

UNIDAD DE CONOCIMIENTO

VUCA

"No tenemos que rehuir el azar, la incertidumbre y el caos, tenemos que servirnos de ello"

Nassim Nicholas Taleb

Sumario

¿Qué es?	1
Herramientas	3
El dato	4
Guía de Trabajo	5
La experiencia	6
Materiales	8
Bibliografía básica	8
Materiales en línea	8

¿Qué es?

- ✓ **VUCA** es un acrónimo inglés que reúne las características cada vez más impredecibles del mundo actual: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (*Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity*). Es un concepto que nació en los años noventa en el ámbito de las academias militares y que adquirió relevancia a raíz de los atentados del 11-S. De resultas de la crisis económica de 2007-2008, el concepto ha pasado a ser analizado desde el prisma de sus repercusiones en el **liderazgo organizativo**.
- ✓ Las organizaciones desarrollan su actividad en este **entorno VUCA** donde los cambios rápidos en las condiciones de los mercados económicos a

escala global crean dinámicas disruptivas. Las organizaciones complacientes, inerciales y los “mamuts burocráticos” no pueden darle respuesta.

- ✓ Las principales **cualidades** que tiene que tener un/a líder para gestionar un entorno VUCA son:
 - Anticipar y reaccionar no sólo a la velocidad de los cambios, sino también desde la comprensión de su naturaleza.
 - Actuar con decisión aunque no siempre pueda tener la certeza total de controlar todos los elementos y variables.
 - Mantener la eficacia ante constantes sorpresas y la aparición de factores inesperados. Conocer las metodologías ágiles.
 - Poner al cliente en el centro de todas las decisiones. Pensar localmente (cerca del cliente) y actuar globalmente.
 - No sólo saber gestionar el cambio, sino también introducirlo en la organización.
 - Construir consensos y generar compromiso.
 - Abrirse a aprender de manera continuada.
 - Inspirar a las otras personas con su visión de los retos futuros.
 - Ser capaz de liderar equipos de diferentes generaciones, culturas y nacionalidades. Es lo que se conoce como **agilidad cultural**.
- ✓ Algunas de las **áreas donde los RH pueden incidir** en la gestión de un entorno VUCA son:
 - Hacer hincapié en programas que estimulen la creatividad y la innovación entre personas trabajadoras y directivas.
 - Transmitir a las personas directivas la noción de que tienen que contribuir al desarrollo del liderazgo.
 - Anticipar y prever futuras necesidades de talento en una **planificación estratégica de la fuerza de trabajo**.
 - Cerrar *gaps* de talento y de sucesión.
 - Implicarse en la planificación estratégica de la organización

Herramientas

Las situaciones suelen inscribirse en alguno de los cuatro elementos que conforman el entorno VUCA. Según la naturaleza del reto, habrá que aplicar enfoques diferentes:

- ✓ **Volatilidad:** el reto es inesperado, inestable y tal vez de duración desconocida. Aun así, no es especialmente difícil de entender y tenemos acceso a un cierto conocimiento sobre él mismo.
 - *Ejemplo:* sabemos que los precios de la energía fluctuarán después de un desastre natural que ha afectado a una central suministradora.
 - ❖ *Enfoque:* responder anticipadamente para la eventualidad (tener talento identificado para afrontar la nueva circunstancia). No obstante, son medidas caras y hace falta dimensionar la inversión al riesgo. Es importante comunicar claramente.
- ✓ **Incertidumbre:** conocemos las causas y efectos básicos de la situación, pero nos falta información detallada. El cambio es posible, pero no es seguro.
 - *Ejemplo:* un competidor está a punto de lanzar un nuevo producto que enturbiará la situación del mercado y las perspectivas de negocio.
 - ❖ *Enfoque:* invertir en información, captarla, aprovecharla, compartirla. Resulta más efectivo cuando se combina con transformaciones internas que pueden reducir la incertidumbre. Es importante ser flexibles.
- ✓ **Complejidad:** la situación presenta muchas variables y muchas conexiones entre ellas. Una parte de la información está disponible y puede ser predicha, pero el volumen de información es agobiante y difícil de procesar.
 - *Ejemplo:* hacemos negocios en muchos países diferentes, cada uno con su marco regulatorio, fiscalidad y cultura.
 - ❖ *Enfoque:* reestructurar, reclutar o desarrollar especialistas, aumentar los recursos destinados a procesar la complejidad.

Hace falta una cultura interna colaborativa y un liderazgo que potencie este valor.

- ✓ **Ambigüedad:** las relaciones causales no están nada claras. No hay precedentes y no sabemos ni podemos calibrar el alcance de todo lo que no sabemos.
 - *Ejemplo:* decidimos entrar en un mercado emergente o inmaduro. También es el caso del lanzamiento de un producto o servicio que escapa al núcleo de nuestro negocio.
 - ❖ *Enfoque:* experimentar, lanzar hipótesis, contrastarlas y extraer lecciones rápidamente. Abrazar el cambio incremental e iterativo.

