

Presentación: un GPS para pilotar la transición

«La inteligencia es la habilidad de adaptarse al cambio».

STEPHEN HAWKING

Es un tópico repetido hasta la saciedad que el mundo de inicios del siglo XXI no es el mismo que el del siglo XX. A veces los tópicos son ciertos. Y no solo por la crisis económica de 2008 o la pandemia de la COVID-19. Los síntomas de final de ciclo en relación con el mundo surgido después de la Segunda Guerra Mundial eran ya bastante claros con anterioridad.

La gestión de las organizaciones no puede quedar al margen de un cambio de tal magnitud. Sería un error mayúsculo seguir el principio de «más de lo mismo», es decir, si no funcionan nuestras respuestas (métodos, sistemas, modelos de gestión) no las cuestionamos, doblamos la dosis o cambiamos a quien las aplica.

Como describieron muy bien hace muchos años los expertos relacionales de la Escuela de Palo Alto, a veces «la solución es el problema» o, en otras palabras, insistir en las estructuras organizativas, los modelos de gestión y los valores del siglo XX, es decir, las soluciones basadas en los organigramas, la jerarquía y la obediencia, la descripción rígida de procesos y puestos de trabajo, todo ello en

una cultura orientada al control, no solo no es una buena solución hoy en día, sino que forma parte del problema.

Podemos hacer un ejercicio mental para ver la dimensión del cambio. Tomemos una sola de las variables en cambio como es la tecnología, muy importante, pero no la única, y preguntémosnos si la gestión de las empresas y las administraciones públicas puede seguir los mismos criterios de hace unos años si consideramos los *big data* y su impacto en el marketing; la impresión 3D y su impacto en la fabricación, la logística y el transporte; la inteligencia artificial y su impacto en la gestión administrativa, la robotización de la producción o el teletrabajo, posible gracias a las TIC, el *blockchain*, etc. La respuesta ha de ser obviamente negativa, el «más de lo mismo» no parece buena idea.

Necesitamos nuevas respuestas, pero evitando caer en las infantiles promesas de las soluciones fáciles y radicalmente innovadoras. No existen ni las unas ni las otras.

Este libro no pretende ser revolucionario, ni la versión 4.0. de nada. No es la solución a todos los problemas que ocupan y preocupan a los directivos, directivas y mandos de nuestras organizaciones.

El título del libro, *Liderazgo inteligente*, nos refiere al concepto de inteligencia entendida como la capacidad del ser humano para entender nuevos escenarios y adaptarse a ellos de forma reactiva y también proactiva: creamos los sistemas que nos transforman. En las páginas de este libro, el lector encontrará una nueva mirada sobre el liderazgo y una hoja de ruta sobre los retos a los que adaptarse.

Este libro es una invitación a tomar consciencia de los cambios que se están produciendo para poder entenderlos bien. Es una llamada a la corresponsabilidad para encontrar caminos para abordarlos. Es, finalmente, una propuesta de acción para impulsar una fase de

transición que ha empezado ya y que puede llevarnos a un mundo organizacional distinto y mejor, pero también a un mundo organizacional caduco y agonizante durante muchos años más.

Decíamos que el libro no pretende ser revolucionario. Los problemas complejos no tienen respuestas simples, y en un mundo repleto de problemas complejos no es recomendable confiar en las recetas infalibles. La abundante literatura de «autoayuda empresarial» ya nos ha propuesto demasiadas soluciones milagrosas para volver a caer en el mismo error.

Las ideas de este libro surgen de nuestra experiencia práctica como consultores, formadores y *coach*. Se basan, por tanto, en la capacidad de escuchar las preocupaciones de nuestros clientes, y del camino recorrido junto a ellos para implementar alternativas de mejora. Pero también, es nuestra obligación, las ideas que exponemos están fundamentadas en teorías, métodos y técnicas contrastadas teóricamente y consistentes en su aplicación práctica. Por ello no nos avergüenza fundamentar algunas propuestas en autores del lejano siglo xx. Lo nuevo no es siempre mejor. A veces no es ni siquiera nuevo.

Este rigor autoimpuesto no excluye que la lectura del libro sea lo más fluida posible. Por ello los fundamentos los hemos relegado en la medida de lo posible a las notas al pie de página, que a pesar de ello recomendamos revisar y consultar.

Queremos tratar como adultos a los lectores de este libro, que en su mayor parte seguro que afrontan grandes responsabilidades en sus puestos de trabajo, y sería poco respetuoso suponer que no están capacitados o motivados para leer un texto que vaya más allá de las recomendaciones de sentido común o las fantasías deseables, pero poco realistas. Además, el conocimiento es acumulativo y pocas ve-

ces nos encontraremos con ideas radicalmente disruptivas, por más que se empaqueten en inglés y se comercialicen con su acrónimo para facilitar su identificación.

Los autores hemos debatido sobre la ambición del libro que en ocasiones nos parecía modesta. Puede ser cierto, hay propuestas mucho más atrevidas, pero que difícilmente son aplicables en la mayoría de las organizaciones de nuestro entorno. Estas propuestas son intelectualmente seductoras, pero nuestro objetivo es construir un puente entre estas visiones y la realidad actual.

