

CARLOS HERREROS

# APRENDIZAJE VERTICAL

CÓMO ELEVAR EL NIVEL DE  
CONSCIENCIA DE LOS LÍDERES

PRÓLOGO DE ANTONIO PEÑALVER



**IICH** instituto  
internacional  
del capital humano

Descubre +





CARLOS HERREROS DE LAS CUEVAS

# APRENDIZAJE VERTICAL

CÓMO ELEVAR EL NIVEL DE  
CONSCIENCIA DE LOS LÍDERES

*APRENDIZAJE VERTICAL: Cómo elevar el nivel de consciencia de los líderes*  
Carlos Herreros de las Cuevas

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sgts. Código Penal).

De esta edición:

© 2018, Carlos Herreros de las Cuevas

© 2018, Hexa Editores

Obra publicada con el sello IICH (Instituto del Capital Humano) por Hexa editores con permiso del IICH.  
Más información en [www.IICH.eu](http://www.IICH.eu).

HEXA EDITORES

C/ Hermosilla, 84, 1.º dcha.

28001. Madrid

[www.hexaeditores.com](http://www.hexaeditores.com)

ISBN: 978-84-948671-0-1

*Nota sobre enlaces a páginas web ajenas:* Este libro puede incluir enlaces a sitios web gestionados por terceros y ajenos a Hexa editores que se incluyen sólo con finalidad informativa. Hexa editores no asume ningún tipo de responsabilidad por los daños y perjuicios derivados del uso de los datos personales que pueda hacer un tercero encargado del mantenimiento de las páginas web ajenas a Hexa editores y del funcionamiento, accesibilidad o mantenimiento de los sitios web no gestionados por Hexa editores. Las referencias se proporcionan en el estado en que se encuentran en el momento de publicación sin garantías, expresas o implícitas, sobre la información que se proporcione en ellas.

*Para Carmen, que me apoya, me cuida y me quiere.*



# Contenido

PRÓLOGO .....	XI
INTRODUCCIÓN .....	XV
Margaret Wheatley .....	XV
Charles Handy .....	XVI
Frédéric Laloux .....	XVII
Robert Kegan .....	XVII
Los órdenes de consciencia de Kegan .....	XVIII
El aprendizaje vertical .....	XX
Prácticas y ejercicios .....	XX
 CAPÍTULO I	
TALENTO Y CONSCIENCIA .....	1
Desarrollo del talento .....	3
¿Es necesario (y útil) el liderazgo? .....	5
 CAPÍTULO II	
LA SEGUNDA CURVA: LA FLECHA DEL TIEMPO ..	13
La segunda curva .....	15
La flecha del tiempo .....	18
 CAPÍTULO III	
¿QUÉ HACER? .....	27
Las defensas y los niveles de autoconsciencia .....	29
Reinventar las organizaciones.....	32
El desarrollo humano .....	35

¿Qué determina la etapa desde la que opera la organización? .....	38
Robert Kegan y el desarrollo espiritual .....	38
Las tres mesetas del desarrollo mental adulto .....	40
Torbert: siete lógicas de acción.....	49
Las siete “lógicas de acción” .....	50
Evolucionar como líder.....	58
CAPÍTULO IV	
EL APRENDIZAJE VERTICAL.....	61
Cuatro razones por las que no funcionan muchos programas de liderazgo .....	63
¿Qué es el aprendizaje vertical?.....	71
CAPÍTULO V	
LA PRÁCTICA DEL APRENDIZAJE VERTICAL .....	83
La medición/estimación del nivel de consciencia.....	85
La entrevista sujeto-objeto de Kegan .....	85
Un ejemplo de identificación del desarrollo cognitivo (DC) .....	91
Equipos de liderazgo y culturas de liderazgo en las organizaciones .....	97
El método de Torbert .....	100
El método basado en “Reinventar las organizaciones” de Laloux.....	103
El cuestionario de la personalidad del liderazgo de Maccoby .....	105
Personalidad del liderazgo.....	110
CAPÍTULO VI	
TENDENCIAS FUTURAS DEL APRENDIZAJE VERTICAL .....	121
Tendencias futuras para el desarrollo del liderazgo (informe de Nick Petrie) .....	123

Cuatro tendencias del futuro del desarrollo del liderazgo .....	126
Fundamento del desarrollo vertical.....	129
Cuatro razones por las que no funcionan muchos programas de liderazgo .....	131
En un mundo VUCA pensar en vertical.....	132
El futuro = horizontal + vertical.....	132
<b>CAPÍTULO VII</b>	
<b>HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO VERTICAL .....</b>	
<b>VERTICAL .....</b>	<b>135</b>
Metodología del Center for Creative Leadership...	137
1. Experiencias al rojo vivo .....	139
2. Perspectivas contradictorias.....	146
Método de la inmunidad al cambio de Kegan .....	150
La inmunidad al cambio .....	152
El método de la radiografía .....	153
Tres premisas para superar la inmunidad al cambio.....	162
Tres pasos.....	167
Examen de los supuestos principales .....	170
Un test diagnóstico de la inmunidad al cambio .....	174
El método del caso del momento ( <i>case in point</i> )....	177
El dilema de diseñar una experiencia de aprendizaje más abierto a las emociones.....	182
Prácticas para preparar a las personas para la experiencia de aprender bajo el cuello.....	183
Creación de un entorno de aprendizaje como un espacio hospitalario para las emociones .....	184



