

Liderazgo para un mundo Vuca

El U.S. Army War College acuñó el acrónimo Vuca para caracterizar la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad del mundo en el cual vivimos, y en el cual operan hoy las empresas. De hecho, desafíos globales como la tecnología exponencial, la necesidad de crear nuevos modelos de negocio, la seguridad cibernética y las desigualdades socio-económicas, entre otras, son un reto para las empresas. No solo vivimos en un mundo donde es pretencioso pensar que se tienen las respuestas a estos retos, sino que la sobrevivencia y el éxito de una empresa dependen de la calidad de las preguntas que sus líderes se hacen frente a los desafíos globales.

Vivimos en una época de perturbaciones profundas. Hoy más que nunca sentimos que todo lo que es sólido se derrite en el aire. Mientras que la tecnología facilita y acelera el acceso a la información, la circulación de las ideas y el acercamiento entre grupos y personas, el mundo al mismo tiempo está marcado por unas brechas profundas que afectan nuestra relación con el medioambiente, la equidad socio-económica, el diálogo entre culturas, y hasta la misma conexión con uno mismo. Es suficiente pensar que estamos consumiendo un 50 por ciento más de los recursos que nuestro planeta puede generar, que dos mil millones y medio de personas subsisten con menos de 2 dólares al día, y que mueren el doble de personas por suicidio que por guerras. En la aldea global que es el mundo, vivimos fragmentados.

En este contexto desafiante, para prosperar las empresas necesitan promover un liderazgo más ágil y consciente, no solamente dentro de la misma organización, sino también en



ALDO CIVICO
Antropólogo y Coach
Ejecutivo Internacional
aldo@aldocivico.com

sus relaciones con la realidad circundante. De hecho, en el entorno Vuca en el cual operan, ya no se requieren gerentes-héroes, que son dueños de todas las respuestas y de todo el conocimiento. El tiempo para esta forma de gerencia ya pasó. Por el contrario, hoy se necesitan líderes inspirados por un propósito y una ambición que trasciende lo personal y a la misma empresa. Su manera de pensar tiene que incluir una visión más amplia, y favorecer la corresponsabilidad y la co-creación. De manera similar a un director de orquesta, los líderes tienen que saber valorar y poner en armonía la diversidad de experiencias, perspectivas, y conocimientos. Por eso, reconocen en la diversidad el elemento necesario para una colaboración efectiva, lo que permite la innovación. Pero eso requiere desarrollar habilidades mentales y emocionales superiores, para abrirse al cambio y sentirse cómodos en nuestro mundo Vuca. De hecho, hoy el desarrollo del liderazgo tiene que ir de la mano de la evolución humana de los gerentes.

Los desafíos que un entorno Vuca presenta son una oportunidad para desarrollar las calidades de un liderazgo consciente y ágil, las que, como los estudios demuestran, solo un bajo porcentaje de líderes ha desarrollado. Queda mucho camino por recorrer.



CONSEJOS PARA LÍDERES

MAURICIO RODRÍGUEZ
@liderazgomr

"No hay honor mayor que poder contribuir al crecimiento intelectual y espiritual de otras personas".

ELLIE BURROWS



GUSTAVO MORENO MONTALVO
Consultor independiente
gustavomorenom@gmail.com

Ética y economía

El concepto de ética se refiere al comportamiento apropiado o inapropiado de las personas en su respectiva comunidad. Por ende, los criterios para calificar conductas, e incluso las posibilidades mismas de acción, cambian según lo hagan el conocimiento que se incorpora en la calificación y la sociedad misma. La economía, por su parte, busca en términos generales aumentar el ingreso, definido en forma gruesa como la suma del valor de los consumos, la inversión y el gasto público. El propósito de mejorar la distribución del ingreso puede ser el camino para aumentar el ingreso futuro, porque facilita la probabilidad de aporte de toda la población a la tarea de obtener más valor en la actividad económica, sobre todo si se ancla en el propósito de reducir desigualdad de oportunidades. La ética no siempre valora en forma positiva el aumento del ingreso. Así, hoy no caben el trabajo esclavo ni el uso abusivo de lo ajeno para construir valor. No hay dos comunidades con éticas iguales: cada una establece sus normas, muchas de las cuales se convierten en leyes respaldadas por el poder coercitivo del Estado respectivo. Las leyes fundacionales definen cómo se producen las demás leyes y quién interpreta si hay desviación entre ley y conducta.

