

# EL CONTEXTO VUCA

Por Luis Suárez,  
ex presidente de PepsiCo  
para América Latina y Europa.  
[www.uppeople-int.com](http://www.uppeople-int.com)

**COMPLICACIÓN //** Volátil, Incierto (*Uncertain*), Complejo y Ambiguo: VUCA. Así es el entorno actual para las empresas. ¿Cómo tomar buenas decisiones en un contexto tan complicado? El ex presidente de PepsiCo para Latinoamérica y Europa brinda una serie de lecciones basadas en su propia experiencia.

Estamos viviendo un mundo de cambios vertiginosos, que nos obligan a tomar decisiones rápidas y lo más correctas posibles. Es como trabajar en el área de emergencias de un hospital, donde hay que actuar mientras el paciente está en una camilla y sin tiempo que perder.

Para hacer frente a los nuevos desafíos en la toma de decisiones, el ejército de Estados Unidos acuñó el acrónimo VUCA, a fines de la década de 1990, para representar las amenazas militares, radicalmente diferentes, que surgen cuando las condiciones son «Volátiles, Inciertas (*Uncertain*), Complejas y Ambiguas».

Estas cuatro palabras se están comenzando a adoptar en el mundo empresarial, pues representan perfectamente el turbulento e impredecible contexto actual. Si una organización desea sobrevivir y prosperar en un contexto VUCA, debe saber cómo tomar decisiones y desarrollar ciertas habilidades clave en sus líderes.

## Experiencia personal

En las últimas décadas me tocó vivir, durante mi paso por PepsiCo, periodos extraordinariamente VUCA: desde gobiernos militares en Perú y Chile hasta la guerra de las Malvinas en Argentina, pasando por el plan económico «cruzado» en Brasil y el efecto «tequila» en México.

Asimismo, después de la caída de la «cortina de hierro», viví la transformación a mercados libres de los países de Europa Oriental, incluidos los cambios extraordinarios ocurridos en Rusia. Las reglas y el entorno no cesaban de cambiar, y a pesar de todo en Latinoamérica pudimos duplicar las ventas y quintuplicar las utilidades en cuatro años.

Luego me dediqué a asesorar empresas, desarrollar talento y servir como coach



y mentor de CEO. Fui testigo de la revolución digital que cambió para siempre el horizonte de las empresas. En septiembre de 2007 tuve la suerte de visitar por varios días la casa matriz de Google en Silicon Valley y observar de cerca el tsunami imparable de cambios que se aproximaba.

## Entorno cambiante

El rol de un líder, en las últimas dos décadas, fue vaticinar el cambio, identificar oportunidades innovadoras, crear planes estratégicos, motivar, dirigir a las personas, analizar los riesgos, resolver problemas y tomar decisiones efectivas. Sin embargo, estas tareas se hacen mucho más difíciles en un contexto VUCA, en las cuales resulta necesario un estilo y habilidades de liderazgo más avanzadas para enfrentar eficazmente los desafíos de un entorno demasiado cambiante para la toma correcta de decisiones.

En la década de los noventa del siglo pasado, el área internacional de Recursos Humanos de Pepsi Cola Internacional realizó un estudio con una consultora organizacional para identificar cuáles eran los factores que hacían crecer tan veloz-

mente a la División Latinoamericana, a pesar del ambiente de tanta incertidumbre de ese mercado. Algunos de estos factores se relacionan mucho con liderar dentro de un ambiente actual de VUCA. Dentro de ellos destaco los siguientes.

## Visión, valores y cultura que guíen a la organización

Cuando se creó la División Latinoamericana, los diferentes vicepresidentes de las áreas y funciones de *staff* de apoyo se reunieron en Miami durante tres días para desarrollar, sin mi intervención, la visión y los valores para formar una especie de «carta magna» inspiradora. Un documento que guiaría y alinearía a todas las personas en la división.

Mucho de lo que se discutió era sobre la cultura organizacional abierta y sin tantas jerarquías formales que se quería crear, y que abrió las puertas al trabajo en equipo, la creatividad y el compromiso. No me puedo olvidar el día en que me la presentaron con mucho orgullo. Me llamó la atención que el grupo había colocado «divertirse» como un valor importante.

Como consecuencia de que ellos, y no un consultor, habían hecho este trabajo, observé que siempre se cumplía al «pie de la letra» el compromiso de implementarla. Además, había charlas con los colaboradores para explicarla y «aterrizarla» con ejemplos prácticos de actitudes y comportamientos concretos.

Cuando el «panorama general» está claro y la gente alineada, las organizaciones pueden hacer frente, sin problemas, a las turbulencias del mercado y resistir los cambios, respondiendo rápidamente, con decisiones y acciones fieles a la visión y los valores.

### Valor de la diversidad

Se potenciaban las opiniones y experiencias de todos, incluyendo la gente de operaciones, marketing, finanzas, recursos humanos y ejecutivos de varios países. Muchas veces, las mejores ideas nacen de aquellos que no tienen las respuestas condicionadas. Todos participaban y emitían sus opiniones sin temor.