# PRÓLOGO

Cuando Carlos Herreros me propuso prologar su nuevo libro, *Aprendizaje vertical: cómo elevar el nivel de consciencia de los líderes*, agradecí el honor que me hacía, pero me quedé inquieto por si realmente pudiera estar a su altura intelectual y que, sin duda alguna, volvería a demostrar en esta nueva publicación.

Carlos –quien, en primer lugar, es una magnífica persona, transmitiendo unos sólidos valores personales– es un excelente profesional especializado en liderazgo y el desarrollo del talento, como lo avala su formación (en la que siempre ha seguido invirtiendo), su experiencia profesional y los numerosos e interesantes libros previamente escritos, (de los que algunos de ellos, con su permiso, he comentado y me he hecho eco en mi blog).

El título básico de este nuevo libro, *Aprendizaje Vertical*, como ya nos dice Carlos en su resumen ejecutivo, habla de la transformación de cómo los líderes piensan, sienten y dan sentido al mundo. Nos habla de una transformación, tanto a nivel racional como emocional, del líder que repercute en su forma de actuar.

Como muchas veces me afano en aclarar –tanto en mi actividad docente como de consultor– el líder es aquel que consigue que se produzcan transformaciones organizativas y altos niveles de rendimiento,

con una gran eficacia operativa y la involucración positiva de sus colaboradores. Esta “habilidad” es todo un reto ya que hay que adaptarse de forma permanente a los continuos cambios de las organizaciones y su entorno: cada vez más exigente, incierto, complejo y volátil.

Prosperar en este entorno implica contar con directivos con capacidades de liderazgo sin precedentes. El desarrollo de esas capacidades de liderazgo, la transformación de esos líderes, es lo que se conoce como aprendizaje vertical.

Como nos recuerda Carlos, el aprendizaje vertical se produce naturalmente, pero puede ser acelerado si se dan las condiciones adecuadas. Un número cada vez mayor de líderes han descubierto que “cómo sabemos” es, por lo menos y tal vez más importante, que “qué sabemos”. Esto es especialmente cierto cuando se trata de liderar en medio de cambios complejos.

Aprendizaje vertical es un término cada vez más común en la literatura de negocio que se refiere al desarrollo profesional requerido para que una persona pueda funcionar en diferentes niveles de responsabilidad.

Como veremos en este interesantísimo trabajo de Carlos, el enfoque del aprendizaje vertical es la transformación de la mentalidad y desarrolla la capacidad de un líder para: pensar estratégica, sistémica, colaborativa y contextualmente; liderar el cambio de forma innovadora, inspirar a otros y construir relaciones; así como, reformular, los desafíos, resolver los conflictos y tolerar la ambigüedad

En la base, el aprendizaje vertical es la transformación de cómo los líderes piensan, sienten y entienden el mundo; la palanca del desarrollo de la agilidad mental, la lógica de acción y la inteligencia emocional; y el elemento esencial para resolver problemas, construir relaciones y navegar la ambigüedad.

El aprendizaje vertical es una de las piezas clave para el desarrollo del liderazgo. Es fundamental para desarrollar líderes de alto rendimiento. Se produce de forma natural y, también, se puede acelerar en las condiciones adecuadas. Un número cada vez mayor de líderes e

investigadores han descubierto que, como sabemos, es al menos si no más importante que lo que sabemos.

Como bien comenta Carlos, el entorno VUCA, siglas que responden al acrónimo sajón de volatilidad (*volatility*), incertidumbre (*uncertainty*), complejidad (*complexity*) y ambigüedad (*ambiguity*), es necesario reinventar las organizaciones y, para ello, elevar el nivel de consciencia de los directivos.

Los líderes tienen una brecha significativa entre la complejidad de las tareas que afrontan y su propia complejidad mental. Las tareas que tienen que abordar son literalmente más complejas que lo que sus mentes pueden gestionar. El fracaso de la mentalidad ejecutiva es uno de los causantes del fracaso de los ejecutivos. Carlos nos expresa su lógico temor a que los líderes no puedan crecer mental y emocionalmente para hacer frente a los retos crecientes y complejos de las organizaciones.

El aprendizaje vertical es una metodología que impulsa la transformación personal y organizacional con resultados medibles, desarrollando las habilidades de liderazgo, aumentando la eficacia e integridad personal, la reciprocidad en las relaciones, la rentabilidad corporativa y la sostenibilidad organizacional y ambiental a largo plazo.

