

POR MILLÁN BERZOS, CONSEJERO INDEPENDIENTE Y PATRONO, AUTOR DEL LIBRO GOBERNAR CON LO QUE VIENE: TECNOLOGÍA Y LIDERAZGO PARA CEOS Y CONSEJEROS (LID EDITORIAL, 2026)

LIDERAZGO EN TIEMPOS DE COMPLEJIDAD: TECNOLOGÍA Y NUEVAS ESTRATEGIAS DESDE LA CULTURA

La cultura conecta con el propósito y en tiempos de la denominada *cultura algorítmica* tenemos que evitar que los términos nos confundan, en un momento de elevada complejidad, donde las organizaciones aparecen como auténticos sistemas vivos, con una alta incorporación de procesos automatizados. Así que para que el progreso y la transformación positiva sean imparables es fundamental liderar lo digital. Los líderes están llamados a actuar como nodos de influencia, cada vez más intérpretes

del entorno que decisores aislados, con la enorme responsabilidad de animar al uso responsable y efectivo de la tecnología. Una evolución desde los clásicos esquemas mecánicos, de operar como piezas de un todo, a un nuevo momento de entendimiento de los contextos de decisión, para actuar del modo adecuado, con visión sistémica, tejiendo coaliciones. Se trata de cultivar las condiciones para que sucedan las cosas, como en el símil de una estancia donde las plantas encuentran confort en función

de cómo de intensa es la luz o la cantidad de riego; muy distinto a la mecánica de reparar una pieza de una motocicleta. Con los equipos, cuidar es poner el foco en cómo evoluciona la manera en que se comunican las personas, qué incentivos tienen verdaderamente, qué tensiones merecen atención y, en definitiva, a qué cultura contribuimos, más allá de las reglas aparentes y tantas veces seguidas de manera singular. No arreglas la organización como una máquina, sino que atiendes a las condiciones



necesarias para que todo funcione mejor, y saltamos de un enfoque de ver las cosas según lo complicadas que parecen, a entender la complejidad del sistema.

Un sistema donde la propia inteligencia artificial nos sitúa ante el reto de reconstruir la confianza y aportar dirección, en medio de un intenso cambio de estructuras y roles en las empresas. Los líderes están bajo una enorme presión para demostrar impacto real y con la tecnología, tanto el acceso a la información como la capacidad de hacer se multiplican y, con ello, aumentan también tanto las posibilidades como la incertidumbre ante lo inesperado. El problema o la oportunidad no viene con la tecnolo-

gía en sí, sino que tenemos la cuestión de la ejecución, hacer que todo funcione como debe, con la supervisión adecuada. La propagación de lo positivo y de lo negativo es más rápida y llega más lejos, por la manera en que está tejida la red. La adopción de decisiones tiene más y más que ver con los datos y con la analítica compuesta, con la supervisión de lo que encontramos frente a nosotros, una vez incorporados procesos automáticos, pero también con la determinación y juicio sensato, y con ponderación.

El liderazgo debe ser anticipativo en lo que sea posible, con la mirada puesta en la protección de lo que es mejor para las organizaciones, empezando

por los miembros que las componen y velando por las dinámicas de equipo y cohesión frente a los sesgos. Pero la complejidad implica que además las personas al frente deben tener una mentalidad de aprendizaje permanente, de buscar entender los nuevos avances, para guiar en medio de la incertidumbre, con adaptabilidad y con coherencia. Igual que sucede con la obsolescencia tecnológica, en la que un dispositivo o una aplicación deja de ser útil o de recibir soporte técnico, lidiamos con una cierta obsolescencia del conocimiento, donde los conceptos tradicionales evolucionan, ganan en matices y requieren que subamos el listón juntos.

La clave está en conectar lo tecnológico con lo humano, desde las personas que forman nuestras organizaciones a nuestros compañeros de viaje, desde proveedores y colectivos implicados, a la sociedad en su conjunto.

Con una visión de evolución compartida junto al ecosistema tecnológico, de búsqueda de puntos de unión, para formar parte de algo más grande. Y a la vez, con seguridad, buen gobierno y criterio estratégico compartido, integrando la tecnología en los marcos de super-

visión, evaluación de riesgos y trazabilidad de las decisiones, para que todo funcione hoy y pensando a la vez en el mañana, con manejo de las expectativas.

