

FÉLIX ORTIZ

AUTOGESTIÓN EN EL LIDERAZGO

EL ARTE DE SER TU MEJOR LÍDER



e625.com



Esta es una muestra gratis
para que puedas espiar este libro.

En e625.com estamos muy entusiasmados
de que puedas aprovechar este contenido
y conseguir el libro completo,
ya sea en formato físico
en cualquier librería cristiana,
en nuestra tienda online
(e625.com/tienda)
o también en formato digital en:



Esta MUESTRA GRATIS incompleta del libro
no es para ser comercializada.©

e625 - 2023
Dallas, Texas
e625 ©2023 por Félix Ortiz

Todas las citas bíblicas son de la Nueva Biblia Viva (NBV)
a menos que se indique lo contrario.

Editado por: **Stefany Bremer**
Diseño interior y portada: **Bárbara Soriano**

RESERVADOS TODOS LOS DERECHOS.

ISBN 978-1-954149-43-4

IMPRESO EN ESTADOS UNIDOS

**A SARA, MI ESPOSA Y COMPAÑERA
EN EL VIAJE DE LA VIDA POR MÁS DE CUATRO DÉCADAS.**

CONTENIDO

PRIMERA PARTE

CAPÍTULO 1	9
LIDERAZGO PERSONAL, LIDERARSE A UNO MISMO	
CAPÍTULO 2	33
CAMBIO	
CAPÍTULO 3	49
DOS FORMAS DE ENTENDER EL LIDERAZGO	
CAPÍTULO 4	59
UNA CUESTIÓN DE PARADIGMAS	
CAPÍTULO 5	73
LO IMPORTANTE	

SEGUNDA PARTE

CAPÍTULO 6	87
LOS PASOS HACIA EL LIDERAZGO PERSONAL	
CAPÍTULO 7	91
PASO 1: DETERMINA TU MISIÓN	
CAPÍTULO 8	113
PASO 2: IDENTIFICA TUS VALORES	
CAPÍTULO 9	125
PASO 3: IDENTIFICA TUS ROLES	
CAPÍTULO 10	131
PASO 4: DETERMINA TU VISIÓN	
CAPÍTULO 11	141
PASO 5: APRENDE A ESTABLECER METAS PARA CADA ROL	
CAPÍTULO 12	161
PASO 6: ESTABLECE METAS PARA CADA ROL PARA EL PRÓXIMO AÑO	
CAPÍTULO 13	165
PASO 7: DISEÑA UNA SEMANA MODELO	
CAPÍTULO 14	173
PASO 8: EJERCE INTEGRIDAD	
CAPÍTULO 15	177
PASO 9: EVALÚA	

MATERIAL ADICIONAL

MAPA DE VIDA	185
BIBLIOGRAFÍA	197



PRIMERA PARTE



CAPÍTULO 1

LIDERAZGO PERSONAL, LIDERARSE A UNO MISMO

**“ES MEJOR SER PACIENTE QUE PODEROSO; MEJOR ES DOMINARSE
A SÍ MISMO QUE CONQUISTAR UNA CIUDAD”.**

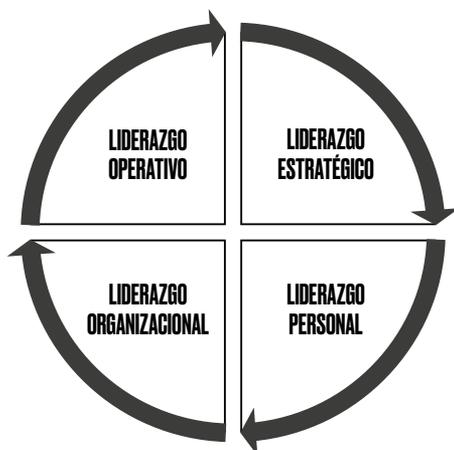
- LIBRO DE PROVERBIOS, LA BIBLIA

Al hablar de liderazgo, es importante tener modelos que nos ayuden a comprenderlo. Un modelo es simplemente una manera de acercarnos al estudio de realidades complejas. El liderazgo lo es porque es ejercido por seres humanos y estos, por definición, son complejos. Todos los modelos, por naturaleza, son limitados en su alcance. El liderazgo es demasiado complejo como para que haya un solo modelo que pueda abarcarlo en su totalidad. No importa que sea el último de moda, o el más famoso; todos, sin excepción, tienen sus limitaciones, y ninguno puede

aspirar a darnos una visión total del liderazgo. Sin embargo, con todas sus limitaciones, los modelos son totalmente necesarios para poder estudiar el liderazgo y acercarnos a su complejidad, y nos ayudan a poder lidiar con ella y manejarla de forma práctica.

LAS CUATRO DIMENSIONES DEL LIDERAZGO

La ilustración que verás a continuación representa mi modelo de liderazgo. Obsérvala. Ahora te explicaré cada una de esas cuatro dimensiones.



La primera de las dimensiones es el **liderazgo operativo**. Este tiene que ver fundamentalmente con el día a día de una iglesia u organización. También de la vida personal. Vamos implementando y llevando a cabo todo aquello que se nos va presentando por delante. Ejecutamos las acciones que son requeridas por la cotidianeidad. Es ante todo un liderazgo reactivo, sin que esta palabra tenga ninguna connotación negativa. Simplemente significa que vamos actuando en función de lo que se

va planteando. Pensemos, por ejemplo, en la cantidad de actividades y acciones que demanda el día a día de una iglesia local: llevar a cabo los cultos, atender las necesidades pastorales, afrontar las crisis, visitar a los enfermos, contestar los correos, atender el teléfono, asistir a reuniones denominacionales o de ciudad y un etcétera tan largo como deseemos.

