

DIVULGACIÓN

Adela Balderas Cejudo

REINVENTA TU LIDERAZGO

12 CLAVES PARA GESTIONAR EQUIPOS

**2.^a
edición**



esic



Reinventar tu liderazgo

12 claves para gestionar equipos

Madrid, 2024

Adela Balderas Cejudo

Reinventar tu liderazgo

**12 claves para
gestionar equipos**

2.^a edición

esic

Primera edición: enero, 2021
Segunda edición: enero, 2024

Reinventa tu liderazgo. 12 claves para gestionar equipos
Adela Balderas Cejudo

Todos los derechos reservados.
Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2024, ESIC EDITORIAL
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel.: 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-013-1
Depósito Legal:

Diseño de cubierta: Balloon Comunicación
Maquetación: Santiago Díez Escribano
Lectura: Myriam Mieres
Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de



Impreso en España – *Printed in Spain*

Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

A las personas extraordinarias de mi vida
con infinita gratitud.

Índice

Prólogo a la 1. ^a edición de Eduardo Gómez Martín.....	11
Prólogo a la 1. ^a edición de Joxe Mari Aizega.....	15
Prólogo a la 2. ^a edición de Luis Alonso Pastor.....	19
Introducción.....	21
1. AVANZA DESDE LA CALMA, PERO CON AGILIDAD.....	27
2. MUÉSTRATE COMO ERES.....	43
3. CUIDA EL TALENTO.....	59
4. ANTICIPATE PARA EVITAR EL RUIDO.....	75
5. COMUNICA ESTRATÉGICAMENTE, CON CABEZA Y CORAZÓN.....	91
6. ATRÉVETE A EQUIVOCARTE.....	105
7. CUIDA EL MENSAJE: CADA GESTO COMUNICA.....	119
8. LAS EMOCIONES SE RETROALIMENTAN.....	131

9. PARA PONERTE EN LOS ZAPATOS DEL OTRO, PRIMERO QUITATE LOS TUYOS	147
10. RECUERDA: EL EQUIPO ES LA CLAVE.....	163
11. SI NO TE LLEVAN LA CONTRARIA, TIENES UN PROBLEMA.....	181
12. SÉ LO QUE QUIERAS RECIBIR	195
Epílogo.....	207
Bibliografía.....	209

Prólogo a la 1.^a edición de Eduardo Gómez Martín

Agradezco a Adela Balderas que me haya invitado a escribir el prólogo de su libro *Reinventar tu liderazgo. 12 claves para gestionar equipos* porque me ha ayudado a seguir reflexionando sobre el liderazgo que necesitamos para navegar en estos tiempos caracterizados por la escasez de certezas y la velocidad en los procesos de transformación.

De hecho, el primer pensamiento que me ha provocado tal ejercicio es precisamente que necesitamos más pensamiento. Hemos de pensar juntos, a partir del respeto a todas las opiniones, con la fuerza de las convicciones y el respaldo permanente de la ciencia, acerca de cómo vamos a resolver los desafíos a los que se enfrenta la Humanidad (con mayúsculas). Las personas que nos guíen deben estar imbuidas de grandes dosis de humanidad (con minúsculas) para ver más allá de sus necesidades, intereses y ambiciones.

El mundo académico es el lugar más adecuado para pensar, discutir y alumbrar nuevas ideas. No es el único espacio en el que se genera conocimiento, pero sí el único que proporciona un marco institucional al método científico. La clave es que logre actuar como bisagra entre

el conocimiento puro y el aplicado mediante una relación estrecha y permanente con el mundo de la empresa.

El segundo es que tales personas primero habrán de liderarse mediante una estructura de pensamiento y acción anclada en valores humanos para luego liderar a otros. El líder que requiere la gestión del hoy y la construcción del mañana es una persona con capacidad para autoanalizarse. Su principal referencia es un esquema de valores sólido que guía su comportamiento. Es capaz de reconocer sus éxitos y, sobre todo, de aprender de sus errores. Si así lo hace, no habrá fracaso en el error, porque será el origen de su próximo acierto.

La tercera reflexión se refiere a los modelos de liderazgo, que han evolucionado mucho en el último siglo. Hemos pasado del líder fuerte capaz de ganar batallas mediante órdenes y visiones claras (el líder por *potestas* y simpatía o miedo) al líder capaz de movilizar equipos mediante la persuasión, el propósito y la motivación (el líder por *auctoritas* y empatía). Las habilidades blandas (*soft skills*) han ganado espacio a las duras (*hard skills*), aunque ambas son necesarias para el liderazgo.

Las *soft skills* son las habilidades más demandadas hoy y lo serán también mañana. ¿Por qué? Porque no importa el cambio que venga siempre y cuando tengamos personas capaces de afrontarlo desde un punto de vista humano, abierto y ético. Todas ellas hacen referencia a nuestro lado más humano, ese que el mundo necesita justo cuando estamos ante la mayor evolución tecnológica experimentada por el *Homo sapiens*. Hemos de aprovechar la inteligencia artificial para hacer mejores a los humanos, para mejorarnos por dentro y por fuera.

El mayor líder de la historia, Jesucristo, demostró el enorme poder de las *soft skills*. Y lo hizo en una época en la que, por contraste, el poder emanaba de la capacidad de imponer a través de la fuerza. Jesús predicó con la palabra y con el ejemplo y construyó un liderazgo que aún mantiene plena vigencia y fortaleza. Demostró su enorme capacidad de comunicación para transformar el mundo a partir de las creencias, las ideas y las conductas.

Estamos pasando también de modelos de liderazgo verticales a otros horizontales. Los verticales se apoyan en la jerarquía. Los horizontales se basan en el servicio. No obstante, ambos comparten la necesidad de

establecer una visión, un objetivo común. También aquí ha variado el ejercicio de liderazgo, porque en los modelos duros el objetivo suele ser una conquista, mientras que en los blandos es un camino colectivo.

El líder-jefe se preocupa sobre todo de alcanzar la victoria (el objetivo), mientras que el líder al servicio se ocupa más de la moral de victoria.

Las personas están en el centro. El líder está al servicio de su equipo y organización, a los que proporciona un relato del que puedan sentirse coprotagonistas. Ese relato alimenta unas relaciones que deben estar presididas por la aceptación de las responsabilidades atribuidas en un clima de respeto mutuo. Las relaciones han de crear un espacio seguro de intercambio de informaciones y opiniones a través de la sinceridad, la transparencia y la empatía.

