

Comercialización 2022 - UNCuyo



LIDERAZGO EN TIEMPOS DE CAOS

Liderar en un entorno BANI

Ing. Pedro A. Araujo Dufour



GAIA

CO-CREANDO

www.menti.com

Code: 6373 5343



ENTORNO



CÓMO NOS HACE SENTIR

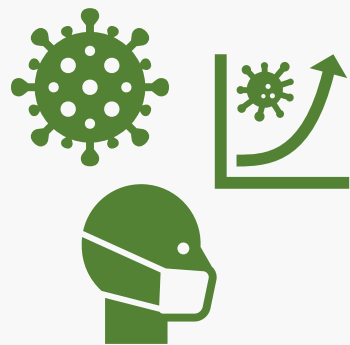


GAIA

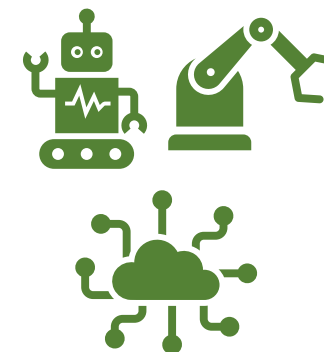
LO QUE SE NECESITA



GAIA



¿QUÉ CARACTERIZA AL ENTORNO ACTUAL?



ENTORNO



V

VOLATILITY

-VOLÁTIL-

U

UNCERTAINTY

-INCIERTO-

C

COMPLEXITY

-COMPLEJO-

A

AMBIGUITY

-AMBIGUO-

B

BRITTLE

-QUEBRADIZO-

A

ANXIOUS

-ANSIOSO-

N

NON-LINEAR

-NO LINEAL-

I

INCOMPREHENSIBLE

-INCOMPENSIBLE-



GAIA

ENTORNO

-Tasa de cambio-
-Ilusión de fortaleza-



V

VOLATILITY
-VOLÁTIL-

B

BRITTLE
-QUEBRADIZO-

MOTIVOS

Cambios naturales
Cambios dinámicos
Cambios en la velocidad y ratio

EFECTOS

Riesgo
Inestabilidad
Flujo

DEMANDA

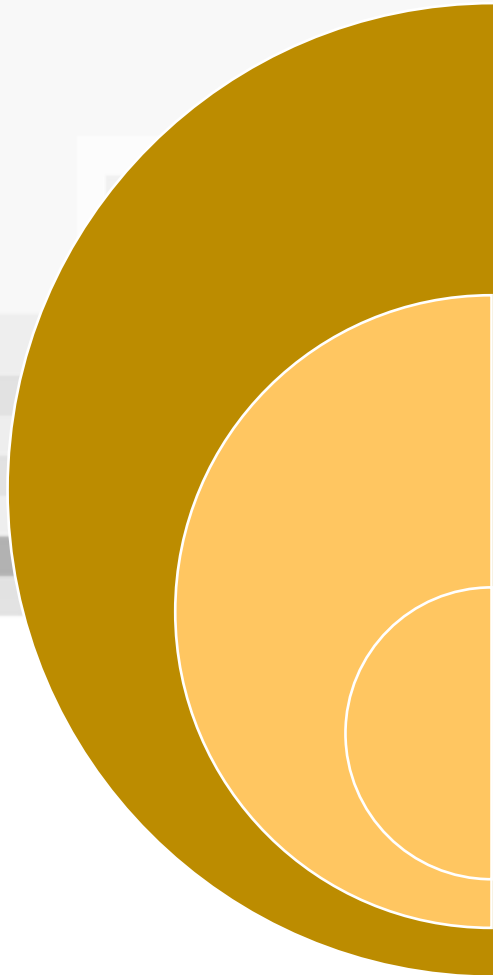
VISIÓN
Acción
Probar cambios
RESILIENCIA



