

AF5: Resolución de problemas

Unidad Didáctica 6. Gestión del entorno VUCA

Digitalización aplicada al sector productivo.
Módulo formativo sobre competencias digitales transversales básicas.



Índice

1. INICIO	3
1.1 Introducción	3
2. ¿QUÉ ES VUCA?	4
2.1 Definición de VUCA	4
2.2 Cambio de planes, cambio de plano	6
2.3 ¿Cómo prepararse para algo que no existe?	8
2.4 Gafas VUCA	9
3. LIDERAZGO VUCA	10
3.1 Líderes VUCA	10
3.2 Liderar en un mundo VUCA	14
3.3 De reactivo a creativo. Evolución del liderazgo VUCA	16
4. CIERRE	18
4.1 Resumen	18
4.2 Referencias bibliográficas	20

1. INICIO

1.1 Introducción

Vivimos en un mundo **VUCA**. Asómate a la ventana y obsérvalo por ti mismo.

Se trata de un mundo **VOLATIL**, en el que los cambios se dan con gran rapidez y, en ocasiones, no contamos con los procesos adecuados para enfrentarlos. También es un mundo **UNCERTED (incierto)**, en castellano), ya que existe muy poca certeza a la hora de hacer predicciones sobre el futuro.

Es un mundo **COMPLEJO**, sobre todo en lo que refiere al entorno, haciendo que la toma de decisiones sea profundamente complicada. Y, por último, es un mundo **AMBIGUO**, falto de claridad. Una decisión puede tener efectos imprevistos e incontrolables, por lo que es necesario buscar información y analizarla minuciosamente.

A Susana, nuestra protagonista a lo largo de todas las unidades, le resulta desconcertante la idea de que el mundo no se va a parar y que tenemos que acostumbrarnos a su ritmo cada vez más rápido. Tras tantos cambios en los modelos y formas de trabajo que están ocurriendo en su empresa, cree que necesita encontrar algunas explicaciones para darles sentido. Espera la aproximación de VUCA le ayude a afrontar la incertidumbre.

¿Qué vas a aprender en esta unidad?

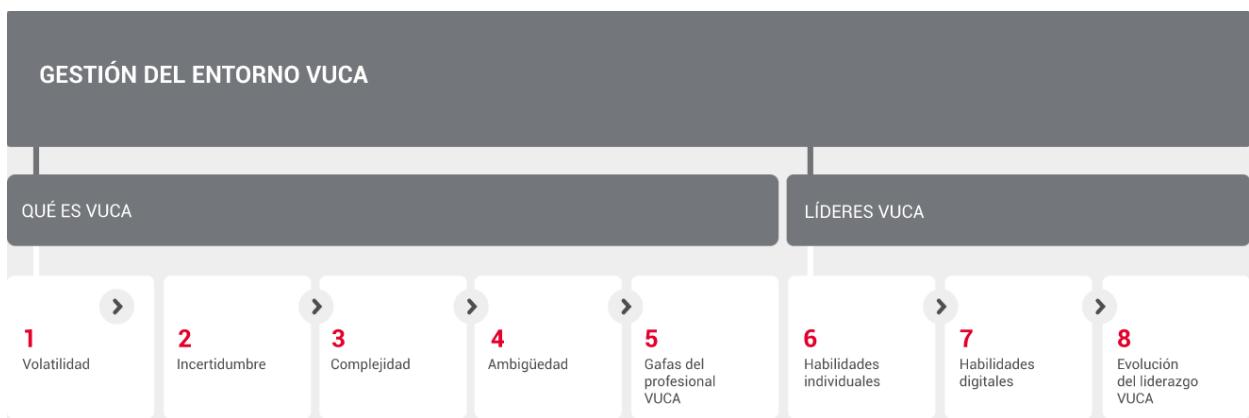
OBJETIVO GENERAL DE LA ACIÓN FORMATIVA

- Identificar necesidades de uso de recursos digitales para ampliar conocimientos; tomar decisiones informadas sobre las herramientas digitales más apropiadas según el propósito o la necesidad; resolver problemas a través de medios digitales; usar las tecnologías de forma creativa para resolver problemas técnicos, actualizar su propia competencia y la de otros.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

- Mostrar interés de forma individual o en grupo en procesos cognitivos sencillos a la hora de entender y resolver problemas conceptuales básicos y situaciones confusas en entornos digitales.
- Identificar dónde buscar oportunidades para el auto aprendizaje y para mantenerme al día de la evolución digital.

CONTENIDOS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA



2. ¿QUÉ ES VUCA?

2.1 Definición de VUCA

"Cuando todo cambia, el que cambia casi siempre gana y el que no cambia siempre pierde".
Marc Vidal, consultor en transformación y estrategia digital.

