

TALLER DE LIDERAZGO

EN ENTORNOS VUCA VS BANI.



Blanca Cañamero Vicente
Profesora de Economía
IES Fray Luis de León



Introducción. Entornos VUCA/entornos BANI

La educación y la Ciencia Económica y Empresarial no puede enseñarse en entornos de total certidumbre donde todos los factores se controlan al 100%. Debemos incluir en nuestras clases el riesgo, el cambio y la necesidad de reaccionar de la forma más acertada posible ante esos cambios.



Las siglas de este concepto (VUCA) hacen referencia a las cuatro principales características que definen este tipo de entornos:

- **Volatilidad:** Significa que los cambios se suceden de una manera poco predecibles ya sea por su rapidez, porque se extienda a diferentes categorías de personas, productos, empresas... o porque pueden darse a pequeña o gran escala.
- **Incertidumbre:** En relación a cómo se va a conformar el futuro. Cada vez podemos agregar más ingredientes a la información que manejamos con el fin de vislumbrar el futuro. La dificultad radica en saber distinguir a) qué es lo que realmente sabemos, b) qué es sobre lo que debemos investigar y estar abierto a descubrir c) nuevas informaciones de aspectos que ni siquiera éramos conscientes que desconocíamos. La paradoja es que cada vez debemos reunir más cantidad de información relativa a aspectos sobre los cuáles no existen precedentes.
- **Complejidad:** Hace referencia a que existen muchas fuerzas que impulsan los cambios, las cuáles se afectan entre sí, por lo que la relación causa-efecto de los acontecimientos no son claras. Es decir, nos encontramos muchas veces ante la duda de qué fue causa de qué y si fue primero el huevo o la gallina.
- **Ambigüedad:** En cómo afectarán todos aquellos aspectos desconocidos que provocan incertidumbre. El desarrollo de robots inteligentes y la Inteligencia Artificial van a afectar al modo de trabajar hoy en día, pero desconocemos en qué medida y cuál será su impacto real.

Aunque ahora mismo estamos en un nivel de complejidad y de incertidumbre de nivel BANI, comenzaremos este taller incorporando un nivel de incertidumbre medio, y fijaremos un escenario VUCA para comenzar el proceso de concienciación sobre otra manera de enseñar y otra forma de aprender economía y emprendimiento.

En relación a este entorno, VUCA, debemos tener claro que es fundamental contar con un **líder ágil** en el equipo que transforme lo complejo en partes más sencillas, que sea más **rápido** en la toma de decisiones y en la resolución de problemas complejos. Estamos ante líderes **inclusivos** que integran la diversidad de pensamiento, son **creativos** y además tienen **visión crítica**. En general aceptan que no hay una única verdad objetiva acerca de cómo funcionan las cosas, han aprendido a **ser flexibles al cambio**. Para conseguirlo, están dispuestos a desaprender lo aprendido (que no está generando ya resultados) y a aprender de nuevo.

➤ **Liderazgo en el entorno VUCA, ¿eso en qué se traduce?**

El líder de una empresa debe estar previsto ante cualquier cambio para poder dirigir a su empresa hacia el éxito y evitar que esta naufrague por una mala gestión. Deberá ser capaz de afrontar la volatilidad con visión de futuro, de combatir la incertidumbre a través del conocimiento y entendimiento, de reducir la complejidad aportando claridad y simplicidad y de gestionar la ambigüedad con capacidad de reacción y agilidad.

El equipo **buscará inspiración en el líder** y tendrá en él un modelo de referencia para poder gestionar las emociones que implica aprender a gestionar entornos VUCA. La **inteligencia emocional** en esta figura será imprescindible para **inspirar y motivar** a su equipo. Deberá ser capaz de conectar con su entorno y lograr un sentimiento de unión y pertenencia a la organización para reforzar su cultura empresarial interna.

Además de ello, deberá tener una **alta capacidad resolutive** y una **gran adaptación a los cambios de forma ágil**. Deberá ser capaz de controlar un gran número de elementos y variables y de gestionar la información en el menor tiempo posible, analizarla y realizar reflexiones que le ayuden a tomar decisiones eficaces.

La posesión de **soft skills** y **conocimientos tecnológicos** será muy adecuada para ayudarle en la planificación y toma de decisiones. Un líder deberá estar siempre actualizado y pendiente de todas las novedades en el sector para poder integrar soluciones innovadoras que ayuden a la empresa a ser más competitiva.

