

**José María Bautista**

# Liderazgo **VICA**

**Cómo liderar en un contexto  
de volatilidad, incertidumbre,  
complejidad y ambigüedad**

Prólogo de **Pilar Jericó**

biblioteca  
**INNOVACIÓN  
EDUCATIVA**





**José María Bautista**

# **Liderazgo VICA**

**Cómo liderar en un contexto  
de volatilidad, incertidumbre,  
complejidad y ambigüedad**

Prólogo de **Pilar Jericó**

biblioteca  
**INNOVACIÓN  
EDUCATIVA**



Dirección del proyecto: Adolfo Sillóniz  
Diseño: Dirección de Arte Corporativa de SM  
Corrección: Juana Jurado  
Edición: Sonia Cáliz

© SM, 2021

ISBN: 978-84-131-8976-5  
Depósito legal: M-30436-2020

Impreso en España / *Printed in Spain*

Debido a la naturaleza dinámica de internet, SM no puede responsabilizarse por los cambios o las modificaciones en las direcciones y los contenidos de los sitios web a los que se remite en este libro.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

*Si no molesta a nadie es que no merece la  
pena lo que estás haciendo.*

**Enrique Morente**



# Índice

Prólogo .....	9
Introducción. El <i>Juego de tronos</i> de los equipos directivos.....	15
Capítulo uno. ¿Qué paradigmas tenemos? De la eficiencia a la <i>felicencia</i> .....	23
• <i>Juego de tronos</i> . Primera temporada. Los reyes destronados .....	23
Capítulo dos. ¿Qué líderes queremos? De gestores a líderes .....	67
• <i>Juego de tronos</i> . Segunda temporada. Cuando muere el rey, aparece el caos ...	67
Capítulo tres. ¿Qué trabajo queremos? Del convenio al compromiso <i>flow</i> ....	117
• <i>Juego de tronos</i> . Tercera temporada. No más recursos inhumanos .....	117
Capítulo cuatro. ¿Qué cultura queremos? De la jerarquía al entorno horizontal ...	157
• <i>Juego de tronos</i> . Cuarta temporada. ¿Es posible el sueño de la libertad? .....	157
Referencias bibliográficas .....	207





# Prólogo



**Pilar Jericó**

Presidenta de Be-Up,  
escritora y conferenciante  
[www.pilarjerico.com](http://www.pilarjerico.com)  
[@pilarjerico](https://twitter.com/pilarjerico)

El año 2020 ha demostrado que la realidad es más VICA (como acrónimo de volátil, incierto, complejo y ambiguo) que nunca. De repente, suceden acontecimientos que nos cambian las reglas del juego sin apenas preverlos. Durante el confinamiento de la pandemia de la COVID-19 los centros educativos se vieron obligados a digitalizarse a toda velocidad, al igual que muchas otras organizaciones. Más allá del impacto de la pandemia en nuestras vidas, lo que hemos comprobado es que los cambios están a la orden del día y que ya no existen mapas precisos sobre el futuro. Si nuestro entorno es VICA, necesitamos otra educación, que prepare a los niños no a analizar mapas, sino a manejar brújulas, que los ayude a saber moverse en estos entornos altamente volátiles, inciertos, complejos y ambiguos; que vivan los cambios como oportunidades; que entrenen las habilidades emocionales que les permiten desarrollarse como personas y a poner énfasis en los valores que les harán felices a lo largo de su vida.

La educación que necesitan nuestros niños para el futuro es muy diferente a la que hemos tenido en el pasado y un cambio de esta envergadura requiere de líderes educativos que asuman el reto por una cuestión muy sencilla: no se puede ilusionar con el cambio si un profesor está desanimado o si apenas se siente reconocido en su trabajo. Es complicado hablar de pasión o dar lo mejor de uno mismo si un claustro tiene un ambiente tóxico de trabajo o si no existe seguridad psicoló-

gica. Ni tampoco podremos educar a nuestros alumnos sin creatividad o con métodos antiguos y tradicionales. El liderazgo es el auténtico motor del cambio de cualquier sociedad, de cualquier empresa y de cualquier centro educativo. Por eso, este maravilloso libro es tan necesario, porque trata uno de los temas más nucleares que existen: influir positivamente para que las personas se preparen con éxito en entornos VICA, en otras palabras, el *liderazgo VICA*.