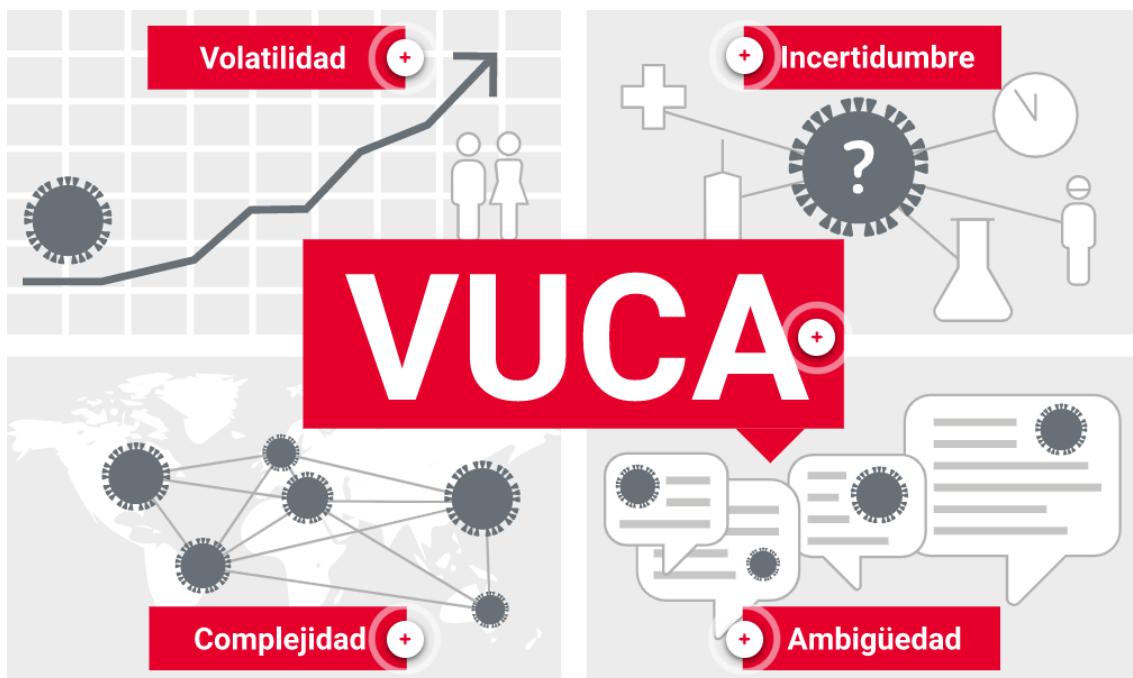
Piensa en los cambios que se han producido en la última década:

- Salida del Reino Unido de la UE (Brexit).
- Pandemia mundial.
- Nacimiento del movimiento *Black Lives Matter*.
- Las migraciones de población provocadas por conflictos armados o desastres naturales.
- Movimiento 15M.
- Rescate a la banca.
- Cambio climático.
- Tecnología 5G.
- Aparición de los asistentes virtuales.
- Comercialización de los primeros drones.
- Robots e inteligencia artificial.

¿Crees que todos estos sucesos han sido relevantes para implementar cambios de impacto a nivel político, social, económico o tecnológico?

Eres protagonista del cambio.

¿En qué se traducen esos cambios?



VUCA

VUCA es el acrónimo en inglés: volatilidad (V: volatility), incertidumbre (U: uncertainty), complejidad (C: complexity) y ambigüedad (A: ambiguity).

Representa el entorno en el que vivimos, un estado en el que se deben potenciar las capacidades de **respuesta, adaptación y planificación** de las personas y las organizaciones.

Volatilidad

La volatilidad se refiere a la **rapidez con la que se dan los cambios** y, en ocasiones, a la falta de procesos para enfrentarlos.

Los grandes impulsores de la volatilidad son: la transformación digital, la globalización y "la nueva realidad" post Covid.

Todos ellos han influido radicalmente en el mercado laboral y los sectores productivos.

Incertidumbre

La incertidumbre del entorno VUCA se refiere a la poca certeza para predecir el futuro.

Dos causas fundamentales: una, los **cambios** que son rápidos y drásticos y, por otro lado, la **imposibilidad de predicción** basada en el pasado, como se estaba haciendo hasta ahora.

Complejidad

La globalización conlleva una mayor **dificultad para analizar el entorno**, ya que se tiene que tener en cuenta más factores, más variables y sus relaciones.

Es decir, el entorno se vuelve más complejo, lo que dificulta la toma de decisiones.

Ambigüedad

La ambigüedad en el entorno VUCA está relacionada con la **falta de claridad**.

Una decisión puede tener efectos imprevistos e incontrolables, por lo que es necesario buscar información y analizarla minuciosamente.

2.2 Cambio de planes, cambio de plano

Todo cambia, todo gira, es el mundo actual, es nuestro mundo. En algún momento de la historia en general hubo estabilidad y certezas. Ya no.

¿Cuánto sabes de la situación?

Todo está en **constante mutación** y nos resulta difícil poder predecir el futuro. Por ejemplo, estudiar una carrera no significa que vayas a ejercer una profesión relacionada. ¿Sabes lo que es un *community manager*, en castellano, un "gestor de redes sociales"? Hasta hace poco no solo era una profesión inexistente, sino que ni siquiera había estudios relacionados.