GAIA

PROPÓSITO

GOLDEN CIRCLE Simon Sinek



QUÉ

- Resultado

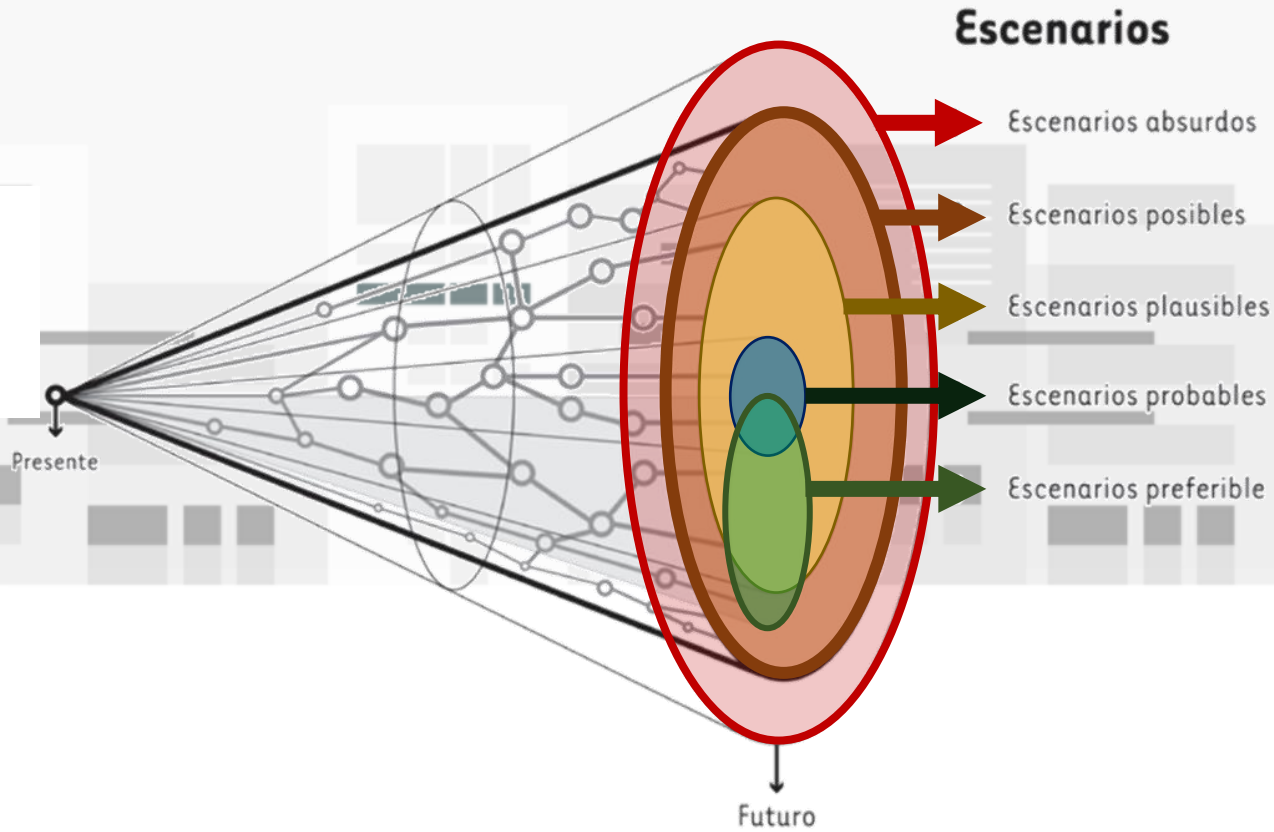
CÓMO

- Proceso

PORQUÉ

- Propósito





○ = Reacciones o comportamie que van gatillando distintos escenarios futuros.

**Futuro IMPREDECIBLE
pero CREABLE**

- ¿QUÉ OCURRE?
- ¿QUÉ QUIERO QUE OCURRA?
- ¿QUÉ PUEDE OCURRIR?
- ¿QUÉ PUEDO HACER?
- ¿QUÉ VOY A HACER?



