

PREPARADOS, LISTOS... ¡YA!

EVA CERROLAZA Y ESTEBAN BETANCUR

ACTIVA TU LIDERAZGO

**PIENSA, DECIDE Y ACTÚA:
CÓMO LIDERAR DESDE TU REALIDAD
Y NO DESDE EL IDEAL**



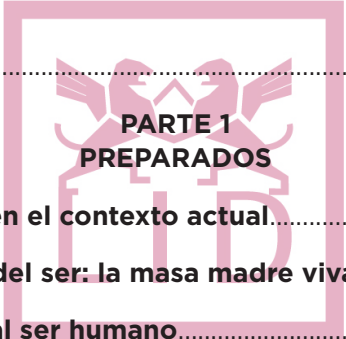
A Lina y a Javier, nuestros compañeros de vida,
por caminar a nuestro lado con paciencia,
humor y amor incondicional.
Por recordarnos, incluso en los días
más intensos, que la verdadera brújula
siempre apunta al hogar.

A Silvia, Celia, Juanita y Jero, nuestros hijos,
por ser nuestra raíz y nuestra fuerza.
Por llenarnos de sentido cuando el cansancio
asoma y recordarnos, con su mirada limpia,
por qué vale la pena todo esfuerzo.
- Vosotros sois el corazón de cada página.

Y a todo el equipo de Prestigio,
que también está presente en estas líneas.

Gracias por vuestra pasión,
vuestra inteligencia colectiva y la entrega
con la que convertís cada proyecto
en un acto de propósito compartido.
Este libro lleva vuestra huella:
la de quienes creen que liderar
es inspirar, aprender y servir.

Índice

Introducción	11
	
1. Tu liderazgo en el contexto actual.....	23
2. Un liderazgo del ser: la masa madre viva	29
3. Comprender al ser humano.....	35
1. Temperamento, carácter y personalidad: un sistema único	35
2. Conoce tus fuerzas temperamentales.....	42
4. Un liderazgo que se adapte a tu realidad.....	57
1. El liderazgo adaptativo en acción.....	58
2. Un nuevo enfoque para ejercer liderazgo.....	59
3. La corresponsabilidad en el liderazgo	60
4. Tres corresponsabilidades clave.....	62
5. Las cinco decisiones del liderazgo interior	63
1. Primera decisión: ¿Quieres ejercer liderazgo?	63
2. Segunda decisión: ¿Quieres conocerte a ti mismo?	70
3. Tercera decisión: ¿Quieres definir tu propósito de vida?	76

4. Cuarta decisión: ¿Quieres integrar tu proyecto de vida con tu propósito?	81
5. Quinta decisión: ¿Quieres velar por la coherencia de tu sistema interior?.....	88
6. El círculo virtuoso del liderazgo interior	96

PARTE 2 LISTOS

6. Estar listos para no estar listos	101
1. Querer es poder: un mantra peligroso.....	103
2. Contra el miedo, consciencia + coherencia.....	108
3. La matriz del miedo	109
4. Ampliando la consciencia: Activa el testigo de quién eres.....	114
5. Tu capacidad de ser testigo y protagonista	114
7. Los pilotos automáticos	119
1. Piloto automático 1: Tu área ciega	120
2. Piloto automático 2: ¡Para, echa el freno de mano!	122
3. Piloto automático 3: Tu mapa mental: no todo es lo que a ti te parece.....	128
4. Piloto automático 4: La interpretación automática de tus percepciones.....	130
5. Piloto automático 5: El piloto automático del experto.....	134
6. Piloto automático 6: El perfeccionismo: descubre tus fantasmas.....	142
7. Piloto automático 7: Tengo un defecto, una debilidad llamada vulnerabilidad	154
8. Piloto automático 8: El resultadismo o la excelencia en los fines tanto como en los medios	157
9. Piloto automático 9: La humildad confundida.....	163
10. Piloto automático 10: El piloto automático del técnico: el <i>paraguas</i>	182
11. Piloto automático 11: El piloto automático del <i>cuelgacuadros</i>	183
12. La caja de herramientas de la vida.....	187
13. Cuatro criterios de una decisión coherente.....	190

PARTE 3

¡YA!

8. ¡Ya!, una caricia en el hombro que te invita a moverte	195
1. Romper la inercia: El primer paso es elegir.....	197
2. Las toleraciones, esas pequeñas cosas que pesan más de lo que parece	200
3. <i>Hansei</i> , el arte de la autorreflexión	201
4. <i>Sorites</i> : lo pequeño nunca es tan pequeño.....	203
9. Víctimas o protagonistas: no es tan simple	207
1. Decisiones que cambian la historia.....	208
2. ¿Y ahora qué hago con esto?.....	210
3. Bitácora de protagonismo: Mover la llave pequeña. Cuando quedarse en la queja ya no es lo que quieres.....	214
10. La decisión para aprender a fracasar: quedarte contigo	217
1. La ecuación de la decisión.....	217
2. Nombra con claridad el error, el fracaso o la falta para no responder con torpeza	218
3. La trampa del plan perfecto	220
11. ¿Decides o eliges? Aprender a posicionarse.....	225
1. Cuidar la coherencia: no se exige, se cultiva	226
2. La escalera de la <i>deleg-acción</i>	227
4. Diez reglas de oro de la <i>deleg-acción</i>	232
5. Decidir, mucho más que elegir: cuidar	232
12. Actuar desde lo que importa	235
1. Tus decisiones, los valores.....	235
2. ¿Por qué los valores se declaran en una organización?.....	236
3. El criterio central de coherencia (CCC): el paraqué que orienta tus decisiones y te salva de inercias....	237
13. Tus posibles decisiones pendientes.....	241
1. Decide tratarte bien	241
2. Decide reconocer tu propia vulnerabilidad.....	242