A continuación, vemos los pasos a seguir para conocer una situación:

1. Averiguar qué sabemos

Cuando el orden se altera, lo primero es investigar analizando el contexto VUCA.

COMPLEJIDAD

Desde la perspectiva de la complejidad, podemos decir que la situación:

- Tiene multiplicidad de **partes y variables**.
- Hay información disponible, pero su volumen puede ser abrumador.

Ejemplo

Empresas que trabajan en distintas autonomías, cada una con distintos valores, idiomas, legislación, modelos políticos, etc.

AMBIGÜEDAD

Las características de la ambigüedad son:

- Relaciones **causa-efecto poco claras**.
- No hay precedentes.

Ejemplo

Decidir entrar en mercados emergentes o inmaduros con productos fuera del negocio principal de la empresa (*core-business*).

VOLATILIDAD

La volatilidad se caracteriza por:

- El suceso es **inesperado o inestable**.
- Desconocemos su duración.

- Puede existir información sobre el tema o no.

Ejemplo

Después de un desastre natural, pueden darse fluctuaciones de precios, lo que puede dejar a un proveedor fuera de juego.

INCERTIDUMBRE

Las características de la incertidumbre son:

- La causa del acontecimiento es conocida.
- El cambio es una posibilidad, pero no un hecho.
- No existe información complementaria.

Ejemplo

Un lanzamiento de un nuevo producto por parte de un competidor puede generar incertidumbre al negocio.

2. Cuestionarse el futuro

Hace apenas 30 años se creó la primera *webcam*. ¿Qué pasará dentro de 30 años más?

3. Reconfiguración de prioridades

Todo cambio va asociado a la reconfiguración de prioridades.

El cambio en las necesidades, el entorno, cómo acceder a los recursos, provoca que los objetivos a alcanzar cambien o se modifiquen sustancialmente, por lo que también es necesario cambiar el cómo alcanzarlos.

Para priorizar hay que **evaluar lo que es importante o urgente** en la nueva escala de valor.

4. Buscar el impacto

Ordenar a través del **método PESTEL** se identifican las fuerzas que afectan a la organización, teniendo en cuenta aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Al tener en cuenta estas influencias se genera una estrategia empresarial de impacto, al planificar dejar huella en cada uno de los factores.

5. Construir

Para construir, es necesario darle la vuelta al mundo VUCA y convertir la estrategia en **claridad, agilidad, visión y comprensión**.

- **Claridad:** buscar la simplicidad, analizar y comprender lo complejo.
- **Agilidad:** comunicar eficazmente a través de los equipos de trabajo de la organización y moverse rápidamente para aplicar soluciones.
- **Visión:** enfocar adecuadamente y favorecer una visión compartida del propósito.
- **Comprensión:** descubrir y buscar el sentido de los acontecimientos.

Ejemplo:

Alegando razones de seguridad que han calado en la ciudadanía, cada vez se utilizan más las herramientas de geolocalización. De esta forma, es fácil conocer qué sitios visitas, cuáles son tus desplazamientos, de manera que pueden descifrar tus hábitos de movilidad, así como otros aspectos personales.

Este es un ejemplo de un cambio adoptado rápidamente aprovechando un entorno cambiante. Pero ¿hemos reflexionado cómo está limitando nuestra libertad como personas? En estas situaciones siempre es recomendable proteger nuestros datos personales en vez de entregarlos sin saber qué harán con ellos.

2.3 ¿Cómo prepararse para algo que no existe?

"La mejor manera de predecir el futuro es creándolo". Peter Drucker, consultor profesor y especialista en *management*.

Nuevas profesiones que aún no están definidas.

A veces, Susana piensa que tiene mucha suerte. Los servicios de envíos de paquetería están en plena ebullición y siente que podría seguir progresando en la empresa. Sin embargo, no todo el mundo se encuentra en la situación de nuestra protagonista.

El mundo laboral está cambiando. Hay trabajos que ya han desaparecido; otros que, por efecto de la automatización, desaparecerán en un futuro cercano y surgirán nuevas profesiones. Según las previsiones del Departamento de Trabajo del Gobierno estadounidense, la mayoría de la generación Z (nacidos a partir de 1990) trabajarán en **puestos de nueva creación**, relacionados con la tecnología y las ciencias.

Diseñar una buena estrategia será la clave del éxito.

¿Qué debe hacer una empresa para diseñar una buena estrategia?

Hacer frente a la volatilidad

Es crítico demostrar una **VISIÓN** clara y compartida de la organización, acompañando a esta visión con plan estratégico con un propósito claro, para mantener la **identidad de la empresa**, lo que la **diferenciará** de sus competidoras.

Hacer frente a la incertidumbre

Es necesario **COMPRENDER** qué procesos establece la empresa para dar respuestas rápidas a los cambios. También es importante **entender** cómo funciona el mercado.

