

Janice Marturano



MINDFULNESS EN EL LIDERAZGO

Cómo crear tu espacio interior
para liderar con excelencia

Kairós

Janice Marturano

**Mindfulness
en el liderazgo**

**Cómo crear tu espacio interior
para liderar con excelencia**

Traducción del inglés de David González Raga

editorial **K**airós

Título original: FINDING THE SPACE TO LEAD

© Janice Maturano, 2014

Traducción publicada en Editorial Kairós por acuerdo con Bloomsbury Publishing Plc.

© de la edición en castellano:

2017 by Editorial Kairós, S.A.

Numancia 117-121, 08029 Barcelona, España

www.editorialkairos.com

Composición: Pablo Barrio

Diseño de cubierta: Katrien Van Steen

Imagen de cubierta: Claudio Bertoloni

Primera edición en papel: Marzo 2017

Primera edición digital: Junio 2017

ISBN papel: 978-84-9988-548-3

ISBN epub: 978-84-9988-585-8

ISBN kindle: 978-84-9988-592-6

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 excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita algún fragmento de esta obra.

Este libro está dedicado a todas aquellas personas que aspiran a liderar con valentía,
integridad y compasión

Sumario

Introducción: El entrenamiento mental para el cultivo de la excelencia en el liderazgo

Parte 1. ¿Qué es el liderazgo consciente?

1. Liderar en medio del caos
2. La creación de un espacio para liderar
3. El mindfulness y la excelencia en el liderazgo

Parte 2. Prácticas de meditación para líderes

4. Cojines, vaciar la mente y otros mitos
5. Una pausa deliberada
6. Atenuar el ruido, captar la señal
7. Simplemente caminar... sentidos y sensaciones
8. Descubrir nuestros principios del liderazgo
9. Ver claramente los pensamientos y las emociones
10. Programando el espacio: lo urgente versus lo importante

Parte 3. Actualizar tus plenas potencialidades como líder

11. Liderar a través de la inspiración, no de la expectación
12. Más allá de los hechos: el papel de las emociones en el liderazgo
13. La compasión y la bondad en el puesto de trabajo
14. Ver la imagen global
15. El desarrollo del potencial para liderar

Agradecimientos

Apéndice 1. Índice de meditaciones, reflexiones y pausas deliberadas

Apéndice 2. Esbozo de una práctica personalizada

Introducción:

El entrenamiento mental para el cultivo de la excelencia en el liderazgo

Liderar es una de las cosas más difíciles que puede tocarnos hacer en la vida. El liderazgo requiere pasión, un extraordinario conjunto de habilidades y una sólida educación. Lo que nos lleva a asumir el papel de líder, hablando en términos generales, es la intención de mejorar las cosas. Damos por sentado que, como líderes, trabajaremos muchas horas, haremos grandes sacrificios y estaremos a merced de la montaña rusa del éxito y el fracaso. No es de extrañar que, en un mundo como el nuestro, en el que permanecemos conectados veinticuatro horas al día los siete días de la semana y los trescientos sesenta y cinco días del año, lo urgente nos distraiga de lo importante y obstaculice la excelencia en el liderazgo. Si somos sinceros, tendremos que admitir las muchas veces en que, desatendiendo lo importante, dedicamos nuestros esfuerzos a lo urgente, perdemos el tiempo y no hacemos las cosas lo mejor que podríamos.

Pero... ¿las cosas tienen que ser así? ¡Afortunadamente, no!

El aprendizaje de la excelencia en el liderazgo pasa por el cultivo de nuestras capacidades innatas de centrar nuestra atención en lo importante, ver con claridad lo que tenemos delante, alentar la creatividad y encarnar la compasión. Es muy probable que, si lo hacemos así, nuestras decisiones sean mucho más conscientes y nos acerquen a un escenario del tipo *ganar-ganar-ganar*, es decir, un escenario en el que todos ganan, un escenario en el que gana la organización, ganan los trabajadores y gana la comunidad.

Cómo llegué al liderazgo consciente

Yo llegué al liderazgo consciente de un modo un tanto inesperado, mientras era vicepresidenta, consejera adjunta y encargada de relaciones públicas de General Mills, una de las empresas más importantes del mundo. (Los lectores interesados encontrarán, en el **capítulo 2**, un relato de las circunstancias que me condujeron al entrenamiento en mindfulness y su poderoso efecto transformador).

Como sucede con la mayoría de los ejecutivos y muchas otras personas, desde ministros hasta mamás, mi vida estaba saturada, tanto a nivel profesional como a nivel personal, de obligaciones impostergables; pero llegó un momento en el que descubrí que el entrenamiento en mindfulness podía enseñarnos muchas cosas sobre lo que más necesitamos en nuestra vida, es decir, espacio.

Y debo decir que, cuando hablo de «espacio», no me refiero tanto al espacio físico de nuestras oficinas (aunque tal cosa podría ayudar) como al espacio mental y al espacio emocional o, por utilizar una metáfora de internet, al «ancho de banda», es decir, a la capacidad de ver, sentir, escuchar y reflexionar sobre lo que nos rodea y lo que hay en nuestro interior. Este espacio es, a fin de cuentas, el que nos permite dejar de reaccionar a las presiones que nos aquejan y aprender a responder, en su lugar, de un modo más tranquilo, humano y creativo.

Yo empecé entrenando a un grupo de ejecutivos y directivos de General Mills, una empresa conocida por su responsabilidad social y formación en el liderazgo, y, cuando aquellos se interesaron en la utilidad del mindfulness tanto para ellos mismos como para sus subordinados, hice lo mismo con centenares de empleados de toda la organización. Cuando más tarde empezó a emerger, fuera de General Mills, una demanda por este tipo de entrenamiento, acabé fundando, en 2010, el Institute for Mindful Leadership (el Institute). Desde entonces, han sido muchos los líderes, trabajadores, emprendedores, directores de oenegés, oficiales y jefes del ejército, funcionarios del mundo académico, abogados, maestros y profesionales de la salud de más de sesenta organizaciones diferentes y empresas de Fortune 500 de todo el mundo que han pasado por nuestro programa de liderazgo consciente. Y, en 2013, el Institute fue invitado por el Foro Económico Mundial a presentar un taller de liderazgo consciente dirigido a líderes en el

encuentro que anualmente congrega en Davos (Suiza) a líderes procedentes de todo el mundo.

Cómo podemos beneficiarnos del entrenamiento en liderazgo consciente

Mindfulness no tiene que ver con la reducción del estrés ni con respirar profundamente. Tampoco es una religión, sino una metodología dedicada a desarrollar una capacidad mental que habitualmente recibe poco o ningún entrenamiento. La investigación realizada al respecto desde hace más de tres décadas ha puesto de relieve que, del mismo modo que el ejercicio físico fortalece nuestras capacidades corporales innatas, el ejercicio mental desarrolla nuestras capacidades mentales. En este sentido, podemos decir que *Mindfulness en el liderazgo* nos enseña el camino para vivir y liderar con excelencia.

La **Parte 1** describe lo que es el liderazgo consciente y explica por qué emprendí este entrenamiento y me dediqué a enseñarlo a los demás, y las razones que explican su eficacia en el desarrollo de la excelencia en el liderazgo.

En la **Parte 2**, el lector aprenderá una amplia variedad de técnicas sencillas para el cultivo de la excelencia en el liderazgo, incluidas las meditaciones, las reflexiones y las pausas deliberadas (métodos destinados a entrenar a la mente para prestar atención a momentos especialmente rutinarios o caóticos) que, durante los últimos años, se han visto implementadas, corroboradas y perfeccionadas en los talleres y retiros de liderazgo consciente.

En la **Parte 3**, el lector se verá invitado a emprender el entrenamiento mediante una serie de aplicaciones y preguntas sobre las que reflexionar que le ayudarán a pasar de ser un buen ejecutivo a un líder que realmente marca la diferencia.

El **Apéndice 1** incluye un índice con todas las meditaciones, pausas deliberadas y reflexiones incluidas en *Mindfulness en el liderazgo* al que el lector interesado en la práctica puede referirse fácilmente en cualquier momento. En el **Apéndice 2**, el lector encontrará una serie de criterios fáciles de seguir para esbozar, partiendo de los elementos presentados en este libro, su propio programa personalizado de entrenamiento. Y, desperdigados por todo el libro, también encontrará relatos de líderes cuyas vidas se han visto profundamente transformadas por el entrenamiento en el liderazgo consciente. Todos ellos son historias verdaderas aunque, para mantener la privacidad personal y la

confidencialidad empresarial, hemos modificado los nombres de las personas y de las organizaciones implicadas.

Todos tenemos el potencial de liderar con excelencia y, lo queramos o no, nuestras decisiones afectan a las personas, problemas u oportunidades que nos rodean. Obviamente, si queremos modificar la forma sobreconectada y distraída en la que habitualmente vivimos, necesitamos algo más que buenas intenciones.

Necesitamos ejercitar las capacidades innatas de nuestra mente para darnos cuenta de que estamos sumidos en una modalidad de funcionamiento tipo «piloto automático» o distraídos por pensamientos sobre el pasado o el futuro y dirigir luego toda nuestra atención a la persona con la que estemos relacionándonos o a la actividad que, en ese momento, estemos llevando a cabo. Cuando nuestra mente ha sido entrenada para estar completamente atenta contamos, aun en medio del caos, con el espacio necesario para tomar decisiones más sabias y conscientes. Y eso es, independientemente de que dirijas una organización global, una asociación o una familia, lo que te enseñará *Mindfulness en el liderazgo*.

Parte 1

¿Qué es el liderazgo consciente?

1. Liderar en medio del caos

Las oportunidades de liderar nos rodean por doquier. La capacidad de hacerlo solo está en nuestro interior.

MADELEINE ALBRIGHT, secretaria de Estado

Ha sido un día muy largo, pero finalmente vuelves a casa en coche. Y, cuando enciendes la radio para saber lo que pasa en el mundo, te enteras, en medio de las noticias habituales de economía y las escaramuzas bélicas que sacuden el planeta, de que una conocida marca nacional de alimentación está retirando uno de sus productos del mercado porque podría contener bacterias causantes de una grave enfermedad gastrointestinal. ¡Y resulta que están hablando de tu marca favorita de galletas con pepitas de chocolate! El resto de las noticias pasa, a partir de ese momento, a un segundo plano y tu mente empieza a preguntarse: «¿Quedará, en mi alacena, algún paquete de estas galletas? ¿Me comí anoche alguna? ¿Se habrá tomado alguna mi hijo, en la escuela, durante el almuerzo? ¿Tendrá esto algo que ver con las náuseas que experimenté el domingo?».

¿Te has preguntado alguna vez cómo decide una empresa retirar del mercado un determinado producto? Quizás esta sea una de las decisiones más difíciles que deben tomar los asistentes a las reuniones de una organización. Lo que está en juego en tales casos es la seguridad de los consumidores, la reputación de calidad arduamente lograda de una empresa, millones de dólares y quizás incluso el puesto de trabajo de muchas personas. Son decisiones que deben tomarse en un breve periodo de tiempo, un día en la mayoría de los casos. Cuando una empresa tiene pruebas claras de la existencia de un problema de calidad, la decisión es evidente... pero hay veces en que los datos no son tan concluyentes y los líderes tampoco están de acuerdo con la decisión que deben tomar. ¿Qué es lo que hay que hacer en tales casos?

Hace un par de años Jim, un veterano ejecutivo de una empresa de Fortune 500, me contó un caso así y me comentó el importante papel que, en un complicado proceso de toma de decisiones de este tipo, había desempeñado el entrenamiento en liderazgo consciente que él y su equipo habían llevado a cabo.

Mi día había comenzado como la mayoría de los días. Demasiadas reuniones, demasiadas cosas importantes a las que atender y demasiadas oportunidades. Entonces recibí una llamada telefónica, pero no era una llamada cualquiera, sino el tipo de llamada que puede ponerlo todo patas arriba. Cuando esa llamada me puso al corriente de que un grave problema de contaminación estaba afectando a una importante línea de producto, dejé a un lado cualquier otra cosa y cancelé todas las reuniones que tenía programadas. Cuando aparece un problema que afecta a la seguridad de uno de nuestros productos, yo soy uno de los tres ejecutivos experimentados encargados de recomendar al CEO la retirada o no del producto. No era la primera vez que Sue, Mark y yo nos enfrentábamos a ese tipo de problemas que, afortunadamente, se presentaban muy de vez en cuando. Nosotros, además, llevábamos muchos años trabajando juntos, de modo que nos conocíamos y respetábamos mucho nuestra experiencia y nuestra práctica.

Cuando recibí esa llamada, nuestro equipo contaba ya con datos, investigaciones, opiniones y respuestas informadas al respecto. Aunque el primer paso consistía en sondear la magnitud del problema, no tardé en enterarme de que un dulce de chocolate distribuido internacionalmente podía contener bacterias causantes de graves enfermedades, sobre todo en los ancianos y los niños.

La presión, en ese tipo de situaciones, resulta extraordinaria. Estábamos muy preocupados por la posible amenaza para la salud de los consumidores, los problemas de relaciones públicas, las pérdidas millonarias y el considerable daño a la marca del producto que ello podría implicar. Entonces, el equipo empezó a trabajar partiendo de lo que sabíamos y de los datos adicionales proporcionados por las pruebas. Luego trasladamos toda esa información a las correspondientes agencias gubernamentales, mostrándoles el estado de la investigación al respecto, y conectamos con expertos microbiólogos y científicos de la alimentación para que nos ayudasen con las cuestiones técnicas. Y todo ello tuvimos que hacerlo durante las siguientes 24 a 48 horas y, si descubríamos un problema con nuestro producto, debíamos comunicarlo de inmediato al CEO para proteger los intereses de nuestros consumidores.

Generalmente, los resultados de las pruebas y la información proporcionada por las quejas de nuestros consumidores nos permiten llegar muy rápidamente a una decisión. Así es como solemos confirmar o refutar la existencia de un problema; y el análisis y los datos dejan bien clara cuál debe ser nuestra solución. En este caso, sin embargo, las cosas no fueron tan sencillas porque, pese a estar trabajando a contrarreloj horas y horas examinando análisis científicos y los resultados de las investigaciones, solo llegamos a la efímera conclusión de que el producto *podía ser la causa de un brote de enfermedad en un área del país en el que las enfermedades transmitidas por los alimentos se había intensificado y uno de los posibles productos implicados era nuestro dulce*. Pero como no había ningún dato concluyente, ninguna evidencia incontrovertible y ninguna pistola humeante, tuvimos que basar nuestra decisión en algo más que los datos y el consejo de los expertos. Sue, Mark y yo sabíamos que, para llegar a una decisión, solo podíamos confiar en nuestra experiencia y en nuestra intuición.

A primera hora de la tarde del segundo día, el tiempo se estaba agotando. Sue, Mark y yo abandonamos nuestro equipo y nos retiramos a deliberar a una sala de conferencias. Apenas nos sentamos, Mark sugirió la

posibilidad de empezar con un breve monólogo comentando nuestro análisis global de la situación y nuestra opinión acerca de la retirada. Recuerdo haber experimentado una sensación de liberación al saber que, como todos estábamos entrenados en comunicación atenta, no nos sentíamos incómodos con el monólogo y la escucha profunda. Por eso, cuando emprendimos este proceso, esperaba que no tardásemos en llegar a un consenso, pero lo cierto es que no fue así. «¿Y ahora qué?», nos preguntamos.

Una opción hubiera sido empezar un debate sobre los puntos sustentados por cada uno de nosotros, pero esa alternativa, además de consumir mucho tiempo, rara vez desemboca en una decisión clara. Lo más habitual es que ese proceso aboque a una solución de compromiso, o a una decisión que solo apoyan algunos de los presentes. Pero lo que había en juego era demasiado importante para que ese fuese nuestro siguiente paso.

En lugar de seguir, pues, con una discusión, Sue sugirió que nos dejásemos impregnar por lo que acabábamos de escuchar, nos tomásemos un tiempo para reflexionar y volviéramos a reunirnos al cabo de una hora. Mark salió a la calle a dar una vuelta por los alrededores del edificio; Sue buscó una habitación silenciosa y vacía en la que sentarse, y yo fui a por una taza de café y me recliné en mi oficina. Una vez allí, cerré la puerta y me di permiso para reconsiderar en silencio todo lo que había escuchado y sentido ese día; un silencio que me permitiera escuchar la voz de mi propia intuición.

Una hora más tarde, volvimos a reunirnos en la sala de conferencias y pusimos de nuevo en común nuestras opiniones. Esta vez no tardamos en llegar a la decisión unánime de recomendar la retirada del producto, aunque no fuese bienvenida por la empresa.

Como sucede con las situaciones más difíciles, llegar a una decisión era clave porque la unanimidad proporcionó a Jim, Mark y Sue la confianza necesaria para hablar, entre otros, con el CEO. Esa decisión no se basaba en los datos –que seguían siendo discutibles–, sino en su experiencia e intuición colectiva. Lo único que preguntó el CEO cuando le comunicaron su recomendación fue «¿Alguno de vosotros discrepa de esa decisión?» y, al enterarse de que los tres habían llegado a la misma conclusión, la aceptó sin más. Porque la claridad y unanimidad de esa decisión ayudó también al CEO a seguir ese camino. Eso sería, pues, lo que harían.

Ahora podían dedicar toda su energía a buscar el modo más adecuado de retirar el producto. Y, aunque nadie quería tal cosa, el hecho de haberse tomado el tiempo necesario para aclarar su decisión facilitó su puesta en práctica. Esa decisión no fue el fruto de una reacción automática tomada en medio de la vorágine de la incertidumbre, ni el resultado tampoco del agotamiento provocado por un debate interminable. Muy al contrario, se trató de una decisión tomada por miembros de un equipo que habían aprendido a dejar que su mente se asentase y discerniera desde ahí el mejor camino que debían seguir.

Como directivos entrenados en el liderazgo consciente, Jim, Sue y Mark supieron combinar sus habilidades empresariales y de liderazgo tradicionales con la experiencia arduamente lograda durante su entrenamiento mental. La práctica del liderazgo consciente les había enseñado a reconocer el fuerte impulso a reaccionar, la tendencia de la mente a estrechar su enfoque cuando se halla sometida a una situación estresante, los efectos negativos de la sobrecarga de información y la dinámica de los debates difíciles, que no siempre concluyen en la decisión más adecuada, sino en un acuerdo basado en el mínimo común denominador. El entrenamiento también les enseñó a tolerar la ambigüedad que suele acompañar al hecho de «no tener respuesta» y les proporcionó el silencio y el espacio necesarios para ver con más claridad y responder en consecuencia. Ni la formación empresarial tradicional ni el entrenamiento mental aislado hubiesen bastado para ayudarles a esbozar una decisión óptima; lo que demostró ser tan poderoso fue la combinación de ambos abordajes.

Jim, Sue y Mark tuvieron la valentía de detenerse, permitir que el polvo se asentara y emplear todas sus capacidades para guiar su decisión. Esos líderes exhibieron, en medio del caos, una capacidad de *excelencia en el liderazgo*. Muy a menudo no nos damos cuenta del efecto que, sobre nuestra capacidad de liderar, tiene el hecho de estar sometidos a una situación estresante. Todos tenemos la capacidad innata de estar completamente presentes para tomar decisiones difíciles –para tomar, en realidad, cualquier decisión–, pero conviene aprender a reconocer los momentos en los que estamos adentrándonos en una modalidad reactiva automática y aprender prácticas que puedan ayudarnos a tomar decisiones y responder de un modo más consciente.

Todo el mundo tiene la capacidad de liderar con excelencia. Uno puede hallarse en una posición que le obligue a tomar decisiones que no solo influyen en las personas que le rodean, sino que afectan también a círculos más amplios. Y, aun en el caso de que uno no desempeñe un rol de liderazgo, sus decisiones afectan, de un modo no muy distinto, a los demás. Todos nos encontramos, de un modo u otro, ante esas *oportunidades para el liderazgo* a las que, en la frase con la que abrimos este capítulo, se refiere la secretaria Albright. Ese liderazgo que «está en nuestro interior» es un fruto natural del entrenamiento en el liderazgo consciente.

¿Por qué necesitamos el liderazgo consciente?

Empezaremos, para responder esta pregunta, echando un vistazo a lo que significa estar atento.

Cuando estamos atentos a este momento, estamos presentes a nuestra vida y la experimentamos tal como es...

... no como esperamos que sea,
no como nos gustaría que fuese,
no viendo más –ni menos– de lo que hay,
no con juicios que pueden llevarnos a una reacción condicionada
... sino exactamente como es y el modo en que se despliega
y abordar con ecuanimidad cada momento.

Es fácil advertir, cuando consideramos los retos a los que actualmente se enfrentan los líderes, la gran necesidad que tenemos de cultivar el liderazgo consciente. El entorno en el que vivimos y trabajamos está evolucionando de continuo. El tiempo se mide hoy a menudo en internet en microsegundos; nuestras organizaciones se hallan sometidas a nuevos y complejos recortes económicos y de recursos y estamos conectados las veinticuatro horas del día los siete días de la semana a un amplio abanico de aparatos tecnológicos que provocan una sobrecarga de información generadora de ansiedad y una sensación de desconexión que puede desbordarnos y aislarnos. El mundo cambia hoy en día tan aprisa que quienes han estudiado una carrera no tardan en descubrir, en el momento en que les toca llevar a la práctica lo aprendido, que todo ha cambiado. También los paradigmas cambian muy rápidamente. Y el volumen de información al que tenemos acceso genera, de hecho, más dudas que certezas, porque el número de voces y opiniones con que contamos sobre cualquier asunto es tan desmesurado que a menudo no nos queda claro qué o a quién creer o seguir.

Pero también es verdad que tiempos tan turbulentos nos ofrecen grandes oportunidades, en la medida en que el mundo se torna cada vez más pequeño y empiezan a aparecer formas más creativas, productivas y compasivas de enfrentarnos a las situaciones que el presente nos depara. Y estos momentos son asimismo extraordinarios para asumir el liderazgo y redefinir lo que significa la excelencia en el liderazgo.

Según mi experiencia, primero como trabajadora de Wall Street, voluntaria después de una comunidad, empleada en tres grandes organizaciones, ejecutiva durante 15 años en una empresa de Fortune 200 y finalmente como formadora en liderazgo consciente de líderes de todo el mundo, he descubierto una y otra vez que el rasgo distintivo de los

grandes líderes va mucho más allá de «conseguir que el trabajo se lleve a cabo». Los mejores líderes son hombres y mujeres que poseen una formación de primera clase, una mente brillante, un corazón apasionado, un abrazo entusiasta de su misión, una fuerte conexión con sus colegas y sus comunidades y el valor de permanecer abiertos a lo que hay. Son personas motivadas por la excelencia, la innovación y el deseo de mejorar las cosas.

Esas personas sienten, una y otra vez, que sus capacidades y formación en el liderazgo son insuficientes. Pues, por más que hagan bien las cosas y cumplan con sus objetivos trimestrales, no creen estar viviendo su vida del mejor modo que podrían, ni en el entorno laboral ni en el familiar. Muy al contrario, sienten estar perdiendo algo. ¿Qué es, pues, lo que echan de menos?

La respuesta más frecuente es:

espacio

A menudo carecemos sin más de espacio, el entorno necesario para poder respirar y permanecer lo suficientemente concentrados y claros como para escucharnos de manera profunda a nosotros y a los demás. Y, como hemos visto en el caso de Jim, la creación deliberada de ese espacio requiere entrenamiento y coraje.

