

# «Un líder primero debe liderarse a sí mismo»

Asesor financiero, consejero tecnológico, emprendedor y amante del Pirineo, este aragonés afincado en Madrid investiga, tras su paso por BBVA, el concepto de inteligencia colectiva en las empresas, a las que recomienda organizaciones menos jerárquicas

**Salimos de una pandemia y entramos en la revolución de la inteligencia artificial (IA). ¿Es el momento oportuno para repensar las empresas?**

Antes de la IA ya era una necesidad. Todas las organizaciones se basan en un modelo que se fundamenta en dos principios: la jerarquía y la especialización funcional. Vienen casi de la revolución industrial, y aunque han ido muy bien durante décadas, en el contexto actual de cambio continuo cada vez funcionan peor. Porque el principal reto hoy de las organizaciones es el del aprendizaje continuo. Y en las organizaciones que se basan en la jerarquía, ese flujo interno de comunicación y de interacción con el entorno es mucho más difícil que en organizaciones más planas y abiertas. Y por otro lado, la especialización funcional también es una estructura poco adecuada para retos multidisciplinares, que requieren la colaboración y la participación de personas de distintos perfiles.

**¿Cómo llevar a cabo ese cambio?**

En los últimos 15 años han surgido nuevos modelos, como la holocracia, la sociocracia... Promueven organizaciones, en lugar de como un organigrama jerárquico, como una red de equipos interconectados entre sí, que comparten una visión y propósito, pero que son muy autónomos y con menos dependencia de la burocracia. Esto ya era una necesidad antes, pero con la IA esta necesidad se ha multiplicado. El reto es la transformación interna para implantar estas nuevas tecnologías, que va a requerir que repensemos los roles de las personas desde una óptica en la cual muchas de las actividades que se hacen hoy van a acabar automatizadas y en cambio las personas van a tener la oportunidad de desarrollar actividades nuevas de mayor valor añadido.

**¿Multiplicará la productividad?**

Sí, va a tener impacto en muchas dimensiones. Una primera es la eficacia y la productividad. Por ejemplo, gracias a la IA vamos a poder automatizar el servicio de atención al cliente. O en el már-



Ricardo Forcano, en Madrid. ENRIQUE CIDONCHA

quetin, donde se pueden personalizar las campañas y los contenidos. Hay una segunda línea que es la capacidad de crear nuevos productos y servicios. Cuando llegó internet nadie tuvo la visión de las

**«La IA nos va a conectar más con lo que somos como seres humanos»**

redes sociales y han acabado siendo uno de los mayores inventos. Con la IA nos va a pasar algo parecido. En los próximos años van a surgir nuevos modelos de negocio que ahora mismo no somos capaces ni siquiera de concebir. Y la tercera dimensión es que la IA va a ser un acelerador de otras tecnologías. Por ejemplo, la biotecnología. Gracias a la IA, la capacidad de desarrollar nuevos fármacos se ha acelerado.

**Seremos más productivos pero, ¿seremos más felices?**

No creo que la tecnología vaya a

ser un factor de la felicidad. Sí que creo que la IA va a permitir que, en un proceso que va a ser muy complejo, millones de personas tengan que aprender nuevas capacidades para adaptarse a los nuevos roles. Se van a requerir cada vez capacidades más humanas como el pensamiento crítico, la empatía, la compasión, etc. En ese sentido, sí que veo un efecto positivo: la IA nos puede llevar a conectar más con nuestra parte humana, con lo que somos como seres humanos.

**¿Qué es el liderazgo consciente sobre el que ha teorizado?**

Es una forma de entender el liderazgo por la que el líder tiene que tomar consciencia de sí mismo, y desde ese autoconocimiento trabajar en su propio crecimiento y desarrollo personal. Esto implica que la primera responsabilidad de un líder es liderarse a sí mismo, antes de plantearse el liderar a los demás. Y esto es un cambio de paradigma. A partir de ahí, el líder debe abrazar la complejidad de la realidad desde una visión sistémica, entender que todos tenemos modelos mentales aunque tienen sus limitaciones, y por tanto trabajar en enriquecerlos. Eso requiere trabajar la escucha, que para mí es una dimensión fundamental del liderazgo. Se busca trascender el ego para desarrollar una vocación de servicio a los demás.

**Esto enlaza con la idea de inteligencia colectiva.**

La inteligencia es el conjunto de capacidades que nos permiten procesar información sobre nosotros mismos y nuestro entorno para tomar decisiones, resolver problemas y crear productos. Desde ese punto de vista, las organizaciones tienen también esa inteligencia colectiva, que surge de las interacciones entre personas. En una organización muy jerárquica, en la que las decisiones las toman solo cuatro o cinco personas arriba del todo, la inteligencia colectiva es muy limitada. Por contra, en una organización en la que cientos o miles de personas están continuamente tomando decisiones, la inteligencia colectiva se multiplica. Por eso es importante evolucionar hacia un modelo de organización horizontal y abierto y analizar los datos que generan las miles de horas de trabajo.

**Gestionar esos datos no es fácil.**

Ese es un reto muy complejo y muy grande. Hace falta una transformación interna muy profunda, empezando por su arquitectura tecnológica, porque las actuales fueron concebidas hace 30 o 40 años. Estos procesos son largos, requieren mucha inversión y tienen su riesgo.

I. MUÑOZ