

Desarrolla la mentalidad y las competencias
para liderar tu futuro profesional y personal

EUDALD PARERA

INTELIGENCIA ANTI FRÁGIL

· MEJORA, CRECE Y PROSPERA ·

Claves para transformar el error,
la incertidumbre y los obstáculos
en **ventajas estratégicas**



Índice

Agradecimientos	11
Prefacio. El mundo ya no funciona como antes	13
Nota del autor	15
Prólogo. La fragilidad como puerta	17
Prólogo. Alquimia en tiempos de caos.....	19
Prólogo. Liderar cuando el mapa se quema.....	27
Introducción. Convertir la incertidumbre en ventaja.....	29
1. El origen de una nueva inteligencia	33
1. De la fragilidad a la antifragilidad: más allá de la resiliencia y la adaptabilidad.....	33
2. El cerebro ante el caos.....	36
3. De la crisis a la ventaja: aprender de quienes prosperan en el caos.....	37
4. El inicio del cambio: la inspiración y la chispa.....	38
2. Inteligencia antifrágil: la inteligencia de la prosperidad	43
1. Definición y fundamentos de la inteligencia antifrágil.....	43
2. ¿Por qué es una inteligencia?	44
3. La inteligencia antifrágil como marco cognitivo emocional.....	45

4.	Inteligencia antifrágil, metacognición y metaconciencia.....	46
5.	La inteligencia antifrágil y su relación con las inteligencias múltiples de Gardner.....	47
6.	Comparación con la inteligencia emocional de Goleman	48
7.	Comparación con la inteligencia adaptativa de Leandro Hernández	48
3.	Competencias esenciales y antifrágiles.....	53
1.	Qué son las competencias antifrágiles	53
2.	Inteligencia emocional y antifragilidad.....	55
3.	Las cinco competencias antifrágiles.....	56
4.	El modelo UEIOA de las cinco competencias antifrágiles y arquitectura de su aplicación.....	87
1.	El origen del modelo.....	87
2.	De las cinco competencias antifrágiles al modelo UEIOA.....	90
3.	Modelo UEIOA: arquitectura operativa de la inteligencia antifrágil.....	92
4.	Plan de entrenamiento antifrágil.....	93
5.	Aplicaciones del modelo UEIOA de las cinco competencias antifrágiles.....	99
1.	El líder como arquitecto de la incertidumbre.....	99
2.	Equipos y organizaciones: tejiendo la cultura antifrágil.....	101
3.	Educación: rediseñando el aprendizaje para un mundo no lineal	102
4.	Vida cotidiana: la antifragilidad como arte de vivir	104
5.	Emprendimiento: la antifragilidad como ventaja competitiva nativa	105
6.	Plantilla UEIOA para resolución antifrágil de problemas	108
7.	Impacto de la inteligencia antifrágil y sus beneficios según el tipo de problema.....	110

6. Coach para competencias antifrágiles	113
1. Preguntas <i>coach</i> para desarrollar las cinco competencias antifrágiles	113
2. Proceso <i>coach</i> para movilizar la motivación intrínseca y el propósito	118
7. Los cimientos éticos de la inteligencia antifrágil	121
1. La brújula moral del modelo UEIOA	121
2. Reinterpretando el modelo UEIOA desde los valores	122
2. El marco de valores para la implementación ética: de la teoría a la práctica	124
4. La inteligencia antifrágil como camino de virtud	124
5. La cooperación como valor antifrágil.....	126
8. Información complementaria	131
1. FAQ. Preguntas y respuestas.....	131
2. Fichas de personajes y arquetipos de estudio	137
3. Pensadores, científicos e incertidumbre	159
4. Pensadores y las cinco competencias antifrágiles. ¿Qué dicen los pensadores, filósofos y científicos relacionado con nuestras competencias antifrágiles?	161
5. Proceso de síntesis de las habilidades y conductas observadas en las cinco competencias antifrágiles	166
6. Explicaciones neurobiológicas para el modelo UEIOA	167
Epílogo	171
Notas	173
Bibliografía	183

Agradecimientos

Gracias a mis mentores, *coach* y profesores: Carlos Rey, Pablo Cardona y Steven Poelmans; al Colegio Sagrada Familia de Horta (SAFA); al IESE, ESADE y EADA; a todos mis alumnos de España, LATAM y mi tierra, Cataluña; a las personas que me han acompañado, con las que me he equivocado y con las que he aprendido, y a las personas que han puesto voz en el prólogo, algunas citadas junto con David Cabero; a la Universidad de Andorra, en la que ya hemos empezado a crear los primeros líderes antifrágiles, y a CESIF, Pro-Manresa – Campus Vic, donde apoyamos en el desarrollo de la adaptabilidad a profesionales que buscan mejores oportunidades.