Una de las formas en que las personas abren un espacio en su vida consiste en asistir a un retiro de liderazgo consciente. En un retiro que recientemente dirigí, Sarah, una directora de *marketing* que se hallaba en mitad de su carrera profesional, describió su jornada como «aguantar el tirón». Ella, como muchas personas, tenía que hacer malabarismos para compatibilizar una familia joven con una carrera exitosa. Después de una de las sesiones de práctica meditativa de primera hora de la mañana del retiro, nos contó que su vida estaba llena de actividades: «Cuando llega el mediodía me siento exitosa, porque creo que estoy haciendo bien las cosas. Después de todo, he ido de reunión en reunión sin parar ni un solo instante. ¡Algo útil debo estar haciendo! ¡Y, lo que todavía es más importante, los comentarios de mi jefe al respecto son muy positivos!».

Cuando más tarde, ese mismo día, Sarah empezó a utilizar el tiempo no programado del retiro para detenerse y echar un vistazo más detallado a lo que estaba ocurriendo en su vida, se dio cuenta de la gran diferencia que existe entre una agenda llena y una vida

plena. «La verdad es que me limito a ir tachando las cosas que hago de mi lista de cosas que hacer –dijo–. Mal podría decir que realmente estoy ahí. Es como si no tuviera tiempo para ser todo lo creativa o innovadora que sé que puedo ser. Y habitualmente estoy tan acelerada que solo puedo dar una rápida aprobación para sacarme de encima un proyecto... aunque una parte de mí sepa que, de haber tenido más tiempo, mi contribución hubiera sido más positiva».

Sarah se dio cuenta del coste que le suponía vivir sumida en una noria que nunca se detiene. Por una parte, la creatividad e innovación derivadas de la colaboración sana suelen resentirse: ¿Cómo podemos esperar establecer con nuestros colegas y comunidades el tipo de relación que necesitamos cuando lo único que nos preocupa es quitarnos una cosa de encima, saludar a nuestros compañeros con un «hola» superficial e ir todo el día de reunión en reunión y de llamada en llamada? ¿Cómo podemos esperar que nuestro liderazgo sea excelente si nos pasamos el día en modo piloto automático, echando continuos vistazos al reloj sin saber dónde ha ido a parar el día y mirando el calendario y preguntándonos cómo es posible que estemos en primavera cuando ayer, sin ir más lejos, era el día de Acción de Gracias?

Independientemente de que nuestro liderazgo afecte a millones, centenares o un puñado de personas, no podemos seguir viviendo, ya sea en el entorno familiar o en el laboral, en modo piloto automático. No podemos permitirnos el lujo de perder la conexión con las personas con las que trabajamos, las personas a las que amamos o las personas a las que servimos. No podemos seguir tomando decisiones de manera distraída y reactiva en lugar de tomar la iniciativa y responder de forma consciente y deliberada. No podemos perder el contacto con lo que despierta nuestro interés por el liderazgo. Si queremos liderar con excelencia, necesitamos el liderazgo consciente.

Aunque hasta ahora nos hayamos centrado en la necesidad de que los líderes del mundo empresarial estén presentes, tan importante –o más todavía– es que lo estemos en nuestro papel de líderes de nuestra vida personal. La excelencia no se limita a tomar decisiones conscientes en el entorno laboral, sino que también afecta al modo en que vivimos nuestra vida y nos relacionamos con nuestra familia, con nuestros amigos y con nuestra comunidad. Una vida excelente requiere un liderazgo consciente.

¿Qué es exactamente un líder consciente?

El líder consciente encarna la presencia en el liderazgo cultivando el enfoque, la claridad, la creatividad y la compasión hacia los demás.

El liderazgo consciente es una cualidad tangible. Para ello, es necesario prestar una atención plena, completa y sin juicios al momento presente; una presencia que, por cierto, ven y experimentan también quienes están cerca de un líder consciente.

Un amigo decidió asistir a un mitin local del candidato a la presidencia Bill Clinton para ver si podía obtener de él una respuesta a un importante problema de salud que le aquejaba. Obviamente, cuando llegó, se encontró con una multitud enfervorecida, pero mi amigo consiguió abrirse paso hasta llegar al cordón policial y, una vez ahí, esperó. Clinton no tardó en llegar y empezó a caminar entre una barricada de manos extendidas dispuestas a saludarle. Cuando Clinton tomó la mano de mi amigo, este formuló su pregunta. En ese momento, el candidato se detuvo, le miró y le respondió. «Durante esos breves instantes –me dijo luego mi amigo– pareció como si Clinton no tuviera otra cosa en su mente. Fue como si allí no hubiese nadie más». Es innecesario decir que mi amigo se sintió escuchado y respetado. En eso, precisamente, consiste el liderazgo consciente, en poner toda tu atención en lo que estás haciendo... algo que resulta evidente para todo el mundo.

El liderazgo consciente es algo muy poderoso. Probablemente recuerdes, en tu propia vida, alguna ocasión en la que experimentaste, en ti o en alguna otra persona, el liderazgo consciente. Y esto es algo que puede verse tanto en una conversación entre dos personas como en una sala abarrotada, porque la presencia puede advertirse desde muy lejos.

Es muy posible que el lector recuerde muchas experiencias comunes de no haberse sentido completamente en un lugar, o de que la persona con la que estaba no se hallaba realmente ahí. Por más que alberguemos la intención de permanecer concentrados, nuestra mente se distrae con mucha facilidad pensando en el pasado o en el futuro y estando presentes, en consecuencia, solo a medias. En tales momentos, no encarnamos la capacidad innata de estar presentes a la que todo el mundo tiene acceso. ¿Por qué es así? ¿Qué es lo que sabemos sobre *estar presentes*?

Recordemos, para empezar, algún momento en el que hayamos experimentado ser completamente conscientes de una situación, un momento en el que parecía no haber nada más que aquello que estábamos advirtiendo. Quizás se trate de un momento trascendente, como el nacimiento de un hijo, momento en el que el tiempo parece

detenerse y todo nuestro mundo se concentra en el calor de ese ser milagroso que duerme apaciblemente en nuestros brazos. No hay nada, en tales situaciones, que nos distraiga, ni los ruidos de la habitación ni la lista de cosas que tenemos que hacer, y todo nuestro ser –nuestra mente, nuestro corazón y nuestro cuerpo– se halla completamente inmerso en ese instante.

Quizás se trate de un momento normal y corriente que a menudo soslayamos y no celebramos especialmente; podemos haber quedado absortos contemplando una puesta de sol. Quizás recordemos alguna situación en la que la belleza del momento nos atrapó, todo se detuvo y, en lo que, en tiempo de reloj, no duró más que un par de segundos, llegamos a atisbar la eternidad. En esos breves segundos, cobramos una aguda conciencia de la paleta entera de rosas y naranjas que adornan el cielo, del intrincado juego de luces y sombras, de la absorción de nuestro cuerpo en la energía menguante de la naturaleza y de la sensación de pertenencia a algo que nos trasciende.

O tal vez estábamos en una cafetería a primera hora de la mañana repasando mentalmente los detalles del día que nos esperaba cuando, al levantar la mirada del café, vimos por vez primera la obra de arte que colgaba en la pared de enfrente o el aroma cálido y reconfortante que inundaba el espacio. Fuese lo que fuese, lo cierto es que esa sensación interrumpió el discurso de nuestra mente y vivimos más plenamente ese momento de nuestra vida cotidiana.

Esos momentos en los que nuestra mente deja de contarse historias, de corroborar la lista de cosas que hacer o de ensayar mentalmente una conversación y en los que habitamos todo nuestro cuerpo dan verdadero significado a nuestra vida. Y, más allá de eso, la capacidad de estar presentes y encarnar una presencia en el liderazgo en quienes desempeñamos posiciones de influencia no solo es crítica para nosotros, sino que tiene un efecto de onda expansiva en quienes nos rodean, nuestra familia y nuestros amigos, la empresa en la que trabajamos, la comunidad en la que vivimos y hasta el mundo en general. De la misma manera que una piedra arrojada a un estanque tranquilo genera un tren de ondas que se expande por todo el estanque, el cultivo de la presencia en el liderazgo va también mucho más allá del efecto que tiene sobre nosotros.

Este efecto resulta evidente cuando el Institute trabaja con una organización y lleva a sus empleados el entrenamiento del liderazgo consciente. Solemos empezar con retiros o cursos para los líderes más veteranos, y, en la medida en que el entrenamiento empieza a

cambiar su forma de liderar, las personas que los rodean advierten el cambio y no tardan en interesarse por participar en ese proceso. No es raro escuchar a las personas contar historias sobre la transformación que han visto en sus directivos. Como dijo cierta persona: «Estoy en este retiro porque cuando, consciente de que mi jefa estaba desbordada de trabajo, le pregunté cómo hacía para hacerme sentir una persona valiosa y cuyos comentarios eran importantes, me recomendó que participase en un taller de liderazgo consciente. Por eso, precisamente, estoy aquí». Los líderes solemos subestimar el impacto, tanto positivo como negativo, que provocamos en las personas que nos rodean. Y ese es un efecto muy distinto, cuando estamos presentes y comprometidos, a cuando estamos distraídos y con el modo piloto automático. Pero no basta simplemente, para pasar de una modalidad a otra, con *querer* estar más presentes y *querer* provocar una onda expansiva más positiva. Para ello es necesario que ejercitemos nuestra mente.

El entrenamiento en la presencia en el liderazgo a través del mindfulness empieza reconociendo que pasamos mucho tiempo en un estado mental conocido como *atención continua parcial*. Si eres como la mayoría de nosotros, probablemente estés orgulloso de tu capacidad para la multitarea y de tu eficacia al escuchar una llamada telefónica mientras respondes a los correos electrónicos pendientes y comes una ensalada en tu escritorio.

¿Te resulta esto familiar? ¿Pero te has preguntado si, cuando respondes a esa llamada, estás realmente escuchando? ¿Compartes tus mejores pensamientos en esos correos? ¿Disfrutas de la comida o te das cuenta siquiera de que estás comiendo?

Quizás una de las lecciones más memorables sobre el coste de la multitarea la recibí la mañana en la que, al emprender un día saturado de reuniones, me senté ante mi mesa de trabajo y me dispuse a responder el correo electrónico. Uno de los mensajes de la bandeja de entrada era de mi marido, que me reenviaba un correo en el que el profesor de nuestra hija nos pedía que eligiéramos, para reunirnos con él, entre varios horarios posibles, y, antes de responderle, mi marido quería saber cuál prefería yo. Entonces escribí «Jueves a las 10 me parece bien... Te quiero, siempre. Gracias por la noche de ayer». Todo perfecto... de no ser porque, en mi atención apresurada y parcial, envié el mensaje al profesor de mi hija. Innecesario es decir que cuando, finalmente, me di cuenta de lo que acababa de hacer, no hubo ya posible vuelta atrás.

Afortunadamente, todo se limitó, en este caso, a una situación un tanto embarazosa. Estoy segura de que cualquiera puede encontrar, en su entorno laboral, ejemplos de

errores parecidos o pensamientos incompletos y mal pergeñados de dudoso mérito.

Basta con observar unos instantes la conducta de la gente en los pasillos de una empresa o en la calle para darse cuenta del efecto de la desconexión provocada por la multitarea. Las personas se envían textos y correos electrónicos mientras caminan, esquivando apenas los obstáculos con los que se encuentran. Esto, que actualmente es algo habitual y casi aceptable mientras caminamos –y hasta mientras conversamos–, hubiera sido considerado, no hace mucho, una simple descortesía. Dejando a un lado las formas, sin embargo, lo cierto es que la atención parcial continua resulta tan agotadora como ineficaz. La neurociencia está demostrándonos las extraordinarias limitaciones de la mente para la multitarea, como si estuviéramos contruidos para hacer una sola cosa a la vez.

Los pasillos de las oficinas solían ser lugares de saludos informales y conversaciones espontáneas. También eran, hasta no hace mucho, lugares en los que podían establecerse valiosos contactos. Un paseo por el pasillo proporciona, fisiológicamente, un espacio para dejar atrás los pensamientos de la última reunión y llegar abiertos a la siguiente. Hoy en día, sin embargo, apenas si se establecen contactos en los pasillos, porque todo el mundo va apresuradamente por ellos sin dejar de teclear, con los pulgares, su teléfono inteligente, y llegan, en consecuencia, a una reunión inmersos todavía en la anterior.

Vivimos vidas tan aceleradas, fracturadas y complejas que perdemos con facilidad la riqueza y el compromiso que implican estar presentes. Y son tantas las formas de distraernos, de fragmentar nuestra atención y de sofocar nuestra intuición que podemos pasarnos la vida sin estar completamente presentes en ningún momento concreto.

¿Qué podemos hacer con todo esto? ¿Es la presencia en el liderazgo un don natural que solo poseen unos cuantos o es algo que puede ser cultivado? ¿Podemos enseñar a nuestra mente a vivir enfocada, con claridad, creatividad y compasión, aunque vivamos vidas apresuradas, fracturadas y complejas?

Afortunadamente, sí.

Liderar con excelencia y estar completamente presentes en nuestras relaciones con los demás y atentos a lo que hacemos son habilidades innatas que todos poseemos. Los buenos líderes y los que aspiran a serlo son, en mi opinión, personas dispuestas a cultivar estas habilidades porque eso es, precisamente, lo que hace el entrenamiento en el liderazgo consciente. Si llevamos a cabo las sencillas prácticas que perfeccionan la

atención y la capacidad de cobrar conciencia de lo que, en un determinado momento, sucede en nuestro cuerpo y en nuestra mente, podemos emplear todas nuestras capacidades –mente clara, corazón caliente y decisiones sabias– y empezar a experimentar entonces, desde un lugar más verdadero, los efectos del liderazgo.

¿Cuál es el sabor del entrenamiento en el liderazgo consciente?

Trata ahora de llevar a cabo un experimento para familiarizarte con la actividad de tu mente. Siéntate cómodamente, cierra los ojos y date cuenta de que estás respirando. Siente simplemente la respiración en tu cuerpo, eso es todo. Esa es la única cosa que ocupa ahora tu lista de cosas que hacer. No tienes que cambiar absolutamente nada, tu respiración está bien tal cual es; siente únicamente las sensaciones que acompañan a la salida y entrada de aire en tu cuerpo. Y dedica unos cinco minutos a mantener la atención en las sensaciones.

¿Qué es lo que adviertes?

Si eres como la mayoría de nosotros, descubrirás que lo que inicialmente parecía una tarea sencilla no lo es tanto. ¿Te das cuenta de que, por más que quieras mantener tu atención en las sensaciones, tu mente no deja de saltar de un pensamiento a otro?

La práctica de cobrar conciencia de las sensaciones de la respiración acaba convirtiéndose en un ancla valiosa para volver al presente, aun en medio de un reunión caótica, de una conversación difícil o cuando tu mente está llena de distracciones. Las sensaciones de la respiración no pueden experimentarse en el pasado ni en el futuro, sino solo en el presente. Por eso, si concentras deliberadamente tu atención en las sensaciones de la respiración durante un par de respiraciones, tu mente se desentiende de las preocupaciones por el futuro o del recuerdo del pasado y vuelve aquí, a este instante.

Cuando cultivas la capacidad de estar presente no tardas en descubrir que las distracciones que habitualmente ocupan tu mente enturbian la claridad necesaria para dirigir una situación, abrir un espacio a la innovación o establecer las relaciones precisas con las que abrirte a la necesidad de la compasión.

Aunque los muchos modos en que la tecnología y el flujo de información 24/7 nos distraigan y parezcan fracturar nuestra atención y llevarla a cualquier lugar menos al presente, siempre podemos cultivar la capacidad mental de dirigir y mantener la

atención. Esta guía del liderazgo consciente te enseñará las numerosas formas de cultivar tu mente y aplicar este entrenamiento a los retos que implica el vivir y liderar en el mundo actual.

Una nota sobre el mindfulness, el estrés y la salud

Aunque el objetivo fundamental de llevar mindfulness a las prácticas y hábitos de liderazgo no sea el de mejorar tu salud física y tu bienestar, la experiencia personal de muchos miles de practicantes de mindfulness y los resultados de numerosos estudios realizados al respecto han demostrado sus muchos beneficios para la salud. No en vano, la expresión que mejor resume los beneficios para la salud que acompañan a la práctica de mindfulness es «reducción del estrés».

Lo que llamamos estrés es un sistema complejo utilizado por nuestro cuerpo y nuestra mente para responder eficazmente a los retos, amenazas y emergencias que se nos presentan. Cuando nuestro cuerpo y nuestra mente, sin embargo, se hallan en un estado de elevada reactividad continua al estrés, nos imponen un gran peaje. Uno de los beneficios clave para la salud de mindfulness es que nos ayuda a regular mejor nuestra respuesta al estrés. Además, la mayor conciencia del estado de nuestro cuerpo y de nuestra mente puede ayudarnos a tomar decisiones a fin de asumir un estilo de vida más adecuado, a largo plazo, para nuestra salud.

Varios investigadores han concluido que las prácticas del mindfulness nos tornan más resilientes, es decir, más capaces de enfrentarnos con ecuanimidad a los retos que la vida nos depara. Un estudio dirigido por Jon Kabat-Zinn y Richard Davidson puso de relieve que los trabajadores de una firma de biotecnología de Wisconsin que habían tomado parte en un programa de mindfulness mostraban una actividad cerebral que indicaba que se enfrentaban a esos retos de un modo menos reactivo, lo que naturalmente conduce a un «menor estrés». Pero si, en lugar de reaccionar de forma desproporcionada, nos aproximamos a los problemas de un modo más tranquilo, nuestra salud necesariamente mejorará. Y esos efectos positivos sobre nuestra salud física y nuestro bienestar global aumentarán también naturalmente nuestra capacidad de liderar con excelencia.

2. La creación de un espacio para liderar

Hay que aprender a permanecer quietos en medio de la actividad y activos en medio del reposo.

INDIRA GANDHI

Era el cambio de siglo, el nuevo milenio acababa de empezar y, como tanta otra gente, yo seguía perfeccionando mis habilidades como experta malabarista... aunque no era una malabarista de circo, sino una malabarista de la multitarea. Mi especialidad consistía en desarrollar la rapidez y el equilibrio necesario para mantener en el aire todas las bolas que componían mi vida, a saber:

- Esposa: casada (que, afortunadamente, sigo siendo) con mi querida pareja.
- Madre: de dos niños extraordinarios que, por aquel entonces, tenían 10 y 15 años.
- Ejecutiva: vicepresidenta y consejera adjunta de General Mills.
- Hija: que mantenía una relación muy próxima con padres mayores.
- Voluntaria en una comunidad: presidenta de la junta directiva de una gran organización sin ánimo de lucro de mi comunidad.

Mi vida estaba muy llena –y, sobre todo, muy ocupada–, pero, de algún modo, me parecía que no avanzaba como debía. Y entonces me vi obligada a añadir una nueva bola, pero no una bola cualquiera, sino una gran bola... ¡una bola del tamaño de una pelota de playa!

General Mills había decidido adquirir Pillsbury Company, lo que suponía una fusión de dos grandes empresas, y mi función consistía en asegurarme de que el proceso cumpliera con los requisitos antimonopolio impuestos por la Federal Trade Commission. Y, aunque esta tarea empezó como algo normal (porque no era la primera vez que asumía una misión parecida), lo cierto es que acabó convirtiéndose en una pesadilla. El proceso resultó tan complejo que, en lugar de requerir los habituales cuatro o cinco

meses, me vi obligada a dedicarle cerca de un año y medio. Como la exposición de las razones que explican por qué necesitamos tanto tiempo no vienen a cuento, nos limitaremos a decir que ese proceso requirió de 12 a 14 horas al día durante muchos meses y que, a medida que pasaba el tiempo, la gente estaba cada vez más ansiosa. A menudo llegaba a mi despacho a primera hora de la mañana y no lo abandonaba hasta bien entrada la noche.

Un lunes por la mañana, iba caminando desde el estacionamiento a mi oficina con la mente ocupada en las muchas reuniones que tenía programadas para ese día cuando me tropecé con un ejecutivo de Pillsbury que me preguntó cómo estaban yendo las cosas. Y cuando le conté los muchos problemas a los que debía enfrentarme, me advirtió: «Ya sabes, si no consigues que este asunto llegue a buen puerto, es muy probable que 10 000 trabajadores pierdan su trabajo».

Esa frase se convirtió en una losa que añadió un peso extra a la presión generada por ese trabajo del que no pude desprenderme hasta que todo concluyó. Diez mil puestos de trabajo significaban, para mí, diez mil familias y no quería ser la responsable de tamaño desastre. Y, a medida que pasaban los meses, la bola era cada vez mayor, hasta acabar convirtiéndose en algo imposible de gestionar y que empezaba a dominar mi vida.

Seis meses después de haber comenzado el proceso de fusión, cuando apenas si lograba mantener las cosas en un equilibrio inestable, mi madre murió, un acontecimiento que sacudió el suelo que me sostenía. Estaba muy enferma y, pese a saber que ya no le quedaba mucho tiempo de vida, yo no estaba preparada para ese trance... ¡aunque quién puede decir que lo está! Sin nadie en la empresa que pudiera hacerse cargo de mi trabajo, y para distraerme del dolor que me embargaba, me reincorporé al trabajo un día después del funeral y me sumí de lleno en el proceso de la fusión.

Pero las cosas siguieron complicándose porque, medio año después de la muerte de mi madre, me descubrí, aturdida, preparando el funeral de mi padre, que acababa de morir súbitamente en el quirófano debido a las complicaciones derivadas de una operación. Sentí que el suelo bajo mis pies se movía una vez más. Mis padres habían muerto con seis meses de diferencia y sin tiempo para vivir el duelo por la pérdida de dos pilares fundamentales de mi vida y de los valores que la sustentaban.

Estaba al borde de un ataque de nervios y, la verdad sea dicha, había partes de mi ser que no recibían la atención que precisaban. De algún modo, sin embargo, el proceso

culminó y pudo evitarse el temido despido masivo.

«Ahora –me dije– podré recuperar mi vida. Volveré a dormir toda la noche y recuperaré parte de los 10 kilos que, sin pretenderlo, he perdido. Y también podré sanar las cicatrices provocadas por la muerte de mis padres».

Pero tal cosa no ocurrió.

Aun cuando había contribuido a la fusión de las dos empresas y mi jornada laboral se normalizó, no conseguí recuperar la energía y fortaleza perdidas en esos meses. Sin saber cómo y sin prestar la atención debida a las emociones profundas que rodearon la muerte de mis padres, de nuevo me descubrí haciendo malabarismos. ¿No es eso, precisamente, lo que hacen las personas que tienen éxito y trabajan duro? ¿No retomamos el juego y seguimos jugando sin importar lo heridos que estemos? ¿No es acaso por eso por lo que nos pagan?

Una parte de mí se había perdido y no sabía cómo recuperarla. Más tarde me di cuenta de que había gastado tanta energía mental que el depósito de mi resiliencia se había quedado prácticamente a cero.

El descubrimiento del mindfulness

Un amigo médico vio, un buen día, más allá de la máscara de mi sonrisa cotidiana y me sugirió la posibilidad de retirarme una semana a un balneario, dejar que alguien me cuidara, alimentarme con comida sana, recibir masajes y dormir largos periodos de tiempo. Al día siguiente, me envió un correo con la última encuesta de Zagat sobre los mejores balnearios del país, una lista encabezada por Miraval, ubicado en Arizona. Y, cuando abrí el vínculo correspondiente, descubrí un hermoso resort en el desierto que ofrecía todo tipo de tratamientos y un amplio abanico de cursos y servicios. Me pareció extraordinario, pero ni siquiera se me ocurrió la posibilidad de volver a casa y comentar con mi familia que estaba pensando en irme sola de vacaciones. Ya los había enviado de vacaciones en un momento especialmente crítico de mi trabajo y no quería sentirme otra vez lejos de ellos. ¿Cómo podía irme?