Todos tenemos la capacidad de despertar el líder que habita dentro de nosotros. La clave está en saber cómo hacerlo, en nuestros comportamientos y en los valores en los que nos apoyamos. Una de las cualidades del liderazgo podríamos definirla como “creador de contextos”. Sabe leerlos, elabora alternativas, toma decisiones y crea las circunstancias internas para que las personas quieran dar lo mejor de sí mismas en aras de conseguir un objetivo. José María Bautista ha analizado con sumo detalle cómo hacerlo desde todas las dimensiones del nuevo paradigma del liderazgo. Si el entorno cambia, los líderes también han de hacerlo.

Cuando se analizan los contextos en los que nos movemos, se identifican cuatro tipos: simple, complicado, complejo y caótico. Los contextos simples se abordan con una respuesta sencilla como elaborar una receta de cocina, por ejemplo. Los contextos complicados requieren de una mayor sofisticación, pero son bastante previsible, como construir un avión para un equipo de ingenieros expertos. Los siguientes dos contextos, el complejo y el caótico, son mucho más retadores. Tienen un alto grado de imprevisibilidad, no se someten necesariamente a las leyes de causa y efecto y abordarlos requiere de otro tipo de soluciones. El mundo VICA, en el que actualmente vivimos, es un entorno complejo. Por cierto, los caóticos son puntuales y suceden cuando el sistema se desborda, como ocurrió en pleno momento álgido de la pandemia con los centros sanitarios, por ejemplo.

Liderar problemas que requieren de soluciones sencillas o de una cierta sofisticación es relativamente fácil. Equivaldría a cuadrar unas cuentas contables o a elaborar un presupuesto. Se trata de soluciones técnicas. Si uno tiene los conocimientos, no le supone un exceso de esfuerzo. El desafío surge cuando alguien se enfrenta a un problema complejo, como el de la sociedad VICA. En ese instante, ya no nos valen las soluciones técnicas, porque se requiere algo mucho más difícil que conocimientos. Hacen falta actitudes, determinación, cambio de hábitos y afrontar los miedos. En otras palabras, un líder que quiera abordar un problema complejo tiene también que transformarse a sí mismo. Pongamos un ejemplo para entenderlo.

Un simple dolor de cabeza es un problema técnico. Se va a una farmacia, se toma un analgésico y se acaba el dolor. La complicación surge cuando se tiene el colesterol alto, por seguir con un ejemplo de salud. No se resuelve con pastillas, sino que requiere que uno cambie sus hábitos, su alimentación o comience a hacer algo de deporte. Ahí están las resistencias y alguna que otra excusa. Los problemas

complejos requieren que nosotros también cambiemos, que digamos adiós a lo que no nos vale y que incorporemos nuevos comportamientos. Pues bien, liderar en un mundo VICA exige que el propio líder se transforme para comprender e influir positivamente.

Como se explica en el libro, los jóvenes tienen otros valores diferentes. El dinero y la estabilidad han quedado desterrados como los grandes motores de generaciones pasadas. La tecnología les ha dado el poder de la personalización y del cuestionamiento hacia lo que los rodea. Las fronteras desaparecen, las jerarquías se diluyen y la búsqueda de las experiencias y de la felicidad alcanzan nuevas dimensiones. La generación Z es distinta a nosotros y educarla en un mundo tan complejo requiere de líderes que no apliquen solo soluciones técnicas, sino que aprendan también ellos mismos a transformarse. Ya no nos sirven jefes que se parapeten detrás de las mesas o de procedimientos, sino personas que se remanguen como cualquier otro, que den ejemplo, que entiendan que lograr el compromiso está por delante de la eficiencia, que fomenten la creatividad y la innovación y que conviertan los claustros y las aulas en auténticos lugares donde las personas quieran trabajar y aprender. Y esto se consigue si el líder es un líder VICA, como explica maravillosamente José María Bautista en este libro.

