

AITHAN SHAPIRA

Hay que romper con la **causalidad**



Cuáles son las fronteras de la educación y formación de líderes en el mundo actual. Una de ellas es mirar hacia dentro, en lugar de sólo consultar al mundo exterior.

JAVIER GONZÁLEZ NÚÑEZ

Es antes que nada un artista, pero su capacidad de enfocar la realidad desde muy diferentes puntos de vista lo ha convertido en un reconocido conferencista en MIT Sloan School of Management. También participa en el *Leadership Center* de MIT, explorando nuevas formas de aprendizaje bajo el método de *Making To Think*.

Es fundador de TILT, una firma enfocada en el desarrollo de líderes y culturas capaces de enfrentar entornos cada vez más cambiantes. Se define a sí mismo como un facilitador, y busca hacer más accesibles las conversaciones que las personas necesitan para avanzar. ¿Cuál es el trabajo interno que hace que el trabajo externo funcione? Se enfoca en cómo crear diseños para el aprendizaje, reflexionando sobre la forma en que se comunican y conectan las personas.

En breve charla con istmo, habla del cambio, y de cómo está modificándose el arte de enseñar.

Aquí en IPADE tenemos una especie de mantra: «Hacer negocios es el arte de hacer preguntas». ¿Cuál es la pregunta que los líderes empresariales no se están haciendo hoy en día?

¿Cómo me estoy interponiendo en el camino de mi equipo, en el camino de la organización? Otra pregunta podría ser: ¿cómo potencializo el espacio entre nosotros? Y ese «nosotros» puede cambiar en cualquier momento, pero ¿cómo desarrollo el potencial de lo que puede ocurrir aquí y ahora, con quienes están en la sala conmigo? ¿Qué tengo que hacer? ¿Qué tienes que hacer? ¿Cómo te apoyo en eso? Se trata realmente de potenciar el espacio entre nosotros.

Si no trabajamos con personas que piensan, sienten y experimentan el mundo de manera diferente a nosotros, nos iremos separando más.

En IPADE tenemos un área llamada Factor Humano, que se traduce como comportamiento organizacional, pero creemos que es una traducción pobre. Una de las preguntas que se hacen constantemente es: ¿qué es el éxito para los líderes empresariales? ¿Qué sería el éxito para ti, cuando tienes esas conversaciones con líderes empresariales?

Es una pregunta difícil. Crecimiento. Una palabra: crecimiento, pero es una palabra muy compleja. Solemos pensar en crecimiento como escala. Hay muchas formas en las que hablamos de crecer. Yo siento que el crecimiento se trata del potencial: ¿Hacia dónde voy? ¿En qué me estoy convirtiendo?

También se trata de elección: elegir hacia dónde quiero crecer, no solo crecer por crecer. Elegir lo que no harás al final del día y a qué le dices sí. Ser consciente de ambos lados en todas las decisiones que tomamos.

Esa sería tu definición de éxito para las personas. ¿Cuál sería tu definición de supervivencia para las empresas?

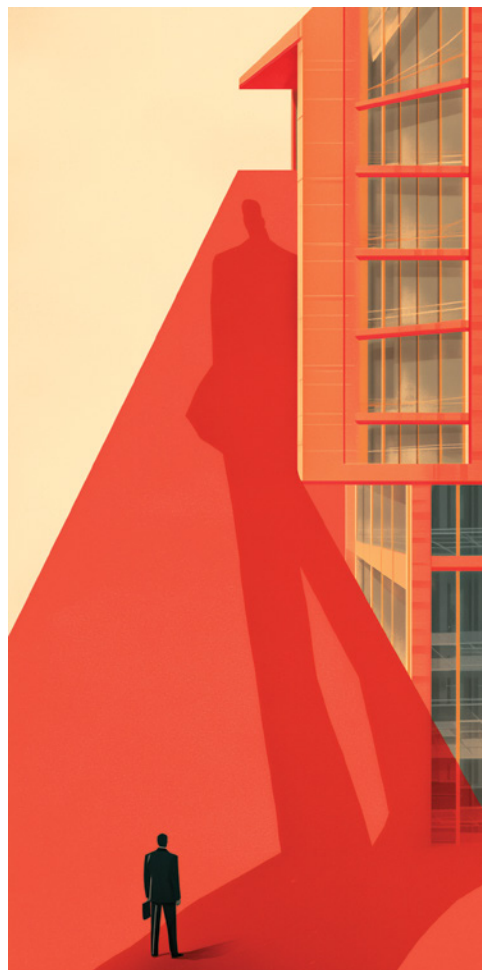
Innovación. Una palabra que significa todo y nada al mismo tiempo. Es difícil de definir.

¿Cómo ayudas a las personas a elegir en qué dirección crecer? ¿Qué debería preguntarse para entenderlo? ¿Debería ser artista como tú? ¿Profesor como nosotros? ¿Camarógrafo? ¿Cómo tomar esa decisión?