- **Situación o contexto.**

La moda de alta costura se encuentra en fase de evolución, marcando tendencias que fusionan la tradición con la innovación. Este fascinante sector no sólo refleja el arte y la creatividad de diseñadores visionarios, sino que también establece un diálogo entre el pasado y el futuro, entre lo local y lo vanguardista. Desde elaboradas confecciones hasta la incorporación de tecnologías sostenibles, las tendencias de la moda de alta costura capturan la atención de las empresas más punteras en el sector.

Los líderes VUCA deben gestionar equipos para favorecer el crecimiento sostenido de la empresa desarrollando colecciones frescas e innovadoras que mantengan la esencia de la empresa adaptándose al territorio al que se expande.

La temporada actual nos invita a explorar una vibrante paleta de colores que refleja la energía y la vitalidad del entorno. Tonos cálidos como el terracota y el mostaza se combinan con matices frescos de verde oliva y azul profundo, creando un equilibrio perfecto entre calidez y frescura. Estos colores no solo aportan vida a los espacios, sino que también evocan una sensación de conexión con la naturaleza, invitando a la serenidad y el bienestar.

En el caso de Fely Campo, quiere ello debe diseñar una colección malagueña sin perder la esencia elegantes. Se pone como objetivo tiene, pero adaptándola a la malagueña



abrir una tienda en Málaga, para centrada en elementos charra con toques modernos y mantener la línea de vestidos que tendencia y a su esencia local

El principal reto de los equipos VUCA de Fely Campo es conectar con la cultura malagueña priorizando la comodidad y el estilo e introduciendo el *athleisure* que se ha consolidado como una opción popular, admitiendo que las prendas deportivas se integren de manera elegante en las colecciones Fely Campo. Esta fusión de lo funcional y lo chic ha llevado a un enfoque más relajado en el vestuario, donde sentirse cómodos sin sacrificar el buen gusto.

- **Objetivo Educativo General:**

Desarrollar competencias de liderazgo compartido en entornos VUCA, donde los estudiantes deberán tomar decisiones rápidas, resolver problemas inesperados y distribuir responsabilidades equitativamente. Los alumnos aplicarán estos principios mientras diseñan y crean un prototipo de una línea de ropa deportiva, enfrentando desafíos similares a los del mundo real.

Fases del taller.

• Fase de Planificación: Investigación y Definición del Proyecto

Objetivo:

Investigar el mercado de ropa deportiva y definir un estilo único que los equipos quieran adaptar, identificando las tendencias actuales y las demandas del consumidor.

Instrucciones:

- **Formación de Equipos (4-5 estudiantes por equipo):** Cada equipo debe dividir responsabilidades desde el inicio. Todos los miembros asumirán roles de liderazgo en diferentes áreas. Se deberán rotar roles en caso de que sea necesario, asegurando una experiencia de liderazgo compartido.
- **Roles Clave:**
 - **Gestión de Investigación:** Responsable de analizar el mercado y las tendencias actuales, recopilando datos sobre la ropa deportiva más demandada.
 - **Creatividad y Diseño:** Lidera la conceptualización del estilo y diseño de la línea de ropa deportiva.
 - **Marketing:** Desarrolla la propuesta de valor, define el público objetivo y las estrategias de promoción.
 - **Gestión de Recursos:** Controla el presupuesto asignado para la creación del prototipo y gestiona los materiales disponibles.
- **Tareas del Equipo:**
 1. **Investigación de Mercado:** Cada equipo debe investigar las tendencias en ropa deportiva y seleccionar un nicho de mercado al que quieran dirigirse. Pueden enfocarse en aspectos como sostenibilidad, rendimiento, moda urbana, etc
 2. **Definición de Estilo:** Basándose en la investigación, definirán un estilo único que adapten a su línea de ropa. Crear un borrador inicial del diseño.
- **Desafío VUCA Simulado:**
 - *El equipo de investigación encuentra que las preferencias de los consumidores han cambiado repentinamente. Ahora se prioriza la ropa multifuncional (que se pueda usar tanto en deporte como en la vida diaria). Los equipos deben integrar esta nueva información en su planificación.*

Entrega: Al final, cada equipo debe presentar su investigación de mercado y el concepto preliminar de su línea de ropa.