Como presidente de la división, yo era «uno más» con el que se podía entrar en un conflicto a veces apasionado, pero siempre productivo y con respeto. No se enfatizaban las jerarquías. Una vez tuve que pararme en una silla para calmar los ánimos entre algunos miembros del equipo, que discutían apasionadamente. Además, terminadas las reuniones compartíamos y cenábamos con total normalidad. Todos sabían que, después de opinar y escuchar a todos, yo tenía la decisión final.

En el ambiente actual hay que dar oportunidades a los millennials para emitir sus opiniones y escucharlos con atención; normalmente tienen las mejores ideas «fuera de la caja». Además, ellos son los futuros líderes de la organización. La clave está en escuchar activamente, sin condicionamientos. El valor de la diversidad (no de rodearse de los «sí, señor») nos lleva a tomar mejores decisiones, pues nos hace ver las cosas desde diferentes ángulos.

### Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es fundamental. Las personas no deben tener temor a expresar sus puntos de vista sobre lo que afirman sus compañeros. La base de un gran equipo efectivo es el conocimiento

mutuo, la confianza que se tienen entre ellos y el compromiso de apoyarse unos a otros.

Un equipo piensa mejor que un «jefe genio solitario». Los jefes a veces piensan que son ellos quienes tienen todas las respuestas. En realidad, deberían hacer más bien muy buenas preguntas, que lleven al equipo a generar diferentes puntos de vista.

También considero que la clave era el tipo de preguntas que se hacían constantemente para maximizar los resultados: ¿Cómo podemos hacer las cosas diferentes y no solo mejores? Si se tuvieran todos los recursos, ¿qué se haría para incrementar las ventas en dos dígitos? ¿Qué haría que un cliente nuevo compre nuestros productos? Si el líder abre la discusión con una actitud sincera para encontrar mejores respuestas, las decisiones serán mejores.

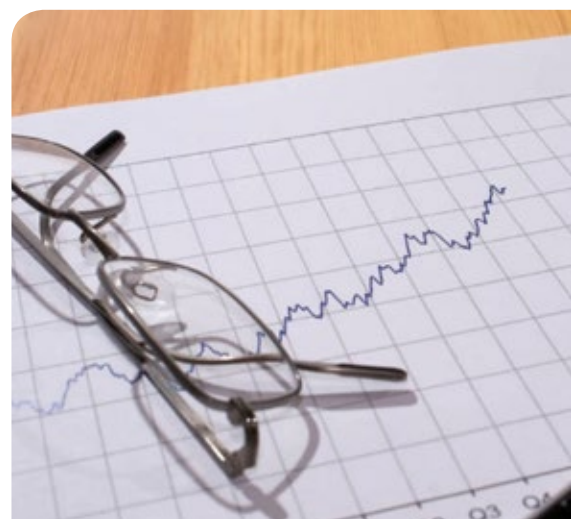
### Pensamiento crítico

Una de las habilidades clave de un líder, en este nuevo contexto, es su capacidad de manejar una enorme cantidad de datos relevantes y su interconexión (*big data*). Es como dirigir un circo de cinco pistas simultáneamente.

Esta habilidad se refleja en dos competencias clave: manejo de la complejidad y capacidad de aprendizaje. Un ejemplo en mi experiencia fue la documentación de «lecciones aprendidas», que permitió construir plantas de embotellado más rápidamente, bajando el tiempo de construcción de nueve a casi tres meses.

Como lo define Don Gilman en su libro *Outsmarting VUCA*: «Uno de los objetivos del pensamiento crítico es ser consciente de nuestros pensamientos para mejorar nuestra capacidad de utilizar la lógica razonada, el juicio razonado y la evidencia empírica». Estas competencias involucran un conjunto de elementos intelectuales (cognitivos) propios de cada persona, lo que permite recabar, evaluar y producir información. En pocas palabras: capacidades de flexibilidad de aprendizaje para tomar una mejor decisión.

Tomar decisiones creyendo que solo lo peor puede pasar es malo, pero creer en lo que queremos creer nos convierte en bombas caminantes.



### Los desafíos

A medida que aumentaba el ritmo del cambio, muchas empresas introdujeron nuevas metodologías para responder con dinamismo y efectividad; muchos líderes desarrollaron un enfoque flexible y colaborativo. En la actualidad, sin embargo, la naturaleza y la velocidad del cambio se han vuelto casi abrumadoras, los desafíos de liderazgo de hoy se caracterizan por ser totalmente VUCA:

- Volatilidad. La globalización, digitalización, extraordinaria conectividad e incremento de la competencia, con pocas barreras de entrada, han hecho que los mercados sean turbulentos e inestables.
- Incertidumbre. Los planes estratégicos, predicciones y presupuestos se han vuelto difíciles de desarrollar, ya que los eventos pasados no siempre predicen los resultados futuros.
- Complejidad. Casi todas las organizaciones de hoy enfrentan desafíos comerciales, operativos, financieros y de recursos humanos que tienen variables interdependientes.
- Ambigüedad. Los eventos y acciones están abiertos a más de una interpretación; esta falta de claridad en los mercados aumenta las malas interpretaciones y decisiones erradas.