José María Bautista es de los mayores expertos en educación que he conocido. Lo admiro mucho y aprendo muchísimo de él. Está siempre a la última en tendencias, tiene una creatividad sorprendente y años de experiencia en el sistema educativo. Su excelente capacidad para escribir hace que sus libros sean como él, como sucede con *Liderazgo VICA*. Es un texto inspirador, retador, provocador, práctico y lleno de sabiduría no solo para los líderes, sino también para la vida en general. Confieso que el manuscrito que leí para hacer este prólogo lo subrayé un montón y descubrí reflexiones e ideas muy interesantes. Es un gran libro, con un título sugerente, al igual que los de sus capítulos, que se apoyan en *Juego de tronos*, la archiconocida serie, para explicar el entramado del liderazgo y lo equivocados que estamos cuando intentamos dirigir sobre la base de antiguos paradigmas.

*Liderazgo VICA* está escrito con pasión, como lo que sucede en el auténtico liderazgo, que es cuestión de pasión. El mundo está lleno de dificultades, pero también de oportunidades. Si nos quedamos atenzados por el miedo, será difícil contemplar sus ventajas. El miedo y la pasión son opuestos. El miedo se ha utilizado como fórmula de gestión y ha dado pie al antiguo paradigma *pre-VICA*, donde imperaban el orden y la jerarquía frente a la creatividad, la agilidad o los equipos horizontales. Por eso, si queremos que las organizaciones sean espacios vitales, el miedo ha de desterrarse. Y salir del miedo implica escapar de nuestras comeduras de cabeza y conectar más con nosotros mismos. El liderazgo está al alcance de todos, pero un paso crucial es la conexión y la autenticidad con uno mismo para esa transformación que decíamos.

Si no somos honestos con nosotros, es difícil que nos apasionemos con lo que hacemos. Por eso, hay auténticas cárceles de oro en el trabajo y oficinas donde las personas están como zombis, esperando el fin de semana para revivir. Desde esas emociones, ni se puede inspirar ni enseñar brújulas. Si uno no se sincera con uno mismo, es difícil influir en otros. José María nos aporta muchas claves para allanarnos este camino. Nos propone ejercicios y nos lanza numerosas preguntas para reflexionar sobre ello: “¿Estás apasionado por la empresa?, ¿cuál es el orden de tu alma: las personas, las tareas, el reconocimiento, la soledad, los miedos?, ¿cuáles son las preguntas que llenan tu día a día en tus reuniones, tus correos, tus decisiones?”. Y, sobre todo, nos ofrece las pistas para cambiar hacia el nuevo paradigma VICA desde las posiciones que cada uno ocupamos.

El paradigma del liderazgo VICA tiene otros ejes, como explica tan bien José María en este libro: hemos de poner énfasis en la autogestión, que no en el control; necesitamos contemplar los problemas con una mirada sistémica y no solo desde los “Excel” divididos; hemos de asumir que el caos es el caldo de cultivo idóneo de la creatividad; que los equipos llegan más lejos que los individuos aislados; que la intuición y la creatividad van a ser más importantes que nunca; que hemos de primar la felicidad, el disfrute o el bien común frente al materialismo, las vacaciones o los enemigos y que, en definitiva, hemos de construir una sociedad basada en la empatía, la comunidad, la mutua ayuda y el compromiso por el futuro y el presente.

José María, además, analiza con ejemplos muy actuales cuáles son los ingredientes del éxito en este camino del liderazgo VICA. Para ello, se vale de todo tipo de recursos para el aprendizaje, como hace en sus talleres de formación, que tantísimo éxito tienen. En el caso de este libro, profundiza en conceptos apasionantes y se apoya en series muy conocidas (*Juego de tronos, House of Cards, Mad Men...*), en aplicaciones que casi todos tenemos en nuestros teléfonos móviles, en antiguos anuncios publicitarios que marcaron nuestras infancias y en todo tipo de elementos que nos ayudan a comprender cuáles son los comportamientos de los que nos tenemos que desprender para ser líderes en este nuevo contexto y hacia dónde nos tenemos que dirigir. Uno de los que analiza es la diferencia entre liderar o *je-fear*, o como él escribe, *je-fear*.