ENTORNO

-Presente poco claro-
-Futuro al presente, miedo-

U

UNCERTAINTY
-INCIERTO-

A

ANXIOUS
-ANSIOSO-

MOTIVOS

Impredecibilidad
Factor sorpresa
Salidas desconocidas

EFFECTOS

Parálisis a causa
del impacto

DEMANDA

ENTENDIMIENTO

Aprendizaje
Perspectivas

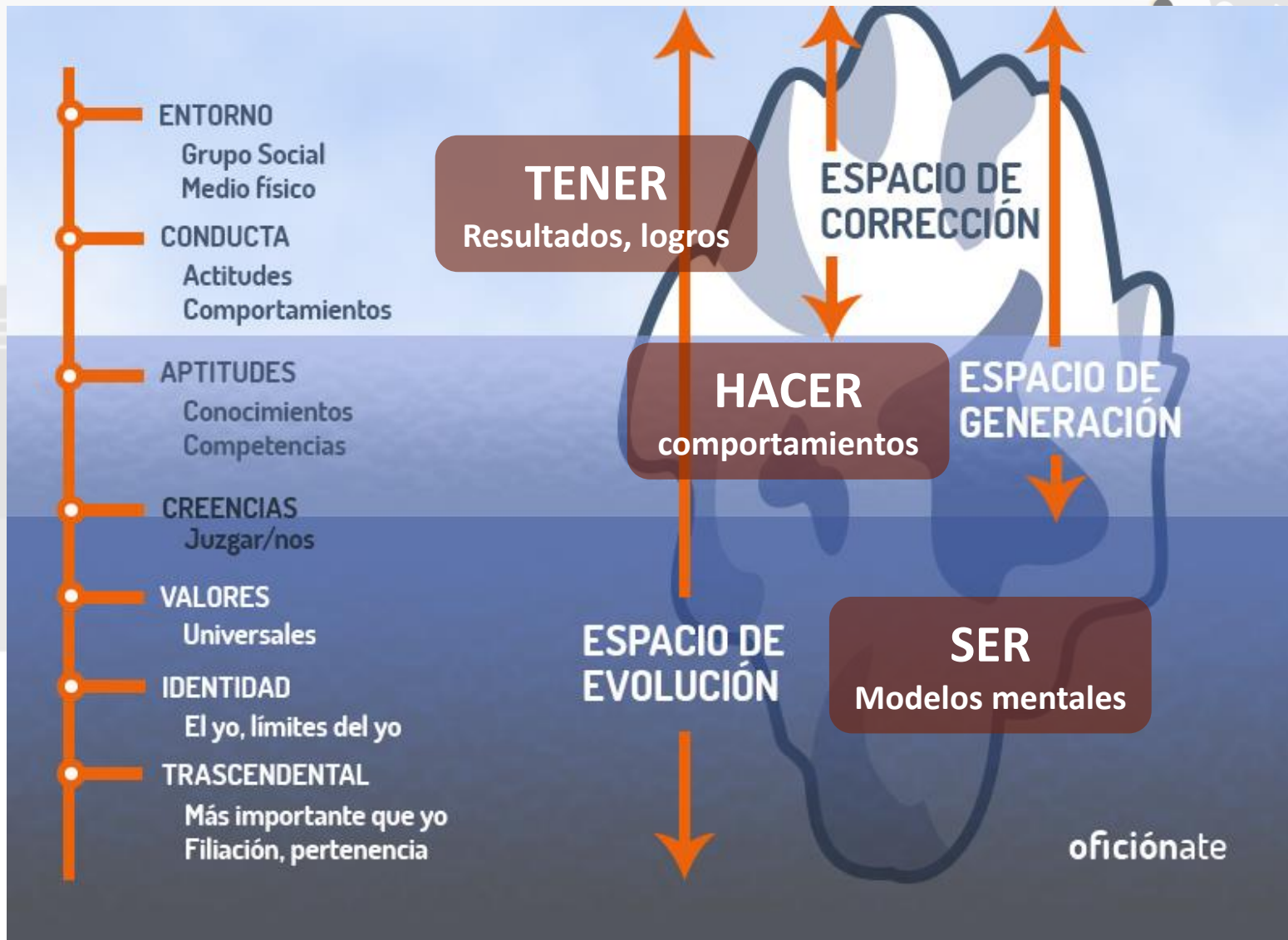
EMPATÍA