Es la transformación de cómo una persona le atribuye significado al mundo (al interior y al que le rodea), de su manera de percibir, sentir y pensar. Incluye específicamente tanto el desarrollo de la complejidad mental como de la inteligencia emocional, que coadyuvan a una transformación también de tipo cognitivo y psicológico.

El aprendizaje vertical ocurre de modo natural, pero puede ser potenciado en las circunstancias adecuadas. De hecho, es el enfoque diferencial más poderoso para conseguir el desarrollo extraordinario de los líderes que ya tienen capacidades extraordinarias adquiridas mediante procesos de aprendizaje horizontal.

Existen estudios que muestran que aquellos líderes que realizan rigurosos procesos enfocados de aprendizaje vertical tienen muchas más probabilidades de generar transformaciones organizativas de éxito.

El aprendizaje vertical permite al líder conseguir diferentes objetivos: a nivel personal (generar eficacia e integridad interna), a nivel relacional (generar una reciprocidad constructiva, generar dinámicas en las que se manifieste una forma de poder equitativo que refuerza a todas las partes, así como generar visiones y estrategias compartidas) y a nivel organizativo (generar sostenibilidad).

A través del aprendizaje vertical se aprende a evaluar las lógicas de acción actuales del liderazgo y su influencia en los resultados, a ganar conciencia y modificar los hábitos de acción mentales y emocionales, ejercer el poder personal con mayor flexibilidad y reciprocidad para generar transformación personal y organizativa, desarrollar prácticas colaborativas que aumenten la inteligencia consciente, relacional y cultural en toda la organización, así como construir la capacidad de liderar desde dentro hacia afuera, respondiendo con confianza a los retos más profundos de nuestra naturaleza humana y de las fuerzas que nos sostienen.

Os invito a leer en detalle este libro de Carlos Herreros, *Aprendizaje Vertical: cómo elevar el nivel de consciencia de los líderes*, que nos aporta una visión detallada y práctica, –con herramientas eficaces–, de una de palanca clave y novedosa de desarrollo del liderazgo.

Os deseo que disfrutéis de la lectura y aplicación práctica de este magnífico trabajo.

Un cordial saludo,

Antonio Peñalver

Director general del Instituto Internacional de Capital Humano y socio director de People First Consulting.

# INTRODUCCIÓN

**P**retendemos hacer un resumen muy ejecutivo de este libro y mostrar la conexión entre los autores, herramientas y recursos que citamos en el mismo.

Citamos a muchos autores, a veces textualmente, habiéndolos traducido previamente. Contamos con la autorización de aquellos cuyos textos no pueden encontrarse en internet. En *El bosque sagrado* el gran poeta T.S. Eliot dice: “Los poetas inmaduros imitan; los maduros roban; los malos poetas desfiguran lo que toman y los buenos hacen de ello algo mejor o al menos diferente”. Sin pretender en modo alguno compararnos con el poeta, creemos que al relacionar los autores que citamos y al buscar un todo coherente hemos hecho algo diferente. Creemos que, al menos en parte, lo hemos conseguido y aquí está un resumen de lo que encontrará el lector en este trabajo.

## MARGARET WHEATLEY

Empezábamos este trabajo con algunas consideraciones de Margaret Wheatley. Quizá pudieran parecer fuera de lugar para alguien por una visión que pudiera parecer catastrofista y con pocas posibilidades de reversión. Pero recordemos que también propone la creación de “islas de sanidad” en las empresas y organizaciones.

Vivimos en un mundo VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo). A diario experimentamos rupturas, volantazos en la dirección, decisiones a corto plazo que perjudican el futuro. Ésta es la era del distanciamiento de unos y otros. Este ciclo ya está operando y va a continuar: los sistemas que ahora están fallando continuarán deteriorándose; también continuarán la incertidumbre, la confusión y el miedo.

Continúa Wheatley afirmando que sabe que es posible que los líderes utilicen su poder e influencia, sus *insights* y compasión para liderar en el camino de volver a comprender lo que somos como seres humanos, para crear las condiciones para que puedan evocar en cualquier circunstancia, las cualidades básicas de la generosidad, contribución, comunidad y amor. Es posible crear “islas de sanidad” en el medio de mares convulsos, en las que se sigue haciendo un buen trabajo y se disfrutan relaciones saludables.

## CHARLES HANDY

Tiene 85 años así que puede recurrir a los *insights* de una larga y exitosa carrera como “filósofo social” a su manera. Pero el principal tema de su último libro *La segunda curva* es que lo que funcionado durante buena parte del pasado reciente, con casi total seguridad no servirá en un futuro incierto.

Quizá algunas de sus ideas roce lo extravagante o innecesario: “Los gigantes empresariales y financieros deberían ser desmontados en sus componentes; las empresas deberían ser comunidades de ciudadanos, lo mismo que las universidades”.