El buen liderazgo conecta con dar dirección y un sentido del propósito férreo, con la paciencia y con la organización, y saber ver las consecuencias de nuestras acciones. Conecta con la legitimidad y el concepto de respeto merecido, de modo que los equipos siguen el rumbo de manera auténtica y con determinación, por convic-

ción, además de por obligación.

Desde una perspectiva relacional, el error habitual en muchos directivos es empeñarse en definir cómo deben hacerse las cosas, en vez de identificar necesidades y asegurar el rumbo en la dirección establecida. Liderar tiene todo que ver con rodearse de buenos equipos y pensar más en términos de maratón que de *sprint*: incluso, con la tarea creciente de gestionar la energía, el ritmo y la mentalidad de resistencia. La inteligencia colectiva de la organización es vital para sumar y transformar, y la escucha activa es el pegamento que une, especialmente en este mundo *VUCA* (volátil, incierto, complejo y ambiguo, por sus siglas en inglés).

Otro reto, casi quirúrgico, está en reconocer los puntos justos para hacer palanca, esas pequeñas acciones que, desde la precisión, pueden generar un impacto sistémico de gran proporción. Para ello, los líderes de las organizaciones han de comprender los bucles y las interdependencias y a la vez, comprender el efecto de su sombra, entendida como todo aquello que produce un impacto al resto del sistema, por acción o por omisión, o en función de la actitud desplegada. Por ejemplo, el líder que anima



a abrazar la tecnología, pero al mismo tiempo es reacto a usarla, transmite una señal confusa; igualmente, el líder que entra nervioso mirando al móvil, se contradice si a la vez anima a estar enfocados. El liderazgo implica capacidad de influencia, en positivo y desde la convicción y conocimiento, para hacer evolucionar la cultura corporativa hacia el uso responsable de las diferentes tecnologías. Tiene que ver con una visión de apartarse del centro de todo para dar importancia real y auténtica a los objetivos y también a las inquietudes de los equipos, con el objetivo de potenciar un proceso de toma de decisiones más consciente, clave para mantenernos orientados en entornos complejos. Con claridad mental, regulación emocional y presencia adecuada.

El liderazgo persuasivo marca cada vez más la diferencia en las negociaciones y resolución de choques entre posiciones de los diferentes grupos de interés, desde accionistas a empleados, clientes o la sociedad. La empatía, la capacidad genuina de ponerse en el lugar de los demás, es diferencial. Como también lo es la credibilidad y la perspectiva, con la exigencia de líderes capaces de equilibrar el peso del conocimiento tecnológico, con la innovación y la influencia, anticipando la resis-

tencia al cambio, pero reconociendo que el temor proviene muchas veces de lo desconocido, no del cambio en sí, como evolución constante e inevitable.

Con avances como la inteligencia artificial generativa se impone poner en valor las destrezas y la manera propia de hacer y contar las cosas y de compartir, frente a la corriente de subordinación a programas que se ofrecen para escribir y hacer por nosotros, con el riesgo de desplazar por defecto la autenticidad inicial y con riesgo adicional de reemplazo del criterio. No olvidemos que la res-

ponsabilidad, al final del día, es de las personas.

Desde una visión de liderazgo, diremos sí a explorar todo apoyo al que veamos sentido, pero diremos un sí superlativo a avanzar en capacidades diferenciales. En ocasiones, confundimos tener actividad con dirección. Frente a hacer por el mero hecho de hacer, la recomendación es poner siempre visión estratégica, y método, si es el caso en que sientes comodidad con acciones automatizadas. Asimismo, estar presente en plataformas públicas te puede ayudar a conocer mejor el mercado, conocerte mejor y

ver tus competencias evolucionar, desde la curiosidad y con sentido, comprendiendo que no es la meta en sí, sino que es algo que está en la vía, para seguir avanzando. La estrategia brilla con un plan de acción y coherencia, con lo que somos y con el lugar hacia el que nos dirigimos.

La seguridad y la buena reputación nos sitúa en posición de compartir, tener el timón de nuestra narrativa; y muchas veces nos abre las puertas a conversaciones que acaban cristalizando en colaboración y alianzas. Gestionar las impresiones y las expectativas conecta con mostrar aquello que resulta útil, lo que sabemos hacer, y los puntos en común. Con mirada hacia afuera, al entorno al que estamos conectados, para que ese conocimiento, bien orientado, compartido, se traduzca en valor real.

