

Las manos sobre el timón

El mundo VUCA y sus desafíos a la persona

Marisa Vázquez Mazzini

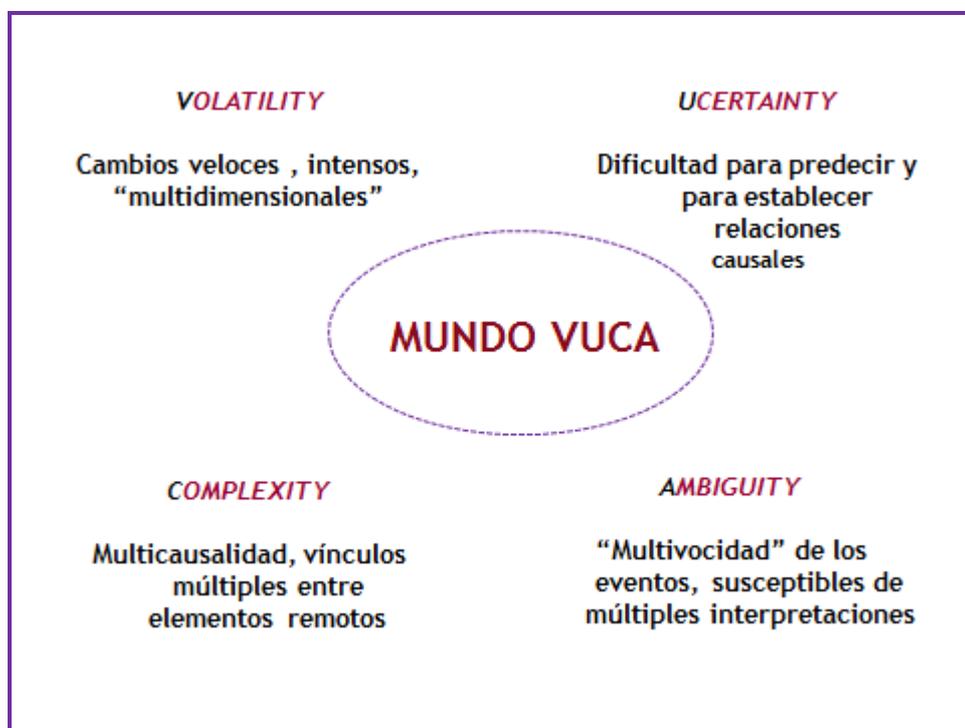
Lic. en Ciencias de la Educación (UBA)

Magíster en Antropología Social (IDES / IDAES – UNSAM)

marisa@huatana.com.ar

En septiembre de 2016 fui invitada por la Universidad Blas Pascal de Córdoba (Argentina) a exponer en el 12º Congreso Regional de RRHH titulado “La persona”. Mi ponencia estuvo referida a las características del entorno actual (conocido como “mundo VUCA” en la literatura sobre empresas) y las competencias que necesitamos cultivar para hacer frente a un ambiente que nos desafía en tanto trabajadores y en tanto personas. Este artículo sintetiza los puntos clave de mi argumentación.

Mundo VUCA



Desde hace varios años es frecuente escuchar, en el ámbito de las organizaciones, que “*lo único estable es el cambio*”. Es posible que la creencia en un “antes” calmo frente a un “ahora” agitado esté presente en los distintos períodos de la historia del Management¹. Sin embargo,

¹ Está presente nada menos que en *Principios de la Administración Científica*, obra escrita en 1911 por Frederick W. Taylor. Allí el autor opone un “antes” caracterizado por la tradición y la improvisación frente a un “ahora” más demandante que obliga a incrementar la eficiencia mediante el entrenamiento racional de jefes y operarios.

merced al exponencial desarrollo en materia de tecnología y conectividad, los actuales escenarios jaquean lo conocido desafiando nuestras capacidades intelectuales y emocionales.

Diversos autores aluden a tales escenarios con los términos VUCA (en inglés) o VICA (en español)². El primer componente de la sigla, “**volatilidad**”, alude a la propensión a mudar de un estado a otro. El término “volátil” suele estar referido a fluidos, a líquidos que se transforman por evaporación. También se lo encuentra en la jerga de los negocios para caracterizar a los precios que oscilan bruscamente o a los mercados cuyo comportamiento resulta difícil de anticipar.

