

**Lluís Casado Esquiús
y Guy Gimenez**

Liderazgo inteligente

editorial **K**airós

© 2021 Lluís Casado Esquius y Guy Philippe Marc Gimenez

© de la edición en castellano:
2022 Editorial Kairós, S.A.
Numancia 117-121, 08029 Barcelona, España
www.editorialkairos.com

Fotocomposición: Florence Carreté
Diseño cubierta: Katrien Van Steen
Impresión y encuadernación: Índice. 08040 Barcelona

Primera edición: Mayo 2022
ISBN: 978-84-9988-999-3
Depósito legal: B 8.825-2022

Todos los derechos reservados.
Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita algún fragmento de esta obra.

Este libro ha sido impreso con papel que proviene de fuentes respetuosas con la sociedad y el medio ambiente y cuenta con los requisitos necesarios para ser considerado un «libro amigo de los bosques».

Sumario

Presentación: un GPS para pilotar la transición 9

Parte I. Las nuevas preguntas

1. Breve historia de la complejidad 19

La postmodernidad: la era de la confusión 20

La complejidad ha llegado a nuestras vidas 28

¿Percibimos la realidad o la construimos? 33

**2. La complejidad en nuestras organizaciones:
síntomas y perplejidades 42**

Características de los sistemas complejos 43

Las organizaciones como sistemas complejos 51

Parte II. Las nuevas respuestas

3. El autoliderazgo como factor de adaptación 57

El método de la oscilación 58

Oscilación 1. Conocer al arquitecto 64

Oscilación 2. Despertar: cómo conseguir
una mirada distanciada 77

Oscilación 3. Gestionar el día a día
desde la distancia 92

4. El rol de liderazgo: nuevas funciones y nuevos modelos mentales	100
El pentágono evolutivo: un GPS para liderar en la niebla	105
5. Generar estabilidad para evolucionar	110
Identidad y misión	111
Visión y estrategia	115
Valores operativos para un entorno cambiante	118
Generar orden mediante estructuras flexibles	122
Quince ítems para la reflexión	130
6. Crear sistemas de <i>feedback</i> para el cambio evolutivo	132
Una mirada desde el aprendizaje organizacional	136
Problemas complejos	142
Indicadores para informar	
sobre la tendencia evolutiva o involutiva	150
Proyectos de cambio	152
Quince ítems para la reflexión	156
7. Gestionar una red: la vinculación del equipo y de los <i>stakeholders</i>	159
La vinculación del equipo	164
La gestión de los <i>stakeholders</i>	170
Quince ítems para la reflexión	174
8. Crear espacios de diálogo	177
La gestión relacional desde la mirada de la complejidad	177
Cómo regenerar relaciones	195
Quince ítems para la reflexión	208

9. Impulsar la inteligencia colectiva	211
Tipos y niveles de inteligencia colectiva	217
Cómo crear las condiciones para la inteligencia colectiva	220
Inteligencia colectiva: aspectos individuales, grupales y organizativos	224
Método de trabajo con la inteligencia colectiva	226
Quince ítems para la reflexión	233
10. Epílogo: el futuro está llegando	237
Índice de figuras	245
Bibliografía	247

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.

Parte I

Las nuevas preguntas

1. Breve historia de la complejidad

El principal cambio ocurrido durante las últimas décadas radica en un aumento constante y progresivo de la complejidad. Para comprender por qué se ha producido y qué consecuencias tiene, en este primer capítulo nos centraremos en dos cuestiones fundamentales: entender la postmodernidad y comprender cómo construimos la realidad.

Puede parecer muy abstracto, pero es el mundo que los norteamericanos denominaron hace décadas con el acrónimo VUCA, y que ha hecho fortuna en Europa desde hace unos años.

El acrónimo VUCA creado por el US Army War College en la década de los noventa del siglo pasado integra las cuatro características del mundo actual que afectan las decisiones estratégicas y los sistemas de planificación y gestión de una organización. El significado de las cuatro iniciales es el siguiente:

- Volatilidad: ejemplificada en la aceleración del ritmo de cambio en aspectos como la tecnología, los hábitos sociales, los escenarios sociopolíticos y económicos, etc.
- Incerteza (*uncertainty* en inglés): referida a la poca claridad sobre el futuro, ante el que aparecen numerosas tendencias que pueden derivar en escenarios alternativos
- Complejidad: que nos advierte de la gran cantidad de actores (o *stakeholders*) internos y externos que afectan o se ven afect-

tados por las decisiones, proyectos o servicios de una unidad u organización.

- **Ambigüedad:** que dificulta el análisis de las opciones que son vagas, permiten diversas interpretaciones y finalmente dificultan decidir cuál es la decisión correcta, ya que los efectos de las decisiones no son previsibles fácilmente.

Si el lector comparte que esta es una buena descripción de nuestro mundo, parece recomendable revisar nuestra manera de gestionar las organizaciones, que estaba pensada para un mundo muy distinto.