Hacer frente a la complejidad

Es necesaria **CLARIDAD** para afrontar los desafíos. Los datos del funcionamiento de la empresa a tiempo real, ofrecerán información de calidad mostrando los posibles

riesgos. Esto ayudará a las personas líderes a tomar decisiones con respecto a su sector, así como a realizar una buena gestión de situaciones VUCA, situando a la empresa en el sector, con una ventaja competitiva.

Hacer frente a la ambigüedad

Las empresas no pueden depender de planes a largo plazo, pues estos podrían quedar obsoletos muy rápido. En su lugar, se debe apostar por la **AGILIDAD** con **tácticas flexibles**, que posibiliten la **adaptación rápida** sin alterar los objetivos propuestos. Es necesario que las personas líderes tengan la capacidad de innovar y promuevan dicha capacidad entre sus equipos.

Y, sobre todo, adáptate al cambio



Durante la crisis de la pandemia de la COVID-19 KP24h decidió cerrar sus servicios de atención al cliente en oficina y ofrecieron a la clientela un servicio de recogida de paquetes en domicilio. Este nuevo servicio, adaptado a la circunstancia, permitió a la empresa aumentar su actividad, ya que los clientes lo consideraban un valor añadido y, además, contrataron a nuevo personal porque aumentó la demanda.

2.4 Gafas VUCA

“Estamos virando de un mundo donde la fuente fundamental de ventaja estratégica estaba en proteger y extraer valor de una serie de conocimientos almacenados (...), a un mundo en el cual el foco de la creación de valor es la participación en flujos de conocimiento que están siendo constantemente renovados”.

Thomas L. Friedman, NY Times

Visión de cambio y visión estratégica

Para afrontar con éxito la incertidumbre, es necesario mirar con las gafas adecuadas, para tener una nueva visión, o lo que es lo mismo, una nueva manera de pensar a través de la cual conseguir resultados.

Visión de cambio

La **visión del cambio** trabaja en la gestión de este, teniendo en cuenta:

- Elementos del cambio.
- Acciones de avance.
- Actitudes ante el cambio.

Según el **modelo de Kotter**, para crear una visión de cambio es necesario seguir 8 pasos:

1. Establecer el sentido de urgencia.
2. Formar una coalición.

3. Desarrollar una visión clara.
4. Comunicar la visión.
5. Eliminar obstáculos.
6. Asegurar triunfos a corto plazo.
7. Construir el camino.
8. Anclar el cambio a la cultura de empresa.

Es decir, **crear un clima de cambio**, comprometer a la organización e implementar y mantener la transformación.

Visión estratégica

La **visión estratégica** se refiere a las habilidades de liderazgo con las que deben contar las personas trabajadoras.

Las personas que están al frente de la organización deben tener la capacidad de analizar su entorno, las relaciones, incidencias y cómo impacta en la empresa. También es necesario que las personas trabajadoras tengan capacidades de liderazgo y autonomía, para llevar a cabo sus responsabilidades, alineándose con la estrategia de la empresa. Al frente de una organización para mirar su entorno, como las relaciones, incidencias e impacto en la empresa que lideran.

3. LIDERAZGO VUCA

3.1 Líderes VUCA

"El mayor peligro es no estar preparado y puede controlarlo preparándose como líder y preparando a su organización para un futuro incierto".

Bob Johansen, profesor en el Institute for the Future.

Los entornos VUCA en las empresas se construyen para todo el personal y para la dirección. Las personas visionarias son las que deben empujar para alcanzar los objetivos de forma rápida, en la rapidez radica el éxito. Muchas empresas se quedan en el camino y el fallo está en que les falta un ingrediente clave: **el liderazgo**.

La clasificación

Tener un buen posicionamiento en el sector es lo que busca tu equipo y tu empresa y, para conseguirlo deberá enfrentarse a otros liderazgos. Pero una persona con liderazgo será capaz de desenvolverse en un entorno VUCA e impulsará a la empresa y sus equipos a la mejora continua.

El entrenamiento

El entrenamiento de las habilidades es fundamental para lograr un buen liderazgo que ayude a posicionar a la empresa en un buen lugar dentro del sector. Los conocimientos, las aptitudes y las actitudes de las personas que lideran, serán claves para guiar a la empresa y sus equipos.

Imagina que perteneces a un equipo de remo. Las empresas, como tu equipo, son sistemas sociales donde debe reinar la ilusión, el deseo de progresar y ser útiles.

La responsabilidad

La persona que lidera tiene la responsabilidad de guiar a la empresa y sus equipos por el mejor camino al éxito. Sin embargo, también será responsable de fomentar y fortalecer el liderazgo entre las personas trabajadoras. El resultado del liderazgo se mide a través del **rendimiento futuro**.

En función del tipo de liderazgo que se ejerza, predominarán más unas **cualidades** que otras. A continuación, identificamos algunas de ellas:

- Habilidades sociales y comunicativas.
- Ambición.
- Pasión.
- Manejo del estrés.
- Disciplina.
- Capacidad analítica.
- Trabajo en equipo.