“**Incertidumbre**” (“*uncertainty*”) refiere a la falta de la información específica necesaria para prever. Como consecuencia de la volatilidad, los criterios y eventos conocidos ya no nos sirven para predecir resultados a futuro. Los pronósticos pierden confiabilidad, incrementando el riesgo en la toma de decisiones.

“**Complejidad**” remite a las relaciones entre las partes de una totalidad. Mientras más complejo es un sistema, la imbricación de sus componentes es mayor. Cualquier alteración en alguno de ellos afecta a cualquiera de los otros, así como también al sistema como un todo.

La **ambigüedad** está vinculada con la indeterminación, con el equívoco, con la variedad de interpretaciones que podemos asignar a un fenómeno. ¿Qué provocó tal evento? ¿Cuál es la consecuencia de tal decisión? ¿En qué medida tal estado de cosas dio lugar a tal otro? En entornos volátiles, inciertos y complejos la identificación de relaciones causales dista de ser nítida.

Escenarios inquietos, información profusa y constante, imposibilidad de anticipar, ruptura de los esquemas predictivos, dificultad para comprender el “qué” y el porqué de lo que sucede, interpretaciones diversas y en conflicto... Demasiado para nuestro aparato cognitivo, humano y limitado.

“El organismo consciente y sensible es sometido (...) a una aceleración de los estímulos, a un estrés de atención constante. Como consecuencia, el ambiente mental, la infósfera en la que la mente se forma y entra en relación con otras mentes, se vuelve un ambiente psicopatógeno.”

Franco Berardi “Bifo” (2003): *La fábrica de la infelicidad*.
Madrid: Traficantes de sueños.

El mundo VUCA y sus características nos permiten comprender mejor la raíz de las nuevas enfermedades laborales. Tecnoestrés, “síndrome del quemado” (*burn out*), conflicto por

² En su versión en español, la sigla no es VUCA sino VICA (“incertidumbre” en lugar de “*uncertainty*”). En adelante utilizo la sigla en inglés, ya que —al menos en Argentina— es la más difundida,

ambigüedad de rol, carga mental y adicción al trabajo (*workaholism*) están asociadas a la vulnerabilidad que experimentamos cuando las exigencias siempre crecientes confrontan a nuestras posibilidades y niveles de competencia.

La literatura de empresas está ocupándose desde hace años de los entornos VUCA y de las capacidades que éstos demandan a los individuos. Kinsinger y Walch (2012) sugieren centrar la atención en “*nuevos faros*” en torno a los cuales coordinar la tarea. La visión empresarial clara, los marcos analíticos flexibles, la colaboración, el liderazgo distribuido y la comunicación ágil operan, según los autores, como “*antídotos del mundo VUCA*” dando lugar a nuevas “*anclas*” para la gestión y la conducción.³

Hoopes y Kelly (2005) abogan por el cultivo de la “*resiliencia organizacional*”, entendida como la capacidad para “*(...) recuperarse rápida y efectivamente de cualquier implicancia negativa asociada a los cambios*”⁴ en el entorno laboral. Parece existir una correlación alta entre las dimensiones propias de la resiliencia y los resultados de negocio. Por lo tanto, las organizaciones que aspiren a mantenerse competitivas deben ocuparse de que sus integrantes desarrollen los “*músculos de cambio*” requeridos por los entornos volátiles. Finalmente, el Center for Creative Leadership destaca la importancia de cultivar nuevas aptitudes: la “*agilidad aprendizaje*” (“*learning agility*”), el deseo de correr riesgos o el desafío del *status quo*⁵.

Todas estas propuestas apuntan a fortalecer nuestras capacidades como “*recursos humanos*”. Nos equipan para que, pese a los retos que el mundo VUCA nos plantea, podamos continuar generando los resultados que requiere la empresa que integramos. Nada nos dicen, sin embargo, sobre cómo orientarnos *en tanto personas* en un ambiente cuyas características nos interpelan como seres falibles y limitados. ¿Cómo evitar perdernos en un mar de exigencias cada vez mayores y más diversas? ¿Cómo cuidarnos del “*descarrilamiento*”⁶ al que alude tan frecuentemente la literatura actual sobre Management?

³ Kinsinger, Paul y Karen Walch (2013). *Living and leading in a VUCA world*. Disponible en http://www.foreveinternational.com/Content/sites/forevue/pages/1482/4_1_Living_and_Leading_in_a_VUCA_World_Thunderbird_School.PDF. Original en inglés.