La postmodernidad: la era de la confusión

Imaginemos que estamos en 1960. La protagonista de nuestra historia, Eva, tiene veintitrés años, un título de enfermera recién estrenado y vive en una ciudad mediana de un país europeo que inicia su recuperación tras el desastre bélico de la Segunda Guerra Mundial. Pronto encontrará trabajo en un hospital cercano a su casa y podrá contribuir con su salario a la economía familiar. Poco después, conoce a un chico con el que se casa y forma su propia familia.

Estamos ahora en 1985 y María, la hija de Eva, se ha licenciado recientemente en derecho, aunque su madre siempre quiso que estudiara medicina, y ha recibido una oferta de trabajo en la capital, a unos quinientos kilómetros de su ciudad natal. A pesar de la distancia que la forzará a alejarse del que era su mundo hasta entonces, ha decidido aceptar la oferta. Al poco convive en un apartamento bastante céntrico con un joven economista a quien ha conocido en unas jornadas sobre comercio internacional. Están bien juntos y de mo-

mento no se plantean el futuro a largo plazo. Además, por cuestiones profesionales, él viaja frecuentemente por distintos países europeos.

Han pasado treinta años más, y Alicia, la hija de María, ha finalizado su postgrado en biotecnología. Desde siempre le interesaba mucho la biología, y desde que leyó de niña sobre la secuenciación del genoma humano quería seguir ese camino, aunque las aplicaciones son tantas que no tiene claro en qué área acabará trabajando. Por otra parte, algunas de esas aplicaciones le producen un cierto cuestionamiento ideológico. De todas maneras, el mercado de trabajo tampoco está para ir con muchas exigencias. Afortunadamente, su inglés es muy bueno y no le importa marcharse a cualquier país del mundo. Ha tenido algunas relaciones breves, la más duradera con una compañera de facultad brasileña, pero este tema no le preocupa demasiado en este momento. Quiere tener todas las opciones abiertas, y aunque esta indefinición le crea una cierta ansiedad, intenta llevarla con ánimo optimista.

¿Qué diferencias hay entre las historias de Eva, María y Alicia? Seguro que hay muchas, pero nos fijaremos en tres: el mundo personal se ha ensanchado, los roles personales (como mujer, profesional, etc.) son progresivamente más abiertos y la libertad de elección, y con ella la responsabilidad sobre la propia vida, ha ido en aumento. Es decir, progresivamente ha aumentado la globalización, la diversidad y la incertidumbre. El mundo de Eva era reducido, rígido y cierto, pero el mundo de Alicia es global, abierto e incierto. Bienvenidos a la Postmodernidad.

En estos sesenta años de vida de nuestras tres protagonistas, han cambiado muchas cosas, porque el ritmo de cambio se ha acelerado, pero, en realidad, esta historia empezó hace mucho tiempo, y es una historia apasionante porque nos habla de nosotros mismos y de nuestro presente.

Los seres humanos siempre hemos aspirado a comprender el universo, dando así sentido a nuestra vida, aunque observamos que el universo no se deja comprender, incluso hoy, con demasiada facilidad. Desde siempre lo que sabemos sobre el llamado «mundo real» tiene un componente real (progresivamente mayor, pero siempre limitado) y una inmensa parte de especulación, de modelo incompleto, de construcción subjetiva, en suma.

Hace veinticinco siglos, el filósofo griego Platón, en el libro VII de la *República*, propuso el mito de la caverna como alegoría de la situación humana frente al conocimiento. Platón, a través de esta alegoría, pone en evidencia las limitaciones de nuestro acceso a la realidad, que ocurre principalmente a través de nuestros sentidos. Hasta que el pensamiento, la observación, la comprensión le permitan acceder progresivamente a otro nivel de conocimiento.

Hasta Copérnico, creíamos que la Tierra era el centro del universo; hasta Darwin, creíamos que la especie humana era única y separada de las otras especies; hasta Einstein y la física cuántica, creíamos que el observador y lo observado, o el espacio y el tiempo, eran independientes. Lo interesante es que nuestros antepasados se explicaban coherentemente el mundo, aunque hoy sabemos que sus explicaciones no son consistentes con nuestros conocimientos actuales. Pero su visión del mundo era útil en ese momento.

Hoy seguimos haciendo lo mismo, porque nosotros también aceptamos y compartimos una serie de convenciones que hacen comprensible nuestra vida y tenemos una visión del mundo coherente, aunque en buena parte inventada. Además, en los inicios del siglo XXI tenemos una característica muy especial, porque la postmodernidad, seguramente, es un periodo de transición entre dos visiones del mundo y como toda época de transformación es inestable, insegura e impredecible.

