

Jorge Cuervo

Autoliderazgo en la empresa y en la vida

**Conocerte
de verdad para
saber cómo
superar los retos
de un mundo
incierto**

Libros de Cabecera

Autoliderazgo en la empresa y en la vida

Jorge Cuervo

Vivimos un momento con un altísimo grado de incertidumbre. Saber obtener el máximo provecho de nuestros recursos personales marcará la diferencia, tanto en la vida profesional como en nuestro mundo personal.

Como afirma el propio autor: «Cuando empecé a escribir este libro hace dos años era muy consciente del mundo cambiante e incierto que habitábamos, pero no llegaba a imaginar hasta qué punto iba a ser necesario aprender lo más rápido posible a dar lo mejor de nosotros mismos para afrontar sus retos».

Hoy es fundamental cambiar el antiguo paradigma de *lucha contra la incertidumbre* por el nuevo de *aprender a vivir en la incertidumbre* –siempre acompañada por la inseguridad y los miedos–. Al hacerlo descubres que el verdadero camino es el autoliderazgo: conocerte bien y saber desarrollar tus potenciales para dar la mejor versión de ti y, en consecuencia, la mejor respuesta a lo que la vida te ponga por delante.

Este libro de Jorge Cuervo está formado por tres partes diferenciadas:

- La primera pone las bases para conocernos mejor y muestra cómo funcionamos las personas en realidad, porque no solemos ser como creemos que somos...
- La segunda parte expone el modelo de los estados personales, y una herramienta de autoconocimiento y gestión personal denominada Mapa de los niveles de energía, ambos desarrollados por el propio autor a lo largo de su práctica profesional.
- Y en la última parte ofrece ejercicios para que el lector pueda desarrollar su autoliderazgo a su propio ritmo, transformando el habitual día a día en un conjunto de oportunidades de crecimiento profesional y personal.

Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

Más información
aquí:



THEMA: KJMB
ISBN: 978-84-121395-2-5



Autoliderazgo en la empresa y en la vida

Conocerse de verdad para
saber cómo superar los
retos de un mundo incierto

Jorge Cuervo

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Barcelona – Madrid

1ª edición: octubre 2020

© 2020 Jorge Cuervo Cimadevilla

© 2020 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, 7º G

08007 Barcelona (España)

www.librosdecabecera.com

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

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

Diseño de la colección: Nèlia Creixell

Editora: Virtuts Angulo

Portada: P.A.R

Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-121395-2-5

eISBN: 978-84-121395-3-2

THEMA: KJMB

Depósito Legal: B 17152-2020

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España – *Printed in Spain*

Índice

Prefacio: Neutrófilos y liderazgo	7
Parte I: Lo que hay que saber de cómo funcionas realmente... y modificar algunas ideas que pueden limitarte	15
1. Introducción a la primera parte: aprender a conocerse para afrontar mejor un mundo incierto	17
2. Somos subjetivos, no somos objetivos	25
3. ¿La realidad es real?	29
4. Un solo cerebro, y dos formas de funcionar	31
5. Es importante distinguir entre emoción y sentimiento	35
6. Las creencias, el esqueleto de la mente	41
7. El ego debe trabajar para ti, y no al revés	49
8. Hoy hay que buscar la seguridad en nuestro interior	59
9. Dar e invertir	65
Parte II: El mapa de los niveles de energía. Un modelo para entender el funcionamiento personal... y para cambiar lo que quieres cambiar	69
10. Introducción al mapa	71
11. Los estados personales: ¿somos?... ¿o en realidad estamos?	75
12. La zona de confort vista desde la perspectiva de los estados personales	83
13. Los estados personales y tus niveles energéticos	87
14. Los niveles de energía	91
15. Cómo utilizar el mapa de los niveles de energía para el cambio personal	117
Parte III: Ejercicios prácticos para desarrollar el autoliderazgo	125
16. Introducción: tres caminos para la gestión personal	127
17. Cómo utilizar los ejercicios	133
18. Ejercicio 1. La conexión a través de la respiración. Detener el secuestro por parte de la mente automática	135
19. Ejercicio 2. Cambiar de estado a través de la conexión cuerpo-mente	137
20. Ejercicio 3. El caminar consciente. La conexión con el nivel esencial	141