La digitalización redefine en buena medida la confianza y la credibilidad que merecemos, desde la perspectiva de las personas y de las empresas, y supone un aliciente de responsabilidad para proyectar nuestras

decisiones hacia el futuro, más allá del mañana inmediato. Una confianza que liga con la robustez y fiabilidad que nos merezca el producto, servicio, sistema, plataforma, recursos habilitadores, contenido o experiencia ofrecidos. Y para

depositar nuestra confianza, previamente está el elemento de credibilidad y que es el que hace que sean elegibles. Así que decidir bien es muy importante.

La excelencia llega tantas veces de la mano de la exigencia, que poco tiene que ver con el número de páginas de los informes de conclusiones o la sofisticación de los planes de la empresa, sino por la calidad y que haya una conjugación entre, primero, estrategia con propósito y visión ganadora, y segundo, planificación con hoja de ruta, métricas e hitos. Y desde la perspectiva ciudad clara de hacer equipo, y que esa sea nuestra cultura. A menudo se oye aquello de *no sé cómo sacas tiempo, voy a intentarlo también*. Tal vez ahí esté la clave: pasar a la acción. La disciplina puede parecer poco atractiva en muchas ocasiones, pero a cambio ofrece la satisfacción de estar más presentes en lo que requiere nuestra atención. Cada persona combina sus propios rasgos: más emocionales, más racionales o más reflexivos, y es importante manejar esos elementos y equilibrarlos: eficacia con prudencia, transparencia con criterio, rapidez con sentido.

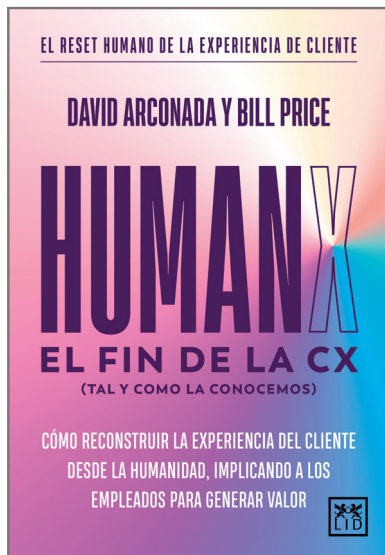
Desde la perspectiva tecnológica, se impone combinar el uso de plataformas con estructuras de datos que evidencien patrones determinados y nos permitan tener a mano una primera visión global, que irá seguida

de una metodología de trabajo. Desde luego, la ventaja siempre será mayor si partimos de buenos cimientos, en tiempos de sorprendente temor a ser sustituidos. El mensaje a transmitir tiene que ser claro: cuanto más conocimiento, mejor, pero cuanto más criterio informado, mejor aún. Y una estrategia que tenga en cuenta a las personas como prioridad y donde las juntas de directores y de gobierno tengan las riendas y tengan bien medido el pulso al mercado, distinguiendo la moda y el *hype* entusiasta de lo que no lo es, para que la tecnología sea mecanismo de empoderamiento y no un fin en sí misma.

Es una época en la que las nuevas prácticas de hoy serán legado digital, como impacto duradero que trascienda a los líderes actuales. Hablamos de la conexión entre el presente y la siguiente generación, muy en la línea de los aprendizajes de las empresas familiares profesionalizadas, donde prima el bien común y la priorización de todo lo positivo que pueda permanecer en el tiempo. En un mundo en el que la complejidad es estructural, con fuerzas que operan de manera simultánea y en ocasiones con elementos de contradicción, tenemos la oportunidad de destacar con estrategias adaptativas, donde el uso de la tecnología esté bien calibrado con una visión de cultura en primer plano y con criterio para gobernar lo que viene.

LITERATURA ESPECIALIZADA

LIBROS DE GESTIÓN EMPRESARIAL



HUMANX

El fin de la CX (tal y como al conocemos)

Demasiadas organizaciones siguen sin lograr lo esencial: crear experiencias que importen y construir relaciones sólidas y significativas con clientes y empleados.