La segunda de las dimensiones es el **liderazgo estratégico**. Este tipo de liderazgo es ante todo toma de decisiones de cara al futuro. Es reflexionar y tomar hoy las decisiones que permitirán que una organización o una persona no solamente pueda sobrevivir en el futuro, sino que también pueda producir un impacto. Se estima que los líderes deberían dedicar alrededor de un 20% de su tiempo al liderazgo estratégico. Esto significa visionar el futuro y tomar las decisiones relacionadas con él. Sin embargo, la experiencia nos enseña que el liderazgo operativo, lo urgente, tiende a comerse al estratégico, que es lo importante, tanto en la vida de las organizaciones como en la de las personas.

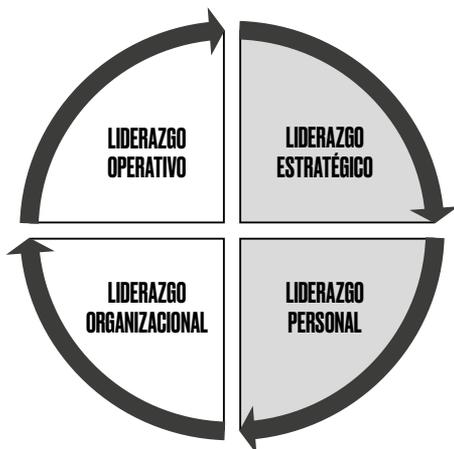
La tercera dimensión es el **liderazgo personal**. Como su nombre indica, tiene que ver con la gestión de nuestro propio proyecto de vida personal. Este tipo de liderazgo también contempla las dos dimensiones antes mencionadas, la operativa –manejar y gestionar nuestro día a día– y la estratégica –tomar decisiones claves para nuestro futuro. Este libro se va a centrar principalmente en compartir principios y herramientas que puedan ser de utilidad para liderar tu proyecto de vida personal, para ejercer tu liderazgo personal.

La cuarta y última dimensión de nuestro modelo es el **liderazgo organizacional**. Tiene que ver con ejercer la acción de liderar pero dentro del contexto de una organización o una iglesia. Como mencionamos anteriormente, también aquí se necesita la dimensión operativa y estratégica.

Cuanto más grande es una organización, sea secular o religiosa, más tiempo tienen que dedicar sus dirigentes al liderazgo estratégico y menos al operativo. En las grandes corporaciones u organizaciones, los líderes no bajan para nada al nivel operativo; su trabajo consiste en la toma de decisiones, en asegurar la viabilidad de la organización en el futuro.

Observa la ilustración que aparece a continuación.





Como puedes observar, hay dos dimensiones que están resaltadas. Esto es debido a que en este libro vamos a hablar de liderazgo estratégico. Vamos a enseñarte los principios básicos para desarrollar una estrategia. Sin embargo, para que resulte más relevante, más útil para ti, lo llevaremos a cabo aplicándolo a tu propia vida personal; te daremos todas las herramientas para que puedas desarrollar tu plan estratégico personal. Dado que los principios son los mismos, también podrás usarlos si tienes la responsabilidad de establecer planes para tu iglesia local o tu organización.

LA PREMISA FUNDAMENTAL

Este libro se basa en una premisa fundamental: el que no puede liderarse a sí mismo no puede liderar a otros. Esta frase pertenece al fundador de la orden Benedictina Benito de Nursia, quien es considerado el patrón de Europa. A principios del siglo VI, Benito redactó su regla para los monjes. En esta, cuando se habla de la elección del abad por parte de los monjes, se establece el principio antes mencionado: saber liderarse a sí mismo. La Biblia lo expresa de manera similar: “Es mejor ser paciente que poderoso; mejor es dominarse a sí mismo que conquistar una ciudad” (Proverbios 16:32). De hecho, como bien sabemos, el dominio de uno mismo es uno de los frutos del Espíritu Santo (Gálatas 5:22-23).

Pienso que difícilmente podrá liderar a otros aquel que no se puede o sabe liderarse a sí mismo. ¿Por qué? Porque el liderazgo, como ya he mencionado, es tremendamente complejo. Esta complejidad se debe al hecho de que es llevado a cabo por seres humanos, es decir, nosotros; y todos los seres humanos, sin excepción, somos increíblemente complejos. Consecuentemente, quien no sabe conocer, reconocer y gestionar su propia complejidad, ¿cómo podrá manejar la complejidad de los miembros de un equipo? Si no soy capaz de modular, por ejemplo, mis emociones o inseguridades, la forma en que me afectan y el modo en que condicionan mis relaciones, ¿cómo podré hacerlo con las de un equipo de trabajo? Mucho menos con una iglesia u organización. A más personas, más complejidad.

Ken Blanchard, uno de los gurús del liderazgo y un cristiano altamente comprometido, explica, tal y como puedes ver en la siguiente imagen, que existen tres niveles de liderazgo:



El primer nivel, fundamental según este autor, es el liderazgo personal. Es decir, ser capaz de liderar y gestionar nuestro propio proyecto vital. Este nos capacita para liderar un equipo, un conjunto de personas. Finalmente, cuando hemos asumido con éxito los dos niveles anteriores, y solo entonces, estamos en condiciones de ejercer el liderazgo en el contexto de una organización.

Sin duda, el liderazgo personal no nos garantiza ser exitosos en el de equipo u organizacional. Podríamos decir que cada nivel es condición necesaria pero no suficiente para el siguiente. También es cierto, tal y como nos lo demuestra nuestra experiencia, que hay líderes que se centran en los niveles dos y tres para compensar su fracaso en el nivel uno. Ante su incapacidad de liderarse a ellos mismos, realizan una huida hacia adelante centrándose en liderar a otros.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

Pensando en las cuatro dimensiones del liderazgo, ¿en cuál o cuáles de ellas estás pasando la mayor parte de tu tiempo?