3. Decide con qué te quedas	250
4. La <i>happy</i> nube o las decisiones para elegir tus batallas	251
14. Decide tu propósito: cómo quieres participar en tu mundo	259
Para terminar este columpio	265
¿Quieres seguir jugando con nosotros y activar tu liderazgo en vivo?	267
Notas	269



Introducción

Un amiguito nuevo en el parque

Me fui a Medellín a visitar a un cliente nuevo. Debíamos conocernos en persona. Me recibieron Lina y Esteban. No sé cómo ocurrió, pero nos pasamos horas y horas conversando, soñando y haciendo garabatos, dibujos y esquemas de todo lo que compartíamos, de cómo veíamos el mundo, del liderazgo, del propósito que cada uno tenía en la vida. Hicimos rayajos y más rayajos en la mesa de cristal pintable. Dibujamos las paredes, las pizarras, el papel. Fue el día en el que empezamos a soñar cómo podríamos trabajar juntos desde nuestra profesión de consultores y formadores para ayudar a otros a desarrollar liderazgo.

Lo que se inició como una reunión, acabó siendo una historia de amistad profunda y verdadera. Las conversaciones fluían tan fácilmente que nos sentíamos entusiasmados con la energía y la productividad que emanaban de aquellas reuniones.

—Beta —apodo de Esteban—, tú y yo teníamos que habernos conocido antes —Beta sonreía—. ¿Dónde estabas cuando teníamos 5 años?

—En el parque —respondió él.

—¡Eso es! —aseguré casi recordando el parque en el que yo jugaba—. ¡Teníamos que habernos conocido a los 5 años, jugando en el parque, subiéndonos por los juegos y montando en el columpio!

Nos reímos imaginando todo lo que habríamos hecho juntos desde esa edad.

Lina, Beta y yo imaginamos lo que queríamos tan claramente en aquel tiempo que nuestras reuniones se convirtieron en momentos inocentes, casi infantiles, en los que valía soñar. Disfrutamos cada instante, cada idea, cada puesta en marcha. Los siguientes han sido preciosos años de aprendizaje y crecimiento que nos han traído hasta aquí, el momento en el que podemos recoger nuestra experiencia para compartirla contigo.

Un parque de columpios

Me temblaba la mano antes de darle al ENTER. Era un correo escrito desde el corazón para un entorno ejecutivo y eso me hacía dudar. Me sentí como una cervatilla herida que no se atreve a dar rienda suelta a su creatividad por haber sido antes apaleada exactamente por eso. No llevaba tanto tiempo colaborando con mi nuevo equipo colombiano y, sin embargo, mi intuición me decía que el valor que yo aportaba estaba precisamente en ser auténtica, en no conformarme y entregar mis ideas por locas que parecieran. De hecho, en muchas otras organizaciones esas mismas ideas habrían sido abortadas apenas gestadas por locas, inviables o estúpidas. O, de no haber sido abortadas, habrían caído en manos de algún jefe que se las habría apropiado.

Respiré hondo. Me tembló el pulso. Enviar. Ya está. A esperar la respuesta.

Me había arriesgado, pero no descartaba que vinieran comentarios sarcásticos o algún «¡No entiendo qué significa esto!». Pasaron minutos. Cerré mi correo. No quería mirar. Debía estar lista para las sesiones de *coaching* y *mentoring* que me esperaban esa tarde, así que decidí concentrarme en mi agenda. Apenas dos minutos después, sin embargo, mi móvil empezó a dar avisos. Estaba entrando un correo tras otro. Miré de reojo. Me hacía trampa a mí misma. Cerré el correo en el ordenador, pero no en el móvil. Después de todo, la niña que soy estaba jugando e ilusionada por encontrar compañeros de juego. Verdaderos compañeros para subirse a los columpios.

Este es literalmente el correo que envié el 21 de octubre de 2021 a todo el equipo de Prestigio:

¿Qué es una reunión de Columpio?

Una REUNIÓN de COLUMPIO es una reunión CREATIVA. No es una reunión de alineamiento, ni de puesta en común, ni de análisis de nada.

Para ir a estas reuniones debes ir en tu versión más infantil y desenfadada. Son reuniones para "jugar", para pensar de manera lateral (no necesariamente de pensamiento lógico).

En una columpiada, como los niños que somos, soñamos, pensamos en alto, verbalizamos lo que quiera que se nos pase por la cabeza sin miedo a que sea o no una tontería, sin filtros, y sin validez lógica a priori.

Son reuniones de pensamiento lateral, donde debes entrar limpio, es decir sin juicios por los temas y las personas con las que te vas a columpiar.

Como en los columpios, una reunión de columpio aspira a que quienes se columpian compartan, se diviertan, se expresen, y sueñen... sueñen alto, sin ponerse límites (los límites vienen después de la reunión de columpio donde vemos viabilidades).