Yo diría que cualquier pregunta, mientras la hagan hacia adentro. Muchos de nosotros —líderes empresariales, políticos, médicos, personas en la primera línea de cualquier trabajo— estamos en un lugar donde no sabemos. Como las cosas cambian tan rápido (tecnología, etc.), tendemos a mirar hacia afuera:

¿Cuál es el artículo? ¿Cuál es la investigación? ¿Quién es el líder? ¿Cuál es el *TED Talk*? ¿Dónde encuentro información? Hacer preguntas está muy bien, pero me pregunto si en este momento deberíamos hacernos más preguntas hacia adentro. Siento que esa es la pregunta que nos ayudará a crecer.

¿Cómo me estoy interponiendo en el camino de mi equipo, en el camino de la organización? Se trata realmente de potenciar el espacio entre nosotros.



¿Crees que la gente lo hace menos que antes? ¿Ha cambiado esto de alguna manera?

Sí, es una gran pregunta. Creo que lo hacen menos que antes.

¿Por qué?

No estoy seguro. Creo que es diferente para cada persona. Siento que tenemos cada vez menos capacidad de elección. Vivimos en un mundo de causalidad. En términos simples, si hago esto, entonces pasa aquello.

La causalidad puede ser útil: es una herramienta tecnológica, una herramienta académica. Aprendemos y aprendemos en los negocios y en la transmisión generacional del conocimiento. Sabemos que si hacemos X, ocurre Y.

Pero en un mundo que cambia tan rápido, la causalidad ya no nos sirve del todo. No podemos aprender o entender lo suficientemente rápido el «si hago esto, entonces pasa aquello», porque se vuelve demasiado complejo para tomar decisiones efectivas. Para elegir, a veces tenemos que romper con la causalidad, y creo que cada vez hacemos esto menos, porque estamos más atrapados en ella.

Las redes sociales también juegan un papel en esto. Estamos sobrecargados de información. ¿Cree que eso nos hace menos humanos o menos introspectivos?

Diría que es una práctica de causalidad llevada al extremo. Las redes sociales son «si hago esto, entonces pasará aquello» multiplicado. Si publico esto, entonces reaccionarán así. Si muestro esto, entonces sentiré aquello. No sé si nos desconectamos de nosotros mismos al hacerlo, pero estamos profundizando en una práctica de causalidad que limita nuestra capacidad de elegir.

¿Cómo imaginas el mundo dentro de diez años? ¿Cómo será la persona en ese mundo?

No soy futurista, pero si seguimos perdiendo la capacidad de elegir y de mirar hacia adentro, y continuamos con ciertas prácticas, eliminando la elección, perderemos nuestra capacidad de construir comunidad y de comunicarnos. Y esa tecnología social es necesaria para avanzar juntos.

Si no trabajamos con personas que piensan, sienten y experimentan el mundo de manera diferente a nosotros, nos iremos separando más. Eso aumenta el miedo, la incertidumbre y la sensación de inseguridad. Si, en cambio, miramos hacia adentro juntos y practicamos la elección, podremos avanzar como comunidad. No sé exactamente qué pasará, pero sé que si lo hacemos juntos, podremos responder a lo que venga.

Esto debería aplicarse a todos los niveles: personal, familiar, social. ¿Qué papel juegan las escuelas de negocios y universidades como el MIT en este futuro?

Tengo la fortuna de ser profesor en MIT, y algo que aprecio mucho es que todo está sobre ruedas. Mesas, sillas, pizarras, tecnología... todo puede moverse. Pero también es una metáfora: MIT enseña que las cosas están hechas para ser desmontadas y reconstruidas en comunidad. No se trata de aferrarse a estructuras fijas, sino de aprender a adaptarlas para avanzar juntos.

¿Cómo combinar la historia y el futuro? A veces parecen estar en conflicto.

Además de ser profesor, soy padre, facilitador y *coach*. Tengo una empresa con un plan de negocio a 200 años. Si la construyera solo para mí, y luego desapareciera, ¿cuál sería el punto? Tenemos que sostener dos cosas al mismo tiempo:

- Aquello que creamos para que cambie.
- Aquello que perdurará por generaciones.

El equilibrio entre estos dos elementos es clave para el liderazgo del futuro.

Sobre la educación: es una industria que ha cambiado poco. ¿Cómo será el profesor dentro de 200 años? ¿Qué deberían hacer hoy los profesores para prepararse para el futuro?

Estamos en una transición. La educación necesita que los estudiantes ya no miren solo al frente, sino entre sí. El profesor del futuro no será solo alguien que imparte conocimiento, sino alguien que guía a los estudiantes para que aprendan unos de otros. También deberá

modelar la curiosidad. La academia, en su origen griego y latino, se basaba en hacer preguntas. Si el profesor solo «profesa» conocimiento sin cuestionarse nada, no está modelando la curiosidad que necesitamos para el futuro. </>



El entrevistador es profesor del área de Política de Empresa de IPADE Business School.

El equilibrio entre aquello que creamos para que cambie y aquello que perdurará por generaciones es clave para el liderazgo del futuro.