Atención Plena





NIVELES NEUROLÓGICOS



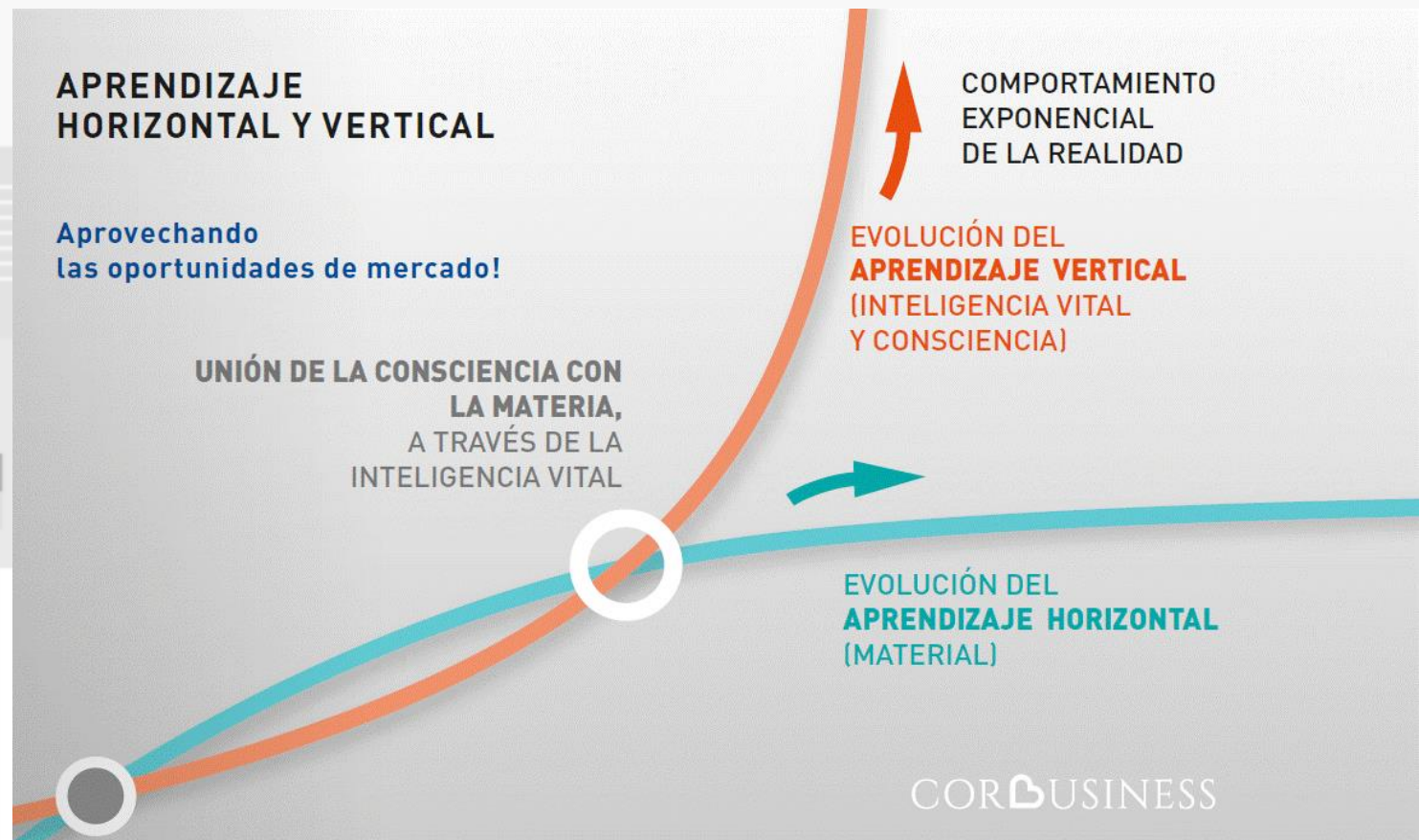
APRENDIZAJE

Vertical y horizontal



“El aprendizaje vertical no solo actualiza el sistema operativo del líder, sino que también vuelve a cablear su hardware y expande sus capacidades como líderes y sus competencias más técnicas”