La visión del mundo que empieza a agotarse, y con ella los modelos mentales de muchas personas es la visión que surgió, en el mundo occidental, del Renacimiento cuando aparecieron dos fructíferas fuentes de las que hemos bebido los últimos siglos, y que son antagónicas y complementarias al mismo tiempo. De un lado, la Ilustración y el pensamiento científico, que sitúan al ser humano como dueño de su destino mediante el progreso tecnológico, que se materializa, por ejemplo, en la Revolución Industrial. De otro el Romanticismo, la mirada hacia el interior, la exaltación de la subjetividad, las pasiones y la búsqueda de la verdad profunda. La primera es el reino de la verdad «objetiva» y el método científico, y la racionalidad son sus leyes. El segundo es el reino de la «búsqueda del sentido», y las artes, uno de sus canales de expresión, aunque posteriormente las ciencias humanas y sociales no le hayan sido ajenas.

Ambas tendencias configuran el mundo occidental hasta la primera mitad del siglo xx. Desde entonces, las crisis económicas se suceden (dos crisis del petróleo en los años setenta, la crisis de la burbuja puntocom en el cambio de siglo, la crisis financiera e inmobiliaria de 2008), hay momentos de euforia (la caída del muro de Berlín en 1989, la eclosión de internet a mediados de los noventa, la Primavera Árabe a principios de la segunda década del siglo xxi) y otros de incertidumbre. Episodios de ruptura y de desconcierto que se suceden rápidamente. Crece una difusa sensación de no saber cómo será el futuro, porque crece la desconfianza en la viabilidad y sostenibilidad del modelo social y económico al mismo tiempo que la carencia de un modelo alternativo claro. Incluso en el mundo artístico se manifiesta esta disparidad y desorientación. Los grandes movimientos de las vanguardias del primer tercio del siglo xx se ven reemplazados por eclecticismos y el rechazo de cualquier canon.

El reino de la verdad objetiva y única hace tiempo que está en crisis: en la propia ciencia, por su propia evolución; en la tecnología, por sus efectos secundarios (véase el impacto medioambiental de nuestro modelo económico), y socialmente, con la desaparición de las grandes verdades culturales y utopías, sustituidas hoy por innumerables pequeños relatos, todos igualmente válidos *a priori* y que debemos aceptar para vivir en una sociedad global, multicultural y diversa.

Como destacan los sociólogos Peter Berger y Thomas Luckmann (1997), el pluralismo de nuestro tiempo conduce a la relativización de los sistemas de valores y esquemas de interpretación, y esta relativización nos lleva a la pérdida de un sentido global. Este proceso se puede considerar también como el origen de la crisis de las grandes instituciones sociales (religión, estado, familia, quizás también la empresa) que eran las encargadas precisamente de acumular y transmitir sentido a las personas.

La cuestión del sentido es trascendente, ya que, en palabras de los mismos autores, el sentido «es la consciencia del hecho de que existe una relación entre las varias experiencias» (pág. 32). Otro sociólogo, Richard Sennet (2000), abunda en esta cuestión en relación con el mundo del trabajo cuando relaciona la flexibilidad y el corto plazo que caracterizan al trabajo en las organizaciones actuales, con la corrosión de la confianza y el compromiso que ello supone. La sensación constante de estar de paso permite la creación de vínculos débiles y poco duraderos.

En estas condiciones, en palabras de Sennet, cada vez es más difícil dotar de sentido, tener una narración lineal sobre la propia vida profesional. Este mundo de cambio constante y sin anclajes claros (la experiencia pasada no sirve para el futuro) resulta incierto y fragmentado y, por tanto, «solo puede parecer posible crear narrativas

coherentes sobre lo que ha sido, y ya no es posible crear narrativas predictivas sobre lo que será» (pág. 142). Y si no hay futuro claro, la ansiedad se apodera del presente.

El narcisismo del ser humano también ha sufrido duros golpes, como la decepción de un siglo xx pleno de guerras e injusticias, cuando debía ser el siglo definitivo en el progreso de la humanidad, o la cura de humildad que significó Freud a principios del siglo pasado, o los recientes avances de las neurociencias en nuestros días.

Vivimos, pues, en el mundo del «depende», en el que todo puede ser cierto, o no, el sentido es local en una sociedad global, y temporal (como muestra la escasa duración de las noticias de portada en los medios de comunicación). Un mundo, en suma, en que el individuo debe esforzarse en construir una identidad y cambiarla con suma facilidad, y en el que no es extraño que los libros de autoayuda sobre cómo «reinventarse a uno mismo» estén a la orden del día.

La sociedad digital, con internet a la cabeza, es un motor de esta situación y al mismo tiempo un ejemplo: tenemos a un clic de distancia «toda» la información (aunque no sabemos si es fiable), una persona tiene miles de «amigos» en todo el mundo (aunque no los haya visto nunca), millones de personas crean y difunden relatos sobre la actualidad al mismo tiempo (aunque no sabemos si son contradictorios).¹

1. El impacto de la sociedad digital en las personas ya merece también la atención de los investigadores. El filósofo y sociólogo Jean Baudrillard (1929-2007) desarrolló al final del siglo xx el concepto de hiperrealidad, acercándonos al impacto de la sociedad digital sobre nuestra representación de la realidad. Este concepto parte del hecho de que la realidad de nuestro entorno no es única, sino que se constituye en un conjunto de realidades paralelas con las que construir nuestro discurso de actuación, en la medida en que vamos tomando unas decisiones y no otras. Es decir, que, en lugar de alejarnos de una supuesta realidad objetiva, nos ayuda a tomar conciencia de que cualquier realidad es construida, con o sin nuevas tecnologías.