• Fase de Desarrollo del Prototipo: Diseño y Construcción

Objetivo:

Crear un prototipo físico de una prenda o conjunto deportivo, enfrentándose a situaciones impredecibles propias de un entorno VUCA.

Instrucciones:

- **Materiales Disponibles:** A cada equipo se le proporcionará una variedad de materiales con los que crear el prototipo (telas, elementos reciclados, etc.). Los materiales se pueden cambiar durante la actividad según imprevistos (por ejemplo, escasez de un material esencial).
- **Tareas del Equipo:**
 1. **Diseño Detallado:** El equipo de creatividad y diseño, con el apoyo de otros, debe elaborar el diseño final de la línea de ropa deportiva.
 2. **Gestión de Recursos:** Supervisar materiales disponibles y crear conciencia del uso adecuado de los materiales y asegurarse de que se ajustan al resultado final esperado.
 3. **Ejecución del Prototipo:** El equipo debe construir un prototipo del diseño final usando los materiales disponibles. Deben documentar los desafíos encontrados y cómo los superaron.
- **Desafíos VUCA Simulados:**
 1. **Cambio en los Materiales:** A mitad del proceso, los equipos recibirán un aviso de que ciertos materiales clave ya no están disponibles, obligándolos a adaptarse rápidamente y cambiar su diseño.
 2. **Requisitos del Cliente Modificados:** Justo antes de la tercera semana, los equipos recibirán una actualización del cliente ficticio, quien solicitará una funcionalidad adicional en la prenda (como resistencia al agua o a los impactos). Los equipos deben ajustar el diseño del prototipo para cumplir con esta nueva demanda.
 3. **Limitación de Tiempo:** Durante la tercera semana, los equipos se enfrentarán a una reducción del tiempo asignado para completar el prototipo. Deben reorganizarse y priorizar tareas para cumplir con el nuevo plazo.

Entrega: Al final de la tercera semana, los equipos deben haber completado el prototipo físico y tener preparada una explicación escrita sobre cómo enfrentaron los desafíos.

• **3. Fase de Presentación y Evaluación: Exposición y Reflexión**

Objetivo:

Presentar el prototipo y reflexionar sobre las dificultades y estrategias de liderazgo compartido en un entorno VUCA, identificando los estilos de liderazgo más eficaces.

Instrucciones:

- **Presentación del Prototipo:**
 - Cada equipo debe presentar su prototipo final ante la clase y exponer los desafíos que enfrentaron durante el proceso. Explicar las soluciones que adoptaron en respuesta a los cambios inesperados y cómo cada miembro asumió roles de liderazgo.
- **Reflexión sobre el Liderazgo Compartido:**
 - Los equipos deben reflexionar sobre las siguientes preguntas:
 1. ¿Cómo distribuyeron las responsabilidades de liderazgo entre los miembros?
 2. ¿Qué estilos de liderazgo (por ejemplo, democrático, autoritario, laissez-faire) surgieron en diferentes momentos?
 3. ¿Qué estilo fue más eficaz para superar los desafíos del entorno VUCA?
 4. ¿Qué hubieran hecho de forma diferente si volvieran a enfrentarse a los mismos desafíos?
- **Desafío VUCA Simulado (Reflexivo):**
 - Durante la presentación, el "cliente" podrá hacer preguntas imprevistas o sugerir cambios de último momento en el diseño, obligando a los equipos a justificar su toma de decisiones en tiempo real.

Anexo. Concreción curricular y evaluación del proceso.

Criterios de Evaluación:

1. **Creatividad y Originalidad del Diseño:** Evaluación de la innovación y la adaptación a las tendencias de mercado.
2. **Eficiencia en la Gestión de Recursos y Adaptación:** Cómo enfrentaron los cambios en los materiales y otros imprevistos.
3. **Trabajo en Equipo y Liderazgo Compartido:** Evaluación de cómo se distribuyeron las responsabilidades y el liderazgo.
4. **Capacidad de Respuesta ante el Entorno VUCA:** Evaluación de la agilidad y flexibilidad para resolver problemas bajo presión.
5. **Presentación y Argumentación:** Claridad en la explicación del proceso y en la justificación de las decisiones tomadas.