Una persona que ejerce un buen liderazgo transmite un mensaje que emociona al equipo y posibilita que se sume al nuevo reto.

Habilidades individuales para un liderazgo VUCA

El manejo de la inteligencia emocional será clave para un liderazgo en contextos VUCA.

Autoliderazgo

La capacidad de autoliderazgo la constituyen un conjunto de habilidades y competencias relacionadas con la conciencia y el conocimiento del yo, así como con la capacidad de usar ese conocimiento en beneficio propio. La consecuencia de todo ello es una mayor confianza en sí mismo. Las personas con autoliderazgo poseen **cinco dimensiones**.



Autoconocimiento

El autoconocimiento es la capacidad para reconocer e identificar los pensamientos y emociones propias, siendo capaz de analizar cómo te afectan.

Esta dimensión incluye la conciencia sobre puntos débiles y fuertes.

Autonomía

Es la habilidad que permite asumir responsabilidades estableciendo objetivos y prioridades de forma autónoma.

Esta dimensión incluye la capacidad de analizar el contexto, conocer las limitaciones propias y de la empresa, así como de las responsabilidades dentro de la empresa.

Autogestión

Es la capacidad para autorregular las emociones (autoliderazgo emocional), conductas y recursos propios para dirigirlos hacia una meta.

También implica ser capaz de analizar y monitorizar las acciones ajustándolas cuando es necesario.

Automotivación

Es la habilidad para influir en el propio estado de ánimo.

Son parte de la automotivación la iniciativa, la voluntad, el compromiso con los objetivos, el optimismo y la orientación al logro.

Esta dimensión incluye la capacidad de visualizar el objetivo, así como la creatividad para hacerla posible y resiliencia o capacidad para recomponerse ante situaciones adversas.

Autoestima

Es la capacidad que tiene una persona de aceptarse y respetarse a sí misma, conociendo en profundidad su forma de ser, sus cualidades y defectos.

Esta dimensión requiere de las anteriores dimensiones para un mayor conocimiento personal.

Orientación a resultados

Una característica que define a cualquier persona que lidera es su **orientación a los resultados**, del mismo modo que el objetivo básico de cualquier empresa es obtener beneficios económicos.

Para ejercer un buen liderazgo, es necesario tener identificados **los resultados** que se esperan lograr, así como **los objetivos** que se persiguen.

Comunicación asertiva

La asertividad es fundamental para un líder VUCA. Necesita expresar las opiniones, los sentimientos, las actitudes y los deseos y hacer valer sus decisiones en un momento adecuado, sin ansiedad excesiva y de una manera que no afecte a los derechos de los demás.

Empatía

La empatía es una de las habilidades sociales más importantes. Aunque no estés totalmente de acuerdo con otra persona es necesario respetar y tratar de comprender su punto de vista y sus necesidades.

Ponerse en el lugar de otra persona resulta muy complejo cuando se desconoce el contexto y circunstancias en las que vive. Sin embargo, es vital para la convivencia en grupo.

Escucha activa

Escuchar de manera activa implica reconocer a quien habla como una persona interlocutora válida, atendiendo, no sólo a sus palabras, sino también a los sentimientos y emociones que expresa, con independencia de su cargo en la empresa. Esta habilidad implica aplicar los conceptos de **alteridad y empatía**.

Flexibilidad y adaptabilidad

Los contextos VUCA se caracterizan por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, que hacen difícil mantenerse en equilibrio. La habilidad de adaptarse y ser flexible permite trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones, adaptando el propio enfoque a la situación novedosa.

Pensamiento crítico y resolución de problemas

El pensamiento crítico se refiere a la capacidad de analizar información objetivamente y hacer un juicio razonado. Implica la evaluación de toda la información que se recibe, como puede ser la recopilación de datos por la empresa, así como información del sector y las innovaciones del mercado.

Con toda esa información es posible plantear distintas alternativas para dar solución al problema.

Compromiso

La persona que lidera debe estar comprometida con la organización, con sus objetivos y con los equipos de trabajo. Pero también debe comprometerse consigo misma y mantenerse en permanente actualización.

Manejo de entornos digitales

Esta habilidad está muy relacionada con la comunicación, dado que la asertividad requiere expresar opiniones, sentimientos, actitudes, deseos, decisiones, etc. de una manera calmada, respetando a las personas interlocutoras y sus derechos.

Algunas de las habilidades digitales que se necesitarán serán trabajo en equipo en remoto, gestión de la información, creación de contenido en formato digital y protección de dispositivos.

Negociación

La capacidad de negociación implica poder llegar a acuerdos con diferentes interlocutores, ya sean equipos internos, otras empresas, proveedores o patrocinadores. En contextos VUCA es habitual lograr alianzas con otras empresas, para avanzar de manera conjunta. Encontrar el valor mutuo que aporta este tipo de alianzas estratégicas, será crucial para cerrar una negociación de este tipo.