En la Roma clásica se diferenciaba la *potestas* o la *auctoritas*. Es decir, el poder que proviene de la jerarquía (*potestas*) o aquel que nace de la capacidad de influencia por las habilidades personales o el liderazgo (*auctoritas*). Como es de suponer, no siempre coinciden la *auctoritas* y la *potestas*, de ahí que existan tan malos jefes habitando en las organizaciones y en los centros educativos. Tener galones no es sinónimo de liderar. Por eso, en un mundo VICA, desarrollar nuestra capacidad de dirigir personas exige entrenar habilidades de influencia no tradicionales. El “orden y mando” ha quedado relegado y máxime con los jóvenes —y si no, recorde-

mos cómo se comporta un adolescente ante las exigencias continuas. Es el triunfo de las habilidades del hemisferio derecho, como explica José María en este libro con las 4C: líder con creatividad, convergencia, cocreación y comprensión. *Creatividad*, porque en los entornos VICA se han perdido los mapas y la imaginación se ha convertido en uno de los epicentros de la transformación. *Convergencia*, porque, como escribe en este libro, “no consiste en podar y arreglar unos pocos árboles, sino en imaginar un nuevo ecosistema”. La *cocreación* es esencial en un entorno donde el trabajo en equipo gana una nueva dimensión, donde todos han de “bailar con sincronía y sinergias”. Y, por último, *comprensión* como un paso más allá del entendimiento o porque “la clave es aprender a ser consciente del significado profundo de pertenecer a una organización, conocer y reinterpretar su misión, adaptándola a los tiempos”.

Otro de los ingredientes que José María analiza es el compromiso más allá del convenio. El compromiso nace de la libertad de cada uno y tiene como resultado querer dar más allá de lo que dice nuestro contrato. Una persona comprometida cree en lo que hace y confía en su organización, en sus compañeros y en sus jefes. El compromiso que transforma e innova no se inventa ni se compra con dinero. Es una decisión profundamente emocional. Por eso, el líder VICA consigue que los equipos no solo estén motivados, sino que estén realmente comprometidos. Pero, para ello, ha de comenzar en él mismo. Él o ella es quien primero se ha de comprometer con las personas, reconocer sus esfuerzos, hablar de los errores propios como camino de aprendizaje y dar ejemplo. Y todo ello desde la autenticidad. Las personas, y en especial los jóvenes, valoramos lo que nos hace vibrar y no lo impuesto. Estamos en la *era de la intuición*, reconoce José María. Captamos quién nos dice la verdad de aquel que está intentando darnos gato por liebre. Por eso, el líder VICA mira hacia adentro y reconoce su vulnerabilidad. Solo desde ahí podrá ser auténtico y tocar los corazones y las mentes de sus equipos.

Otro de los elementos en los que profundiza el libro es la transformación de la jerarquía en entorno horizontal. José María sugiere que los líderes VICA han de crear una cultura o un *mindset* organizativo que sea horizontal, es decir, un espacio donde haya pocas diferencias de estatus y donde se primen las iniciativas creativas y no los cargos. En dicho *mindset* los resultados y los objetivos últimos son prioritarios frente al presentismo, por ejemplo. Eso significa que las personas pueden organizarse desde un punto de vista responsable. Otras dos de las cualidades que destaca son la autonomía, por encima del control; y el aprendizaje y la formación. En un mundo tan cambiante como el actual, nuestro principal visado va a ser la mentalidad de aprendiz y las culturas que la posibiliten.

Por último, me gustaría compartir algo más sobre el autor. José María explica en el libro cómo nos conocimos y ahora es mi espacio para explicar mi versión. Comenzamos a colaborar gracias a mi socia y amiga, Marta Romo, contándome

que era una persona sorprendente. Ya lo sabía. José María me había impresionado cuando tuvimos la oportunidad de conocernos un tiempo atrás en un congreso de Escuelas Católicas, en el que fui invitada a dar una conferencia. Me sorprendieron su experiencia en educación, su cercanía y sus valores humanos. Luego, colaboramos en Be-Up y en el Laboratorio de la Felicidad, como explica en su libro de una manera tan simpática. Allí comprobé que en todos los proyectos en los que participa José María aporta una mirada distinta, muy creativa y retadora. Los productos que desarrollamos juntos tuvieron un éxito increíble, gracias a aplicar cuanto él escribe en su libro.

