



Liderazgo en la incertidumbre:

aprendiendo a bailar sobre el volcán

Hace tiempo que las empresas se mueven en un entorno que parece siempre al borde de una erupción volcánica. A pesar de ser conscientes de ello, la mayoría de líderes empresariales no saben cómo adaptarse al nuevo contexto y adaptar sus estrategias con éxito.

Jaap Boonstra

Profesor visitante en Esade Business School

Francisco Loscos

Profesor asociado en Esade Business School

En la actualidad debemos hacer frente a múltiples desafíos, como el cambio climático, los conflictos geopolíticos, la polarización social y política, las tensiones demográficas, la aparición de tecnologías disruptivas, las situaciones de pobreza, las grandes migraciones y los problemas de salud.

Se trata de un contexto que se asemeja a la erupción de un volcán por la fuerza arrasadora de sus efectos, por lo que planteamos enmarcarlo bajo el acrónimo VOLCANIC por las siglas en inglés de sus características. Y es que se caracteriza por ser volátil (*volatile*), continuo (*ongoing*), líquido (*liquid*), complejo (*complex*), ambiguo (*ambiguous*), anidado (*nested*), interactivo (*interactive*) y caótico (*chaotic*). De hecho, esta perspectiva va más allá del ampliamente utilizado concepto VUCA o el más reciente concepto BANI.

Por otra parte, reflexionamos sobre los resultados de una investigación en torno al posicionamiento de las organizaciones frente a las exigencias de dicho escenario. Se basa en las aportaciones de más de mil directivos y líderes empresariales que han participado en el Executive MBA de Esade Business School durante los últimos cinco años.

LAS CARACTERÍSTICAS DEL NUEVO ENTORNO “VOLCANIC”

Repasemos en detalle los rasgos distintivos del contexto en el que se ven obligadas a operar las empresas en la actualidad:

Volátil

El entorno se caracteriza por la inestabilidad, la imprevisibilidad y las fluctuaciones rápidas, así que las circunstancias dentro y fuera de la organización pueden cambiar repentinamente e inesperadamente.

Esta volatilidad puede deberse a cambios en la demanda del mercado, avances tecnológicos, nuevas re-



gulaciones, tensiones geopolíticas o fluctuaciones económicas. Y exige un enfoque flexible en la estrategia, la toma de decisiones y el cambio organizacional.

Para hacer frente a los acontecimientos inesperados, las organizaciones deben focalizarse en el desarrollo de estrategias ágiles que permitan una adaptación rápida. A medida que cambian las circunstancias, a las empresas les resulta más difícil predecir y planificar el futuro. En esas condiciones, el ritmo y la naturaleza de los cambios suelen ser erráticos.

Continuo

Se refiere a la naturaleza continua e iterativa de los cambios, que ya no son episódicos ni planificados, por lo que hay una exigencia de adaptación constante a las nuevas circunstancias. De hecho, no hay un punto

final, lo cual implica que los retos persistirán y seguirán requiriendo atención y soluciones.

En consecuencia, el cambio debe verse como un proceso continuo y no como un proyecto con objetivos claramente definidos. No es un evento único, sino más bien un viaje dinámico que exige esfuerzo, seguimiento y adaptación de forma sostenida en el tiempo.

Líquido

El contexto evoluciona a gran velocidad, por lo que debemos posibilitar la modificación de estructuras y roles de forma inmediata e impecable. Esta necesidad contrasta con la realidad existente, donde predominan las estructuras rígidas y jerárquicas. Los límites tradicionales entre departamentos, roles e incluso entre la organización y su entorno serán cada vez más difusos.



Se requiere una visión sistémica y de colaboración estratégica que ponga el foco en las alianzas y en la construcción de redes, donde las relaciones y conexiones entre profesionales sean más importantes que las posiciones jerárquicas.

Complejo

Se debe a la naturaleza compleja y multifacética de los procesos y dinámicas involucrados en el cambio dentro de una organización. Las transformaciones rara vez ocurren de manera simple, sino que se desarrollan a través de una serie de sucesos interconectados y a veces impredecibles. Y los cambios que se producen en una parte de la organización pueden afectar de forma inesperada a otras partes.

Desde una visión metafórica y geométrica, los cambios en los sistemas complejos no se desarrollan en

línea recta, sino que se producen de manera turbulenta, impredecible, en bucles, círculos, espirales o saltos locos, por lo que liderar la transformación va a requerir visión y poder transformador para abordar toda esta complejidad.