El dato

Según el estudio *Global Leadership Forecast 2014|2015* de *The Conference Board* y la consultora *DDI*, realizado con una muestra de 1.528 directores/as de RH de organizaciones globales, ante la pregunta "¿cómo definiríais vuestra contribución al negocio?" el 18% de las personas con este rol se definían como **anticipadoras**, el 60% como *partners* y el 22% como meramente reactivas ante las situaciones. Estas respuestas ponen de manifiesto que la participación estratégica de RH — por ejemplo, aconsejando de manera proactiva a la alta dirección sobre la probabilidad de éxito de determinadas estrategias en función de la calidad del talento disponible— es todavía reducida.

Guía de Trabajo

RECLUTAMIENTO

El primer paso para introducir habilidades de gestión de los entornos VUCA desde los RH es reclutar a líderes con las cualidades necesarias. Algunas preguntas para identificar dichas cualidades son:

- Pedir que relate una experiencia en un entorno incierto y de cambio vertiginoso. ¿Qué aprendió de ello?
- Pedir que nos explique su proceso de toma de decisiones en una situación donde era necesario actuar con urgencia.
- ¿Cuándo decide buscar más información ante una decisión? ¿Cuándo decide tomar una decisión rápida?



DESARROLLO

Hay que desarrollar el talento y los líderes ya presentes en nuestra organización para condiciones VUCA:

- Los programas de formación y *coaching* tienen que fomentar la adaptabilidad, la agilidad, la orientación a la innovación y las habilidades de comunicación y colaboración.
- Programas de simulación de escenarios futuros: *role play*, *assessment center* y simulaciones virtuales. De este modo, se desarrolla un tipo de "memoria muscular" que facilita las reacciones en escenarios reales.
- Considerar la rotación de puestos de trabajo para obligar a los/as líderes a pensar fuera de su zona de confort.



**CULTURA**

Contribuir a conformar una cultura organizativa que premie las cualidades VUCA y fidelice el talento ágil.

- **Los sistemas de evaluación del cumplimiento han de contemplar variables sobre las cualidades VUCA.**
- **Introducir sistemas de incentivos a las cualidades VUCA.**
- **Determinar en qué grado la situación del entorno (estable o volátil) y de la movilidad del talento (alta o baja) condiciona nuestras políticas de reclutamiento, desarrollo y fidelización del talento.**

La experiencia

lenovo

- ✓ *Lenovo* es una multinacional china del sector tecnológico con operativa en más de sesenta países. Es el mayor fabricante de ordenadores personales del mundo con una cuota de mercado del 19% en 2014.
- ✓ En un momento con creciente complejidad, *Lenovo* aplica una estrategia conocida como *Protect and Attack* ("proteger y atacar"). Del mismo modo que un boxeador utiliza un brazo para proteger sus áreas vitales y el otro para golpear a su oponente, *Lenovo* aplica una estrategia consistente en proteger los mercados en los que tiene un fuerte liderazgo y pasar al ataque en mercados donde predice un potencial de crecimiento.
- ✓ Si bien esta **doble estrategia** se aplica en todo el mundo, cada región tiene la facultad de decidir sobre qué o cómo adaptan la estrategia. Por ejemplo, en China, *Lenovo* es el líder del mercado de PC con un 34% de cuota de mercado (proteger); al mismo tiempo, en nuevos segmentos (atacar) como los teléfonos inteligentes ha conseguido desbancar a *Apple* de la segunda posición en China.
- ✓ Otra estrategia clave de *Lenovo* es crear una organización globalmente conectada pero capaz de atraer talento local. Es una **organización policéntrica** que rehúye ser controlada desde una única sede. El equipo directivo de *Lenovo* está diseminado en Beijing, París, Raleigh y Singapur. Encontramos siete nacionalidades diferentes entre las diez personas máximas ejecutivas de *Lenovo*, mientras que las 100 altas ejecutivas son de 17 nacionalidades.

