



Leading in Complexity, un programa del ICLD-International Center for Leadership Development de la Fundación CEDE

“El liderazgo ante la complejidad: criterio, ética y responsabilidad”

22 de abril de 2026 | 18.00h.-20.00h.

CaixaForum Madrid

La complejidad constituye hoy el marco estructural en el que se ejerce el liderazgo. En este contexto, el reto no reside únicamente en comprender los cambios del entorno, sino en replantear los marcos desde los que se interpreta la realidad, se toman decisiones y se ejerce la influencia en las organizaciones.

Leading in Complexity del International Center for Leadership Development (ICLD) es un programa que desafía los paradigmas convencionales del liderazgo, acompañando a los directivos en un proceso de revisión de su forma de pensar, decidir y ejercer su influencia en contextos caracterizados por la interdependencia, la ambigüedad y el cambio.

Este encuentro propone situar en el centro del debate el ejercicio del liderazgo en contextos complejos, integrando la mirada de las organizaciones, los alumni y el Patronato que conforman el ecosistema del programa.

* La sesión está dirigida a directivos y responsables con capacidad de decisión en el desarrollo del liderazgo en sus organizaciones. Por el enfoque del encuentro, se priorizará la participación de perfiles implicados en la definición de estrategias de desarrollo directivo.

18.00h. Bienvenida

El liderazgo se ejerce hoy en un contexto en el que la complejidad ha dejado de ser excepcional para convertirse en condición estructural del ejercicio directivo. La interdependencia de los sistemas, la aceleración del cambio y la dificultad para anticipar escenarios exigen revisar los marcos desde los que se interpreta la realidad y se toman decisiones.

Desde hace más de más de 15 años, la Fundación CEDE impulsa el programa Leading in Complexity como un espacio de aprendizaje experiencial y reflexión orientado a acompañar en el desarrollo de una comprensión más amplia y profunda de la realidad organizativa y en el ejercicio de su responsabilidad. Este encuentro se sitúa en la continuidad de ese recorrido, proponiendo una conversación sobre lo que implica hoy ejercer la dirección en contextos caracterizados por la incertidumbre y la transformación.



Francisco Belil
vicepresidente de la Fundación CEDE

18.15h. Decidir en contextos complejos: la mirada de la empresa y la experiencia del directivo

Esta conversación compartirá experiencias para ir más allá de las ideas y aterrizar en resultados: cómo un programa como Leading in Complexity transforma la forma de pensar, decidir y liderar, y qué impacto genera en las personas, los equipos y la organización. A partir de vivencias reales se explorará qué cambia en el directivo tras la experiencia, que valor perciben las organizaciones y porqué este programa se integra como un elemento clave en el desarrollo del liderazgo. El objetivo es ofrecer una visión aplicada que permita a los asistentes contrastar sus propios enfoques y abrir nuevas perspectivas sobre cómo desarrollar el liderazgo que hoy requieren sus organizaciones.



Jose Luis Ausin

responsable de la Universidad Corporativa en Naturgy



Gustavo Carvalho Domingos

director Customer Operation & Technology en Telefónica
alumni del programa Leading in Complexity del ICLD



Victoria Gismera

socia en Peplematters
alumni del programa Leading in Complexity del ICLD

Moderación:



Jorge Calviño

vicepresidente de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos
(AEDRH)

18.45h **El valor de formular las preguntas relevantes**
Una reflexión sobre liderazgo, incertidumbre y responsabilidad

En contextos caracterizados por la incertidumbre, el ejercicio del liderazgo no puede limitarse a ofrecer respuestas inmediatas. Requiere la capacidad de interpretar la realidad, asumir la responsabilidad de decidir y formular las preguntas que permitan comprender la naturaleza de los retos organizativos.

La conversación sitúa el liderazgo en su dimensión humanista, integrando ciencia, pensamiento crítico y experiencia directiva para abordar el papel de las preguntas como elemento central en la toma de decisiones.



Amparo Moraleda
patrona de la Fundación CEDE y consejera independiente



Ignacio Martínez Mendizábal
co-director del Proyecto de Investigación sobre los yacimientos de Atapuerca.
Uno de los más destacados especialistas del mundo en el campo de la Evolución Humana

19.15h **Aperitivo y espacio de conversación**

Un momento para contrastar visiones con otras organizaciones que están revisando sus enfoques de desarrollo del liderazgo.

Con la colaboración de