Todas estas reflexiones me llevan a la siguiente pregunta: ¿cómo debemos las escuelas de negocios enseñar para los nuevos modelos de liderazgo? La primera respuesta es adaptándonos a ellos e investigando sobre su evolución. Durante muchos siglos, milenios incluso, hemos enseñado de la misma forma. La escuela siempre ha buscado la transformación de las personas, sobre todo a través de la transmisión de conocimientos y la investigación. Ahora vivimos en un entorno caracterizado por la velocidad del cambio y la incertidumbre. Tenemos que enseñar a las personas a que sepan transformarse para adaptarse a las exigencias de un tiempo que, en términos de conocimientos, dura menos.

Las instituciones académicas tenemos que enseñar a los alumnos a generar resiliencia, que es la combinación de resistencia más aprendizaje. La resiliencia requiere capacidad de adaptación, a la que hay añadir agilidad para que los cambios no te dejen atrás.

También tenemos que enseñar a comunicar mejor («comunica estratégicamente, con cabeza y corazón», uno de los doce principios apuntados por Adela Balderas en su libro). Comunicar mejor requiere mejorar la escucha y desarrollar la empatía. Desde el siglo xvii el racionalismo preside los modelos educativos. Sin embargo, las emociones son a menudo más poderosas que las razones. Por eso, hemos de aprender a gestionar las emociones, que son esenciales en nuestra vida. El principio básico para la gestión de las emociones es su reconocimiento, aprender a detectarlas y ver lo que te pasa con ellas y lo que les

ocurre a otros («para ponerte en los zapatos del otro, primero quítate los tuyos», dice el noveno principio de la obra de Adela).

Comunicar empáticamente requiere necesariamente una visión colectiva. Las instituciones académicas debemos tener una visión holística de las necesidades del ser humano, entre las que se incluyen las ambiciones. Hemos de enseñar a nuestro alumnado a gestionar sus ambiciones para alcanzar futuros posibles, aquellos en los que los objetivos están al alcance de las capacidades o, cuando menos, muy cerca. De ahí que diseñemos un sistema de educación continua.

El liderazgo requiere compromiso. En primer lugar, compromiso con las personas. Si tu equipo no lo siente, es muy difícil que se implique. En segundo lugar, compromiso con los objetivos. Los líderes toman decisiones e inducen a la acción. Y, en tercer lugar, compromiso con las consecuencias de sus acciones. Los líderes son capaces de evaluar y de dejarse evaluar. En consecuencia, tienen que poder aceptar, analizar y sacar conclusiones de los fracasos o fallos. En estos tiempos de incertidumbre es clave la práctica de prueba y error, porque no sabemos cómo será el futuro, aunque sí debemos saber cómo queremos que sea. Solo así caminaremos en la dirección adecuada.

En síntesis, los líderes que necesitamos deben reunir tres haches. La primera es la hache de *heart*, ya que los líderes tienen que sentir esa pasión por lo que hacen en su día a día. La segunda es la hache de *habit*, una virtud imprescindible para mantenerse en un estado de aprendizaje constante, construir desde abajo y sentir y hacer sentir a las personas como iguales. Y la tercera es la hache de *harmony*, la habilidad de acordar sonidos procedentes de distintos orígenes, mantener relaciones equilibradas y orquestar soluciones consensuadas.

Busquemos estas haches y otras muchas más en el libro de Adela, disfrutemos de la lectura y extraigamos conclusiones útiles para nosotros y para los que se relacionan con nosotros. Porque el liderazgo de hoy requiere altas dosis de generosidad.

EDUARDO GÓMEZ MARTÍN
Director general de ESIC Business & Marketing School

Prólogo a la 1.^a edición de Joxe Mari Aizega

Desde su creación, Basque Culinary Center ha construido y consolidado un ecosistema de iniciativas con el objetivo de desarrollar el potencial económico y social de la gastronomía. Es un proyecto basado en y para las personas. El objetivo de crear una facultad universitaria dedicada a la gastronomía ha sido educar y preparar a los profesionales, a los líderes del futuro. El Grado en Gastronomía y Artes Culinarias, los diferentes másteres y programas para profesionales otorgan a los estudiantes una formación interdisciplinar y, sobre todo, unas competencias y unos valores personales que resultan vitales a la hora de desarrollar su carrera profesional.

Educar profesionales y prepararlos para el futuro no es una tarea fácil. Requiere una interpretación de los retos presentes y futuros del sector y un modelo educativo que, en su día a día, practique y desarrolle esas competencias y valores.

Entendemos que de la facultad saldrán los profesionales que ayudarán a transformar y desarrollar la gastronomía del futuro. Profesionales apasionados, comprometidos con la excelencia, con la innovación y, en definitiva, con la sociedad. Profesionales que sean capaces de trabajar

en equipo, con espíritu crítico, resilientes, con capacidad de adaptarse e innovar y, sobre todo, profesionales que se erijan en líderes inspiradores de equipos y personas.

Conocí a Adela Balderas en los inicios de Basque Culinary Center hace casi 10 años. Empezó impartiendo un seminario en el que participamos diferentes personas del centro. Fue el primer contacto con una gran profesional y mejor persona. Poco a poco, fue involucrándose en más programas y diferentes actividades, no solo formativas, iniciativas relacionadas con la «vida» Basque Culinary Center. Adela asumió la coordinación del primer máster que activamos, el máster en Innovación y Gestión de Restaurantes, máster que seguimos impartiendo anualmente y gracias al cual múltiples grupos de profesionales se especializan en la gestión e innovación en restaurantes.

A lo largo de estos años, la profesora Balderas ha constituido un faro y un foco de energía permanente. Energía que ha transmitido a las comunidades de estudiantes que cursan este máster, motivadas, comprometidas y volcadas en su aprendizaje. El entusiasmo que ella transmite día a día contagia anualmente no solo a los estudiantes; también a las personas que conformamos este proyecto. Se observa en el devenir de cada máster: la culminación del proceso de aprendizaje se produce en la ceremonia de graduación, donde se contagia el cariño, atención y energía que la profesora Balderas comparte y genera en sus estudiantes.

En esta compleja época de pandemia, todos los sectores y actividades hemos tenido que reaccionar ante una situación imprevista, ante la imposibilidad de desarrollar nuestra actividad habitual de la forma que veníamos haciendo.

La crisis, la transformación y la imposibilidad de impartir la formación como la veníamos desarrollando nos han impulsado a crear, a repensar, a transformar, a rescatar ideas e inquietudes que teníamos anotadas en cuadernos o guardadas en las carpetas de los ordenadores y volcarlas en proyectos de transformación. La crisis como oportunidad para mejorar e innovar.

En ese contexto también se enmarca, como la propia autora confiesa, este libro de la profesora Balderas.

La pandemia de COVID-19 nos ha impulsado a abordar nuevos caminos, a recuperar inquietudes y a materializar soluciones. Por eso, es magnífico disfrutar de este trabajo de la profesora Balderas dedicado al liderazgo y a la gestión de personas y equipos.

