

## Prólogo

Si la ciencia tiene como fin predecir el futuro, lo que va venir, mediante la extracción de patrones que se repiten en los hechos presentes, entonces el fin del pensamiento es ensayar ese futuro mediante la construcción de hipótesis posibles.

Queramos o no, como anticipó el premio Nobel Herbert Simon, vivimos en la era de la economía de la atención. *Siglo veinte, cambalache*, cantaba el tango, *alocado y febril*. Estos cambios en la historia tienen sus consecuencias, y una de ellas es que nuestra atención solo se mantiene poco tiempo antes de saltar, como un saltamontes, a otro tema. Carr escribió un libro en este aspecto, *Superficiales*, que se ha convertido en icónico. Podemos verlo en todas partes: el aprendizaje es ahora *microlearning*, las series de televisión son más cortas, la narrativa se interesa por los *microrrelatos* y los mensajes se hacen más directos. Incluso frases que podemos escribir de una sola vez en redes de mensajería instantánea (WhatsApp, Telegram), se fraccionan en trozos más pequeños, más inmediatos: «hola (enviar) qué tal estás? (enviar) Te puedo llamar? (enviar)». Ya ni usamos las interrogaciones de apertura, para ganar un tiempo que realmente es tan pequeño que ni existe.

El pensamiento se resiente con esta economía de la atención. El pensamiento siempre ha sido algo lento, vago, que se desparrama como engrudo y avanza a una lentitud exasperante pero eso sí, con una precisión y solidez sin igual. Kahneman también se ganó un premio Nobel, en la línea defendida por Herbert Simon, por

demostrar esta propuesta en *Pensar rápido, pensar despacio*. Y si el pensamiento se resiente con estos nuevos tiempos, entonces, ¿cómo ensayamos ese futuro que podría venir?

Tras mucho tiempo dándole vueltas a este problema surgió la idea de *Ensayando el futuro*, una colección de *microensayos*. Este concepto es interesante y vamos a ver por qué. Desgranemos la idea:

—*Micro*: porque pueden leerse en un par de tardes, después de cenar, o en un viaje en tren de cercanías. Son píldoras de pensamiento adecuadas a la economía que requiere la atención de los lectores actuales.

—*Ensayo*: porque, como bien explicó A. Baricco en *Los bárbaros* y Rovelli en *El orden del tiempo*, un ensayo es un ejercicio de pensamiento, un planteamiento de una hipótesis que luego deberá demostrar (o no) la ciencia o el puro acontecer de la vida.

*Ensayando el futuro*, como colección de *microensayos*, como colección de ejercicios de pensamiento, no tiene ninguna pretensión de explicar el cómo de las cosas, sino que atiende al *qué*, al *por qué* y al *hacia dónde*. No es una colección de libros técnicos, procedimientos o recetas para nada, sino que busca incomodar las creencias del lector planteándole opciones inesperadas.

Eso le da una riqueza formidable. Así entendido, se pueden presentar tantas hipótesis argumentadas como experiencias o visiones del futuro tengan sus autores. Este hecho nos ofrece un menú-degustación intelectual donde, en muy poco tiempo, podemos tener una idea de lo que alguien defiende y profundizar más en las referencias que nos aporta para poder seguir investigando por nuestra cuenta. O quizá, para que comencemos a investigar en serio de una vez por todas.

Pero si algo nos ha enseñado la ciencia, y también la filosofía, es que lo teórico solo cobra relevancia cuando se convierte en práctico, confirmando la realidad lo que la teoría decía de modo abstracto. Por ese motivo, *Ensayando el futuro* se ha diseñado con un fin eminentemente útil, esto es: que sus propuestas sean de inmediata aplicación al entorno laboral en el que nos desenvolvamos, permitiéndonos hacer *microexperimentos* de poco riesgo y (posible) gran resultado.

Por último, recalcar que *Ensayando el futuro* se ciñe al pensamiento orientado a ámbitos tecnológicos, técnicos, digitales y cibernéticos. La era de la economía de la atención también es la era del bit. Baricco —una vez más—, nos advertía en *The Game* que, por primera vez en la historia, la vida dependía de dos motores, el real y el virtual. La tecnología tangible nació, quizá, con una punta de flecha o una palanca, y ha evolucionado hasta hacerse intangible, virtual. Su presente es el presente del bit, e ignorar cómo las abstracciones —todo aquello, al fin y al cabo, que vemos en una pantalla— se abstraen cada vez más, es, al fin y al cabo, ignorar el ritmo de la vida. El bit, de hecho, comienza a ser algo del pasado ante la llegada de las tecnologías cuánticas o biológicas.

No hay más que decir. Tanto el equipo de edición como los autores confiamos que disfrutes enormemente de este menú-desgustación de *microensayos* y deseamos que sus nuevas ópticas te permitan probar *microexperimentos* que hagan mejor tu vida personal y destacar más en la laboral.

Porque como anticipó Schumacher en su celeberrimo libro, *Lo pequeño es hermoso*.