① Susana siempre ha sido una mujer con gran autoliderazgo y esto le ha servido para ayudar a sus compañeros y compañeras en muchas ocasiones. Por ejemplo, cuando incorporaron la app de recogida de paquetes en casa, fue ella la primera en descargarse el manual y la encargada de explicarles qué tenían que hacer.

3.2 Liderar en un mundo VUCA

Susana se ha dado cuenta de que, con su actitud proactiva y de ayuda, puede tener maneras de futura líder. Sin embargo, aún cree que tiene mucho que aprender para lograrlo. Ahora, aprenderá qué debe hacer para convertirse en una verdadera líder. ¿Y tú? ¿Te lo vas a perder?

"En tiempos de cambios rápidos, la experiencia podría ser su peor enemigo".
J. Paul Getty (Fundador de Getty Oil)

Los retos del futuro

La revolución digital ha traído consigo una serie de cambios, retos y desafíos a todos los niveles. Como ya hemos visto, en un futuro no muy lejano muchas de las profesiones que conocemos habrán desaparecido, pero... ¿Qué se supone que vamos a hacer cuando eso ocurra?

Nada. Porque no vas a permitir que eso pase. A continuación, descubrirás qué es lo que debes hacer exactamente para afrontar esta u otras nuevas situaciones que puedan darse en el futuro:

Aprovecha la realidad

Aprovechar la realidad que te ha tocado vivir. Tienes que planificar tus acciones y decisiones sobre la base de la realidad actual, no de un mundo ideal. Quienes gestionan de manera ágil planean basándose en la situación tal como es y así lo trabajan con su equipo.

Construye un equipo líder

Un equipo que sepa manejarse en un contexto VUCA, requiere que sus componentes tengan capacidad de liderazgo, de manera que puedan **constituir un equipo líder**. Esto requerirá seleccionar a profesionales líderes en diferentes disciplinas con orientación a:

1. Analizar los datos y hacer un seguimiento continuo y exhaustivo de la realidad.
2. Generar ideas y alternativas: los equipos deben ser lo suficientemente heterogéneos para lograrlo. Incluir siempre a personas con conocimientos tecnológicos.
3. Generar discusiones constructivas con el fin de que fluyan la innovación, el sentido de equipo y la motivación.

El mayor **activo** son las **personas de la organización y sus maravillosos cerebros**.

Define la misión y los criterios del éxito

La persona líder debe compartir con el equipo el **objetivo y los criterios de éxito** de la forma más clara e inequívoca posible.

En más de una ocasión será necesario repetir el objetivo para que siempre esté presente.

Se debe argumentar con agilidad, definir el fin estratégico y permitir que las personas más cercanas al problema tomen decisiones tácticas acordes con el fin.

Aplica Metodologías ágiles

¿Cuántas veces has oído que el problema es la comunicación? Pero que la comunicación sea un problema realmente es el resultado de:

1. Baja calidad en las relaciones del equipo (competitividad malsana, falta de confianza, posturas defensivas...).
2. Ignorancia metodológica. Es necesario tener una metodología clara y que todos la conozcan.

Fomenta la mentalidad de crecimiento

La **mentalidad de crecimiento** considera que trabajando duro se puede llegar a hacer casi cualquier cosa. Por eso, a las personas y los grupos de personas con esta mentalidad (*growth mindset*) les encantan los desafíos, porque son una **oportunidad de crecer y aprender**.

Una persona con mentalidad de crecimiento es quien dice: "Esta tarea no se me da bien, pero con el tiempo puedo conseguir hacerlo".

Cohesiona

La cohesión implica establecer parámetros de funcionamiento del equipo basados en un buen clima, confianza en el trabajo conjunto y en el valor aportado por cada componente del equipo. Un equipo líder cohesionado debe funcionar como un bloque ante las adversidades.

Comunicación fluida con el equipo

La comunicación en entornos VUCA se centra en la complejidad de un mundo interconectado. La persona líder tiene que poseer la capacidad de **persuadir** con su forma de comunicar, porque transforma ideas, creencias, actitudes y comportamientos e intenta satisfacer las necesidades de ambas partes. Por otro lado, debe transmitir credibilidad y confianza, especialmente ante la incertidumbre.

Necesita expresar las opiniones, los sentimientos, las actitudes, y los deseos y hacer valer sus decisiones en un momento adecuado, sin ansiedad excesiva y de una mera que no afecte a los derechos de los demás.

"Un líder lleva a las personas a donde no habrían ido solas".
Hans Finzel, escritor.

3.3 De reactivo a creativo. Evolución del liderazgo VUCA

¿Eres una persona líder reactiva o creativa? ¿Cómo actúas desde el miedo? Cuando se detecta que algo no va bien, se suele actuar movido por el miedo, la tensión se vuelve reactiva y se tiende a mantener la seguridad. Es decir, el liderazgo se ejerce desde esa **tensión reactiva** y se expresa a través de comportamientos que limitan la efectividad.