En este proyecto se materializa ese entusiasmo, esa cercanía y esa pasión de la profesora Balderas, así como las reflexiones, la experiencia acumulada durante muchos años de trabajo en diferentes tipos de organizaciones pertenecientes a diferentes sectores.

Esa conjunción de pasión y experiencia lo convierten en un libro magnífico, cercano, fácil, a la vez que profundo e inspirador. En estas doce recetas, estos doce temas, se acumulan muchas reflexiones que creo que van a ser de utilidad para cualquier persona interesada en una de las labores más complejas y apasionantes: liderar equipos de personas.

¡Que aproveche!

JOXE MARI AIZEGA
Director general de Basque Culinary Center

Prólogo a la 2.^a edición de Luis Alonso Pastor

Es un gran honor prologar esta segunda edición del libro de Adela *Reinventar tu liderazgo: 12 claves para gestionar equipos*, una obra que representa el resultado de su amplio conocimiento y experiencia en liderazgo. Más allá de sus títulos académicos, como el de *research fellow* en el Institute of Population Ageing de la Universidad de Oxford o su doctorado en Administración de Empresas con Mención Internacional de la Universidad de Deusto, así como sus colaboraciones con instituciones notables como el Basque Culinary Center, Oxford, MIT o Harvard, entre otras, lo que realmente destaca en Adela es la forma en que incorpora su gran sensibilidad humana a la hora de definir un nuevo estilo de liderazgo horizontal y empático.

Toda definición tradicional de liderazgo queda pequeña al intentar describir a una persona como Adela Balderas Cejudo. Conocerla es adentrarse en un mundo de bondad, inteligencia, persistencia y energía positiva inquebrantable. Adela es una amiga excepcional, una colaboradora infatigable y una líder en el sentido más auténtico y contemporáneo de la palabra: una líder que utiliza la empatía para reinventarse y reinventar su liderazgo todos los días. Es difícil encontrar a alguien que reúna tantas cualidades excepcionales en un solo ser. Adela es una

líder innata, y su capacidad para cuidar los detalles es insuperable, pero al mismo tiempo posee la rara cualidad de comprender el caos en las vidas de los demás, brindando apoyo y comprensión a los que la rodean. Esto ayuda a las personas a avanzar y a los proyectos a germinar. Adela no solo se enfoca en potenciar el liderazgo, sino también el empoderamiento de su entorno.

En *Reinventa tu liderazgo*, Adela comparte doce claves fundamentales para liderar equipos de manera efectiva. Estas páginas no solo contienen conocimiento valioso, sino que además irradian la energía positiva y el carácter excepcional de su autora. Adela nos demuestra que un líder auténtico debe presentarse tal como es, cuidar y nutrir el talento de su equipo y comunicar con sabiduría y empatía. Ella nos guía a través de un viaje de autodescubrimiento, donde el error se convierte en aprendizaje y las emociones alimentan el liderazgo de maneras inimaginables.

En contraste con el liderazgo tradicional, autoritario e insensible, la conjunción de liderazgo y empatía destaca en este libro como uno de los grandes valores del nuevo liderazgo en equipo. Esta empatía demanda adaptabilidad. Adela nos recuerda con sabiduría que «un liderazgo eficaz necesita adaptarse, repensarse y reexaminarse constantemente y sin atajos». Un verdadero líder se preocupa por los demás, se pone en los zapatos del otro antes de juzgar; eso sí, quitándose los suyos (prejuicios) primero. El nuevo líder que nos dibuja Adela entiende que el equipo es la clave para el éxito. En su visión, el desacuerdo es una oportunidad y la reciprocidad es la esencia misma del liderazgo efectivo.

Como epílogo, este libro nos deja una invitación a reflexionar sobre cómo aplicar estas claves en nuestra propia vida y liderazgo. Adela termina el libro dejándonos con un profundo sentido de cómo «ser lo que quieras recibir».

No puedo más que elogiar la magnífica obra de Adela y su compromiso con la creación de líderes que realmente marcan la diferencia. Estas páginas te llevarán mucho más allá de las teorías convencionales de liderazgo. Así que sumérgete en este libro y prepárate para descubrir el poder de un liderazgo auténtico y efectivo bajo la guía de una autora, amiga y líder excepcional: Adela Balderas Cejudo.

LUIS ALONSO PASTOR
City Science Group, MIT Media Lab

Introducción

Mi madre insistió a lo largo de toda mi vida en la importancia de dar las gracias. Como un tributo a ese legado arraigado en mí, que se ha adherido a mi piel como un tatuaje de celebración de la vida, inauguro esta segunda edición dando las gracias a todas aquellas personas que han establecido contacto conmigo para compartir sus experiencias sobre *Reinventar tu liderazgo*. Gracias a tantos de mis estudiantes, a los exalumnos y exalumnas que me han vuelto a contactar y se han vuelto a cruzar en mi vida; gracias a tantas personas a las que quiero y admiro que me han emocionado el alma. Y un agradecimiento especial a cada lector que decide adentrarse en este libro.

Sentimos de manera intensa la imperiosa necesidad de adaptarnos, de comprensión, de autenticidad ante el grito angustiado en este mundo de filtros, de humanización en la era de la inteligencia artificial, de escuchar al planeta, de entender de manera genuina lo diferente, de disfrutar del deseo apremiante de vivir; de aprender a saborear las pequeñas cosas. Este tiempo dominado por las agendas que parece esforzarse hasta hacernos olvidar lo esencial; tiempo que acelera todo lo que toca, como un reloj antiguo estropeado cuyas agujas giran

desenfrenadas. Y en este escenario, el liderazgo profesional y también el personal se tornan factores críticos.

Y es que ese liderazgo personal conlleva tomar decisiones fundamentadas (que no siempre son sencillas), extraer lecciones de los errores rebasando la barrera autoimpuesta de la culpa, abordando los desafíos con ojos de explorador. Todo ello hilvanado con el esfuerzo y la tenacidad de quien teje su destino.

En esta segunda edición, he revisado y ampliado ideas y perspectivas presentadas en la edición original, incorporado nuevas investigaciones, y añadido herramientas prácticas y actividades que reflejan las últimas tendencias y desafíos en el panorama del liderazgo, y pueden —espero— ayudar e inspirar a la reflexión y a la acción. Esta segunda edición no solo es una continuación de nuestra conversación anterior; quizás es una puerta abierta hacia nuevos horizontes y nuevas posibilidades.

Te invito a unirte a esta travesía con la cautela de la novata, la voluntad de quien solo quiere mostrar lo que siente, la determinación de quien busca compartir lo que sigue aprendiendo y la profunda emoción de quien quiere aportar.

«Las dificultades a menudo preparan a la gente común
para un destino extraordinario».