1. Describe algunas de las actividades de tu liderazgo operativo.
2. Describe algunas de las actividades de tu liderazgo estratégico.
3. Describe algunas de las actividades que podrías encuadrar dentro de tu liderazgo personal.
4. Haz lo mismo con actividades que estarían dentro del liderazgo organizacional.
5. ¿Qué reacciones produce en ti la frase de Benito de Nursia? ¿Y la del libro de Proverbios?
6. ¿Estás de acuerdo con la afirmación de Blanchard de que cada nivel de liderazgo nos hace idóneos para ejercer el siguiente? ¿Por qué sí o por qué no? Justifica, por favor, tu respuesta.

Una de las tensiones que todo líder tiene que afrontar es la existente entre liderar a otros y liderarse a sí mismo. De hecho, muchos expertos en liderazgo cuestionan la capacidad de liderar a otros y de dirigir a personas de aquellos que no tienen la capacidad de ejercer liderazgo y control sobre sus propias vidas, sobre sus propios proyectos personales.

Bill George, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y también seguidor de Jesús, en su libro *Discover your true north* dice lo siguiente al respecto:

“... puedes preguntarte por qué nos enfocamos tanto en tu historia de vida y en desarrollarte a ti mismo en oposición a liderar a otros. Como hemos aprendido del trabajo con muchos líderes, la persona más difícil que tendrás que liderar eres tú mismo. Una vez que te sientas cómodo con quién eres –y te sientas a gusto con tu propia piel–, liderar a otros es realmente mucho más fácil”.

¿CÓMO PUEDE LIDERAR A OTROS AQUEL QUE NO TIENE LA CAPACIDAD DE LIDERARSE A SÍ MISMO?

La Biblia, la Palabra de Dios, como muchos otros libros de sabiduría antigua, utilizando un lenguaje poético, afirma la importancia para una persona de tener el control de su propio proyecto vital.

¿Cómo puede liderar a otros aquel que no tiene la capacidad de liderarse a sí mismo? ¿Cómo puede determinar el curso de acción de otros aquel que no ha sabido, podido o querido determinar su propio curso de acción? ¿Cómo puede dar puntos de referencia a sus seguidores aquel que no ha identificado su propio norte? Espiritualizar nuestra falta de liderazgo personal no es la mejor respuesta. El declarar que nos dejamos guiar por el Espíritu Santo no es una excusa para no tener un correcto liderazgo de uno mismo. A quien no es fiel en lo poco, nos enseña el Evangelio, no se le puede confiar lo mucho.

Peter Scazzero en su libro *El líder emocionalmente sano* afirma:

“Todo lo que llevamos dentro clama en su contra. Por eso lo exteriorizamos todo: es mucho más fácil enfrentarse con el mundo exterior. Es más fácil pasarse la vida manipulando una institución, que enfrentándose a nuestra propia alma. Hacemos que las instituciones parezcan complicadas, duras y rigurosas, pero son una simpleza comparada con nuestros laberintos internos”.

En mi propia vida personal, fue la lectura de las obras del ya fallecido Steve Covey, otro de los gurús contemporáneos del liderazgo y la administración, las que marcaron y forjaron la capacidad de liderarme a mí mismo. Libros como *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, *Primero lo primero*, *Liderazgo basado en principios* o su más reciente *El octavo hábito*, han sido claves en mi desarrollo como líder y en crear mi propio estilo de liderazgo. Otros autores como Viktor Frankl y su libro *El hombre en busca de sentido* o el filósofo cristiano italiano Romano Guardini y su breve pero sustanciosa obra *Las etapas de la vida*. Más recientemente, *Where is your lighthouse? Navigate your life and take charge of your own future*, escrito por tres profesionales alemanes, Jörg Knoblauch,

Marcus Mockler y Johannes Hüger, y *Halftime: moving from success to significance*, del norteamericano Bob Buford.

Todos estos libros pueden ser encontrados en cualquier librería o, afortunadamente hoy en día, comprados de forma digital o impresa en Internet. Finalmente, años de lectura diaria de la Biblia, que reconozco personalmente como la Palabra de Dios, y que contiene increíbles descripciones de la realidad humana y enormes cantidades de sabiduría útiles para conocerse a uno mismo, y de ese modo liderarse mejor y así liderar mejor a otros.

Todos los autores y textos citados estarán presentes a lo largo de estas páginas. Aunque no los cite de forma textual, reconozco que son las fuentes en las que he bebido, y las honro reconociendo que son mi base de inspiración. Al mismo tiempo, más de cuarenta años de liderazgo activo a nivel nacional e internacional me han dado suficiente experiencia como para formar mi propio estilo personal y singular, algo que aparecerá reflejado en estas páginas.

No pretendo ser original sino efectivo. No niego que repito cosas que otros ya han escrito; tan solo he tratado de unirlas de un modo coherente que pueda servirle al lector para liderarse mejor a sí mismo. Tampoco negaré que he añadido mi propio sabor y toque personales, y lo he aderezado todo con mis experiencias de años de liderarme a mí mismo y a otros.

En estas páginas compartiré principios de liderazgo personal, de liderarse a uno mismo. Me gustan los principios porque a diferencia de los métodos, que siempre son temporales, culturales y locales, son permanentes y pueden aplicarse a cualquier lugar y situación. Eso sí, será responsabilidad del lector el ver cómo esos principios de liderazgo personal se aplican a su situación singular, única e irrepetible. Ese será tu desafío.