21. Ejercicio 4. Mi compromiso. Aprender a cambiar de estado a diario	143
22. Ejercicio 5. La feria de los pensamientos. Tomar consciencia de los pensamientos de la mente automática, y soltarlos. Frenar y evitar la <i>comida de coco</i>	147
23. Ejercicio 6. El ascenso al sol. Un potente ejercicio para conectar con el nivel esencial y activar la mente creadora	153
Conclusión final	159
Anexos: Formas del ego de conseguir seguridad externa	163
1. Conseguir el control mediante el poder	166
2. Crear una fachada	171
3. La evitación	173
Agradecimientos	175

PREFACIO

Neutrófilos y liderazgo

Este texto nació a primeros de agosto de 2019, cuando estaba a punto de finalizar una estancia hospitalaria de más de tres semanas. Aunque he reescrito y modificado mucho todos los capítulos de este libro desde entonces, he decidido mantener este prefacio tal cual lo redacté, porque recoge cuál era mi energía en aquel momento, cuando me descubrí atravesando situaciones del estilo de las que luego, desgraciadamente, la pandemia del coronavirus ha llevado a muchísimas personas en todo el mundo. Me parece una adecuada puerta de acceso a unos aprendizajes que pueden ayudar a superar situaciones difíciles, en un mundo tan incierto y cambiante como el que esta pandemia ha desvelado ante nuestra vista.

Noviembre de 2015. Después de casi dos años de búsqueda incesante, de médico en médico, de dermatólogos a alergólogos, pasando por internistas y oftalmólogos, acabé dando finalmente con la respuesta a unas extrañas manchas que aparecían en torno a mis ojos. No parecía nada serio, pero una voz interior me impulsaba, una vez y otra, a seguir buscando las causas, porque presentía que no era banal. En la vida no es raro que, cuando ocurre algo importante, si te escuchas ves que ya lo sabías.

En esta ocasión, la clave me la ofrecieron dos brillantes dermatólogos. El primero me reconoció que no sabía lo que era, y que podía ponerme en contacto con un colega suyo especializado en enfermedades poco frecuentes. Su actitud me produjo un inmenso respeto: gestionó bien su ego, supo apartarse y redirigirme. Esto no solo es de buen profesional, sino de líder. Un buen líder sabe cuándo arrancar... pero también cuándo pasar el testigo. El segundo dermatólogo, a quien el anterior me había remitido, efectivamente alcanzó un

diagnóstico acertado... y no fue fácil de digerir. Mis manchitas eran los primeros síntomas de una enfermedad autoinmune que podía seguir un curso variado, pero cuyas manifestaciones más graves eran mortales e incurables. No se sabía bien de qué dependía que atacase a un órgano u otro. En realidad, se trataba de una enfermedad de las consideradas raras.

Inicié una batería de pruebas médicas durante meses. En mi caso, la afectación era solo cutánea, y ningún órgano importante estaba dañado... al menos todavía. Eso sí, en peligro potencial, todos. Existía un posible tratamiento, bastante duro, y que no ofrecía curación, solo detener la enfermedad y diferir su reaparición. Ante ese panorama, decidí no efectuarlo mientras ninguna víscera principal se viese afectada, al tiempo que mantenía una vigilancia y seguimiento estrictos, y empecé un programa de homeopatía. Este me dio ciertos resultados, pero sobre todo me aportó mucho conocimiento sobre mí mismo. El caso es que todo se aceleró cuando en verano de 2018 la enfermedad empezó a atacar mis riñones. ¡Cambio de planes! Me vi enfrentado a aquello que quería evitar a toda costa. Por resumir, desde final de 2018 hasta el momento en que escribo estas líneas —sí, este texto nace en una habitación de hospital— seguí un tratamiento de seis meses de duración, formando parte de un protocolo de investigación médica, y a continuación, un auto-transplante de médula ósea mediante mis propias células madre, con una estancia hospitalaria de tres a cuatro semanas. Vamos, el último grito.