Competencias Desarrolladas:

- **Liderazgo Compartido:** Capacidad de gestionar proyectos de forma colaborativa, con la distribución equitativa de responsabilidades.
- **Adaptabilidad y Toma de Decisiones:** Desarrollo de habilidades para tomar decisiones rápidas y eficaces en entornos cambiantes y complejos.
- **Creatividad e Innovación:** Aplicación de procesos creativos en el diseño de productos que respondan a necesidades cambiantes.
- **Trabajo en Equipo:** Colaboración eficaz en equipos multidisciplinarios, gestionando roles diversos.
- **Gestión de Recursos y Tiempo:** Optimización del uso de recursos limitados y ajuste a restricciones temporales.

Esta actividad ayudará a los estudiantes a comprender cómo la gestión del liderazgo compartido y la adaptabilidad son claves para enfrentar con éxito un entorno VUCA, algo fundamental en el mundo empresarial actual.

Diana de Coevaluación.

Criterios de Evaluación:

1. **Creatividad y Originalidad del Diseño**
2. **Adaptabilidad al Entorno VUCA**
3. **Eficiencia en la Gestión de Recursos**
4. **Contribución al Trabajo en Equipo y Liderazgo Compartido**
5. **Presentación y Claridad en la Comunicación**

Niveles de Desempeño:

- **Nivel 1 (Bajo):** No alcanzado o necesita mejora significativa.
- **Nivel 2 (Medio):** Cumple con lo esperado, pero hay margen de mejora.
- **Nivel 3 (Alto):** Excede las expectativas, excelente desempeño.

Instrucciones para la Evaluación:

- 1. Dibujar la diana:** En una hoja en blanco, cada alumno debe dibujar una diana con **cinco sectores**, uno para cada criterio.
- 2. Estructura de la diana:**
 - **Centro (Nivel 3):** Indica un desempeño **alto**.
 - **Medio (Nivel 2):** Indica un desempeño **medio**.
 - **Exterior (Nivel 1):** Indica un desempeño **bajo**.
- 3. Cómo utilizarla:**
 - Cada estudiante coevaluará a sus compañeros de equipo en función de los cinco criterios. En cada sector de la diana, el estudiante marcará un punto que refleje el nivel de desempeño para ese criterio.
 - El objetivo es situar el punto lo más cercano al centro si el desempeño fue excelente (Nivel 3) o más lejos del centro si fue medio (Nivel 2) o bajo (Nivel 1).
 - Al final, la diana completa mostrará visualmente las áreas fuertes y las que necesitan mejora.

Descripción de los Criterios:

- 1. Creatividad y Originalidad del Diseño**
 - Nivel 1: El diseño es poco original y no refleja creatividad. No hay innovación.
 - Nivel 2: El diseño es aceptable, con algunas ideas creativas, pero aún es convencional.
 - Nivel 3: El diseño es innovador, original y responde a las tendencias actuales de manera creativa.
- 2. Adaptabilidad al Entorno VUCA**
 - Nivel 1: El equipo tuvo dificultades para adaptarse a los cambios inesperados y no manejó bien la incertidumbre.
 - Nivel 2: El equipo respondió a los cambios, aunque con algunas dificultades, pero logró ajustarse al entorno VUCA.
 - Nivel 3: El equipo se adaptó rápidamente a los cambios, gestionando con eficacia los imprevistos y demostrando flexibilidad.
- 3. Eficiencia en la Gestión de Recursos**
 - Nivel 1: No hubo una gestión adecuada de los recursos, generando desperdicio o uso ineficaz.
 - Nivel 2: El equipo gestionó los recursos de forma aceptable, aunque podría haber optimizado más los materiales disponibles.
 - Nivel 3: El equipo gestionó los recursos de manera eficiente, maximizando el uso de materiales y ajustándose al presupuesto.
- 4. Contribución al Trabajo en Equipo y Liderazgo Compartido**
 - Nivel 1: Hubo poca colaboración y las responsabilidades no fueron bien distribuidas. El liderazgo no fue equitativo.
 - Nivel 2: El equipo trabajó bien en conjunto, aunque algunos miembros asumieron más responsabilidades que otros.
 - Nivel 3: Todos los miembros participaron activamente, asumiendo roles de liderazgo compartido y colaborando equitativamente.
- 5. Presentación y Claridad en la Comunicación**
 - Nivel 1: La presentación fue confusa y faltó claridad en la explicación de ideas.
 - Nivel 2: La presentación fue clara, pero algunos conceptos clave no se explicaron adecuadamente.
 - Nivel 3: La presentación fue excelente, con una comunicación clara y bien estructurada, y una defensa convincente del prototipo.