Gracias a mis padres y a mi hermana María (una *coach* ejecutiva única); a mis hijos, Marc, Eudald y Mireia, y a mis nietos, Júlia y Èric, quienes son fuerza motriz para mi motivación. En general, gracias a toda mi familia, pero muy especialmente a mi compañera, Marta Piqué, quien me ha acompañado en todo momento y que en los últimos tiempos con el libro no solo me ha regalado paciencia, sino la voluntad de revisarlo y aconsejarme.

Gracias por existir, gracias por ser feliz mirando la naturaleza y entendiendo que formo parte de ella. Gracias a Dios.

Gracias a ti por abrir este libro, leer lo que te apetece y, sobre todo, aplicar lo que puedas. Ojalá sea ¡¡UEOIA!!

Y gracias por formar parte de la familia de líderes antifrágiles.

Prefacio

El mundo ya no funciona como antes

Durante años, en los libros de empresa se repiten los mismos ejemplos.

Blockbuster.

Kodak.

Nokia.

Quizá los hayas leído tantas veces que casi se han convertido en clichés. Y, sin embargo, siguen apareciendo por una razón muy simple: son recordatorios de algo que todavía no hemos terminado de comprender: las organizaciones más poderosas del mundo también pueden volverse frágiles.

Blockbuster tenía miles de tiendas en todo el planeta.

Kodak inventó la cámara digital.

Nokia dominaba el mercado global de los teléfonos móviles.

No les faltaban recursos.

No les faltaba talento.

No les faltaba información.

Lo que les faltó fue algo mucho más difícil de detectar: la capacidad de prosperar en la incertidumbre. Mientras algunos gigantes se debilitaban, otros crecían precisamente en medio del caos.

Amazon se expandió durante la crisis financiera de 2008.

Airbnb nació en plena recesión económica.

Tesla desafió una industria automovilística que llevaba más de un siglo funcionando con las mismas reglas.

¿Qué diferencia a unos de otros?

No es solo la tecnología.

No es solo la estrategia.

No es solo el talento.

La diferencia está en cómo responden a la complejidad y al desorden.

Algunas personas, empresas y organizaciones se rompen cuando llega la incertidumbre. Otras logran resistir.

Pero hay un tercer tipo —mucho más escaso— que hace algo extraordinario: se vuelve más fuerte gracias al caos. Aprende más rápido, innova bajo presión y transforma las crisis en oportunidades. A esta capacidad de los sistemas Nassim Nicholas Taleb la llamó *antifragilidad*.

Y cada vez es más evidente que en el siglo XXI la antifragilidad ya no es una ventaja opcional. Es una condición para prosperar. Porque el mundo en el que estamos entrando no será más estable; será más incierto, más complejo y más rápido que cualquier época anterior.

Entonces, la verdadera pregunta ya no es cómo protegerse del caos, sino qué capacidades necesitamos desarrollar para avanzar y crecer en medio del desorden y la incertidumbre. A ese conjunto de capacidades lo llamo *inteligencia antifrágil*.

Porque el futuro no pertenecerá a quienes intenten controlar la incertidumbre, sino a quienes aprendan a convertirla en ventaja.

Este libro explora cómo hacerlo.

Nota del autor

En un mundo en el que la complejidad exige miradas múltiples, este libro se enriquece con tres prólogos que ofrecen perspectivas complementarias: la sensibilidad humana y pedagógica de Carlos Rey, el rigor académico y la profundidad neurocientífica de Steven Poelmans y la experiencia ejecutiva y pragmática de David Cabero. Se trata de tres voces con prestigio empresarial que, desde ángulos distintos, convergen en un mismo mensaje: la inteligencia antifrágil no es una opción, sino una necesidad para navegar en el siglo XXI.

Prólogo

La fragilidad como puerta

Vivimos en una paradoja que todos sentimos, aunque pocos se atreven a nombrarla. Nunca habíamos vivido un tiempo con tantos avances, tanta información y tantas posibilidades y, sin embargo, nunca habíamos sido tan frágiles. Cuanto más crece la incertidumbre, mayor es nuestra ansia de certezas. El mundo se transforma rápidamente, mientras nuestra tolerancia al cambio disminuye.

Las generaciones actuales, criadas en el confort y la inmediatez, a menudo se quiebran ante desafíos que nuestros padres afrontaban con una mezcla de fortaleza y templanza. El exceso de bienestar nos ha robado callos y nos ha dejado la piel fina. Somos más sensibles, sí, pero también estamos menos entrenados para el golpe, para el error, para la decepción.

