

## UNIDAD DE CONOCIMIENTO

## VUCA

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

**Nassim Nicholas Taleb**

## Sumario

<b>¿Qué es?</b>	<b>1</b>
<b>Herramientas</b>	<b>3</b>
<b>El dato</b>	<b>4</b>
<b>Guía de Trabajo</b>	<b>5</b>
<b>La experiencia</b>	<b>6</b>
<b>Materiales</b>	<b>8</b>
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](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](http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=1138)