C. S. LEWIS

Serendipia. Esta palabra tiene algo de mágica tanto en la forma como en el fondo. La serendipia es un hallazgo, un descubrimiento que, como un accidente inesperado, se produce de manera casual. Es un término ligado al mundo de la ciencia, en la búsqueda de algo que, de pronto, abre una nueva puerta y con mirada atenta observa la evolución de lo que allí acontece. Se cuenta que esta palabra tiene su origen en el cuento de *Los tres príncipes de Serendip*, en el cual se relataban las aventuras de tres príncipes dotados de un extraño don que les permitía realizar descubrimientos por accidente y sagacidad, y que fascinó a Horace Walpole, quien acuñó el término *serendipity* en 1754.

En realidad, tras esa serendipia hay mucho más que intentos; hay intuición, esfuerzo, innovación y una dosis importante de paciencia. Este libro es, dicho con la máxima humildad, una serendipia, un hallazgo interno, casual pero intuido. Como por accidente ha ido desarrollándose, aunque en realidad siempre estuvo ahí.

Los diálogos internos son siempre profundamente duros en tiempos complejos. Este libro nace de la necesidad de compartir, de transmitir más allá de las palabras. Y decidí arrancar con la fuerza del coraje mezclada con ilusión y con la responsabilidad como hilo conductor; con la sensación de pudor de quien es muy consciente de que, si bien la fórmula perfecta, como la pócima de un gran mago, no es más que una quimera, dibujar una hoja de ruta que pueda acompañar a personas que gestionan equipos podía ser algo más que inspiración; podía ayudar.

Estamos ante una gran revolución tecnológica. Tenemos cicatrices de situaciones mundiales que nos dejan perplejos. Y, sin embargo, a pesar de las huellas indelebles que nos traen los periodos complejos, la mirada hacia adelante, sentir que es momento de repensar, de regeneración, de reinventarse y de reconciliación con nuestro presente para encarar el futuro es y debe ser una gran sensación. Es crucial comprender que quienes se preparen ante la naturaleza de estos cambios son quienes serán capaces de emprender caminos, de enfrentar vicisitudes, de adelantarse a lo incierto más allá de las etiquetas que delinear los diferentes modelos de liderazgo, pero sin perder de vista ni olvidar la historia ni a las personas que investigan cada modelo; más allá de ejemplos que son verdades imperiosas, intentando articular y poner en palabras ideas que representan formas de entender, formas de vida.

Cada uno de los doce capítulos que componen este libro está centrado en aquellos a los que genuinamente les importan sus equipos; personas que mueven a personas, independientemente de la empresa, de su dimensión, del sector o del puesto; de la comunicación a la anticipación, pasando por la discordia, la empatía, la resiliencia y la generosidad.

Son muchas y muy diversas las características de una persona líder. Estas cualidades evolucionan, se transforman, se adaptan, se tornan

flexibles como un junco que se arquea ante la tormenta inesperada y casi nunca perfecta. Y hay varios elementos que siempre se mantienen: a la persona líder se la admira, nos habla desde la sinceridad, con verdades duras en vez de dudas insoportables, implica y busca participación y cooperación en lugar de seguidores complacidos y complacientes. Y es que, en definitiva, son personas que escrutan señales, a las que las personas les importan de manera auténtica. Decía Sócrates: «El camino más noble no es someter a los demás, sino perfeccionarse a uno mismo». Y con la intención de aportar y de ayudar a reflexionar nace este libro, buscando esa perfección de uno mismo que tiene más de valentía, esperanza y determinación en el camino que se recorre que de representación de modelo de excelencia. Fruto de una evolución, como una tímida serendipia.



Fuente: Elaboración propia.

CUADERNO DE BITÁCORA - En cada capítulo encontrarás dos tipos de actividades: unas más enfocadas a reflexionar, otras más a hacer. Te sugiero que tengas un cuaderno de bitácora, un diario de navegación en el que registrar todo lo que trabajas en este libro, un cuaderno especial para ti. Protégelo con mimo de las inclemencias del tiempo y consévalo con la idea de ir consultándolo siempre que creas necesario.

Avanza desde la calma, pero con agilidad

«Mi gran error, aquel por el cual no puedo perdonarme, es el día en que dejé mi obstinada búsqueda de mi individualidad».

OSCAR WILDE

En Real Academia Española (2014):

Incertidumbre

1. f. Falta de certidumbre.

Timonear un barco nunca es tan sencillo como parece. Las aguas en las que constantemente navegamos son inquietas, impredecibles y a veces hasta indomables. Aun así, buscamos entornos seguros. Incluso en medio de la tempestad, luchamos por conseguir cierto control, bien sobre las situaciones que vivimos, bien sobre emociones que experimentamos, porque necesitamos conectar con nuestro presente, saborear y valorar los aspectos que dan sentido a nuestro propósito de vida.

Mientras nos toque navegar por aguas turbulentas, el miedo, la inseguridad y la angustia seguirán existiendo, de forma que debemos tomar conciencia en medio de las adversidades para contrarrestarlas e ir paso a paso en la lucha para recuperar el sentido de nuestro ser y querer, y la convicción profunda de que tras los retos se esconden oportunidades que a menudo no hemos contemplado ni siquiera imaginado.

Cada año aparecen palabras, expresiones y neologismos que se adueñan de nuestras conversaciones más cotidianas y desaparecen a veces o pasan de moda igual que llegaron, como le sucede al *pantone* del momento. Si bien nos acompaña cada vez que asumimos travesías sin tierra a la vista, la palabra *incertidumbre*, repleta de contradicciones y preguntas, se ha hecho particularmente presente en estos tiempos. La definición que la Real Academia Española le da, sin ninguna otra acepción, es «la falta de certidumbre». Así de simple; así de escueta. Directa.

En tiempos agitados, la incertidumbre adquiere enorme protagonismo, más como sensación de inquietud y vulnerabilidad que como una simple palabra. Son épocas inciertas, de desconcierto, de vulnerabilidad y de interrogantes ante lo que va a venir. Y también de reflexión, de oportunidades, de creatividad, de transformación, de retos. Experimentamos una urgente necesidad de anticipar lo que está por venir; anhelamos conocer los senderos inexplorados. Es como cuando avanzamos al caminar, donde un paso nos conduce naturalmente al siguiente, y, sin embargo, ese acto aparentemente sencillo nos inunda de un sentimiento de vacío, de desamparo, de desabrigo. Esta sensación nos envuelve como un vértigo intenso que nos empuja hacia un abismo de incertezas.

Aceptar la incertidumbre y convivir con ella pasa por liberarnos de la búsqueda incesante de la certeza, por disfrutar y deleitarnos del camino y poner la mirada en el presente, aceptando que somos responsables de encontrar nuestros puntos de anclaje. Y es que son las olas desafiantes las que forjan la destreza porque, como dice esa frase de la sabiduría popular —frases que en tantas ocasiones encapsulan y capturan intuición y tanta sensatez—, «ningún mar en calma hizo experto a un marinero».