La tendencia es aplicar las principales estrategias reactivas:

- **Cumplimiento:** medir la seguridad personal complaciendo las expectativas de los demás, en vez de actuar sobre la base de lo que se quiere.
- **Protección:** la persona líder permanece distante, superior y/o racional.
- **Control:** se establece un sentido de valor personal a través del cumplimiento de tareas y de logros.

¿Cómo convertirte en una persona creativa?

Comprende para crear, crea para innovar

La innovación no es el fruto de la genialidad ni de la intuición, sino de la comprensión y de la puesta en marcha de ideas. Las personas con liderazgo creativo son personas autónomas y buenas comunicadoras.

- Se relaciona con el avance, el progreso y la transformación. Un liderazgo creativo parte del descubrimiento y desde ahí realiza un diagnóstico para entender el problema.
- El segundo paso es crear manteniendo la motivación.
- El tercero, innovar implementando el nuevo producto o servicio, pero con la idea de seguir evolucionando.

¿Qué hace el verdadero o verdadera líder creativo o creativa?

Comprender

Implica explorar, conocer, investigar, entender. Una persona líder creativa da rienda suelta a la curiosidad y no da nada por sentado.

- El primer paso es conocer lo que está pasando en el momento para entender el escenario actual (descubrir).

- El segundo paso es ordenar y clasificar la información para alinearla con los objetivos definidos previamente. Se transforman los resultados en pronósticos, oportunidades y planes.

Crear

Implica idear, definir, prototipar, diseñar. Se abre la mente y se desarrollan soluciones logradas. No basta con que sean originales, necesitan complementarse con eficacia e utilidad. Fases:

- **Conceptualización.** Se generan ideas no excluyentes entre sí a partir de la inspiración y el aprendizaje. Se esbozan los primeros conceptos.
- **Diseño.** Se diseñan estrategias, productos o servicios que dan respuesta al problema inicial.

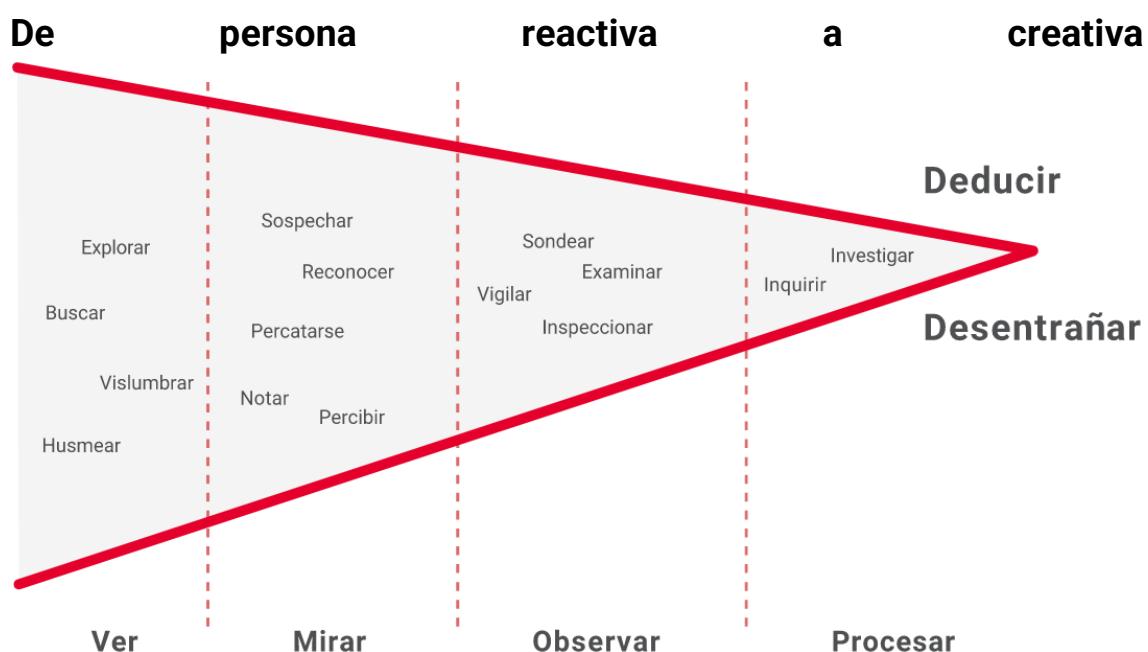
Innovar

Implica construir, poner en marcha, practicar, validar, escalar. Para innovar es necesario materializar y explotar con éxito una idea. Fases:

- **Implementación.** Se producen los productos o servicios finales, teniendo en cuenta los componentes técnicos, financieros o sociológicos.
- **Evolución.** Se analizan los indicadores apropiados con el objetivo de mejorar la competitividad y aumentar el aporte de valor en los productos o servicios.

¿Y por dónde empiezo?