Cuando escribo este prefacio, estoy a punto de culminar todo ese proceso, y puedo afirmar que fácil no ha sido, pero me ha hecho aprender mucho sobre mí mismo. Desde luego, quien saldrá no será el mismo que entró. De hecho, el propio título de esta introducción tiene su origen en una broma surgida en una de las visitas hospitalarias con uno de los médicos que me ha estado tratando. La he recogido en el título por plasmar muy bien lo que han sido mis referentes durante una buena temporada. Por una parte, los neutrófilos —un cierto tipo de glóbulos blancos—, cuyo índice ha sido un indicador clave para decidir si estaba preparado o no para salir del

► Prefacio

hospital. Por otra, el liderazgo, que he visto surgir en torno a mí en mil pequeños detalles diarios durante toda mi estancia hospitalaria.

Porque me ha dado fuerza y me ha animado el verme rodeado de personas enormes, que han aprendido a amar la vida momento a momento, superando el dolor y el infortunio. Me refiero a compañeros pacientes —nunca se ha creado un nombre más acertado para un enfermo que el de *paciente*— y sus familiares, con unos historiales que me hacían sentir que lo mío no era nada en comparación. Siempre encontré ánimo, apoyo y orientación en ellos, con la mano abierta y la sonrisa a punto.

Otras personas que me impresionaron hasta la total admiración fueron tanto los equipos médicos, de enfermería, de auxiliares y de limpieza de la planta de Hematología del Hospital Vall d'Hebron, de Barcelona. Es una de las plantas duras, con casos muy serios, unas labores de gran complejidad técnica y un día a día complicado. Sin embargo, con su actitud siempre positiva, y aportando alegría en las situaciones más fatigosas, muestran el verdadero significado de la palabra vocación. Lo que hacen no se paga con dinero, es dar Amor —con mayúscula— puesto en forma sólida, en forma de hechos. Curan con sus conocimientos, y también con su ejemplo, su actitud y su energía. Mostrando empatía y absorbiendo el dolor ajeno que luego tienen que cargar a sus espaldas. ¡Ejemplo de autoliderazgo! Auténticos sanadores y sanadoras. Y los pacientes lo agradecemos y lo necesitamos.

Yo, presunto experto en liderazgo, me he sentido muy pequeño ante tanta humanidad. Al hablar de liderazgo solemos equivocarnos pensando solo en grandes retos, en empresas y personajes notorios. Pero el mundo funciona sobre todo porque cada día hay mucho pequeño liderazgo de enorme valor, que se plasma en cosas cotidianas, aparentemente anodinas, pero de capital importancia. ¿Qué liderazgo podemos encontrar en limpiar a una anciana que, gimiendo de dolor en plena noche, ha perdido el control de sus esfínteres? A primera vista, parece que no haya relación, pero no es cierto, la hay y muy directa. Porque se trata de saber dar la mejor versión de uno mismo en cualquier circunstancia, y estas personas a diario

regalan muchos ejemplos de cómo hacerlo. Me han mostrado que todos podemos ser nuestros propios héroes.

Qué es el autoliderazgo

Podríamos definir el autoliderazgo precisamente como la capacidad de una persona para ofrecer ante cualquier situación la mejor versión de sí misma, sean cuales sean las circunstancias. Y estas son cada vez más imprevisibles, en tiempos de coronavirus lo sabemos bien... Sin embargo, viene en nuestra ayuda el recuerdo de Viktor Frankl: no siempre podemos elegir las situaciones que nos toca vivir, pero siempre podemos elegir cómo vivirlas, siempre podemos decidir nuestra actitud frente a ellas. Descubriremos también que el autoliderazgo, más que un talento, es una musculatura: se entrena y fortalece con la práctica, y desarrollarlo está al alcance de cualquiera que practique lo suficiente.

**En esencia el autoliderazgo consiste en aprender
a escucharse, a conocerse lo mejor posible para,
desde esa consciencia, decidir cómo queremos vivir
una determinada situación sacando el máximo partido
de nuestros potenciales**

Así mostraremos la mejor versión de nosotros mismos, daremos la mejor respuesta posible, y podremos probar caminos nuevos. Y aprenderemos de la experiencia, tanto de lo que ha salido bien como de lo que no ha tenido el resultado que esperábamos, para preparar situaciones venideras.