José María es un líder VICA, comprometido, lleno de sabiduría y valores, con una caja de pandora bajo el brazo, repleta de ideas imaginativas, prácticas y poderosas. José María y su esposa, Ana San José, hacen un equipo extraordinario en Learning Flow, ayudando a colegios y profesores para que desarrollen la mejor versión de ellos mismos, para que cualquier asignatura pueda ser una oportunidad para entrenar las brújulas en un mundo VICA. José María es un gran hombre y un gran profesional. Este libro recoge parte de su filosofía, su inspiración, su trabajo y sus valores. Por eso, *Liderazgo VICA* debería ser un texto obligatorio para todas aquellas personas comprometidas con la sociedad, la educación y el liderazgo, porque nos remueve, porque nos inspira, porque apela al líder que todos llevamos dentro y porque nos ofrece claves prácticas para la transformación social que tanto anhelamos. Ojalá se lea en muchos sitios y ojalá se practique el liderazgo VICA en muchos centros educativos y en muchas organizaciones. De este modo, conseguiremos entre todos construir un mejor mundo.

Muchas gracias, José María, por este libro.

# Introducción

## El Juego de tronos de los equipos directivos

Ya pasaron los tiempos en los que todo libro sobre educación que aspirara a ser leído debía empezar con algo así como: “Vivimos tiempos de vertiginosos cambios...”. Esta era una máxima cargada de enorme contenido emocional. Era como decir: “¿Por qué no se queda todo como estaba, con lo fácil que era cuando todo se encontraba en su sitio y permanecía en él todo el rato?”. Pero también era una sentencia paralizante, depresiva, que venía a significar “como todo cambia tanto, no sé si tengo que cambiar, porque me temo que más adelante todo volverá a cambiar”.

### Escuela *millennial*

Ese era el espíritu que reinaba en el espacio educativo, justo en el cambio de milenio, cuando alboreaba el nuevo tiempo del nuevo milenio. Así empezábamos en 1999 el congreso Educnet, el primero en el que se hablaba de Amazon, inteligencia artificial, videojuegos, etc. ¡Qué ilusos éramos! Pensábamos que habíamos comprendido el nuevo mundo de internet y ya está. Pues no. En 1999 nació Google y no os quiero contar lo que pasó después.

Cuando dirigía el foro “Calidad y Libertad de la Enseñanza”, empleé estas mismas palabras: “vertiginosos cambios”, en la primera página de la publicación *Educación en la convivencia. Todo ha cambiado con la generación Z*, ese era el título del primer libro que se publicaba sobre los *millennials*, la escuela y la pastoral.

De la misma manera que hubo una generación *millennial*, también hubo una escuela *millennial*. La respuesta de la escuela *millennial* fue admirable y, por cierto, bastante aristotélica: “El mundo cambia vertiginosamente, ergo la escuela debe cambiar”.

En 2008, año de la llegada del iPhone a España, empecé a asesorar a media docena de instituciones para lo que denominamos “Proyecto Educativo Institucional”. En 2010 publicamos en Escuelas Católicas el conocido como “PEI”, que ha ayudado a cientos de instituciones educativas a hacer ese tránsito del milenio, solo 10 años después. En 2011, desde el Departamento Pedagógico y de Pastoral, junto con el colegio Montserrat de Barcelona, diseñamos lo que aún se conoce con el hashtag “#profesinnovadores”, quizá la mayor experiencia de innovación educativa en España, por la que han pasado ya más de un millar de profesores.

### **Mundo VICA<sup>1</sup>**

Ha sido con Be-Up, colaborando con Pilar Jericó y Marta Romo, donde he descubierto el concepto VICA. Ya no se trata de decir que vivimos en un mundo lleno de *volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad*, se trata de convertir este descriptor en una auténtica herramienta de trabajo. Son conocidas las experiencias de empresas como Netflix, Google o Zara, que apuestan por adaptar sus modelos de trabajo, organización, evaluación, contratación, incluso de convivencia, a este entorno VICA como opción organizativa. Yo lo he vivido en empresas como Amadeus, Vodafone, Santander, Axa, Mutua Madrileña, etc. El concepto de volatilidad llega a impactar de lleno en la línea de flotación de las organizaciones, que se plantean hasta su propia razón de ser como empresas.

¿Qué ha pasado en el mundo de la escuela? De repente, el viento cambió. Si uno repasa los principales congresos educativos, publicaciones, revistas, tertulias o foros, percibe que se ha producido una auténtica involución.