Cuando eché un último vistazo al sitio web de Miraval, reparé en un programa especial, un retiro intensivo para ejecutivos sobre «El poder del mindfulness» dirigido por Jon Kabat-Zinn. Y, aunque nunca había oído hablar de Jon, la idea de asistir a un

programa de entrenamiento mental me pareció tan interesante que decidí informarme más sobre ese asunto del mindfulness.

Yo no tenía nada que ver con la Nueva Era. De hecho, estaba muy lejos de ello, era vicepresidenta de General Mills, no vivía junto a la playa en la Baja California, sino en Minnesota y, aunque me gustaba contemplar los árboles que rodeaban mi oficina, nada más lejos de mí que bailar desnuda en torno a ellos con flores en la cabeza. De modo que, si iba a dedicar seis días de entrenamiento en un balneario, quería asegurarme de que la inversión merecería la pena.

Entonces descubrí algunas investigaciones sobre la eficacia de un programa llamado «reducción del estrés basada en el mindfulness» que llamaron mi atención y me enteré de que la persona que había elaborado ese programa era la misma que dirigiría el taller, Jon Kabat-Zinn, un doctor en microbiología por el Massachusetts Institute of Technology, una información que me convenció de que el programa no se basaría en eslóganes y clichés de la Nueva Era, sino que tendría un claro fundamento científico. Fue entonces cuando, después de hablar con mi familia y de obtener su rotundo apoyo, decidí inscribirme.

La experiencia fue muy diferente a cualquier cosa que hubiera experimentado, y aun hoy sigue siendo una de las diez cosas más difíciles que he hecho en la vida. Todo comenzó cuando Jon nos dijo a las 12 personas sentadas en círculo que nos habíamos apuntado al curso que íbamos a meditar 45 minutos. Aún recuerdo los pensamientos que, en ese momento, atravesaron mi mente: «¿Ha dicho 45 minutos sentados en silencio?! ¿Y por qué se necesita tanto tiempo? No creo que lo consiga. ¡Me volveré loca!».

Pero debo añadir que también tengo un vívido recuerdo del último día del programa, llevando mi pequeño cojín de meditación a la *kiva* en la que nos reuníamos durante la práctica de primera hora de la mañana y pensando: «¿Una hora? ¡Bah! ¡Eso está hecho!».

Entre esos dos momentos –representativos del antes y el después de mi primera incursión en el mundo del mindfulness– me dediqué a aprender a entrenar mi mente para estar en el presente. Aprendí que la mayoría de nosotros nos pasamos la vida distraídos y tan absortos en el pasado y el futuro que acabamos distanciándonos del presente, único momento en el que podemos vivir y actuar.

Después de la multitarea, de tratar de hacer malabarismos con las exigencias que la vida me imponía y de ir corriendo tantos años de un lado a otro –y a toda prisa durante

los últimos 18 meses—, el hecho de detenerme y aprender a estar en el presente se me antojaba tan difícil cómo darme cabezazos contra una pared. Fue así cómo mindfulness me enseñó a descubrir y redescubrir gradualmente la capacidad innata de mi mente de estar presente y volver a conectar con quien soy, es decir, con mi mente, con mi corazón y con mi cuerpo. Y, de este modo, también fui recuperando poco a poco cierta resiliencia mental.

Cuando, al regresar a casa, mi marido me abrió la puerta, se dio inmediatamente cuenta de que algo había cambiado. Estaba más abierta, descansada y en paz de lo que lo había estado desde hacía mucho tiempo. Seguí con mi práctica de meditación diaria y empecé a cobrar conciencia de aspectos de mi vida cotidiana a los que hasta ese momento no había prestado atención. En lugar de estar centrada en la reunión a la que asistía, por ejemplo, me descubría pensando en la reunión del día siguiente, o me sorprendía al advertir, mientras enviaba correos, que no tenía la menor idea del sabor de la sopa que estaba comiendo en mi escritorio. También me di cuenta de la posibilidad de detener, en alguna que otra ocasión, mi reacción habitual a una persona o una situación apelando a la práctica de abrir un pequeño espacio que me permitiera tomar deliberadamente otra decisión. Esa fue, para mí, una exploración fascinante de mi condicionamiento y de la posibilidad de expandir las capacidades de mi mente.

Durante los primeros años, me comporté como una meditadora que no había salido del armario. Estaba completamente segura de que la mayoría de mis colegas no entenderían las razones por las que meditaba. De hecho, estaba convencida de que habría gente a la que ni siquiera le gustaría la idea de que una de las abogadas más veteranas de la organización estuviera convirtiéndose en el estereotipo de esas personas que siempre están tranquilas. De hecho, se da por sentado que los abogados deben mostrarse asertivos y estar siempre tensos. No tenía la menor duda de que la falta de conocimiento de mis colegas sobre el entrenamiento en mindfulness los llevaría a preguntarse si la meditación no acabaría despojándome de mi dinamismo y de mi compromiso.

Pero mi necesidad de saber aumentó a medida que fui profundizando la práctica cotidiana de la meditación. Entonces me apunté a un retiro dirigido por Saki Santorelli, director ejecutivo del Center For Mindfulness in Medicine, Health Care, and Society de la Facultad de Medicina de la Universidad de Massachusetts, destinado a alumnos que habían pasado por el programa de Jon, «El poder del mindfulness».

Conocer a Saki jalonó el comienzo de un viaje de varios años durante los cuales acabamos estableciendo una relación muy estrecha. Saki compartió conmigo su sabiduría y experiencia del mindfulness, me ayudó a profundizar mi práctica y me enseñó el arte de la enseñanza del mindfulness. Yo accedí a formar parte del consejo asesor del Center of Mindfulness, me convertí en directora de educación del liderazgo y contribuí ofreciendo mis habilidades como estratega experimentada. Saki y yo nos hicimos amigos y compañeros de trabajo, esbozamos el primer programa de liderazgo consciente y también codirigimos, durante casi cinco años, retiros de liderazgo consciente. Fue un campo de entrenamiento muy rico y completo para mi práctica que acabó transformando completamente mi vida.

Entretanto, en General Mills, cada vez era más consciente de las mejoras en mi capacidad de liderazgo provocadas por la práctica de mindfulness. Simultáneamente, cada vez me daba más cuenta de la tensión que aquejaba a mis amigos y colegas y a las personas con las que trabajaba en otros sectores de la sociedad. La excelencia en el liderazgo era –y sigue siendo– muy difícil. Las personas trabajan mucho y se sienten agotadas y frustradas, porque carecen del tiempo y el espacio necesarios para ofrecer el tipo de soluciones creativas, mentoría y sabiduría estratégica que forman parte de sus habilidades.

Entonces empecé a preguntarme si podría utilizar el programa de práctica del mindfulness que había estado siguiendo para cultivar algunas de las capacidades mentales innatas directamente asociadas a la excelencia en el liderazgo. Ya había experimentado, en mi propia vida, una transformación que iba mucho más allá de la reducción del estrés que resultaba evidente y se manifestaba en el modo en que me enfrentaba al caos de la vida.

Una noche, mientras estaba sentada en mi despacho, miré el reloj y vi que había llegado ya el momento de volver a casa... y también me di cuenta de que estaba satisfecha con el trabajo realizado, cosa que no ocurría todos los días. Y, cuando volví a mirar el reloj, me pregunté dónde se habría ido el día.

Ese instante supuso toda una revolución. Me dijo muchas cosas sobre el modo en que el entrenamiento en mindfulness estaba cambiando mi vida. Y, aunque todavía estoy lejos de poder estar continuamente atenta, existe una diferencia abismal entre dejar que la vida se me escape y estar presente para mi familia y mi trabajo.

Compartir mis descubrimientos con mis colegas

Era otoño de 2005 y estaba hablando con un amigo en una reunión de ejecutivos centrada en la innovación. Habíamos reservado una tarde entera para tratar de dilucidar los obstáculos al proceso creativo y lo que lo estimulaba explorando, para ello, todos los métodos posibles de alentar ideas nuevas que nos abriesen a nuevos territorios.

Nos sentamos en pequeñas mesas y trabajamos con un facilitador procurando identificar los obstáculos que impedían el logro de una mayor innovación. Al cabo de varias horas sin haber avanzado gran cosa, un vicepresidente se levantó y, con un tono un tanto frustrado, dijo: «No es que no tengamos grandes ideas, porque las tenemos. Tenemos personas inteligentes y creativas, lo que pasa es que, cuando alguien esboza una nueva idea, siempre hay alguien que puntualiza algo así como: “No hay dinero para eso”, “El departamento ejecutivo no lo financiará nunca”, “Hace diez años intentamos algo parecido y requirió mucho tiempo”, etcétera. Por eso, antes de que pueda cobrar vuelo, la idea ya está muerta», un comentario que a todo el mundo le impresionó mucho.

En ese mismo momento supe que debía asumir la misión de llevar el entrenamiento en mindfulness al cultivo de la excelencia en el liderazgo. Ese vicepresidente acababa de mencionar el modo en que la mente elabora historias que, tanto a nivel individual como organizativo, resultan limitadoras. El reto al que me enfrentaba consistía en elaborar un proceso de formación que resultara aceptable para una organización más que conservadora con líderes que se consideraban suficientemente preparados.

Para que mi enfoque tuviera un efecto a nivel organizativo en un breve periodo de tiempo era necesario que se dirigiera a ejecutivos y directores. Por aquel entonces, yo llevaba un tiempo siendo ejecutiva en General Mills y sabía que ese grupo de profesionales era brillante, entregado y que siempre aspiraba a la excelencia. También sabía que todos ellos tenían acceso a un amplio abanico de los últimos y mejores talleres de entrenamiento en liderazgo, de modo que el listón que debía superar mi entrenamiento en liderazgo consciente era muy elevado.

Como yo había empezado a utilizar estas prácticas para mejorar mi eficacia como líder, asumir mayores responsabilidades, conectar más profundamente con las personas que formaban parte de mi vida y mantener cierto equilibrio, no estaba interesada en presentar el entrenamiento como un programa de reducción del estrés o mejora de la salud. El entrenamiento que me interesaba, muy al contrario, debía girar en torno a una

forma diferente de liderar, una forma que empezara apoyando al líder, luego tuviera un impacto en la organización en general y, finalmente, llegara a la comunidad en general.

Entonces empecé a tener conversaciones individuales con algunos de mis colegas, con los que compartí mi experiencia e invité a explorar por sí mismos un nuevo programa que Saki y yo habíamos puesto a punto. Cuando reclutamos a 14 participantes interesados, Saki y yo viajamos con ellos a un hotelito de Minnesota dispuestos a dirigir el primer retiro de cuatro días de liderazgo consciente, un retiro que acabaría conociéndose como «El cultivo de la presencia en el liderazgo a través del mindfulness». Se trataba de un retiro intensivo y de una experiencia única, y yo estaba muy interesada –y también, todo hay que decirlo, un tanto recelosa– en escuchar las opiniones sinceras de los participantes. ¿Qué sentiría realmente la gente al respecto? Llevaba demasiado tiempo desempeñando una posición ejecutiva como para dar por sentado el éxito. Quería medirlo y aprender más sobre la naturaleza del éxito y el fracaso.

Y, para ello, les envié una sencilla encuesta con cinco preguntas abiertas:

1. ¿Te ha interesado el retiro?
2. ¿Qué partes no te han parecido interesantes?
3. ¿Te ha sorprendido algo en especial?
4. ¿Te parece interesante este entrenamiento para tu organización?
5. En caso afirmativo, ¿en qué sentido?

La palabra más repetida cuando recibí las respuestas a la encuesta fue «transformador».

Esa era una respuesta imprevista y cuando, al regresar del retiro, los colegas les preguntaron por su experiencia, su respuesta general fue algo así como «no debes perdértelo». Así fue como comenzó un proceso de difusión viral que acabó alentando sesiones de meditación semanales, sesiones bimestrales de práctica extendida y un retiro anual para antiguos alumnos, aunque ese no fue nunca un programa oficial de la empresa. Quienes primero asistieron fueron los líderes, que se encargaron luego de difundirlo y pedirme una forma de llevarlo a todos los niveles de sus distintos departamentos. Esa demanda condujo al desarrollo de un programa de siete semanas llamado «Liderazgo consciente y bienestar», y, pocos años después, me pidieron un entrenamiento para nuevos directivos que acabó concretándose en un programa de un par de días denominado «Un liderazgo diferente: El poder de una pausa deliberada».

La difusión viral de este entrenamiento y el hecho de que los líderes pidieran un entrenamiento en mindfulness adicional en el que apoyarse para llevar el entrenamiento a los empleados de sus respectivos departamentos evidencian claramente la eficacia del liderazgo consciente. Y, a medida que empezaron a utilizar el entrenamiento de la mente para cultivar el enfoque, la creatividad, la claridad y la compasión, los líderes de General Mills abrieron el espacio necesario para llevar la inspiración y el cuidado al puesto de trabajo y asegurarse de que las personas que se hallaban a su cargo pudieran acceder también al entrenamiento. Siete años después, ese viaje continúa y los empleados que han pasado por el entrenamiento en «Liderazgo y bienestar atento» superan ya el medio millar.

En el año 2008, Saki y yo decidimos que este programa no se limitara a los líderes de General Mills y llevamos a cabo el primer taller dirigido a líderes de todo el mundo... al que también asistieron alumnos de General Mills.

La demanda de retiros de cuatro días creció hasta que Saki y yo nos dimos cuenta de que el trabajo del liderazgo consciente requería su propia organización sin ánimo de lucro e instructores especialmente adiestrados que, sabiendo lo que significa estar en posiciones de liderazgo, hubiesen desarrollado sus propias prácticas de mindfulness. Fue así como, con la ayuda, el apoyo y el generoso aliento de mi familia y los muchos líderes que habían pasado por el entrenamiento, fundé, en 2010, el Institute for Mindful Leadership, que dedica sus esfuerzos a invitar a otras personas a abrazar el entrenamiento del liderazgo consciente como pieza que faltaba en el desarrollo de la excelencia en el liderazgo, accesible a los líderes de todos los sectores de la sociedad y de todos los niveles de una organización. Mi proyecto nunca pretendió abandonar la práctica del Derecho y dedicarme al desarrollo y enseñanza del entrenamiento del liderazgo consciente. La difusión del liderazgo consciente se ha extendido de un modo que jamás hubiera podido imaginar y, de hecho, aún hay días en los que me pregunto cómo habrá ocurrido exactamente. Es un gran privilegio haber podido participar en este viaje y ayudar a las personas a descubrir las capacidades innatas de su mente. Creo que, junto a otras formas de entrenamiento en mindfulness, el entrenamiento del liderazgo consciente puede contribuir a cambiar positivamente la vida de los individuos, las organizaciones y hasta el mundo.

La mejor forma de corregir muchos de los grandes problemas que nos aquejan consiste en encontrar formas de cultivar el espacio mental. Las decisiones que resultan

dañinas para la organización, sus empleados o la comunidad no se deben tanto a una falta de CI (coeficiente intelectual), como a una agenda sobrecargada y a una existencia en modo piloto automático que lleva a las personas a tomar decisiones descuidadas o reactivas. Es importante, por último, que quienes ocupan roles de liderazgo ayuden a los empleados de todos los niveles a darse cuenta de que, siendo más conscientes de cada momento del día, ellos también tienen la capacidad de liderar, tomar decisiones claras e influir en los demás. Como, en cierta ocasión, escribió Parker Palmer: «El líder es una persona que tiene una capacidad extraordinaria para proyectar en los demás su luz y su sombra». Todos tenemos esa «extraordinaria capacidad» innata. ¿Qué tipo de líder eres? ¿Proyectas luz o proyectas sombra?

3. El mindfulness y la excelencia en el liderazgo

El liderazgo no tiene nada que ver con títulos ni con la posición que uno ocupa en el organigrama. Tiene que ver con el modo en que las personas se influyen.

JOHN N. MAXWELL

Al comienzo de una sesión de práctica de liderazgo consciente semanal, David, recién nombrado vicepresidente de una gran corporación, compartió con las siguientes palabras sus primeras lecciones sobre la importancia de ser consciente de sus acciones:

Estaba encaminándome hacia mi oficina una buena mañana cuando tropecé con dos ingenieros que trabajaban en mi departamento. Mientras entrábamos en el ascensor, comentamos algo sobre el clima ventoso y yo mencioné que acababa de escuchar un vivo debate en la radio sobre un posible método para reducir el consumo de gasolina. Cuando el ascensor llegó a su piso me olvidé de ello, pero, tres semanas más tarde, el jefe de esos ingenieros me presentó orgulloso, para mi sorpresa, un detallado análisis de los problemas esbozados por los expertos de la radio y el coste y los posibles beneficios que ello supondría para nuestra empresa. Me quedé desconcertado por el efecto de una simple conversación de ascensor. Yo no pretendía que dedicaran tiempo ni recursos a investigar esa cuestión porque el análisis, obviamente, los alejó de cuestiones más urgentes e importantes.

Así fue como David cobró conciencia del efecto dominó que, para bien o para mal, tienen los líderes. El efecto de esa sencilla conversación fue involuntario y relativamente inocuo, pero siempre es útil recordar que todo lo que hacemos o dejamos de hacer provoca un efecto en los demás. Y eso es cierto para todo el mundo, pero su impacto, en el caso de los líderes, es todavía mayor. Por eso, cuando no empleamos todas nuestras capacidades o prestamos solo una atención parcial a lo que ocurre, aumenta la probabilidad de cometer errores o desperdiciar oportunidades. Los periódicos están llenos de noticias relacionadas con los daños provocados por el liderazgo desatento, es decir, por acciones que, voluntaria o involuntariamente, causan daño.

¿Quién no ha experimentado, de hecho, los efectos desproporcionados de acciones u omisiones descuidadas aparentemente triviales? Un comentario que hicimos de pasada hace tres años pudo provocar un gran impacto en la autoestima de un amigo, o una pregunta formulada a un subordinado en un tono irritado puede hacerle sentir mal y enfadado durante semanas y acabar convirtiéndose en tema de chismorreos en el comedor.

Necesitamos darnos cuenta de que hasta las acciones más nimias pueden provocar grandes daños o grandes beneficios. ¿Cómo podemos cultivar la capacidad de estar más atentos y liderar con excelencia y proyectar así los efectos de nuestras acciones mucho más allá de nuestra esfera inmediata?

Comenzaremos respondiendo a esta pregunta con una breve reflexión sobre lo que entendemos por excelencia en el liderazgo.

(Los lectores interesados en una versión de audio guiada de la meditación que presentamos a continuación y de las demás prácticas incluidas en este libro pueden encontrarla en la web www.FindingtheSpacetoLead.com, donde podrán escuchar o descargar las correspondientes grabaciones de audio. El código QR del texto destacado en un recuadro gris permite el acceso directo a esta web con todas las meditaciones.)

Reflexión sobre la excelencia en el liderazgo

[escuchar audio]

Empieza sentándote cómodamente y cierra los ojos. Luego presta atención a las sensaciones que acompañan a tu respiración y permite que tu mente deje a un lado las distracciones.

Evoca, cuando estés preparado, a una persona que consideres que encarna la excelencia en el liderazgo. Puede tratarse de alguien a quien conozcas personalmente o de un líder del que hayas oído hablar.

Date tiempo para que las respuestas afloren solas y fórmulate las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué ha aparecido esta persona en mi mente?
2. ¿Qué tiene el liderazgo de esta persona que, cuando te has preguntado por la excelencia en el liderazgo, te ha hecho pensar en ella?

Sé paciente y mantén mentalmente la pregunta en tu mente con una sensación abierta y curiosa. No necesitas pensar mucho al respecto.

Deja a un lado las dos primeras respuestas que aparezcan y observa si emergen más cualidades.

Quizás adviertas, cuando escuches tus respuestas a las preguntas formuladas, que no incluyen muchos de los rasgos típicos del liderazgo activo. Probablemente *no hayas tenido en cuenta* –entre las razones que te llevan a admirar a quienes consideras modelos de liderazgo consciente– *los resultados obtenidos en el último trimestre* y sí, por ejemplo, algunas de las cualidades enumeradas por otros líderes que han explorado conmigo esta reflexión:

- Es una persona respetuosa
- Tiene una mente abierta
- Es compasivo
- Tiene una visión clara
- Es inspirador
- Sabe escuchar
- Es creativo
- Es paciente
- Es colaborador
- Es amable
- Sabe enseñar

Con ello no queremos decir que las cifras del último trimestre no sean importantes, porque lo son. Lo único que queremos decir es que los rasgos distintivos de un buen líder no se limitan a las valoraciones estrictamente cuantitativas. En mi trabajo como ejecutiva de una empresa y en el trabajo que he dedicado a la enseñanza del liderazgo consciente, he descubierto que las cualidades que suelen aflorar como respuesta a esta pregunta se derivan de experiencias profundamente personales. Las personas que evocamos durante esta reflexión son personas que, de un modo u otro, nos han tocado, nos han inspirado y nos han hecho sentir su liderazgo. Esas cualidades pueden resumirse en las dos capacidades siguientes de la excelencia en el liderazgo encarnadas por las personas que identificamos como buenos líderes.

En primer lugar, está la *capacidad del líder para conectar...* con uno mismo, con los demás y con la comunidad en general.

Conectar *con uno mismo* es el modo de permanecer conectados con nuestros valores y con nuestra ética, es decir, el timón que nos orienta en medio del caos.

La profundidad de nuestra conexión auténtica *con los demás* es la diferencia que existe entre un entorno organizativo que valora la inclusión y otro que nos separa y divide en compartimentos casi estancos. Esa inclusión marca el tono de un entorno laboral respetuoso y colaborador.

Conectar, por último, *con la comunidad* se deriva de la capacidad de no quedarnos atrapados en los pormenores de un determinado objetivo y llegar a ver la imagen mayor. Esa conexión más amplia es el modo en que las grandes organizaciones dan sentido a su existencia e inspiran a sus empleados. La capacidad de permanecer conectados consigo mismos, con los demás y con los consumidores, por ejemplo, fue lo que permitió a los líderes del caso que hemos planteado en el **capítulo 1** tomar la decisión de retirar el dulce de chocolate.

En segundo lugar, debemos señalar la *capacidad del líder para iniciar o guiar con habilidad el cambio*. Y la palabra importante en este caso es «habilidad», porque no se trata de liderar a través de las órdenes y el control, sino de la colaboración y la escucha, con una curiosidad abierta y la disposición, en ocasiones, de vivir con la ambigüedad hasta que la decisión quede clara. Esta capacidad es también la que alienta la disposición del líder a asumir una postura valiente, llevar a la organización o la industria a territorios nuevos y considerar los fracasos como experimentos de los que podemos aprender.

Si echamos un vistazo más detenido a estas dos capacidades, descubriremos, en ellas, los *cuatro principios fundamentales de la excelencia en el liderazgo*: enfoque, claridad, creatividad y compasión. Pues, aunque podamos pensar en otras conductas o rasgos que exhiben los grandes líderes, estos cuatro me parecen realmente «imprescindibles» porque, en ausencia de una o más de ellos, las capacidades de conectar y de iniciar o dirigir el cambio se ven considerablemente mermadas.

Los fundamentos de la excelencia en el liderazgo

Los cuatro principios de la excelencia en el liderazgo –*enfoque, claridad, creatividad y compasión*– son cualidades que se originan en nuestra mente y en nuestro corazón y que podemos cultivar y fortalecer a través del entrenamiento en el liderazgo consciente. Considerémoslas separadamente.



Enfoque

Cada vez oigo con más frecuencia hablar de los problemas que tienen las personas para mantener la concentración. Tanto en el mercado laboral como en las facultades de formación empresarial, las personas reconocen tener problemas para mantener la atención. No hace mucho, estaba hablando con un profesor de una escuela de formación de líderes cuyos discípulos tenían tantas dificultades en seguir el exigente programa de lecturas que me preguntó por la posibilidad de llevarles el entrenamiento en el liderazgo consciente. Quizás el lector haya advertido la necesidad de releer una y otra vez un documento, o que, para hacerse una idea, necesita mucho más tiempo del que había imaginado. Es difícil permanecer concentrado en un artículo, un proyecto o una conversación. Y no es extraño descubrir, por más atentos que tratemos de estar, que nuestros pensamientos van de un lado a otro y que nos distraemos con cualquier cosa, incluidos nuestros propios pensamientos.