En este contexto, la fragilidad se ha convertido en un tabú. Se evita, se maquilla. O simplemente se mira hacia otro lado. Hablamos de tecnología, de innovación, de productividad... pero evitamos hablar de nuestra dificultad para sostener la presión diaria. En lugar de hacerlo, nos refugiamos en las redes sociales, en el postureo, en un escaparate emocional en el que solo mostramos lo que brilla. Y ocultamos nuestra fragilidad.

El siglo XXI nos pide una musculatura nueva, una capacidad distinta para sostener la vida real. Por eso, la aparición de este libro es un gran regalo para la humanidad.

Eudald Parera hace lo contrario que la mayoría: mira la fragilidad de frente. Conozco a Eudald desde hace muchos años y, si algo lo define, es su optimismo realista. Donde otros ven un problema, él ve un patrón. Donde otros ven límites, él descubre posibilidades. Del limón hace limonada y de la adversidad, método.

Este libro está escrito con la cabeza, con la experiencia, pero, sobre todo, con el corazón. Eudald es una de esas personas altamente sensibles que sienten profundamente el dolor, las tensiones y las necesidades de la sociedad en la que vivimos. Y en estas páginas, esa sensibilidad se convierte en brújula: capta lo que está pasando en el mundo y transforma esas señales en un mapa claro, útil y profundamente esperanzador.

Además, ofrece una arquitectura pedagógica sólida: cinco competencias, cinco claves, cinco puertas. El modelo UEIOA es una síntesis magistral: sencillo de recordar y profundo de aplicar. Eudald no solo explica la antifragilidad: la convierte en conducta, en entrenamiento, en camino. Lo que Taleb planteó como filosofía, él lo convierte en práctica cotidiana. Si la inteligencia emocional iluminó a la empresa en la década de 1990, la inteligencia antifrágil hará lo propio en este nuevo siglo.

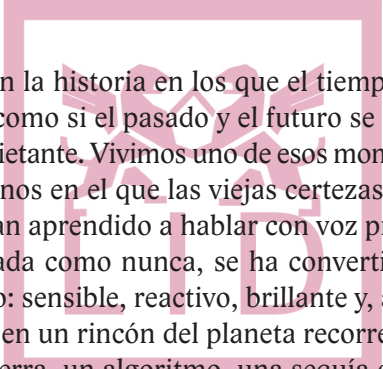
Este libro no se lee: se trabaja, se respira, se incorpora.

Ojalá estas páginas te encuentren con la humildad para cuestionarte y la valentía para transformarte. Porque la incertidumbre no desaparecerá... pero con este libro aprenderás a caminar con ella.

Carlos Rey, autor y docente, fundador de la Fundación DPMC, organizaciones con propósito, y conferenciante sobre liderazgo, estrategia y cultura

Prólogo

Alquimia en tiempos de caos



Hay momentos en la historia en los que el tiempo parece doblarse sobre sí mismo, como si el pasado y el futuro se miraran a los ojos en un espejo inquietante. Vivimos uno de esos momentos; un umbral, un cruce de caminos en el que las viejas certezas se disuelven y las nuevas aún no han aprendido a hablar con voz propia. La humanidad, interconectada como nunca, se ha convertido en un solo organismo nervioso: sensible, reactivo, brillante y, a la vez, frágil. Un estremecimiento en un rincón del planeta recorre el cuerpo entero. Un virus, una guerra, un algoritmo, una sequía o una idea pueden propagarse con la velocidad de un latido.

En este paisaje, que algunos han nombrado VUCA, otros BANI y otros más poéticamente PLUTO, no solamente se ponen a prueba nuestras instituciones, economías o tecnologías; lo hace algo más profundo: nuestra manera de pensar, de sentir y de ser humanos. La pregunta ya no es únicamente cómo sobrevivir al cambio, sino quiénes nos convertimos cuando el cambio deja de ser una excepción y se convierte en la materia misma de la vida.

Es en este territorio incierto en el que aparece esta obra como una brújula que no promete rutas seguras, pero sí una orientación más sabia: *Inteligencia antifrágil*, de Eudald Parera, no es un manual de respuestas rápidas ni un catálogo de recetas para tiempos difíciles. Es, más bien, una invitación a un tipo de inteligencia que se

parece menos a una fortaleza de piedra y más a un organismo vivo: sensible al entorno, capaz de aprender del golpe, de transformarse con la herida y de crecer allí donde otros se quiebran.