Jacobo Feijóo



## INTRODUCCIÓN

### ¿De qué va todo esto?

En plena explosión de la era de la información hay quien se sigue obcecando en gestionar personas cuando en realidad lo que se necesita gestionar es, justamente, eso, la información.

Hace tiempo que dejamos atrás la división del trabajo entre los que piensan y los que hacen en las largas cadenas de montaje de principios del siglo XX. Como dice David J. Anderson, creador del método *Kanban*, las personas son libres (con algunos límites) para autoorganizarse en torno al trabajo que hacen y en la forma de hacerlo. Y, aunque con el auge de las metodologías ágiles pareciera que esto ya está aprendido, lo cierto es que ese auge solo ha dejado métodos, procesos y herramientas. Poco o nada de cultura.

En muchas organizaciones se sigue trabajando bajo esa mentalidad de separación entre los que piensan y los que hacen. Se sigue pensando y actuando como si a las personas hubiera que gestionarlas, como si no tuvieran suficiente habilidad o conocimiento para decidir de forma autónoma qué hacer, cuándo hacerlo y cuál es la mejor manera para conseguir los resultados esperados. Existe el hábito de pensar mucho en tareas que hay que

realizar y poco en el impacto que se desea conseguir. Aún se considera a las personas como máquinas que, si trabajan el doble de horas, producirán el doble de trabajo. Y esto puede ser cierto en algunos contextos donde el trabajo tiene una componente física. Sin embargo, un porcentaje grande del tejido empresarial se basa en el trabajo intelectual.

El trabajo intelectual habla de creatividad, análisis, toma de decisiones, búsqueda, investigación o comparación. Se trata de actividades donde nuestro músculo mejor entrenado tiene que ser nuestro cerebro. La herramienta clave es nuestra habilidad para convertir esas actividades en resultados que son recibidos por otras personas y que hacen lo propio. Creamos cadenas de entrega de valor donde lo que procesamos es información con el fin de generar nueva información que se convierta en soluciones para los clientes. Y pareciera que esas cadenas de valor se hayan equiparado a las cadenas de montaje de las factorías de coches, replicando el modelo de los que aprietan tornillos y los que diseñan coches. Y los que «aprietan tornillos» ya no solo han de apretar tornillos sino que además pueden saber mejores formas de fabricar coches.

Vivimos en un mercado laboral hipercompetitivo donde solo si tienes una carrera y varios másteres puedes optar a un puesto de becario. Las personas hoy en día tienen formación suficiente tanto para desarrollar su trabajo como para aportar valor en otros ámbitos con los que tiene contacto. Hoy los trabajadores se han convertido en procesadores de información para encadenar decisiones que lleven a la mejor solución para un problema concreto. La información de que disponen para esa toma de decisiones se vuelve la clave para un resultado óptimo para el propósito que se desea conseguir.

Quizá, hace cuatro o cinco décadas, tener cierta información te confería poder dentro de las organizaciones pero hoy, gracias a internet, la información está accesible para todo el mundo y esa posición de poder se diluye mucho. De hecho, se ha vuelto una habilidad imprescindible escoger los canales de información, saber qué información es importante mantener y qué información descartar. De no hacerlo así, las personas estaríamos empachadas por el exceso de información que se genera en un pequeño instante de tiempo a nuestro alrededor. Antaño se accedía a la información desde los niveles altos de las jerarquías de la organización e iba calando hacia los niveles más bajos y operativos. La democratización del acceso a la información ha provocado que todos los niveles de la jerarquía de una organización puedan tener potencialmente acceso a la misma información para la toma de decisiones. La información ya no es poder.

¿Significa esto que las jerarquías tal y como las conocemos hoy en día deberían desaparecer o tienen los días contados? No seré yo quien se aventure a dejar por escrito una respuesta categórica a tal pregunta que, por otro lado, no tiene una única respuesta. Existen movimientos hacia el aplanado de las jerarquías de las organizaciones para acortar las cadenas de toma de decisiones, así como modelos de autogobierno de organizaciones con jerarquías circulares e incluso casos de éxito de organizaciones totalmente planas.

Al margen de modelos *hippies* y casos de éxito que puedes leer en internet, la realidad es que las organizaciones, a día de hoy, son organizaciones jerárquicas donde existen distintos niveles de influencia sobre las personas. Hay equipos, hay *mánager* de equipos, hay *mánager* de *mánager*, hay directores de *mánager* y hay

gestores de la organización. Y por primera vez menciono una de las palabras que dan título a este ensayo: mánager.

Existen muchas posiciones diferentes que encajan con el rol de mánager aunque la etiqueta no sea explícitamente esa. Un mánager, por lo general, es alguien que tiene a su cargo uno o más equipos de personas que ofrecen un servicio a otras áreas de la organización, siendo además responsable del resultado que esas personas entregan. A menudo se asocian al mánager responsabilidades extra además de la entrega que hacen los equipos, a saber, velar por el bienestar de sus miembros, proveer de los recursos necesarios para la generación de valor o hacer de mentor para el desarrollo de carrera profesional. Y, como veremos, en las culturas organizacionales más tradicionales se espera que el mánager tome, en primera persona, las decisiones más críticas.

