pandemia está siendo, por encima de todo, un ejercicio de resistencia mental. Una crisis como la de la COVID-19 provoca emociones mayormente negativas. Un líder debe tener la capacidad para comprender esas emociones y ayudar a sus equipos a neutralizarlas.

Visión estratégica.

Cuando hay una crisis y la incertidumbre es tan grande que somos incapaces de aventurar lo que va a pasar ni siquiera mañana, la visión de futuro se complica. Se tiende a tomar decisiones cortoplacistas para el hoy y no para el mañana. Postergar decisiones estratégicas pone en peligro el futuro de las organizaciones. Contar con managers con visión estratégica garantizará que trabajemos en el hoy sin abandonar el mañana.



Creatividad e innovación.

Los cambios de mercado hacen que tanto los productos como la forma de entregarlos al mercado cambien. Cambian los hábitos de consumo, la forma y el tiempo en que queremos que se nos entreguen dichos productos y servicios. Las compañías necesitan líderes creativos e innovadores. Creatividad para generar ideas nuevas, e innovación para materializar productos diferenciadores que mejoren la competitividad de las empresas.

Habilidades de comunicación.

Esta competencia clásica ahora se complica más si tenemos en cuenta que los equipos, en muchas ocasiones, no conviven en un espacio físico. El teletrabajo indefinido, los grupos burbuja, hacen que los equipos que venían trabajando juntos diariamente con su responsable, ya no lo hagan, y se ponga a prueba, más que nunca, la habilidad de comunicación del líder.

Trabajando en remoto o parcialmente en remoto, perdemos, por ejemplo, muchos detalles de la comunicación no verbal, y dejamos de tener ciertas conversaciones que deberíamos tener en persona para tenerlas on line.

Además, en gestiones de crisis, saber transmitir la información de la compañía hacia los colaboradores no es sencilla. Es necesario escuchar activamente al equipo (en estas situaciones suele haber miedos, inquietudes sobre el futuro, movimientos dentro de la compañía...), además de ser claro y directo con el mensaje (con las limitaciones de qué tipo de información debe trasladarse).

La buena habilidad de comunicación genera confianza. Y la confianza da tranquilidad, para que las personas se centren en lo verdaderamente importante, que es aquello en lo que sí pueden impactar de manera positiva.

Motivación y curiosidad.

La curiosidad es una fuente de motivación infinita. En momentos difíciles, donde la motivación externa posiblemente escasea, la capacidad para mantener despierta esa curiosidad y motivación que hace que nunca se considere que se sabe todo, es la clave para tener ganas de explorar horizontes nuevos. La generación de nuevas oportunidades de negocio es absolutamente necesaria en cualquier empresa.





Empatía

Una habilidad clásica pero que ahora trasciende a lo personal, debido a que la crisis sanitaria ha tenido consecuencias fatales en amigos, familiares, compañeros y el entorno en general. La capacidad del líder de ponerse en el lugar de su equipo, y ver más allá de un empleado, comprendiendo y ayudando en los peores momentos, es ahora más importante que nunca.

Equipo

Flexibilidad y capacidad de adaptación. La falta de visión nítida del futuro o de tener modelos de predicción hacen que las decisiones que se estén tomando sean rápidas y en ocasiones cambiantes. La capacidad para entender el momento, y por tanto, la necesidad de tomar decisiones a corto plazo, que deben ser legitimadas e implementadas por los equipos, será clave para que las organizaciones se adapten con rapidez.

Organización y planificación del tiempo.

Aquellas personas que nunca trabajaron desde casa, habituadas a la reunión diaria y a la lista de tareas, ahora de repente se encuentran con un folio en blanco para organizar su jornada laboral y, además en muchos casos en el entorno doméstico, dónde puede tener interrupciones diversas. Ser capaz de organizar y planificar el tiempo minimizará los tiempos muertos y maximizará por tanto la productividad, siendo incluso mayor que trabajando físicamente en la oficina como lo estaban haciendo antes de la COVID-19.