Nassim Nicholas Taleb nos regaló una palabra que ya es, en sí misma, una pequeña revolución semántica: *antifragilidad*. No es resistencia, no es mera adaptabilidad, no es volver al punto de partida tras la tormenta. Es ganar algo gracias a la tormenta. Como los músculos que se fortalecen con el esfuerzo, como el sistema inmunitario que aprende de cada amenaza, como los bosques que renacen con mayor diversidad tras el fuego (Taleb, 2012). Eudald toma esta intuición poderosa y la traduce a un lenguaje profundamente humano, organizacional y pedagógico: la convierte en competencias, en prácticas, en preguntas que el lector puede llevar a su vida cotidiana, a su equipo, a su liderazgo.

Desde hace más de tres décadas, he tenido el privilegio de observar a líderes, directivos, emprendedores y educadores en acción, en laboratorios de aprendizaje, en empresas, en aulas y en momentos de crisis real. En ese recorrido, he aprendido que el verdadero desarrollo humano no es solo horizontal (acumular más conocimientos, más habilidades, más herramientas), sino también vertical: un cambio en la manera en la que damos sentido al mundo, en la complejidad que somos capaces de sostener sin simplificarla en dogmas o trincheras. La teoría del desarrollo adulto, desde Loevinger hasta Kegan, y más tarde Torbert y Rooke, nos muestra que hay niveles de conciencia que no solo gestionan sistemas, sino que los trascienden.

En ese lenguaje, a las personas que alcanzan esa mirada integradora, paradójica y creativa las llamamos *alquimistas*. No porque conviertan el plomo en oro, sino porque son capaces de transformar la experiencia —incluso la más dolorosa o confusa— en significado, aprendizaje y propósito. El alquimista ve la unidad en la diversidad, la posibilidad en la contradicción, el comienzo en lo que otros llamarían *final*.

Eso es, para mí, Eudald Parera.

Como he podido constatar a lo largo de más de quince años de observación sistemática de directivos en acción en nuestro Neuro-TrainingLab®, los líderes que realmente prosperan en la complejidad no eliminan la tensión: la convierten en energía para el aprendizaje colectivo. La maestría del liderazgo contemporáneo no consiste en

elegir entre polos opuestos, como control o autonomía, estabilidad o cambio, individuo o red, sino en desarrollar la capacidad neurocognitiva y ética para habitar esos polos a la vez, con presencia y propósito (Poelmans, 2020). Esa misma coreografía se reconoce en el corazón de la propuesta de Eudald: una inteligencia que no huye del caos, sino que aprende a danzarlo.

Tuve el placer de conocer a Eudald como director académico de uno de los primeros programas de *coaching* para directivos en España —en la IESE Business School—. También ejercí como su *coach* durante ese programa, y ya me sorprendió gratamente su enorme entusiasmo y auténtica gratitud por aprender. Desde entonces mantuvimos el contacto y la amistad, y hace apenas un par de años volví a encontrarme con Eudald en el programa de «Neurociencias del Liderazgo y *Coaching*» ideado para futuros observadores en el NeuroTrainingLab. A pesar de la vasta experiencia acumulada durante todos estos muchos años como director corporativo de Formación en Ferrer y luego como consultor independiente y *coach*, pero también activo en asociaciones sectoriales como la Federación de Asociaciones de Gent Gran de Catalunya y el Consorci Sanitari Integral como vicepresidente, Eudald ha mantenido su curiosidad por el mundo, siempre buscando aprender más. Ese recorrido se siente en cada página de este libro. No habla desde la torre de marfil del teórico ni desde la trinchera del pragmático puro, sino desde ese puente delicado en el que la ciencia se encuentra con la experiencia y la experiencia con el sentido. Con los años, he visto cómo esa curiosidad se ha convertido en sabiduría y cómo esa sabiduría no se ha endurecido en certezas, sino que se ha vuelto más humilde, más abierta, más poética.

Como escribió Carl Rogers, «Lo que soy es suficiente si tan solo puedo serlo abiertamente» (Rogers, 1961). Esa apertura es la que permite que el conocimiento se vuelva transformación y no solo información. En *Inteligencia antifrágil*, Eudald no se limita a describir un mundo incierto; se expone a él. Se deja interpelar por la complejidad, por la polarización, por la ansiedad colectiva, por la aceleración tecnológica que promete emancipación y, al mismo tiempo, amenaza con reemplazarnos.

Vivimos, por primera vez en la historia, dos revoluciones industriales superpuestas: la estela aún caliente de la digitalización y la irrupción de una cuarta ola donde lo biológico, lo material y lo digital

se entrelazan. La inteligencia artificial, la biotecnología, la automatización y las redes sociales no solo cambian lo que hacemos, sino quiénes somos. Como advirtió Klaus Schwab, esta transformación exige una reinención de nuestras habilidades más humanas: la empatía, la creatividad, el juicio ético y la capacidad de aprender y desaprender.