### **Escuela pre-VICA**

Las respuestas permanentes no tienen sentido en un mundo volátil, simplemente te acabas convirtiendo en un dinosaurio. No tiene sentido que las organizaciones hagan una adaptación al mundo VICA. La volatilidad hace que toda adaptación tenga fecha de caducidad inmediata. Solo tiene sentido generar una mentalidad de adaptación constante. No se trata de adaptarse a la volatilidad, se trata de convertirse en volátiles.

Como los niños no saben gestionar la incertidumbre, la frustración, las expectativas, entonces, dice la asamblea de expertos, eduquemos en las certezas.

Debido al abuso de las pantallas que se está produciendo, especialmente en el ámbito adulto, y también en el de los alumnos, el mundo educativo y sus gurús han decidido que la única respuesta ante este mundo complejo es construir una Arcadia feliz en la escuela, donde el niño encuentre el refugio en un mundo simple, estable, cálido, amable. Y educar en la complejidad, ¿para cuándo?

---

<sup>1</sup> Acrónimo que se utiliza para describir aquellos entornos caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad. Este término procede del acrónimo VUCA, de las siglas de las palabras inglesas *Volatility, Uncertainty, Complexity* y *Ambiguity*.



En los últimos años no he oído ni a un solo ponente que hable de la necesidad de una escuela de la complejidad, para educar al niño en la complejidad con la que, queramos o no, se va a encontrar al salir de la campana protectora de la escuela.

No nos damos cuenta de que el concepto de ambigüedad pide a gritos que pasemos de transmitir contenidos fijos a dotarlos de competencias de creatividad, pensamiento crítico, inteligencia existencial, cooperación, cocreación y resolución de problemas.

Así como reconozco que la respuesta de la escuela al mundo *millennial* fue asombrosa, rápida, eficaz, pienso que no existe una escuela VICA, a pesar de que vivimos en un mundo VICA. No existe una escuela Z, a pesar de que nuestros alumnos son de la generación Z.

Este libro intenta proponer que vayamos un paso más allá. Necesitamos una escuela VICA que prepare a la generación Z para vivir en un mundo VICA. El problema es que no lo podemos hacer con soluciones pre-VICA. La solución ya no está en algo tan simple como cambiar la metodología del aula. La clave está en un nuevo liderazgo VICA que construya una cultura organizativa VICA.

Esto es lo que convertirá a nuestros alumnos en competentes para una vida marcada por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad.

### **Estamos en bucle**

Cada semana visito decenas de aulas, haciendo *coaching*, impartiendo formación. Nuestro equipo Learning Flow asesora a más de 2000 profesores cada año. Me encuentro a docentes portando a sus espaldas piedras con toneladas de peso. El clima no los detiene, ni los cambios generacionales; el escaso apoyo de las familias, tampoco; la falta de medios no les importa. Ellos suben, paso a paso, por el caminito hacia la cumbre de la montaña. Pero cuando llegan arriba, la piedra vuelve a caer al abismo y deshace el caminito hasta situarse de nuevo en la casilla de salida.

Sí, hablo de Sísifo. Si lo prefieres, te cuento el cuento de la rueda de Penélope, la maestra que teje y teje y a la mañana siguiente apenas ha avanzado la historia. Si eres un lector *millennial*, quizá entiendas mejor la mitología de *Westworld*, personajes que viven y mueren por la causa, pero cada día despiertan sin recordar nada, dispuestos a escribir en su *tabula rasa* una historia sin escribir.

En educación estamos en bucle. Educadores forzudos, con horas de entrenamiento al que llaman *formación*, a dieta de esteroides para protegerse de los esteroides que amenazan al ecosistema del aula.

Si contabilizas los cursos y congresos educativos que hoy se anuncian en Twitter, encontrarás dónde está el ojo del bucle. Hemos convertido en axioma algo que no es más que una hipótesis: si cambiamos la metodología del aula, cambia-

mos la educación. Creemos que la palanca que moverá el mundo de la educación está en el aula, más exactamente en el cambio de la metodología. Yo creo que no.

Sísifo fue condenado al bucle del esfuerzo inútil porque se atrevió a denunciar a Zeus. Entonces Zeus encargó a Tánatos que liquidase a Sísifo; todo muy mafioso, sí. Pero Sísifo se las apañó para no morir. Conmutó su pena a cambio de ser condenado a pasar la vida subiendo y volviendo a subir toneladas de piedra a lo alto de la montaña. ¿Por qué la escuela está en bucle? Porque la vieja escuela no quiere morir y prefiere ser condenada a esa historia de confort que, por otra parte, no deja de ser épicamente mitológica.