Competencias digitales.

Se debe garantizar que podemos trabajar total o parcial de manera remota, o bien por obligación o por implantación de un nuevo modelo de gestión del trabajo. Se trata de tener habilidad para un uso seguro y eficiente de todas las herramientas a disposición del empleado.

Trabajo en equipo.

Una competencia tradicional que se dificulta con el hecho de que no coincidamos diariamente la totalidad del equipo en los modelos de trabajo en remoto.

Y por último es básica la ambición. Aceptar que la situación que nos rodea no es especialmente buena no significa resignarse. Tener ambición por conseguir algo, hace que no se deje de luchar por el fin. La ambición hace que lo más difícil, una vez conseguido, sea la mejor recompensa.

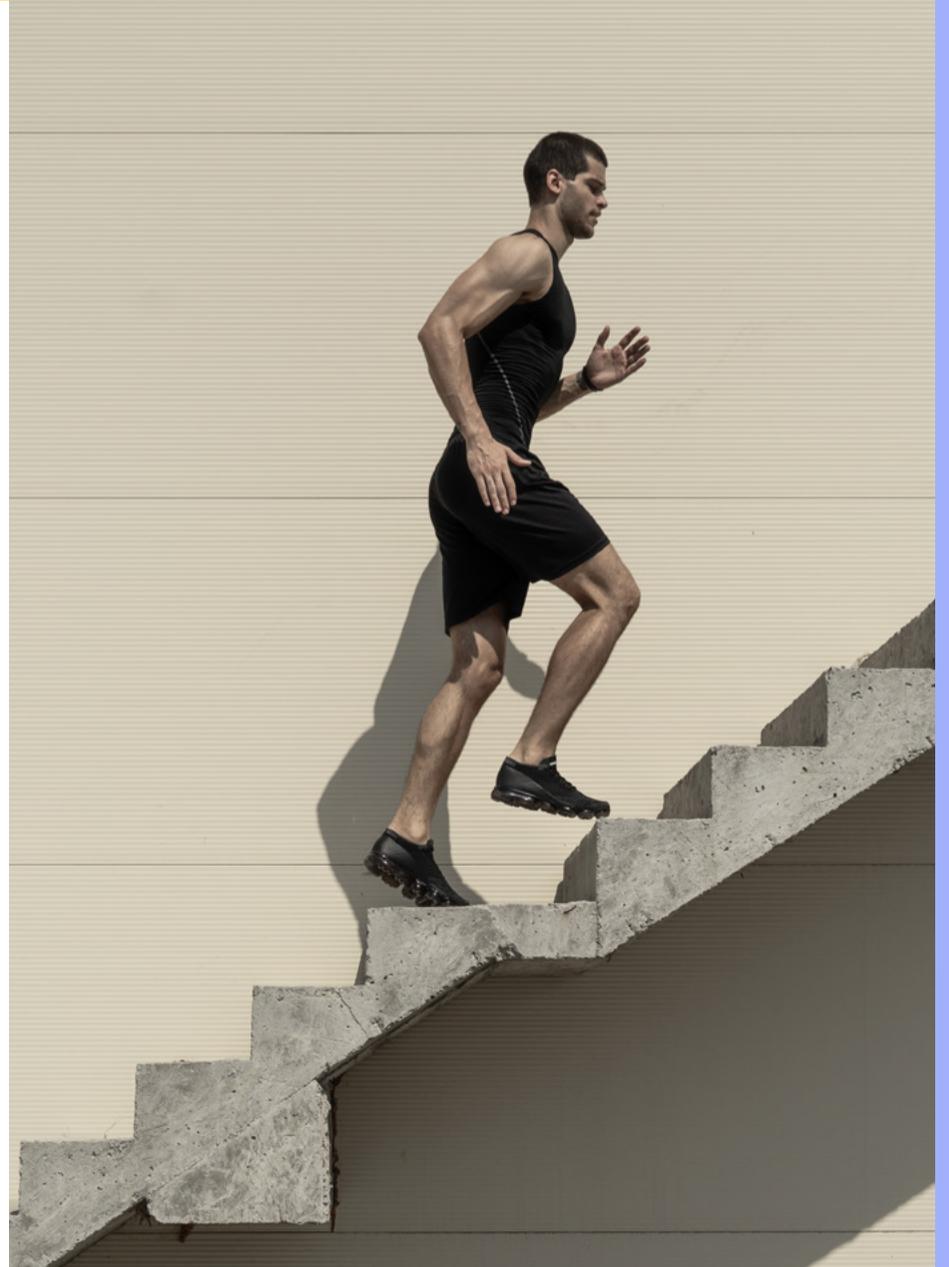


Resiliencia.

Actualmente estamos en entornos complejos que requieren la capacidad de las personas para afrontar y superar los daños que esta situación ocasiona en ellos. Por ejemplo, saber llevar que la dedicación y el esfuerzo muchas veces no es proporcional a los resultados que obtienes. Las personas resilientes, cuando pasan por un momento difícil, son capaces, incluso, de sacar partido a la situación y desarrollar recursos que antes desconocían que tenían. Al igual que en el apartado relativo a la dirección y los mandos medios, la creatividad e innovación son muy valoradas en los equipos.

Y por último es básica la ambición.

Aceptar que la situación que nos rodea no es especialmente buena no significa resignarse. Tener ambición por conseguir algo, hace que no se deje de luchar por el fin. La ambición hace que lo más difícil, una vez conseguido, sea la mejor recompensa.



Sesión 5A

interactiva

la prueba de las
"CORE SKILLS" ®



Realiza esta prueba junto con tu Coach, con el reto de identificar las 10 habilidades Core Skills que son extremadamente importantes para tus profesores, tus jefes, tus colaboradores y/o tu familia. Aquellas habilidades que ellos sienten son claves para tu desarrollo, tu carrera y tu crecimiento profesional. Identifícalas, haz una retrospectiva, y con ellas crea un Plan de Acción Estratégico para ponerlas en práctica en tu vida personal y profesional, en el término de 21 días.