Robert Kegan



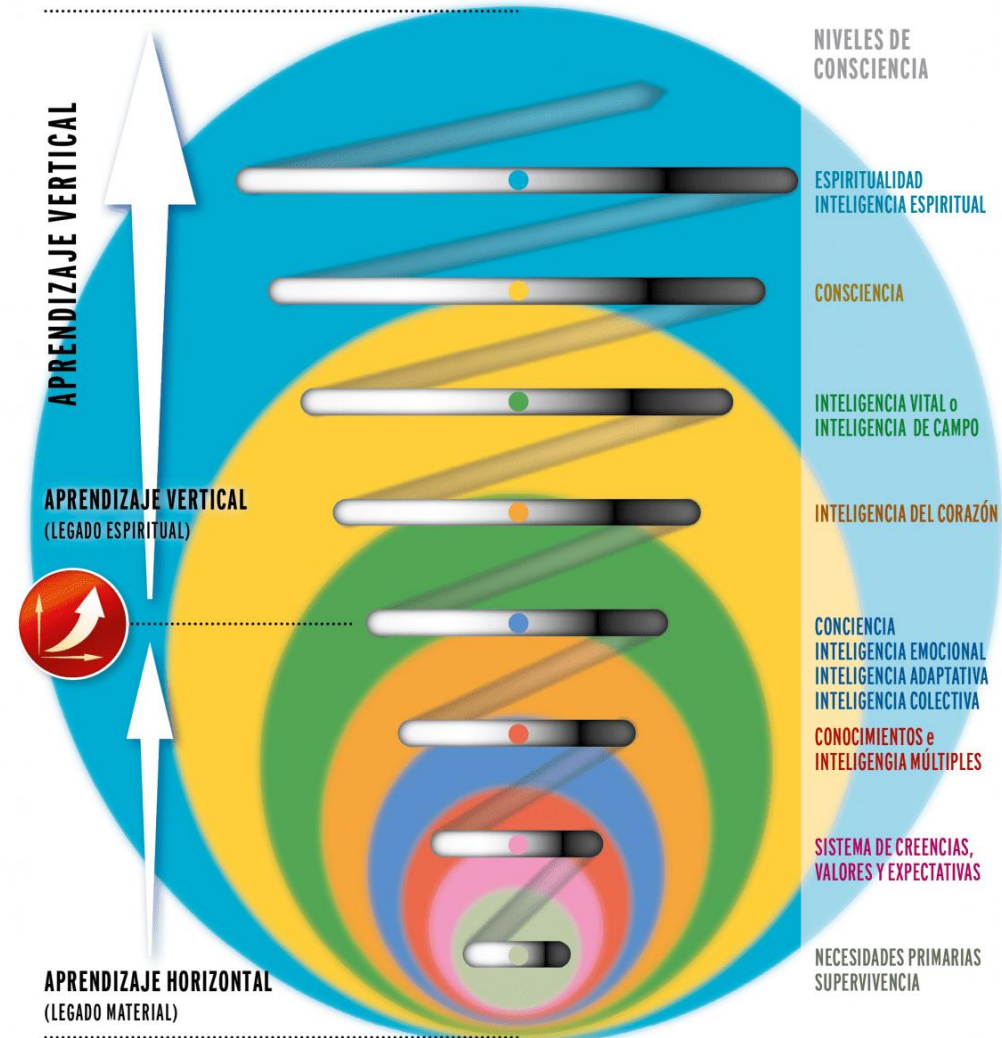
GAIA

APRENDIZAJE

“El aprendizaje vertical no solo actualiza el sistema operativo del líder, sino que también vuelve a cablear su hardware y expande sus capacidades como líderes y sus competencias más técnicas”

Robert Kegan

Vertical y horizontal



GAIA



¿CÓMO VENÍS HASTA AHORA?