En una reunión de columpio, hay columpios para todos. En función de las personas, el tiempo da para más o menos, sin embargo normalmente, y puesto que en los columpios no hay egos, solo niños, suelen ser bastante productivos y ágiles.

Unos vienen a columpiarse y otros pueden venir a empujar el columpio. En cada reunión uno elige libremente su función, y la puede cambiar, porque en una reunión de columpio no hay reglas excepto que no hay reglas y la propia naturaleza de la reunión, que sugiere que llegues sin juzgar, sin filtrar y sin analizar antes de soñar.

Cuando una además lleva chuches a la reunión, es libre de sacarlos, y como en todo parque, si hay chuches, son para todos. Compartimos desde la abundancia más pura, y disfrutamos de cómo los demás modifican y mejoran nuestras ideas.

En una columpiada funcionamos por asociación. Esto significa que lo que quiera que me sugiera lo que estoy escuchando lo digo sin jugar ni propia idea. En un parque de columpio las tonterías no existen, sencillamente nada es nunca nunca nunca una tontería.

Las reuniones de columpio no son solo de Esteban y Cerro, si bien ambos tenemos cierto "rol" en columpiarnos. Unas veces porque el guión de los clientes lo requiere, otras veces porque sencillamente nos gusta y nos llena el alma.

Desde HO abro la puerta de esta maravillosa parque de columpios a absolutamente todo el equipo. En estos columpios tanto jugamos a las coctritas de materiales y programas, como desahocamos lo anodado. Una locura. Una sana locura en la que me gustaría enormemente que participéis todos los integrantes de este equipo, y de este parque. No le digas a papa y mama que te vienes a los columpios, sencillamente ven.

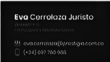
¿En qué se traduce esto?

Ideas, sueños, temas, programas... todo es bienvenido al parque de columpios. Yo, particularmente muy solista en un columpio, lo que a veces es un reto entonces, sin embargo en esta ocasión significa que siempre estaré dispuesta a buscar un hueco con quien quiera columpiarse conmigo.

Os estaré esperando con todas las ideas que sea porque estás en contacto de recto con el participante de un programa, o con RHHR, o con todos, o sea que lo has escuchado en el autobús... estaremos felices de jugar en el parque cumpto.

El parque está lleno de amigos. Hoy me acerco a ti con una chuche a decirte ¿quieres columpiarte conmigo algún día?

Allí me encontrarás, y te estaré esperando

«Una reunión de columpio es una reunión creativa. No es una reunión de alineamiento, de puesta en común ni de análisis de nada.

Para ir a estas reuniones debes ir en tu versión más infantil y desenfadada. Son reuniones para *jugar*, para pensar de manera lateral (no necesariamente de pensamiento lógico).

En una columpiada, como los niños que somos, soñamos, pensamos en alto, verbalizamos lo que quiera que se nos pase por la cabeza sin miedo a que sea o no una tontería, sin filtros, y sin validez lógica *a priori*.

Son reuniones de pensamiento lateral en las que debes entrar limpio, es decir, sin juicios por los temas y las personas con las que te vas a columpiar.

Como en los columpios, una reunión de columpio aspira a que quienes se columpian compartan, se diviertan, se expresen y sueñen... Sueñen alto, sin ponerse límites (los límites vienen después de la reunión de columpio cuando vemos viabilidades).

En una reunión de columpio, hay columpios para todos. En función de las personas, el tiempo da para más o menos; sin embargo, normalmente, y puesto que en los columpios no hay egos, solo niños, suelen ser bastante productivos y ágiles.

Unos vienen a columpiarse y otros pueden venir a empujar el columpio. En cada reunión uno elige libremente su función, y la puede cambiar, porque en una reunión de columpio no hay reglas excepto que no hay reglas y la propia naturaleza de la reunión, que sugiere que llegues sin juzgar, sin filtrar y sin analizar antes de soñar.

Cuando uno además lleva chuches a la reunión, es libre de sacarlas, y como en todo parque, si hay chuches, son para todos. Compartimos desde la abundancia más pura, y disfrutamos de cómo los demás modifican y mejoran nuestras ideas.

En una columpiada funcionamos por asociación. Esto significa que lo que quiera que me sugiera lo que estoy escuchando lo digo sin juzgar mi propia idea. En un parque de columpio las tonterías no existen; sencillamente nada es nunca nunca nunca una tontería.

Las reuniones de columpios no son solo de Esteban y Cerro, si bien ambos tenemos cierto *vicio* en columpiarnos, unas veces porque el guion de los clientes lo requiere y otras porque sencillamente nos gustan y nos llenan el alma.

Desde I+D abro la puerta de este maravilloso parque de columpios a absolutamente todo el equipo. En estos columpios jugamos a las cocinitas de materiales y programas tanto como deshacemos lo andado. Una locura. Una sana locura en la que me gustaría enormemente que participéis todos los integrantes de este equipo, y de este parque. No le digas a papá y mamá que te vienes a los columpios; sencillamente ven.

¿En qué se traduce esto?

Ideas, sueños, temas, programas... Todo es bienvenido al parque de columpios. Yo particularmente vivo subida en un columpio, lo que a veces es un reto; sin embargo, en esta ocasión significa que siempre estaré dispuesta a buscar un hueco con quien quiera columpiarse conmigo.