La experiencia me ha enseñado que muchas veces, al hablar de principios diferentes, las personas le otorgan diferentes significados; si estoy esperando que trabajes en base a los mismos, creo que sería oportuno que pudiéramos tener un lenguaje común. Para ello voy a echar mano, una vez más, de Steve Covey, quien en su libro *Primero lo primero* hace

una buena distinción entre valores, prácticas y principios. El párrafo es largo, pero dado su valor lo reproduciré íntegramente:

Cuando hablamos de principios, también es importante saber de qué no hablamos. No hablamos de valores. Muchos pensamos que el mero hecho de valorar algo implica que, al obtenerlo, nuestra calidad de vida mejorará. Pensamos: "Me sentiré feliz y realizado cuando haga más dinero... cuando reconozcan mi talento... cuando compre una casa costosa o un automóvil nuevo... cuando termine mis estudios universitarios".

Sin embargo, centrarse en los valores constituye uno de los principales engaños del tradicional enfoque de la administración del tiempo. Se trata de contenido sin contexto. Implica prever el éxito, fijar metas, subir escaleras sin comprender las realidades del verdadero norte sobre las cuales deben basarse esos esfuerzos para ser efectivos. Esencialmente sostiene que "lo primero equivale a sus prioridades. Usted decide qué es lo que valora y va en su búsqueda de forma eficiente". Esto puede conducir a la arrogancia: creer que somos la encarnación misma de la ley y considerar a los demás como "cosas" o recursos que servirán para realizar lo que deseamos...

No hablamos de prácticas. En medio de la complejidad, tendemos a buscar la seguridad de las prácticas, es decir, en específicas y establecidas maneras de obrar. Nos centramos en los métodos y no en los resultados. "Dígame solo lo que debo hacer. Deme las instrucciones". Podemos obtener resultados positivos con una práctica en una determinada situación, pero, si intentamos aplicar la misma práctica en otra, a menudo advertimos que no sirve. Cuando nos enfrentamos con situaciones para las cuales no establecimos práctica alguna, con frecuencia nos sentimos perdidos e incompetentes.

Arnold Toynbee, el gran historiador, declaró que se podría escribir toda la historia en una pequeña y simple fórmula: desafío-respuesta. El medio ambiente crea un desafío y luego el individuo, la institución, la sociedad, ofrecen una respuesta. A continuación, surge otro desafío y otra respuesta. La fórmula se repite de forma constante.



El problema reside en que estas respuestas se codifican. Se solidifican en cemento. Se vuelven parte de nuestro modo de pensar y de obrar. Es posible que sean buenos procedimientos y buenas prácticas. Pero cuando nos encontramos con otro nuevo desafío, las viejas prácticas ya no sirven. Se vuelven obsoletas. Nos encontramos solos en medio del mar, intentando navegar con un mapa de caminos.

El poder de los principios radica en que son verdades universales, atemporales. Si comprendemos y vivimos la vida basados en principios, nuestra adaptación es rápida; podemos aplicarlos, en cualquier caso.

En otra de sus obras, *Liderazgo basado en principios*, los describe del siguiente modo:

Son leyes naturales y valores sociales normativos que han emergido gradualmente a lo largo de los siglos a través de toda gran sociedad, de toda civilización responsable. Afloran con la forma de valores, ideas, normas y enseñanzas que enaltecen, ennoblecen, satisfacen, dan poder e inspiran a la gente... los principios son de aplicación universal. Y cuando son incorporados como hábitos, dan poder a la gente para crear una amplia variedad de prácticas con las que resolver diferentes situaciones.

Doug Kirkpatrick, autor de *The no-limits enterprise: Organizational self-management in the new world of work*, en un artículo titulado: *The age of the self-managed organization*, publicado en 2016, dice respecto a los principios:

Un principio es una ley o verdad fundamental, primaria o general de la cual otras derivan. Los principios humanos son como los físicos (por ejemplo, la gravedad). Los principios existen y siempre funcionan. Las personas pueden escoger entre alinear sus conductas con estos principios fundamentales o no, pero tomar la decisión de ignorarlos (como la gravedad) puede tener serias consecuencias. De manera similar, ignorar los principios humanos (como, por ejemplo, respeto por la naturaleza voluntaria que

tienen tanto la interacción humana como el mantenimiento de los compromisos) puede causar un daño enorme... Mientras que la ignorancia de los principios básicos humanos conlleva serios costes, alinear las acciones con los principios reporta beneficios significativos.

Para acabar, mencionar al filósofo norteamericano, Ralph Waldo Emerson, quien escribió lo siguiente respecto a los principios:

En lo que se refiere a métodos debe haber más de un millón, pero principios solo unos pocos. La persona que comprende los principios puede, de manera exitosa, seleccionar sus propios métodos. Quien elige métodos ignorando los principios, seguro que tendrá problemas.

UNA COMPLEJIDAD CRECIENTE

Volvamos momentáneamente a los tres niveles de liderazgo de Blanchard mencionados anteriormente. Este autor parte de la base de que todo ser humano es increíblemente complejo en sus pensamientos, valores, motivaciones, paradigmas, actitudes, etc. Si la persona no tiene un claro conocimiento de ella misma y cómo todo lo anteriormente citado le afecta, no lo podrá gestionar. Hay una frase de sir John Whitmore, uno de los padres del coaching moderno, que, parafraseada, dice que aquello que desconocemos nos controla; sin embargo, a lo que conocemos lo podemos gestionar. En forma parecida, el salmista le pide al Señor que le libre de los pecados que acechan su corazón (Salmo 19:12). David no habla de aquellos que él oculta o esconde, sino más bien de aquellos de los que carece de conciencia y, consecuentemente, no puede hacer nada al respecto. Dicho esto, veamos el siguiente gráfico:



Aquí hay un proceso claramente establecido:

1. **Me conozco:** es decir, traigo a la conciencia mis pensamientos, actitudes, motivaciones, paradigmas, valores, etc. Los identifico, les pongo nombre y apellido a lo bueno y a lo malo que hay en mí.
2. **Me reconozco:** es decir, admito lo que soy sin justificaciones, racionalizaciones o sublimaciones. Es lo que hay en mí y lo abrazo. Más adelante podrás ver mi comentario a Juan 1:14 relacionado con este punto de reconocer.
3. **Me gestiono:** es decir, comienzo a trabajar con la ayuda de Dios aquellas cosas que hay en mí que no están alineadas con el tipo de persona que el Señor quiere que sea y que pueden ser un obstáculo para dirigir mi propia vida y, si deseo ejercer el liderazgo, dirigir a otros. Seamos honestos, si no puedo gestionar mi propia complejidad, cómo pretenderé gestionar la suma de complejidades que se dan en un equipo.
4. **Empatizo:** Se dice que, con demasiada frecuencia, condenamos en otros aquello que no nos gusta de nosotros mismos. El otro nos recuerda nuestra realidad no reconocida ni gestionada, nos confronta con ella y eso genera una tensión. Tensión que debe ser eliminada o suavizada; condenar al otro es una de las maneras más sencillas y usuales de hacerlo.
 - Sin embargo, cuando estoy de forma continuada conociendo, reconociendo y gestionando con el Señor mi realidad, ya no siento la presión descrita en el párrafo anterior. Mi prójimo ya no me genera inseguridad y, por tanto, puedo empatizar con él, puedo mostrarle comprensión y compasión porque, al entender y aceptar mi propia realidad, puedo entender y aceptar compasivamente la suya.
 - El libro de Hebreos nos enseña mucho al respecto por medio de la figura del sumo sacerdote del Antiguo Pacto. En Hebreos 5:1–3 leemos lo siguiente:
 - *El sumo sacerdote es escogido de entre los hombres para representarlos ante Dios y para ofrecer ofrendas y sacrificios por los pecados. Y lo hace tanto por los pecados del pueblo como por los suyos propios, ya que como ser humano tiene muchas*

debilidades. Y por eso mismo, puede ser comprensivo con quienes son ignorantes y andan extraviados.

- El sumo sacerdote, por decirlo de alguna manera, no tiene más remedio que empatizar con los demás. ¿Por qué? Porque tiene plena conciencia de su propia realidad, debilidad y necesidades y, por tanto, puede mostrar compasión hacia los demás. Más adelante en el mismo texto de Hebreos se nos indica que esa es la razón por la cual el sumo sacerdote ha de ofrecer sacrificios: primeramente, por sus propios pecados –realidad– antes de ofrecerlos por el pueblo –empatizar.
5. **Me relaciono:** Las relaciones interpersonales son muy diferentes cuando hemos caminado los pasos previos. El otro ya no es mi enemigo ni mi amenaza. La creciente conciencia de mi propia realidad como persona y el hecho de estarla gestionando con Dios es la base por la cual puedo, si no comprender del todo, al menos intentar entender la realidad del otro.

Si queremos gestionar un equipo de personas que llegan al mismo con toda su complejidad sin haber realizado el trabajo descrito en los cinco pasos anteriores para manejar nuestra propia complejidad personal, dudo que estemos capacitados para manejar la suma de complejidades que implica un equipo. Simplemente, no es posible hacerlo de forma eficiente y efectiva.

CONCIENCIA DE UNO MISMO

Para podernos liderar necesitamos un profundo y honesto conocimiento de nosotros mismos. Un conocimiento sin racionalizaciones, sublimaciones ni justificaciones. Es preciso entender quiénes somos, por qué somos y actuamos de la manera en que lo hacemos y qué podemos y debemos hacer en cuanto a este conocimiento.

Pero, en ocasiones, aceptar nuestra realidad puede ser abrumador y, consecuentemente, edificamos toda una serie de capas defensivas. No nos gustamos a nosotros mismos, nos cuesta aceptar ciertas facetas de

nuestra realidad y somos temerosos de cómo otros podrían reaccionar si supieran cómo es nuestro yo auténtico y real.

Esto trae a mi mente las palabras que Juan, el evangelista y apóstol, escribe en el prólogo a su Evangelio: “Y la Palabra se hizo hombre y habitó entre nosotros. Y hemos visto su gloria, la gloria que le pertenece al Hijo único del Padre, en el que abundan el amor y la verdad” (Juan 1:14). Jesús vino con ambas cosas, gracia y verdad. Si hubiera venido únicamente con esta última hubiera sido demasiado duro para nosotros enfrentarnos con nuestra realidad, con lo que somos, con las motivaciones, pensamientos, valores y actitudes que albergamos en lo más profundo (o no tan profundo) de nuestro ser. Pero lo hace, nos da conciencia de nosotros mismos, nos muestra cómo realmente somos, lo pone de manifiesto, lo saca a la superficie y, justamente cuando lo hace nos expresa su gracia y nos dice que somos aceptados, no *a pesar* de esa realidad, sino *con* esa realidad. La verdad sin gracia sería insopportable, pero la gracia sin verdad no nos haría conscientes de lo que somos y de nuestra necesidad absoluta de cambio. Gracia y verdad son la combinación necesaria y perfecta.

Lo cierto es que no podemos gestionar aquello que no reconocemos y no queremos o podemos reconocer por el dolor que puede producir. Tratamos de enterrarlo en lo más íntimo de nuestra identidad, a menudo sin ser conscientes del impacto que sigue teniendo sobre nosotros y cómo nos afecta en nuestra conducta.