Durante mucho tiempo manifestábamos la imperiosa necesidad de salir de la zona de confort, de huir de ese estado mental de comodidad que no nos exige complicación y cuya rutina nos deja incluso abotargados, sin tomar conciencia ni atrevernos a dar pasos por miedo a perderla. Y en un momento como el actual parece que recordar la zona de confort nos genera esa cálida sensación de cuando llegas a casa tras un tiempo fuera, quizás creyendo que nuestra felicidad está unida a ese «más vale lo malo conocido que lo bueno por conocer»; quizás una felicidad que es más el resultado de la ausencia de adversidades que la existencia de acontecimientos.

Y es que perder nuestra zona de confort en el ámbito de lo profesional complica y altera el escenario. Como diría el sociólogo y filósofo Zygmunt Bauman, «nos enfrentamos a una nueva realidad precaria, cambiante, inestable y acelerada donde lo único que siempre será estable será el cambio». El ritmo de evolución, por vertiginoso que sea, nos empuja a adaptarnos a nuevos hábitos y costumbres, a caminar sin caernos aun sin saber dónde pisaremos en el siguiente paso que demos.

Y en esta incertidumbre que asusta e intriga a la vez, la persona líder se afana y debate por entender hacia dónde avanzar. Y el primer paso comienza por comprender que es decisivo avanzar con una nueva mirada, desde otra perspectiva y gestionar con nueva disposición. En un mundo en constante y galopante evolución, un mundo en el que la disrupción, la ruptura con lo anterior parecen hacerse habituales, y donde lo inesperado puede aparecer de repente, resulta sumamente importante conocer todos los elementos que pueden configurar la baraja. El contexto actual hace que el liderazgo esté bajo el influjo de un enorme desafío para el que hay que prepararse más que nunca.

Son muchas las escuelas, los modelos y las teorías sobre el liderazgo y, sin embargo, muy compleja su definición, y más difícil aún explicar los ingredientes para el éxito del líder. Aunque en todas las definiciones surgen temas comunes sobre influencia, gestión del cambio e importancia de la colaboración, conocer la cantidad de esos ingredientes y el momento en el que incorporarlos es casi terreno desconocido, porque no solo depende de uno.

Para hacer las cosas de forma diferente hay que aprender a adecuarse a un mundo cambiante. Conocer y aprender del pasado ayuda a entender el presente y mirar al futuro. «Aquel que no conoce su historia está condenado a repetirla», dice la frase de autoría anónima, aunque se le atribuye en primera instancia a Napoleón Bonaparte.

Más allá de los principios y las reglas, el contexto en el que estamos, este mundo que se maravilla y a la vez se asusta ante los avances tecnológicos, que siente que la crisis climática de la que tanto se hablaba está aquí y es ya una emergencia, que es consciente de la necesidad imperiosa de cuidar el talento; este mundo impresionado ante el clamor por el bienestar y la salud mental necesita y reclama un nuevo estilo de liderazgo coherente y humanista. Y es que, de lo contrario, no podremos hablar de liderazgo, sino de autoridad y poder.

Cada vez más buscamos que las personas nos inspiren, nos guíen y nos estimulen. No queremos ser gerenciados, sino gozar de libertad para implicarnos de otra manera en el proyecto, para sentirnos parte de él, sentir que aportamos y también que crecemos, conscientes de que a un verdadero líder le importa el aprendizaje y el crecimiento de su equipo, de las personas que lo forman.

El entorno actual parece impulsar hacia un estilo de liderazgo marcado por la prisa y la aceleración, con la constante sensación de estar resolviendo situaciones urgentes. No obstante, guiar con una serena calma deliberada, pero con agilidad puede contribuir a dilucidar el camino. La tolerancia a la incertidumbre es, precisamente, la habilidad de lidiar con la falta de certezas y de resultados inmediatos.

Liderar con calma

Entonces, ¿cómo lidero?, ¿cómo lidero con calma?, ¿por dónde empiezo?, ¿qué pasos debo tener en cuenta? Sin duda son muchos los aspectos que tienen que plantearse, pero lo más importante es empezar por el principio: el autoconocimiento. El autoconocimiento como fuente de un intenso proceso de aprendizaje es la piedra angular y nos determinará como líderes. Los llaneros solitarios no llegan lejos. Ese proverbio tan compartido «si quieres ir rápido ve solo; si quieres llegar

lejos ve acompañado» no son solo palabras: seguir adelante como un llanero solitario luchando contra viento y marea con dificultad para orientarse en sentido norte no parece tener precisamente eso, sentido. Es esencial recordar cuáles son aquellos valores que jamás debemos perder de vista. ¿Cuál es nuestra misión? ¿Hasta dónde quiero llegar? ¿Con qué propósito? A partir de estas preguntas —que uno a veces por diferentes razones no se hace: inseguridad, falta de confianza, exceso de confianza...—, el puzle va formándose.

Esta autoconciencia y autoconocimiento nos ayudará a trazar y potenciar nuestros puntos fuertes mientras actuamos sobre los débiles. Siempre sin miedo, porque conocer cuáles son nuestras limitaciones nos permitirá avanzar; conectar puntos, vivencias, experiencias y conocimientos... nos hará ver más allá.

El periodista, escritor y biógrafo estadounidense Walter Isaacson, en su biografía sobre Leonardo da Vinci, escribió algo que me impacta profundamente: «La capacidad de establecer conexiones entre diferentes disciplinas —artes y ciencias, humanidades y tecnología— es la clave de la innovación, de la imaginación y del genio».

Y continúa afirmando:

«En realidad, el genio de Leonardo era humano, forjado por su propia voluntad y ambición... No se debía al don divino de una mente con una capacidad de procesar información que los simples mortales no entendemos. Su genio era de una clase que entendemos y que incluso nos sirve de ejemplo. Se basaba en habilidades que podemos aspirar a mejorar en nosotros mismos, como la curiosidad y unas enormes dotes de observación».

Sin un tiempo de conexión, de reflexión, de calma previa a la acción, no será posible establecer esas conexiones de cosas diversas; esa mirada atenta a lo discorde que descubre ideas insospechadas.

En nuestro día a día presenciamos la eterna dualidad entre nuestro ángel y nuestro demonio: optar por permanecer en nuestro empleo actual o arriesgar por perseguir nuestro sueño; lanzarnos a emprender o continuar en nuestro puesto; acomodarnos en la situación presente o desafiarla; explorar una nueva estrategia o aferrarnos a la que ya conocemos.