David Arconada y Bill Price ponen en nuestras manos un libro que recoge un modelo propio para reconstruir la experiencia de cliente desde la humanidad, implicando a los empleados para generar valor, teniendo en consideración que la IA no es una amenaza para la experiencia, sino la mayor oportunidad para devolver la humanidad al centro de la estrategia empresarial.

AUTORES

David Arconada
y Bill Price

PRECIO

Libro 23.95 €
Ebook 9.99 €



GOBERNAR CON LO QUE VIENE

Tecnología y liderazgo estratégico

Una hoja de ruta imprescindible para quienes deben liderar con criterio y tomar decisiones estratégicas en un entorno dominado por la inteligencia artificial, los superchips, la datificación y los riesgos emergentes.

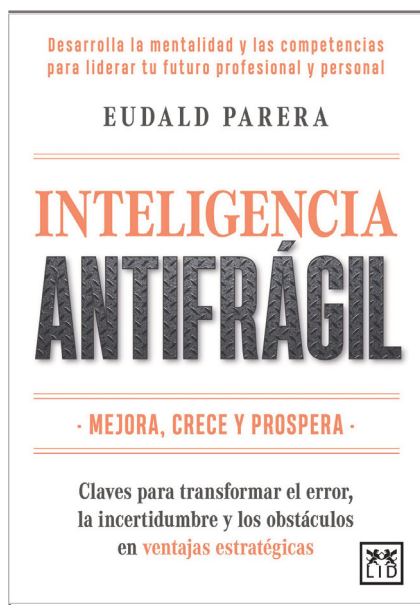
Millán Berzosa presenta cinco palancas de transformación y ofrece una obra de referencia para ejercer una gobernanza sólida y un liderazgo basado en visión y cultura, donde comprender qué tecnologías importan de verdad, anticipar los riesgos con criterio, diseñar decisiones con visión de futuro y ampliar el impacto desde el propósito y las alianzas.

AUTOR

Millán Berzosa

PRECIO

Libro 23.95 €
Ebook 9.99 €



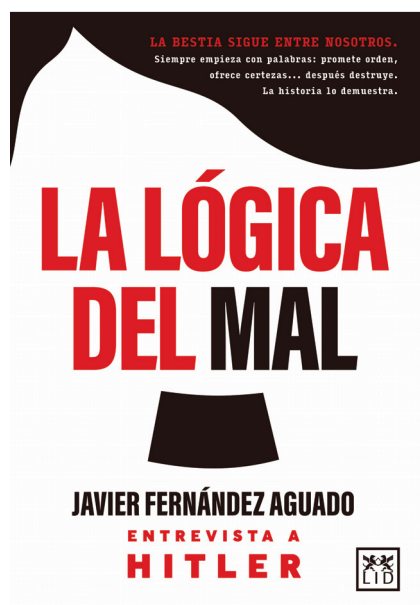
INTELIGENCIA ANTIFRÁGIL

Claves para transformar el error, la incertidumbre y los obstáculos en ventajas competitivas.

¿Qué pasaría si pudieras diseñar tu mente, tu equipo y tu vida para que no solo resistieran la presión, sino que salieran de ella más fuertes, más inteligentes y más capaces que antes? En *Inteligencia antifrágil* descubrirás: el modelo UEOIA, un sistema para reprogramar tu respuesta al estrés y convertir la incertidumbre y el caos en tu mayor ventaja; las 5 competencias antifrágiles, habilidades concretas que te permitirán anticipar, crear opciones y reconfigurarte ante los desafíos; casos y herramientas aplicadas al liderazgo, los equipos, la educación, el emprendimiento e incluso al envejecimiento activo.

AUTOR
Eudald Parera

PRECIO
Libro 23.95 €
Ebook 9.99 €



LA LÓGICA DEL MAL. ENTREVISTA A HITLER

Javier Fernández Aguado se adentra en una de las mentes más perturbadoras del siglo XX con un propósito claro: comprender el mal para impedir que se repita. Lejos de cualquier enfoque sensacionalista, el libro desvela con lucidez y precisión los mecanismos psicológicos, ideológicos y morales que hacen posible la deshumanización, el fanatismo y el odio sistemático hacia el otro.

AUTOR
Javier Fernández
Aguado

PRECIO
Libro 24.95 €
Ebook 9.99 €