Es un mito ilusorio pensar que cambiando la metodología del aula vas a cambiar algo en tu colegio. La metodología es un árbol, si cuidas un árbol estarás haciendo una gran labor, pero insuficiente. Necesitamos cambiar el bosque y para cambiar el bosque necesitamos cambiar todo: el clima del bosque y los movimientos de todo el ecosistema, de forma que se modifiquen y se generen por sí mismos. Esta es la salida del laberinto que nos puede dar alas para escapar de ese bucle inútil sin quemarnos por el sol del estrés innovador. Llamemos “árbol” a la metodología, y llamemos “bosque” al liderazgo o a la cultura organizativa de todo el centro educativo.

### Liderazgo VICA

Muchos expertos han puesto nombre al niño que acaba de nacer. Llamam VICA a este mundo postindustrial, postpostmoderno, posthistórico, postcapitalista, posverdad, postsocial, líquido, ultramoderno. Estas son todas las categorías de filósofos y sociólogos, que últimamente se han unido en extraña pareja de hecho. Son los expertos en liderazgo, que necesitan identificar patrones reales, que tienen una incidencia real en sus clientes reales, en el diseño real, en las estrategias de formación, en la identificación de sus directivos, en los modelos de *marketing*, que se juegan sus cuartos, los que han bautizado a este nuevo mundo como VICA. Son las siglas que significan que vivimos en un mundo cuya heráldica se define por estos cuatro emblemas:

- **La volatilidad:** las cosas han dejado de ser fijas, sólidas y permanentes.
- **La incertidumbre:** ya no tenemos la capacidad de predecir qué va a pasar en cinco años y, menos aún, de preparar las respuestas de un examen del que no sabemos ni sabremos las preguntas.
- **La complejidad:** cada minuto se suben 300 minutos de vídeo a YouTube, se realizan 3,5 millones de búsquedas en Google, se descargan 350 000 *apps* y se publican 450 000 tuits.
- **La ambigüedad:** donde las fronteras entre el bien y el mal, la verdad y mentira, la justicia, lo inteligente, lo auténtico ya no son nítidas.

En este mundo VICA, la escuela puede dedicarse a perder el tiempo intentando detener la ola o puede subirse a la ola y aprender a surfear para llegar a donde quiere llegar, no a donde el mundo diga que debe llegar. El problema es que Sísifo se niega a morir y prefiere vivir en bucle. Es una historia heroica pero inútil.

Este libro quiere narrar un viaje con cuatro etapas fundamentales:

1. **Cambio de paradigma:** sin este cambio de *mindset* o “chip mental”, todo lo que hagamos acabará en un bucle como el de Sísifo.
2. **Cambio en los líderes:** necesitamos personas con unas competencias distintas, prácticamente contrarias a las del mundo pre-VICA.
3. **Cambio en las reglas del trabajo:** cómo pasar del convenio a las reglas de la experiencia *flow* para generar compromiso.
4. **Cambio en la cultura organizativa:** para pasar de estructuras jerarquizadas, en su mayoría invisibles, hacia estructuras horizontales de participación, como hacemos en la vida social de todos los días.

### **Necesitamos otro liderazgo**

No sé si necesitamos otros líderes, pero sí necesitamos otro tipo de liderazgo. Hace solo cinco años, todo el mundo estaba obsesionado con la eficiencia, con la calidad, con la excelencia, con la gestión. Basta con repasar bibliografía, revistas o informes relacionados con el mundo de la empresa, la educación o el mercado laboral. En pocos años hemos pasado a preocuparnos más por la creatividad que por la calidad, más por la innovación que por la excelencia. En este libro veremos ese *Juego de tronos* en el que muchas organizaciones siguen peleando, el viaje que va desde la eficiencia a la *feliciencia*.

Necesitamos otro liderazgo. Es más, muchas organizaciones, además de otro liderazgo, también necesitan otros líderes. Lo que tengo claro es que no necesitamos nuevas personas para hacer lo mismo de siempre.