La toma de decisiones requiere de reflexión desde esa mirada pausada y desde el equilibrio interno. Adaptarse desde los recursos de los que uno dispone es clave, pero para ello es esencial conocer esos recursos, y fomentar estar y sentirse bien. Y a menudo, nuestro ritmo frenético nos impide lo más importante: cuidarnos para cuidar. El bienestar emocional guarda una estrecha relación con nuestras acciones. Gozar de equilibrio, de una serenidad óptima, es un factor determinante en la prevención de problemas y en la toma de decisiones erróneas. No es teoría, no es divagación, es ciencia. Y si la persona líder no se cuida, ¿podrá cuidar?, ¿sabrá velar por el bienestar?, ¿tendrá la sensibilidad necesaria para entender la importancia de la salud a todos los niveles?

«Ningún viento es favorable para quien no sabe a qué puerto se encamina», decía Lucio Anneo Séneca (65 a. C.). Por eso, nuestra lucha diaria debe centrarse en buscar el autocontrol, saber hacia dónde nos dirigimos, gestionar los malos momentos y sentirnos con la capacidad de tomar decisiones coherentes para encontrar un estado de armonía. Es comprensible que dé miedo mirar hacia dentro. No hacerlo es sinónimo de decisiones equivocadas.

A menudo, tenemos que resolver cuestiones de forma repentina que implican acciones relevantes. Liderar desde la calma, pero con agilidad no es sino pararnos a pensar los pasos inminentes, analizar y evaluar cuál es el contexto actual, las dinámicas del equipo, identificar qué podemos realmente ofrecer y, a partir de aquí, definir soluciones reflexionadas, mirando hacia el futuro, sin perder la misión, evitando la trampa de quedar atrapados en el corto plazo.

Humanos e imperfectos

Hay una anécdota del todo personal que durante tiempo sentí como algo terrible, algo casi vergonzoso, algo que ni siquiera sabía poner en palabras. Solo lo sentía como un dolor punzante e incomprensible, consciente de que tenía mayor profundidad que la de una simple anécdota.

Tuve la oportunidad de cumplir un sueño, sin sospechar que se iba a transformar en lo que se transformó. Era mi primer viaje a la

Universidad de Oxford en mi trayectoria como investigadora. No me podía sentir más emocionada y afortunada por poder formar parte —aunque ínfima— del conocimiento, por tener el privilegio de estar allí. Y, efectivamente, así me sentí: extremadamente insignificante, paralizada por el miedo; incapaz de transmitir bien, incapaz de comprender lo que me estaba pasando. Cada día era más complicado que el anterior. No era un reto ni un desafío: era dolor.

Y así pasaron varios días. Tuve una reunión con quien iba a ser mi mentor, mi admirado Dr. George W. Leeson. La reunión tenía una duración de 20 minutos. La preparé con el mimo de quien prepara su puesta de largo, el cuidado de quien sabe que cada palabra es esencial y el respecto profundo al lugar, a la tradición, al conocimiento, al aire que se respira en una institución con siglos de existencia.

El Dr. Leeson quiso conocer, ciñéndome al tiempo estipulado, mis avances en el proyecto de investigación. Yo estaba realmente nerviosa, y desde el inicio sentí que nada iba bien. De manera precipitada, sin poder de convicción, sin transmitir lo que realmente quería a pesar de la intensa preparación previa, concluí; el propio entorno me comía y el imponente mundo académico, que tanto respetaba y admiraba, me mermaba. Me imponía pensar que me rodeaban las mismas paredes en las que grandes académicos habían sido reconocidos con premios Nobel y que yo debía estar a su nivel, cuando en realidad la sensación era de estar en un sitio equivocado, como si me hubiera colado por una grieta del sistema.

Una semana después tendría lugar la segunda reunión. La preparación fue intensa y amarga a la vez, como sintiendo el aliento del fracaso en la nuca. En esa segunda reunión pasó exactamente lo mismo: una dolorosa sensación de impotencia, de perder mi propia esencia. Y así me sentía casi día a día en las reuniones de equipo e incluso callejeando por la propia ciudad de Oxford, incapaz de disfrutarla, solo sufriendola, sintiendo que quizás «se darían cuenta» de que no era suficientemente buena para estar allí, de que efectivamente me había colado.

Tiempo más tarde, de manera casi casual, como a veces sorprende la vida, pude poner nombre a lo que me estaba ocurriendo: *el síndrome*

del impostor. Es esa terrible sensación de no ser lo suficientemente capaz, competente ni buena, de estar donde se está por suerte y no por mérito, de no estar nunca a la altura de las circunstancias. Identificarlo fue para mí como una ruptura, como un fin de ciclo, como una pequeña liberación. Supe entender y reconocer que a muchas otras personas les ocurría, personas a las que admiro profundamente, con carreras profesionales exitosas y logros académicos brillantes, personas que consideramos triunfadoras con un público entregado y que, sin embargo, digieren su día a día entre sobresaltos de falta de autoestima. Identificarlo fue para mí liberador, pero aún no lo sentía como un fin de ciclo. Sin duda seguí temiendo el momento de una siguiente reunión. Y llegó esa tercera y temida reunión. Antes de empezar, el Dr. Leeson, con extraordinaria empatía, consciente de que estaba sufriendo, de pronto me interrumpió y me dijo: «Adela, espera. Es importante que recuerdes algo. No me tienes que impresionar a mí, te tienes que impresionar a ti». Y ahí comenzó para mí un viaje vital; comenzó otra forma de trabajar, de enseñar y de ser.

Hoy en día cuento y comparto esta historia con mis estudiantes quizás por el anhelo de intentar evitarles las consecuencias de la falta de autoestima; quizás por un reto personal de superar y verbalizar lo pasado. Quizás por ambas cosas. Siempre que lo cuento me recorre un escalofrío, siempre hago un viaje no cómodo. Y siento sus miradas, siento su complicidad, siento cómo me comparten que también lo han vivido... lo escucho sin voz, sin necesidad de hablar. Lo escucho. Mis alumnos se sorprenden cuando les cuento que también les pasa o les ha pasado a personas de mundos diferentes: desde el mundo de la tecnología hasta los grandes chefs pasando por actores y actrices, músicos... y un larguísimo etcétera. Personas como la directora de operaciones de Facebook, Sheryl Sandberg, Paco de Lucía, Meryl Streep, Natalie Portman, David Bowie, Emma Watson, Lady Gaga, Michelle Obama lo han compartido. No dejo de sorprenderme con la enorme lista que aumenta cada día.

El síndrome del impostor se empieza a conocer en 1978 tras la publicación del artículo «El síndrome del impostor en mujeres de alto rendimiento: dinámica e intervención terapéutica» por la Dra. Pauline

R. Clance y la Dra. Suzanne A. Imes. «La mayoría de las personas que sufren el síndrome del impostor no dirían que se sienten como impostoras. Pero cuando oyen hablar sobre el tema a menudo exclaman: «¡Así es exactamente como me siento!», asegura la Dra. Clance.