Os estaré esperando con todas las ideas que sea porque estáis en contacto directo con el participante de un programa, o con Recursos Humanos, o con todos, o sea, que lo habéis escuchado en el autobús... Estaremos felices de jugar en el parque contigo.

El parque está lleno de amiguitos. Hoy me acerco a ti con una chuche a decirte «¿Quieres columpiarte conmigo algún día?».

Allí me encontrarás, y te estaré esperando.

Eva Cerrolaza
Unidad I+D»

No quise esperar más. Beta me respondió el primero:
—¿Qué es esto tan espectacular? ¡Quiero columpiarme todos los días!

Contestó Lina:

—¡Qué maravilloso plan! ¡Llenemos nuestra actividad de columpios, Cerrito!

Siguieron entrando en mi bandeja las respuestas de mis compañeros de equipo. Todos sin excepción se entusiasmaron con la propuesta, de tal manera que fue el inicio de una práctica hoy común en nuestra organización y que, de hecho, es el germen de este libro. Yo estaba emocionada. Leía y releía los correos de respuesta. Disfrutaba al comprobar que la forma como estaban respondiendo era verdad, era real. Era cierta. Respiré hondo. Y volví a respirar. Y volví a respirar. Estaba en tremenda aventura.

Con los años, han llegado al parque de juegos nuevos integrantes del equipo. Son todos ellos un montón de amigos que de repente me encontré en el parque. Los invité a jugar y desde entonces no hemos dejado de hacerlo. Ellos mismos invitan a jugar a los demás. ¡Lo hacen muy bien! Quizás porque todos los adultos en realidad seguimos siendo los niños del parque. Y los niños ¡saben jugar! y lo hacen sin instrucciones.

Esta práctica se ha traducido en la integración de la innovación como algo natural en el equipo y también ha contribuido a reforzar una cultura de la que todos formamos parte y a la que todos damos vida.

Este libro es un gran parque de columpios. En el parque de juegos cada uno juega desde sus habilidades. Es en la interacción abierta y libre con los demás como cada integrante crece, se desarrolla y ejerce su propia responsabilidad y su liderazgo. En el parque, compartimos la merienda, las galletas, el agua, la leche ¡y las chuches! para recobrar fuerzas. Nos ayudamos a asumir riesgos y nos apoyamos unos a otros cuando alguno se cae y se hace algún rasguño por el golpe. En un parque de columpios, hay columpios. En ellos, unos suben y vuelan, otros desde abajo empujan y otros, a un lado, también participan observando. En un parque los niños aprenden a no juzgarse y a no ser perfectos. Estos niños aprenden que jugar es cosa seria y que es válido soñar, pensar en voz alta y gritar «¡Dale más fuerte!» cuando quieres subir más alto. También aprenden que es válido bajar del columpio y sentarse en el banco a descansar. En el parque de columpios, el liderazgo de los niños es capaz de transformar el mundo. Los niños del parque lo saben. Se miran cómplices, se sonríen unos a otros y se despiden para descansar: «¡Nos vemos mañana!». Es la forma como creamos cultura en la organización.

En esta ocasión, querido lector, ¡estás invitado a columpiarte con nosotros!

El paraqué de este libro: *spoiler* sobre ti mismo

Este libro es un columpio contigo si quieres subirte a él. Es una invitación a un ejercicio de exploración que parte de nuestra experiencia, que hemos ido recogiendo a base de miles de horas de formación, *coaching*, *mentoring*, debates, etc. Es un columpio en el que deseamos compartir contigo un conocimiento tácito sobre el ser humano que no está en los libros o que, de estar, se halla esparcido en infinidad de autores. Esto que te traemos a estas páginas nace de miles de historias reales, de gente de carne y hueso que ha querido crecer con nosotros, transformarse. Es como si hiciéramos un alto en cada uno de esos caminos para recoger de cada una de esas personas aquello que te puede servir hoy a ti:

- Queremos que retes tu paradigma de liderazgo, que lo deconstruyas y lo reconstruyas a medida que avanzas con la premisa de hacerlo con consciencia y con tus propias decisiones.
- Para eso te invitaremos a que cuestiones tus propias inercias, tus pilotos automáticos; puestos estos sobre la mesa, puedes hacer lo que necesites con ellos. ¡Ojalá hagas cambios!
- Deseamos darte herramientas para que amplíes la consciencia de ti mismo y tomes acciones que movilicen tu desarrollo personal.
- Queremos hacerte reflexionar sobre ti mismo en tu mundo; el real, no el teórico.
- Deseamos compartir contigo y ¿por qué no? construir comunidad en este parque para seguir aprendiendo juntos.
- Queremos estar en contacto contigo si, terminado este libro, este columpio, decides compartir con otros.

¿Qué te puedes encontrar en este parque de columpios?

- Conceptos. Los buscaremos al conectar con tu realidad, más allá de teorías.

- Introspecciones. Su objetivo es llevarte a descubrir tus propios desafíos de desarrollo.
- Practicidad. Queremos que te resulte fácil identificarte con los conceptos, ejemplos y reflexiones.
- Comunidad. Podrás acceder a una comunidad de práctica en la que seguir compartiendo y creciendo con otros.