Pero hay algo que la tecnología, por sofisticada que sea, no puede hacer por nosotros: dar sentido al caos

En ese lenguaje, a las personas que alcanzan esa mirada integradora, paradójica y creativa las llamamos *alquimistas*. No porque conviertan el plomo en oro, sino porque son capaces de transformar la experiencia —incluso la más dolorosa o confusa— en significado, aprendizaje y propósito. El alquimista ve la unidad en la diversidad, la posibilidad en la contradicción, el comienzo en lo que otros llamarían *final*.

Eso es, para mí, Eudald Parera.

Como he podido constatar a lo largo de más de quince años de observación sistemática de directivos en acción en nuestro NeuroTrainingLab®, los líderes que realmente prosperan en la complejidad no eliminan la tensión: la convierten en energía para el aprendizaje colectivo. La maestría del liderazgo contemporáneo no consiste en elegir entre polos opuestos, como control o autonomía, estabilidad o cambio, individuo o red, sino en desarrollar la capacidad neurocognitiva y ética para habitar esos polos a la vez, con presencia y propósito (Poelmans, 2020). Esa misma coreografía se reconoce en el corazón de la propuesta de Eudald: una inteligencia que no huye del caos, sino que aprende a danzarlo.

Tuve el placer de conocer a Eudald como director académico de uno de los primeros programas de *coaching* para directivos en España —en la IESE Business School—. También ejercí como su *coach* durante ese programa, y ya me sorprendió gratamente su enorme entusiasmo y auténtica gratitud por aprender. Desde entonces mantuvimos el contacto y la amistad, y hace apenas un par de años volví a encontrarme con Eudald en el programa de «Neurociencias del Liderazgo y *Coaching*» ideado para futuros observadores en el NeuroTrainingLab. A pesar de la vasta experiencia acumulada durante todos estos muchos años como director corporativo de Formación en Ferrer y luego como consultor independiente y *coach*, pero

también activo en asociaciones sectoriales como la Federación de Asociaciones de Gent Gran de Catalunya y el Consorci Sanitari Integral como vicepresidente, Eudald ha mantenido su curiosidad por el mundo, siempre buscando aprender más. Ese recorrido se siente en cada página de este libro. No habla desde la torre de marfil del teórico ni desde la trinchera del pragmático puro, sino desde ese puente delicado en el que la ciencia se encuentra con la experiencia y la experiencia con el sentido. Con los años, he visto cómo esa curiosidad se ha convertido en sabiduría y cómo esa sabiduría no se ha endurecido en certezas, sino que se ha vuelto más humilde, más abierta, más poética.

Como escribió Carl Rogers, «Lo que soy es suficiente si tan solo puedo serlo abiertamente» (Rogers, 1961). Esa apertura es la que permite que el conocimiento se vuelva transformación y no solo información. En *Inteligencia antifrágil*, Eudald no se limita a describir un mundo incierto; se expone a él. Se deja interpelar por la complejidad, por la polarización, por la ansiedad colectiva, por la aceleración tecnológica que promete emancipación y, al mismo tiempo, amenaza con reemplazarnos.

Vivimos, por primera vez en la historia, dos revoluciones industriales superpuestas: la estela aún caliente de la digitalización y la irrupción de una cuarta ola donde lo biológico, lo material y lo digital se entrelazan. La inteligencia artificial, la biotecnología, la automatización y las redes sociales no solo cambian lo que hacemos, sino quiénes somos. Como advirtió Klaus Schwab, esta transformación exige una reinención de nuestras habilidades más humanas: la empatía, la creatividad, el juicio ético y la capacidad de aprender y desaprender.

Pero hay algo que la tecnología, por sofisticada que sea, no puede hacer por nosotros: dar sentido al caos.

Ahí es donde este libro se vuelve especialmente necesario. Porque Eudald no propone una huida hacia la seguridad ilusoria ni una rendición ante la incertidumbre, sino una relación distinta con ella que recuerda la «docta ignorancia» de Nicolás de Cusa, la aceptación serena de los estoicos, la danza entre orden y desorden que describen los físicos de los sistemas complejos y los poetas místicos por igual.

Rainer Maria Rilke escribió: «Vive las preguntas ahora. Quizá, sin darte cuenta, un día lejano vivirás dentro de las respuestas»

(Rilke, 1903/2012). *Inteligencia antifrágil* es, en el mejor sentido, un libro de preguntas. Son preguntas sobre cómo liderar sin caer en la arrogancia, cómo aprender sin aferrarse a identidades obsoletas y cómo construir organizaciones que no solo resistan las crisis, sino que se vuelvan más humanas gracias a ellas.