Y, sin duda, hay mucho camino por investigar en torno a este síndrome.

Déjenme que les cuente una anécdota más.

No puedo olvidar las sensaciones que la primera e impactante autobiografía de Maya Angelou, *Yo sé por qué canta el pájaro enjaulado*, me dejó.

Mil y un oficios: escritora, cocinera, poeta, camarera, cantante, actriz, bailarina, periodista, activista por los derechos civiles de los afroamericanos, obtuvo un Premio Grammy, fue nominada a un Emmy y recibió más de cincuenta títulos honoríficos. Eso es solo un escueto resumen de su intensa trayectoria y nada comparado con su intensa vida de lucha, de tenacidad, de inquebrantable fortaleza. Pues bien, Maya Angelou describió muy bien cómo se siente quien padece este síndrome, tan bien que me produce un terrible desasosiego, una ternura incontenible: «He escrito once libros, pero cada vez pienso que me van a descubrir de repente. Como si se la hubiese jugado a todo el mundo y me fuesen a pillar».

Nada puedo añadir, excepto que vivir sintiendo esto es profundamente doloroso.

Por una cuestión de ego, de imagen o por miedo a los prejuicios estamos constantemente intentando impresionar a los demás. En ese deslumbrarnos, el autoconocimiento juega un papel crucial en asumir las cosas con calma y con agilidad para dar pasos, sabiendo hacia dónde vamos, siendo muy conscientes de las debilidades que tenemos, pero muy atentos al camino que debemos seguir.

El liderazgo del siglo XXI empieza por impresionarnos a nosotros mismos sin necesidad de maquillar imperfecciones. Lograrlo implica emprender el viaje de la forma más natural posible. Porque saber interpretar nuestras emociones pasa por hacernos preguntas incómodas.

Hace tiempo, un alto directivo de una multinacional me dijo: «Es tan fácil mirar para otro lado y saltarnos todos nuestros principios».

Años más tarde, y en otro estadio, tuve la oportunidad de conocer a alguien que me ha marcado y sin duda inspirado y ayudado. Nuestro primer encuentro fue compartiendo escenario. Sir John Whitmore, piloto de carreras británico, padre del *coaching* y autor del conocido modelo GROW (2010). Me impresionó su forma de mirar, moverse, interactuar desde la máxima y auténtica humildad, así como la conciencia social y medioambiental que profesaba cuando aún no era habitual hablar de estos temas. Habiendo hecho este viaje del autoconocimiento, su discurso sobrepasaba la preocupación por las personas y ahondaba en el daño que podemos hacerle al planeta.

Problemáticas tan vigentes como la sostenibilidad o la necesidad de una ética empresarial acorde a la sociedad de hoy en día plantean desafíos sin precedentes a compañías como las que se saben frente a nuevas responsabilidades ante luchas como el calentamiento global o a la importancia de un mayor compromiso social. La coyuntura actual no deja mucho margen para el lujo de ser irresponsables.

Aunque las crisis suelen favorecer el pensamiento cortoplacista, también pueden servir a las personas que lideran empresas para recordar que existe una oportunidad extraordinaria para cambiar las reglas de juego, propiciar cambios relevantes y contribuir a la evolución de los paradigmas que nos trajeron hasta aquí.

Sin importar el tamaño de la empresa, los líderes contemporáneos tienen la responsabilidad de mirar hacia adelante desde una óptica sistémica, captando la totalidad de lo que ocurre a su alrededor y preocupándose por algo más que el futuro inmediato. La sostenibilidad ambiental y el enfoque en el bienestar no deben ser simples tendencias pasajeras, sino principios fundamentales que guíen las operaciones empresariales. Deben convertirse en la norma que oriente la conducta en los negocios, más allá de modas temporales.

Nos sentimos vulnerables al asumir la responsabilidad no solo de preservar nuestro planeta, sino también de arraigar esta práctica virtuosa en el tejido mismo de las personas cercanas. Esta tarea se torna aún

más apremiante a medida que las señales de alerta roja se multiplican en frecuencia. Contemplar el porvenir con una perspectiva responsable recae en la labor de cada uno de nosotros, y es crucial internalizar esta mirada altruista.

La visión de Sir John Whitmore iba más allá de observar simplemente el entorno y su contexto circundante; procedía de haber realizado un viaje personal profundo de autoconocimiento. Comprendía que el autoconocimiento, como fuente esencial de un proceso de aprendizaje profundo, ejerce una influencia crucial en nuestra capacidad para liderar. Whitmore afirmaba que el desafío radica en que, si no elevamos tanto nuestra propia conciencia como la de aquellos que colaboran con nosotros, el rendimiento resultante será mínimo en su alcance y potencial.

Resulta asombroso lo complejo que es ese autoconocimiento, ese «mirar adentro». Ignoramos muchos aspectos de nosotros mismos y, en ocasiones, los tememos o no sabemos ponerlos en valor. Por ello, es esencial llegar a ese conocimiento, alcanzar ese nivel de comprensión que nos ayude y nos guíe a conocer, potenciar y valorar nuestras habilidades y competencias.

El arte de conocerse

«Conócete a ti mismo» es uno de los más famosos aforismos de la Antigüedad griega, una frase situada en el pórtico de entrada del templo del dios Apolo en la ciudad de Delfos en Grecia, en el siglo IV a. C. Con el tiempo, muchos autores han adoptado y adaptado esta sentencia, lo que la ha llevado a experimentar algunas variaciones.

En 1995, Daniel Goleman afirma: «El conocimiento de uno mismo, es decir, la capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece constituye la piedra angular de la inteligencia emocional». Este psicólogo mundialmente conocido por su libro y su teoría, *Inteligencia emocional*, popularizó, en 1995 y hasta el día de hoy, la rompedora idea de que lo determinante para el éxito en la gestión no es el cociente intelectual o la formación teórica y técnica, sino la inteligencia emocional.

Un directivo o directiva de una empresa, por muy inteligente y capacitado que esté, puede fracasar por la falta de conocimiento de sí mismo. Si no es capaz de reconocer sus propias emociones, sus talentos y su potencial, difícilmente podrá gestionarlos y comprender a los demás.

Es esencial la combinación de sabiduría y conocimiento técnico; del entorno y la organización. Y esa sabiduría es una fusión entre inteligencia y escoger el momento, viendo y percibiendo la oportunidad para la acción, siempre desde la calma, pero con agilidad.

Tal y como apuntaba Daniel Goleman, las reglas del juego en el ámbito empresarial están cambiando y se nos juzga según normas nuevas. Ya no solo importa la preparación y la experiencia, sino la manera en que gestionamos tanto nuestra implicación como la de los demás. «El liderazgo no tiene que ver con el control de los demás, sino con el arte de persuadirles para colaborar en la construcción de un objetivo común», dice Goleman.

