



**KUBADILI**

## Liderar a través de la incertidumbre

**VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad, Ambigüedad)** ha estado en el vocabulario comercial durante más de 30 años y, sin embargo, rara vez nos hemos enfrentado al grado de incertidumbre que enfrentamos ahora con la pandemia de COVID-19. ¿Por dónde sigue? ¿Qué tan mal? ¿Cuánto tiempo? ¿En quién podemos confiar para obtener la información más reciente y confiable? ¿Cómo se verá afectada nuestra organización (las personas con las que trabajamos: empleados, clientes, socios, cadena de suministro)? ¿Cómo debemos responder?

### Elija sabiamente sus fuentes de información

En esta coyuntura, todas las personas estamos siendo bombardeadas por información de muchas fuentes diferentes. La mayor parte está incompleta, parte contradictoria, gran parte está politizada. Es aconsejable buscar orientación en personas expertas y es bueno tener en cuenta varias fuentes de información. Pero las fuentes de información más confiables pueden diferir según la situación. Por ejemplo, si está considerando una política obligatoria de trabajo desde casa o el cierre de la fabricación para aplanar la propagación de enfermedades, las autoridades locales en cada ubicación específica, aquellas con los datos más actualizados sobre los niveles de riesgo y advertencias actuales, pueden ser las más vale la pena escuchar.

### Mantente flexible

La velocidad a la que se puede propagar el virus es asombrosa. También lo es la velocidad a la que cambia la información. A veces parece cambiar minuto a minuto. En este entorno, es fundamental mantenerse flexible y considerar que los planes mejor diseñados pueden ser fluidos. En un artículo oportuno de Harvard Business Review, “Dirija su empresa a través de la crisis del coronavirus” (27 de febrero de 2020), Martin Reeves, Nikolaus Lang y Philipp Carlsson-Szlezak ofrecen esta sabiduría: “Un proverbio chino nos recuerda que los grandes generales deben dar órdenes por la mañana y cambiarlas por la noche”.

## La principal preocupación: las personas que trabajan

Tus preocupaciones inmediatas serán la salud de las personas que trabajan. Para empezar, esto significa asegurarte de que se atiendan los asuntos aparentemente menores, como tener desinfectante de manos disponible. ¿Cómo y cuándo se reducirán los viajes? ¿Dónde y cuándo se implementará una política de trabajo desde casa?

Una decisión sobre el trabajo remoto puede ser una de las más importantes que tomes, pero no se aplica a todas las industrias o personas. Si una fábrica cierra debido a problemas en la cadena de suministro o la propagación de una infección, las personas deberán saber si se les pagará y si sus beneficios se mantendrán. Lo mismo ocurre con la gente de la industria de viajes, donde el trabajo no se puede realizar desde casa en una computadora portátil. ¿Qué les espera a estas personas?

Las personas en un puesto de liderazgo no sólo serán llamadas a tomar decisiones aquí. También deberán asegurarse de que sus decisiones se comuniquen de manera efectiva, clara y continua a las personas a su cargo que están lidiando con la incertidumbre sobre sus trabajos y que pueden estar abrumadas con información buena, mala e indiferente las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

## Descentralizando equipos autónomos

Muchas grandes organizaciones son colecciones descentralizadas de equipos autónomos y crecen equipo a equipo. Como resultado, estas empresas no solo se hacen más grandes a medida que los equipos crecen, sino que también se fortalecen en el proceso.

Convertir una organización en un grupo descentralizado de equipos autónomos hace que la organización ascienda en la escalera de la durabilidad de al menos 4 formas.