Sugiere que saltemos a la “segunda curva” de nuestras carreras por muy alarmante que parezca, antes de que la primera inicie su declive. Sostiene que antes de que sea demasiado tarde, las personas, la sociedad, el capitalismo y el gobierno deberían repensar su segunda curva.

Florecerán las personas que aprenden a ser autorresponsables, a ocuparse de su educación, de su salud y de sus finanzas,

## FRÉDÉRIC LALOUX

En su libro *Reinventing Organizations* (existe traducción española)<sup>1</sup>, el autor presenta una visión evolutiva e histórica del desarrollo de las organizaciones. Explica que cada vez que la humanidad ha cambiado hacia una etapa de consciencia nueva, también ha inventado un modelo organizativo radicalmente más productivo y, al tiempo, más sensible a las necesidades personales. ¿Estamos hoy ante otro cruce de caminos en los que se produciría un nuevo salto? Explica Laloux las condiciones que han de darse para que prosperen las organizaciones. Con los esquemas prevalentes en este momento son posibles algunos cambios pero un cambio masivo exige transformaciones.

Las organizaciones modernas han traído a la humanidad enormes progresos en menos de dos siglos. Ninguno de los recientes avances en la historia humana habría sido posible sin las organizaciones como vehículos de colaboración humana.

Sin embargo, son muchos los que sienten que se ha tensionado hasta sus límites la manera actual que dirigir las organizaciones. Cada vez estamos más desilusionados de la vida organizativa. ¿Podría ocurrir que nuestra visión actual del mundo limita la forma en que pensamos sobre las organizaciones? ¿Podríamos inventar una forma más potente, más llena de vida, con más sentido si cambiáramos nuestro sistema de creencias?

A continuación, el autor se pregunta qué aspecto tienen, cómo son las organizaciones moldeadas en torno a la siguiente etapa de consciencia.

Muy resumido, este es el contenido de su libro que glosamos con más detalle.

## ROBERT KEGAN

Juntamente con su colega Lisa Lahey definen el concepto de “inmunidad al cambio” que este libro aborda con profundidad. Sostienen

---

1 Frédéric Laloux (2015). *Reinventar la organizaciones*. Barcelona: Arpa y Alfil ediciones.

que para poder cambiar tenemos que eliminar esta inmunidad que se define como el proceso de lograr los objetivos deseados descubriendo los supuestos ocultos (modelos mentales) que vivimos y practicamos. Resaltamos el concepto esencial de aquello a lo que estamos sujetos y lo que es objeto para cada uno de nosotros. Es un elemento esencial de la teoría de estos autores y también lo abordamos creemos que con claridad y amplitud.

En definitiva, el cambio masivo requiere transformación, es decir, experimentar un cambio profundo estructural en las premisas básicas de nuestros pensamientos, sentimientos y actos. Es un cambio de consciencia que de forma irreversible altera la manera que tenemos de estar en el mundo.

## LOS ÓRDENES DE CONSCIENCIA DE KEGAN

En general, justo antes de la adolescencia, los niños dominan lo que Piaget llama “pensamiento operativo concreto”. Pueden identificar ejemplos concretos en una amplio abanico de cosas (lo que Kegan llama la capacidad de reconocer “categorías durables”). Comprenden sus roles y suelen reconocer necesidades duraderas; han desarrollado el control de los impulsos. Todo ello refleja una consciencia de segundo orden.

Cuando avanzan hacia la consciencia de tercer orden, tienen la capacidad de pensar en abstracto, y la inteligencia para actuar ideas de categorías cruzadas. Pueden crear mapas de las ideas de cómo debería vivirse y empezar a adaptar su comportamiento a estos mapas. Una buena parte de este proceso supone la socialización de las estructuras adultas, necesaria para convivir en nuestra cultura. Nos convertimos en lo que nuestra sociedad espera que seamos interactuando dentro de la estructura de esa sociedad. Las personas empiezan a comprender las realidades interpersonales, identificar sus estados interiores y reconocer estados intersubjetivos de otras personas y de grupos. Estas habilidades permiten que las personas funcionen en la sociedad moderna y son esenciales para tener un puesto de trabajo, ser padres,

tener pareja y sencillamente funcionar bien en la vida. Según Kegan la amplia mayoría de los adultos americanos funcionan en este nivel de consciencia.