¿Cuáles son las consecuencias de esta atención tan débil?

Cuando estamos distraídos, nuestra productividad se reduce. Si tratamos, por ejemplo, de sentarnos a escribir un informe sobre un proyecto reciente, no tardaremos en darnos cuenta de que nuestra mente se ve distraída por el sonido que nos advierte de la entrada de un mensaje de texto o de un correo electrónico. En tal caso, no podemos evitar dirigir nuestra atención a su lectura y, cinco minutos más tarde, estamos escribiendo una rápida respuesta o echando un vistazo a Facebook o LinkedIn para ver qué hay de nuevo. Y, para complicar las cosas más aún, cuando finalmente regresamos al informe, debemos volver atrás para meternos de nuevo en el tema. Este continuo proceso de reinicio requiere tiempo e interrumpe la concentración estable necesaria para profundizar en los problemas estratégicos y en las oportunidades que se nos presentan.

Otra pérdida de productividad se da cuando, en el curso de una conversación o una reunión, nuestra concentración se desvanece porque, si tal cosa ocurre, perdemos conectividad. Y esto es importante porque la conexión que establecemos cuando estamos completamente despiertos –y escuchamos, por tanto, también completamente– determina si la persona con la que estamos se siente escuchada o, por el contrario, no escuchada.

Quizás nos preguntemos si las personas se dan cuenta, cuando hablamos con ellas, de que su mente está divagando. ¿No puedes darte acaso cuenta, en la siguiente reunión en que te encuentres, aunque la otra persona mantenga contacto ocular y emita ocasionalmente señales de acuse de recibo con un asentimiento de cabeza, del momento en que su atención se ha debilitado y su mente se ha desviado a otro lado? ¡Por supuesto que puedes! ¿Recuerdas aquel momento en que tenías algo importante que decirle a tu jefa y, mientras hablabas con ella, ella te miraba fijamente desde el otro lado del escritorio, asintiendo y sonriendo de vez en cuando, pero que, llegado el momento de abandonar su despacho, lo hiciste con la inevitable sensación de que no te había escuchado? ¿Cómo lo sabías? Lo sabías porque el tipo de concentración que la atención plena aporta a lo que uno dice es una conexión que el interlocutor puede sentir; conexión que se pierde cuando tu mente se desvía durante un lapso significativo.

La práctica del liderazgo consciente destinado a fortalecer la concentración te ayuda a reconocer cuándo tu mente se aleja del momento presente y te enseña también, en consecuencia, a dirigir de nuevo tu atención al presente. Por eso, con el tiempo y la práctica, advertirás más rápidamente el momento en que tu mente se distrae. La capacidad mental de mantener la concentración es algo que se construye, lo que, a su

vez, facilita la capacidad de conectar con los demás y de llevar también la concentración plena a los problemas y oportunidades que la vida nos depara.

Claridad

Es tal la agitación que caracteriza al mundo de los negocios que puedes descubrirte pasando tan rápidamente de un tema a otro que ni siquiera veas lo que se halla frente a ti. Solo ves lo que esperas –o lo que quieres– ver. ¡Por ello precisamente no solemos emplear nuestra capacidad innata de cuestionar nuestras creencias y ver lo que realmente está ocurriendo!

Gordon MacKenzie, autor de *Orbiting the Giant Hairball* y pionero innovador de Hallmark, explicó este tipo de ceguera como creer en un modelo:

Cuanto más creemos que un modelo es la realidad, más rígido se torna este y, cuanto más rígido se torna, más nos limita. El hecho de vernos contenidos por lo «conocido» y protegidos de lo desconocido nos proporciona una cierta sensación de seguridad. Pero, aunque los modelos pueden generar una sensación de coherencia a través del arraigo (en el «conocimiento»), también pueden, inadecuadamente utilizados, convertirnos en adictos a distintas formas de anestesiarnos del dolor de un universo inescrutable y aislarnos de la realidad plena, que es un reino de infinitas posibilidades.

Aprender a detenernos lo suficiente para darnos cuenta de que estamos atrapados en un modelo o una modalidad reactiva es un aspecto importante del entrenamiento en el liderazgo consciente que desarrolla nuestra capacidad de ver claramente lo que hay – tanto los problemas como las oportunidades– y *elegir* la manera más adecuada de responder, lo que puede significar cuestionar el modelo. La claridad nos ayuda a darnos cuenta de que, pese a nuestra tendencia a la acción, hay veces en que la respuesta más sabia a una situación consiste en no hacer nada, esperar y ver lo que ocurre.

Y el cultivo de la capacidad de desarrollar una mayor claridad no solo se refiere a ver claramente los acontecimientos y el entorno que nos rodea, sino a vernos también más claramente a nosotros. Cuando empezamos a darnos cuenta, por ejemplo, de nuestra reactividad a ciertas situaciones y de los distintos modos en los que nuestro condicionamiento y educación nos impiden ver algo que necesitamos ver, aparecen también interesantes descubrimientos, que pueden provocar cambios muy importantes.

Kevin era un emprendedor exitoso. A medida que ejerció el liderazgo consciente, empezó darse cuenta, según dijo, «de la influencia, en mi liderazgo, de la visión que

tenía de mí mismo. Cuando sentía que no alcanzaba mis objetivos, creía que las personas que me rodeaban no estaban a la altura de mis expectativas. Pero cuando, finalmente, me di cuenta del efecto de esos pensamientos en mi liderazgo, sus efectos se atenuaron y empecé a cambiar». Y esa mayor conciencia de su autocrítica y el hecho de empezar a cuestionar su importancia le ayudaron a reconocer que sus comentarios negativos sobre los demás eran tan justificados como dañinos.

En la medida en que el mundo va achicándose y los mercados se tornan más globales y los recursos más escasos, dejan de ser aplicables las viejas tácticas. Necesitamos líderes con la capacidad de ver claramente lo que hay, no lo que creen que hay o lo que recuerdan que hubo. Entonces podremos tomar decisiones más adecuadas. Necesitamos líderes conscientes de sus filtros y de su condicionamiento. Necesitamos líderes que escuchen la voz crítica interna, su miedo a lo desconocido, su malestar con los riesgos, su miedo al fracaso y su tendencia a buscar la seguridad de los viejos modelos. Este proceso de autoconocimiento lleva a los líderes al descubrimiento de su autenticidad y desarrolla su capacidad para colaborar con los demás a la hora de llevar a cabo el cambio. El logro de nuestros objetivos del liderazgo con coraje e integridad requiere un nuevo conjunto de herramientas basadas en la capacidad de ver el entorno que nos rodea.

Creatividad

En sus libros *Intuición estratégica* y *Creative Strategy*, William Duggan, de la Columbia Business School, señala que los atisbos proporcionados por la intuición constituyen un elemento fundamental de la innovación, y la reciente ciencia cerebral nos ha enseñado que la creatividad requiere cierta lentitud cerebral y que la «presencia mental nos aporta mejores ideas». De manera parecida, Debra Kaye afirma, en su libro *Red Thread Thinking*, que la investigación que dirigió le enseñó la necesidad de alejarnos periódicamente de «la modalidad basada en la tarea» para poder disponer así del tiempo necesario con el fin de poner de relieve nuevas asociaciones y conexiones. El cerebro creativo necesita espacio, algo muy escaso cuando nuestra lista de tareas por hacer ocupa varias páginas y nuestra agenda está saturada de reuniones.

Las soluciones y las ideas creativas se presentan cuando la mente no está siempre ocupada con listas de cosas que hacer. ¿Has advertido que establecer una fecha tope para llegar a una solución creativa no resulta tan provechoso como reservar un tiempo

adicional durante el día para dejar que nuestra mente sea creativa? ¿Cuántas veces te has despertado por la mañana con la respuesta a un problema o esta se ha presentado mientras estabas en la ducha? La mente necesita tiempo para desconectar del pensamiento analítico y posibilitar la emergencia de soluciones innovadoras y creativas. ¿Por qué?

La corriente continua del pensamiento obstaculiza el camino a la sabiduría que descansa en lo más profundo de cada uno de nosotros, es decir, lo que hemos aprendido y experimentado con el paso del tiempo y, debido a su importancia, hemos ido acumulando. Por eso, si vamos corriendo de un lado a otro, perdemos el contacto con este valioso recurso que hemos heredado y desarrollado que acaba así sepultado bajo las distracciones del presente.

La buena noticia es que podemos enseñar a nuestra mente a establecer una relación diferente con la corriente continua de pensamientos y, en el proceso, abrir un espacio a la creatividad.

Compasión

La compasión es un fruto de nuestra comprensión del sufrimiento y del correspondiente deseo de aliviarlo. La empatía, que nos conecta con los sentimientos de los demás, se utiliza, en ocasiones, como sinónimo de compasión, pero, según mi experiencia y mi comprensión, la verdadera compasión va mucho más allá de la empatía. La mente compasiva reconoce que la empatía es el resultado de la comprensión de que todos compartimos la misma humanidad. La compasión nos recuerda que, cuando vemos sufrir a alguien, solo nos separa de él una débil línea temporal y circunstancial que moviliza en nosotros el impulso de aliviar su sufrimiento.

El cultivo de la capacidad innata de ser compasivos nos permite advertir que, por más que nos hayamos alejado del sufrimiento, siempre podemos aliviarlo. Este mismo alejamiento es el que nos impide advertir el modo en que estamos generando el sufrimiento, tanto ajeno como propio. ¿Cuántos padres se dan cuenta del dolor que, en un adolescente, puede provocar un comentario crítico? ¿Creemos acaso que es posible aliviar un sufrimiento si ni siquiera nos damos cuenta del modo en que lo causamos?

El cultivo de la compasión empieza con la compasión hacia uno mismo, lo que abre un espacio para poder advertir nuestro sufrimiento y tratarnos bondadosamente.

Esa no fue, para mí –tampoco lo es para la mayoría de los líderes–, una lección fácil de aprender. En los veinticinco años en que he ocupado posiciones de liderazgo, he tenido la oportunidad de trabajar con personas extraordinarias procedentes de todos los sectores de la sociedad. Son líderes que trabajan muy duramente, que tienen una lista interminable de obligaciones y responsabilidades y que, generalmente, se colocan a sí mismos en último lugar. Los líderes no suelen creer que necesiten compasión, llegando incluso a considerar esa posibilidad como una forma de egoísmo o autocomplacencia. Pero, sean o no conscientes de ello, todos necesitamos compasión y, como sucede con otras cualidades asociadas a lo mejor de la humanidad (como, por ejemplo, el amor y la felicidad), no es posible ser compasivos con los demás si no lo somos antes con nosotros. Este es un aspecto integral de un autoconocimiento más profundo y de una apertura más plena de nuestro corazón.

La compasión nos ayuda a entendernos a nosotros mismos, a los demás y a cobrar conciencia de las extraordinarias similitudes que compartimos. Nos ayuda a entender la conexión que nos une y nos alienta a implicarnos en el bienestar de las personas que nos rodean. Este fundamento de la excelencia en el liderazgo es un aspecto importante en la elaboración de un plan que nos ayude a mejorar nuestro trabajo o a cambiar el modo en que lo hacemos. Y también nos recuerda, por cierto, que los mejores líderes trabajan al servicio de los demás sin desentenderse, por ello, de su propio bienestar. Pues aunque, a menudo, se malinterprete –y en consecuencia, se vea infravalorada y excluida del entorno laboral–, la compasión es una guía poderosa de los grandes líderes. ¡Qué gran oportunidad perdemos, pues, si no le hacemos caso!

La neurociencia nos enseña que, al igual que ejercitamos las capacidades innatas de nuestro *cuerpo* para aumentar nuestra fortaleza, flexibilidad y resiliencia, también podemos ejercitar las capacidades innatas de nuestra *mente* como, por ejemplo, las capacidades de concentración, de ver claramente, de ser creativos y de actuar con compasión. En los capítulos siguientes veremos el modo de esbozar una sencilla *práctica de meditación cotidiana* y de añadir *pausas deliberadas* a nuestro día para empezar a ejercitar nuestra mente en el cultivo y fortalecimiento de cada una de estas capacidades.

No podemos permitirnos el lujo de que las personas que ocupen posiciones de influencia desaprovechen las capacidades de su mente. Pero, para ello, necesitamos las herramientas y el entrenamiento que nos permita contrarrestar los efectos de la

conectividad 24/7, la multitarea y la sobrecarga de información. Y también necesitamos el tipo de excelencia en el liderazgo que descubre regularmente estrategias del tipo *win-win-win* (es decir, estrategias buenas para la organización, buenas para los empleados y buenas para la comunidad).

Organizaciones de todo tipo están empezando a descubrir escenarios ganar-ganar-ganar. Ya no asistimos solo a campañas de marketing dirigidas hacia la venta frente a la competencia u otro tipo de publicidad, sino que empezamos a advertir la emergencia de campañas que alientan a los consumidores a comprar productos y, a cambio de ello, comparten una parte de lo recaudado con una entidad sin afán de lucro como, por ejemplo, la American Heart Association, la Nature Conservance o la Special Olympics, que no solo son positivas para la empresa, sino que también inspiran a los empleados y contribuyen positivamente a la comunidad (es decir, estrategias *ganar-ganar-ganar*).

Estamos empezando a ver organizaciones que se interesan por los procesos de manufactura y empaquetado más sostenibles. Son organizaciones conscientes del efecto onda expansiva y de que, si queremos que el ser humano sobreviva, conviene aprender a gestionar mejor los recursos finitos de la Tierra. Son organizaciones que han descubierto que los cambios destinados a proteger el entorno son, en muchas ocasiones, buenos también para el negocio. Y, de la misma manera, los consumidores se ven cada vez más atraídos por productos producidos por organizaciones que valoran el liderazgo responsable. Pero hay que decir que, como esas acciones están en minoría, solo estamos empezando a ver el amanecer de este tipo de cambios. Son muchas las cosas que, al respecto, nos quedan por hacer y, cuando tienen espacio para prestar atención, el reto de encontrar soluciones innovadoras resulta muy atractivo para los buenos líderes. El cultivo de ese espacio a través de las prácticas y aplicaciones del liderazgo consciente puede aumentar el número y amplitud de este tipo de proyectos y de otros que todavía no han descubierto escenarios del tipo *ganar-ganar-ganar*.

Necesitamos personas que tengan la concentración, visión clara, creatividad y compasión necesaria para liderar con excelencia. Necesitamos personas que estén conectadas consigo mismas, con quienes las rodean y con la comunidad. Necesitamos líderes que sepan poner en marcha el cambio y necesitamos, en suma, hombres y mujeres que encarnen la presencia en el liderazgo.

Afortunadamente, nuestros líderes –como todos, a fin de cuentas– han nacido con la materia prima que necesitan. La capacidad de estar presentes es innata, solo hay que

ejercitarla. En los retiros y talleres dirigidos por el Instituto que mis colegas y yo enseñamos a empleados y líderes de todo el mundo, oímos decir a los asistentes una y otra vez que su experiencia y práctica les han enseñado una forma más plena y significativa de enfrentarse a las realidades de la vida.

Mike, un médico de Massachusetts, describió su experiencia con las siguientes palabras:

El liderazgo basado en el mindfulness no me pide que sea diferente sino que, muy al contrario, me invita a ser más como soy.

Para que nuestro efecto sea realmente innovador, lo mejor que los líderes podemos hacer empieza siendo muy conscientes de quiénes somos y viendo claramente luego lo que nos rodea. Si somos capaces de hacer eso, es decir, si somos capaces de cambiar y establecer este tipo de relación dinámica con nuestro mundo, nuestro impacto potencialmente positivo no tendrá límites. Y es que nuestras acciones, por pequeñas que sean, pueden mover montañas.

Parte 2

Prácticas de meditación para líderes

4. Cojines, vaciar la mente y otros mitos

Prestar atención, este es nuestro único e interminable trabajo.

MARY OLIVER

Si buscamos en Google la expresión «meditación mindfulness», descubriremos, entre los millones de resultados, un asombroso abanico de definiciones y una superabundancia de técnicas para su aprendizaje. ¿Qué es exactamente, pues, el entrenamiento en mindfulness en el contexto de *Mindfulness en el liderazgo*?

Empecemos enumerando, dados los muchos malentendidos que giran en torno a la meditación y el mindfulness, de qué no estamos hablando.

El entrenamiento en mindfulness no es:

- Una religión
- Una técnica para vaciar de pensamientos nuestra mente
- Un método de la Nueva Era que apela a cánticos y el uso de incienso
- Una técnica de relajación
- Un entrenamiento en respiración profunda
- Una forma de *eliminar* el estrés

El entrenamiento en mindfulness *es* un método que sirve para desarrollar las capacidades innatas de la mente, incluidas aquellas (como ya hemos visto en el **capítulo 3**) directamente implicadas en el desarrollo de la excelencia en el liderazgo. La belleza del entrenamiento del mindfulness reside en la sencillez de las técnicas empleadas (lo que no necesariamente implica que sean *fáciles*) y en el hecho de que su práctica no requiere de ningún equipamiento especial.

Instrucciones básicas de la meditación consciente y conciencia de la respiración y sonido

[\[escuchar audio\]](#)

1. Siéntate en una postura en la que tu cuerpo permanezca tranquilo y se sienta apoyado. Una silla de respaldo recto es, en este sentido, perfecta. Aunque no sea necesario utilizar un cojín de meditación, tampoco hay ningún inconveniente en que lo emplees, pero debes saber que el hecho de sentarte en un cojín de meditación no te convertirá en un mejor meditador. Si quieres sentarte en el suelo, encontrarás instrucciones para ello en los «Consejos para la meditación cotidiana» que presentamos [a continuación](#).
2. Elige un objeto concreto al que prestar atención. Aunque cualquier objeto pueda convertirse en foco de la meditación mindfulness, es más fácil empezar concentrando la atención en algo que tus sentidos puedan registrar fácilmente, como la respiración o los sonidos que te rodean. (En capítulos posteriores hablaremos de concentrar la atención en los pensamientos y las emociones).
3. Observa el objeto de tu atención con una actitud abierta y curiosa. No necesitas cambiar, controlar ni evaluar absolutamente nada.
4. Date cuenta de cada vez que tu atención se desvíe o aleje y dirígela de nuevo hacia el objeto elegido. No es necesario que juzgues lo bien o mal que lo estás haciendo.

Veamos un ejemplo para ilustrar una meditación mindfulness que puedes llevar a cabo ahora mismo.

Elige un lugar para sentarte y en el que te sientas cómodo.

Dirige tu atención hacia las sensaciones que aparezcan mientras adviertes la entrada y salida del aire que acompaña a tu respiración.

Independientemente de que percibas con más claridad la respiración en las fosas nasales, el pecho o la profundidad del vientre, dirige y mantén tu atención en las sensaciones de la inspiración y de la espiración en esa zona de tu cuerpo.

Cuando te des cuenta de que tu mente se ha desviado a la lista de cosas que hacer, a repetir lo que deberías haberle dicho a alguien o ponga en marcha una pequeña película en tu cabeza, dirige de nuevo tu atención a las sensaciones asociadas a la respiración. No es necesario que cambies tu respiración normal y tampoco es preciso que llesves a cabo ejercicios de respiración profunda. Reconoce simplemente las sensaciones presentes que adviertas. No tienes que cambiar, controlar ni corregir absolutamente nada. Sé simplemente consciente de las experiencias de tu cuerpo que acompañan a cada inspiración y a cada espiración.

Parece muy sencillo, ¿no es así? Trata de llevar a cabo esta primera práctica durante unos 10 minutos.

Si eres como la mayoría de nosotros, este sencillo ejercicio puede resultar sorprendente. Aun en el caso de que partas simplemente de la intención de prestar atención a las sensaciones que aparezcan, por ejemplo, en tu pecho cuando las costillas se expanden

durante la inspiración y se contraen durante la espiración, tu mente no tarda en distraerse con un pensamiento sobre la cena de anoche, un ruido en la habitación o una sensación de malestar en una parte de tu cuerpo.

¿Qué hay de malo en ello?

¡Absolutamente nada!

Siempre puedes advertir la naturaleza fluctuante de tu mente. Aun cuando tengas la intención de dirigir y mantener tu atención a las sensaciones de la respiración, debes seguir reorientando tu atención. El condicionamiento de nuestra mente en el mundo actual la empuja de continuo en otras direcciones. Casi nunca estamos completamente atentos a algo. Vivimos en tal estado de continua atención parcial que nos resulta ajena cualquier práctica destinada a ejercitar nuestra capacidad de concentración.

El problema con la naturaleza fluctuante de la mente es que, cuando necesitamos permanecer concentrados en un tema o una conversación difícil, solemos descubrir que nos resulta casi imposible hacerlo. La mayoría no hemos recibido el entrenamiento suficiente para fortalecer nuestra concentración, de modo que podemos servirnos de esta sencilla práctica que empieza con el cultivo y desarrollo de nuestra capacidad innata de mantener la atención.

Aunque el marco de referencia fundamental sea muy sencillo, la práctica real requiere disciplina y compasión hacia uno mismo: la disciplina necesaria para dirigir de nuevo nuestra mente errante hacia el objeto de atención elegido, y la compasión precisa para hacerlo de un modo amable y sin juicio.

Y esto puede resultar especialmente difícil cuando estamos acostumbrados a las intensas autocríticas que suelen aquejar a las personas volcadas hacia el logro. Procura dejar a un lado todo juicio, date cuenta del momento en que tu mente se aleja del objeto elegido y dirígela de nuevo hacia él. En cierta ocasión, escuché a un maestro de meditación asimilar este abordaje como algo semejante al entrenamiento de una mascota porque, cuando la atención de la mascota se aleja del aprendizaje que está llevando a cabo, la dirigimos de nuevo amable y firmemente hacia el aprendizaje que estamos tratando de fortalecer. Esta es una analogía que siempre me ha gustado por la sencillez de sus connotaciones. ¿Por qué, si somos pacientes y amables mientras enseñamos a una mascota, no habríamos de hacer lo mismo con nosotros?

Esta es la primera práctica de la meditación cotidiana. Lleva a cabo esta práctica durante diez minutos un par de veces al día. Esta meditación básica se convertirá en un componente fundamental del entrenamiento del liderazgo consciente concreto que nos pide que dirijamos y mantengamos nuestra atención como una forma de crear espacio y que empecemos a integrar la práctica en diferentes aspectos diferentes de nuestra vida cotidiana. Todas las prácticas nos invitan a estar en el presente, algo absolutamente necesario si queremos cultivar el liderazgo consciente.

La práctica de la meditación mindfulness requiere regularidad y repetición. Del mismo modo que un ejercicio regular desarrolla las capacidades corporales de fortaleza, flexibilidad y resiliencia innatas, la práctica de la meditación cotidiana desarrolla las capacidades mentales de la resiliencia, la responsabilidad y la claridad. Pregúntate ahora, antes de pensar en «la posibilidad de añadir algo más a mi programa», si no podrías aprovechar 10 minutos por la mañana y otros 10 que habitualmente desperdicias en cuestiones menos útiles que el desarrollo de tu mente. ¿No puedes dejar de hacer algo y reservar un tiempo a la práctica de la meditación cotidiana? Si eres como la mayoría de los líderes de logro elevado que he conocido, quizás te sirva recordar que, cuando estés cultivando la presencia en el liderazgo a través del mindfulness, no solo estás ayudándote a ti, sino que también estarás en mejores condiciones para ayudar a los demás.