En mis propios trabajos sobre liderazgo, redes y paradojas, he defendido que los sistemas vivos —sean equipos, organizaciones o sociedades— no se sostienen eliminando la tensión, sino aprendiendo a habitarla. Control y autonomía. Estabilidad y cambio. Rendimiento y bienestar. Individuo y colectivo. No se trata de elegir un polo y descartar el otro, sino de desarrollar la capacidad de moverse entre ellos con conciencia y propósito. La antifragilidad, como la presenta Eudald, es precisamente esa danza: una coreografía entre vulnerabilidad y fortaleza, humildad y ambición, el saber y el no saber.

Hay en estas páginas ecos de la biología: la hormesis, la neuroplasticidad y los sistemas adaptativos complejos de la psicología: la mentalidad de crecimiento de Dweck (2006), la inteligencia emocional de Goleman (1995) y la filosofía: desde Séneca hasta Byung-Chul Han. Pero no aparecen como citas eruditas colgadas en la pared, sino como herramientas vivas, como lentes a través de las cuales el lector puede mirar su propia historia y reescribirla.

En *The BrainBalance* (Poelmans *et al.*, 2022) propuse que el cerebro humano florece en el equilibrio dinámico entre focos aparentemente opuestos: conectar y desconectar, relacionar y reflexionar, nutrir y ayunar, jugar y rutinar. La antifragilidad que Eudald describe se mueve en esa misma ecología interior: un sistema vivo que se regula, se desafía y se renueva a sí mismo. En *Engaging through Networks* (Poelmans & Van de Kelder, 2027) exploro cómo el liderazgo ya no reside solo en individuos, sino en redes de relaciones que generan inteligencia colectiva. Cuando Eudald invita a «dejar de ser víctimas de la volatilidad para convertirnos en arquitectos de nuestra propia antifragilidad», está, en esencia, señalando ese mismo paso: del yo aislado al nosotros interconectado.

Como escribe el propio Eudald con una imagen que es a la vez científica y poética: «El/la líder antifrágil transforma las preguntas en energía... Las ondas y remolinos que lo rodean no son amenazas, sino flujos que lo impulsan. La volatilidad es su combustible».

Y quizá, como nos recuerda san Agustín en sus *Confesiones*, «nos inquieta el corazón hasta que descansa en Ti»: la verdadera transformación no comienza en las estructuras, sino en la conciencia que las anima (Agustín de Hipona, ca. 397/2005).

A lo mejor eso sea lo más valioso de esta obra: no te pide que adoptes una nueva ideología, sino que desarrolles una nueva relación contigo mismo y con el mundo en la que el error no sea una vergüenza, sino un maestro; la incertidumbre no sea un enemigo, sino un taller; el otro, incluso cuando piensa distinto, no sea una amenaza, sino una puerta a una comprensión más amplia. En un tiempo de polarización, de simplificaciones furiosas y de respuestas instantáneas, escribir un libro que invita a la complejidad, a la lentitud reflexiva y a la transformación interior es, en sí mismo, un acto antifrágil.

Querido lector, estás a punto de entrar en un territorio que no promete comodidad, pero sí profundidad. No te ofrecerá un mapa cerrado, sino un conjunto de claves, de patrones, de prácticas que podrás combinar, cuestionar y hacer tuyas. Si te permites recorrer estas páginas con la mente abierta y el corazón disponible, descubrirás que la verdadera fortaleza no está en blindarte contra el mundo, sino en volverte más poroso a él, más sensible, más creativo, más humano. Como alquimista contemporáneo, Eudald Parera te ofrece su laboratorio: experiencias, modelos, preguntas y metáforas para que hagas tu propia transmutación: el plomo del miedo en el oro del aprendizaje, la herida en sabiduría, el caos en posibilidad.

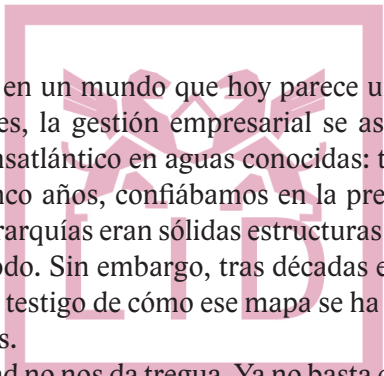
No hay mayor acto de liderazgo hoy que ese.

Con gratitud por su obra y por su mirada,

Steven A. Y. Poelmans, Ph. D. Profesor de Liderazgo y Neurociencia Organizacional en la Antwerp Management School, autor, *coach* y fundador de NeuroTrainingLab

Prólogo

Liderar cuando el mapa se quema



Inicié mi carrera en un mundo que hoy parece un recuerdo lejano. En aquel entonces, la gestión empresarial se asemejaba a capitanear un gran transatlántico en aguas conocidas: trazábamos planes estratégicos a cinco años, confiábamos en la predictibilidad de los mercados y las jerarquías eran sólidas estructuras de control. La técnica lo era casi todo. Sin embargo, tras décadas en la primera línea ejecutiva, he sido testigo de cómo ese mapa se ha ido desintegrando ante nuestros ojos.