Sin embargo, hay dos órdenes más que trascienden e incluyen estas estructuras inferiores. El “Cuarto Orden de Consciencia” implica la capacidad de pensar con alto nivel de abstracción sobre las abstracciones que hemos creado en el “Tercer Orden”. En nuestro mundo postmoderno no existe una sociedad monolítica; estamos expuestos a un amplio abanico de posibilidades y de demandas contradictorias de tiempo, dinero, lealtad, focalización, etc. Si estas posibilidades aumentan hasta un nivel lo suficientemente complejo y prestamos atención, hacemos el salto al “Cuarto Orden de Consciencia”. Ya no nos controlan las fuerzas culturales sino que somos autores de nuestra propia biografía. Pocas personas llegan a este nivel antes de los cuarenta años pero cuando lo hacen, dejan de estar sujetos a los guiones de abstracción que desarrollaron antes en su vida pero tienen la capacidad de elegir entre múltiples abstracciones y la opción de operar desde marcos de referencia metaéticas. Dejan de estar constreñidos por mapas de comportamiento y se han convertido en personas autónomas que eligen y optan por las estructuras cognitivas desde las que eligen operar. Raramente son ideológicamente dogmáticos y pueden adoptar mucha plasticidad en las formas de funcionar y moverse en el mundo entre diferentes grupos sociales.

El “Quinto Orden de Consciencia” es muy interesante desde el punto de vista del desarrollo espiritual. Según Kegan, sólo una reducida fracción de la población puede dar ese salto. Esta etapa es la del “yo autotransformado”. La persona reconoce que todas las formas de construir significado, de dar sentido a la experiencia, al final, son parciales e incompletas porque prescinden de algunas cosas. Persiste el ego pero sólo como un objeto de observación.

El trabajo de Kegan señala un modelo de desarrollo humano que apoya y proporciona estructura al desarrollo individual.

## EL APRENDIZAJE VERTICAL

Es la transformación de cómo los líderes piensan, sienten y dan sentido al mundo. Incluye el desarrollo tanto de la complejidad mental como de la inteligencia emocional. El aprendizaje vertical se produce naturalmente pero puede ser acelerado de 3 a 5 veces si se dan las condiciones adecuadas. Un número cada vez mayor de líderes y de investigadores han descubierto que “cómo sabemos” es por lo menos, si no más importante que “qué sabemos”. Esto es especialmente cierto cuando se trata de liderar en medio de cambios complejos.

Mientras que el aprendizaje vertical se focaliza en el cómo, el horizontal o tradicional se centra en lo qué un líder sabe. El aprendizaje horizontal representa el conocimiento y las habilidades que adquirimos cuando operamos en el mismo nivel de complejidad cognitiva, emocional y relacional. Nos facilita mejorar el conocimiento y desarrollar habilidades funcionales. El vertical ensancha nuestra visión y aumenta de forma permanente nuestra consciencia, haciéndonos, a la vez, más sabios y más solidarios.

## PRÁCTICAS Y EJERCICIOS

El libro termina ofreciendo al lector prácticas y ejercicios para el aprendizaje vertical y con la finalidad de elevar el nivel de consciencia de los participantes en ellos.

CAPÍTULO I

# Talento y consciencia



“No podemos resolver los problemas con la misma  
mentalidad que los creó”.  
Albert Einstein

## DESARROLLO DEL TALENTO

Hemos buscado el origen del “desarrollo del talento” en las empresas y creemos que podemos encontrarlo en un artículo de McKinsey en 1998 titulado “The war for talent”; y luego en un libro publicado por tres consultores de esa firma. Tomo la cita siguiente de un artículo que publicó Malcom Gladwell en *The New Yorker* titulado “The Talent Myth” el 22 de julio de 2002 en el que glosa el mito del talento:

“Los autores citan y aprueban lo que dice un ejecutivo de alto nivel de General Electric: ‘no tenga miedo a promocionar estrellas aunque aparentemente no tengan la experiencia relevante, o que el puesto les sobrepase’; en la economía moderna, el éxito requiere la ‘mentalidad del talento’. Esta ‘mentalidad del talento’ es la nueva ortodoxia del *management* americano; es la justificación intelectual de por qué los grados de las escuelas de negocio de primer nivel tienen un plus; y de por qué los paquetes de compensación de los altos directivos son tan espléndidos. En la corporación moderna, se considera que el sistema es sólo tan fuerte como lo sean sus estrellas y, en los últimos años, este mensaje ha sido predicado por los gurús del *management* en todo el mundo. Ninguno, sin embargo, ha difundido el mensaje con tanto ardor como McKinsey; y,

de todos sus clientes, fue una firma la que puso ‘mentalidad del talento’ pegada a su esencia. Por supuesto, la compañía era Enron”.

Si *The New Yorker* es una publicación prestigiosa como Malcom Gladwell es un autor internacionalmente reconocido, en nuestro entorno empresarial lo es más *Harvard Business Review* de la que tomo el siguiente párrafo.

