

## APRENDIZAJE VERTICAL

Carlos Herreros de las Cuevas

En otros artículos anteriores presentaba un resumen de mis ideas y de las de otros sobre la necesidad de re-inventar las organizaciones; y sugería que para ello se necesita elevar el nivel de consciencia de los directivos además de que este concepto de consciencia me parece un concepto más integrador que el de “gestión del talento” tan de moda.

¿En qué necesitamos convertirnos para crear el futuro que deseamos?; ¿para hacer real la promesa del Capitalismo Consciente, qué tipo de líderes necesitamos ser?

Los líderes empresariales actuales afrontan condiciones de complejidad sin precedentes y cambios cada vez más rápidos en los mercados. A la vez, la intensidad de muchos retos económicos, sociales y medio-ambientales supera la capacidad de la sociedad para responder con eficacia. Aunque en muchas áreas estamos ganando, también estamos perdiendo seriamente en temas tan críticos para la misión como las emisiones del efecto invernadero, desempleo y corrupción.

Cada vez hay más presión para que las corporaciones asuman el liderazgo en la respuesta a las dificultades del mundo. Sin embargo, la mayoría de los líderes empresariales y sus equipos están superados. En una encuesta global de CEOs realizada por IBM la mayoría espera que aumente la complejidad de sus empresas, y más de la mitad duda de su capacidad para gestionarla. La misma dificultad de mantener a flote la corporación en aguas tan turbulentas, social, económicas y políticas, supera la experiencia y capacidad mental de la mayoría de los líderes.

Investigaciones de la National Security Agency apoya lo que muchos experimentan sobre el terreno. 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. Otros estudios citan la carencia de la suficiente inteligencia emocional de los líderes para responder a las exigencias relacionales del liderazgo del siglo XXI. Finalmente, el ritmo de cambio del entorno empresarial esta re-creando el campo de juego a una velocidad nunca conocida. A pesar de los rápidos cambios que parecen producirse actualmente en la tecnología, en los mercados y en la política, de hecho es posible que en el futuro no sean tan lentos como los actuales.

El resumen: la mayoría de los líderes está tocando un techo de cristal mental y emocional, incapaz de navegar con eficacia en los entornos empresariales

actuales. Sin embargo, y a la vez, estamos ante una tormenta perfecta de complejidad creciente, cambio acelerado, y la casi constante incertidumbre y todo ello ha llegado para quedarse. Para dirigir y escalar el “capitalismo consciente” y crear el futuro que queremos necesitamos masas de líderes capaces de romper el techo de cristal para llegar a un liderazgo verdaderamente consciente. En la práctica, necesitamos líderes más conscientes capaces de cultivar la innovación de alto impacto, desarrollar relaciones de alta confianza con todos los “stakeholders” y actuar conscientemente con gran valor. Este documento describe como desarrollarlos.

En el mundo empresarial, en el militar, en las administraciones públicas y en la sociedad ya existen líderes que han alcanzado un nivel de desarrollo por encima del techo de cristal. En occidente, aproximadamente un 5% de los líderes operan con la capacidad mental y emocional necesaria para gestionar el cambio sistémico y complejo y generar de manera fiable generar transformaciones organizativas. Están en la punta de lanza del desarrollo humano y representan el futuro del liderazgo del capitalismo consciente.

Un alto ejecutivo declara que el líder ideal es un gran pensador estratégico capaz de focalizarse en los grandes problemas y oportunidades, un comunicador inspirador y excelente con grandes habilidades relacionales, orientado al riesgo y altamente colaborador.

El reto es que identificar y reclutar líderes de alto rendimiento con esas cualidades es lento, caro y no escalable. La única solución viable, asumible y sostenible es desarrollarlos. Pero los enfoques actuales de entrenamiento de líderes no sirven para generar las capacidades cognitivas, emocionales y relacionales avanzadas que necesitan las organizaciones de mañana.

En casi todo el mundo existe, al menos en latencia, un potencial de liderazgo considerable y una complejidad de la mente y del corazón, pero se necesita liberar un modelo diferente de entorno. Precisamente el aprendizaje vertical es la pieza del puzzle que falta.

### **¿Qué es 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.

Por ejemplo, cuando se diseña una estrategia es crítico poder conectar y relacionar entre sí los diferentes conjuntos de datos, e identificar una tendencia emergente o una oportunidad de mercado. Esa capacidad de reconocimiento de pautas es el resultado de habilidades mentales avanzadas que desarrollamos durante nuestro aprendizaje vertical. Hubo un tiempo en el que no se podía hacer esto, ahora sí se puede, pero es probable que no lo leamos en un libro; procede de la experiencia aprendida de ver muchos datos y del entrenamiento para ver pautas en ellos. En este caso, el aprendizaje horizontal sería el conocimiento técnico que procede de la lectura de un informe de un analista sobre los riesgos medio-ambientales de la cadena de suministro.

De la misma forma, cuando se lidera un consejo de administración, es esencial la capacidad de sentir lo que no se habla, las preocupaciones subyacentes de los miembros del consejo y hablar con ellos con destreza emocional. La sensibilidad al sutil paisaje emocional es el resultado del aprendizaje vertical que ha fortalecido la inteligencia emocional. En esta situación, el aprendizaje horizontal podría ser el entrenamiento recibido sobre cómo liderar la “due diligence” eficaz en una compañía antes de su adquisición.

Casi todos los métodos de desarrollo de líderes se basan en el aprendizaje horizontal. Sin embargo, el vertical está emigrando rápidamente desde los laboratorios de investigación de Harvard, Stanford y Cambridge al centro de los programas de élite de desarrollo directivo. El “Center for Creative Leadership” los cita como la tendencia futura número 1 en el desarrollo de líderes; también se utiliza mucho en algunas áreas militares de los Estados Unidos, las comunidades de inteligencia, con atletas de deportes extremos y olímpicos y en un creciente número de organizaciones selectas.

Estas organizaciones utilizan una combinación de ambos aprendizajes, horizontal y vertical, utilizando lo mejor que ofrecen estos dos enfoques

En los siguientes artículos presentaré técnicas concretas para desarrollar el aprendizaje vertical.