

VUCA, las siglas de un mundo impredecible



C.P.C. y M.I. JOSÉ MARIO RIZO RIVAS
Socio Director de Salles Satnz-Grant Thornton en Guadalajara
mario.rizo@mx.gt.com

Síntesis

¿Cuál es la diferencia entre un gran líder de empresa y uno mediocre? La misma que distingue a un brillante general o a un entrenador de talla mundial: su capacidad para adaptarse a las circunstancias, para dar resultados día tras día a pesar de que el siguiente nunca será igual que el anterior. A veces, los resultados no llegan inmediatamente; en muchas ocasiones hay que tener paciencia para verlos florecer; la visión para mirar más allá de las circunstancias adversas y la pericia para sobrellevarlas mientras el trabajo duro da sus frutos. En el entorno VUCA, la calidad de las relaciones define la efectividad del líder.

Desafortunadamente, la adversidad es como navegar en el mar revuelto: hay muchas olas, el viento sopla desde varias direcciones, con trabajos se ve el horizonte. Una de las características tramposas de los tiempos adversos es que es difícil distinguir cuál de esas olas o vendavales es una amenaza y cuál es realmente una oportunidad. En una palabra, muchas veces la adversidad es impredecible. Visión, paciencia y resiliencia son cualidades clave de cualquier estrategia, especialmente en los escenarios donde es muy difícil anticiparse a las circunstancias. Este concepto de lo impredecible me recuerda una

curiosa fábula que, si no me equivoco, se remonta a la antigua China.

Tal vez, quizá...

Un buen día, el caballo de un campesino se escapó. Su vecino le dijo: "¡Qué mala suerte has tenido!", pero el campesino le contestó: "tal vez". Al día siguiente el caballo regresó, pero ahora acompañado de cinco yeguas. El vecino no lo podía creer. "¡Qué buena suerte has tenido!", exclamó. El campesino no parecía sorprendido, solo se limitó a decir "tal vez". Días después, el hijo del campesino se cayó de aquel mismo

La incertidumbre y volatilidad son parte de la vida. **El reto de todo empresario no es eliminarlas, sino aprender a tomar decisiones inteligentes a pesar de ella**

caballo, fracturándose la pierna. El vecino le comentó al granjero: "¡Qué mala suerte has tenido!", pero el campesino respondió: "¡Tal vez!" Unas horas más tarde se aparecieron unos soldados con la intención de reclutar al muchacho, pero no quisieron llevárselo por la pierna rota. El vecino insistió de nuevo: "¡Qué buena suerte has tenido!" Y, de nuevo, el campesino respondió: "Tal vez".

Volátil, incierto, complejo y ambiguo

Aquel campesino chino no lo sabía, pero su filosofía se parece mucho a un concepto que acuñó siglos después la Escuela de Guerra del ejército de los Estados Unidos: VUCA, las siglas utilizadas para describir escenarios impredecibles. El término apareció luego de la caída del muro de Berlín, creando un panorama nunca visto en términos geopolíticos. El concepto de VUCA fue luego adoptado por líderes y estrategias del mundo de los negocios para describir las circunstancias del mundo empresarial en las que las organizaciones no eran capaces de predecir las amenazas o distinguir las oportunidades que estos representan. A estos escenarios se les llama también "ambientes VUCA".

VUCA, por sus siglas en inglés, quiere decir volatilidad (V de volatility), Incertidumbre (U de Uncertainty), complejidad (C de complexity) y ambigüedad (A de ambiguity). Cuando un escenario es volátil, incierto, complejo y ambiguo, es prácticamente impredecible. Examinemos cada una de las características de un ambiente VUCA:

- > Volatilidad. El problema aparece de un momento a otro, es inesperado, no es fácil saber con exactitud cuánto durará o cuánto tardaremos en resolverlo, y puede mutar en otro tipo de problema de un momento a otro.
- > Incertidumbre. No se sabe con exactitud qué causó el problema y cuáles serán sus efectos,

no se cuenta con información suficiente para saber cómo reaccionará cuando le hagamos frente.

- > Complejidad. Cuando el problema a resolver se compone de varios factores, es decir, un problema compuesto de varios problemas, y todos ellos están interconectados de alguna manera, por lo que resulta difícil procesar y asimilar todo lo que está sucediendo al mismo tiempo.
- > Ambigüedad: Es un problema difícil de entender o diagnosticar. No hay precedentes que nos puedan ayudar a predecir cómo se comportará en el futuro o cómo terminará.

Si el escenario en el que nos encontramos tiene estas características, entonces surge la inevitable pregunta: ¿para qué molestarse en diseñar una estrategia?