El inventario de las 100 habilidades (Socio-Emocio-Relacionales) en el trabajo

Habilidad	Definición y características de las Habilidades Fundamentales	Importancia			
		1- Poco importante	2- Importante	3- Muy importante	4-Extremadamente
A					
A	Capacidad de administrar la agenda de estudio o trabajo de acuerdo con las prioridades establecidas, y dentro de los tiempos programados. No faltar a clases o reuniones por conflicto de agenda.				
A	Capacidad para generar confianza, diálogo y calma, a través de una gran disposición, y siendo abierto con los que interactúa. Coherente con lo que expresa de forma positiva y empática.				
A	Capacidad para planificar y para emprender acciones de forma deliberada y a tiempo, con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importantes.				
A	A				
A	Es el proceso reflexivo, apertura de conciencia, búsqueda del ser interior, por el cual la persona adquiere noción de su yo y de sus propias cualidades y características				
7- Autoconfianza	Confianza, seguridad en sus propias capacidades y aplomo frente a diversas situaciones. Tenet certeza de su potencial, para atender y resolver eventos y situaciones críticas.				

Habilidad	Definición y características de las Habilidades Fundamentales	Importancia			
		1- Poco importante	2- Importante	3- Muy importante	4-Extremadamente
A					
A	A				
A	Habilidad manifiesta que se da en un individuo para resolver conflictos con una actitud transparente y constructiva en la relación con otros, y en el abordaje de situaciones difíciles por medio del dialogo negociador.				
A					
A					
A					
A					
A					
A	Un buen ciudadano es el que colabora con su país y con los demás, cumple las normas justas y es pacífico. Además, es educado, responsable, honrado, justo y solidario.				
A	A				
A	A				