Hoy la realidad no nos da tregua. Ya no basta con hablar de *cam-bio*; lo que vivimos es una disrupción sistémica. Eudald Parera lo describe con precisión quirúrgica en estas páginas: nos movemos en entornos VUCA que han mutado en escenarios BANI. Como ejecutivo, he visto planes maestros quedar obsoletos en semanas y certezas corporativas saltar por los aires por factores imprevisibles. En este caos, la pregunta que nos asalta a todos los que tenemos la responsabilidad de guiar equipos no es cómo resistir, sino cómo no romperse en el intento y generar valor creando nuevas estrategias.

Es aquí donde el trabajo de Eudald cobra una gran relevancia. Durante mucho tiempo, el mundo corporativo se conformó con la resiliencia. Se nos enseñó a ser como el junco que se dobla para luego volver a su posición original. Pero, seamos honestos: en el siglo XXI, volver al punto de partida después de una crisis es una

derrota silenciosa. Si el mundo ha cambiado y tú sigues siendo el mismo, te has quedado atrás.

La tesis de este libro es un desafío a esa mentalidad. Eudald nos propone dar el salto hacia la antifragilidad. Inspirado en el concepto de Nassim Taleb, nos explica que lo antifrágil no solo resiste los golpes, sino que se nutre de ellos, al igual que nuestro sistema inmunitario se fortalece tras combatir un patógeno. Para un líder esto significa dejar de ver el caos como un enemigo que hay que batir y empezar a entenderlo como el combustible necesario para la evolución.

A lo largo de mi experiencia, he aprendido que, cuando la tecnología y los algoritmos igualan el terreno de juego, la verdadera ventaja competitiva reside en lo más profundamente humano. Las llamadas *soft skills* han dejado de ser habilidades accesorias para convertirse en las verdaderas habilidades de poder. Este libro sistematiza esa evolución a través de una arquitectura a la vez simple y potente: el modelo UEOIA.

Eudald nos entrega una hoja de ruta práctica. Como ejecutivo, valoro especialmente que este no sea un libro de teoría abstracta, sino un manual de entrenamiento operativo. Eudald, con su formación científica y su vasta experiencia en el desarrollo de talento, ha logrado transformar conceptos complejos en herramientas que un directivo, un emprendedor o un equipo pueden aplicar el lunes por la mañana.

El futuro no pertenecerá a los más fuertes, ni siquiera a los más rápidos, sino a aquellos que, como bien señala Eudald, desarrollen la inteligencia necesaria para prosperar en el desorden.

La mente es como los paracaídas: funciona bien cuando está abierta. Te invito a sumergirte en estas páginas con esa mente abierta para poder ser exitoso en un mundo caótico. Será desarrollando las competencias adecuadas como cada uno de nosotros podrá ser su mejor versión.

David Cabero, Leading Global Growth en BIC. Group
Category Leader Stationery y activista en favor
de la escritura a mano

Introducción

Convertir la incertidumbre en ventaja

Vivimos en un momento histórico marcado por la incertidumbre. La volatilidad de los mercados, la aceleración tecnológica, los cambios geopolíticos, la polarización social y la sobrecarga de información están transformando profundamente nuestra forma de trabajar, liderar y vivir.

Durante décadas aprendimos a gestionar el cambio con herramientas diseñadas para un mundo relativamente predecible. Las organizaciones planificaban a largo plazo, las carreras profesionales seguían trayectorias estables y los modelos de liderazgo se basaban en el control y la planificación. Ese mundo ha desaparecido.

Hoy operamos en entornos volátiles, inciertos, complejos, frágiles y profundamente interconectados que no solo desafían nuestras creencias, estructuras sociales y profesionales, sino que —a través de una especie de *caosomosis* permanente— están erosionando la estabilidad emocional y la salud mental de millones de personas.

En este contexto, la pregunta ya no es cómo sobrevivir, sino cómo prosperar: cómo transformar el caos en oportunidad, el error en aprendizaje y la adversidad en crecimiento.

Este libro no habla de algoritmos ni de *prompts* de inteligencia artificial. Habla de humanidad. Habla de cómo desarrollar una

inteligencia profundamente humana —capaz de innovar, resolver y crear— para navegar y triunfar en un mundo que parece conspirar contra nuestro equilibrio.