Consejos para la meditación cotidiana

1. Una práctica de meditación cotidiana de 10 minutos un par de veces al día es mucho mejor que una hora de práctica el sábado. La regularidad es importante.
2. Si sentarte en silencio 10 minutos te parece demasiado difícil, trata de caminar o de comprometerte con alguna otra forma de ejercicio antes de emprender la práctica.
3. Si estás sentado en una silla, hazlo con las plantas de los pies apoyadas en el suelo, la espalda, el cuello y la cabeza rectos y las manos cómodamente apoyadas en el regazo.
4. Si quieres sentarte en el suelo, puedes hacerlo sobre una manta y colocar, sobre ella, un almohadón o dos, o también puedes utilizar un cojín de meditación. Cruza las piernas frente a ti y siéntate en la mitad delantera del cojín, basculando levemente la

pelvis hacia delante para que, de ese modo, las rodillas se apoyen mejor en el suelo. Descansa luego cómodamente las manos sobre las piernas. (Y no dudes, si esta postura te crea malestar, en sentarte en una silla. Recuerda que el uso de un cojín de meditación no te convierte en un mejor meditador).

5. Si te olvidas de meditar un día o unos cuantos días, retoma de nuevo la práctica. No olvides que la práctica de la meditación cotidiana está tan cerca de ti como los siguientes 10 minutos.

Durante un reciente retiro de meditación de liderazgo consciente María, una ingeniera de mediana edad, suspiró audiblemente al concluir la última sesión de la noche. Cuando le pregunté qué le pasaba, respondió que se sentía frustrada porque no creía haberle pillado el truco a esa meditación. Durante la sesión de práctica de primera hora de la mañana, había podido mantener la atención a la respiración durante largos periodos de tiempo, viéndose obligada a redirigirla solo ocasionalmente, pero durante la práctica de la noche, había tenido muchas dificultades en mantener la atención centrada en la respiración. Su atención se veía arrastrada por pensamientos sobre su familia y sobre un nuevo trabajo que la preocupaba y, a veces, por las toses de los demás participantes.

Entonces le recordé que las instrucciones de la práctica de meditación mindfulness consisten en advertir el momento en que la mente se distrae y dirigirla de nuevo, en ese momento, hacia el objeto de atención que, en su caso, eran las sensaciones de la respiración. Y, cuando le pregunté si eso era lo que había estado practicando, respondió: «Sí, pero creo que esta sesión debería haber sido como la sesión de esta mañana en la que apenas había pensamientos que arrastrasen mi mente... y quería volver a sentir lo mismo».

La frustración de María se derivaba de sus expectativas sobre cómo debía ser la experiencia, expectativas que pueden llegar a sabotear la intención de desarrollar una práctica cotidiana de la meditación. María había concluido que la «mala meditación» estaba ligada al nivel de actividad de su mente en ese momento. Pero lo cierto es que no había, en su práctica, nada especialmente malo. Ella daba por sentado que la práctica de la meditación sería siempre igual, pero la verdad es que las cosas no son así. La práctica consiste simplemente en entrenar a la mente a advertir el momento en que nuestra atención se desvía y en llevarla de nuevo hacia el objeto elegido. En eso, precisamente, consiste la práctica, en redirigir de nuevo la mente. Así es como enseñamos a la mente a

sostener la atención en otros momentos del día en los que no estamos comprometidos en la práctica de la meditación cotidiana. En lugar de aceptar que no podemos hacer nada con la tendencia de la mente a ensoñar, ni con pensar en casa mientras estamos en el trabajo o en el trabajo mientras estamos en casa, aprendemos a reconocer cuándo nos hallamos físicamente en un lugar y mentalmente en otro... y, lo que es más importante, aprendemos a dirigir de nuevo nuestra atención al momento presente. La mente fluctuante que advertimos durante nuestra sesión de práctica es la misma que nos acompaña durante todo el día. La práctica del mindfulness puede enseñarnos a fortalecer la capacidad de prestar atención y lo que significa estar presente.

Meditación en la silla de escritorio

La mayoría de nosotros pasamos mucho tiempo sentados ante nuestro escritorio. Fueron muchas las horas que pasé sentada en una silla –ya fuese en mi despacho, en una sala de conferencias o en los despachos de mis colegas– durante los 15 años que fui directiva de General Mills. Por ello me pareció natural desarrollar una práctica meditativa que pudiesen emplear las personas mientras están sentadas en su puesto de trabajo.

Si puedes pasar 10 minutos en un lugar relativamente tranquilo durante la jornada de trabajo, la meditación de la silla de escritorio puede convertirse en una de tus dos prácticas cotidianas de 10 minutos. Quizás necesites ser creativo para encontrar ese lugar. No es necesario que te tomes literalmente esta propuesta, porque son muchos los participantes que me han dicho que esta práctica les resulta más sencilla fuera de su despacho, como en una sala de conferencias vacía, o saliendo incluso del edificio para sentarse en el coche durante parte del tiempo dedicado al almuerzo. Se trata, en fin, de una práctica que puedes llevar a cabo en cualquier lugar en el que puedas sentarte tranquilamente y practicar, incluida, por ejemplo, la butaca de un avión.

[\[escuchar audio\]](#)

Empieza la meditación de la silla de escritorio prestando atención a las sensaciones que acompañan a la respiración. Dirige, cuando estés preparado, tu atención a las plantas de los pies y abre tu mente para cobrar conciencia de cualquier sensación que aflore. Quizás adviertas la presión de las plantas de los pies cuando el

peso de tu cuerpo descansa sobre ellos o quizás sientas calor o frío en las plantas de los pies. Sea como sea, date simplemente cuenta de ello. No necesitas juzgar ni comprometerte en pensamiento discursivo alguno. Si tu mente se distrae o aleja de las sensaciones a las que prestes atención, llévala de nuevo hacia ellas de un modo tan amable como firme.

Dirige tu atención a la zona del empeine, los tobillos, las piernas, las rodillas, etcétera. Escanea gradualmente así todo tu cuerpo, cobrando conciencia de las sensaciones, advirtiendo cualquier sensación de malestar y de las partes de tu cuerpo en las que no adviertas ninguna sensación (como, por ejemplo, «ahora no siento nada en la zona de los hombros»). No necesitas buscar ninguna sensación, sigue escaneando simplemente tu cuerpo tomándote, para ello, el tiempo que necesites y abriéndote a lo que descubras.

Esta segunda práctica de meditación cotidiana no solo es un ejercicio para el desarrollo de la capacidad de prestar atención, sino que también resulta muy valiosa para tener en cuenta los importantes mensajes que nuestro cuerpo nos envía y a menudo ignoramos o no acabamos de entender. Esos mensajes caen en dos categorías diferentes, mensajes que nos envían información sobre nuestro bienestar físico (que empezaremos a explorar en este capítulo), y mensajes que nos envían información sobre nuestras emociones (que veremos en el **capítulo 12**).

Es posible que, mientras escaneas tu cuerpo, adviertas sensaciones muy diferentes, incluidas aquellas áreas de tu cuerpo que sientas tensas o doloridas. También puedes advertir una sensación general de somnolencia o malestar. Esos descubrimientos pueden llegar a ser, ya sea por su misma existencia o por la intensidad con la que se presentan, muy sorprendentes. Forman parte del lenguaje corporal de modo que, cuando les prestamos la debida atención, podemos escuchar con más claridad lo que nuestro cuerpo nos dice. De hecho, los seres humanos no solo tenemos la capacidad de registrar sensaciones utilizando los receptores nerviosos ubicados en la piel, sino que también contamos con una capacidad, denominada interocepción, que nos permite percibir señales procedentes del *interior* de nuestro cuerpo. ¿Por qué, si contamos con estas capacidades integradas, no escuchamos más habitualmente esos mensajes?

Son muchas las posibles respuestas a esta pregunta. Quizás nuestra apretada agenda y nuestra continua actividad no nos dejen espacio para la atención que requiere cuidar de nosotros mismos, o nuestro pertinaz perfeccionismo nos deje poco tiempo para estar enfermos. Muchos nos hemos habituado, en nuestra búsqueda de la excelencia, a minimizar el dolor o a sublimarlo. Sea cual fuere, sin embargo, la razón, cuando

pregunto a grupos de líderes cuál puede ser el significado del hecho de que solo enfermamos los fines de semana o en vacaciones, la sala se convierte en un mar de brazos levantados. ¿Por qué? Quizás, en ese pequeño lapso de inactividad, los mensajes de nuestro cuerpo que la actividad continua suele soslayar tienen la oportunidad de ser escuchados. Si nos detenemos a contemplar este escenario, no tardaremos en darnos cuenta de que, cuando las sensaciones se ven demasiado ignoradas, el cuerpo aumenta naturalmente la intensidad de esas sensaciones hasta un nivel que no podamos seguir eludiendo, momento en el cual quizás nos enfrentemos a la emergencia de un grave problema de salud.

La meditación de la silla de escritorio es una oportunidad de prestar atención y escuchar los mensajes de nuestro cuerpo. Y esa información puede llevarnos a tomar algunas decisiones simples para cuidar de nosotros, como hacer estiramientos para aliviar un dolor de espalda, cambiar nuestras pautas de sueño para superar una fatiga omnipresente o ajustar nuestra dieta para rebajar el calor de nuestro estómago. La meditación de la silla de escritorio es un control –o, mejor dicho, una revisión– de 10 minutos.

La creación de una práctica personalizada de meditación cotidiana

Echemos ahora un vistazo a nuestra agenda e identifiquemos los dos momentos en que mañana practicaremos. No es necesario que consideremos esto como algo que haremos durante el resto de nuestra vida. Reservemos sencillamente el tiempo en que mañana practicaremos (dos sesiones de 10 minutos). Un día cada vez es el mejor enfoque para comenzar. Decide practicar con la respiración, con los sonidos o con la meditación de la silla de escritorio. Cualquier combinación servirá. Si te resulta más cómodo practicar siempre con la respiración está bien, y, si te gusta combinar las prácticas de modo que dediques una a la respiración y la siguiente al escáner corporal, también está muy bien. Esboza, en cualquier caso, una práctica cotidiana que te funcione.

Sé amable con tu práctica. Ten en cuenta que estás empezando un nuevo entrenamiento y, del mismo modo que sucede cuando empiezas un nuevo programa de ejercicios corporales, emprender un nuevo programa de ejercicios mentales requiere compromiso y disciplina y habrá veces en las que sencillamente necesitarás comenzar de

nuevo. Sé valiente y disfruta de los descubrimientos que empezarás a hacer sobre tu mente y sus muchas capacidades.

5. Una pausa deliberada

La música de la naturaleza no acaba nunca.
Sus silencios no son conclusiones sino meras pausas.
MARY WEBB

Quizás, si eres como la mayoría, estés tan acostumbrado al ruido constante –de reunión en reunión, de llamada telefónica en llamada telefónica y de conversación en conversación– que solo permanezcas atento en contadas ocasiones y completamente distraído el resto.

Estamos afectados por una epidemia nacional –o, mejor dicho, por una epidemia mundial– de atención parcial continua. Nos pasamos tanto tiempo funcionando en modo piloto automático que acabamos creyendo que así son las cosas en el mundo apresurado y lleno de distracciones en el que trabajamos y vivimos y que, si no nos sumimos en esa noria incesante, nos quedaremos rezagados o fracasaremos.

Pero ese estilo de vida tiene un peaje tanto personal como profesional. Los medios de comunicación nos informan casi a diario de un cuerpo de investigaciones científicas cada vez mayor que documenta el coste fisiológico del hábito moderno de vivir a toda prisa. Pero bastará, para nuestro propósito actual, con observar nuestra experiencia y la experiencia de las personas que nos rodean. ¿Cuántas personas de nuestro círculo toman pastillas para dormir? ¿Cuántas toman antidepresivos? ¿Cuántas apelan, en un intento por combatir los síntomas, al alcohol o alguna otra conducta adictiva como comprar, comer o trabajar en exceso? ¿Y cuántas veces nos preguntamos cómo pudimos olvidar un hecho tan importante o haber hecho un comentario tan insensible? Sabemos que somos capaces de vivir de un modo más atento y compasivo, pero, sumidos en la complejidad y en la vorágine del mundo actual, acabamos concluyendo que tal cosa es imposible.

He pasado muchos años recopilando datos para una encuesta pasada antes y después de un curso de siete semanas de «Liderazgo consciente y bienestar» a empleados de todos los niveles. Eran preguntas que giraban en torno al desempeño laboral, una de las cuales les pedía que valorasen la frecuencia con la que les parecía «funcionar en modo piloto automático sin mucha conciencia de lo que estoy haciendo», una pregunta cuya respuesta se vio corroborada por cerca del 60% de los participantes.

¿Qué acciones deberíamos emprender, como directores de una organización, si damos por sentada la veracidad de esas respuestas? ¿Habremos creado una fuerza de trabajo tan acostumbrada a funcionar en modo piloto automático que llega a poner en peligro la profesionalidad, la creatividad, la productividad y la dignidad humana básica? ¿No serán, los lapsos éticos, el resultado de no estar lo suficientemente presentes para darnos clara cuenta del impacto de nuestras decisiones?

¿Qué puedes decir sobre tu jornada laboral? ¿Con qué frecuencia sientes que, de haberte tomado el tiempo necesario para respirar, podrías haber hecho más cosas o haberlas hecho mejor? ¿Reconoces esa sensación aun cuando hayas hecho bien tu trabajo y los demás estén satisfechos con el resultado? ¿Tiene esta sensación más que ver con el modo en que lo has logrado que con los resultados obtenidos?

Como hemos señalado en el **capítulo 1**, cuando pregunté a los líderes qué era lo que más querían no mencionaron más recursos ni más poder. Lo que querían era disponer de más *espacio*.

Necesitamos más espacios abiertos para sustraernos al influjo de la noria incesante de lo urgente y poder concentrarnos en lo importante. Necesitamos más espacio a fin de tomarnos el tiempo necesario para celebrar una respuesta creativa del equipo, más espacio para apoyar a las personas encargadas de llevarla a la práctica y más espacio, en fin, para escuchar nuestra propia sabiduría.

Si queremos contrarrestar esta necesidad perentoria de espacio y tiempo, deberemos encontrar el modo de crearlos. No es probable que nuestra vida se simplifique así como así y tampoco es necesario, para abrir esos espacios, que nuestra vida se torne menos compleja. Siempre podemos crear esos espacios asumiendo regularmente lo que denominamos una *pausa deliberada*.

¿Qué es una pausa deliberada?

Hay momentos en los que nos damos cuenta de la vorágine y decidimos prestar una atención deliberada. A veces, por ejemplo, estamos en una reunión y nos damos cuenta de que nuestra mente está pensando en el futuro, o recordando algún episodio pasado, sin escuchar lo que los demás están diciendo. En esos momentos, podemos apelar a la sencilla práctica de dirigir de nuevo nuestra atención a la habitación en la que nos encontramos. Lo único que se requiere es dirigir deliberadamente nuestra atención al presente sintiendo la respiración, escuchando los sonidos que nos rodean o registrando nuestras sensaciones corporales. Y como no es preciso, para ello, cerrar los ojos ni sentarnos en postura de meditación bastará con asumir una pausa deliberada.

¿Adviertes, cuando asumes una pausa deliberada, cómo se asienta tu mente ocupada? ¿Por qué? Porque, cuando tu mente vuelve al presente, se desembaraza de los pensamientos que obstaculizan tu capacidad de estar aquí y ahora. Solo podemos registrar las sensaciones de la respiración, las sensaciones corporales y los sonidos que nos rodean en el presente. No podemos experimentar sensaciones del futuro ni del pasado. No podemos escuchar las voces de la reunión de hace un rato, ni el sonido del tren que esta noche nos llevará de vuelta a casa. Solo podemos advertir las sensaciones de nuestro pecho cuando nuestras costillas se expanden durante la respiración de este momento. Cuando dirigimos deliberadamente nuestra atención a las sensaciones y los sonidos, cobramos más conciencia de lo que nos rodea y de lo que sucede en nuestro interior. Y, cuando las distracciones del pasado y el presente se atenúan, podemos ver con más claridad lo que hay en este momento y decidir más conscientemente hacia dónde dirigimos.

En cualquier momento tenemos la posibilidad de asumir una pausa deliberada. Está tan próxima como las sensaciones corporales asociadas a la próxima respiración o la superficie de contacto de las plantas de los pies con el suelo. Y no es preciso, para ello, que te recluyas en una habitación silenciosa o que te sientes sobre un cojín de meditación. Estés donde estés –en mitad de una reunión, de una llamada telefónica o caminando hasta la próxima cita–, el hecho de dirigir deliberadamente tu atención a las sensaciones corporales es una forma muy poderosa de interrumpir el flujo de la mente discursiva, apaciguar el pulso acelerado o relajar la tensión en la garganta que pueden formar parte de las reacciones corporales a los pensamientos del futuro o del pasado. Cuando, gracias a este tipo de práctica, pongamos fin, aunque solo sea unos instantes, al incesante giro de la noria, nuestro cuerpo y nuestra mente tendrán la oportunidad de

reiniciarse y ver las cosas con más claridad, para poder advertir los mensajes que nos transmiten nuestras sensaciones viscerales y responder en lugar de reaccionar.

Cuando una periodista le formuló, durante una entrevista que le hizo a Arthur Rubinstein, uno de los mayores pianistas del siglo XX, cerca ya del final de su vida, la pregunta «¿A qué atribuye que su música suene tan bien?», el maestro replicó: «Yo toco las notas como la gran mayoría... ¡Ah, pero... la diferencia reside en las pausas!». Del silencio de una pausa fluye, de un modo más claro, amable e inspirado, el instante siguiente. Y esto es algo que se aplica tanto a la música como al liderazgo.

La capacidad de integrar eficazmente las pausas deliberadas depende de la regularidad de nuestra práctica formal cotidiana. En la medida en que, durante la práctica de la meditación cotidiana, te acostumbras a dirigir tu atención a las sensaciones de la respiración, te resulta más fácil abandonarte a esas sensaciones cuando estés a punto de empezar una presentación. Y cuando, gracias al ejercicio de la pausa deliberada, aprendes a introducir una brecha de conciencia en la cualidad de piloto automático de tu día, te das cuenta también del modo en que esos pequeños momentos de mindfulness dan forma al instante siguiente.

El trabajo con las pausas deliberadas

Hace un par de años tuve la oportunidad de impartir un curso de práctica de meditación cotidiana y pausas deliberadas a todo el departamento corporativo de una empresa que atribuía una gran importancia a la innovación. Y, al hablar con los miembros del departamento, resultó evidente que todos compartían la idea de que el desarrollo de una cultura que alentase la innovación requeriría contar con más tiempo, es decir, con más espacio.

Según decían, no tenían tiempo para conversaciones informales, revisar los proyectos en curso o presentar los proyectos que acababan de concluir. Por no tener, ni siquiera tenían espacio para escuchar sus propias ideas y comentarlas con algunos colegas. Iban continuamente de cita en cita y de reunión en reunión e ignoraban otra forma de trabajar.

¿Sería útil para ellos, me preguntaron, el entrenamiento en el liderazgo consciente?

Yo no lo sabía, pero estaba familiarizada con las realidades del mercado laboral que describían, y conocía los cambios que la práctica del liderazgo consciente habían

provocado en mí y en los demás; pero ignoraba qué impacto concreto tendría en la innovación.

Empezamos con una reunión de departamento en la que expliqué el experimento e introduje una simple práctica de meditación cotidiana. Aunque el grupo estaba familiarizado con la experiencia de estar sentado en una sala de conferencias, hacerlo en silencio les resultaba novedoso. A los pocos instantes, sin embargo, la habitación se vio invadida por la quietud y el silencio. Esa primera práctica preparó el terreno para emprender un viaje de exploración, empezando con el entrenamiento en liderazgo consciente y pasando luego a procesos y formas nuevas de trabajar que esperábamos condujesen al departamento a un entorno más innovador.

Entonces pedí a los participantes que hiciesen un espacio en su agenda para una práctica diaria de 10 minutos de meditación. Luego presentamos las pausas deliberadas y pedí a cada persona que identificase dos momentos del día en los que llevar a cabo la pausa. También creamos una intranet que pudiera ayudar a los participantes a descubrir ideas para llevar a la práctica pausas deliberadas e informar de los obstáculos con los que se encontraban.

Un mes más tarde, volvimos a encontrarnos para meditar en grupo y ver lo que habían descubierto cuando trataban de trabajar de ese modo con sus mentes, creando conscientemente pausas y espacio. En primer lugar, comentaron lo difícil que les resultaba recordar su práctica de meditación cotidiana y asumir una pausa deliberada. Los hábitos son, al comienzo, difíciles de cambiar, de modo que es muy fácil dejarse llevar por la corriente de la actividad y olvidarse de ello. El cambio requiere disciplina e intención. También señalaron que, en la medida en que aumentaban los días de práctica de meditación cotidiana, aumentaba también la capacidad de darse cuenta del torbellino que los arrastraba. Y lo mismo sucedía con la capacidad de llevar la atención al momento presente centrándose, inicialmente, en las sensaciones corporales.

Luego comentaron los descubrimientos que habían realizado. Algunos se sorprendieron al advertir que a diario parecían tener dolor de cabeza o tensión en la parte superior de la espalda. No es sorprendente que empezaran entonces a preguntarse el porqué de esas sensaciones. ¿Podían hacer algo acaso para modificar la duración de ese malestar o llegar incluso a evitarlo?

También informaron que empezaban a ver la forma rutinaria y distraída en que abordaban su día y el impacto de la pausa deliberada en la capacidad de estar presentes

en una conversación importante que estaban a punto de tener con su pareja, un colega, un amigo, un hijo o una hija.

Un ingeniero dijo: «Me di cuenta de que mi hijo pequeño no me hablaba a mí, sino a la hebilla de mi cinturón» y cuando, como resultado de ello, se quitó el cinturón y lo dejó en el suelo, advirtió la gran diferencia que ese simple hecho provocaba en su conexión. Una directiva experimentada afirmó haber advertido que su intención de apoyar a su equipo se estaba viendo entorpecida por la escasa atención que prestaba al momento presente. Y cuando se dio cuenta de que, cuando le presentaban algún informe directo en su despacho, su mente todavía estaba absorta en el correo electrónico que acababa de enviar, decidió apagar la pantalla del ordenador y hacer una pausa deliberada a modo de preparación mental para la siguiente reunión (y hay que decir que poco después se enteró, en un *feedback* de 360°, que los miembros de su equipo se sentían más escuchados y apoyados que en el pasado).

Otra sugerencia de pausa deliberada que hice a los miembros del departamento fue la de conducir de casa al trabajo y del trabajo a casa sin distracciones, como llamadas telefónicas o música. La propuesta consistía simplemente en prestar atención al hecho de conducir dándose cuenta de la carretera, de los demás coches, de los sonidos, de las sensaciones asociadas al volante y los pedales, de las muchas veces que su atención se perdía, etcétera. Esta es una práctica que suele llevarles a decir cosas como: «¡Vaya! Nunca me había dado cuenta de que el coche hacía este ruido. Tendré que llevarlo al taller», o «Hace veinte años que hago este mismo recorrido y jamás había visto lo que ahora veo. La salida del sol cuando me dirijo al trabajo es realmente espectacular». Una joven madre descubrió, en el silencio de la conducción, el espacio de transición que necesitaba para llegar a casa y estar completamente presente para la familia, en lugar de seguir, como antes, escuchando los mensajes de voz de su teléfono móvil o con la mente repasando la lista de cosas que tenía que hacer al día siguiente. Hacer una pausa deliberada durante los viajes de ida y vuelta entre casa y el trabajo puede convertirse en una práctica muy enriquecedora, al tiempo que nos permite echar un vistazo más detenido a lo que significa funcionar en modo piloto automático mientras conducimos un arma potencialmente letal de cerca de una tonelada.