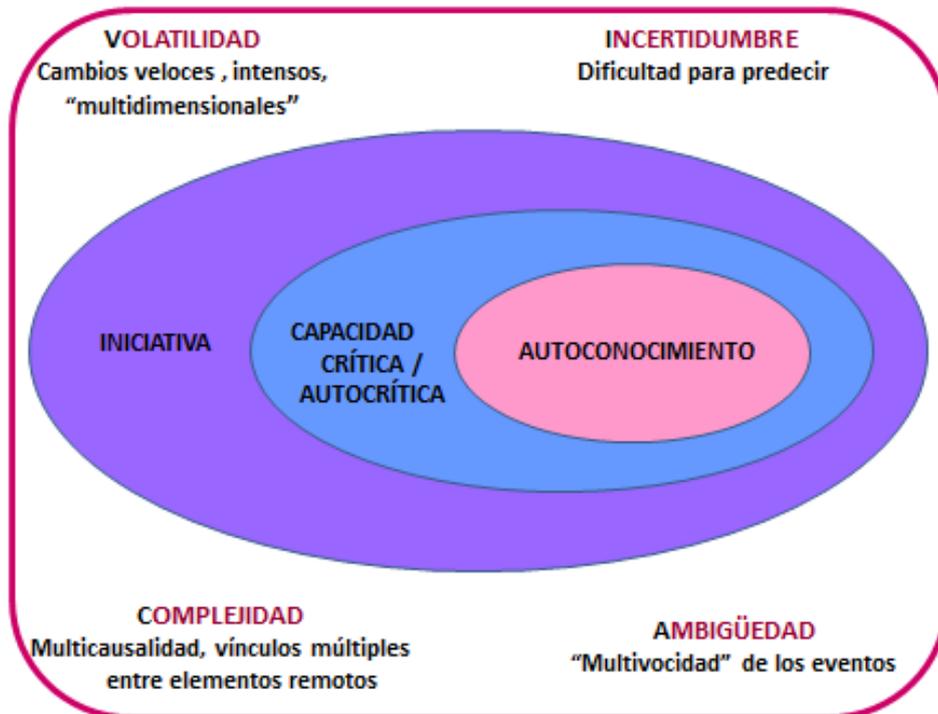
⁴ Hoopes, Linda y Mark Kelly (2004): *Managing Change with Personal Resilience*. U.S.A.: Raleigh Consulting Group. Original en inglés.

⁵ Mitchinson, Adam y Robert Morris (Center for Creative Leadership): *Learning about learning agility*. Disponible en <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/LearningAgility.pdf>.

⁶ El término “*descarrilamiento*” (“*derailment*”) designa la situación de estancamiento, de degradación en los niveles de logro o de persistencia en el error en la que un individuo puede encontrarse como consecuencia de la alta exposición al estrés. Parece existir evidencia de que, al “*descarrilar*”, nuestras habituales fortalezas se transforman en debilidades. El individuo metódico se vuelve obsesivamente controlador, el individuo creativo se vuelve errático, el individuo expresivo y comunicativo se vuelve exhibicionista y egocéntrico (Eric Nelson y Robert Hogan: “*Coaching on the Dark Side*”. En *Internacional Coaching Psychology Review* volumen 4 nº 1 de marzo de 2009, pág. 9 a 21).

En las próximas páginas intentaré entonces ocuparme de este otro aspecto de la cuestión: los recaudos que necesitamos para que los embates del mundo VUCA no se adueñen del timón de nuestra subjetividad generando efectos nocivos para nosotros mismos o para quienes nos rodean.

La persona ante el mundo VUCA



Voy a referirme a tres competencias personales clave para situarnos ante estos nuevos entornos. Las llamo "competencias personales" porque apuntan, precisamente, a fortalecernos *como personas* para hacer frente al "afuera" desde un "adentro" genuino y sólido.

La primera de ellas es el *autoconocimiento*. En su núcleo residen cuestiones tales como el sentido, motor de nuestras acciones y elecciones. Para el psicólogo austriaco Víctor Frankl — prisionero en Auschwitz, donde se ocupó de analizar las motivaciones vitales de quienes se proponían sobrevivir— la búsqueda de sentido constituye nuestra fuerza motriz: necesitamos algo que justifique que nuestros esfuerzos valgan la pena. "Quien tiene un *porqué* puede soportar casi cualquier *cómo*", señala el autor citando a Nietzsche; lo que los seres humanos precisamos no es una vida sin tensiones sino tener en claro qué tensiones elegimos y por qué⁷.

⁷ Frankl, Viktor (1993): *El hombre en búsqueda de sentido*. Barcelona: Herder.