Hace 10 años empecé a ayudar a muchas instituciones educativas a rediseñar su Proyecto Educativo Institucional (PEI) (Escuelas Católicas, 2011). En la mayoría de los casos, se trataba de diseñar por primera vez un proyecto educativo común para los colegios de una misma organización. En estos años he ayudado a más de 300 centros educativos y no siempre el PEI ha sido el bálsamo que cura todos los males. En este libro pretendo compartir lo que he aprendido. Adelanto una conclusión doble:

- Primera conclusión: en muchos colegios me he encontrado con un número muy reducido de personas preVICA, una, dos o tres personas. El problema es que estaban en el equipo directivo.
- Segunda conclusión: muchos claustros totalmente bloqueados, que ofrecían resistencia a los cambios, con una cultura previa, se transformaban en pocos meses solo con cambiar a una persona del equipo directivo.

Se trata de darle la vuelta. Puede parecer que todo en tu colegio es una maraña indescifrable, que no entiendes a las personas, que no ves la lógica, ni la salida.

- *Un consejo:* ¡Deja de tirar de los hilos a lo loco!
- *Prueba una alternativa:* ¡Da la vuelta al tapiz!

Pasar de la maraña al hilo, del hilo al tapiz, solo requiere inteligencia para comprender y herramientas para tejer. Hoy día sabemos muchas cosas que hace solo 10 años no entendíamos.

## ¿Cómo eran los líderes de la eficiencia?

He empezado este libro con una cita de Saramago. Ya hemos descifrado gran parte del código pedagógico del ADN de las escuelas inteligentes. Hace unos años actuábamos por intuición, ahora actuamos con inteligencia. Hay quien no quiere, pero quien quiere sabe qué tiene que hacer, cómo, cuándo y por qué.

Acabo de ayudar a una institución con casi 30 colegios. Siete años atrás habíamos elaborado el PEI, con una vigencia de seis años. Por tanto, tocaba renovarlo. Pues bien, el nuevo plan no se parece en nada al anterior. ¡Solo han pasado seis años!

Lo que he descubierto creo que tiene valor y puede ayudar a muchas organizaciones a encontrar la raíz de sus problemas, a preparar sus infraestructuras para vivir en el futuro, si es que lo tienen.

Digo que necesitamos otros líderes porque esta es una de las primeras conclusiones a las que he llegado. No quiero decir que todos los jefes que existen sean un desastre, sino que nuestras organizaciones eligieron jefes con un determinado perfil, unas competencias, unos valores, unos roles y una agenda de tareas. Son los líderes de la eficiencia: fríos, serenos, conciliadores, controladores, calculadores. Vamos a llamarlos *líderes domesticados*. Solo tenían que mirar hacia arriba y hacer como los muñecos del ventrílocuo José Luis Moreno, abrir y cerrar la boca; *hacer como si*, cuando todos sabían que quien hablaba en realidad era “el de arriba”.

Sin embargo, ahora, en los inicios del siglo XXI, necesitamos jefes con perfiles, competencias, valores, roles y agenda completamente distintos, en muchos casos contrarios a los que nos pedía el siglo XX.

No quiero desencadenar una avalancha de despidos en nuestras organizaciones para solucionar los problemas. Más bien todo lo contrario. He visto muchas organizaciones que optan por el despido como única estrategia ante los problemas. La clave está en hacia dónde dirigimos la mirada. Si cambiamos a las personas, pero vamos a elegir a distintas personas con los mismos perfiles, competencias, valores, roles y agendas, los resultados serán los mismos. Por eso quiero hablar del reverso del tapiz, para comprender lo que normalmente ni siquiera vemos cuando estamos enfrascados en el día a día.

Después de 20 años en la misma empresa, un día decidí abandonarla. Llevaba toda la vida en el mundo de la educación y decidí viajar al mundo de la empresa, de la mano de Pilar Jericó y Marta Romo en Be-Up. He vivido una experiencia maravillosa. Ahora vuelvo al mundo educativo, vuelvo a reencontrarme con mi auténtica vocación en un proyecto que hemos llamado “Learning Flow”. Amigo lector, espero que usted encuentre en este libro alguna razón para vivir su vida, su profesión, su organización, su vocación. Llamaré *universal antropológico* a ese lugar en el que dos extraños, como usted y yo, encuentran un *hub* o nodo donde conectarse.