La guerra de irak y la pandemia de COVID-19, dos ambientes VUCA

La gran diferencia contra otro tipo de problemas es la velocidad con la que los ambientes VUCA se presentan, lo que complica por demás la capacidad de reaccionar con un plan premeditado. Hace años resultaba más común tener tiempo para prepararse ante una amenaza inminente; las empresas tenían meses, semanas. Hoy podemos enfrentarnos a problemas que aparecen en cuestión de días u horas. Para ilustrar esto, me permito reproducir una anécdota del coronel norteamericano Eric G. Kail, militar condecorado y académico, que fue publicada hace unos años en la revista *Harvard Business Review* para ilustrar el concepto de VUCA, centrándose en la volatilidad:

Un gran ejemplo de volatilidad se me presentó durante mi estancia en Irak. A las seis de la mañana, me desperté de una siesta de dos horas en el asiento del copiloto de mi vehículo de combate, sintiéndome sorprendentemente descansado y en control del día que teníamos por delante.

Estábamos a punto de avanzar hacia Bagdad. Dentro de lo que cabe, era una hermosa mañana, fresca con una ligera brisa, y el amanecer añadía cierto brío al día. Dos horas después, nos encontrábamos en medio de una tormenta de arena tan intensa que todo a nuestro alrededor se volvió de un color naranja oscuro, la visibilidad se redujo a apenas unos metros, y estábamos metidos en una pelea bastante dura que yo no había visto venir.

Pasaron otras dos horas y el tiempo se despejó, pero la volatilidad aumentó. Yo tenía cuatro radios en mi vehículo y tenía que monitorear cada uno de ellos en busca de información crítica y actualizaciones que venían de otras unidades que estaban en contacto con el enemigo. Recibí dos transmisiones simultáneas: una que provenía de un joven oficial que ocupaba un vehículo a unos cien metros de mi posición. El joven se encontraba a la mitad de un tiroteo intenso contra unos tanques enemigos y necesitaba orientación. La otra transmisión era de un joven sargento a menos de una milla de distancia; quería saber qué hacer con docenas de niños que habían salido corriendo de su escuela, ondeando banderas blancas, para saludarlo. Los niños estaban bloqueando el camino, por lo que el sargento quería saber si podía darles dulces. Poner en espera esta segunda llamada, aparentemente trivial, significaría hacer que toda nuestra unidad militar de 750 personas se detuviera, y es que los niños estaban bloqueando el vehículo que iba liderando nuestra caravana. En el tiempo que ha tomado leer estas últimas tres oraciones, cada subordinado me llamó dos veces con creciente nerviosismo en sus voces y yo no podía pedir un tiempo fuera.

Ahora, ¿cómo es la volatilidad en el mundo de los negocios. Una amiga mía que ocupa un puesto directivo en su empresa, recientemente me compartió los sucesos de su día: Ella había llegado a su oficina con una lista de las diez cosas que quería cumplir ese día. Pero los correos y llamadas que recibió incluso antes de que pudiera terminarse la primera taza de café de la mañana resultaron tan urgentes y tan increíblemente aleatorias, a la vez que interrelacionadas, que apenas encontró diez minutos para comer y ni siquiera pudo llegar a cenar. Cuando por fin pudo irse de la oficina, a la medianoche, no había cumplido ninguna de las tareas de su lista, incluso había agregado veinte más.

Los últimos dos años, donde hemos hecho frente a la pandemia causada por la COVID-19, pueden ser considerados también como un ambiente VUCA. Como sabemos, los gobiernos del mundo también implementaron estrategias que fallaron y que tuvieron que ajustar sobre la marcha. Hagamos el ejercicio de describirlo utilizando las cuatro variables que componen este concepto:

- > **Volatilidad.** El virus resultó altamente contagioso, con variantes cada vez más efectivas, como la ómicron, que se propagaron con rapidez por todo el mundo y redujeron la eficacia de las vacunas originales, creando la necesidad de aplicar vacunas de refuerzo.

El director de una empresa en el contexto VUCA, necesita hacerse nuevas preguntas, retar su forma de pensar y tomar múltiples perspectivas antes de tomar una decisión

- > **Incertidumbre.** Cuando se identificó al COVID-19 como una crisis, no se sabía con exactitud en dónde se había originado, en cuántos países ya se encontraba anteriormente, ni había completa certeza de cómo se propagaba (por superficies, por aire, por el agua o alimentos, etc.). Los países del mundo no estaban preparados, en términos logísticos, para lidiar con todos los efectos de la pandemia, y hasta ahora no se conoce con exactitud cuándo el virus dejará de ser una amenaza para convertirse en una infección manejable.
- > **Complejidad.** Combatir la pandemia tiene varios factores: económicos, geopolíticos, tecnológicos. Los gobiernos del mundo tuvieron que enfrentarse a establecer medidas de aislamiento, compensar el impacto en la economía, desarrollar y distribuir una vacuna y lidiar con la falta de infraestructura hospitalaria, así como la desinformación que diversos grupos empezaron a propagar acerca del virus por motivos políticos.
- > **Ambigüedad.** Aunque ya se había anticipado la aparición de una pandemia, no había sucedido algo similar desde la fiebre española de 1918. Por tanto, no había manera de saber cuáles serían los efectos a corto, mediano y largo plazo a la salud, ni tampoco cuáles serían los mejores tratamientos para pacientes con cuadros graves.

¿Cómo se combaten los ambientes VUCA?