Autoconocerse supone identificar, entre la multiplicidad de demandas, opciones y escenarios posibles, cuáles son los que mejor cuadran con el significado concreto que asignemos a nuestra vida en un momento dado. En otras palabras, equivale a consultar la propia brújula en busca del rumbo.

¿Qué me convoca y por qué me convoca? ¿Qué ocurriría si ignorara esto que me convoca? ¿Qué riesgos me dispongo a correr para zambullirme en lo que me convoca o para pasarlo por alto? Las preguntas de este tipo remiten a nuestro espacio de libertad, a nuestra manera particular de responder a la pregunta por la propia existencia. Remiten asimismo a nuestro espacio de responsabilidad, ya que toda elección implica tomar una posición vital ante el entorno.

El mundo VUCA nos condiciona, imponiéndonos restricciones y enfrentándonos con nuestras limitaciones. Podemos perdernos en un mar de requerimientos inespecíficos (*“reinventémonos”, “vivamos hiperconectados”, “disfrutemos del riesgo”* o tantos otros de la interminable lista)... o podemos decidir cuáles de ellos merecen o no nuestra atención de acuerdo con lo que consideremos primordial para nosotros.

Una segunda competencia a la que quiero aludir es la *capacidad crítica*. Consiste en la aptitud para indagar con una disposición de *“curiosidad insatisfecha, indócil”*⁸. Nos previene contra la aceptación pasiva de los mensajes que recibimos y nos induce, en cambio, a preguntarnos por sus fundamentos e intenciones.

Las creencias de las culturas de las que formamos parte se nos presentan como “naturales” y por tanto indiscutibles. El sexismo, el racismo y tantos otros “ismos” que ahora nos resultan aberrantes fueron en algún momento reconocidos como el único orden social posible, normal y hasta deseable. Todo grupo humano necesita, para mantenerse integrado, que los miembros compartan una determinada cosmovisión sobre lo que es lícito pensar, sentir y hacer. El ámbito de las organizaciones no constituye una excepción.

Hace más de veinte años, autores de *best sellers* y gurús del Management se han encargado de ofrecernos una visión mundo del trabajo a la que me gusta definir como “edulcorada”. Nos han dicho con insistencia que hoy —a diferencia de lo que ocurría durante el siglo pasado— los empleados buscan, más que una paga, una oportunidad para ejercer el *“(…) espíritu de generosidad que lleva a las personas a dar algo de ellas mismas (...).”*⁹ Nos han dicho también que las empresas actuales necesitan gerentes que, en lugar de conducir, operen como *“alma simbólica del grupo”*¹⁰ y se ocupen de *“motivar e inspirar (...) apelando a emociones y valores*

⁸ Así la define Paulo Freire en *Pedagogía de la Autonomía* (San Pablo, Ed. Paz e Terra, 2004).

⁹ Albretch, Karl (1994): *Todo el poder al cliente*. Barcelona: Paidós, pág. 140.

¹⁰ Chopra, Depak (2016): *El alma del liderazgo. Descubre tu grandeza potencial*. México: Penguin Random House.

*humanos básicos (...)*¹¹ Han sostenido además que los incentivos monetarios pueden resultar sumamente contraproducentes cuando los empleados están intrínsecamente motivados.¹² En suma: han contribuido a sedimentar una suerte de dogma que, al colocar en primer plano los componentes emocionales y espirituales del trabajo, relegan u ocultan sus aspectos materiales y contractuales.

Como receptores de este tipo de mensajes podemos optar entre dos disposiciones: los aceptamos sin más asumiendo que transmiten verdades probadas, o los interrogamos como sujetos pensantes que somos. Si tomamos este segundo camino, nuestra mente se llenará de preguntas: ¿qué es lo que nos permite afirmar que el “*espíritu de generosidad*” constituye el móvil principal de cualquier trabajador? ¿Por qué no pensar que, al menos en algunos casos, la necesidad del sueldo mensual opere como la principal motivación para cumplir día a día con una tarea poco placentera? ¿Qué significa “*alma simbólica del grupo*” y cómo se desempeña semejante rol? Más aun: ¿qué tan acordes con las organizaciones reales que conocemos son estas descripciones casi “románticas”, tan recurrentes en los textos de Management? ¿Quiénes producen estas descripciones y para qué las producen?¹³

Ejercer la capacidad crítica implica atreverse a formular preguntas de este tipo: que indaguen acerca de las premisas básicas y las implicaciones de cada mensaje; que permitan recordar que *todo lo dicho es dicho por alguien* y ayuden a develar las intenciones y las condiciones de producción de cualquier enunciado con el que nos encontremos. Podremos así dimensionar cabalmente en qué consiste el “*mundo VUCA*”, dónde radica su novedad, en qué se asemeja a los escenarios que lo precedieron, cómo situarnos más allá de los imperativos que nos vienen dados¹⁴.