Y aunque la mayoría de los enfoques contemporáneos proponen desarrollar resiliencia o adaptabilidad, ambos conceptos empiezan a mostrar sus límites en el contexto actual:

- La resiliencia permite recuperarse tras una crisis, pero volver al punto de partida ya no es suficiente en un mundo que cambia constantemente.
- La adaptabilidad ayuda a ajustarse a nuevas circunstancias, pero sigue siendo una respuesta reactiva.

El siglo XXI exige algo más. La inteligencia humana es, por naturaleza, poliédrica y dinámica. Desde la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner hasta el impacto revolucionario de la inteligencia emocional de Daniel Goleman, hemos aprendido que no existe un único tipo de inteligencia, sino un conjunto de capacidades que nos permiten comprender el mundo, relacionarnos con los demás y evolucionar.

Sin embargo, hoy nos enfrentamos a un desafío sin precedentes y los cambios vertiginosos exigen una nueva forma de inteligencia capaz no solo de adaptarse al cambio, sino de evolucionar en medio del desorden y de crecer gracias a la incertidumbre. Se trata de una inteligencia que no solo resiste los golpes, sino que se fortalece con ellos.

Ese es el territorio de la antifragilidad.

El origen de la idea

El concepto de antifragilidad lo popularizó el pensador y ensayista Nassim Nicholas Taleb, quien observó que existen sistemas que no solo resisten el desorden, sino que se fortalecen gracias a él.

- Los músculos crecen cuando se someten a esfuerzo.
- El sistema inmunitario se fortalece tras enfrentarse a patógenos.
- Los ecosistemas evolucionan después de perturbaciones.

Taleb llamó a este fenómeno *antifragilidad*: la capacidad de beneficiarse del estrés, del error y de la volatilidad. Sin embargo, aunque Taleb describió el fenómeno con brillantez filosófica, dejó abierta una cuestión fundamental: ¿cómo se desarrolla la antifragilidad en las personas y en las organizaciones? Esta pregunta fue el punto de partida de la investigación que dio origen a esta obra.

Durante años estudié biografías, trayectorias profesionales, a líderes empresariales, a científicos, a emprendedores y a personas que habían atravesado crisis profundas y habían salido de ellas transformados. El objetivo no era admirar sus historias, sino comprender qué comportamientos concretos les permitieron convertir la adversidad en crecimiento.

La investigación se centró en identificar patrones de conducta repetidos en distintos contextos: liderazgo, ciencia, emprendimiento, deporte o desarrollo personal. Esos patrones aparecían como fractales conductuales, es decir, comportamientos que se repiten en diferentes escalas y situaciones.

A partir de este análisis emergieron cinco competencias fundamentales que permiten transformar la incertidumbre en oportunidad.

En qué te ayudará este libro

En estas páginas te propongo un modelo práctico y humanista —el modelo UEOIA— para entrenar la inteligencia antifrágil (AIF) en individuos, equipos y organizaciones.

La IAF no es una habilidad aislada, sino un sistema de competencias humanas que permite:

- Convertir el error en aprendizaje.
- Transformar la incertidumbre en innovación.
- Gestionar el estrés como motor de crecimiento.
- Crear oportunidades en entornos complejos.
- Liderar en contextos impredecibles.

Estas competencias no son teorías abstractas. Están inspiradas en la naturaleza —como el sistema inmunitario, que se fortalece con

cada amenaza— y respaldadas por un proceso de investigación basado en el análisis de psicobiografías, arquetipos y patrones de comportamiento humano.

El enfoque epistemológico en el que se basa es empírico-inductivo: parte de las conductas observadas y estudiadas para construir conceptos, siguiendo la tradición científica de las ciencias naturales y sociales.

Inteligencia antifrágil es una obra estructurada para guiarte desde los orígenes y la inspiración detrás del concepto, pasando por la identificación de las cinco claves antifrágiles, hasta su aplicación práctica a través del modelo operativo UEOIA en tu vida, tu equipo y tu organización, como demandan los tiempos en los que vivimos.

Cada capítulo está diseñado para iluminar, inspirar y, sobre todo, empoderar. Porque el propósito final de estas páginas no es solo ayudarte a ser resiliente o adaptable, sino ayudarte a prosperar en el caos, a convertirte en una versión más fuerte, creativa y consciente de ti mismo, de tu equipo y de tu organización frente a la incertidumbre.

La IAF no es un talento reservado a unos pocos, sino una competencia que puede desarrollarse y entrenarse. Y en el mundo actual no es una opción: es un sistema de competencias esencial para el siglo XXI.

Te invito a sumergirte en este viaje. Porque aprender a crecer en la incertidumbre no es solo una habilidad profesional y el futuro no pertenece a quienes intentan controlar el caos, sino a quienes aprenden a trabajar con él.