Por estos motivos, la Postmodernidad se configura, no tanto como una época con un nuevo marco de certidumbres que sucede al de la Modernidad y del Romanticismo, sino como una época de crisis de los antiguos modelos y de transición hacia la emergencia de un nuevo modelo aún por modelar. Probablemente, no se trata tanto de inventar un nuevo modelo como de redefinir y trascender las dos grandes herencias.²

Lo que caracteriza la Postmodernidad es el cuestionamiento de la capacidad de conocer el mundo real (principio básico de la Modernidad) que nos lleva a una visión constructivista (cada persona construye su realidad), y esta a su vez a la pérdida de un sentido compartido y colectivo, como evidencia la progresiva desafección a los grandes relatos y mitos sociales que nos ofrecían la religión, la democracia liberal o cualquier otra ideología, el estado del bienestar o el progreso constante como ley natural.

Individual y socialmente, significa pasar de descubrir el sentido inherente de las cosas a inventar y compartir este sentido. Por eso, los grandes relatos se van sustituyendo por relatos parciales (de los valores de la Biblia al pragmatismo de los libros de autoayuda) y mitos con fecha de caducidad (de la *Odisea* a la última temporada de la serie de éxito en Netflix), y en ocasiones en un pluralismo superficial que puede derivar en una aceptación de una diversidad que no se comprende ni se integra.³

2. Como dice el filósofo Salvador Pániker (2008), «hay una latente llamada a la conciliación entre razón y mística como mejor respuesta al nihilismo de la pura fragmentación» (pág. 99). Es la conciliación entre el logos de la Ilustración y el mitos del Romanticismo, que Pániker llama «retroprogresión», donde podemos encontrar la conjunción entre lo innovador y lo tradicional, entre la mística y la ciencia. Todo aquello que nos unifica como seres humanos.
3. La evolución hacia la postmodernidad puede consultarse en Tarnas (2008). Un libro fundacional en los estudios sobre la postmodernidad, aunque de difícil lectura, es *La*

El impacto de este mundo sobre las personas no puede dejar de ser trascendente. En un mundo fragmentado corremos el riesgo de ser personas fragmentadas. Paradójicamente, este mundo altamente interconectado exige al individuo que se encargue plenamente e individualmente de su personalidad, que construya una identidad o unas identidades. Aquellas preguntas que disponían ayer de respuestas bastante claras (buenas o malas, esa es otra cuestión) deben ser respondidas hoy por cada individuo: ¿qué significa ser hombre o mujer?, ¿qué quiere decir ser pareja de alguien, ser padre o madre?, ¿quién soy profesionalmente si cambio de empresa y oficio frecuentemente?⁴

Y por ello la necesidad de la adscripción grupal se hace también más imperiosa, sea en una red social, como seguidor de un club deportivo, siguiendo una determinada moda o con actitudes fanáticas, en el peor de los casos. Lo que parece claro es que en el mundo que se anuncia deberemos recuperar y reinventar el concepto de comunidad, lo colectivo debe acompañar al individuo en este camino, ya que, de no ser así, difícilmente los individuos solos podrán hacerlo.

condition postmoderne de Jean-François Lyotard (2004). El concepto de «modernidad líquida» del sociólogo polaco Zygmunt Bauman hizo fortuna hace unos años para describir metafóricamente una de las características de la Postmodernidad, la falta de ámbitos de estabilidad, el cambio constante, la relatividad omnipresente. Bauman aborda en sus escritos también aspectos como la «infidelidad» ante cualquier vínculo (todo, lo material, lo relacional es de «usar y tirar»). Entre su extensa obra, puede consultarse por ejemplo: *Globalización: les conséquences humaines* (2001).

4. Uno de los primeros autores en analizar la sustitución del yo romántico y el yo moderno por el yo postmoderno fue Kenneth Gergen (2010), quien habla de la saturación del yo debida al incremento exponencial de comunicación y relación del ser humano actual. Para este autor, el yo, en el sentido tradicional, debe ir dejando paso a un Yo más relacional y comunitario que permite a la persona manejar la diversidad y la pluralidad del mundo actual. En este sentido coincide con Sennet (2000), quien propone fortalecer los lazos de dependencia comunitarios para paliar la imposibilidad de construir narraciones personales de futuro.

A lo mejor, en parte, este cambio verá facilitada su transición por la incorporación progresiva de la mentalidad digital que incluye la concepción de red y nuevos paradigmas de cooperación y de relaciones más simétricas.