Ambiguo

Las circunstancias no acaban de estar claras, sino que están abiertas a múltiples interpretaciones y su significado no es definitivo.

La ambigüedad puede hacer que pensamientos diferentes sean confrontados como pensamientos contrarios o, lo que es peor, contradictorios, pudiendo provocar desali-

Se requiere una visión sistémica y de colaboración estratégica que ponga el foco en las alianzas y en la construcción de redes, donde las relaciones entre profesionales sean más importantes que las jerárquicas

neación, confusión, ineficiencia e incluso algún conflicto entre los miembros de la organización.

Para evitarlo, es importante tanto una visión múltiple y de mente

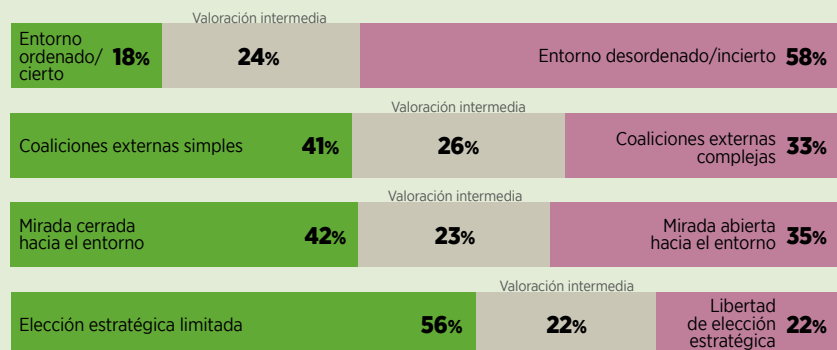
>>>

Bailando en un volcán

Nuestra investigación deja claro que la mayoría de líderes y directivos de organizaciones internacionales consideran que su realidad es dinámica, imprevisible e incluso caótica. Y, sin embargo, no están sabiendo cómo reaccionar:

- No son capaces de anticipar cómo afectará la dinámica del entorno a su organización.
- Tienen una visión limitada de su capacidad de actuación con los grupos de interés, por lo que impulsan alianzas simples a pesar de la complejidad del contexto. Entre esos grupos de interés se menciona principalmente a accionistas, competidores y reguladores. Y, sorprendentemente, los clientes no son mencionados como el grupo de interés más importante.
- Indican que su organización tiene una “mirada cerrada” sobre el entorno. Se trata de una mirada sin la suficiente amplitud paradójica y periférica, ya que no son capaces de extraer valor ni de la contradicción de la lógica cartesiana de los acontecimientos ni del trastorno que provoca la aparición de nuevos elementos.
- Asimismo, y en este caso con una mayoría más preocupante, los líderes expresan que su libertad de elección estratégica se ve limitada, sobre todo, por la cultura de jerarquía y control y por los juegos de poder. En este sentido, entre las cuatro ideologías culturales que plantea el modelo de Robert Quinn y Kim Cameron, el 33% de los entrevistados indicó que la prevalente en su organización es la jerarquizada, por encima del 31% que señaló la de mercado, el 25%, la de clan y el 11%, la adhocrática.

En resumen, el entorno está desordenado y la adaptabilidad es limitada. Es como si estuviéramos bailando sobre un volcán sin estar preparados para lo que pudiera pasar.



>>> abierta como un proceso de imaginación conjunta del futuro y la consecuente vinculación colectiva al mismo. El cambio debe verse como un proceso colaborativo que involucra a múltiples miembros, quienes imaginan colectivamente un futuro sostenible y se comprometen conjuntamente a darle forma¹.

Anidado

Los desafíos dentro de una organización a menudo están vinculados e integrados en otros más grandes y complejos. Rara vez ocurren de forma aislada. Por lo general, están interconectados con otros aspectos de la estrategia, la estructura, los procesos, la cultura y el entorno externo de la organización.

Esta interconexión implica que abordar un reto requiere comprender múltiples factores subyacentes y sus relaciones para tratar de afrontarlos de forma conjunta.

La vinculación de cuestiones contribuye a la complejidad general del cambio, lo cual va a requerir una visión multifacética para comprender los desafíos y evaluar el impacto potencial en el desarrollo de soluciones viables.

Interactivo

La interacción es una respuesta inherente a la naturaleza de los procesos, relaciones y acciones en las organizaciones, que enfatiza la importancia de las conexiones dentro de la organización, que es, por definición, una estructura social influenciada por las relaciones interpersonales.