A finales de los años sesenta del siglo pasado el economista americano Gary Becker aportó a la discusión sobre la valoración de conductas desviadas el cálculo de la diferencia entre el producto de la probabilidad de sanción por los agentes estatales por el costo de la sanción y el beneficio para el agente económico que enfrenta el dilema de violar las leyes. Lo cierto es que la cadena de actores en el proceso de detectar, allegar pruebas, juzgar, sancionar y hacer efectiva la sanción es compleja, y cada eslabón puede tener sus propios propósitos. Toda persona está siempre en riesgo de conflicto con los intereses de la comunidad como un todo. Además, toda conducta individual afecta de una manera u otra a todas las demás personas y, como se ha planteado, los criterios de valoración cambian con el tiempo. El mayor dilema quizá gira sobre si se debe tasar de igual manera los impactos de medidas o conductas para quienes viven hoy y para quienes aún no han nacido. Tampoco es fácil definir reglas generales para asignar peso relativo al costo y beneficio económico, social y ambiental.

La permanencia de la especie bajo reglas de respeto establecidas al final de la segunda guerra está amenazada en el relativo corto plazo por la problemática ambiental. Es ineludible reflexionar sobre las conductas apropiadas, y diseñar marcos normativos adecuados para impulsar la sostenibilidad. Toda la ciudadanía está llamada a impulsar los cambios necesarios para la transformación de la respectiva sociedad con el fin de evitar desastres de consecuencias inimaginables. Es preciso participar en la revisión de las normas de convivencia que permitan aumentar el ingreso sin amenazar la sostenibilidad ambiental y social. Por supuesto es más cómodo no escuchar a quienes propongan criterios diferentes para valorar conductas, pero sin deliberación no hay soluciones. El impacto de diversas opciones de políticas en la economía y la sociedad del futuro se puede estimar, así sea con imprecisión, como criterio para priorizar posibilidades y excluir las indeseables. La ética exige estudiar con rigor las diferentes alternativas.

TODA PERSONA ESTÁ SIEMPRE EN RIESGO DE CONFLICTO CON LOS INTERESES DE LA COMUNIDAD COMO UN TODO

EL NIVEL ALCANZADO POR LA CONCENTRACIÓN DE GASES ES LA MÁS ALTA EN LOS REGISTROS MODERNOS DE MEDICIÓN

Y está demostrado hasta la saciedad de la estrecha correlación entre la mayor concentración de CO₂ en la atmósfera y la elevación de la temperatura. Hace mucho rato que el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático de las Naciones Unidas llegó a esta conclusión y más recientemente así lo reconoció nada menos que la Agencia Nacional de Evaluación del Clima de los EE.UU., en su cuarto Informe cuatrienal, avalado por la Academia Nacional de Ciencias, a contrapelo de las pamplinadas del presidente Donald Trump. Según el mismo "la evidencia del cambio climático abunda, desde lo más alto de la atmósfera hasta las profundidades de los océanos".

Estamos viviendo, entonces, en tiempo real, una verdadera tragedia ambiental que compromete la habitabilidad de nuestro planeta, frente a la cual no podemos permanecer impasibles. El tiempo para actuar y detener esta alocada carrera hacia el abismo apremia!

orienta a fortalecer el gran capital y a los intermediarios financieros que en últimas se están quedando con los recursos públicos, como efecto de la privatización de los servicios públicos y el manejo de los dineros de la salud, la educación y las pensiones, transformados por arte y magia de intereses egoístas y mezquinos, en la gran tajada de un sector que gana sin retribuir ni arriesgar absolutamente nada.

En ese orden de ideas, fáciles predecir que no tendremos efectos positivos en el crecimiento ni en el empleo, pues la informalidad, la vulnerabilidad de la clase media, de que tanto se habla ahora como el fenómeno latinoamericano, y la con-

centración de la riqueza, continuarán atentando contra la equidad, pues no aparece por parte alguna la decisión de atacar la desigualdad ni impulsar la demanda.

Para rematar, no hay acuerdo en la formulación de políticas públicas pues los ministros y los que se creen dueños del Gobierno lanzan señales contradictorias. Hablar de aumentar el salario mínimo, cuando el ministro Carrasquilla lanza cantos de sirena a empresarios y banqueros, al par que anuncia un desfinanciamiento de 25 billones de pesos, en las finanzas que recibe, no hace más que aumentar el desconcierto, pues se adivina un tufillo populista que incrementa la desconfianza.

En resumen, no hay motivos de tranquilidad. El acuerdo sobre política anticorrupción, aparece como un contentillo frente a los enormes desafíos económicos del momento y a dos retos de gran magnitud: la violencia contra actores sociales y políticos que ya no se puede atribuir a Santos, y la diáspora venezolana que exige una respuesta efectiva y solidaria, lejos del tambo de campaña al tema, por la vicepresidencia.

Definitivamente, hay preocupación por el futuro inmediato y desconcierta la insistencia en ajustes fiscales que favorecen al 1% que posee el 40,6% de la riqueza del país, en detrimento del 40% que no alcanza a recibir el 15% de los recaudos tributarios.