“El ‘capitalismo consciente’ es la forma de pensar en las empresas y en el capitalismo que mejor refleja dónde nos encontramos en el viaje humano, el estado actual del mundo y el potencial innato de las empresas para tener un impacto positivo sobre la humanidad. Las empresas conscientes están galvanizadas por los elevados propósitos que sirven; alinean e integran los intereses de todos los *stakeholders* principales. Su alto estado de consciencia les permite ver las interdependencias que existen entre ellos y les permite descubrir y aprovechar las sinergias de situaciones que, de no existir tal nivel de consciencia, parecen repletas de contradicciones. Tienen líderes conscientes dedicados al servicio del propósito de la compañía, al de todas las personas con las que ésta se relaciona, y con el planeta que compartimos. Las empresas conscientes tienen culturas de autenticidad, confianza, innovación y solidaridad que hacen que trabajar en ellas proporciona desarrollo personal y realización profesional. Intentan crear riqueza financiera, intelectual, social, cultural, emocional, espiritual, física y ecológica para todos sus *stakeholders*. Cada día es mayor la evidencia de que el desempeño de este tipo de empresas, comparadas con métrica financiera, supera ampliamente el de las tradicionales; además, crean otras formas de bienestar”<sup>2</sup>.

Sugerimos al lector que decida cuál de los dos modelos está más próximo a los auténticos intereses del negocio. En un artículo anterior citaba de pasada la posible existencia de dos modelos de *management*: el norteamericano y el europeo. Creo que la idea de incrementar la consciencia de toda la organización es más europea que transatlántica; me inclino por la primera, por la europea.

---

2 John Mackey y Raj Sisodia (2013). “Conscious Capitalism Is Not an Oxymoron”. *Harvard Business Review*, 14 de enero.

Además, ¿en qué se diferencia la gestión del talento de la tradicional gestión de los recursos humanos? ¿Aporta algo nuevo a las empresas o es sencillamente vino viejo en odres nuevos? Algunos expertos dicen que la definición del talento incluye no sólo el desempeño pasado sino el potencial. Pero creo que el nivel de consciencia es un mejor predictor de potencial porque abarca un mayor abanico de actitudes y de competencias que las que definen el talento que puede estar limitado a un área de pericia o de conocimiento.

Nuestra humilde opinión tiene escasa relevancia pero son muchos los autores y directivos que también abogan por el aumento de la consciencia colectiva, empezando por la de los directivos, como medio eficaz de lograr los objetivos y los propósitos de las empresas. Y para los cuales es esencial la consecución de beneficios, aunque quizá no con la exigencia de los mercados actuales que piden más no ya cada año sino cada trimestre, teniendo un horizonte temporal más razonable (y que, por otra parte, no necesite tanta *contabilidad creativa* sólo para que el resultado del trimestre sea mejor que el del anterior).

### ¿ES NECESARIO (Y ÚTIL) EL LIDERAZGO?

Sabemos que la pregunta es provocadora y, al mismo tiempo, puede ser reveladora de un estado de opinión, de la convicción de que algo debe cambiar, y cambiar a fondo, quizá desaparecer, si queremos que las empresas, las organizaciones, sigan prestando a la humanidad y a las sociedades los enormes servicios y utilidades que han generado en los últimos doscientos años.

En su libro *A Farewell To Alms*<sup>3</sup>, Gregory Clark sostiene que hasta aproximadamente el año 1800, la renta per cápita de la humanidad no superaba la de nuestros antepasados neandertales hace 100.000 años.

“Pero la Revolución Industrial fue hace apenas 200 años, cambió para siempre las posibilidades de consumo material. Los ingresos por persona

---

3 Gregory Clark (2007). *A Farewell To Alms*. New Jersey: Princeton University Press.

empezaron a experimentar un crecimiento sostenido en un favorecido grupo de países. Las economías modernas más ricas son ahora entre diez y veinte veces más afluentes que el promedio de 1800. Además, los más beneficiados de la Revolución Industrial han sido hasta el presente quienes tenían menos preparación. Los ricos propietarios de tierra o de capital han tenido beneficios abundantes pero las economías industrializadas han reservado a los más pobres sus mejores regalos”.

¿Qué duda cabe de que las empresas modernas han contribuido decisivamente a esta enorme mejora?

Sin embargo, en la actualidad son muchos los académicos y también los propios líderes quienes cuestionan las formas empresariales actuales, precisamente –y ésta es una de las tesis más importantes de este libro– porque el nivel de consciencia humano es ahora muy diferente.

“Matemos el liderazgo” afirma el profesor Jules Goddard. Veamos su argumento: “Estamos condicionados a ser liderados por otros y esto es peligroso; deberíamos aprender la independencia”. En su novela *Colorless Tsukuru Tazaki and His Years of Pilgrimage*,<sup>4</sup> Haruki Murakami presenta un personaje llamado Aka. Es un aprendiz educador, alguien que entrena a empleados de empresas, Aka hace la siguiente declaración:

“Una cosa que aprendí trabajando en una empresa es que la mayoría de las personas del mundo no tiene problemas obedeciendo a otras. En realidad son felices cuando se les dice lo que tienen que hacer. Pudieran quejarse pero realmente no lo sienten. Gruñen por hábito; no sabrían qué hacer si se les dijera que pensarán por sí mismos, que tomarán sus propias decisiones y que asumirán la correspondiente responsabilidad”.