No estamos hablando de un derrumbamiento de la cultura occidental: simplemente estamos ante un momento de crisis que nos informa de que nuestra manera de pensar y funcionar ya no es válida, ya no puede resolver las situaciones que hemos creado, y debemos adaptarnos a un nuevo mundo, también creado por nosotros, como ya ha pasado numerosas veces en la historia de la humanidad. Ahora bien, esta adaptación pasa por la emergencia de nuevos modelos mentales. Al igual que con mentalidad analógica no se entienden bien las posibilidades del mundo digital, aunque lo utilicemos, con esquemas antiguos no sabremos afrontar los retos actuales. Como dijo Albert Einstein, el mundo que hemos creado es el resultado de nuestro nivel de consciencia; los problemas creados no se resolverán a ese mismo nivel.

Todo ello no es una elucubración teórica, bien al contrario, y como veremos en la segunda parte del libro es de vital importancia para la gestión de las organizaciones actuales.

La complejidad ha llegado a nuestras vidas

Es probable que alguna vez haya adquirido en alguna ocasión un mueble desmontado que, luego ya en su casa, debe armar usted mismo. Al abrir la caja el cliente recuerda como era el mueble (montado) en la tienda, dispone de un manual de montaje paso a paso, todas las piezas del mueble (maderas y tornillos) y las herramientas necesarias. Todo

ello queda desordenadamente disperso en el suelo de la habitación. En ese momento nuestra mirada observa una situación complicada: muchas piezas desordenadas que deben ensamblarse de una manera y con un orden determinado. Una situación complicada tiene, afortunadamente para los montadores de muebles, una serie de cualidades:

- Es estable: las piezas no modifican su forma durante el montaje.
- Tiene un manual de instrucciones y disponemos de los recursos necesarios.
- Tiene una solución correcta, y si construimos una mesa inclinada o un armario que abre sus puertas hacia dentro sabremos que nos hemos equivocado.
- Una vez resuelto el problema, la solución perdura (a no ser que el montaje sea una chapuza y el armario se derrumbe al colgar la primera camisa).

Imaginemos una situación que no es estable ya que aparecen y desaparecen piezas y además cambian de forma, hay varias formas correctas de hacer el montaje, pero no está clara cuál nos conviene, no tenemos manual de instrucciones y no sabemos qué recursos necesitamos exactamente para salir airosos del reto. Además, si lo conseguimos, nuestra solución quedará obsoleta en poco tiempo. Evidentemente, nadie montaría un mueble en esas condiciones, y parece que estemos hablando de una escena de una película cómica. Pero la verdad es que estamos enfrentándonos a situaciones así constantemente. Estas situaciones no son complicadas, son complejas.

Las relaciones en una familia, un partido de fútbol o dirigir un equipo de trabajo son situaciones complejas porque no son estables, no hay una única solución correcta, no disponemos de manual de

instrucciones detallado, y las soluciones que conseguimos tienen fecha de caducidad bastante inmediata (en el momento en que cambia la situación).

Hay situaciones complejas que nos afectan a todos, por ejemplo, la crisis económica.

A principios de 2020, antes de la aparición de la COVID-19, la euforia y la confianza anteriores a la crisis se habían convertido en pesimismo e incertidumbre, y muchas personas se preguntan: ¿cómo hemos sido tan estúpidos? La respuesta obviamente no es simple e interpela a nuestros valores postmodernos, modelos de creencias y sesgos cognitivos, a los que hay que añadir las relaciones de poder económicas y la especulación explícita, pero también la ingenuidad de creer que es posible controlar un sistema de alta complejidad como es la economía mundial. Un sistema complejo descontrolado puede avanzar hacia una situación caótica.

Si temas tan serios como la economía mundial, el clima, las relaciones sociales, las empresas, la política o una pandemia como la COVID-19 son situaciones complejas, haremos bien en tomarnos en serio qué hacemos ante la complejidad. En primer lugar, hay que identificarla y reconocerla para evitar un autoengaño simplista. Podemos desconfiar de entrada de aquel que pretende disponer de «la solución» frente a una situación obviamente compleja. O no habrá identificado la naturaleza de la situación, o no es consciente de sus propios límites. Luego debemos saber adaptar la forma en que la afrontamos.

Nuestro mundo global, postmoderno y digital es progresivamente más complejo y, ante la complejidad, nuestro pensamiento analítico, útil ante situaciones complicadas que pueden descomponerse en partes y ser analizadas a fondo y rectificadas si conviene, resulta insuficiente.

Por otra parte, y esta es una buena noticia, los sistemas com-

plejos no son caóticos, en realidad el caos es una posibilidad de un sistema complejo, y por tanto podemos comprender algunas cosas de su dinámica.

Etimológicamente, la palabra *complejidad* viene del latín *com-plectere* donde *plectere* significa «trenzar, enlazar». El prefijo *com* añade el sentido de la dualidad, de dos elementos opuestos que se enlazan íntimamente, pero sin anular su dualidad. El llamado pensamiento complejo, acuñado por el sociólogo francés Edgar Morin, ha ido profundizando los diferentes aspectos de esta nueva disciplina. La mirada compleja nos permite ver los distintos elementos y de qué manera están enlazados. Pero, sobre todo, a medida que se va practicando, permite ver emerger un nuevo todo en la relación entre las partes. Para ilustrar, pensemos en los diferentes elementos que componen nuestro cuerpo, los órganos, los huesos, el sistema circulatorio, la musculatura, etc. Se puede comprender, analizar, incluso intervenir sobre cada uno de ellos por separado (como ha ido haciendo la medicina, a través de la especialización). Pero cuando miramos a un ser humano, debemos ser capaces de sentir, de percibir algo más que un conjunto de sistemas entrelazados. Vemos entonces aparecer un nuevo sistema complejo: un organismo completo, una persona.