El proceso de comprender empieza con una mirada abierta. La persona creativa identifica las señales, las pone en contexto, encuentra lo novedoso. Así comienza cualquier análisis. Después, y a medida que avanza, comienza a ser capaz de reconocer, inspeccionar, inquirir...



"No tengas miedo de renunciar a lo bueno para ir a por lo grandioso".
John D. Rockefeller, empresario e inversor.

De VUCA a VUCAH

Últimamente, no son pocas las fuentes en las que se puede ver cómo el famoso entorno VUCA ha sido complementado con una "H" de Hipercnectividad.

Entendemos por hipercnectividad empresarial la nueva era de la comunicación, donde la tecnología ha cambiado casi todo y donde las capacidades digitales se han popularizado, dejando de ser un ámbito exclusivo de profesionales.

Cualquier persona, hoy en día, tiene la posibilidad de estar **conectada a la información y al conocimiento de una manera reactiva** (los que se conectan para mirar solamente) o **de una forma proactiva** (los que se conectan para mirar y aportar su visión).

El proceso de transformación digital en el que estamos inmersos pasa por la **hiperconectividad**.

4. CIERRE

4.1 Resumen

¿Qué le ha ocurrido a nuestra protagonista?

A lo largo de esta Unidad Didáctica Susana ha aprendido a prepararse para enfrentarse al nuevo mundo que nos ha tocado vivir y ha tomado conciencia de que lo más importante es estar preparados y preparadas para los nuevos cambios que han de llegar. Además, Susana ha adquirido la **capacidad para el trabajo autónomo en el campo profesional teniendo en cuenta sus limitantes**.

¿Y qué has aprendido a hacer?

- 1 A entender la volatilidad a la rapidez con la que se dan los cambios y, en ocasiones a la falta de procesos para enfrentarlos.



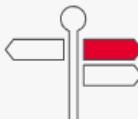
- 2 A comprender la incertidumbre como la poca certeza para predecir el futuro.



- 3 A definir la complejidad del entorno a la hora de tomar decisiones.



- 4 A relacionar la ambigüedad con la falta de claridad a la hora de tomar decisiones, ya que esta puede tener efectos imprevistos e incontrolables. Por eso es necesario buscar información y analizarla minuciosamente.



- 5 A usar las gafas del cambio en dos sentidos:

- Visión de cambio
- Visión estratégica



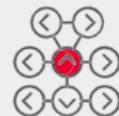
- 6 A usar tus habilidades individuales:

- Autoliderazgo
- Orientación a resultados
- Comunicación
- Empatía
- Escucha activa
- Flexibilidad y adaptabilidad
- Pensamiento crítico y resolución de problemas
- Compromiso
- Asertividad

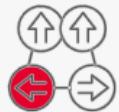


- 7 A potenciar otras de tus habilidades:

- Habilidades digitales
- Ambición
- Manejo del estrés
- Disciplina



- 8 A ser una persona más creativa alejándote de la perspectiva reactiva.



A lo largo de toda esta Acción Formativa hemos visto cómo Susana ha adquirido diferentes conocimientos sobre la resolución de problemas. Susana no solo ha descubierto la manera de enfrentarse a los cambios, a ser más creativa y a comprender el mundo que le rodea. También se ha introducido en los nuevos sistemas de trabajo que, poco a poco, van llegando a todos los estratos de nuestro sistema laboral. Además, ha comprobado que es una persona ágil en su trabajo.

Por su parte, la empresa Logística KP24h ha implementado metodologías ágiles para varios de sus procesos y ha obtenido grandes mejoras que ha podido disfrutar su clientela más directa. Por esa razón, está formando a toda la compañía para que aprendan estos nuevos procesos. Susana ha recorrido un largo camino y ahora se siente más preparada tanto personal como profesionalmente. No ha sido un camino fácil, pero ha merecido la pena.

¡Enhorabuena, Susana!

¿Qué capacidades has conseguido?



Resolución de problemas

Capacidad para plantear y resolver problemas implementando soluciones innovadoras e interdisciplinares.

4.2 Referencias bibliográficas

A continuación, puedes ver la relación de recursos (artículos, estudios, investigaciones, páginas web...) que se han consultado y citado para elaborar el contenido de esta Unidad Didáctica:

- El liderazgo educativo. Los equipos directivos en centros de primaria, elementos básicos del éxito escolar. Recuperado de: <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/PdfServlet?pdf=VP15148.pdf&area=E> [19/02/2022].
- Entornos VUCA. Recuperado de: <https://www.entornosvuca.com/> [19/02/2022].
- Pensamiento creativo. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Pensamiento_creativo [19/02/2022].
- Satish U. y Streufert S. Strategic Management Simulations to Prepare for VUCAD Terrorism. Recuperado de: <https://web.archive.org/web/20110608051921/http://www.homelandssecurity.org/journal/%28S%28tv5bjtnjdzzufr55pb1ldq55%29%29/Default.aspx?oid=145&ocat=1&AspxAutoDetectCookieSupport=1>