Por lo tanto, el autoliderazgo tiene mil facetas pero, en la práctica, se pueden concretar en dos aspectos clave:

- **La capacidad de decidir la propia actitud frente a cualquier situación**, lo que equivale a poder decidir cómo vivir nuestra vida. Si no sabes hacerlo, acabas a rastras de las circunstancias y de tus automatismos inconscientes. En resumen, o tú decides

tu vida, o tu vida te decide a ti. Por eso *hay personas que hacen cosas y personas a las que les pasan cosas*, y tú en cada ocasión, por acción o por omisión, decides en qué grupo vas a estar. Cada decisión que tomas —o que evitas— condicionará las siguientes, y eso va definiendo tu *trayectoria* vital.

- **La capacidad de ver cualquier situación como inicio y no como final.** Como casilla inicial en el juego de la vida. Es decir, cuando parece que la vida te está diciendo *esto es lo que hay* y ya está, quien se autolidera lo interpreta como *esto es lo que hay, lo acepto y... a partir de esto, ¿qué podría haber?*

Por eso, este libro va dirigido a cualquier persona que desee exactamente eso: conocerse mejor, aceptarse, y luego saber gestionarse para dar su mejor versión. Es autoliderazgo y está al alcance de todos. En realidad, no hace falta ser Nelson Mandela, pues pequeñas mejoras en la autoconsciencia pueden provocar grandes cambios en la vida.

Qué encontrarás en este libro

El libro nace con la vocación de ser práctico y sencillo. Para que cualquier persona pueda manejarlo con facilidad y obtener provecho. Supone para mí un reto ambicioso. Me viene a la mente un proverbio budista que dice más o menos así: «ser feliz es sencillo, lo difícil es ser sencillo». En eso estamos, por la experiencia de mis dos libros anteriores, sé que mi redacción tiende a ser —sobre todo cuando pilota el ego— más complicada de lo que debería. Por tanto, he asumido el propósito de ser lo más directo posible. Espero haberlo conseguido y, si no, solicito tu indulgencia, porque la intención era buena.

Por otro lado, y persiguiendo el mismo objetivo de claridad y sencillez, he optado por no utilizar notas y comentarios a pie de página, y por evitar todas aquellas referencias que no quepan en el propio texto de manera natural. No he tenido en ningún momento la pretensión de escribir un libro científico, pero sí la de escribir un libro auténtico.

Por ello, todos los ejemplos que figuran en estas páginas son casos y situaciones reales, en su mayoría procedentes de mi experiencia como directivo y, posteriormente, como *coach*. Para salvaguardar la privacidad de las personas implicadas, que a menudo estaban atravesando momentos difíciles, he optado por suprimir o modificar todos los nombres y los datos temporales y geográficos que faciliten su identificación.

También en algunos aspectos concretos me ha parecido conveniente recuperar explicaciones o ejemplos de alguno de mis dos libros anteriores, *Mejor liderar que mandar* y *Qué hacer con tus miedos*, por su claridad y también, en el caso de haber leído alguno de ellos, para ayudar al lector a enlazar conocimientos.

El libro se compone de tres partes:

- En la primera descubriremos aspectos clave de cómo funcionamos las personas, lo cual no suele coincidir con cómo creemos que funcionamos. Se trata de conocimientos en su gran mayoría poco divulgados, y a menudo no son intuitivos. Por lo tanto, decidimos y actuamos sin tenerlos en cuenta. Esto puede impedir que consigamos los resultados que deseamos, causar más estrés del que deberíamos experimentar y hacer que no seamos todo lo felices que podríamos.
- En la segunda parte visitaremos un modelo de cómo funcionamos las personas *realmente*. Es fruto de la síntesis e integración de conocimientos y experiencias de muchos años, y su intención es ser sencillo e intuitivo... y, sobre todo, útil a la hora de diseñar cambios personales eficaces. Incluye una herramienta de autoconocimiento que denomino *mapa de los niveles de energía*, nacida y experimentada en mi trabajo directo durante procesos de *coaching*, con la intención de empoderar a los clientes y agilizar los procesos de cambio personal. Y no digo nada más ahora, luego tendrá su espacio.
- La tercera parte del libro propone algunos ejercicios clave para potenciar el autoliderazgo. En su mayoría los he ido desarrollando a lo largo del tiempo en la práctica profesional, y otros son