¹¹ Kotter, John (2005), “Lo que de verdad hacen los líderes”. En *Los clásicos de Harvard Business Review 1990*, Harvard Business School Publishing Corporation, pp 17-25, disponible en <http://educatic2011.files.wordpress.com/2010/10/kotter-2005.pdf>.

¹² Andersen, Nicolai; Timothy Murphy y Alexander Börsch (2016): “Nada por dinero. Una perspectiva comportamental sobre innovación y motivación”. En *Deloitte Review*. Disponible en https://www2.deloitte.com/co/es/pages/strategy/articles/nada_dinero_estrategias_motivacion.html

¹³ Éstas son las preguntas centrales de la corriente conocida como Teorías Críticas de la Gestión. Según sus representantes, la “romantización” de la vida laboral forma parte de una narrativa orientada a generar entusiasmo por la actividad empresarial. Tal narrativa no queda restringida al ámbito del Management. “Resuena” con ciertos valores culturales de nuestra época: la celebración de las emociones, el cuestionamiento a las jerarquías, la búsqueda del placer. Aceptada por el público en general, esta concepción se naturaliza y pasa a formar parte de nuestro sentido común. Se impone así una perspectiva según la cual la “energía vital” y los negocios van juntos, dando lugar a nuevos desarrollos del capitalismo. Para ampliar esta argumentación recomiendo el artículo de Luis Alonso y Carlos Fernández Rodríguez titulado “El imaginario managerial: El discurso de la fluidez en la sociedad económica” (revista *Política y Sociedad* de la Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, 2006, vol. 23 n° 2, pp 127-151).

¹⁴ Esto es lo que recomiendan Nathan Bennett y G. James Lemoine en su artículo “What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA World” (en *Business Horizons*, 2017, vol 60

Ahora bien: no sólo el “afuera” nos ofrece un contenido susceptible de crítica. La “*curiosidad indócil*” vertida hacia adentro nos permite pensarnos, monitorearnos, previniéndonos contra las creencias erróneas acerca de nosotros mismos. Posiciones vitales como el victimazgo (responsabilizar a otros por las limitaciones propias), la arrogancia (incapacidad de admitir que no sabemos), la liviandad (trivialización de los desafíos y búsqueda permanente de gratificación inmediata), la autodepreciación (convicción de que no podremos estar a la altura del desafío) y la autocomplacencia (rechazo a reconocer la necesidad de cambiar) están permanentemente al acecho. Sólo podemos confrontarlas a través de una interpelación valiente —y asistida por el *feedback* de otros en quienes confiamos— a nuestra interioridad.

En esto consiste, precisamente, la autocrítica: en la disposición a desnaturalizar de manera reflexiva aquello que creemos que somos. Si el autoconocimiento opera como la brújula que nos orienta hacia lo que anhelamos y la capacidad crítica vertida “hacia fuera” nos permite advertir las trampas del camino, la autocrítica nos ayuda a rectificar permanentemente el rumbo.

Queda por considerar la tercera de las competencias personales. Se trata de la *iniciativa*, de la habilidad de transformar las ideas en acciones¹⁵. Suele vinculársela con la asunción de riesgos, con la detección de oportunidades para actuar y con la persistencia en la concreción de las metas buscadas. En síntesis: con el conjunto de conductas originadas no ya en los requerimientos del medio sino en los deseos y motivaciones personales.

Esta capacidad adquirió relevancia en el último tercio del siglo XX, cuando la producción en serie fue progresivamente sustituida por la provisión de bienes y servicios a medida. Para captar la atención de los consumidores se hizo necesario aprender a innovar y a sorprender. El mercado de trabajo comenzó así a valorar el aporte individual de un empleado que, más que cumplir a rajatabla las detalladas especificaciones de la descripción de su puesto, buscara y resolviera problemas o pusiera en marcha ideas originales.