Ahora, no todos los ambientes VUCA tienen que ver con guerras o pandemias. La digitalización y la aparición de tecnologías disruptivas también puede considerarse un ambiente VUCA, pues no sabemos qué consecuencias traerá el impacto de la inteligencia artificial, por mencionar un ejemplo, de la misma manera que no pudimos anticiparnos a los efectos del teléfono inteligente. Tenemos el caso de Mark Zuckerberg, que acaba de renombrar a su empresa como Meta, apostando ahora por el "metaverso" para mantenerse vigente en un mundo donde Facebook agotó su crecimiento y TikTok, lanzado apenas en 2016, se ha convertido en el destino de Internet más visitado del mundo, destronando a Google.

¿Vale la pena entonces hacer estrategias? Sí, pero no de la manera tradicional. Por lo tanto, las empresas tampoco pueden operar de la manera habitual, y he ahí el meollo del asunto. Ante un entorno impredecible, incierto y cambiante, las organizaciones deben reconfigurarse para ser más ágiles; es decir, instaurar procesos que les permitan aprender e improvisar, creando soluciones nuevas para problemas inéditos. McKinsey describe las organizaciones ágiles como "Una red de equipos en una cultura centrada en las personas que funciona en ciclos rápidos de aprendizaje y toma de decisiones facilitados por la tecnología. En este modelo operativo ágil, es posible reconfigurar estrategias, estructuras, procesos, personas y tecnologías con rapidez y eficiencia para captar oportunidades de crear y preservar valor. De esta manera, una organización ágil aporta velocidad y adaptabilidad a la estabilidad".

En otras palabras, es momento de reaprender cómo hacer estrategia. No hay lugar para un plan maestro que tardó meses en ser diseñado, en su lugar tenemos un plan más simple, pragmático, que va evolucionando en cada ciclo, perfeccionándose según la retroalimentación que la empresa vaya recibiendo conforme va implementando sus tácticas. Ahora, ¿cómo es que estas empresas ágiles, conformadas por equipos interdisciplinarios, enfrentan cada uno de los aspectos que conforman un ambiente VUCA? Veamos:

- > Volatilidad. Si la empresa funciona en equipos, entonces debe ser más horizontal. No todo puede depender de una sola persona, los equipos deben ser interdependientes, cada uno con cierta autonomía, pero todos teniendo muy en claro cuál es el objetivo y visión en común. Esto implica por fuerza mejorar la comunicación, eliminando los vicios típicos de las grandes empresas. Hay que ser claros, concisos, directos. Fuera la burocracia y la vanidad. La prioridad de un líder no debe ser

mantener la autoridad o querer tener la razón, sino escuchar, identificar cuál es la mejor idea y ayudar a que todos los miembros del equipo colaboren eficientemente.

- > Incertidumbre. Hay que aprender a ser flexibles. Si el problema se resiste a ser resuelto de una manera, no hay que insistir, por más elegante que nos haya parecido la solución que no funcionó. Si el plan A no funcionó, hay que desecharlo y rápidamente ir al Plan B, o al C.
- > Complejidad. La empresa debe crear equipos interdisciplinarios que incluyan personas de diferentes conocimientos y perspectivas para que puedan analizar el problema desde diferentes ángulos. Los problemas hiper complejos ya no pueden ser resueltos por el genio de una sola persona. Si no tienes mucha diversidad dentro de la organización, contacta especialistas, contrátales.
- > Ambigüedad. Experimenta, así como hacen los *startups*, las organizaciones que se distinguen por operar en ambientes de mucha incertidumbre. Construye una hipótesis de cómo resolver el problema, pruébala, obtén retroalimentación y luego ajusta, itera. Si no hay antecedentes de cómo resolver el problema, généralos. Cada paso te acercará más a una solución concreta.

Como podemos ver, la nueva manera de hacer estrategia implica probar con rapidez, aprender con rapidez, ajustar rápidamente y sin mucha información. Por lo tanto, es necesario invertir en programas o procesos de capacitación continua para los colaboradores de la empresa. Muchas veces, un ambiente VUCA requerirá que la empresa cuente con habilidades que nunca había tenido la necesidad de desarrollar. Para reaccionar a tiempo, es necesario que la empresa tenga la capacidad de aprender rápido, y eso incluye adaptarse a las nuevas tecnologías.

Todos conocemos ese chiste de un alto ejecutivo que no sabe convertir un PDF a un archivo de texto editable y va a pedirle ayuda al colaborador más joven de la empresa. En el futuro, escucharemos ese chiste cada vez menos, pues el aprendizaje continuo será no solo normal, sino una habilidad muy codiciada a cada nivel de la organización. Y es que para las empresas el concepto de estabilidad ya no será sinónimo de cambiar lo menos posible, sino de mantenerse evolucionando, ágilmente, año tras año, mes con mes, día tras día, hora tras hora, inclusive minuto a minuto. "El director de una empresa en el contexto VUCA, necesita hacerse nuevas preguntas, retar su forma de pensar y tomar múltiples perspectivas antes de tomar una decisión". ☞