1. **Diversificación:** Ninguna empresa puede durar a menos que se proteja contra las sorpresas del mercado, y la diversificación sigue siendo la mejor forma de protección que existe. Una estrategia de crecimiento basada en la construcción de un grupo descentralizado de equipos autónomos resulta ideal para la diversificación. Puedes utilizar tu conocimiento de una industria para diversificarse en todo tipo de nuevos negocios. Piensa en diferentes productos, clientes e incluso segmentos de mercado. Este tipo de diversificación también protege los puestos de trabajo.
2. **Innovación y espíritu empresarial:** Más allá de la diversificación, todas las empresas están bajo presión en estos días para reinventarse constantemente, aunque solo sea para mantenerse al día con los cambios en el entorno competitivo. La innovación y el espíritu empresarial son fundamentales para mantenerse a la vanguardia. Aquí hay una idea realmente simple. Dejar que las personas dirijan sus equipos autónomos como pequeñas empresas emergentes,

con recursos limitados. Esto casi siempre resalta el espíritu empresarial en las personas que integran el equipo. Y sabemos lo ingeniosas que pueden ser las personas cuando operan con poco dinero.

3. **Desarrollo personal:** Necesitas preparar a las personas para aprovechar las oportunidades que ven. Nunca hay escasez de oportunidades. Lo que necesita es la gente que las persigue. Por eso capacita a la gente para que dirijan sus propios equipos autónomos. Esto brinda a las personas oportunidades para desarrollar no solo su equipo, sino que también crea nuevas trayectorias profesionales para ellas mismas. Proporciona a todos en la organización la experiencia y las habilidades necesarias para mantener el éxito de sus equipos y, por lo tanto, de la organización.
4. **Experimentación:** Para continuar siendo una organización competitiva a largo plazo, también se necesita una cultura de experimentación, seguir probando nuevas ideas, arriesgándose, encontrando obstáculos, cometiendo errores y haciendo todas las demás cosas que te permitan aprender y avanzar. Los grupos descentralizados de equipos autónomos están perfectamente estructurados para realizar una amplia gama de experimentos. De hecho, cualquier equipo autónomo puede experimentar por sí solo sin poner en riesgo al resto de la empresa.

## Conclusiones: claves para navegar en VUCA

### Ante la Volatilidad:

- Pensar a largo plazo (visión a futuro), pero actuar en corto
- Tener una visión que sea más bien un norte, pero actuar para obtener resultados lo más inmediato posible. El qué y por qué se quiere, qué son fijos e inamovibles; seguido de cómo y cuándo se quiere, qué son flexibles y adaptables
- Pensar más en términos de necesidades del cliente que en servicios o productos que hacemos

### Ante la Incertidumbre:

- Dejar de pedir claridad o especificidad como ¿qué quiere el cliente de nuestro producto? Y en su lugar buscar patrones de comportamiento: ¿cómo reacciona el clientes a...?
- Utilizar la inteligencia colectiva: el todo es mayor que la suma de las partes. Romper los silos y crear sinergias entre áreas con un enfoque colaborativo y enfocado al valor del cliente

### **Ante la Complejidad:**

- Estructuras organizacionales complejas que aprendan a adaptarse constantemente. Estas estructuras son equipos autónomos con poder de decisión sobre su cliente y control de su proceso
- Aceptar que no hay recetas, que hay que aprender a adaptarse constantemente
- Olvidarse de creerse personas expertas y confiar en la inteligencia colectiva en la que se fomente la creatividad, con pensamiento disruptivo, cuestionando el statu quo
- Aportar claridad, simplicidad y sencillez en la ejecución de tareas y acciones (Agilidad Organizacional)

### **Ante la Ambigüedad:**

- Aprender a experimentar
- Moverse, evitando la parálisis por análisis. Todo es susceptible de mejora, la mejor decisión es la que se toma
- Utilizar datos, pero visualizar patrones

### **Referencias:**

Traducir <https://www.harvardbusiness.org/leading-through-uncertainty/>

<https://corporate-rebels.com/chinese-firecracker-factory/> Tomando sólo los titulares de “Decentralized group of autonomous teams” quitando las referencias a fabricas chinas, Haier, Buurtzorg, ner Group and VkusVil

Conclusiones: claves para navegar en VICA (lo que ya está pegado)