GAIA

ENTORNO

-Múltiples factores-
-Mayor confusión-



C

COMPLEXITY
-COMPLEJO-

N

NON-LINEAR
-NO LINEAL-

MOTIVOS

Correlación en las
tareas
Efectos
multifacéticos
Influencias

EFFECTOS

Improductividad

DEMANDA

CLARIDAD
Foco
Flexibilidad
Creatividad
CONTEXTO



GAIA

ANÁLISIS DE DATOS



BUSINESS INTELLIGENCE



DATA MINING



ANALYSIS



BENCHMARKING



MANAGEMENT



REPORTING



MEASURE



STRATEGY



GAIA

ENTORNO

-Falta de claridad-
-Causa-efecto exponencial-



A

AMBIGUITY
-AMBIGUO-

I

INCOMPREHENSIBLE
-INCOMPRENSIBLE-

MOTIVOS

Ideal vs. Real
Falta de interpretación

EFECTOS

Dudas y distracciones
Falta de toma de decisiones
Daño a la innovación

DEMANDA

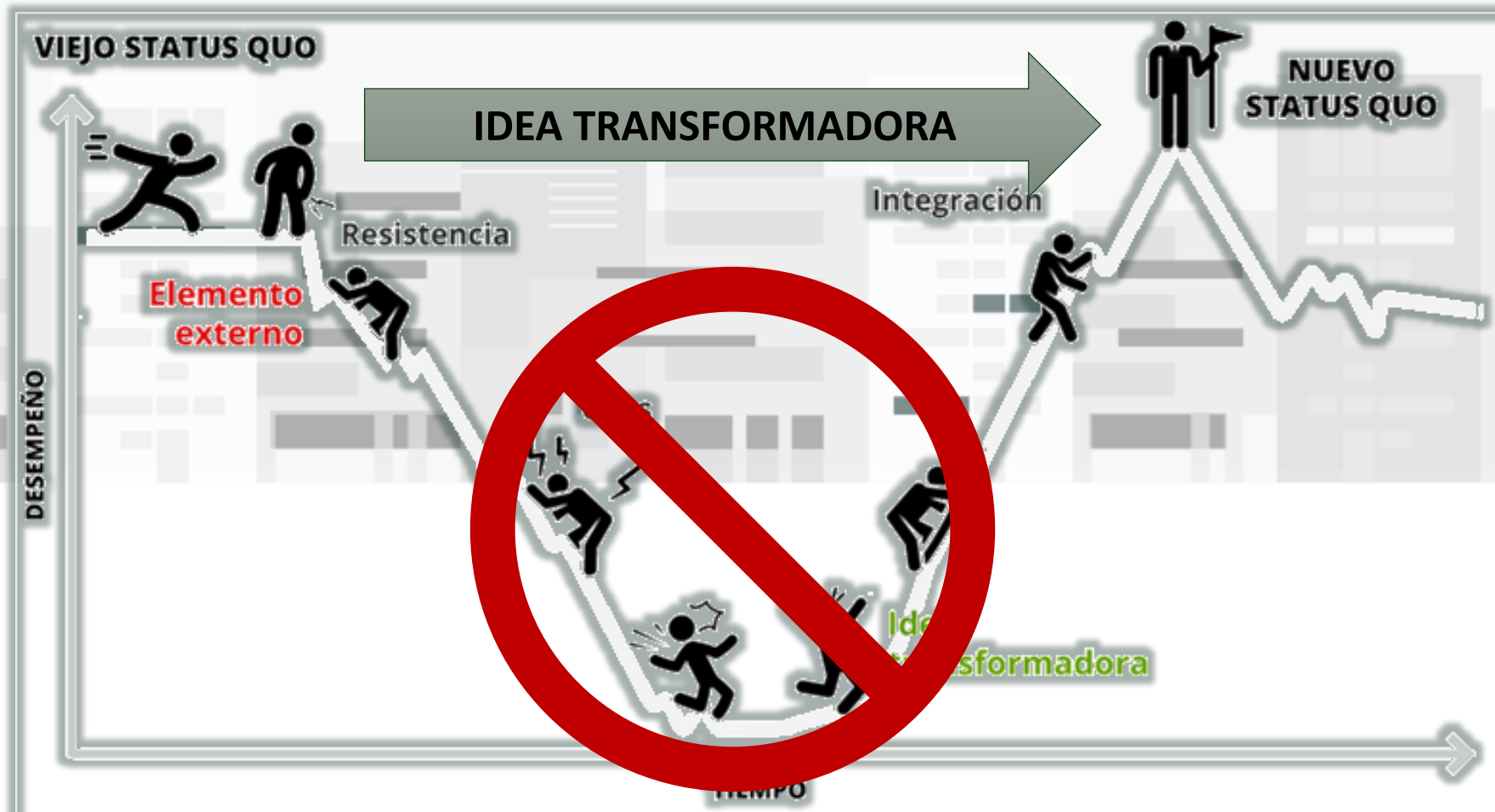
AGILIDAD
Toma de decisiones
Innovación
INTUICIÓN