► Prefacio

adaptaciones de ejercicios clásicos de *coaching*. Todos ellos están diseñados o modificados para ser utilizados sin la necesidad de que esté presente un *coach* o acompañante. El objetivo es proporcionar herramientas para ejercitar de manera autosuficiente los conocimientos obtenidos en las partes primera y segunda. Es preciso tener en cuenta, sin embargo, que el trabajo individual en solitario ofrece más dificultades que el efectuado con guías y acompañantes. Por lo tanto, mi primera recomendación siempre será la de trabajar con algún profesional sólido y fiable. En tal caso, el libro también será un buen soporte para acelerar y consolidar aprendizajes, y para facilitar la eliminación de frenos, limitaciones y autoengaños.

Y ahora todo queda en tus manos. Deseo que tu camino sea largo y provechoso, y que este libro sea un humilde colaborador que te ayude a allanar algunas dificultades y a que el aprendizaje sea rico y motivador. Porque recorrerás un camino que siempre tiene premio. Y tal vez descubras que a menudo ese premio no está al final, sino en el propio discurrir del proceso: la felicidad, más que un objetivo, es algo que encuentras durante el caminar, cuando sabes vivirlo adecuadamente. Porque recuerda, pequeños cambios en tu gestión interior pueden provocar grandes cambios en tu vida. ¡Ánimo y adelante!

Parte I

Lo que hay que
saber de cómo
funcionas
realmente... y
modificar algunas
ideas que pueden
limitarte

CAPÍTULO 1

Introducción a la primera parte: aprender a conocerse para afrontar mejor un mundo más incierto

Los humanos somos buenos engañándonos a nosotros mismos. Esto probablemente no ocurre por casualidad; es posible que nuestros primitivos antepasados necesitasen convencerse a sí mismos de ciertas cosas —y también ignorar otras— para salir con convicción y energía a buscar el sustento diario de su prole. Hoy, sin embargo, parece cada vez más claro que esos trucos grabados a fuego por nuestro pasado histórico se están convirtiendo en frenos a la hora de emprender proyectos y lograr resultados.

Mi experiencia profesional me indica que los principales problemas en nuestra vida nacen de que, al conocernos poco, no alzamos el vuelo desde la pista de despegue de lo que realmente somos, sino desde la pista de lo que creemos que somos, o aún más difícil, desde lo que creemos que deberíamos ser. Por lo tanto, no planteamos el viaje desde las coordenadas en las que nos encontramos realmente, y la hoja de ruta que establecemos no sirve. Acabamos actuando distinto de como esperábamos, y a menudo lo que intentamos no sale como queríamos. Nos puede faltar convicción, o energía para emprender, o capacidad de ver las oportunidades, o el enfoque, o la perseverancia, o la flexibilidad...

En realidad, conocerse es una tarea que no tiene final. Cuando crees que te conoces un poco, llega la vida y te desborda por todas partes, y descubres que no es así, como me ocurrió a mí durante mi tratamiento y un poco como probablemente también nos pasó a muchos durante la pandemia de la covid-19. De hecho, aunque afrontes una experiencia muy dura, si la vives con consciencia

puede dejar un poso de aprendizaje y crecimiento, ser un paso adelante hacia el autoconocimiento. ¡Hay camino! En esta Parte I vamos a descubrir y comprender algunos aspectos clave de nuestro cuerpo y de nuestra mente y, sobre todo, de la relación que se establece entre ambos. Es posible que, poco o mucho, modifique la visión que tienes de ti, como profesional y como persona. Así, conociendo algo mejor el funcionamiento real, podrás desvelar todo tu potencial. Y ahora, como último paso antes de emprender el viaje, hemos de dedicar unos momentos a escrutar el territorio que vamos a atravesar.

Qué tiene de diferente el mundo actual y cómo nos afecta

Con frecuencia tengo la sensación de que los cambios acelerados y persistentes me superan. He visto que es una sensación muy frecuente, la comparten muchas personas. Es lógico que así ocurra, porque apenas empezamos a ser conscientes de hasta qué punto vivimos una situación nueva para la Humanidad. Todos somos hoy conejillos de indias. La aceleración de la ciencia y de la tecnología está creando un mundo con características tan diferentes, que no tiene precedentes en la historia. Ocurren cosas inesperadas, y prever las consecuencias de nuestras decisiones es cada vez más difícil. Esto convierte la vida en puro experimento. Pero a cambio, si tienes la mente abierta tendrás garantizado que no te aburrirás. Tampoco es mal negocio, ¿verdad?