Jesús, en el Evangelio de Juan, dice unas palabras que son sobradamente conocidas: “Si ustedes se mantienen obedientes a mis enseñanzas, serán de verdad mis discípulos. Entonces conocerán la verdad, y la verdad los hará libres”. El Maestro tiene toda la razón, cuando conocemos y reconocemos la verdad acerca de nosotros mismos es cuando estamos en condiciones de hacer algo con ella, de gestionarla, de llevarla ante Dios para que Él la cambie. En ese sentido, la verdad nos libera por dolorosa que pueda ser reconocerla. Sin embargo, mientras la ignoramos u ocultemos, esta seguirá controlando nuestra vida.

El ya citado Bill George, profesor de liderazgo en la Universidad de Harvard, dice al respecto:

La conciencia de uno mismo es el cimiento de la autenticidad y, por tanto, el centro de tu brújula. La desarrollas explorando tu historia de vida [El Mapa de Vida es un material que encontrarás más adelante y que te será de gran utilidad en este sentido] y así, el sentido de tus crisoles [Situaciones difíciles de la vida que han resultado formativas]. Al hacer esto podrás entender quién eres como líder en el nivel más profundo. Una base de conciencia de uno mismo lleva a la aceptación personal y, finalmente, a la auto-realización para que puedas cumplir tu máximo potencial.

Un estudio publicado en la Harvard Business Review y titulado *What Self-Awareness Really is (and how to cultivate it)* indica que:

Nuestra investigación reveló muchos obstáculos, mitos y verdades sorprendentes sobre qué es la autoconciencia y qué se necesita para mejorarla. Descubrimos que, aunque la mayoría de las personas creen que son conscientes de sí mismas, la autoconciencia es una cualidad realmente rara: estimamos que solo entre el 10% y el 15% de las personas que estudiamos en realidad cumplen los criterios.

¡Sorprendente! La inmensa mayoría de las personas no tienen la capacidad de conocer su mundo interior y, consecuentemente, no pueden ni monitorizarlo ni tampoco evaluarlo. Pero ¿cómo se obtiene esta conciencia de uno mismo, esta autoconciencia? Bueno, fundamentalmente a través de dos canales: la reflexión y la retroalimentación por parte de otras personas.

LA RETROALIMENTACIÓN

Una cosa es cómo nos vemos a nosotros mismos y otra, en ocasiones, muy diferente, cómo somos percibidos por los demás. Con frecuencia, hay aspectos de nuestra vida que son evidentes a los que nos rodean y, sin embargo, permanecen fuera de nuestra percepción. La única forma de poder eliminar esos puntos ciegos es precisamente cuando recibimos una retroalimentación honesta de parte de los demás y de Dios.

Henry Cloud, en su libro *Límites para líderes*, habla acerca de lo que podemos llamar el líder entrópico, y lo describe de la siguiente manera:

La segunda ley de la termodinámica afirma que en el universo todo se está desgastando, quedándose sin energías y volviéndose cada vez menos organizado y más desordenado... Sin embargo, un aspecto importante de esa ley es que solo se aplica a un sistema cerrado, es decir, se aplica a las cosas que han sido dejadas a su propio cuidado y están cerradas a toda intervención procedente del exterior...

En cambio, en un sistema abierto, el resultado es bastante diferente. El desorden y la decadencia no son inevitables, y en realidad se pueden impedir si el sistema se abre a dos cosas: una nueva fuente de energía y un esquema (esquema es todo aquello que sirve como guía, patrón o modelo)

...

No obstante, ¿qué sucede con el propio líder? Recuerde que él también es un sistema, sujeto a entrar en decadencia y volverse más desorientado y desviado del camino correcto si se le deja a sus propias fuerzas. Al contrario, si se abre a fuerzas externas portadoras de energía e inteligencia, puede ir mejorando cada vez más.

La idea es que un líder que no está abierto a recibir retroalimentación del exterior se va convirtiendo poco a poco en un líder entrópico, cada vez más alejado de la realidad y cada vez con una autoconciencia o conocimiento de él mismo más y más limitado. Este es un riesgo que todos corremos cuando sentimos miedo de escuchar lo que otros tienen que decir sobre nosotros, y debo decir que en todos mis años de experiencia en el liderazgo cristiano he visto multitud de líderes que tienen auténtico pavor a recibir retroalimentación de parte de otros y de Dios.

Goleman, Boyatzis y McKee, en su libro *El líder resonante crea más*, lo denominan "la enfermedad del CEO". Según ellos, cuánto más se va escalando en la jerarquía, más y más se va produciendo una falta de contacto con la realidad. Esto es debido a dos factores: en primer lugar, nadie quiere dar malas noticias o llevarle la contraria a los jefes, porque hay miedo de que el mensajero resulte muerto. En segundo lugar, los líderes no sienten la necesidad de recibir la retroalimentación. Por una razón u otra, o por la combinación de ambas, el líder no puede superar sus puntos ciegos.

Vamos a comentar ahora la Ventana de Johari. Creada en 1955 por los psicólogos estadounidenses Joseph Luft y Harrington Ingham, la Ventana de Johari es un modelo de autoconocimiento que tiene como objetivo demostrar gráficamente la interacción entre nuestra propia percepción y la forma como las demás personas nos ven. En la siguiente ilustración podrás ver la ventana y una explicación de sus cuatro cuadrantes.



ÁREA PÚBLICA

Lo que conozco sobre mí y los demás conocen de mí



ÁREA CIEGA

Lo que los demás conocen sobre mí y yo no conozco



ÁREA OCULTA

Lo que conozco sobre mí y no cuento a los demás



ÁREA DESCONOCIDA

Lo que ni yo ni los demás conocemos sobre mí

Veamos los cuatro cuadrantes o áreas de la ventana.