La interacción debe ser un factor influyente en la construcción de significado y debe basarse en la creación y el mantenimiento de ciclos de retroalimentación en los que el impacto de los eventos se evalúe continuamente y se realicen ajustes en función de la retroalimentación recibida.

En los procesos de cambio interactivos todos los involucrados son participantes activos que plantean inquietudes, aportan ideas y colabo-

A pesar de la aparente aleatoriedad, los sistemas caóticos tienden a organizarse en torno a ciertos patrones que proporcionan estabilidad y dirección en medio del cambio

ran en el desarrollo e implementación de iniciativas de cambio.

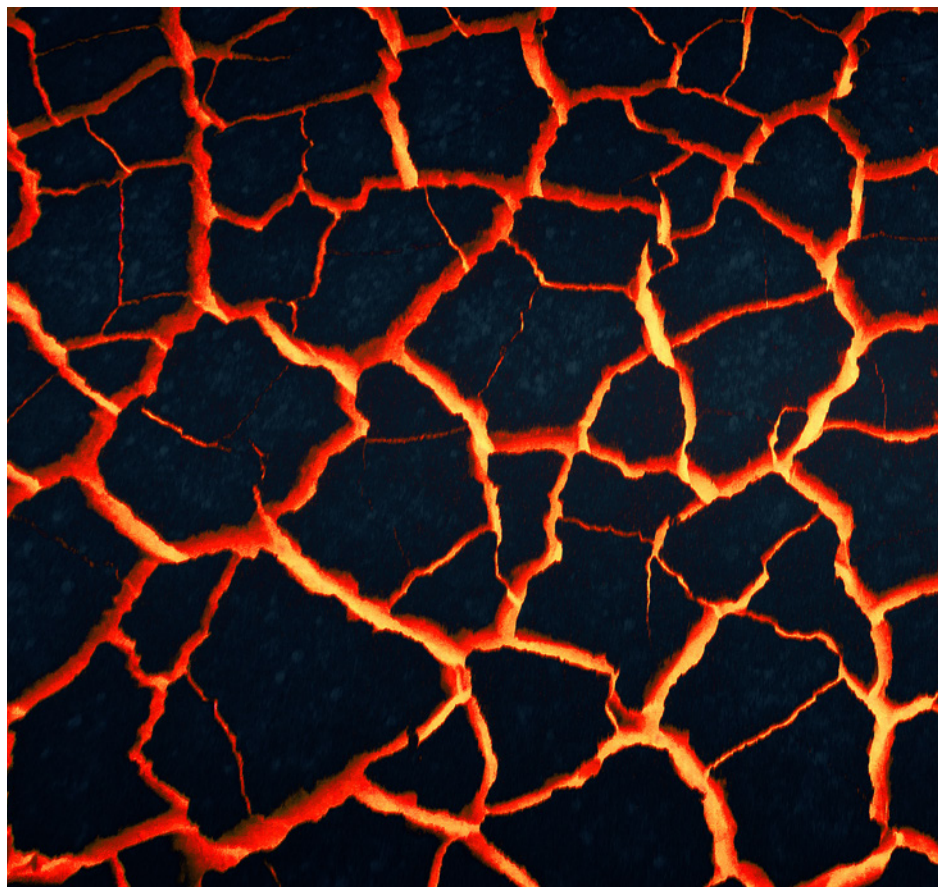
El cambio interactivo consiste en crear el cambio junto con aquellas personas a quienes les afecta. Esto ayuda a generar compromiso y aumentar la resiliencia y la adaptabilidad de la organización.

Caótico

La teoría del caos proporciona un marco para comprender cómo las organizaciones pueden adaptarse y

evolucionar frente a entornos complejos, dinámicos e impredecibles. Esta visión reconoce que es imposible predecir con certeza cómo se desarrollarán las organizaciones y que pequeños cambios pueden conducir a resultados desproporcionados.

A pesar de la aparente aleatoriedad, los sistemas caóticos tienden a organizarse en torno a ciertos patrones que proporcionan estabilidad y dirección en medio del cambio. Hay que ser conscientes de que los cam-



bios pueden surgir espontáneamente y de que las acciones a pequeña escala pueden tener un impacto importante en el desarrollo futuro.