Más recientemente han aparecido algunos “alertas” respecto del ejercicio de la iniciativa. Algunos autores entienden que, llevada a sus extremos, puede conducir a la falta de sensibilidad hacia las ideas o los tiempos de otros. Por eso Stephen Covey señala que las personas altamente efectivas son aquéllas que, habiendo aprendido hábitos proactivos, eligen continuar su evolución personal estableciendo relaciones de paridad con otros. “*Toda la naturaleza es sinérgica*”, sostiene Covey. El autodesarrollo se inicia con el cultivo de la iniciativa individual,

nº 1). Los autores sugieren profundizar en la sigla “VUCA” desarticulando sus componentes para analizarlos uno a uno. La volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad constituyen fenómenos distintos que requieren abordajes igualmente distintos.

¹⁵ Así la define el Parlamento Europeo en su documento sobre las competencias requeridas por los nuevos entornos (Unión Europea, Diario Oficial: *Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo, de 18 de diciembre de 2006, sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente*).

pero sólo se concreta cuando somos capaces de crear y ser de manera interdependiente¹⁶. En una línea afín, Daniel Goleman sostiene que la iniciativa debe estar equilibrada por la conciencia social para no generar efectos negativos: *“cualquier iniciativa desprovista de empatía —o de visión de conjunto— puede llegar a ser destructiva.”*¹⁷

Resta analizar, sin embargo, un componente de la iniciativa al que la literatura sobre empresas hace escasa referencia. Se trata de la *“negatricidad”*, entendida como capacidad de los sujetos para *“responder con sus propias contraestrategias a las estrategias que perciben se pretenden sobre ellos.”*¹⁸ Vivimos rodeados de imperativos de dudosa factibilidad, desde *“debes ser feliz en tu trabajo”* hasta *“debes ser proactivo como Hércules y a la vez contemplativo como Buda”*. No sabemos exactamente qué significan, ni siquiera sabemos si satisfacerlos está o no a nuestro alcance. Sin embargo se nos aparecen, naturalizados como parámetro para distinguir a quienes tienen éxito de quienes fracasan. Desde allí nos condicionan, llegando incluso a hacernos sentir en falta cuando no los incorporamos a nuestra vida.

Podemos resistirnos a aceptar semejantes reglas. Podemos rechazar el juego. Podemos decidir que, aun dentro del mismo campo que el mundo VUCA nos demarca, hay juegos que merecen ser jugados y otros en los que no estamos dispuestos a participar. Aquí radica precisamente el costado *“afirmativo”* de la negatricidad: una vez declarado el *“no”*, la atención se encamina hacia todo aquello a lo que podríamos decir *“sí”*. La iniciativa en su faz negatriz da lugar así a un posicionamiento existencial diferente, que plantea de otro modo la relación entre persona y entorno. La pregunta sobre *cómo adaptarnos* pierde sentido. La reemplaza una nueva pregunta, relativa a *cómo aprovechar lo que el “afuera” ofrece* para transformarnos en quienes deseamos ser.

Comentario final

La palabra *“prósopon”* —de la cual se deriva *“persona”*— era utilizada en la Grecia clásica para designar a la máscara con la que los actores representaban a sus personajes. Más tarde los romanos utilizaron un término afín, *“personae”*, que significaba *“para sonar”*. Aludía particularmente al orificio de la máscara, que obligaba al actor a proyectar el sonido de una determinada manera y condicionaba su dicción.

¹⁶ Covey, Stephen (1997): *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.

¹⁷ Goleman, Daniel (1998): *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairos, pág. 82.

¹⁸ Ardoino, Jaques (2005): *Complejidad y formación. Pensar la educación desde una mirada epistemológica*. Buenos Aires: Novedades Educativas.

Mientras que *“prosoyon”* refiere a lo que se muestra al espectador, *“personae”* visibiliza lo que está tras la máscara. Hay alguien que da vida al personaje, hay una voz capaz de adoptar el color que la escena requiere. Quedan así planteados los dos componentes que *“persona”* porta desde sus orígenes: un ambiente en función del cual nos construimos y que nos exige desempeñar distintos papeles, y una interioridad única e irreproducible que selecciona cuáles papeles interpretar.

Quise aquí dedicarme a este segundo aspecto y reflexionar sobre la manera de responder al mundo VUCA desde un *“adentro”* sólido y genuino. Mi argumento se centró entonces en las tres competencias personales —autoconocimiento, capacidad crítica y autocrítica, iniciativa— que nos habilitan para ejercer nuestro doble rol de actores y de autores.

Marisa Vázquez Mazzini

Febrero de 2017