Para hacer más definible el mundo actual se utiliza la expresión VUCA. Es un acrónimo de origen estadounidense y militar. Procede de unir las siglas —en inglés— de las cuatro características que al confluir hacen que una situación sea calificada como tal:

- Volatilidad
- Incertidumbre
- Complejidad
- Ambigüedad

Por lo tanto, cuando se define el mundo actual como mundo VUCA se pretende expresar que es en altísimo grado volátil, incierto, complejo y ambiguo. Es decir, un lío tremendo. El concepto se utiliza desde hace décadas; sin embargo, el grado de sensación de VUCA que ha provocado la pandemia de la covid-19, muy pocas personas lo hubieran podido imaginar.

¿Y qué consecuencias puede tener un mundo VUCA? La mayoría no las conocemos, y no podemos todavía ni preverlas, ni en positivo ni en negativo. Sin embargo, hay algunos aspectos que ya son evidentes y que plantean auténticos retos, de entre los cuales hay dos que ahora nos conviene mucho explorar...

Reto 1: el mono neurótico

El sistema nervioso humano nació y se desarrolló durante milenios en un entorno natural para afrontar los grandes retos de la supervivencia: salvarnos de un depredador, soportar hambre o sed, en suma, sobrevivir en la naturaleza. Lo explica muy bien el biólogo Robert Sapolsky en su famosísima obra *Por qué las cebras no tienen úlcera*: nuestra base neurológica como mamíferos es similar a la cebra, que se estresa cuando aparece el león, pero mientras un león no esté presente permanecerá tranquila, podrá recuperarse y evitar un desgaste innecesario. Sin embargo, a diferencia de esa cebra, los humanos sí podemos estresarnos aunque no haya un león a la vista, porque experimentamos tres fenómenos que a ella no le afectan:

- **El afán de adelantarnos:** hemos desarrollado una poderosísima capacidad de *prever* —es decir, de pre-ver— que ayuda a anticiparse a las amenazas, para evitarlas antes de que se materialicen. ¡Esto ha significado una gran contribución a la supervivencia! La contrapartida está en que, como consecuencia, *nuestros mecanismos de alarma se activan con tan solo imaginar una amenaza*. Tú puedes estresarte simplemente con que te digan aquí podría haber leones, la cebra no... Por este motivo se ha llegado a definir al ser humano como el mono neurótico, y

algo de razón hay en ello... ¡porque podemos sufrir por cosas que solo están en nuestra cabeza!

- **La respuesta inespecífica:** la misma reacción hormonal que se dispararía en presencia del león se produce delante de un cliente enfadado. Los demás mamíferos no tienen clientes, solo los humanos los tenemos, y a la vez seguimos albergando esos mismos mecanismos mamíferos en nuestro interior, influyéndonos. En tal caso, reconozco que las respuestas biológicas, como atacarle o huir, pueden apetecer muchísimo... pero son inadecuadas, al menos si deseas mantener tu trabajo.

En cierta ocasión conocí a un director de una oficina bancaria que prácticamente llegó a las manos con uno de sus clientes —hay que reconocer que era un tipo difícil— y tras la escena manifestó «me quedé muy a gusto». ¡Fue un buen mamífero! En efecto, dio salida a su impulso... aunque no recomendaría seguir su ejemplo, sobre todo si no mides como él un metro y noventa centímetros. Por lo tanto, llevando el caso a las relaciones humanas en general, podemos afirmar que, en cualquiera de ellas, sea del tipo que sea, habrá momentos en los que deberás tragarte esa energía emocional y controlarte. Este control producirá estrés.

