

## Management and Performance Associates: Enero—Febrero, 2017

### Sobreviviendo al ambiente VUCA

*“La ambigüedad no es, en este momento, la falta de información sino por el contrario, el diluvio de información”*

*— Paul Gibbons, La Ciencia del Éxito del Cambio Organizacional: Cómo los líderes establecen una estrategia, cambian comportamientos y crean una cultura ágil.*

Nuestros lectores regulares podrían estar experimentando un déjà vu, puesto que este fue el tema de nuestra edición pasada. Entonces, ¿por qué estamos volviendo con el mismo tema? Por dos motivos; 1) dada la cantidad de comentarios y solicitudes que hemos recibido para obtener mayor información relacionada con este tema y 2) puesto que el 2017 ha iniciado de una forma desafiante en lo social, político y económico.

Para aquellas personas que están leyendo esto por primera vez, VUCA (acrónimo para Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad, por sus denominaciones en inglés) es un concepto que fue introducido por la Academia de la Armada de Guerra de los Estados Unidos con el fin de definir el mundo de la discontinuidad y turbulencia, como consecuencia de la Guerra Fría. Actualmente, VUCA es usado para describir diferentes escenarios corporativos.

Este artículo explora algunas de las **competencias** adicionales necesarias para contratar y desarrollar líderes en un ambiente VUCA. Estas son:

#### Conectar los puntos

Respecto a la cita que elegimos para dar inicio a esta edición, el problema últimamente es que tenemos demasiada información. Muchas veces esta información parece contradictoria. Los líderes eficaces son aquellos capaces de dar sentido a esta información contradictoria, son capaces de

conectar los puntos, ver el panorama completo y asumen múltiples perspectivas.

#### Pensamiento crítico

Edward Glaser dijo: "El pensamiento crítico requiere un esfuerzo persistente para examinar cualquier creencia o supuesta forma de conocimiento a la luz de la evidencia que lo sustenta y las conclusiones adicionales a las que tiende." Los líderes que han desarrollado el pensamiento crítico son capaces de desafiar sus prejuicios, hacer preguntas que provocan el pensamiento, explorar alternativas y probar sus conclusiones.

#### Apetito por el cambio

Si todo lo que nos rodea está cambiando de manera impredecible, ¿qué tan exitosos vamos a ser si seguimos estando atados al status quo? La competencia para anhelar el cambio es crítica en todos los procesos de gestión de talento, desde la contratación hasta la evaluación del desempeño y desde el coaching hasta la reasignación del trabajo. La capacidad de innovar y romper paradigmas es fundamental. Los empleados necesitan sentirse cómodos experimentando con el cambio, y a veces, muchas veces, fallando. Benjamin Franklyn dijo una vez: "No fallé en la prueba. Sólo acabo de encontrar 100 maneras de hacerlo mal. "

#### Tomar decisiones más rápido

Sí, sabemos que puede ser desalentador analizar todos los datos disponibles, y luego enlazarlos para encontrar el sentido fuera de estos para, finalmente, tomar una decisión. En un ambiente VUCA esto es aún más difícil. Los líderes eficaces se ocuparán de la ambigüedad, que es otra competencia crítica, y tomarán decisiones inteligentes rápidamente.

#### Cambiar la forma de comunicarse

Los ambientes de VUCA requieren que los líderes miren y escuchen más allá de sus áreas funcionales

de experiencia para dar sentido a la volatilidad y liderar con una visión integral. Por lo tanto, los líderes eficaces necesitan comunicarse con todos los niveles dentro de su organización, creando una sinergia. La claridad y la transparencia se vuelven fundamentales para ayudar a los demás a dar sentido al caos.

### **Realizar diferentes tipos de preguntas**

Al tomar decisiones de contratación (interna o externa) los gerentes deben preparar preguntas que aborden todas las competencias antes mencionadas.

Siéntase libre de usar algunas de las siguientes preguntas:

*Deme un ejemplo de cuando tuvo que actuar en un entorno de trabajo ambiguo que incluyó un cambio rápido. ¿Cómo se enfrentó a ese entorno? ¿Cuáles fueron algunos de los puntos de aprendizaje?*

*¿Cómo determina si necesita buscar información adicional antes de tomar una decisión o si la información que tiene a la mano es suficiente? Cuénteme de situaciones recientes que ejemplifiquen este dilema.*

*Cuénteme de una situación en la que tuvo que cambiar su estilo de liderazgo para lograr un objetivo determinado. ¿Cómo lo cambió? ¿Cuál fue el resultado? ¿Cómo se sintió al respecto?*

Todas las competencias anteriores deben ser utilizadas para evaluar a los líderes durante el proceso de selección, así como en los procesos de evaluación de talento y desempeño. Eso no significa que quienes carecen de estas competencias mencionadas anteriormente no puedan tener éxito. De igual forma, aquellos que están tomando decisiones de personal necesitan estar claros de que algunas personas estarían más cómodas, menos estresadas y tendrían mejores resultados en entornos más estructurados.

**MAPA Consulting puede ayudarle a usted y a su equipo a desarrollar estas competencias.**

**Nos vemos en nuestra próxima edición. Como siempre, agradecemos su retroalimentación.**