¿Nuestro propósito? Tu transformación. ¡No tu satisfacción!
De hecho, leer este libro te puede incomodar.

¿Qué estructura vas a encontrar en el libro?

Hablando de juegos, cuando era niña, jugábamos a la voz de «¡Preparados, listos... Ya!».

La calle era un lugar de encuentro en el barrio. La puerta de casa estaba siempre abierta y en la misma calle nos reuníamos los críos para jugar. La calle era segura y los juegos no tenían obsolescencia tecnológica. Dependíamos del bote (lata de conservas grande vacía) que nos servía para jugar a un juego: el Bote. Consistía en que alguien daba una patada al bote y a partir de ese momento el juego se desarrollaba de manera muy parecida al escondite: todos se escondían y uno perseguía a los demás con el objetivo de alcanzarlos para ganar. El bote era como un pistoletazo de salida y un punto de encuentro en el que quedabas salvado si tocabas el bote sin que quien la ligaba (el que perseguía) te pillara. Era curioso porque entre los amigos del barrio, antes de dar la primera patada al bote que abría el juego, alguien daba otro pistoletazo de salida diciendo: «¡Preparados, listos... Ya!», una voz que todos habíamos aprendido desde el colegio, cuando en las carreras que hacíamos en la clase de Educación Física el propio profesor nos ponía en posición a la orden de «Preparados», nos instaba a estar a punto de arrancar la carrera a la voz de «Listos» y daba vía libre a la acción a la voz de «Ya».

De hecho, esta misma expresión la repetíamos para todo lo que supusiera iniciar un juego, más si este era competitivo, en el que la justicia en la salida fuera un requisito importante. De esta manera, sea cual fuera el juego, nos asegurábamos siempre de ir a la acción desde ese principio de justicia.

Hoy rescato esta voz porque, de una manera simple y profunda, nos estaba instando, ya desde pequeños, a prepararnos para algo, a alistarnos para ese algo y a actuar para lograr ese algo. No puedo evitar que se me escape una sonrisa cuando descubro que en aquella simplicidad infantil hay una profundidad de la que solo hoy me puedo dar cuenta.

En la inocencia de una voz repetida una y otra vez, sin darnos cuenta, estábamos aprendiendo liderazgo.

En este libro buscaremos preservar aquella enseñanza de simplicidad y profundizar en tres momentos: la preparación, el alistamiento y la acción, que conforman una idea que conviene recordar: el liderazgo es acción. Lideramos cuando tomamos las riendas de nuestra vida y nos hacemos cargo de lo que queremos ser y de cómo queremos participar en nuestro mundo. Lideramos cuando asumimos la responsabilidad de nuestros propósitos, de nuestras acciones y oportunidades, y lo hacemos con realismo, con los pies en la tierra, sabiendo de qué somos capaces, de qué no, qué tiene sentido para nosotros y hacia dónde nos dirigimos.

Nos lideramos a nosotros mismos en primera instancia y a un grupo de personas en segunda.

Preparados, listos y ¡ya! son las tres partes que dividen este libro y que te detallo a continuación.

- **Preparados.** En esta parte, revisaremos el paradigma de liderazgo y te invitaremos a que hagas tus propias introspecciones prácticas para que te prepares desde el ser humano que eres, desde tu esencia. En este apartado describiremos qué es esto del ser y nos adentraremos en tres componentes que identificarás de manera sencilla y podrás reconocer en ti mismo. Podrás ampliar tu autoconsciencia. Prepararnos conlleva también que observemos el entorno y a nosotros mismos en él. Tenemos dolores y tensiones que debemos mirar de frente si queremos cambiar las cosas y ocuparnos, más allá de preocuparnos.
- **Listos.** Entraremos en esta sección con más consciencia y ojalá más reflexivos. Estar listos es ejercer la coherencia de nuestro propio desarrollo como primera decisión de nuestro liderazgo. Significa comprender nuestra propia vulnerabilidad y el hecho de que en realidad nunca estaremos 100 % listos. En esta sección

transmitiremos la idea de que como seres humanos no somos un producto, ni mucho menos terminado. Estaremos listos para servir cuando nos alejemos del perfeccionismo, pongamos a las personas en el centro de nuestras metas, reconozcamos nuestros dones y nuestras limitaciones e identifiquemos nuestro propósito, entre otros elementos fundamentales. Estaremos listos para servir ampliando la pregunta ¿Para qué? con un ¿Para quién?

- ¡Ya! Una vez que hayamos recorrido las principales decisiones de tu liderazgo, te llevaremos a la sección ¡Ya! Se trata de una llamada a la acción, que, lejos de ser precipitada, nace de la consciencia, la coherencia y la guía de un propósito. Las acciones, las decisiones, son la culminación de un proceso de aprendizaje. Tomamos decisiones para mejorar las cosas. Para que el aprendizaje se dé, debemos actuar, asumir riesgos, movilizarlos. Solo así podremos validar nuestros paradigmas, acciones, premisas, creencias, ideas y perspectivas. Actuar sublima un ciclo de aprendizaje y legitima el liderazgo. Las acciones, las decisiones que tomemos, deben ser coherentes y estar sometidas a criterios claros de coherencia. Desarrollemos entonces claridad sobre cómo decidimos y nos relacionamos con el riesgo, el fracaso y la incertidumbre y revisemos algunas decisiones que muy posiblemente tenemos pendientes de tomar.