Tsukuru, un colega de Aka, está escandalizado por el cinismo de la visión de la humanidad que tiene su amigo. Pero podría ser, sólo podría ser, que Aka estuviera en lo cierto. Quizá la mayoría de las personas

---

4 Existe traducción al español: Haruki Murakami (2013). *Los años de peregrinación del chico sin color*. Barcelona: Tusquets.

sencillamente prefiere recibir órdenes; y si su visión del mundo fuera acertada, ¿qué implicaciones tendría ello?

En una sociedad afluyente, llena de oportunidades, no hay nada más triste que una persona, con buena formación, siga siendo un empleado, siga dependiendo de un jefe, trabajando cinco días a la semana, aún temeroso de no marchar en formación y dependiendo de la beneficencia de otros.

El trabajo por cuenta ajena está bien cuando se es joven pero su propósito debería ser educar a sus súbditos para que, desarrollándose, prescindan de él.

En la economía actual el objetivo principal del trabajo por cuenta ajena debería ser como un campo de entrenamiento para desarrollar la autoconfianza, la autorresponsabilidad y el autoempleo. Así como los padres crían a sus hijos para que crezcan desde la niñez y convertirse en adultos autoconfiados, el empleo debería desarrollar a los empleados para deshacerse de una vida de deferencia y dependencia para ejercer su propia agenda.

Sin embargo un gran número de personas trabaja en organizaciones en las que son lideradas, tienen esta expectativa, una forma de "indefensión aprendida".

Quizá la afirmación del profesor Goddard<sup>5</sup> pueda ser algo exagerada pero quizá también vemos algo de verdad en ella. Continúa Goddard:

“La trampa del líder. Irónicamente los líderes son tan víctimas como sus seguidores de las desigualdades del poder. El científico y filósofo Francis Bacon reflexionaba hace 500 años y hablaba del ‘extraño deseo de buscar el poder sobre otros y perder la propia libertad’. Como Lord Chancellor de Inglaterra había descubierto con decepción que había que pagar un precio demasiado alto por el éxito. Lo que al principio le había parecido una posición de prestigio y de influencia era la causa de dos consecuencias desagradables; el primero, es aislamiento de sus congéneres;

---

5 *London Business School Review*, 22 de mayo 2018

y el segundo, que se había convertido sólo en un administrador rutinario. En la actualidad hay un tercer efecto: desprovistos de la ‘legitimidad natural’ que poseyeron, sean convertido en objeto de un escrutinio inmisericorde. Esto ha hecho que el académico de Oxford Theodore Zeldin ha descrito su ‘miedo a aparecer como ignorantes o estúpido o al límite de sus competencias cuando afrontan asuntos en los que tienen que implicarse inevitablemente pero de los que no se sienten informados con la suficiente profundidad’”.

Si estamos mínimamente de acuerdo con las ideas de Goddard, concluiremos que los sistemas de desarrollo y formación actuales de los líderes necesitan una profunda transformación.

Kegan es uno de los autores que más se ha ocupado, en la teoría y en la práctica, de la cuestión de la consciencia. Habla de la “inmunidad al cambio”<sup>6 7</sup>: para cambiar, tenemos que eliminar esta inmunidad que se define como el proceso de lograr los objetivos deseados descubriendo los supuestos ocultos; este proceso puede también verse como cambiar algo a lo que estábamos sujetos para convertirse en algo que podemos observar. Estas metas de cambio personales que queremos alcanzar pero que encontramos muchas dificultades para hacerlo, representan el límite de nuestro nivel de desarrollo actual.

Es importante que la persona auténticamente desee superar su inmunidad; o en otras palabras, que tenga la suficiente motivación para abordar el proceso que necesita tanto pensar como sentir. Dice Kegan:

“La creciente complejidad de nuestro mundo necesita una mayor complejidad de nuestras mentes; en la actualidad, existe una gran brecha entre nuestra complejidad mental y la complejidad que demandan el mundo y nuestras organizaciones”.

---

6 Robert Kegan et ál. (2009). *Immunity to Change*. Boston: Harvard Business Press.

7 Robert Kegan y Lisa Laskow (2001). “The real reason people won’t change”. *Harvard Business Review*, noviembre de 2001.

Puesto que asumimos que todos los humanos nos desarrollamos en etapas predecibles de consciencia y de valores, es necesario resaltar las tres condiciones para que se produzcan esos ciclos de desarrollo:

1. identificar el futuro o visionar los valores porque serán ellos los que nos llevarán al desarrollo necesario para llegar a ese futuro;
2. abordar los miedos creados por los valores que no hemos alcanzado o vivido en las etapas de desarrollo anteriores;
3. y adquirir las habilidades adecuadas para ser capaz de aplicar los valores de la etapa que vamos a emprender.