Por eso necesitamos un GPS para pilotar la transición hacia esas organizaciones del futuro, que implican cambios en las culturas organizacionales actuales, en las relaciones de poder que gobiernan nuestras empresas, incluso en los modelos mentales de las personas de los distintos niveles jerárquicos de las empresas de hoy. Este GPS es el objetivo del libro.

Revisar las relaciones de poder nos lleva a sustituir los organigramas por redes y pasar del liderazgo carismático, aunque sea transformacional, a los liderazgos compartidos.

Cambiar los modelos mentales nos lleva a la necesidad de cambiar nuestras creencias construidas alrededor del control y la estabilidad como valores centrales, por otras construidas desde la confianza y la adaptación constante. Implica también diluir el conocido dilema entre reflexión o acción, claramente decantado hacia esta última, por la integración de los dos polos en los procesos de aprendizaje. De todo ello hablaremos en el capítulo dedicado al autoliderazgo.

Estos son los desafíos del siglo XXI. Es precisamente su radicalidad la que nos está presionando hacia un cambio, también radical, en la manera de trabajar. Este cambio radical, a su vez, nos exige tener las ideas claras para conducir la transición.

Todo ello se produce, además, en un entorno que también anuncia un cambio de época que se materializa en la crisis medioambiental y energética asociada, el exceso de mano de obra sustituida por robots o algoritmos, las migraciones masivas e inevitables, la concertación de poder en muchos sectores (por ejemplo, el digital o el financiero), la multiculturalidad, y sin olvidar el creciente malestar entre los trabajadores (incluso los que ocupan cargos directivos) que evidencian muchas investigaciones.

Este libro propone algunas vías para afrontar el reto de conducir la transición. El plan de acción se centra en dos ámbitos clave que se concretan en cinco funciones. Los dos ámbitos son los siguientes:

- Regular la dinámica «Estabilidad <-> Cambio» para hacerla evolutiva.
- Crear una cultura relacional que prime las miradas colectivas sobre las individuales.

La dinámica «Estabilidad <-> Cambio» es un elemento crucial en un mundo en el que el ritmo de cambio se ha acelerado vertiginosamente. La obsolescencia (programada o no) de los productos, el ascenso y caída de las marcas, las competencias profesionales de los trabajadores o los sistemas de gestión empresarial cambian a gran velocidad.

Pero la necesidad de flexibilidad, adaptabilidad y cambio puede desembocar en un mundo más que líquido, gaseoso, intangible, sin certezas que permitan a las personas enraizarse mínimamente, y ello equivale a hablar de inseguridad, ansiedad, pérdida del sentido del trabajo y finalmente desvinculación emocional. Integrar los dos polos (estabilidad <-> cambio) es un factor crítico para el liderazgo

actual. No se deje engañar, nadie puede reinventarse constantemente durante mucho tiempo.

El segundo factor que exponemos en los capítulos sucesivos es la generación de una cultura centrada en lo colectivo, imprescindible ante los retos complejos. Veremos esta cuestión desde tres miradas complementarias que, integradas, posibilitan una ecología relacional basada en la consciencia sistémica y colectiva.

La primera función relacional busca asegurar la vinculación de los equipos y especialmente de los diferentes *stakeholders* necesarios para el éxito del proyecto.

La segunda función nos ayuda a crear espacios de diálogo y gestionar eficazmente las relaciones. Estos espacios son estructuras flexibles que dotan de capacidad adaptativa a las estructuras rígidas de los organigramas. Las técnicas de gestión relacional nos ayudarán a que dichos espacios sean operativos.

Finalmente, veremos cómo crear las condiciones para la aparición de la inteligencia colectiva (IC), el recurso más potente del que dispone una organización para responder a los retos complejos que superan la capacidad individual de cualquier líder, y tensionan al límite los organigramas y procesos.

Es importante ver que la IC no puede operar sin una cultura que tenga integrados los espacios de diálogo y que prime las relaciones sanas y sinérgicas entre personas vinculadas a un proyecto. Y a la inversa, la IC favorece la aparición de espacios de diálogo que a su vez demandan relaciones sinérgicas para ser útiles. Es un ejemplo de la circularidad que caracteriza a los sistemas complejos y que nos aparecerá en muchos ejemplos a lo largo de estas páginas.

Necesitamos nuevas respuestas, algunas de las cuales se proponen en estas páginas, no todas ni para todo el mundo, pero que

han demostrado ser útiles durante diez años de práctica profesional intentando ayudar a gran cantidad de profesionales a superar las dificultades de los sistemas tradicionales de planificación, a gestionar la creciente desvinculación de los profesionales y al malestar que contamina muchos climas de equipo y las relaciones entre equipos, a acompañar la toma de decisiones en entornos de alta incerteza (y alta ansiedad, por tanto), y tantas otras situaciones que el lector identificará fácilmente.

A lo largo de los distintos capítulos se han añadido ejemplos de organizaciones reales, aunque desfigurados para evitar la identificación de las organizaciones y sus profesionales. También hemos incluido breves cuestionarios de reflexión para que el lector pueda evaluar a su equipo, departamento u organización en relación con cada uno de los temas.

Este libro es una invitación al diálogo. Esperamos que les sea útil y genere intercambios enriquecedores.