Como veremos más adelante, esta figura surge por la existencia de jerarquía dentro de la organización y ha sido la solución más utilizada a la hora de gestionar el crecimiento de la misma. A medida que aumenta el número de personas en los equipos aumenta la cantidad de información, decisiones y comunicaciones que hay que realizar. De cara a gestionar esa complejidad, siguiendo el modelo de los que piensan y los que hacen, tradicionalmente se ha colocado a un responsable en un nivel superior de la jerarquía para que gestione a las personas. Además, se le pedía a este responsable, el mánager, que organizara el trabajo y decidiera cuál era la mejor forma de afrontar los proyectos y tomara las decisiones más críticas. Sumado a ello el mánager suele ser un distribuidor y filtro de la información que viaja de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo en la jerarquía.



Cuando las organizaciones crecen más allá de lo que esos primeros niveles de jerarquía pueden manejar, los que gestionan personas necesitan ser gestionados. Siguiendo el modelo anterior, recursivamente, se incrementan niveles de *mánager* que gestionan otros *mánager* creando estructuras organizacionales de muchos niveles. La consecuencia directa de este modelo es que la gestión toma un peso considerable en la capacidad de trabajo y en los costes fijos nada desdeñables.

En los últimos años, trabajando como consultor de organizaciones en procesos de transformación, he visto que las iniciativas suelen tener varios puntos débiles que hacen que no llegue hasta donde podría, o se quería, que llegase la organización. El primer punto por el que suelen flaquear estas iniciativas es por una falta real de compromiso por parte de los niveles altos de la organización hacia los procesos de transformación. El *Powerpoint* lo soporta todo: «Queremos transformar nuestra cultura para ser más dinámicos, ágiles, transparentes y convertirnos en referentes del mercado». Se dedican cientos de diapositivas para plantear la reorganización, los planes de formación, los presupuestos de consultoría externa y hasta el rediseño de la oficina para tener un *open space* que mejore la comunicación de los equipos. Se ponen OKR a los equipos y a los *mánager*, incluso a los *mánager* de los *mánager* y asociamos su variable al éxito de las iniciativas. Y cuando alguien pregunta: «¿Qué pasa con el plan de transformación de la alta dirección?», se oye sonar el viento y los matojos ruedan por la sala en la que se han reunido. Muchos quieren cambio, pero pocos quieren cambiar. Daría para un ensayo propio hablar sobre la resistencia al cambio, y dejo este aspecto como posible línea de estudio derivada para quien se anime a reflexionar sobre ello.

Otro punto débil surge cuando la propia iniciativa de transformación parte de la alta dirección. Se plantean planes estratégicos con grandes presupuestos y la esperanza de que ese cambio llevará el negocio a su siguiente nivel. Los directivos son los primeros en ser ejemplo del cambio. En esos casos son los mánager de mánager, los que se encuentran situados en torno a la media altura de la jerarquía de la organización, los entorpecen las iniciativas de transformación. Y uso la palabra «entorpecer» a conciencia. Vivo con la creencia de que nadie hace mal su trabajo para fastidiar a la organización o a sus compañeros, y que cada uno de nosotros nos comportamos de la mejor forma que podemos con lo que sabemos, con los medios que tenemos y con las habilidades con las que contamos. Por lo tanto, cuando un mando medio no se suma a una iniciativa de transformación, desoyendo las recomendaciones de los responsables de dicha iniciativa, creo que lo hace porque es la única forma en que puede comportarse. Por lo tanto, no es tanto una cuestión de maldad o perversidad, sino de torpeza. Solo cuando ampliamos lo que sabemos, disponemos de mejores medios o desarrollamos nuestras habilidades, generamos nuevas opciones de comportamiento que nos abren la puerta a sumarnos a iniciativas de transformación. Vivo feliz pensando que la gente no es mala, sino torpe. Llámame iluso.

El tercer punto débil, y es el que menos me he encontrado, se da cuando todos los niveles de la jerarquía de la organización están alineados con la transformación y son los equipos que se encuentran en los niveles más bajos los que entorpecen los cambios. La misma línea argumental de la torpeza en los mandos medios me sirve para creer que no es maldad o perversidad sino incapacidad de actuar de otra forma. Y a menudo, la responsabilidad está en algo tan intangible y difícil de gestionar como es la cultura de la organización.

¿Por qué cuento todo esto? Porque en mi recorrido profesional me he encontrado con *mánager* a los que les entusiasma su trabajo, que creen que el cambio es posible incluso cuando no encuentran el apoyo de sus superiores. Estas personas leen libros, escuchan *podcast* y asisten a *webinars* sobre modelos de gestión innovadores, nuevas prácticas de equipos o herramientas digitales de colaboración. Con todo esto pretenden provocar un cambio en el ámbito en que ellos son dueños de la influencia y aportar su pequeño granito de arena para que la vida laboral de los que están a su alrededor sea un uno por ciento mejor.

Este pequeño ensayo es para ellos, para que tengan una opción concreta sobre la que reflexionar y que les guíe, de alguna manera a ejercer su rol un poquito mejor.