Por último, queremos hacerte una confesión. Este libro nació del propósito compartido de sus autores: poner al servicio de otros lo aprendido sobre el liderazgo del ser, ese liderazgo de carne y hueso que se construye desde la consciencia, la vulnerabilidad y la acción con sentido.

Tras quince años de trabajo profesional como consultores, formadores y *coaches*, acompañando a más de 30 000 líderes de distintos sectores, surgió también el deseo de transformar tantas experiencias en un lenguaje vivo, práctico y transformador.

Todos los ejemplos inspiradores y cotidianos que encontrarás en este libro son casos reales (con nombres ficticios en el caso de los ejemplos cotidianos), escenas de nuestra experiencia puestas a tu servicio como testimonio de un liderazgo tan auténtico y real como la vida misma.

Por eso, el título que comenzó como un juego —El parque de los columpios, evocando a los niños curiosos y juguetones que aún

somos— terminó convirtiéndose en un llamado a la acción: Activa tu liderazgo.

El libro sigue esa misma lógica: Preparados (para tomar perspectiva), Listos (para tomar consciencia) y Ya (para tomar acción).

Nos mueve contribuir a la transformación de las personas —ese cambio con sentido—, y por eso te invitamos, al final de esta lectura, a acceder a nuestras introspecciones, que te ayudarán a profundizar en el autoconocimiento y a continuar este viaje junto a nuestra compañera de camino: MIA (Mentora de Inteligencia Artificial *by* Prestigio).



PARTE 1

PREPARADOS



PREPARADOS

1

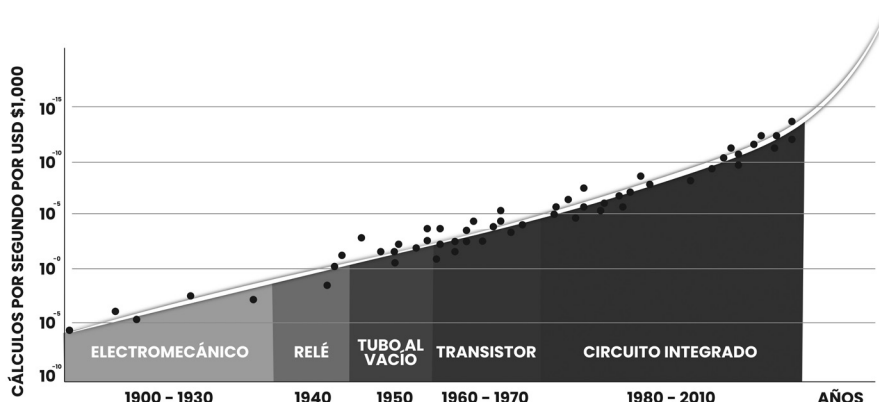
Tu liderazgo en el contexto actual

Vivimos cambios cada vez más rápidos, especialmente tecnológicos, y nuestra capacidad de adaptación no siempre acompasa esa velocidad. En 1965, Gordon Moore (Intel) predijo que la capacidad de los procesadores se duplicaría cada dos años, algo que sigue cumpliéndose (gráfico 1.1).

Este gráfico, traído de los estudios de Ray Kurzweil, muestra cómo el progreso tecnológico ha seguido una curva ascendente imparable durante más de un siglo: desde las máquinas electromecánicas hasta los circuitos integrados, cada innovación ha multiplicado la capacidad de cálculo por dólar y reducido su coste sin romper nunca la tendencia. Es como una carrera de relevos donde cada generación tecnológica corre más rápido que la anterior. Lo que parece un salto repentino es, en realidad, el resultado de una evolución exponencial que nos recuerda que el cambio no avanza en línea recta, sino que se acelera cuando aprendemos a construir sobre lo ya aprendido.

Esta aceleración tecnológica exige que aprendamos y nos adaptemos más rápido. Para ello, necesitamos una nueva mentalidad, y el liderazgo puede ser un motor de cambio.

Gráfico 1.1 Ley de Moore. Desarrollo tecnológico exponencial



Fuente: Adaptación del gráfico de *La singularidad está cerca: Cuando los humanos trascendamos la biología*, de Ray Kurzweil (L, pp.117-118).

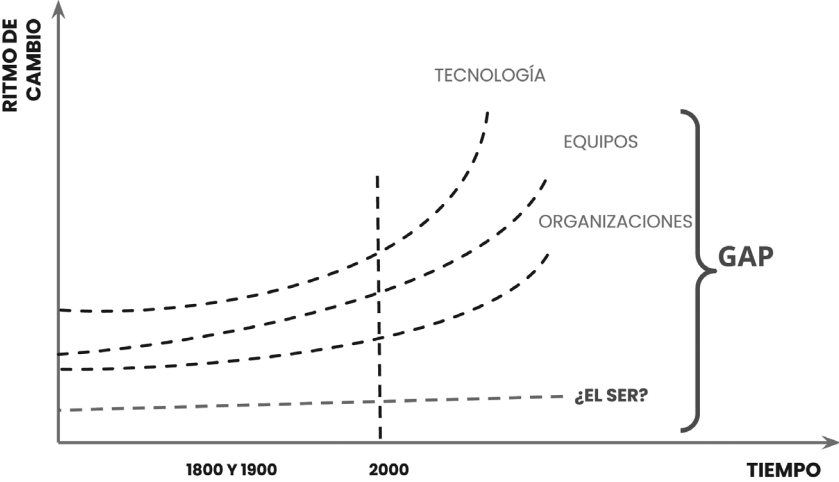
Ray Kurzweil, con su ley de rendimientos acelerados, una referencia actual en el mundo de la tecnología, desarrolló la ley de Moore en el contexto del progreso tecnológico más allá de los circuitos. Incluyó en su observación las tecnologías futuras: «Siempre que una tecnología alcance cierto tipo de barrera, se inventará una nueva tecnología para permitirnos cruzar esa barrera».