Partiendo de la base de la práctica cotidiana de la meditación y de distintas pausas deliberadas aisladas repartidas a lo largo de todo el día, el departamento tomó la decisión de dar un paso adelante hacia el entrenamiento del liderazgo consciente y centrar su

atención en la forma de alentar la innovación. Así fue como investigamos el modo en que el hecho de contar con ese espacio que tanto echaban en falta podía ayudarles a identificar y explorar oportunidades innovadoras. Entonces entregué a los asistentes un cuaderno de notas que debían colocar junto a su ordenador para anotar las cosas que considerasen que convenía revisar y les pedí que, cada semana, le dedicasen media hora al menos. De este modo, el cuaderno les serviría, cuando llegase el momento de la pausa, de recordatorio de los asuntos de los que querían ocuparse. A ese cuaderno y al tiempo reservado para él en la agenda le bautizamos como «parking gratuito» que, como el lector recordará, es el nombre de una de las esquinas del juego del Monopoly.

¿Recuerdas lo contento que te ponías cuando, jugando al Monopoly, caías en esa casilla? Es una casilla en la que puedes respirar y, si juegas con las reglas de mi familia, por ejemplo, puedes descubrir algunas sorpresas, como que te liberas de algunas de las penas que el juego te presenta. Por eso, el nombre de «parking gratuito» nos pareció muy adecuado para llevar nuestra práctica cotidiana y las pausas deliberadas un paso más adelante.

La variedad de asuntos que los miembros del departamento anotaron en su cuaderno «parking gratuito» iban desde «tiempo para leer sin interrupciones alguna investigación», hasta «tiempo para conectar con un especialista de la industria», «tiempo para limpiar el escritorio el viernes para comenzar la semana el lunes con un espacio más despejado». Otros se dieron cuenta de la necesidad de abandonar, durante el tiempo reservado a los asuntos anotados en el cuaderno «parking gratuito», su puesto de trabajo porque, de otro modo, ese tiempo, devorado por las urgencias de ese día, acababa simplemente desvaneciéndose.

También hubo quienes descubrieron la utilidad de coordinar con sus colegas su tiempo de «parking gratuito» para tener así, por ejemplo, la posibilidad de explorar juntos una nueva idea. La práctica de reservar deliberadamente un tiempo libre en la agenda se convirtió así en un elemento clave para que el grupo experimentase prácticamente los grandes beneficios que ello tenía para la innovación, cosa que no ocurría cuando se limitaban a esperar a que emergiera por su cuenta en medio de la vorágine del entorno laboral cotidiano. Así fue como el grupo descubrió desde la experiencia las ventajas derivadas del hecho de contar con más espacio.

Los participantes nos contaron historias de mayor claridad, innovación y productividad. Un director, por ejemplo, nos contó la historia de un equipo que llevaba

medio año tratando de descubrir un nombre para una iniciativa que iba a establecerse en toda la empresa, pero que la fecha tope se acercaba y todavía no habían llegado a una respuesta. En lugar de programar más reuniones para sesiones de *brainstorming*, el equipo decidió dedicar un tiempo a reflexionar individualmente en la cuestión utilizando las prácticas aprendidas durante el entrenamiento de liderazgo consciente. Fue entonces cuando, en un periodo de conducción silenciosa, uno de los miembros dio con el nuevo nombre. Y lo más sorprendente, como luego informó, fue que la idea no fue el fruto de un intenso pensamiento analítico, sino de un espacio abierto para que la mente descansara en el presente.

Tan importantes como estos ejemplos que ponen claramente de relieve los beneficios directos para los resultados son los informes sobre el modo en que las personas responden a este tipo de trabajo con la mente. No es extraño que comenten lo sorprendidos que se quedan al enterarse de que hay un tipo de entrenamiento que puede enseñarles una forma alternativa de enfrentarse a los retos de su vida. El entrenamiento en el liderazgo consciente no requiere cambiar de vida, trabajar menos o movernos más lentamente, sino el cultivo de una capacidad innata que nos ayude a decidir de manera más deliberada en qué debemos invertir el tiempo.

Su vida empezó a cambiar en el momento en que insertaron pausas deliberadas en su vida cotidiana. Ese fue el primer paso –pero no por ello menos significativo– de un viaje de descubrimiento que les ayudó a vivir más plenamente que cuando funcionaban en modo piloto automático. Y lo cierto es que no necesitaron, para ello, alejarse de nada ni renunciar al trabajo que estaban desempeñando. Muy al contrario, podían empezar a ser conscientes de lo que había, del modo en que se relacionaban y de la posibilidad de decidir conscientemente cuál debía ser su siguiente paso.

Instrucciones básicas de las pausas deliberadas

Haz una lista de tres momentos del día en los que puedas llevar a cabo una pausa deliberada. Puede tratarse de cualquier momento del día o de la noche en el que dirijas una atención consciente hacia un determinado objeto y la reorientes cada vez que tu mente se aleje del objeto elegido. Quizás convenga, hasta que la práctica se convierta en parte de tu vida cotidiana, anotarla en tu agenda o colocar una nota en el salpicadero del coche o el espejo del baño. Veamos algunas sugerencias:

- Cepíllate conscientemente los dientes. Date cuenta del sabor de la pasta dentífrica, del ruido del agua al caer y de su temperatura.
- Bebe atentamente el primer café del día. Siente el calor de la taza, huele su aroma y acaba saboreándolo.
- Camina atentamente desde el coche hasta tu destino. Siente el desplazamiento de tu cuerpo en el aire y cobra conciencia del apoyo de la planta de los pies en el suelo. Date cuenta también de los sonidos que te rodean.
- Conduce atentamente desde casa hasta el trabajo y desde el trabajo hasta casa. Conduce simplemente, sin necesidad de encender la radio ni escuchar los mensajes de voz de tu teléfono. Cobra conciencia de los sonidos que te rodean. Siente el volante, los pedales, el cojín del asiento y el roce del aire en tu piel.
- Degusta atentamente tu comida. Advierte, en lugar de surfear por la red o mandar mensajes de texto, el modo en que nutres tu cuerpo. Presta atención a los colores, olores, texturas y sabores de tu comida.

Añade, cada pocas semanas, un lugar para llevar a cabo una pausa deliberada. Quizás adviertas entonces una mayor tranquilidad y una mayor reserva de energía. Estos momentos te ayudan a salir de la corriente continua habitual de preocupación por el pasado o de planificación por el futuro y te permites descansar y recargar tu cuerpo y tu mente.

6. Atenuar el ruido, captar la señal

El mayor cumplido que jamás he recibido fue cuando alguien me preguntó lo que pensaba... y prestó atención a mi respuesta.

HENRY DAVID THOREAU

Beth, directora jefa de una gran organización dedicada a las ventas se encontró, después de varias semanas sin pasar por su despacho, con una bandeja de entrada de su correo electrónico desbordada de pedidos y una agenda más apretada de lo normal. Mientras dedicaba unos minutos a ver si podía eliminar o posponer alguna de las actividades de su agenda, su mirada topó con una reunión de mentoría un tanto complicada que tenía programada para esa misma mañana, de modo que contempló la posibilidad de postergarla. Se trataba de una reunión con Catherine, una empleada de nivel medio cuyo desempeño había empeorado, algo que parecía deberse más a su actitud que a su capacidad. Catherine tenía problemas y el programa en cuestión era el último intento de ayudarla a recuperar su rendimiento, y, en el caso que fallase, no habría más remedio que despedirla.

Un par de semanas atrás, Beth había decidido darle a Catherine una última oportunidad. Y, para ello, programó reuniones semanales en las que asignaría tareas para la semana que luego revisarían durante el encuentro de la siguiente semana. Con tanto en juego para Catherine, Beth decidió que sería mejor mantener la cita, de modo que reordenó sus obligaciones y abandonó su oficina dispuesta a asistir a la primera reunión del día.

Como es habitual, las reuniones empezaron a alargarse y, cuando llegó el momento del encuentro, Beth se dirigió corriendo a su despacho, donde la esperaba Catherine, y, después de saludarla, Beth entró directamente en el tema preguntándole: «¿Cómo ha ido

la tarea en la que habíamos quedado?», Catherine respondió simplemente: «No la he hecho», sin indicio alguno de querer añadir nada.

Beth me contó luego las reacciones de su mente y de su cuerpo cuando escuchó la respuesta de Catherine. «Podía sentir –según dijo– la frustración y el enfado subiendo desde los pies y recorriendo todo mi cuerpo y también me di cuenta del modo en que esas sensaciones acababan convirtiéndose en las palabras que habitualmente hubiese pronunciado. Cosas como: “¿Pero tan poco te importa que te despidan? ¿Por qué te comportas de un modo tan irresponsable? ¿No sabes que tengo muchas cosas a las que atender, pero que las he postergado para poder asistir a este encuentro?”».

Pero Beth también advirtió que algo estaba ocurriéndole a su colega, de modo que hizo una pausa y, después de respirar varias veces y de dejar a un lado juicios y respuestas reactivas, se encontró diciendo: «¿Estás bien?», una pregunta que desencadenó de inmediato el llanto de Catherine que, rompiendo a sollozar, le contó los trágicos acontecimientos que, durante los últimos meses, habían sacudido su vida personal. Su marido había sido diagnosticado de una enfermedad neurológica degenerativa cuyo pronóstico era, en el mejor de los casos, muy adverso. Hacía pocos meses que su marido había decidido no seguir ningún tratamiento y, la semana pasada, Catherine había tirado también la toalla.

Así fue como Beth y Catherine establecieron una conexión imposible en el caso de que Beth se hubiese apresurado a responder basándose en su reacción crítica. Por suerte, sin embargo, escuchó más allá de las palabras y se tomó el tiempo necesario para dejar de interesarse exclusivamente por la tarea que le había encomendado y tenerla en cuenta a ella. Así fue como Beth proporcionó a Catherine la confianza que necesitaba para abrirse y comentar lo que le estaba ocurriendo.

La pausa deliberada permitió a Beth descubrir algo importante que se ocultaba más allá de las palabras. Luego me contó que, después de la reunión, se preguntó cuántas veces habría desoído lo que realmente estarían transmitiéndole.

Los ingenieros eléctricos tienen un eslogan que dice *atenúa el ruido y captarás la señal* que se me antoja que resume muy precisamente la esencia de la comunicación atenta. Hay veces en que el ruido es la principal distracción que impide que nuestra mente preste una atención plena. Nos perdemos algo de lo que se dice porque, aunque estemos sentados delante de alguien y mirándole directamente a los ojos, nuestra atención se ha ido a otra parte. No escuchamos a los demás y, en muchas ocasiones, ni

siquiera nos escuchamos a nosotros. Este caso ilustra perfectamente que si Beth no hubiese hecho una pausa deliberada lo suficientemente larga como para escuchar lo que estaba sintiendo, su mente reactiva se hubiese ido de esa reunión... con un resultado completamente diferente.

Hay veces en las que el ruido está en nuestra propia cabeza. ¿No te has dado cuenta de que gran parte de lo que se dice en una reunión es redundante? ¿Cómo puede preguntar una persona lo que otra acaba de señalar o hacer un comentario que nada tiene que ver con el tema que se está abordando? ¿Qué es lo que, en tales casos, ocurre? ¿Están escuchándose realmente los participantes en esa reunión?

Resulta difícil, cuando estamos preocupados por esbozar un comentario o formular una pregunta, permanecer atentos a lo que se dice. Es casi imposible cuando, a ese trabajo de elaboración mental, se le añade la necesidad de descubrir el espacio necesario para participar, escuchar y tener en cuenta lo que alguien está diciendo. Todo ese ruido interior nos impide escuchar. Y la pérdida de productividad derivada de tal desperdicio de comunicación puede ser tan costosa como agotadora. Cuando, por otra parte, permanecemos concentrados en la escucha y, en el momento en que nuestra mente se queda atrapada en el ruido, redirigimos nuestra atención, podemos escuchar la señal completa. Imagina la mejora de eficacia que supondría estar atentos durante todos los encuentros en los que participamos. Imagina la mejora en la calidad de esos encuentros si nos tomásemos el tiempo necesario para escuchar y hablar sinceramente del tema que nos ocupa. Aún no he encontrado un empleado o un líder que no creyera que la jornada laboral típica incluye demasiadas reuniones y que la mayoría de ellas son una pérdida de tiempo. ¿Podría la comunicación atenta mejorar esta situación?

Gregory Kramer, autor de *Insight Dialogue*, nos ofrece un método de comunicación atenta que hemos incluido en el entrenamiento del liderazgo consciente. Se trata de un proceso de cuatro pasos que, una vez integrada la práctica, pueden tener lugar en cuestión de segundos.

El primer paso es la *pausa*, que te permite conectar contigo mismo. Y, para asentarte en el presente y comunicarte con todo tu ser –es decir, con tu mente, con tu corazón y con tu cuerpo–, puedes utilizar las sensaciones asociadas a la respiración o la sensación de apoyo de la planta de los pies en el suelo.

El segundo paso consiste en *abrirte a lo que realmente hay, en lugar de hacerlo a lo que imaginas o esperas que haya*, un paso que, por más sencillo que pueda parecer, es el más difícil. Uno va a cada reunión con la mochila de sus experiencias vitales de modo que, a menudo, tiñe lo que ocurre con sus expectativas, lo que impide la escucha de lo que realmente se dice. Uno puede, en cuanto líder, estar tan obsesionado por los objetivos del encuentro y los resultados trimestrales que su capacidad de escuchar mensajes inesperados se vea limitada. Los cambios, en el mundo actual, pueden presentarse súbitamente y en cualquier momento podemos enfrentarnos a situaciones diferentes a las que conocíamos. Los mercados pueden cambiar (pensemos en la crisis de 2008), las condiciones físicas pueden cambiar (pensemos en una epidemia de gripe o un tsunami) y las circunstancias personales pueden cambiar (pensemos en la crisis de Catherine). Es imperativo que cada uno de nosotros cuestione la capacidad de abrirse a lo que hay para ser más flexible y eficiente y tomar, como bien ilustra el caso de Beth, decisiones más compasivas y adecuadas.

El tercer paso consiste en *escuchar profundamente* y dirigir de nuevo nuestra atención hacia el objeto elegido apenas advirtamos una mengua en la calidad de nuestra atención. Y esto implica escucharnos a nosotros mismos, a las sensaciones y a los pensamientos que emergen cuando escuchamos lo que dicen los demás. Necesitamos una atención plena que nos permita escuchar lo que los demás están transmitiéndonos (es decir, las palabras, el lenguaje corporal, las emociones sentidas y toda la riqueza, en suma, de una relación).

El cuarto paso consiste en *decir la verdad con la intención de no dañar*. Como líderes, necesitamos valorar y alentar este cuarto paso, lo que va más allá de una invitación a que también lo hagan nuestros colegas y nuestros equipos. Necesitamos una cultura que garantice que cada persona tenga la oportunidad de decir su verdad.

Esto es algo que solo he visto cuando un líder modela la conducta. Si un líder, por ejemplo, no se limita a considerar las «malas noticias» como un acontecimiento que daña su carrera, sino como una lección de la que aprender y una oportunidad para aumentar la resiliencia de la organización, la verdad no tarda en convertirse en una parte importante del diálogo.

Es muy importante que, durante el proceso de familiarización de una cultura con la verdad, las personas se den cuenta de la importancia de hablar con la intención de no hacer daño. Decir la verdad no es una licencia para insultar o humillar a los demás, ni un

instrumento destinado a fomentar la propia carrera. El objetivo de decir la verdad durante la comunicación atenta beneficia a los compañeros, la organización y la comunidad.

Pero, cuando los líderes asumen el compromiso genuino de alentar la sinceridad, el hecho de decir la verdad puede favorecer también la propia carrera, como ilustra el siguiente ejemplo de Ford Motor Company. Alan Mulally fue nombrado CEO de Ford en 2006, una época en la que la empresa estaba perdiendo miles de millones de dólares al año. Cada semana, Mulally reunía a los miembros de su equipo para una reunión de puesta al día y pedía a sus ejecutivos que, para evaluar el progreso, utilizaran un sistema de semáforo (tarjeta *verde* si todo iba bien, *ámbar* para indicar la presencia de algo preocupante y *roja* para llamar la atención sobre la presencia de algún problema importante). Cuando, durante los primeros meses de su mandato, Mulally solicitaba sus evaluaciones, los ejecutivos, por más que la empresa fuese cuesta abajo, levantaban una tarjeta verde, con lo que Mulally terminaba más que frustrado. Hasta que, finalmente, llegó un día en el que un directivo, Mark Fields, levantó la primera tarjeta roja. Y, en el momento en que Fields admitió la existencia de problemas, la sala de conferencias se llenó de ojos abiertos de incredulidad y giros de cabeza. La respuesta del CEO fue: «Muy bien, Mark. Gran visibilidad la tuya. ¿Podemos hacer algo para ayudarte?». En solo cuatro años de mandato, Fields consiguió dar la vuelta a la tortilla de los negocios de Ford's North American desde pérdidas récord hasta beneficios récord y, en otoño de 2012, fue nombrado COO. Mulally había abierto la puerta a la verdad y, cuando Fields aprovechó la ocasión de comprobar la veracidad de la invitación, Alan predicó con el ejemplo.

Cuando, por otra parte, la verdad no es bienvenida en el diálogo cotidiano, es porque los empleados creen que nadie quiere escuchar malas noticias y que solo pueden expresar un punto de vista diferente quienes no forman parte del equipo. Aunque, superficialmente, todo parezca ir bien, la cultura de estas organizaciones es muy rígida, los empleados poco comprometidos y la organización nada innovadora. La verdad a menudo ofrece resistencia y esa resistencia es positiva porque como, en cierta ocasión, dijo Maya Lin, la arquitecta del Memorial Vietnam: «Sin resistencia no podríamos volar».

Comunicación atenta. Escucharse uno mismo

El mejor modo de aprender comunicación atenta consiste en aplicarla a las situaciones en las que nos enfrentamos cotidianamente en nuestra vida personal y laboral. Un buen punto de partida consiste en hacer algunos ejercicios que nos preparen para enfrentarnos a lo que la vida nos depare. Este primer ejercicio nos invita a familiarizarnos con el modo en que nuestro cuerpo y nuestra mente responden a las palabras y las ideas que, de esas respuestas, podemos extraer.

Siéntate cómodamente y lee lentamente la siguiente lista de conductas atentas y sus definiciones. Permanece muy atento a las sensaciones corporales que, de esta lectura, se deriven. ¿Aparece alguna tensión? ¿Te resuenan algunos términos? Advierte también los pensamientos y emociones que esta lista pueden desencadenar. Observa con curiosidad lo que aparezca, sin necesidad alguna de analizarlo ni reprimirlo.

- *Aceptación*: ver, sentir y reconocer las cosas tal como son en el momento presente. Aceptación no significa pasividad, resignación ni acuerdo, sino una percepción clara del presente que informa de nuestras acciones.
- *Soltar*: permitir que el cambio ocurra sin aferrarnos a pensamientos, sentimientos ni experiencias. Se trata de un acto intencional que no implica represión ni olvido.
- *Apertura*: percibir las cosas como si fuese la primera vez que las viésemos; permanecer consciente de las actitudes y opiniones que pueden obstaculizar la percepción fresca.
- *Generosidad*: entregarse al momento presente en un contexto de cuidado y compasión, sin intención de reconocimiento ni pretensión de ganar u obtener algo a cambio.
- *Suspender el juicio*: testigo imparcial; observar el momento presente instante tras instante sin evaluación ni categorización.
- *Empatía*: cualidad de sentir y entender la situación que otra persona está viviendo en el momento presente, incluyendo sus perspectivas, emociones y acciones.
- *No lucha*: permanecer desapegado de los logros y los resultados; no forzar las cosas aferrándonos a ellas o pretendiendo alejarlas.
- *Amabilidad*: consideración y ternura. La amabilidad, sin embargo, no es pasiva, indulgente ni resignada.

¿Has descubierto, leyendo esta lista, que determinadas palabras evocaban sensaciones corporales? ¿Un calor en el corazón? ¿Una tensión en el pecho? ¿Qué pensamientos acompañaban, en tu cabeza, a esas sensaciones? ¿Aparecían juicios? Explóralas y empezarás a valorar el funcionamiento de tu mente mientras recibes información. Así es como aprenderás a escucharte a ti mismo.

Comunicación atenta. Escuchar a los demás

Esta es una práctica que puedes llevar a cabo con otra persona.

Cada persona lee, en este caso, la lista de cualidades mencionadas y comparte luego con una pareja la experiencia de haber escuchado, mientras la leía, su cuerpo y su mente. En lugar de entablar un diálogo al respecto, una persona habla de su experiencia durante un máximo de cinco minutos (utilizando todo ese tiempo o parte de él). En eso, precisamente, consiste la escucha, en escuchar, sin interrumpir con preguntas ni comentarios y siendo consciente también de las propias respuestas. Luego se repite el mismo proceso invirtiendo los papeles.

Este sencillo ejercicio pone de relieve interesantes comprensiones sobre el modo en que nos comunicamos. Los participantes experimentan una liberación al escuchar sin tener que añadir un comentario inteligente o elaborar una respuesta adecuada. También pueden ver que aunque, inicialmente, podamos sentirnos extraños por la falta de signos que indiquen que están escuchándonos, la ausencia de asentimientos y otro tipo de «acuses de recibo» no reduce, en modo alguno, la conexión entre los participantes.

El ejercicio de este tipo de monólogo facilita el reconocimiento de que hablar sin la necesidad de llenar los silencios para que nadie interrumpa les permite profundizar en lo que dicen y descubrir el significado de lo que registran. No es extraño que los participantes acaben subrayando que, en el espacio de un monólogo de unos pocos minutos, es más probable decir la verdad, porque sus pensamientos y emociones se escuchan y entienden mejor, tanto por sus interlocutores como por ellos mismos.

La comunicación atenta no es fácil, especialmente en cuestiones que tienen un alto contenido emocional. Es comprensible que, después de décadas de condicionamiento, necesitemos esfuerzo y disciplina para superarlo. Con un poco de práctica, sin embargo, ejercicios como el mencionado pueden ayudarnos a empezar a advertir que la mayor parte del tiempo no *escuchamos*, sino que nos limitamos a *oír*. Y, cuando no estamos completamente presentes en un encuentro con personas próximas (ya se trate de nuestra pareja, de nuestros hijos o de nuestros colegas), nos perdemos cosas muy importantes y desperdiciamos una oportunidad preciosa para entender y ser entendidos.

Preparados para escuchar de verdad

Dave era un experto innovador y un gran consumidor de productos de la compañía al que se le había encomendado la comercialización de una nueva línea de productos. El proyecto estaba en «vía rápida» con el objetivo de lanzarlo durante el tercer trimestre, dentro de cuatro meses. Las cosas avanzaban y tanto él como los 15 miembros del equipo que lideraba estaban avanzando al ritmo previsto para cumplir con el objetivo establecido. De hecho, lo más probable es que lo consiguieran al cabo de unas pocas semanas.

Dave empezó la reunión de equipo de la mañana del lunes con la habitual ronda de comentarios de los presentes, dejando que los líderes hablasen de los avances y expusieran cualquier problema con el que hubiesen tropezado. A mitad de camino, sin embargo, a medida que escuchaba más profundamente, Dave empezó a advertir algunas sensaciones incómodas. ¿Cómo es posible que, siendo tan evidente que no iban a tener problema alguno en cumplir con el objetivo establecido –se preguntó–, se muestren tan poco entusiasmados? Por eso, a media reunión, la puesta al día le sonaba tan chata y superficial que tomó la decisión de detenerse. En lugar de hacer oídos sordos o verificar la exactitud de lo que estaba sintiendo con respecto al equipo, decidió confiar en sus instintos y les preguntó: «¿Sacaríais, si la decisión fuera exclusivamente vuestra, este producto al mercado?» y, después de invitarles a dedicar unos minutos a sopesar su respuesta, les dio tres minutos para presentar una respuesta sincera en un monólogo ininterrumpido.