- **El efecto acumulativo del estrés:** hoy pocas veces nos jugamos la vida, en sentido literal, pero sí sufrimos permanentemente muchísimas situaciones de menor tensión que no nos dan tregua, sin cesar... A diferencia de las cebras estudiadas por Sapolsky, no nos queda tiempo para recuperarnos entre una y otra situación. Esto nos mantiene siempre en alerta, lo que provoca un *efecto acumulativo*, estrés sobre estrés, que es lo que más nos perjudica. Por eso, desde hace apenas cuatro generaciones vivimos un estrés diferente al de toda nuestra historia previa, que se ha convertido en uno de los grandes problemas de salud en las sociedades avanzadas. Somos más ricos y más mal encarados, más sofisticados y más tensos, más acomodados y menos sonrientes.

Conclusión para tu autoliderazgo

Hoy sabemos que el poderoso impacto de la emoción condiciona el pensamiento, pero también que esa ruta es de doble sentido, porque a su vez los pensamientos, y en especial los que genera la imaginación, tienen tanta o más capacidad de disparar los mecanismos emocionales que si se tratase de hechos reales. Quienes durante la crisis de la covid-19 hayan tenido que superar confinamientos prolongados en su domicilio, probablemente habrán tenido que afrontar este hecho para gestionarse bien.

**Gran parte de nuestro sufrimiento sería evitable
con un buen manejo de los pensamientos, aprendiendo
a *alimentar* los constructivos y a dejar ir aquellos
de efectos negativos**

Veremos luego que esto se consigue ejercitando la consciencia mediante los ejercicios adecuados.

Reto 2: vivir positivamente el cambio acelerado

El cambio acelerado hace crecer la incertidumbre. Y cuando ésta aumenta, crece también la inseguridad y los miedos se disparan con mayor facilidad. Profundicemos en ello un poco más.

Hoy buscar seguridad en los hábitos y las rutinas es más difícil

Antes el mundo podía ser muy peligroso, pero también era más previsible. Por eso aprendimos a encontrar consuelo y cierta sensación de seguridad en la rutina y en los hábitos, pero...

**... con el cambio acelerado, cada vez es más difícil que
rutinas y hábitos permanezcan válidos, es preciso
revisarlos y modificarlos muy a menudo. Por eso, la
seguridad que acostumbraban a ofrecer, basada en la
estabilidad, es ahora insuficiente**

Y además, la aceleración del cambio aumenta la probabilidad de que se nos disparen los pensamientos de pre-visión que ya hemos visto: no podemos parar de imaginar qué hipotéticas amenazas podrían arrebatarnos esa seguridad, y de pensar en cómo evitarlas. Esta actividad febril es la raíz de lo que coloquialmente conocemos como la *comida de coco*.

El cambio acelerado te anestesia y es adictivo

Todos lo hemos sentido en un momento u otro: con un cierto nivel de estrés te sientes más vital. Como se dice coloquialmente *un poco de presión, da vidilla*. La medicina acepta la existencia del llamado *eustrés*, o estrés bueno. El problema está en que es muy fácil pasar a niveles de *distrés* o estrés malo, el que nos agota... Y una vez que eso ha sucedido, ya estás dando vueltas dentro de la *rueda del hámster*; el distrés te va insensibilizando, empiezas a funcionar en modo automático, y no te das cuenta, y sigues y sigues... Con el estrés pierdes consciencia... que es exactamente lo contrario de lo que conviene para moverse con éxito en la incertidumbre. Tendremos ocasión más adelante de ver cómo funciona este proceso.

Es importante saber que bajo estrés no estás bien para pensar, y menos aún para actuar. Tiendes a olvidarte de qué podrías hacer de diferente o mejor, para centrarte en repetir los viejos trucos, en lo que te funcionó otras veces, en que *más vale malo conocido que bueno por conocer*...

El cuerpo se acostumbra muy rápido a vivir así y reclama su dosis diaria de *cóctel de hormonas de estrés*, exactamente igual que el drogadicto necesita su dosis de drogas, y desde esa adicción se resiste a cualquier cambio. La pérdida de consciencia complica el controlar los pensamientos, te cuesta analizar sabiamente tu comportamiento y aprender de ello. Bajo estrés prefieres actuar para no pensar. Más adelante descubriremos qué hacer para evitarlo.