Kurzweil predijo que tal revolución será cada vez más común y llevará a «cambios tecnológicos tan rápidos y profundos que representarán una ruptura en el tejido de la historia humana». En realidad utilizó la metáfora de la singularidad (en referencia a su libro *La singularidad está más cerca*) porque refleja nuestra incapacidad para comprender un cambio tan radical con el actual nivel de inteligencia de la especie humana. Pero a medida que esta transición se vaya dando, ampliaremos nuestros conocimientos con la celeridad necesaria para adaptarnos.

Fíjate en el gráfico 1.2. Hasta el segundo milenio, el ritmo de cambio tecnológico, organizacional y humano seguía trayectorias similares, con un ascenso lento y progresivo. Sin embargo, con la llegada de la era tecnológica, esta velocidad se ha disparado de forma exponencial y avanza a un ritmo que supera la capacidad de adaptación de las organizaciones, los equipos y, sobre todo, las

personas. Como seres humanos, estamos diseñados para adaptarnos, pero no a la velocidad impuesta por los cambios que nosotros mismos hemos creado. Esto genera un desajuste, una brecha que nos reta a vivir y liderar en un entorno en el que la incertidumbre y el cambio son constantes.

Gráfico 1.2 La tecnología, los equipos y organizaciones avanzan (cambian) a un ritmo que el propio ser humano no alcanza a seguir



Fuente: Elaboración propia basada en la Ley de Moore.

En este contexto, el paradigma tradicional de liderazgo, desarrollado en la era industrial, convive con un nuevo modelo que emerge de las tensiones y demandas actuales. Este liderazgo no busca imponer certezas ni controlar el cambio, sino abrirse a él con flexibilidad y consciencia. Requiere líderes que cuestionen sus creencias, desaprendan viejas fórmulas y se adapten al presente, ¡no que se anclen al pasado!, aunque lo cierto es que ninguno estamos exentos de cierto apego al *status quo*.

- ¿Qué hábitos o creencias repito por costumbre, sin haberme detenido a revisar si todavía tienen sentido para mí?
- ¿En qué momentos me cuesta abrirme a nuevas ideas y qué me está queriendo decir esa resistencia?
- ¿Qué patrones de mi día a día podrían estar anclados al pasado y qué pequeñas decisiones me acercarían a una mentalidad más flexible?

Te invitamos a reflexionar sobre cómo piensas y te relacionas con el cambio. Te retaremos a redefinir tus paraqués y a elegir conscientemente el liderazgo que quieres ejercer. En este proceso, aprenderás a cerrar la brecha entre el ritmo externo del mundo y tu propia capacidad interna para responder a él con apertura, propósito y claridad.

Formamos parte de sistemas: habitamos en sociedades, desempeñamos labores en organizaciones y vivimos en un mundo que cambia constantemente. No estamos solos, y esta interconexión es la que determina nuestra habilidad para adaptarnos y tener éxito. Si nos consideramos parte de sistemas complejos adaptativos, debemos aceptar que nuestras habilidades innatas para afrontar el cambio dependen no solo de nosotros, sino también de las personas a nuestro alrededor y del contexto en el que existimos.

El liderazgo debe estar estrechamente relacionado con esta realidad sistémica y con las dinámicas actuales. El liderazgo hoy en día se enfrenta a nuevas demandas, como los avances tecnológicos, la diversidad generacional y la sostenibilidad, que requieren nuevas formas de pensar y actuar. Veamos algunos ejemplos:

- **Liderazgo digital.** Vivimos pegados a una pantalla. La tecnología nos rodea, nos conecta y, a veces, nos abruma. ¿Te ha pasado que en tu trabajo parece que todo tiene que ser más rápido, más automático, más en línea? El liderazgo digital trata justamente de eso, de entender que las herramientas tecnológicas no están ahí para sustituirnos, sino para ayudarnos a ser más creativos, eficientes y humanos. Liderar en este mundo no es saber programar, sino saber conectar, incluso a través de una videollamada, y usar la tecnología para potenciar lo mejor de las personas. ¿Te has sentido

desbordado por las exigencias digitales? Lo digital es un medio que ha de ir sostenido por el factor humano: apertura al aprendizaje, a la experiencia, a la exploración, al fracaso y a los errores, etc. Este liderazgo también tiene que ver contigo.