DESAFÍOS PARA LOS LÍDERES EN UN CONTEXTO “VOLCANIC”

Una vez definido el entorno en el que nos movemos, llega el turno de analizar cuáles son los factores de éxito fundamentales:

1. Liderazgo

Para poder bailar sobre el volcán, los directivos tienen que demostrar cualidades de liderazgo adaptativo, que implica aceptar la complejidad, promover la flexibilidad, fomentar la experimentación y facilitar la colaboración entre grupos, ayudando a sus equipos a navegar la incertidumbre. Además, los líderes del cambio tienen la responsabilidad de movilizar

recursos para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades. La participación en todos los niveles de la organización es fundamental para mantener el impulso y superar las resistencias.

Este liderazgo se caracteriza por el pensamiento visionario, el pensamiento paradójico, la habilidad en la prospectiva de futuros, la toma de decisiones proactiva y la capacidad de inspirar la visión de futuros comunes.

2. Cultura organizativa

La cultura organizativa tiene que impulsar la innovación, la curiosidad, la diversidad, el aprendizaje continuo y la resiliencia. Esto implica promover el cuestionamiento permanente de prácticas y creencias que puedan estar obsoletas u obstaculizar el progreso. Es esencial fomentar un cambio cultural

3. Desarrollo de estrategias

Este desarrollo debe partir de la premisa que la planificación a largo plazo prácticamente no tiene sentido ante la imposibilidad de predecir el futuro. Esto obliga a los líderes a cambiar la visión estratégica hacia una prospectiva centrada en “preparar el futuro”.

En este contexto, las organizaciones deben centrarse tanto en desarrollar estrategias innovadoras y transformadoras como en incrementar la resiliencia y la agilidad para afrontar eventos inesperados. Para ello, deben desarrollar estrategias evolutivas que puedan adaptarse rápidamente en respuesta a los nuevos desafíos estratégicos, y así poder anticipar posibles frenos y adaptar las estrategias requeridas para seguir siendo competitivos y relevantes.

4. Toma de decisiones

Debe ser adaptativa, iterativa e incluir múltiples perspectivas, además de responder desde una perspectiva holística y periférica a cuatro tipos de pensamientos: futuro, exponencial, sistémico y paradójico.

Los líderes tienen que asumir dos complejos dilemas: por un lado, el existente entre la velocidad del contexto y la necesidad de ralentizar los procesos decisionales por las ambigüedades, verdades incompletas y de corta vigencia, y prioridades que pueden resultar contradictorias; y por otro, el existente entre el equilibrio de las necesidades de corto plazo y los objetivos estratégicos de largo plazo.

Involucrar y comprometer el universo organizacional en los procesos de resolución de problemas y toma de decisiones ayuda no solo a tomarlas, sino también a vincularlas a la relevancia y el impacto estratégico.

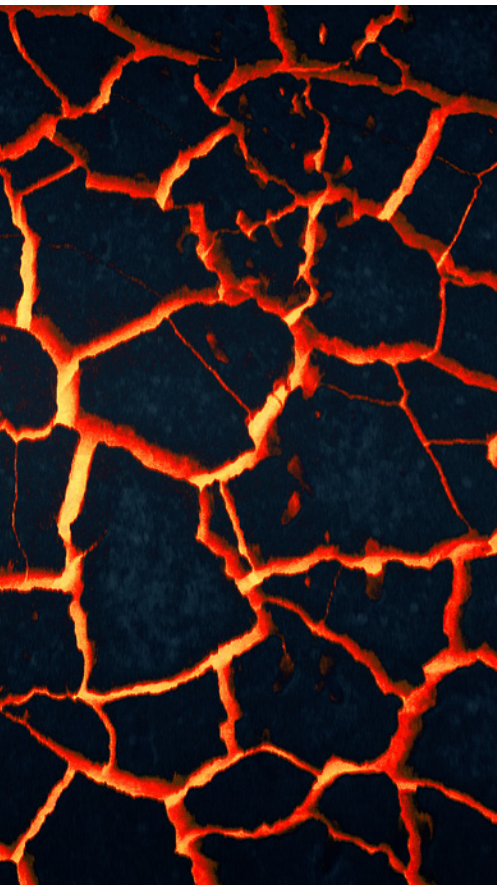
5. Enfoque del cambio

Es necesario abandonar la visión de la transformación como un camino lineal desde la planificación hasta la implementación, y dirigirla hacia ciclos iterativos, reveses y avances inesperados.

El liderazgo adaptativo se caracteriza por el pensamiento visionario, el pensamiento paradójico, la habilidad en la prospectiva de futuros, la toma de decisiones proactiva y la capacidad de inspirar la visión de futuros comunes

hacia la apertura, la creatividad y la voluntad de experimentar y aprender del fracaso, considerándolo una oportunidad de crecimiento y mejora.