El pensamiento analítico busca causalidades, el complejo intenta entender dinámicas. Son dos maneras distintas y complementarias de observar la realidad.

El pensamiento analítico preponderante en la cultura occidental se basa en identificar las secuencias causa-efecto. A veces podemos cambiar las causas de los efectos indeseados; en otras, solo podemos actuar sintomáticamente para controlar los efectos, pero no hay duda de que es muy útil, hasta el punto de que lo hemos identificado con la única manera de pensar.

El pensamiento complejo observa los movimientos que hace un sistema no lineal (aquellos en los que la causalidad lineal no funciona) para adaptarse al entorno. El sistema está estable (mantiene un orden interno) y por alguna modificación del entorno, o también interna, este orden se desequilibra. El sistema se autorganiza, es decir, sus elementos buscan un nuevo equilibrio (principio de homeostasis), y en ese momento pueden atravesar episodios que podemos calificar como caóticos, en los que aparecen diversas alternativas de evolución o puntos de bifurcación. Una de las alternativas cobra protagonismo y viabilidad y se convierte en «atractor» y aparece un estado emergente que crea un nuevo orden.

Afortunadamente, los seres humanos podemos ampliar nuestra visión, aunque no estemos tan habituados a ello, y estas nuevas visiones nos permiten abordar la complejidad con mejores perspectivas de éxito, porque transforman nuestra manera de percibir y de pensar.

Igual le sorprende, pero usted ha practicado ya estas otras formas de pensar en más de una ocasión cuando, por ejemplo, mira un paisaje de montaña y, en lugar de observar uno u otro árbol, capta la totalidad que sus ojos perciben y que su cerebro analiza. También lo habrá vivido si es practicante o espectador de deportes de equipo: por ejemplo, un partido de baloncesto. Después de un tiempo muerto, el equipo rival ha cambiado la defensa, ahora en lugar de defender individualmente defiende en zona. Usted se enerva porque los jugadores de su equipo están desconcertados y no anotan en tres ataques seguidos. ¿Qué ha cambiado en relación con dos minutos atrás? La forma física de los jugadores por supuesto que no, su capacidad técnica evidentemente tampoco. Lo que ha cambiado es el «sistema» ante el que juegan: antes cada jugador defendía a un rival, ahora defienden una porción de la cancha, y lo que hay que ver para

«leer bien el partido» es el conjunto de la defensa para atacarla bien. Ante la defensa individual, conocer bien al defensor para aprovechar sus puntos débiles es clave, ante una defensa en zona esto es menos importante que «ver» los movimientos de los cinco jugadores, sus ajustes en cada momento, la coordinación con la que efectúan las «ayudas».

Pedimos excusas a los aficionados al baloncesto por la simplificación, pero lo que nos interesa destacar es que a veces si no vemos toda la cancha, y vemos solo el jugador que tenemos enfrente, por muy estudiado que lo tengamos, perdemos el partido. Ante las situaciones complejas de la vida, nos puede pasar lo mismo. Por ello, igual que en el baloncesto, hay que cambiar la táctica.

¿Percibimos la realidad o la construimos?

En el apartado anterior hemos mencionado en varias ocasiones, de forma más o menos explícita, pero con absoluta normalidad que la realidad es construida por quien la observa. Semejante aseveración debe ser argumentada, principalmente por dos motivos. En primer lugar, porque puede resultar contraria al sentido común, pero también porque es un concepto básico para entender algunas dificultades que nos plantea la complejidad, ya que la subjetividad no hace sino ampliar la incerteza, la ambigüedad y las dificultades de encontrar un cierto orden en el mundo complejo.

Si usted observa lo que le rodea en este momento, supongamos que está leyendo este libro sentado en un sillón en el salón de su casa, verá unos muebles, unos cuadros en la pared, un receptor de televisión, y a lo mejor a algún miembro de su familia haciendo cual-

quier actividad. Ese entorno es la realidad, está ahí y es describible con todo detalle. O al menos la mayoría de las personas nos dirían eso sin dudarlo. Pero resulta que las cosas no son exactamente así, y por diversos motivos que explicaremos a continuación según los conocimientos actuales de la psicología y las neurociencias.

Para ello comentaremos brevemente algunas peculiaridades de los procesos de percepción y del funcionamiento en general de nuestro cerebro:

Nuestro sistema nervioso está organizado en sistemas (grupos de redes neuronales más o menos especializadas). Disponemos de tres grandes sistemas: entrada de información a través de los sentidos, respuestas motoras y asociación o gestión de la información.