A mitad de ese proceso, sin embargo, todos sabían que lo adecuado era detener el proyecto. Pues, aunque pudieran poner en el mercado el nuevo producto, había muchas razones para no hacerlo, desde el elevado coste (que, debido a la falta de presupuesto, significaba una merma de calidad) hasta la convicción de que, en tal caso, el producto no cumpliría con los estándares de excelencia e innovación que el equipo consideraba que podrían alcanzar en el caso de que contasen con más tiempo.

Gestos valientes como este requieren, en el entorno empresarial, una presencia en el liderazgo que, en el caso de Dave, fue el resultado de su entrenamiento en comunicación atenta. Resumamos, una vez más, los cuatro pasos que atraviesa este proceso:

1. Pausa

2. Abrirnos a lo que hay
3. Escucha profunda
4. Decir la verdad

Dave llevó estos principios a una reunión rutinaria, invitando al grupo a hacer un alto y hablar sinceramente sobre el producto. La comunicación atenta y el liderazgo consciente no se limitan a realizar tareas y marcar casillas de verificación, sino que nos obligan a indagar más profundamente en las situaciones en las que nos encontramos y a confiar en nuestras sensaciones. La comprensión de Dave y su práctica del liderazgo consciente le ayudaron a modelar una forma de liderar que no temía escuchar lo que realmente estaba ocurriendo en lugar de limitarse al objetivo superficial de cumplir con una fecha tope y cambiar de rumbo cuando fuera necesario. También transmitió el mensaje de que estaba realmente interesado en escuchar lo que se decía. Entonces decidió hacer un alto en el camino para ver y sentir lo que estaba ocurriendo. Dejó que los distintos miembros del equipo hiciesen un corto monólogo y formuló una pregunta que abrió la posibilidad de abandonar el camino que habían seguido desde hacía varios meses. Esas decisiones posibilitaron que todo el mundo se sintiera escuchado. Y, por encima de todo, el liderazgo de Dave estableció un clima que valoraba la sinceridad y la excelencia.

El resto de la reunión de esa mañana de lunes lo dedicaron a trabajar en una mejor idea para un nuevo producto. Todavía harían falta unos cuantos días y varias reuniones más, pero el equipo no tardó en descubrir un producto que consideraban mejor y podían presentar a tiempo. Aún debía explicar a su jefe el cambio de dirección y la necesidad de posponer el lanzamiento del producto del tercer al cuarto trimestre. Y, aunque esta demora fuese una mala noticia, se vio compensada por la innovación que suponía el nuevo producto y sus previsiones de éxito.

¿Te resulta familiar esta historia? ¿Cuántas veces has estado en una reunión en la que todo el mundo sabía que el proyecto que tenían entre manos ya no era una buena idea, o que, debido a un cambio en el mercado, había dejado de ser una prioridad o debía ser modificado porque se había descubierto que tampoco no era la mejor alternativa para el medio ambiente? Tal vez las personas hagan comentarios al respecto en voz baja en los pasillos o a puerta cerrada, pero lo cierto es que, en la sala de conferencias, no suelen decir ni mu. Quizás los miembros del equipo tengan las mismas dudas que el líder del proyecto, pero están convencidos de que ya han avanzado demasiado como para cambiar

de rumbo. Yo estoy convencido de que, en tales momentos, estamos demasiado ocupados hablando con nosotros mismos y de que hemos avanzado mucho como para cuestionar si lo que estamos haciendo todavía está bien. Por ello estar completamente presentes y escuchar tanto lo que se dice como lo que se deja de decir puede ser, en tales casos, un valioso acto de liderazgo.

El ruido de la multitarea

¿Cuál es el efecto de la multitarea en la comunicación atenta? Un rápido vistazo a un tipo habitual de experiencia al respecto puede proporcionarnos algunas comprensiones interesantes. Consideremos, por ejemplo, una importante reunión de trabajo a las 10:00 de la mañana para poner al día a nuestro jefe sobre un proyecto clave; después de saludarnos, nos dice que quizás nos pida que salgamos unos minutos mientras atiende una llamada importante. Cuando empiezas, sin embargo, tu presentación, te das cuenta de que no deja de mirar el reloj y de comprobar el estado de la bandeja de entrada de su correo electrónico. Y aunque, entre vistazo y vistazo, establezca contacto ocular contigo y mueva ocasionalmente la cabeza en señal de asentimiento como si estuviera escuchando lo que dices, sales de la reunión, con la convicción de que no se ha enterado gran cosa de lo que le has dicho.

Cuando hablas con alguien que no presta atención puedes sentir la distracción y la falta de conexión que tan evidente resulta cuando alguien está escuchando realmente lo que dices. Cuando alguien funciona en una modalidad multitarea, participando de una reunión, por ejemplo, pero con un ojo puesto en el reloj, el portátil o el móvil, no solo es menos productivo (porque es muy probable que la reunión deba repetirse), sino que también es irrespetuoso. Conocí al presidente de una empresa que empezaba las reuniones de su departamento pidiendo a los presentes que desconectaran sus portátiles y apagaran sus teléfonos móviles. Luego decía: «Si tienen algo más urgente de lo que ocuparse durante la hora aproximada que durará esta reunión, háganlo ahora y vuelvan cuando puedan estar completamente presentes». Esa es una buena manera de marcar el tono.

Cuando empecé la práctica más deliberada de la comunicación atenta, me sorprendió las muchas veces al día en que descubría que mi mente se distraía durante una reunión o

una charla con un colega o con un amigo. Y también empecé a darme cuenta de lo difícil que resultaba conectar con alguien que realmente escuchara lo que persona decía mientras tenía un ojo en el ordenador o en alguna otra distracción. Quizás una de las comprensiones más claras que haya tenido al respecto fue la noche en la que, como habitualmente, estábamos preparando la cena juntas y yo le pregunté cómo le había ido el día. Recuerdo que estábamos cortando zanahorias y apio en la encimera mientras ella me contaba algo sobre una pelea que una amiga suya había tenido con otra chica. A mitad de su relato, empecé a advertir cierta vacilación en su voz y, apenas me di cuenta de que estaba escuchando en la modalidad multitarea tratando de escuchar los detalles de su historia pero sin dejar de preparar la cena, solté el cuchillo y me giré hacia ella. Sorprendida por ese aumento de atención sobrevenida, su respuesta fue dar un pequeño paso atrás. Todo su cuerpo pareció entonces aflojarse y, deteniendo también su actividad, siguió contándome tranquila y relajada lo que había ocurrido. Esa fue, para mí, una lección muy importante. La profundidad de la conexión que mantengo con los demás, tanto en casa como en el trabajo, influye directamente en mi capacidad de prestar atención y de hablar o escuchar desde la mente y el corazón.

La mayoría de las personas que conozco que se interesan por el entrenamiento en liderazgo consciente creen comunicarse bien. Después de todo, son personas muy valoradas en sus respectivos campos. La mayoría han llegado al entrenamiento para fortalecer su capacidad de ser más claros y precisos al exponer un tema, o para motivar y estimular a quienes las escuchan con un lenguaje inspirador, capacidades propias de las personas que una organización considera líderes y de alguien que tiene un elevado potencial. No obstante, ese tipo de entrenamiento deja fuera otro término de la ecuación que enseña a la mente y el cuerpo a *escuchar atentamente lo que se dice*. Ya sea durante una negociación, una evaluación de rendimiento, una sesión de estrategia o el tipo de diálogo informal que se halla en el núcleo de cualquier organización, advertir el momento en que uno no está realmente presente puede suponer la diferencia entre la excelencia y limitarse a marcar las casillas de los ítems que componen la lista de cosas que tenemos que hacer. Cuanto mayor sea nuestra responsabilidad, más personas dirijamos y mayor la amplitud de nuestro liderazgo, más importante será eliminar el ruido para poder escuchar nuestra propia sabiduría y hablar desde la mente y el corazón y, lo que es igual de importante, escuchar lo que otras personas están diciendo... y lo que no están diciendo.

Pausa deliberada: reunión atenta

Dirige, cuando vayas a la siguiente reunión, tu atención a las sensaciones de la respiración y reorientala de nuevo cada vez que descubras que te has distraído. Cobra conciencia de los movimientos de tu cuerpo cuando ocupas tu silla en la sala de actos: el modo en que inclinas la cintura, el momento en que tus nalgas tocan la silla, la superficie de contacto de la planta de los pies con el suelo, el modo en que tomas y sostienes un lápiz, etcétera.

Establece la intención clara de prestar una atención plena a lo que se dice. Abandona toda expectativa sobre lo que ocurrirá y contempla con una actitud abierta y curiosa todo lo que se presente. Y cada vez que, durante el encuentro, adviertas que tu mente se ha distraído, llévala de nuevo al presente dejando a un lado el pensamiento discursivo y los juicios que obstaculizan la verdadera escucha y prestando atención, durante unos instantes, a la respiración o las sensaciones corporales. No olvides los cuatro pasos de la comunicación atenta: hacer una pausa, abrirte a lo que hay, escuchar profundamente y, cuando llegue tu turno, decir la verdad (con la intención de no dañar).

Dedícate luego un momento a reflexionar sobre el modo en que has experimentado el encuentro. ¿Qué es lo que adviertes, tanto con respecto a ti o a los demás como en relación a la eficacia o ineficacia de la reunión? ¿Se trata de una pausa deliberada que formará parte de cada encuentro? ¿Qué cambios en el proceso del encuentro te gustaría sugerir? ¿Se vio la reunión secuestrada por una fuerte personalidad? ¿Te parecería útil emplear un monólogo de un par de minutos? ¿Ahorraría tiempo la regla de desconectar el teléfono y no utilizar el ordenador? ¿Crees que la política de la organización valora la sinceridad del encuentro?

7. Simplemente caminar... sentidos y sensaciones

Escaso es el número de quienes ven con sus propios ojos y sienten con sus propios corazones.

ALBERT EINSTEIN

En algún momento irás hoy caminando de un lado a otro: de casa al coche, del coche al trabajo o, simplemente, de un despacho a otro. ¿Qué es lo que adviertes mientras caminas? ¿Puedes recordar algún detalle de lo que, en tal caso, haces o acaba convirtiéndose en algo brumoso en tu pensamiento? Desde la modalidad multitarea, solemos ignorar el acto de caminar o lo desdeñamos, mientras nos dirigimos apresuradamente a la próxima cita, como un impedimento. Preferiríamos, en lugar de ir caminando, vernos teletransportados y aprovechar así el tiempo que creemos perder moviéndonos con nuestros propios pies. Nos hemos convertido en una sociedad de cabezas semovientes absortas en sus teléfonos móviles o en sus pensamientos sobre el futuro o el pasado y prestando muy poca atención a la experiencia real de caminar.

Quizás esto sea parcialmente así porque no nos damos cuenta de lo que, de ese modo, estamos perdiéndonos. Cuando practicamos el paseo atento, volvemos a conectar con nuestro cuerpo y escuchamos los muchos mensajes que nos envía. Como vimos en el **capítulo 4**, el lenguaje sensorial de nuestro cuerpo es una rica fuente de información, y no me refiero con ello solo a los cinco sentidos que aprendimos de niños, sino también a las sensaciones viscerales integradas con las que más familiarizados estamos cuando crecemos y a las sensaciones que guían nuestro desplazamiento por el espacio (es decir, a lo que se conoce como propiocepción). Nuestros sentidos interpretan el mundo, tanto el mundo externo del entorno físico que nos rodea, como el mundo interno impuesto por nuestros pensamientos y nuestras emociones.

Un ejemplo del modo en que el paseo meditativo puede ponernos en contacto con el estado de nuestro cuerpo y convertirse en terreno abonado para que broten

comprensiones ocurrió durante un programa que estaba dirigiendo para los empleados de mayor rango de una empresa farmacéutica. Volvimos a sentarnos en nuestras sillas para hablar de la experiencia de un paseo meditativo en el exterior. Bashir, un analista financiero de mediana edad, nos dijo que, durante la práctica, se sorprendió al descubrir que estaba «exhausto», y, con ello, no quería decir simplemente que tenía una vida muy ocupada, sino que el suyo era «un agotamiento celular». Antes del retiro ni siquiera creía estar cansado. Bashir permaneció en silencio un par de minutos y luego añadió: «Este es un sentimiento muy profundo y que no tiene que ver con la pérdida de sueño». Y, a medida que se acercó a lo que había estado advirtiendo, describió su sensación como «pesadez» en el pecho y «opresión» en la garganta. Su sorpresa ante estos descubrimientos se convirtió en una franca curiosidad sobre el origen de las sensaciones que estaban consumiendo su energía.

Bashir pasó los siguientes días explorando esas sensaciones y escuchando las percepciones y emociones que empezaban a aflorar. Poco a poco fue dándose cuenta entonces de que estaban relacionadas con su participación en la política de su empresa. El paisaje político se había intensificado recientemente con la contratación de un nuevo directivo. Bashir empezó a cuestionar sus decisiones asumiendo cada vez más responsabilidades por el miedo, de no asentir a todo, a no poder mantener su posición de liderazgo. Se dio cuenta de que el trabajo que tan interesante le resultaba se había convertido en un obstáculo que cada mañana le impedía levantarse de la cama. De no haber hecho un alto y haberse dado permiso para escuchar los mensajes de su cuerpo y escuchar cuidadosamente su significado, sencillamente los habría soslayado. Pero, en tal caso, habría desaprovechado o malinterpretado la única información que podía ayudarlo a ver cómo estaba afrontando su vida y, lo que todavía es más importante, realizar los cambios pertinentes. La experiencia fue una vívida lección, para todos nosotros, sobre el valor de conectar con las sensaciones corporales.

Meditación del paseo atento

Aunque uno pueda practicar el paseo atento en cualquier momento y lugar, es útil empezar a hacerlo en un espacio relativamente tranquilo en el que poder permanecer sin interrupciones durante 10 o 15 minutos. Puede ser tanto en el interior de un edificio como en el exterior. El lugar en cuestión deber ser lo

suficientemente espacioso como para poder dar varios pasos en línea recta. Empieza, para ello, a caminar desde un extremo del trayecto recto que hayas elegido. Aunque no es necesario hacerlo de un modo muy lento o excesivamente estilizado, sugiero que lo hagas más lentamente de lo normal y que, cuando llegues al final del camino, te detengas unos instantes y des la vuelta. No es necesario mirar a los pies. Mira hacia delante con los ojos posados en el paisaje que se despliega ante ti. Los brazos pueden colgar cómodamente a ambos lados o permanecer unidos delante o detrás de ti y, cuando des la vuelta, sigue mirando hacia delante. Esta es la mecánica del paseo atento.

Y advierte, en lo que respecta a la mente, las sensaciones de las que hemos hablado en este capítulo; la información que tu cuerpo recibe a través de los sentidos es todo lo que hay, es decir, imágenes, sonidos o las sensaciones del cambio del peso de un pie a otro. Y también puedes dirigir tu atención hacia aspectos ligados al funcionamiento interno de tu cuerpo, como dolores, tensiones, hambre, cansancio, etcétera.

Camina dándote cuenta de que estás caminando. Siente las sensaciones de los músculos de tu pantorrilla cuando flexionas los pies, la presión en el talón cuando lo apoyas en el suelo, el roce del aire en tu piel, los colores del paisaje que se despliega ante ti o una opresión en el pecho. Y, cuando tu mente pensante se aleje de la experiencia de caminar, dirige de nuevo tu atención hacia el lugar en el que estás y a lo que estás haciendo.

Caminar atentamente no tiene nada que ver con llegar a alguna parte, sino con adiestrar tu mente a estar presente mientras te desplazas. Y, como hemos hecho con las meditaciones de la respiración y los sonidos y con la meditación de la silla de escritorio, en el momento en que adviertas que tu mente se ha distraído, deberás llevarla de nuevo, de un modo tan firme como amable, disciplinado y compasivo, hacia las sensaciones. La práctica consiste en dirigir de nuevo tu atención, lo que contribuye a estabilizar y concentrar tu mente.

Esta puede ser, inicialmente, una práctica difícil, porque la mayoría de nosotros no estamos acostumbrados a caminar sin distraernos con conversaciones, llamadas telefónicas, un reproductor de mp3 o nuestro propio pensamiento. Cuando restringimos deliberadamente esas distracciones y permanecemos un rato en nuestra propia compañía, vemos de cerca el modo en que nuestra mente y nuestro cuerpo experimentan algo tan sencillo como caminar, sin más proyecto del que ocuparnos. Podemos advertir la frustración porque a menudo caminamos muy rápidamente mientras que, en esta práctica, lo hacemos más despacio de lo habitual. Esta frustración puede, en sí misma, ser muy provechosa. Puede darte la oportunidad de profundizar en tu intención de practicar. En lugar de renunciar, debido a que no nos gusta sentir las emociones, podemos utilizarlas como parte del entrenamiento. De este modo, cuando aparezca la

frustración podrás reconocerla y dirigir entonces tu atención a las sensaciones que la acompañan. Así estarás investigando las cualidades de la frustración y advirtiendo lo que ocurre mientras prosigues con la práctica.

O quizás adviertas una tensión en el cuello acompañada de un despliegue de juicios críticos. No atiendas entonces al contenido de esos pensamientos, al contrario, sigue adiestrando tu mente para que preste atención a las sensaciones tal como son en ese mismo instante. Esto te proporciona el espacio necesario para observar cómo reaccionas a las dificultades y los cambios, un espacio que puede ayudarte a decidir a enfrentarte de manera diferente a esas sensaciones. Puedes decidir, por ejemplo, advertirlas simplemente y, soltando deliberadamente los pensamientos críticos que aparecen, seguir con la práctica.

El paseo atento abre la puerta, para algunas personas, a un aluvión de descubrimientos o, dicho más precisamente, de redescubrimientos. La simple práctica de ir y venir caminando por una línea sin la intención de llegar a ninguna parte abre la puerta a captar de nuevo sonidos, olores y extraordinarias visiones que a veces nos rodean (como el canto de los pájaros, el olor de la hierba recién cortada o el susurro de las hojas sacudidas por el viento). Entonces se abre una puerta que nos permite redescubrir los placeres y sencillas alegrías que experimentamos de niños, lo que puede resultar muy agradable.

A medida que nos familiarizamos con el paseo meditativo, podemos utilizar esta práctica durante cualquier caminata a cualquier velocidad. Si adviertes, por ejemplo, que tu mente se dispara mientras vas caminando a la próxima reunión, lleva de nuevo tu atención a las sensaciones de apoyo de los talones al pisar el suelo del pasillo mientras caminas. Y, cada vez que tu mente se desvíe a pensamientos sobre la reunión, dirígela de nuevo hacia las sensaciones corporales. Habitar plenamente el presente aumenta la probabilidad de que nos convirtamos en participantes valiosos de la reunión. O, si tenemos la oportunidad de dar un paseo el sábado por la tarde y darnos cuenta de que todavía estamos pensando en la reunión del viernes por la mañana, utilicemos entonces el entrenamiento del paseo atento para dirigir de nuevo la atención a las sensaciones corporales. Camina siendo consciente de que estás caminando.

Podemos añadir el paseo meditativo a nuestra práctica cotidiana de meditación, ya sea como una práctica adicional diaria de 10 minutos, o como alternativa a la práctica

sedente. Sé paciente contigo mismo. Esta es una forma nueva de entrenar la mente cuya familiarización puede requerir tiempo.

Un paseo por el bosque

La práctica del paseo atento nos permite cultivar la capacidad de darnos cuenta de todo lo que experimentamos mientras prestamos atención al desplazamiento de nuestro cuerpo. También podemos escuchar las sensaciones del corazón: la ligereza de la alegría en el pecho, la tensión que acompaña al miedo, la pesadez de la pena, el calor físico del amor, etcétera, o cobrar conciencia de la riqueza de estar despiertos y plenamente encarnados en este momento. Y, como veremos en el siguiente ejemplo, lo más importante es que, cuando dejamos de prestar atención a estas sensaciones, podemos perder la alegría y las comprensiones que afloran al experimentar más plenamente la vida y estar más receptivos a los mensajes procedentes de nuestros sentidos.

En cierta ocasión, estaba con un grupo de líderes en un retiro en Minnesota. Después de una práctica de meditación de primera hora de la mañana, desayunamos y nos preparamos para emprender un día de práctica en silencio con movimiento atento, meditación sedente y paseo meditativo. Y, como los dos días anteriores había estado lloviendo, todos teníamos muchas ganas de salir y dar un paseo por el campo. Así fue como, después de comprobar, a primera hora de la mañana, que la lluvia había cesado, emprendimos, pese a la niebla, un paseo meditativo por los caminos circundantes.

Cuando pasamos junto a un alto pino, comenté que el enorme nido cercano a la copa pertenecía a un par de águilas calvas que, al parecer, no estaban en casa y, después de detenernos a contemplar la belleza de su arquitectura, proseguimos nuestro camino. Unos metros más allá, sin embargo, el asistente del retiro me susurró al oído que el águila estaba en el otro lado del árbol, en una rama próxima al nido que acabábamos de ver. Apenas me giré, divisé claramente una hermosa y majestuosa águila calva oteando el paisaje. Todos nos detuvimos de nuevo y nos giramos para contemplar esa sorprendente visión.

Luego nos sentamos hombro con hombro, compartiendo en silencio ese momento mágico en el que nos sentimos conectados... con los demás, con la presencia de ese magnífico símbolo de la libertad y con la belleza de la naturaleza que se desplegaba a

nuestro alrededor. Y también nos sentimos conectados con nosotros mismos, completamente conectados con nuestros sentidos. Estábamos en silencio y asombrados, y a nadie se le escapó que, de haber estado funcionando en nuestra modalidad apresurada habitual, ese milagroso momento se nos hubiera escapado.

Al cabo de un rato, el águila empezó a ahuecar sus plumas, arquear el lomo y extender las alas. Casi podía sentirse una sensación de anticipación emergiendo en el grupo mientras nos preguntábamos si tendríamos la suerte de ver al enorme pájaro emprender el vuelo y surcar el cielo. En lugar de ello, sin embargo, lanzó, levantando las plumas de su cola, una cascada de orina a través de las ramas. Nuestro silencio se vio entonces interrumpido por un grito colectivo que acabó disolviéndose en una risa espontánea. Fue un momento en el que todos experimentamos un momento infantil de sorpresa y alegría completas.

El águila, sin embargo, no estaba ofreciéndonos ningún espectáculo porque, cuando las risas se diluyeron, reemprendió su vigilante silencio y, cuando empezaba a preguntarme si habría llegado ya el momento de proseguir nuestro paseo, algo me dijo que debía tener un poco más de paciencia. Pocos minutos después escuchamos, y luego vimos, a la pareja del águila anunciando a chillidos su llegada y acercándose a la rama. Durante unos breves instantes, se dieron la bienvenida a gritos y, extasiados ante el encuentro que estábamos presenciando, procedieron a aparearse. Eso bastó para que soltásemos una carcajada colectiva y todo el mundo se riera con ganas hasta que se nos saltaron las lágrimas, pero no hubo necesidad de palabra alguna.

Cuando, pocos minutos después, ese segundo ataque de risas se apaciguó y aún seguíamos completamente extasiados, el águila hembra extendió las alas y, alzando el vuelo, trazó sin esfuerzo un círculo en el aire en torno al grupo hasta desvanecerse en la bruma matutina. Entonces volvimos a reír y nos alejamos lentamente del pino, dejando al águila macho retomar su silenciosa observación del paisaje.