El cambio sostenible implica incorporar nuevos comportamientos, procesos y normas culturales en la estrategia, estructura y cultura de la organización.



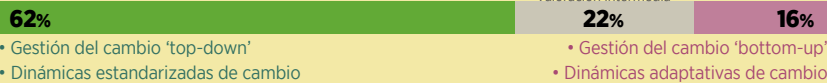
>>>

¿Listo para actuar de forma adaptativa?

Los resultados de la investigación ponen de manifiesto que, desde la perspectiva del liderazgo, no acabamos de estar preparados para “bailar sobre el volcán”. El nivel de exigencia que requiere el contexto VOLCANIC no puede alcanzarse si:

- La mayoría de los líderes utilizan estilos de liderazgo *top-down* y optan por enfoques estandarizados de cambio.
- La mayoría de los líderes gestionan la cultura organizacional como cerrada y estable, sin tener en cuenta las diferencias culturales.
- El desarrollo de la estrategia se centra más en el diagnóstico del problema que en una mirada de valor, gestionándose la misión y valores desde un dominio económico-técnico.
- Predominan los enfoques racionales y planificados del cambio por encima de los emergentes y continuos, que respondan a diferentes combinaciones.
- La mayoría de los líderes informan de los cambios y solo una minoría se centra en convencer de la necesidad; y si la respuesta es negativa, se interpreta como resistencia.
- El enfoque en la mejora es más fuerte que en la innovación.
- El cambio se afronta más desde coaliciones que desde perspectivas de amplia participación. Y, además, las dinámicas de aprendizaje son limitadas.

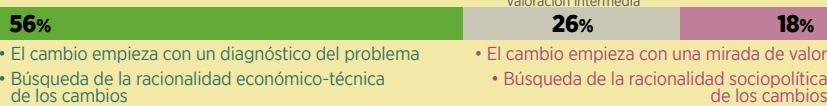
1. Liderazgo



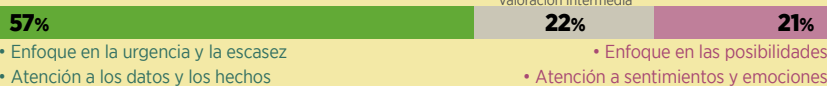
2. Cultura organizativa



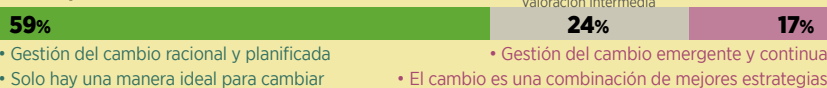
3. Desarrollo de estrategias



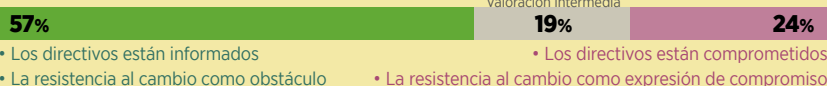
4. Toma de decisiones



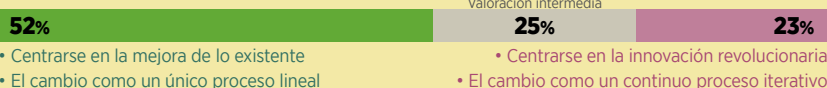
5. Enfoque del cambio



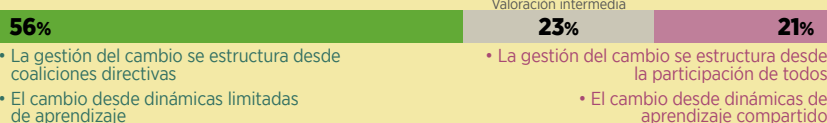
6. Comunicación



7. Innovación



8. Gestión del talento



>>> Se requieren enfoques audaces o poco convencionales que desafíen las normas, prácticas o paradigmas existentes dentro de la organización. A menudo se trata de superar los límites y pensar “fuera de la caja” para impulsar la innovación y la transformación.

Las iniciativas de cambio requieren la máxima participación, perseverancia y resiliencia para superar los obstáculos y lograr los resultados deseados, así como tener en cuenta la interconexión entre diferentes factores organizacionales y actores involucrados. La visión de un cambio constante requiere impulsar un compromiso también constante.