GAIA

TRANSFORMADOR

MODELO DE CAMBIO Satir



TRANSFORMADOR

MODELO DE CAMBIO Kotter



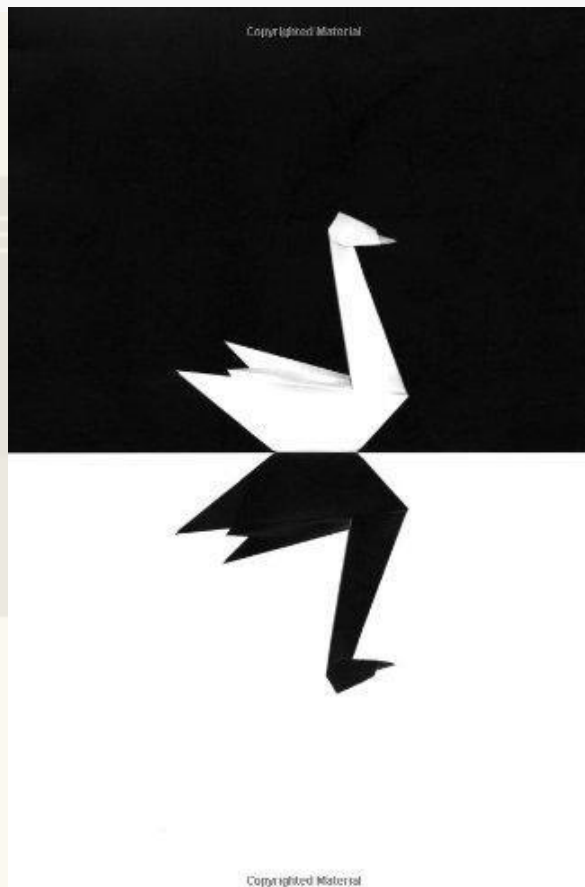
GAIA

TRANSFORMADOR

CISNE NEGRO Taleb



- ✓ Rareza
- ✓ Impacto extremo
- ✓ Retrospectiva (no prospectiva)



"A diferencia del riesgo, la incertidumbre implica una incapacidad para determinar la probabilidad o el impacto (o ambos) de un determinado evento futuro. La tarea principal y el desafío del análisis de riesgos es **transformar la incertidumbre en evaluaciones o riesgos probabilísticos y medibles**"

Cristina Casabón, Analista y profesora de riesgo país



¿Y LA PANDEMIA DE COVID-19?

Se la considera un **Rinoceronte Gris**, que son eventos muy probables de ocurrir y con un grandísimo impacto pero que solo ocurren tras una larga serie de advertencias





“Debemos aprender a vivir con el caos y la incertidumbre, tratar de sentirnos cómodos con ella y no buscar certezas donde no hay (...). En realidad debemos ver el futuro como una serie de discontinuidades y debemos aprender a seguirle el paso”