Es tiempo de incrementar nuestro grado de conciencia, de cuestionarnos las cosas para evolucionar, de desarrollar aptitudes de apertura, de movilizar e inspirar a otros en la búsqueda de resultados más allá de los inmediatos. Pero sobre todo es tiempo de reflexión para pasar a la acción.

Tiempo de reflexión

- Dejando a un lado las frustraciones cotidianas, ¿qué aspecto de tu trabajo te causa mayor insatisfacción?
- ¿Cuál es la cuestión que tienes siempre en mente y que te preocupa más?
- Si tuvieras que marcarte un propósito en la vida, ¿cuál sería?
- ¿Cuál es tu misión?¹

¹ La misión corresponde al propósito de vida, es decir, aquello que quieres lograr en la vida, expresado de forma concreta y específica.

- ¿Cuál es tu visión?²
- ¿Cuáles son tus valores? ¿Y los de tu empresa? ¿Hay coherencia?
- ¿Qué quieres conseguir a corto (tres meses), medio (seis meses) y a largo (quince meses) plazo? Enumera tres objetivos que sean alcanzables y realistas.
- En el trabajo, ¿durante cuánto tiempo te muestras positivo y durante cuánto tiempo negativo? Analízate a lo largo de un día y toma nota de los pensamientos más recurrentes.
- ¿Cómo te definirías en tres palabras?

En este tiempo de reflexión, si te apetece saber más sobre el síndrome del impostor contado en primera persona, te animo a que veas este vídeo de Michelle Obama.

Sigue este enlace o escanea el QR:
https://youtu.be/dumm_XfHkmY?si=fqv_giVp5VeAPmvF



Y disfruta de estos siete minutos junto a Maya Angelou:

Sigue este enlace o escanea el QR:
<https://www.youtube.com/watch?v=5yFkV4rRywg>



Tiempo de acción

En las siguientes tres actividades conocerás el Test del síndrome del impostor que la doctora Clance desarrolló para ayudar a las personas a determinar si tienen o no esas características. Está en su versión original. Toma nota de los resultados.

² La visión es una parte más emocional, donde defines tus valores y de qué manera los aplicarás para cumplir tu misión.

Por un lado, hay una actividad llamada Mi identidad: tu identidad pública, cómo te ven otras personas y, por otro, la realización profesional a través del modelo GROW. Es esencial que tras recibir las respuestas anotes tus conclusiones.

Test Clance IP Scale

Sigue este enlace o escanea el QR:
<https://paulineroseclance.com/pdf/IPTestandscoring.pdf>



Actividad 1: Mi identidad

Esta es una práctica que probablemente te sorprenda al inicio y mucho más las respuestas. Pregunta a dos personas de tu familia, dos amigos o amigas y dos personas de tu trabajo (que formen parte de tu equipo o supervisen tu trabajo) sobre tus tres mayores fortalezas y tus tres áreas de mejora. Pídeles que reflexionen sobre ello y te lo envíen (WhatsApp, email...).

Actividad 2: Modelo GROW

G – *Goal* (objetivo)

R – *Reality* (realidad)

O – *Options* (opciones)

W – *Will* (voluntad)

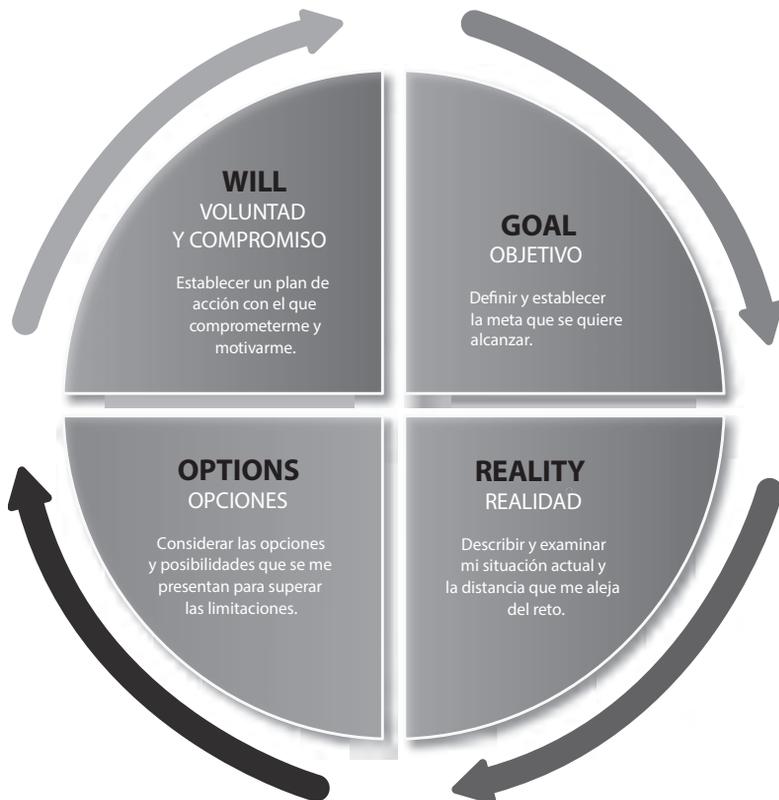
En esta segunda actividad emplearemos el modelo GROW, creado por Sir John Whitmore en los años 80, para avanzar en la consecución de tus objetivos. La clave es que los tres objetivos que te has propuesto en el primer ejercicio de reflexión no solo sean SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas y en un horizonte temporal), sino motivadores, inspiradores y retadores.

Tras poner sobre la mesa tus objetivos, avanza en el modelo GROW.

- **Goal (Meta).** En este primer punto, cuestionate qué quieres. Es muy importante que los objetivos te los planees en clave positiva.
- **Reality (Realidad).** El segundo paso será definir cuál es tu situación actual. Diagnostica qué te separa de tu meta, qué te impide alcanzar y los obstáculos que encuentras.
- **Options (Opciones).** En tercer lugar, valora las diferentes opciones: ¿cuál de ellas está más a tu alcance?, ¿qué pasos tendrías que dar para alcanzarla? En tus planteamientos, ten siempre un plan B e incluso un plan C.
- **Will (Voluntad).** Finalmente, llega el momento de que valores tu voluntad y determinación para conseguir tus objetivos y tu compromiso. Recuerda: un objetivo sin plan no es un objetivo sino un deseo.

Es importante que avances poco a poco por el modelo hasta plantearte tu plan de acción. Por pequeños que te parezcan los pasos, serán grandes al verlos desde la distancia. No olvides escribir tus avances y poner fecha para que puedas comprobar su cumplimiento.

Figura 1.1. Modelo GROW



Fuente: Sir John Whitmore (2010).