

Cuando la inestabilidad es lo normal

Saber desenvolverse en entornos difíciles es un valor en alza para los profesionales

E

RAMÓN OLIVER

29 MAY 2016 - 00:00 CEST

El acrónimo VUCA quiere decir volátil, incierto —en inglés *uncertain*—, complejo y ambiguo. Para unos no es más que el último *buzzword*, una de esas palabras que se ponen de moda y que durante un tiempo suenan hasta la saciedad en escuelas de negocios y charlas sobre liderazgo. Para otros es, ni más ni menos, que el nuevo paradigma empresarial. Un concepto que marca una nueva manera de enfrentarse al trabajo y a la vida.



Manejar la información disponible se ha vuelto un requisito indispensable. GETTY

Para esos convencidos, [la ascensión de Donald Trump](#), la situación política española o el surgimiento de aventuras empresariales como Uber evidencian que el fenómeno es mucho más que un bonito envoltorio para vender proyectos de consultoría. "VUCA es ya el mundo real, y cada vez lo será más", asegura Juan Carlos Cubeiro, responsable de Talento de ManpowerGroup. Un nuevo entorno en el que, señala Alberto Blanco, director general de Grupo Actual, "el éxito no consiste tanto en ejercer un liderazgo transformador como en tener la capacidad para entender lo que está pasando en el mundo y adaptarse".

Pero, ¿acaso no han sido volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad inseparables compañeros de viaje del ser humano desde siempre? "¡Claro que sí! Cuando nuestros antepasados en el Paleolítico aprenden a hacer hachas de piedra, el entorno cambia considerablemente. Si ahora hay alguna diferencia es la velocidad de esos cambios y la rapidez con la que tenemos que adaptarnos", razona Carlos Herreros, especialista en neurociencia aplicada a las organizaciones. Una agilidad que es clave cuando se trata de tomar decisiones, y que, según Joan Plans, profesor de ESADE, representa una de las mejores herramientas para sobrevivir en este ecosistema. "Una decisión mediocre a tiempo es mejor que una excelente tarde. Porque de la mediocre, además, podemos aprender

para el futuro. Y en un mundo volátil solo los que mejoran continúan siendo buenos". La claridad y la simplificación son otros eficaces antídotos contra la incertidumbre. "En medio del temporal no es inteligente cargar con lo que no aporta valor. Es mejor una mochila ergonómica con lo imprescindible. Tener las cosas claras equivale a no desperdiciar esfuerzos", añade Plans.

¿Cómo afecta ese nuevo escenario a las empresas y a su relación con sus empleados? Carlos Herreros cree que la creciente complejidad de las organizaciones es un fenómeno imparable que debe ir acompañada por un incremento equivalente en el desarrollo de las personas. "Cuando en una empresa identifican al 5% de sus empleados como de alto potencial, ¿cómo se está valorando al 95% restante? Una buena forma de gestionar la carrera profesional en un entorno VUCA sería ayudar a todas esas personas a elevar su propio nivel de complejidad. Porque así serán capaces de entender y manejar mejor esa realidad, y eso les permitirá ser más autónomas".

En semejante escenario, conceptos como la estabilidad laboral tienen difícil encaje. "El viejo modelo de un trabajo para toda la vida, en el que el trabajador tenía un sitio asegurado mientras fuera obediente y se portara bien, está desfasado", explica Juan Carlos Cubeiro. La empleabilidad ahora se mide en términos del valor que ese empleado puede aportar. "Y en que ponga todo su talento y esfuerzo en ese proyecto y sea capaz de superar las expectativas. Por su parte, la empresa debe poner los medios para que ese profesional tenga más valor cuando salga de la organización que el que tenía cuando entró", agrega el directivo de ManpowerGroup.

LA RED DEL PUERTO DE BARCELONA

Con 47 millones de toneladas de mercancías transitando por sus instalaciones cada año, el Puerto de Barcelona es un punto neurálgico del transporte marítimo europeo. Hace cinco años puso en marcha un ambicioso proyecto que bebe en las fuentes de VUCA. Efficiency Network es un plan estratégico de calidad con el que el organismo dependiente del Ministerio de Fomento pretende "mejorar en competitividad de manera global para responder así a las exigencias del sector", comenta Pedro Arellano, subdirector del puerto.

Fiabilidad de operaciones, integridad de la mercancía, transparencia y el compromiso, entre otros, de que cada despacho aduanero se complete en menos de 17 horas laborables son las ventajas que este plan reporta a los importadores y exportadores que llegan a la capital catalana.