Nuestra capacidad sensorial nos permite recibir estímulos de determinado tipo y no es sensible para otros estímulos. Todos sabemos que no «vemos» la radiación infrarroja y la ultravioleta porque escapan de las longitudes de onda que puede percibir nuestro sentido de la vista, o que no podemos «oír» sonidos de determinada frecuencia. Pero esa luz y ese sonido pueden estar en nuestro entorno, lo que sucede simplemente es que parte del entorno no es perceptible por el ser humano.

Nada nuevo, ¿verdad? Esto es una curiosidad conocida y con aparente poca relación con la construcción de la realidad, pero podemos ir un poco más allá. Nuestra capacidad de percepción tiene otro límite, ya no cualitativo, sino cuantitativo.

Volvamos a la situación de nuestro lector en su sillón con el libro en sus manos. En un momento determinado, cuántos estímulos recibe y de cuántos es consciente. Haga la prueba usted mismo: está concentrado (o eso esperamos) en lo que está leyendo, en sus manos siente el contacto con el papel del libro, siente su peso sobre el sillón y la textura de este (más duro o blando), la habitación está

a una determinada temperatura, la luz, natural o artificial, es clara y suficiente o un poco escasa, ¿todos los muebles están en su sitio (la mesa del comedor, las sillas, el sofá, la mesita auxiliar, las lámparas), ¿hay alguna lámpara más encendida?, las alfombras, tres cuadros de los cuales uno es figurativo y describe un paisaje con montañas y árboles, y otro abstracto, con un ingeniosa combinación de formas y colores, ¿qué están haciendo las otras personas?, en el caso de que estén hablando, ¿cuál es el contenido de su conversación?, quizás se escuche el ruido del tránsito de la calle, o a lo mejor una lejana melodía proveniente de la radio de un piso vecino...

No es necesario seguir: es imposible ser plenamente consciente de manera simultánea de todo ese volumen de información y, por lo tanto, seleccionamos los estímulos que nos resultan más relevantes. Si el libro que estoy leyendo me resulta interesante, «estaré concentrado» en él y gran parte de los otros estímulos desaparecen de mi consciencia. Si la temperatura es muy alta, seré consciente de ella y haré algo para remediarlo como abrir la ventana, o si la conversación de mi familia me parece importante, mi atención se focalizará en ella y abandonaré la lectura por un rato.

Ante la sobredosis de información, la evolución nos ha dotado de la capacidad de focalizar la atención; esto es, de eliminar de nuestra consciencia aquella información que no es inmediatamente relevante para concentrarnos en la que sí lo es. En nuestro ejemplo, el riesgo de no focalizar la atención no es más que la distracción y no leer el libro, pero pensemos en un cazador de hace unos miles de años: no podía permitirse dedicar parte de su atención al contacto del sol en su piel, la dureza del terreno que pisaba, el roce de las pieles sobre su espalda o el de las gotas de sudor sobre su mejilla. Toda su atención debía estar focalizada en la presa o en los peligros

que le podían acechar: en ello le iba la vida. El mismo mecanismo que «inhibe» las señales del dolor durante el esfuerzo (la pelea, el partido, la reunión, etc.) permite centrarse en la información más relacionada con la supervivencia a corto plazo.

Como sucede en muchos aspectos de la evolución, las ventajas son ciertas, pero tienen efectos colaterales porque, como veremos, la parte de la realidad a la que prestamos atención y la que desechamos sigue en cada persona unas pautas personales y recurrentes. Por el momento, nos basta con un ejemplo: todos conocemos personas que con solo mirarnos a la cara saben si estamos emocionalmente bien o no, y en cambio otras necesitan que les expresemos verbalmente como nos sentimos: si no lo hacemos, la «realidad» para la primera persona será diferente que para segunda.

El lector podrá pensar que todo esto es cierto, pero que finalmente no dejan de ser situaciones puntuales y que podemos rectificar gracias a otra capacidad que nos ha regalado la evolución: el pensamiento. Estamos convencidos de que nos podemos «dar cuenta» de lo que está ocurriendo y «corregir» los errores. La respuesta es sí, pero un sí muy condicional si hablamos de situaciones mucho más complejas que leer un libro.

En septiembre de 2008, saltó la gran noticia: Lehmann Brothers se había declarado insolvente. Un amigo, directivo en un gran banco español, lo definió como la caída de un mito. Lo sucedido después es historia conocida de todos: crisis financiera, inmobiliaria, de la deuda pública y privada, paro, recesión...; todo ello en distintas dosis y gravedad según los países. La fantástica burbuja mental en la que estábamos instalados hasta 2007 explotó hecha añicos.

Ahora muchas personas, expertas o no, afirman sin rubor que todo eso era predecible, pero en su momento pocos lo hicieron y la

mayoría nos dejamos llevar por el viento de la prosperidad ilimitada. No es de extrañar esta valoración *a posteriori*, es lo que los psicólogos llaman «sesgo cognitivo retrospectivo»; es decir, cuando conocemos las consecuencias de un acto, tendemos a pensar que esas consecuencias eran previsibles. Una vez sabido el resultado negativo del partido, todos sabemos cuál hubiera debido ser la táctica.

