DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO

Liderar en la incertidumbre: tres formas de valentía

Módulo adaptativo · ~20 min

En un entorno que los investigadores denominan BANI —frágil, ansioso, no lineal, incomprensible—, ya nada se planifica a dieciocho meses vista y el rumbo ya no se decide solo desde arriba. Este módulo identifica tres formas de valentía: colaborar, innovar con la IA y decidir sin certezas. Termina con el núcleo de la cuestión: reconocer el miedo que decide por nosotros y los tres resortes que permiten actuar a pesar de él.

OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

01 Compartir la responsabilidad en lugar de cargar con todo en solitario: recabar opiniones y delegar con un mandato claro.

02 Introducir la IA a pequeña escala —una tarea real, dos semanas, con validación humana— y compartir tanto los éxitos como los fracasos.

03 Decidir en lugar de dejarse arrastrar: en equipo cuando sea posible, en solitario cuando haga falta, y después ajustar.

04 Nombrar el miedo que decide por nosotros y apoyarse en la convicción más que en la obligación.

PÚBLICO DESTINATARIO

Mánagers que quieren colaborar, innovar y decidir al ritmo de un entorno que ya no se puede planificar.

- **Requisitos previos:** ninguno

DESARROLLO DEL MÓDULO

En autonomía, con un entrenamiento adaptado a cada participante.

1. **Autodiagnóstico**: sobre 9 dimensiones, para situar las propias prácticas y orientar el entrenamiento.
2. **Vídeo de experto**: de 10 minutos, con 3 pausas de reflexión.
3. **Casos prácticos**: 2 primeros casos elegidos a partir del autodiagnóstico y, después, otros 16 opcionales. Cada respuesta recibe un feedback: sus efectos y una pista para mejorar.
4. **Compromiso con fecha**: una acción que probar, redactada por el participante o elegida entre las propuestas.
5. **Ficha resumen descargable**: puntos clave, preguntas, compromiso, notas personales y listas de comprobación.

UN EJEMPLO ENTRE LOS CASOS PROPUESTOS

Dirige a siete agentes de atención al público. En enero, la recepción abrirá a las 8:00 y no a las 9:00. Presenta su cuadrante al equipo y pregunta: «¿Tenéis algún comentario?». Nadie responde, aunque el equipo suele opinar sin reparos. El cuadrante aún puede cambiar durante dos semanas. ¿Qué hace?

EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN

Umbral: 80 %

La puntuación tiene en cuenta las respuestas a los casos prácticos, el compromiso formulado y, en su caso, las actividades de aprendizaje complementarias. Para validar el módulo se requieren un compromiso y una puntuación de al menos 80 %.

MÉTODOS Y MODELOS

- Negociación basada en principios — Roger Fisher y William Ury (Harvard)
- BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) — Jamais Cascio (2018)
- BATNA — alternativa de respaldo
- El músculo de pedir — método Afthonios

FUENTES Y REFERENCIAS

- McKinsey — los mánageres dedican de media el 37 % de su tiempo a decidir; el 61 % considera que ese tiempo se aprovecha mal
- Microsoft y LinkedIn — «Work Trend Index» (2024): las organizaciones que valoran las competencias en inteligencia artificial (IA) atraen más talento
- Roger Fisher y William Ury — negociación basada en principios, Harvard Negotiation Project
- Jamais Cascio — creador del marco BANI (2018), evolución del marco VUCA

Módulo creado por Afthonios.com.

Contenido verificado el 5 de noviembre de 2026