En suma, que cuanto más necesitas cambiar cómo funcionas, más te resistes. Recuerdo el caso muy claro de un director de Operacio-

nes que asumió un nuevo reto en la implantación de un nuevo sistema organizacional, lo cual requería delegar y confiar más en su equipo, pero se mostraba incapaz de dejar de controlarlo todo como había hecho siempre: tenía capacidad para salir adelante aunque, a mayor presión y peores resultados, más se aferraba a sus antiguas prácticas y las aplicaba con mayor energía. Este es un proceso muy frecuente, que a todos puede afectarnos. Por eso resulta muy positivo tener acompañantes —un *coach*, un mentor, o un líder— que te ayuden a tomar consciencia y a modificar tu trayectoria.

Conclusión para tu autoliderazgo

Se puede afirmar que somos un experimento en marcha. Es bueno ser consciente de cómo te afecta el mundo VUCA para no obsesionarte en exceso en torno a la búsqueda de seguridad. Mejor será dejar de *combatir la incertidumbre*, y aprender a *vivir en la incertidumbre...* porque va a aumentar, tanto si te gusta como si no.

En el pasado eran muy útiles los hábitos y las rutinas para obtener una relativa sensación de seguridad. Pero eso ya no basta. Salir adelante hoy exige conocerte mejor para mantener el equilibrio sobre la ola, saber qué hacer y cómo hacerlo. Este es el camino del autoliderazgo, que proporciona una seguridad interior muy poderosa. Tal seguridad nace de conectar con tu esencia y tus valores, y no estar solo a remolque de las circunstancias. ¡Y se puede fortalecer con la práctica, como si fuera un músculo! En las Partes II y III de este libro veremos algunos caminos para lograrlo. Podemos ahora adelantar una idea: la palabra mágica que abre la puerta del autoliderazgo es *consciencia*, o mejor *autoconsciencia*. El autoliderazgo nos reorienta a aprender a vivir en la incertidumbre... y a partir de ahí, saber cómo ser felices y disfrutar la vida plenamente.

La estrategia para avanzar en el autoliderazgo se estructura en torno a dos ejes, o cambias lo que vives, o cambias cómo vives aquello que no puedes cambiar... o cualquier sabia combinación de ambas

Lo aprendimos del gran Viktor Frankl, a quien cité en el prefacio y que en su famosísima obra *El hombre en busca de sentido* nos enseñó que la última libertad del ser humano es la de decidir su actitud frente a lo que le ha tocado vivir. Si te parece difícil, piensa que Frankl lo aprendió en un campo de exterminio nazi durante la Segunda Guerra Mundial... Pocos retos de la vida, por complicados que sean, serán tan terribles como eso.



El autor

Foto: ©Sergio Jáuregui

Jorge Cuervo, nacido en Gijón en 1959 y residente en Barcelona desde su niñez. Es licenciado en Farmacia por la Universidad de Barcelona y MBA por ESADE, *coach* certificado CPCC en *Coaching* Co-Activo por CTI, *coach* certificado por ICF, titulado en *Coaching* de Sistemas Relacionales ORSC por CRR y certificado por The Leadership Circle Profile.

Durante casi veinte años ocupó posiciones directivas en compañías multinacionales como Cruz Verde, Mattel, Merck Farmaquímica, Starlux, Grupo Planeta y Editorial Larousse.

Desde el año 2001 ejerce como consultor en organización de equipos, gestión del cambio y liderazgo. Desde el año 2007 es Executive Coach y *Coach* de equipos, trabajando para compañías nacionales e internacionales.

En el ámbito de la formación, desde 2008, es profesor en Barcelona Activa en las áreas de Liderazgo, Autogestión y Gestión del Cambio. Colabora además en programas formativos y posgrados con diversas universidades, escuelas de negocios y cámaras de comercio. Ha desarrollado enfoques originales que combinan la formación y las técnicas de *coaching* para dotar a sus alumnos de recursos más eficaces de aplicación personal.

Como complemento a su actividad formativa y de consultoría, ha publicado libros centrados en el liderazgo: *Mejor liderar que mandar* (Libros de Cabecera, 2012) y *Qué hacer con tus miedos* (Libros de Cabecera, 2015).

Su web es www.versorconsulting.com

**Hasta aquí la versión gratuita
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,
puedes comprar el libro entero en:
www.librosdecabecera.com**

Gracias

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.