- **Liderazgo de equipos multigeneracionales.** Imagina que trabajas en un equipo en el que cada persona tiene una forma distinta de ver el mundo. Quizás tienes un colega joven que no se despegas de su móvil y está lleno de ideas nuevas, mientras otro más experimentado prefiere los métodos que han funcionado durante años. ¿Te sueña? Liderar equipos multigeneracionales significa saber escuchar, conectar puntos de vista distintos y encontrar la riqueza que surge de esta diversidad. Es aprender que no hay una sola manera de hacer las cosas, sino muchas, y que lo mejor surge cuando logramos unir generaciones en lugar de separarlas.
- **Liderazgo sostenible.** ¿Alguna vez te has preguntado si lo que haces hoy tendrá sentido mañana? Cada vez más, nos enfrentamos a decisiones que no solo afectan a nuestro presente, sino también al futuro de los demás. El liderazgo sostenible tiene que ver con eso, con tomar decisiones que no solamente sean buenas para ti o para tu equipo, sino también para el mundo que estamos dejando. Es preguntarte si lo que haces impacta de manera positiva en las personas, en la sociedad y hasta en el planeta. Y no necesitas ser un CEO para hacerlo. Cada acción, cada pequeña decisión, puede ser una forma de liderar con responsabilidad.

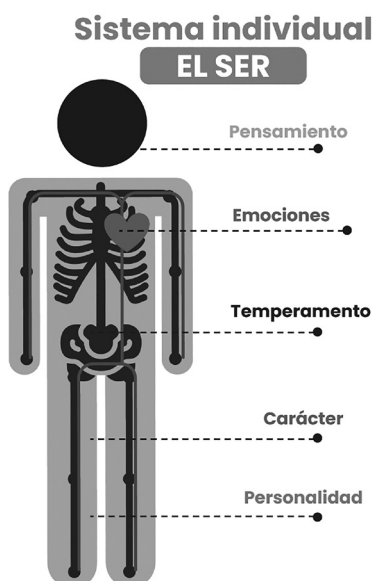
Es muy posible que ya te hayas visto en alguna de estas situaciones. Quizás trabajas en un entorno digital que te reta, lideras un equipo en el que todos parecen venir de planetas distintos o te preguntas si tus decisiones realmente importan. Queremos mostrarte que liderar no es un título ni una posición; es una forma de pensar, de actuar y de conectarte con el mundo. Queremos ayudarte a descubrir qué tipo de líder eres y qué tipo de líder puedes llegar a ser. Este mundo, con todos sus desafíos, necesita tu liderazgo.

Liderazgo = hacia el exterior × desde el interior

En el fondo de todos los retos que hemos descrito (la tecnología que avanza, las generaciones que conviven y el impacto que dejamos

en el mundo) hay algo mucho más esencial, un punto en común de partida: tú. Liderar no empieza en las estrategias, en los equipos ni en las herramientas, sino en el ser. El liderazgo desde el ser significa comprender quién eres, qué te mueve, cuáles son tus valores y cómo estos guían tus decisiones. No puedes liderar a otros si no tienes claridad sobre cómo liderarte a ti mismo. Antes de mirar hacia fuera, te invitamos a mirar hacia dentro, a descubrir cómo, desde tu esencia, puedes influir y transformar lo que te rodea. Es desde este lugar, tu ser, desde donde empieza cualquier forma auténtica de liderazgo. Enfoquémonos en ese liderazgo interior.

Gráfico 1.3 Metáfora adaptada al sistema de ser humano



Fuente: Basado en el vídeo Evolución Capacidad Adaptativa de Juan Carlos Eichholz¹.

$$\text{Liderazgo desde el ser} = \text{Autoconocimiento} \times \text{Autoconsciencia} \times \text{Decisión}$$

- Autoconocimiento: Temperamento + Carácter + Personalidad (T + C + P)
- Autoconsciencia: Mis pensamientos y Emociones (Pe + E)
- Decisiones (De)

ACTIVA TU LIDERAZGO

En tiempos de cambios y complejidad creciente, liderar no consiste en aplicar fórmulas heredadas, repetir técnicas «que siempre han funcionado» o sostener una imagen de autoridad. El verdadero liderazgo —ese que moviliza, conecta y deja huella— es flexible, vivo y se cultiva desde dentro, con consciencia, propósito y humanidad. No se ejecuta desde el deber, sino que se ejerce desde el ser.

Activa tu liderazgo es una invitación a recorrer un camino que transformará tu forma de verte y de liderar. A través de historias reales, reflexiones lúcidas, preguntas que remueven y herramientas prácticas, descubrirás tu liderazgo auténtico y aprenderás a activarlo con coherencia y a sostenerlo en tu vida real —esa en la que no hay guiones ni certezas.

No se trata de ser el mejor líder, sino de convertirte en el líder que ya eres cuando conectas con tu propósito, tomas decisiones alineadas con tus valores y te permites inspirar a otros desde tu verdad, no desde un rol prestado.

Este libro te ayudará a reconocer y gestionar tus desafíos adaptativos con mayor consciencia y confianza; a decidir desde el equilibrio personal y la coherencia interna; y a generar un impacto genuino y sostenible, liderando con autenticidad tanto en lo profesional como en lo personal. Lejos de teorías abstractas, esta obra impulsa un liderazgo real, de carne y hueso, ejercido desde tu día a día.

Más que un manual, es un compañero de ruta que te invita a pensar, te reta a mirarte con honestidad, a cuestionar las inercias que te frenan y a tomar el coraje necesario para cambiar tu liderazgo, desde dentro hacia fuera.