Hasta 2006 estaba activa otra epidemia cognitiva conocida, el sesgo confirmatorio. El mito no era Lehmann Brothers, el mito era el crecimiento constante y desmesurado, y cualquier dato que lo cuestionara era tachado rápidamente de herejía. ¿Quién podía cuestionar que la globalización y el aumento del comercio internacional, el crédito barato, el uso intensivo de las TIC o los últimos métodos de *management* no significarían una época de prosperidad y crecimiento ilimitados, aunque había voces, pocas, pero las había, que alertaban de los riesgos de la desregulación del sistema financiero, o la frágil integración europea que debía sustentar el euro? Una vez interiorizada la opinión de que el crecimiento y el progreso son naturales, filtramos la información de tal manera que solo atendemos a aquella que nos confirma nuestras opiniones y no consideramos la que las cuestiona.

En situaciones complejas, y por tanto con alta incerteza, es muy difícil pensar de forma lógica, ya que hay que manejar ingentes cantidades de información que además puede parecer contradictoria entre sí y que va cambiando rápidamente. Para evitar este problema, hemos «inventado» los sesgos, que son formas de pensar que simplifican la realidad a partir de nuestra experiencia, intuición, suposiciones, etc. Son útiles, por supuesto, pero también peligrosos. Si volvemos a la crisis, ¿cuál es la realidad?

Bien, sabemos que: no lo podemos percibir todo, que fijamos la

atención en parte de lo que está ocurriendo y que el pensamiento lógico nos puede jugar malas pasadas. Pero aún hay más.

Vamos a añadir ahora otro factor que nos ayuda a entender los motivos por los cuales la realidad es construida: la subjetividad como característica inevitable del funcionamiento psíquico.

Cada individuo solo puede percibir la realidad desde uno mismo, como sujeto principal y único. No podemos percibir la realidad de otro: aunque nos podamos esforzar por entenderla, seguirá siendo nuestra experiencia de su realidad. Para entender la trascendencia de esta obviedad, debemos entender qué sucede entre el instante en que percibimos los estímulos hasta que se ejecuta nuestra respuesta y descubriremos la complejidad de nuestro cerebro.

A pesar de todo lo dicho, el lector puede seguir pensando que siempre que el estímulo sea perceptible por sus sentidos, teniendo la atención focalizada y controlando sus sesgos, lo que percibirá será una realidad bastante fiable. La respuesta es afirmativa, pero... vuelve a ser condicional y resulta imposible si la situación es compleja.

Empecemos por una situación simple. Usted está leyendo el libro, su atención está concentrada y su mente abierta a reflexionar sobre las ideas que lee sin prejuicios. El estímulo visual (el texto) le llega como energía lumínica a la retina (por cierto, en la retina la imagen está invertida), pero el cerebro funciona con energía eléctrica no lumínica. Por tanto, entre la llegada del estímulo y la respuesta, por ejemplo, el acuerdo o el desacuerdo con las ideas del libro, el cerebro hace algunas cosas.

Lo primero que hace es transformar la energía lumínica en eléctrica, lo que los psicólogos llaman «transducción», en células especializadas de recepción visual (algo equivalente sucede con los otros sentidos). La energía eléctrica producida ya puede circular

por el cerebro y lo interesante es que su excursión (con la ayuda de los neurotransmisores) es bastante larga porque hacemos bastantes cosas con cada estímulo. Por ejemplo, si usted es castellanohablante la comprensión de las palabras y las frases le resultará en general simple (a no ser que los autores escriban francamente mal) porque no es consciente de que constantemente va a buscar en su memoria el significado de cada palabra. Si usted habla un inglés solo correcto, sería mucho más consciente del proceso si este libro estuviera escrito en inglés. Hasta aquí solo comprendemos las palabras, pero hay mucho más. Por ejemplo, ¿las ideas del libro me recuerdan las de otro libro que leí anteriormente?, ¿o las contradicen?, ¿qué opinión me formo ante la discrepancia?, ¿me interesa seguir leyendo o me aburre?, ¿cómo me siento ante algunas de las ideas del libro: enojado, esperanzado, preocupado?

Con este ejemplo simple podemos ver que la excursión del estímulo por nuestro cerebro atraviesa numerosas funciones cerebrales cognitivas, emocionales y motivacionales. Es decir, una idea del libro se verá confrontada a las experiencias y conocimientos previos, creencias, valores, intereses, sentimientos, del lector, y todo ello antes de la respuesta que en este caso puede ser seguir leyendo o no.

La inevitable subjetividad implica que la percepción de la realidad, y por tanto la respuesta, no puede sino verse condicionada por todas las funciones cerebrales citadas, y estas tienen contenidos distintos en cada persona.⁵

5. El proceso psicológico de construcción de la realidad ha sido profusamente estudiado, y los modelos son muchos. Para iniciarse en ello, resulta útil, por su rigor y comprensi-