Área pública o conocida:

Es el cuadrante de aquello conocido por uno mismo y por los demás. Aquí se incluiría todo lo que dejamos ver a otros sobre nosotros mismos, lo que comunicamos abiertamente: experiencias, emociones, pensamientos, etc.

Área o puntos ciegos:

Es el cuadrante que incluye aquello que desconocemos de nosotros mismos, pero que sí conocen los demás (por ejemplo, algo que hemos descubierto tras el comentario de algunas personas o amigos de confianza). Muchas veces nos negamos a querer ver según de

qué cosas se trate, pero si más de dos o tres personas de confianza están de acuerdo en algún rasgo de nuestra personalidad o comportamiento, lo más probable es que algo de verdad haya en ello.

Área oculta:

En este cuadrante incluiríamos todo aquello que conocemos nosotros pero que desconocen los demás. Pueden ser pensamientos, rasgos de personalidad, emociones, hábitos, conductas, etc., que somos reticentes a mostrar públicamente pero que también nos definen.

Área desconocida:

En este cuadrante, quizás el más intrigante, es donde se incluye todo aquello que desconocemos de nosotros mismos y que también desconocen los demás. Todo un potencial para explorar y descubrir.

Como hemos indicado anteriormente, ganamos autoconciencia en la medida en que podemos reducir nuestros puntos ciegos. Esto solo es posible cuando estamos abiertos, pedimos y recibimos retroalimentación o feedback de otros, algo que no siempre es fácil por miedo a la realidad que podamos descubrir. Sin embargo, la realidad siempre es nuestra mejor amiga. Si la desconocemos, negamos, justificamos o racionalizamos, no podemos hacer nada al respecto. Pero cuando la recibimos, por amarga o dura que pueda ser, siempre, siempre, tenemos la posibilidad de hacer algo positivo con esa información.

ALGUNAS PAUTAS PARA RECIBIR LA RETROALIMENTACIÓN:

- Pedirla de forma abierta, con el deseo de mejorar.
- Pedirla de forma específica (observa el modelo que hay más adelante).
- Recibirla sin responder, objetar, dar explicaciones, etc. De hecho, tan solo se debe hablar para hacer preguntas de clarificación que nos ayuden a entender lo que nos están transmitiendo.
- Comprometerse a revisar y valorar la información recibida.
- Dar las gracias.

Con frecuencia, la retroalimentación que recibimos es total o parcialmente de nuestro desagrado. Esto puede cerrarnos a revisarla y pensar en ella. Una actitud que ayuda es pensar del siguiente modo: “Aunque tan solo el 10% de lo que me han dicho fuese cierto, ¿qué puedo aprender de ello?”. Piensa, además, que, si varias personas coinciden, algo de razón deben tener.

En ocasiones, y por diversas razones, es posible que las personas no se sientan seguras para decirte lo que piensan. Puede ser que seas su jefe y no sepan muy bien cómo reaccionarás ante una evaluación honesta de cómo eres y lideras. ¿Será usada esa información en su contra? ¿Pondrá en peligro relaciones? Preguntas de este tipo, riesgosas en cuanto a las potenciales respuestas, pueden frenar una retroalimentación honesta y, por tanto, privarnos de conocer la realidad.

A veces, debemos dar un paso hacia adelante y mostrarnos vulnerables. La vulnerabilidad es la posibilidad de ser dañados emocional, física, intelectualmente. Cuando nos mostramos de esta manera (siempre con límites) estamos generando una seguridad psicológica que hace mucho más fácil el recibir retroalimentación. Formas de ser vulnerable pueden ser el pedir perdón, reconocer errores, aceptar como mejores las ideas de otros, pedir opinión sobre cosas que no entendemos, etc.

UN MODELO SENCILLO PARA DAR RETROALIMENTACIÓN

Te sugerimos un modelo muy simple que puede ayudarte a pedir retroalimentación a las personas que te rodean. Son preguntas, como puedes apreciar, muy sencillas, y puedes añadir otras más específicas a tu realidad si lo crees necesario y útil.

Responde las preguntas y sé específico en tus respuestas.

1. ¿Qué cosas estoy haciendo bien?
2. ¿Qué cosas debería mejorar?
3. ¿Qué cosas debería de hacer que no estoy haciendo?
4. ¿Qué cosas debería dejar de hacer?
5. Cualquier otro comentario que crees que me puede ayudar a mejorar.

LA RETROALIMENTACIÓN QUE VIENE DE DIOS

Como ya hemos visto, la retroalimentación que otras personas pueden darnos es muy necesaria; sin embargo, no es suficiente. También los demás tienen una perspectiva limitada de nuestra realidad. Ven lo que ven y son de gran ayuda cuando nos lo dicen, pero también existe el área desconocida, aquella a la que ni nosotros ni los demás tenemos acceso. Aquella en la que únicamente el Señor puede entrar. Por eso, debemos complementar la retroalimentación de otras personas con la que procede de Dios. En Salmos 139:23–24 leemos lo siguiente: “Examíname, Dios, y conoce mi corazón; pruébame y conoce mis pensamientos. Señálame lo que en mí te ofende, y guíame por la senda de la vida eterna”. El salmista está exponiendo su corazón (la voluntad, donde se toman las decisiones, donde se controla el proyecto de vida personal), sus pensamientos (toda la vida mental y emocional) y sus conductas al análisis del Señor, con el deseo de recibir retroalimentación de Él y actuar sobre esta para cambiar.

Del mismo modo que hemos de pedirle a las personas retroalimentación de forma regular si queremos crecer y mejorar, también lo hemos de hacer con Dios. Un hábito saludable que personalmente practico desde hace años es acabar el día permitiendo que el Señor me examine y, de ese modo, poder comprender mi realidad.