Porque las organizaciones actuales necesitan líderes que desarrollen más su consciencia. Hasta hace bien poco tiempo, quizá hasta ahora mismo, las ideas de la Revolución Industrial han inspirado los sistemas organizativos: la eficiencia, la sincronización, la centralización y la burocracia (todo lo que Laloux clasifica como organizaciones Ámbar, tal como veremos a continuación); y el universo como un ente mecánico, como un reloj; pero ahora está emergiendo una realidad nueva: una forma más colaboradora de liderar, la organización como un ser vivo; y lo que hará que este cambio se consolide y mejore (para llegar a la organización Turquesa de Laloux) será que el nivel de consciencia de los líderes esté al menos un paso por encima del de los seguidores. Los líderes que carezcan de las habilidades y competencias para vivir los valores, al menos al mismo nivel que el de las personas de sus grupos, corren el riesgo de no saber manejar la complejidad (no basta con el talento) de las tareas, incapaces de saber asumir los riesgos que conlleva, invadidos por el malestar o, inconscientemente, usando el sistema contra las personas.

Se produce una entropía cultural cuando la energía se consume haciendo trabajo innecesario o improductivo. Cuando los líderes tienen deficiencias no atendidas aumenta la entropía cultural y disminuye la implicación de los empleados. Para satisfacer las necesidades de los líderes en el mundo complejo en el que vivimos necesitamos encontrar

formas de acelerar la capacidad humana para manejar la complejidad acelerando el desarrollo humano.

“Sin una mejor comprensión del desarrollo humano –lo que es, cómo se facilita, cómo se constriñe– lo que pasa por ser ‘desarrollo del liderazgo’, probablemente se quedará en ‘aprendizaje del liderazgo’ o ‘entrenamiento para el liderazgo’. El conocimiento y habilidades adquiridos serán como programas y archivos nuevos que se aportan al sistema operativo. Pueden tener cierto valor pero la capacidad de utilizarlos seguirá limitada por el sistema operativo. El verdadero desarrollo trata de transformar el mismo sistema operativo, no de incrementar el fondo de conocimientos o el repertorio de comportamientos”<sup>8</sup>.

Creemos que Laloux, y muchos otros, nos invitan a reflexionar sobre la formación y el entrenamiento directivo. En nuestro humilde punto de vista deberían focalizarse más en elevar el nivel de consciencia-complejidad de los ejecutivos y menos en la gestión del talento. Dicho de otra forma: un mayor nivel de consciencia engloba, pero supera, lo que se conoce como gestión del talento. Y ese nivel de consciencia está más apegado a las necesidades del negocio que la mera gestión del talento.

Margaret Wheatley es una escritora y consultora norteamericana que estudia el comportamiento de las organizaciones. Su enfoque incluye el pensamiento sistémico, las teorías del cambio, las teorías del caos, el liderazgo y las organizaciones inteligentes, que aprenden. Propone que el “cambio social real proviene del proceso inmemorial de las personas que piensan juntas en conversaciones”. Describe su trabajo como opuesto al de “los sistemas mecánicos muy controlados que sólo crean comportamientos robóticos”.

Bill Torbert fue el fundador y director del programa de “Guerra a la pobreza” de Yale y del “Teatro de la Indagación”. También fue profesor de Harvard en el programa doctoral de “Transformación Organi-

---

8 Robert Kegan et ál. (2009). *Op. cit.*

zativa”. Retirado de la vida académica en 2008 fundó Action Inquiry Associates. Habla varios idiomas y dice:

“A mis ventimuchos años me di cuenta de que si me hablaba a mí mismo sobre las mismas cosas pero en diferentes idiomas, me encontraba con que cada uno de ellos iba en direcciones diferentes, con diferentes sentimientos y diferentes implicaciones para la acción. Si pensaba algo en tres lenguas diferentes antes de decidir el rumbo de mis acciones, me sentía más totalmente presente en la actividad subsiguiente. Creo que esta modalidad de escuchar-entre-lenguas me sintonizó para percibir cómo las personas que hablan el mismo idioma pueden querer decir cosas completamente diferentes porque operan desde lógicas de acción diferentes (estas incomprendiones se reducen cuando aprendemos más ‘lenguajes’ de desarrollo)”.

Cuando una persona u organización aprende una lógica de acción nueva supone una transformación evolutiva importante. Estas transformaciones son difíciles de cultivar porque no pueden tener su causa en un poder unilateral; sólo se logran por medio de un poder de transformación mutuo y vulnerable, un tipo de poder que aún es virtualmente desconocido y no practicado socialmente. El objetivo de mi vida adulta ha consistido en aprender más sobre cómo ejercitar una indagación mutuamente transformadora, el poder y el amor.

La primera parte de este libro tiene sus fuentes en el pensamiento de los cuatro autores citados. Empezamos con el concepto de las empresas como “islas de sanidad” en un mundo que parece haberla perdido.