Charles Handy

Fundador de la London Business School



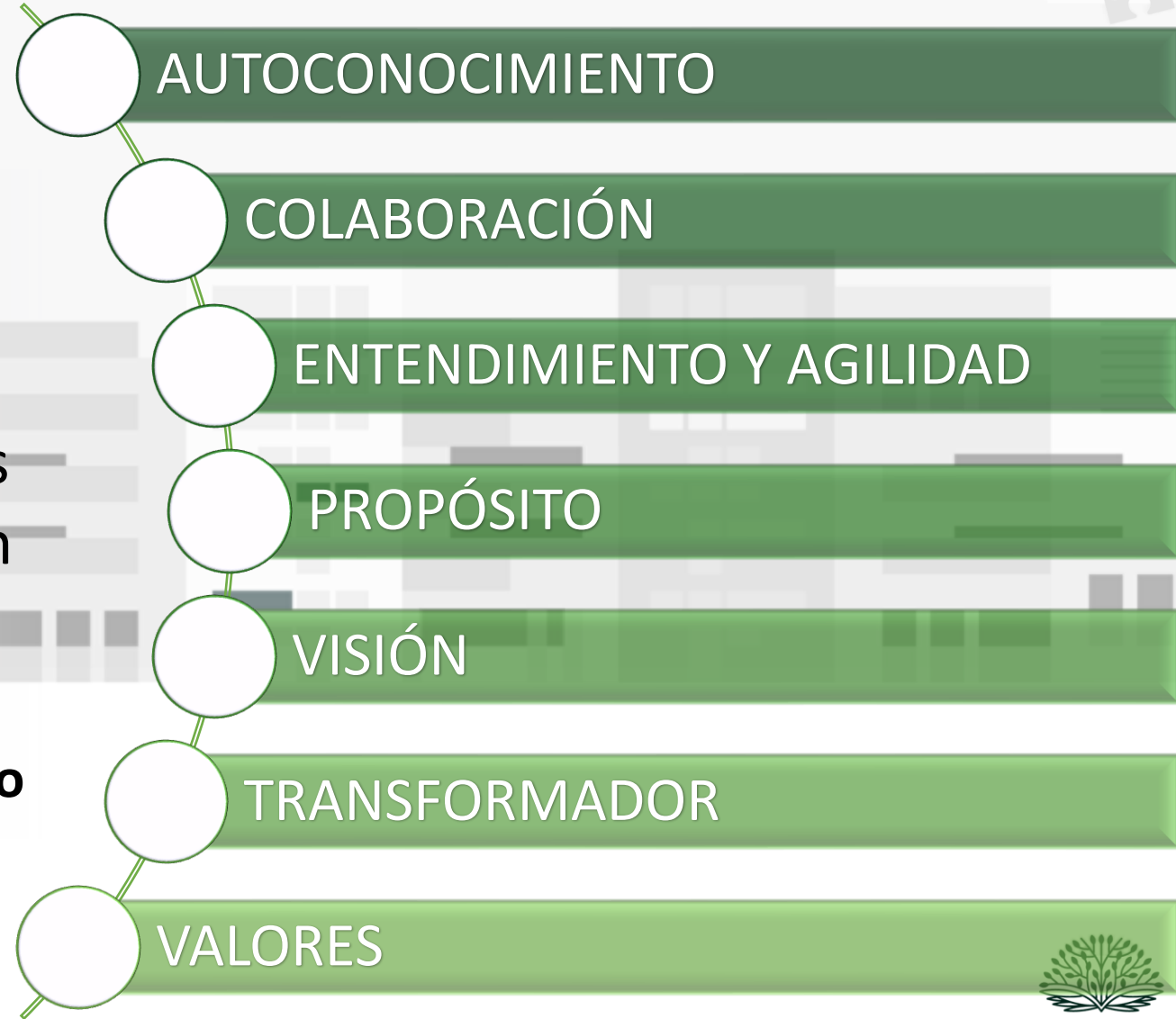
GAIA

RECORDANDO



“Es la habilidad humana, técnica y emocional de interactuar e influir a personas o grupos a través de valores, para la obtención de metas y resultados sostenibles que beneficien y resguarden a las generaciones futuras”

Claudio Rodríguez Agüero





“Jamás fueron tibios los genios, los santos y los héroes. Para crear una partícula de Verdad, de Virtud o de Belleza, se requiere un esfuerzo original y violento contra alguna rutina o prejuicio.”

José Ingenieros



GAIA

RECUERDA



Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y ser mejores, eres un líder”

John Francis “Jack” Welch Jr



GAIA

PUESTA EN COMUN

- Uno de los grandes problemas es que **todos nosotros**, y además desde hace muchos siglos, hemos crecido y nos hemos educado en un contexto en el que **creemos que el mundo es predecible**. Por ende el aprendizaje es **preactivo**
- HOY lo importante no es enfocarse en lo que es probable, sino **en lo que es posible, Enfoque proactivo**
- **Contexto VUCA : implica recortar, reducir y simplificar** aún desde un conocimiento limitado
- A nuestro cerebro busca **categorizar y aprender** del pasado para garantizar nuestro futuro (lo cual ha funcionado muy bien durante miles de años). De hecho, sin esta capacidad de **predecir el futuro** basándonos en el pasado y en identificar riesgos, hubiéramos desaparecido como especie.

CONTEXTO BANI

AMBIGÜEDAD A LA IMPREVISIBILIDAD

- Frágil nos lleva a resiliencia.
- Ansiedad a empatía y participación
- No linealidad podría contrarrestarse con mayores dosis de flexibilidad y anticipación.
- Incomprensibilidad a participación colectiva y conocimiento participativo

PASOS EN EL CONTEXTO BANI

- **CONOCIMIENTO REFERENTE**
- **INFORMACIÓN**
- **CONOCIMIENTO NO ASIGNADO O LATENTE**
- **PROBLEMA NO ESTRUCTURADO**
- **MARCO DE RESOLUCIÓN (PENSAMIENTO/ MARCO TEÓRICO)**
- **(NO) VALIDACION REFERENCIAL**
- **CONSTRUCCIÓN DE NUEVO CONOCIMIENTO**

INCORPORACIÓN DE COMPETENCIAS (CAPACIDADES Y HABILIDADES Y CONOCIMIENTO)