LA REFLEXIÓN

Reflexión es una palabra latina que significa inclinarse hacia atrás para tomar distancia y ganar, de ese modo, perspectiva. Sócrates afirmaba que una vida no reflexionada no era digna de ser vivida. Cuando reflexionamos podemos pensar sobre nosotros mismos, acerca de cómo vivimos.

Podemos hacernos preguntas acerca del porqué hacemos lo que hacemos o dejamos de hacer; sobre nuestras motivaciones, valores, actitudes, prejuicios. Podemos hacer el esfuerzo de vernos a nosotros mismos desde esa distancia de la que hablábamos y, si nos lo permitimos

y el miedo no nos lo impide, podremos tener una mejor comprensión de quiénes somos.

Los seres humanos hemos sido creados por Dios con la capacidad de la metacognición, es decir, de ser capaces de pensar sobre nuestros pensamientos y hacer juicios sobre los mismos. Tenemos la capacidad de poder identificar los paradigmas o filtros a través de los que miramos la realidad y no únicamente mirar de forma inconsciente.

El tipo de vida en la que estamos inmersos no favorece para nada el ser reflexivos. Para la reflexión hace falta soledad, silencio y aprendizaje de cómo hacerlo. La soledad opcional, la que nosotros buscamos, a menudo nos asusta; no sabríamos qué hacer si hemos de estar demasiado tiempo con nosotros mismos. El silencio lo llenamos con ruido de forma constante, a menudo, para ahuyentar la soledad. Precisamente el silencio intencional es el que nos puede permitir escuchar la voz de nuestro corazón, nuestra conciencia; la voz del Señor, en definitiva. Es curioso cómo en nuestras comunidades no generamos espacios para el silencio y la reflexión, y llenamos nuestros cultos con música y canciones sin dar la opción a ese silencio en el que Dios se manifiesta susurrando a nuestro corazón.

Para poder ser reflexivos, hemos de ser intencionales en aprender a hacerlo y en llevarlo a la práctica. Algunas personas hacen meditación. Para otras, la oración, el diálogo con Dios, es su manera de pensar sobre ellos mismos y la vida. Otras personas lo hacen caminando, corriendo, etc. Lo importante no es el cómo –que se puede adaptar a cada persona– sino el qué.

Personalmente sigo la tradición hebrea del Sabbath (aunque como cristiano lo observo en domingo) aplicada a mi propia realidad. En el Antiguo Testamento el Dios de Israel estableció que un día a la semana las personas debían dejar de trabajar para descansar y hacer una evaluación (reflexión) sobre la forma en que estaban viviendo. Ese hábito, tomarnos un tiempo semanal para reflexionar sobre nuestra vida, me parece tremendamente saludable y una increíble fuente de autoconocimiento. Por medio del Sabbath el Señor nos permite cada seis días parar y reflexionar sobre nuestra forma de vivir, asegurarnos que estamos alineados con el Reino y sus valores, y si no es así, tomar las decisiones necesarias para hacerlo.

Adicional a ello, cada día, al final de este, dedico unos minutos a verme desde fuera y a pensar sobre cómo he vivido el día que está llegando a su fin, qué hice bien, qué puedo mejorar, qué debo hacer diferente. Esto, unido a lo ya mencionado de buscar diariamente la retroalimentación del Señor por medio del Salmo 139, me ayuda a tener esa necesaria conciencia de mí mismo y mi forma de vivir.



De esta manera, la práctica de la retroalimentación y la reflexión periódica nos proveerán de una información súper valiosa para crecer en el conocimiento de nosotros mismos y, consecuentemente, podernos gestionar mejor.

RECOPILANDO

Por favor, escribe en este espacio las tres cosas más importantes que has aprendido en este capítulo:

- 1.
- 2.
- 3.

Por favor, escribe en este espacio tres pasos prácticos, por pequeños que sean, que aplicarás:

- 1.
- 2.
- 3.

TRANSICIÓN: LO QUE HEMOS VISTO Y LO QUE VAMOS A VER

En la sección anterior hablamos acerca de los modelos y su importancia, junto con sus limitaciones. Describimos los cuatro cuadrantes del liderazgo: operativo, estratégico, personal y organizacional. En este libro trabajaremos el estratégico aplicándolo a nuestra propia experiencia personal; así aprenderemos cómo desarrollar nuestro liderazgo personal.

También vimos los tres niveles del liderazgo que menciona Ken Blanchard: personal, de equipo y organizacional. Son secuenciales, y cada uno de ellos es necesario para poder desarrollar el siguiente. En cada nivel la complejidad aumenta.

Esta complejidad es creciente y por eso necesitamos comprender el proceso de conocer, reconocer y gestionar. Es entonces y solo entonces cuando podemos empatizar y, consecuentemente, relacionarnos.

Nos conocemos a nosotros mismos por dos medios: la reflexión y la retroalimentación. Sin esta última, siempre tendremos puntos ciegos, áreas que no conocemos y que, por tanto, no podemos gestionar. La ventana de Johari nos los mostraba con claridad.

El próximo capítulo estará centrado en el cambio, y lo afrontaremos desde dos perspectivas diferentes: la mecánica del cambio, a través de la fórmula transformacional, y la psicología del cambio, por medio de la inmunidad al cambio.



Suscripción de **materiales premium** para iglesias



Recursos gratis



Tienda con envíos internacionales



Chat en tiempo real



Revista **Líder 6.25**



Educación online
www.institutoe625.com



Seminarios para iglesias locales



Eventos de **actualización ministerial**



Libros Online

e625.com
TE AYUDA
TODO EL AÑO