Efficiency Network se concibió como un reto compartido de la comunidad portuaria, y del que actualmente forman parte 71 empresas. Muchas de las cuales, recuerda Arellano, son competidoras. "Se trataba de crear un contexto en el que estas organizaciones además de competir también pudieran relacionarse y colaborar. Gracias a ese planteamiento de cooperación, están ofreciendo servicios y niveles de calidad que por sí solas no podrían alcanzar".

Cuando la inestabilidad es el estado natural de las cosas, el término planificación también entra en fase de urgente reformulación. "La planificación a largo plazo tiene cada vez menos sentido en las organizaciones porque consume muchos recursos y tiene un grado de fiabilidad pobre. Las tareas de planificación tienen que acortar su horizonte y estar mucho más conectadas con el resto de áreas", opina Andrés Ortega, responsable de Innovación en Recursos Humanos de la Fundación Personas y Empresas. De igual forma, VUCA pone patas arriba el concepto de buenas prácticas, durante tantos años custodio del éxito empresarial. "En contextos estables, cuando las condiciones exteriores se mantienen y los procedimientos funcionan, hacer lo que has hecho siempre te mantiene con vida. Pero en un clima cambiante, la inercia es tu peor enemigo. La costumbre ya no sirve, el procedimiento no se ajusta a la realidad y las disfunciones afloran", advierte el profesor Plans.

¿Cuál sería entonces el enfoque correcto? Los expertos apuntan que la información sigue siendo un elemento vital, pero con un importante matiz. "Ahora el poder no lo tiene quién controla la información, sino el que sabe usar la disponible para generar valor", destaca Javier Ontiveros, socio director de Quid Qualitas. Tal vez por eso la capacidad para establecer conexiones en un mundo cada vez más interconectado y global sea una de las habilidades más apreciadas en los entornos VUCA. "Un buen ejemplo de VUCA es [Tesla](#). Cómo Elon Musk intenta

revolucionar una industria tan madura como la del automóvil, y no en el segmento lujo, [sino en el de gran consumo](#). Es esa habilidad para generar tus propias ideas combinadas con las de otros, y de hacer que las cosas sucedan en momentos de incertidumbre", resume Alberto Blanco.

"Intuición, imaginación, inspiración e integración son cualidades necesarias para navegar en un mundo dominado por la diversidad, la revolución tecnológica o el cambio de hábitos", afirma Javier Ontiveros. Una receta del prototipo de trabajador VUCA a la que Andrés Ortega incorpora "resiliencia para sobreponerse a situaciones adversas e inesperadas, autocrítica, capacidad de aprendizaje y habilidad para generar y provocar cambios". Unas destrezas que, avisa este experto, por si solas no son suficientes, sino que "deben traducirse en comportamientos y hábitos que le permitan no solo sobrevivir, sino generar valor en ese universo VUCA".

ARCHIVADO EN:

Recursos humanos · Psicología · Bienestar · Estilo vida · Ciencia · Gestión empresarial · Empresas · Economía

CONTENIDO PATROCINADO



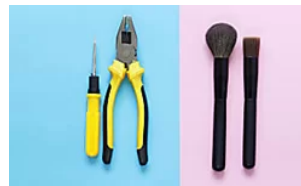
(2018) Los 5 programas más confiables de protección antivirus. No creará cuál es el

(MY ANTIVIRUS REVIEW)



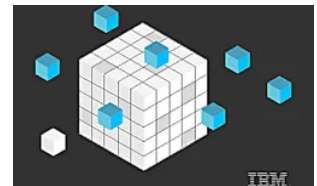
10 acciones con más potencial en el ibex 35

(ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN)



¡Así funciona el marketing de género!

(1)



Reduzca el tiempo de acceso a datos hasta en un 30%. ¡Vea cómo puede ayudarle Hybrid

(IBM)

Y ADEMÁS...



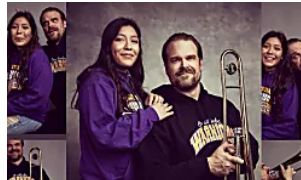
Georgina lanza este mensaje tras la eliminación del Real Madrid de la Copa del Rey

(TIKITAKAS)



De 'Atrochar' a 'Changá': el hilo que recopila las mejores expresiones extremeñas

(EPIK)



El sherif de Stranger Things cumple el reto de una de sus fans (y el resultado es TOP)

(EPIK)



El hilo sobre el programa 'La casa de mis sueños' que destripa todas sus situaciones

(EPIK)

recomendado por

© EDICIONES EL PAÍS S.L.

Contacto | Venta de contenidos | Publicidad | Aviso legal | Política cookies | Mapa | EL PAÍS en KIOSKOyMÁS | Índice | RSS |