- ✓ La velocidad, la flexibilidad y un enfoque adaptable a la organización del negocio son claves en la gestión que hace *Lenovo* de un entorno VUCA. En el año 2009 vivió una reorganización decisiva al pasar de la tradicional segmentación geográfica a una organización empresarial que distinguía entre mercados maduros y mercados emergentes.
- ✓ *Lenovo* también prepara los/as líderes del futuro para hacer frente a un mundo VUCA en tres aspectos:
 - Actitud: respetar a las otras personas, ser adaptable y emprendedor.
 - Comportamiento: inspirar y motivar a las personas trabajadoras desde la asunción de un rol modélico.
 - Competencia: ser reflexivos, comunicativos, saber gestionar a las personas, saber aceptar y propiciar el cambio.

makro

- ✓ *Makro*, filial del grupo alemán *Metro*, se dedica a los servicios mayoristas con productos para los sectores de la restauración, decoración, electrodomésticos y droguería.
- ✓ El año 2009 *Makro* pasaba por una situación delicada, fruto de 40 años de conformismo que había conducido a una desconexión total entre la dirección y la base. El Comité de Dirección de *Metro* decidió cambiar la Dirección General en España y nombró a José María Cervera.
- ✓ Para iniciar el cambio se buscó un nuevo equipo de dirección. De la mano de la Directora de RH Pilar Oncins, se reclutaron personas con coraje, pasión y sentido del humor, procedentes de diferentes países, hecho que aportó una gran diversidad: un Director de Compras turco; una Directora de Finanzas americana; un Director de Marketing portugués; un Director de Operaciones español.
- ✓ Este proceso de cambio se denominó *De jirafas a manada de lobos*. En 2009 se daban órdenes desde las alturas (jirafas). La nueva Dirección decidió bajar y comunicar a todo el equipo (3.400 personas) cuál era la situación al mismo tiempo que se les invitó a compartir sus propuestas. En tres meses, se recorrieron las 34 tiendas, reuniéndose con grupos de unas 15 personas para debatir con ellas por dónde pasaba el cambio necesario.
- ✓ En cuanto a la gente se le dio la oportunidad de hacer las cosas de otro modo y de cambiar la organización, quedó clara la línea divisoria entre quienes sumaban a la estrategia, quienes restaban y las personas indecisas

(que se acababan uniendo a quienes sumaban). Toda la plantilla tuvo la oportunidad de participar en talleres personales de autoliderazgo denominados *Ser protagonista depende de ti*.

- ✓ Esta estrategia relanzó la organización en menos de un año. En 2010, *Makro* incrementó su facturación en un 20%. En dos años, la filial española de *Makro* era la mejor empresa del Grupo, junto con Grecia y China. En 2011 *Makro* consiguió el *Premio Hudson-ABC* a la mejor Dirección de RH.

Materiales

Bibliografía básica

Bouée, Charles-Edouard. *Light Footprint Management: Leadership in Times of Change*. Londres: A&C Black, 2013.

Johansen, Bob. *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. Oakland: Berrett-Koehler, 2009.

Nicholas Taleb, Nassim. *Antifrágil. Las Cosas Que Se Benefician Del Desorden*. Barcelona: Paidós, 2013.

Materiales en línea

Global Leadership Forecast 2014-2015

Documento muy completo que explora cómo el talento impacta en los resultados financieros y cómo los programas de desarrollo de talento pueden trabajar las cualidades necesarias en un entorno VUCA.

<http://live.wavecast.co/crforum/document/ddi-global-leadership-forecast-2014-2015/>

Understanding the VUCA World (vídeo)

Charla de Bob Johansen y David Small en el *Center for Values-Driven Leadership's*. Bob Johansen es uno de los popularizadores del concepto desde su plataforma de investigación *Institute for the Future*.

<http://youtu.be/KJqCPFzq6kU>

Desarrollo del talento en el Vuca World

Crónica del encuentro organizado per *Aedipe Centro* y *ManpowerGroup* que se celebró el julio de 2014 en Barcelona.

<http://www.equiposytalento.com/noticias/2014/07/02/el-60-de-la-productividad-de-una-compania-esta-vinculada-al-talento>

Konekto-Vuca World

Recopilación de los artículos dedicados al VUCA de Juan Carlos Cubeiro, Head of Talent de *ManpowerGroup*, y publicados en la revista on-line de la consultora *ideo*.

<http://konektoempresas.com/tag/vuca-world/>

"Organizaciones ágiles". *Fundació Factor Humà*, 03/06/2014.

Las organizaciones ágiles son aquellas que abrazan la adaptabilidad y la mejora continua a nivel de personas, procesos y sistemas, con métodos como por ejemplo el *kanban* y el *scrum*, de modo que pueden responder fluidamente, sin sacudidas ni resistencias, a las circunstancias cambiantes y a las oportunidades emergentes.

http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=10992

"Gestión de la complejidad". *Fundació Factor Humà*, 02/10/2014.

La gestión de la complejidad es una filosofía de gestión que considera a las organizaciones como sistemas complejos que interactúan con su entorno de manera adaptativa, en una situación de incertidumbre y según una lógica difusa en la cual los *outputs* nunca pueden derivarse mecánicamente de los *inputs*. Se trata de la aplicación a la gestión estratégica de los principios de la teoría de la complejidad.

http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=1138