6. Comunicación

Se tiene que garantizar una rápida difusión de las coordenadas estratégicas (“por qué”) y operativas del cambio (“cómo” y “qué”). Es esencial abordar inquietudes y generar apoyo para las iniciativas de cambio. Por lo tanto, los líderes deben asegurar que la comunicación sobre las iniciativas de cambio sea clara, consistente y transparente en todos los niveles de la organización, y para ello deben tener una gran visión del sentido de la transformación, una elevada capacidad de influencia y un extraordinario uso de la narrativa.

La falta de comunicación socava la confianza y la cooperación, generando tensiones e incrementando la posibilidad de que surja resistencia al cambio.

7. Innovación

Es esencial que se impulsen culturas innovadoras sobre las que desarrollar ideas radicalmente nuevas que cambien en profundidad la forma en que la organización opera o entrega valor. La innovación es un elemento fundamental, por cuanto incrementa las posibilidades de anticiparse al cambio y permite aprovechar mejor las nuevas oportunidades a medida que surgen.

La innovación, que consiste en hacer realidad una nueva idea con valor que pueda ser adoptada por otros, cambia la visión de los esce-



narios y los acontecimientos, la forma en que trabajamos y cómo interactuamos.

8. Gestión del talento

Tiene que posibilitar a las organizaciones adquirir y desarrollar códigos de talento relacionados con el liderazgo transformacional, la curiosidad, el coraje, la pasión, el pensamiento futuro, paradójico y disruptivo, así como la toma de decisiones, la audacia y la intuición.

Estos códigos deben gestionarse desde perspectivas estáticas (lo que hoy significan) y perspectivas proyectivas (las derivadas de dichas habilidades en futuros escenarios de desconocida incertidumbre y anónima complejidad).

Las fórmulas para el desarrollo de lo anterior no solo están en las dinámicas de aprendizaje, sino también en las capacidades de construir escenarios de confianza en los que se valore el pensamiento no convencional y de impulsar una diversidad que genere una inteligencia colectiva.

Para competir desde el talento, las organizaciones deben empezar a reverter la visión clásica de atraer, re-

tener y desarrollar por la de retar, volver a tener y conectar, así como invertir en el desarrollo de un talento que pueda navegar en la complejidad, inspirar la innovación e impulsar y guiar a la organización a través del cambio.

CONCLUSIÓN

La perspectiva VOLCANIC deja claro que se necesita flexibilidad y capacidad de adaptación en las dimensiones estratégica, de toma de decisiones y gestión del cambio. Solo con agilidad es posible responder eficazmente a cambios repentinos. De hecho, las empresas deben centrarse en hacer frente a acontecimientos inesperados y afrontar el cambio como una actividad colectiva, creativa y lúdica.

Sin embargo, las estrategias adaptativas no se utilizan ampliamente. La estrategia de cambio dominante en las organizaciones sigue siendo una estrategia de cambio planificada tradicionalmente, lo cual supone un enfoque inútil.

Los líderes son conscientes de esta inconsistencia, que se justificaría por su pensamiento limitado en el terre-

no del liderazgo, la cultura, la estrategia, la comunicación del cambio y la innovación, un apartado en el cual las escuelas de negocios podrían tener una aportación relevante. ■

Referencias

1. Boonstra, J. J. y Loscos, F. *El cambio como un juego de interacción estratégica: una visión positiva sobre el cambio y la renovación en las organizaciones*. Profit Editorial, 2019.
- » Boonstra, J. J. "Organization development and change: Cornerstones and future perspectives". En T. Rocco, M. L. Morris, R. Poell y B. Shuck (eds.). *Handbook for Human Resources Development*. Sage, 2024.
- » Boonstra, J. J. y Eguiguren, M. *Alianzas estratégicas que crean valor - Claves para colaborar impulsando un futuro sostenible*. Profit Editorial, 2023.
- » Loscos, F. y Boonstra, J. J. "Más allá del cambio planificado. ¿Jugamos?". *Harvard Deusto Business Review*, 291, julio de 2019.
- » Loscos, F. y Boonstra, J. J. "Impulsando la transformación organizacional. Cómo analizar el nivel de preparación de nuestra organización para enfrentarse a los cambios". *Harvard Deusto Business Review*, 297, febrero de 2020.
- » Loscos, F. "Los 15 mayores desafíos de la gestión del talento". *Harvard Deusto Business Review*, 324, julio de 2022.

"Liderazgo en la incertidumbre:
aprendiendo a bailar sobre el volcán",
Harvard Deusto © MG Agnesi Training, S.L.