Fueron muchas las personas que, cuando finalizamos el periodo de silencio y empezamos a hablar, nos hablaron de su experiencia esa mañana. Marcia, una de las ejecutivas más veteranas del retiro, comentó con las siguientes palabras su inesperado descubrimiento: «Cuando vi a las águilas no me extrañó que las tengamos en tan alta estima. La ponemos en un pedestal porque es una excelente representación de todas las virtudes a las que nuestro país aspira. He sentido, mientras la observábamos, la fortaleza y la serenidad del águila... pero también he visto que las águilas son sucias... y que esa

suciedad está bien». Las palabras de Marcia resonaron en cada uno de nosotros. Los líderes suelen creer que deben encarnar ciertos ideales y deben hallarse siempre «en perfecto orden de revista», sin mostrar sus debilidades y vacilaciones. Pero vivir mancha, y las manchas no están mal. Dar la bienvenida, de hecho, a estos aspectos es una parte importante del liderazgo, de la innovación, de la aceptación de nuestra vulnerabilidad y de vivir nuestra vida. Exactamente igual que el águila.

8. Descubrir nuestros principios del liderazgo

Tienes que salir de la ciudad de la comodidad y adentrarte en el desierto de la intuición. Lo que entonces descubrirás será maravilloso. Entonces te descubrirás a ti mismo.

ALAN ALDA

La semana laboral comienza a las 9:00 de una fría mañana de enero con una reunión en el auditorio de la empresa. Todos los ejecutivos están sentados en la primera fila y el CEO sube al escenario. Luego empieza a hablar recordando que la empresa está atravesando un buen año pero que, como el mercado también está cambiando, ha llegado el momento de establecer nuevos objetivos. Después comenta a los empleados que el departamento de eficacia organizativa ha esbozado unos nuevos principios del liderazgo que podrán ayudar a todo el mundo en el desarrollo de estrategias destinadas al logro de esos objetivos.

¿Te suena familiar esa escena?

Luego proyecta, en una gran pantalla, los principios del liderazgo, una lista de palabras y frases enmarcadas quizás dentro de un círculo o una pirámide cuidadosamente coloreadas. La lista incluye palabras como *ética*, *innovación*, *inclusividad* y *servicio*. También puede tratarse de una lista de los principios del liderazgo como la siguiente:

1. Mantener, en nuestro servicio al cliente, criterios éticos muy elevados.
2. Ejecutar de manera impecable nuestra planificación empresarial, teniendo fundamentalmente en cuenta la flexibilidad y la innovación.
3. Establecer un entorno laboral inclusivo y respetuoso.

Alguien de la suite C [grupo que incluye a los directivos más importantes de una empresa] subraya después la importancia de la lista.

Los participantes abandonan la reunión con una versión de bolsillo de los nuevos principios del liderazgo que puede incluir también un salvapantallas para el ordenador o una aplicación para el teléfono móvil. La lista debe ser lo suficientemente inspiradora y unificadora como para transmitir con claridad las expectativas del liderazgo que la empresa tiene para ella y para sus empleados. ¿Pero basta, por más importante que sea que los empleados conozcan los principios y expectativas de la organización, con este tipo de comunicación para asegurarse de que esos principios recogen sus decisiones cotidianas?

¿Te has preguntado alguna vez por los principios de tu liderazgo? ¿Por qué es importante que los conozcas?

Utilizaremos en este capítulo, para ayudarte a responder a estas preguntas, el entrenamiento en el liderazgo consciente. Y, para ello, comenzaremos con una reflexión.

Reflexión sobre los principios del liderazgo consciente

[\[escuchar audio\]](#)

Comienza esta reflexión llevando contigo papel y lápiz a un espacio silencioso y privado. Asume una postura sedente de meditación con los pies apoyados en el suelo, la espalda recta, las manos cómodamente apoyadas en el regazo o los muslos y los ojos cerrados o con la mirada suavemente posada en el suelo.

Dirige tu atención a la respiración y siente las sensaciones de entrada y de salida del aire. Deja que la práctica de la respiración desarrolle la concentración y estabilidad de tu mente, reorientando tu atención apenas adviertas que te distraes.

Pregúntate, cuando tu cuerpo y tu mente se asienten en esa quietud, cuáles son tus principios:

- ¿Cuáles son los principios de mi liderazgo?
- ¿Qué principios se refieren a la esencia de lo que soy y al modo en que quiero liderar?
- ¿Qué principios me apasionan?
- ¿Qué principios constituyen el timón al que puedo apelar cuando la vida me enfrente a situaciones turbulentas?

Observa lo que aparece con una actitud abierta y curiosa. Deja espacio para que las respuestas broten solas. Puedes formular una pregunta y ver las respuestas que afloran o formularlas todas y ver lo que asoma.

Deja a un lado las primeras respuestas y permite que la mente discursiva disponga de tiempo para organizarlas. Dedica tiempo y espacio para que las respuestas puedan salir de la profundidad. La respuesta ya existe, solo necesita tiempo para encontrar su camino de salida a través de la mente ocupada y de años de condicionamiento insistiéndote en la necesidad de ser un líder exitoso. Presta atención a cualquier sensación

corporal que adviertas durante esta reflexión. Sé paciente, porque es muy útil descubrir tus respuestas a estas preguntas.

Abre los ojos, cuando finalices esta reflexión, y toma nota, por escrito, de tus respuestas. No valores lo que aparezca. Permanece atento a cualquier sensación corporal. Quizás adviertas, mientras anotas tus respuestas, un malestar en el cuerpo, una ligereza en el pecho o una tensión en el cuello. Pregúntate por el posible significado de estas sensaciones. ¿Te resultan familiares? ¿En qué otro momento las has experimentado? ¿Te sorprenden los principios del liderazgo que has descubierto?

En los talleres y retiros de liderazgo consciente, he escuchado a los líderes compartir su experiencia de esta reflexión contando al grupo que se vieron sorprendidos por algunas de las palabras que brotaban de su interior. No eran los típicos rasgos orientados hacia el desempeño que habitualmente formaban parte de su trabajo cotidiano. La reflexión, muy al contrario, ponía al descubierto otros rasgos profundos de la excelencia en el liderazgo. He aquí una muestra de los principios del liderazgo:

- Amabilidad
- Sed de un descubrimiento verdadero
- Verdad
- Justicia
- Deseo de compartir las experiencias
- Generosidad
- Hacer del mundo un lugar mejor
- Respeto por todas las personas
- Amor
- Excelencia
- Disposición a experimentar y aprender de los fracasos

Los principios del liderazgo identificados por una organización son líneas directrices del modo en que sus líderes veteranos quieren que la empresa funcione. La creencia es que la probabilidad de éxito de la empresa aumentará si todo el mundo se comporta de acuerdo a esos principios. Pero, por más importante que sea ese objetivo, es muy distinto, sin embargo, que nos indiquen desde fuera cómo debemos comportarnos en lugar de actuar basándonos en los principios del liderazgo que hayamos descubierto en nosotros.

Estos principios, cuando los identificamos, son realmente nuestros. Entonces reconocemos que son esenciales para el modo en que queremos vivir nuestra vida y llevarlo al puesto de trabajo. Es una parte de nosotros que brota de nuestro interior. No es de extrañar que, en medio del caos cotidiano, su efecto en nuestras decisiones y conductas sea mucho mayor que cuando quien nos dice cómo debemos comportarnos es la organización. Pero... ¿por qué, si esto es tan evidente, la formación de los líderes tiene tan pocas veces en cuenta la posibilidad siquiera de descubrir los principios de nuestro propio liderazgo?

Un elemento vital de las prácticas del liderazgo consciente consiste en llegar a una comprensión profunda de uno mismo sabiendo que los principios del liderazgo constituyen una parte importante del autoconocimiento. El conocimiento de esos principios –e interesarnos en ellos y el modo en que nos definen– es una brújula que puede resultar muy valiosa cuando nos enfrentamos a una decisión difícil. Es una forma de reevaluar nuestras prioridades y de ver si las decisiones que tomamos encarnan nuestros principios del liderazgo o, por el contrario, obstaculizan su plena expresión.

Como la mayoría nunca nos hemos preguntado cuáles son nuestros principios del liderazgo, no es de extrañar que tampoco nos hayamos tomado el tiempo necesario para identificarlos. Quizás quieras dedicar alguna de tus prácticas meditativas cotidianas a esta reflexión. Contempla con una actitud abierta y curiosa lo que emerge y elabora, con lo que descubras, tu propia lista. También puede ser útil hablar con un amigo en quien confíes. Otra forma de aprender sobre ellos consiste en darles voz. Ese es un tiempo bien invertido. Si trabajas lo suficiente, acabarás necesariamente enfrentándote a situaciones en las que te verás obligado a tomar decisiones difíciles. Y, en la presión y el calor de ese momento, difícilmente descubrirás tus principios.

¿Por qué es importante identificar nuestros principios del liderazgo?

En realidad, no existe tal cosa como una organización.

La «organización» solo existe como una hoja de papel en un despacho. Una organización es un conjunto cambiante, dinámico e interactivo de personas. La organización está *dirigida* por empleados o voluntarios, *sirve* a consumidores, clientes o pacientes, está *financiada* por accionistas o contribuyentes y *responde a* socios o cuadros

directivos. Estas personas toman las decisiones que establecen el papel que, para bien o para mal, desempeña la organización en la comunidad. Si queremos que la organización se comporte de manera más consciente, necesitamos invitar a quienes la componen a conocerse más a sí mismos y a sus capacidades innatas. Esta exploración empieza con la invitación a acercarnos, descubrir o desvelar los principios que nos sostienen. Y, cuando esta comprensión se pierde u olvida, aumenta la probabilidad de actuar de forma negligente o desatenta.

Olivia, ejecutiva del departamento de ventas de una gran empresa de electrónica que cotiza en bolsa nos proporcionó, hace un par de años, un vívido ejemplo de esto cuando llegó el momento de hacer balance trimestral. Mientras todos los demás empleados se iban a casa durante un largo fin de semana de vacaciones, su equipo tuvo que quedarse el sábado para incluir los pedidos recibidos antes de las 8:00 de la fecha tope y cuadrar las cifras. Y, para evitar cualquier posible trampa –o apariencia incluso de amaño– en los datos trimestrales que lleve a los analistas o el público a influir en el valor de las acciones, las empresas están obligadas a atenerse a estrictas medidas contables.

El equipo había trabajado 12 horas al día y casi habían concluido su trabajo. Becky, una de las ejecutivas de nivel intermedio de Olivia, era nueva en el departamento y estaba ansiosa por demostrar su valía a sus nuevos compañeros. Minutos después de que se cumpliera el plazo y los libros de contabilidad se cerrasen a nuevos pedidos, Becky recibió una llamada con un nuevo pedido. Entonces advirtió que, si incluía ese pedido en los datos del trimestre actual, se alcanzarían los objetivos trimestrales establecidos y podrían dar por concluido su trabajo. Lo único que Becky tenía que hacer era volver a su ordenador y cambiar los datos de ventas del trimestre, cuestión de un par de minutos. ¿Por qué no? Había sido un año duro para la empresa y la dirección presionaba al departamento de ventas a cumplir las previsiones del trimestre. Todo el mundo estaría contento de que Becky hubiese recibido ese pedido y encontrado, en el último momento, un modo de no decepcionar a los analistas de inversiones.

Entonces Becky se dirigió al despacho de Olivia para consultarle la idea de incluir la orden en el trimestre que acababan de cerrar. Cuando llegó, la encontró con una mano en el teléfono y la otra en algunos documentos de su escritorio y, apenas Olivia la vio, le dijo por señas que entrase en su despacho. Luego acabó la llamada y escuchó la propuesta que Becky tenía que hacerle.

El teléfono sonó de nuevo mientras Becky estaba acabando de contarle lo que tenía en mente. Era el presidente del departamento pidiéndole un informe y Olivia, ansiosa de responder, simplemente dijo: «Si tienes alguna idea para cuadrar los números del trimestre, adelante». Becky se dirigió entonces a su despacho y modificó la hoja de pedido, transgrediendo así las reglas de contabilidad pública.

Afortunadamente, para el bien de la empresa, el departamento de contabilidad detectó la transgresión antes de que enviaran un falso informe del trimestre, pero la historia no acabó ahí, porque la empresa puso en marcha una auditoría interna para descubrir lo que había ocurrido, cuyo resultado recomendó el despido de Olivia y aconsejó un reciclado de todo su equipo en ese tipo de procedimientos. Olivia admitió posteriormente con lágrimas en los ojos que ella «sabía hacer las cosas mejor». Según dijo: «la honestidad y la integridad son muy importantes para mí. Llevo más de diez años haciendo esto y jamás se me había ocurrido violar las normas. Pero la presión para cumplir con las previsiones era tan fuerte y había tanto un juego que, en el calor del momento, olvidé quien soy».

Cuanto más conscientes somos de nuestros principios, más fácilmente los seguimos, y, cuanto más los seguimos, menos probable será que, en el calor del momento, desoigamos nuestros principios. Cuando las buenas personas cometen errores éticos o legales o transgreden los protocolos internos de la empresa, no es porque no sean inteligentes o estén mal entrenados, sino porque no han tenido en cuenta su propia sabiduría. El descubrimiento y la comprensión de nuestros principios facilita la escucha de esa sabiduría. Errores como los de Olivia y muchos otros que solemos leer en los medios ocurren en cuestión de segundos, pero arruinan carreras, destrozan familias y ponen en marcha una reacción en cadena de efectos negativos que acaba afectando a muchas personas.

Obviamente, hay quienes carecen de esa sabiduría interna (o la han alejado de su conciencia) y toman de manera deliberada decisiones poco éticas. En mi opinión, sin embargo, las personas realmente malvadas son una excepción y quizás estén tan absortas en sí mismas que sean incapaces de advertir el daño que sus decisiones pueden provocar. El restablecimiento de la conexión con nuestros principios reducirá, en la mayoría de los casos, la posibilidad de desoír la voz que, en situaciones difíciles, nos ayuda a tomar las mejores decisiones.

Cuando tenemos el espacio suficiente para identificar y examinar los principios del liderazgo, es más probable que podamos acceder a ellos en los momentos en los que nuestra decisión no está clara, o que contemos con la posibilidad de cambiar de rutina. Nuestros principios nos ayudan a encontrar la fortaleza necesaria para tomar decisiones difíciles, asumir los riesgos inherentes a la innovación y abrir nuestro corazón al sufrimiento ajeno.

Ya hemos visto algún ejemplo práctico de los principios del liderazgo. En el **capítulo 1**, influyeron en la decisión de retirar el dulce de chocolate y, en el **capítulo 6**, fue el principio de la compasión el que llevó a Beth a decidirse a preguntarle a Catherine «¿Estás bien?». Si el equipo que consideró la retirada del producto, o Beth, hubiese estado menos conectado con sus principios –si solo se hubiese interesado, por ejemplo, en el logro de los objetivos trimestrales o en las metas a corto plazo–, el resultado hubiese sido muy distinto. Llevar los principios de liderazgo al proceso de toma de decisiones no niega nada que debamos considerar, sino que nos ayuda a tener una imagen más completa de las alternativas con que contamos o, dicho en otras palabras, nos ayuda a tomar mejores decisiones.

9. Ver claramente los pensamientos y las emociones

He atravesado cosas terribles a lo largo de mi vida... algunas de las cuales realmente han sucedido.

Atribuido a MARK TWAIN

Esta es una afirmación habitualmente malentendida. Lo que Twain sugería con esta ocurrencia es que, aunque muchos de nuestros pensamientos generen preocupación, ansiedad y estrés muy reales, la amenaza que los origina es total o parcialmente imaginaria. Podemos escribir novelas enteras en nuestra mente sobre lo que ocurre o sobre lo que podría ocurrir en el futuro. Nos tornamos clarividentes y «sabemos» lo que los demás están pensando, diciendo o planeando. Nos lanzamos a análisis críticos de nosotros mismos que incluyen criterios que humanamente son imposibles de satisfacer. Y, en ese proceso, los pensamientos nos impiden estar presentes a lo que ahora mismo está ocurriendo en nuestra vida.

Atribuimos un peso excesivo a nuestros pensamientos. A menudo los consideramos como si se trataran de la verdad absoluta cuando, de hecho, no son más que ideas aleatorias que pueden ser ciertas o no. El siguiente paso en el entrenamiento mental para el desarrollo de la excelencia en el liderazgo nos invita a emplear los pensamientos como objeto de atención. Esta meditación nos ayuda a entender *el proceso del pensamiento* y nos permite ver nuestros propios pensamientos como algo menos concreto y abrir un espacio para ver las cosas con más claridad y tomar una decisión sobre cuál debería ser nuestra respuesta más adecuada.

Introducción a la meditación sobre los pensamientos y las emociones

En los capítulos anteriores, nuestra práctica meditativa se concentró en las muchas formas en que nuestro cuerpo experimenta e interpreta el mundo. Ya hemos utilizado la respiración y otras sensaciones corporales como objeto de atención. Esta práctica se centrará primero en los pensamientos y luego en las emociones siguiendo el mismo proceso que hemos presentado en el **capítulo 4**. Recordemos, para empezar, los cuatro pasos de la práctica de la meditación cotidiana:

1. Siéntate en una posición cómoda y deja que tu cuerpo permanezca quieto y te sientas apoyado. No necesitas, para ello, un cojín de meditación, aunque ciertamente puedes utilizarlo. Una silla con respaldo recto sirve también perfectamente.
2. Elige un objeto al que prestar atención (y, para las prácticas incluidas en este capítulo, utilizaremos los pensamientos y las emociones).
3. Permanece abierto e interesado por cualquier cosa que adviertas mientras diriges deliberadamente tu atención hacia el objeto elegido. Observa con atención y curiosidad todo lo que aparece sin necesidad de cambiar, controlar ni evaluar lo que registres.
4. Date cuenta del momento en que tu atención se aleje del objeto elegido y dirígela de nuevo hacia el objeto sin esbozar ningún juicio sobre lo bien que estás haciendo la práctica.

Conciencia de los pensamientos

[\[escuchar audio\]](#)

Es útil empezar la práctica prestando atención unos minutos a la respiración. Deja a un lado, cuando estés dispuesto, las sensaciones asociadas a la respiración y dirige tu atención a la emergencia y desaparición de los pensamientos. Pero no entiendas esto como una invitación a *pensar*, sino a advertir el *proceso de pensamiento*. Date cuenta de que el pensamiento no es más que eso, pensamiento. Tendemos a creer que nuestros pensamientos son más que una «secreción de la mente» (como Jon Kabat-Zinn los ha descrito), pero lo cierto es que nuestros pensamientos, de hecho, pueden ser más o menos compasivos, más o menos compatibles con nuestros valores y pueden juzgar más o menos adecuadamente una situación o a una persona. Sea como fuere, «nosotros» no somos nuestros pensamientos, somos mucho más que nuestros pensamientos. ¿Cómo podríamos advertir, en caso contrario, la emergencia, durante una práctica meditativa, de un pensamiento?

La práctica meditativa nos permite advertir la emergencia de un pensamiento sobre el clima, de un ítem de nuestra lista de cosas que hacer o de un recuerdo de nuestra infancia. Pero no es necesario que *hagamos* nada con nuestro pensamiento, sino advertir únicamente su emergencia, su disolución y su reemplazo por otro pensamiento. Independientemente de que advirtamos un pensamiento seguido de un espacio vacío, una avalancha de pensamientos o una rápida sucesión de pensamientos, observemos con una actitud abierta y curiosa el proceso del pensamiento. Esta práctica no consiste en vaciar la mente ni en modificar lo que ocurre. No es que, cuando tengas pocos pensamientos, estés «meditando mejor». La práctica consiste en advertir lo que hay, independientemente de lo que sea y del modo en que se presente.

El hecho de que ciertos pensamientos tiendan a generar otros puede afectar a nuestra práctica. En lugar de advertir la emergencia y desaparición de los pensamientos, reaccionamos a un determinado pensamiento con más pensamiento. Podemos empezar solucionando problemas, planificando el siguiente paso o desentrañando la substancia del pensamiento. Y, cuando advertimos lo que está ocurriendo, soltemos simplemente el tren de pensamientos en el que estemos atrapados y volvamos a centrar nuestra atención en el proceso del pensamiento.

Esta práctica nos ayuda a cultivar una forma diferente de relacionarnos con lo que aparece en nuestra mente. En lugar de analizar cada pensamiento, de reaccionar a cada pensamiento, o de pensar nuevos pensamientos sobre el pensamiento, dejemos simplemente que nuestra mente descanse en la conciencia del pensamiento. Esta práctica nos proporciona un espacio para ver con más claridad nuestros pensamientos. Y esta claridad puede ayudarnos a tomar decisiones más intencionales sobre los pensamientos que conviene dejar a un lado y aquellos otros a los que conviene responder. Quizás nos demos cuenta entonces de nuestra reactividad condicionada y de los pensamientos que estén consumiendo nuestra energía o empujándonos nuestro potencial para la creatividad y la compasión.

Practicar así con nuestros pensamientos puede ayudarnos a advertir los momentos en los que parece haber una batalla interna entre nuestra intuición y nuestra mente pensante. Esta es una tarea que Marcel, un emprendedor y autor francés, describe con las siguientes palabras:

Yo tenía una empresa muy exitosa que empezaba a crecer. Disfrutaba de mi trabajo, pero tenía la desagradable sensación interna de que había llegado el momento de venderla, algo que la mayoría de mis amigos consideraban una locura. ¿Cómo pensar siquiera en venderla cuando recién estaba empezando a recoger el fruto de mi esfuerzo? A veces sentía el fuerte impulso de hacer algo diferente con mi vida, aunque no sabía hacia dónde dirigirme. Así fue cómo, durante varias semanas, seguí con esa incertidumbre, dándome cuenta de mis pensamientos (es decir, de mis dudas, de mis críticas y de mis juicios). Y, en ocasiones, tenía la sensación clara de que había llegado el momento de dar un paso hacia delante.

Finalmente, la decisión quedó clara. Vendería. Y el día en que firmé la venta, sentí una inyección de energía. La decisión coincidía con mis valores básicos y me sentí muy feliz con la decisión tomada.

Pelotas de *ping-pong*

Esta práctica puede ser especialmente interesante los días en que son tantos los pensamientos que nos rondan que nuestra cabeza parece a punto de estallar. Phyllis, vicepresidenta de una organización de ciencias de la alimentación, describió con las siguientes palabras su experiencia con esta práctica un día muy difícil:

Estábamos en medio de una resolución intensiva de algunos problemas de seguridad que la tarde del lunes habían llamado la atención de nuestro equipo. Mi departamento tenía pocos recursos para gestionar la súbita inundación de preguntas y demandas de información. Mi agenda estaba abarrotada y, aunque el martes llegué a las 7:00, noventa minutos antes de lo habitual, no tenía la menor idea de cómo enfrentarme a todo lo que tenía que hacer. A las 8:30 tenía programada una práctica de meditación *mindfulness* que llevábamos a cabo cada martes, pero no se me ocurrió, ese día, forma alguna de dedicar media hora a la práctica, de modo que me metí de lleno en la actividad y empecé a hacer malabarismos con las solicitudes de información, las exigencias de ir más aprisa y la responsabilidad de tomar decisiones sobre prioridades conflictivas.

A eso de las 8:30, sin embargo, me descubrí corriendo hacia la sala de conferencias en la que meditábamos. Llegué unos minutos tarde y, apenas abrí la puerta, vi que todos habían empezado y me senté en una silla. Empecé a practicar con las sensaciones corporales y no tardé en advertir una tensión en el cuello y una respiración superficial. También me di cuenta de lo rápidamente que mi atención se alejaba de la respiración.

Cuando llegó el momento de cobrar conciencia de los pensamientos, apareció una imagen de mil bolas de *ping-pong* yendo de un lado a otro de mi cabeza, cada una de las cuales era un pensamiento. Y, cuando empecé a practicar, las bolas parecieron convertirse en una corriente que me atravesaba. En la medida en que la práctica proseguía, me di cuenta de que la respiración se asentaba en mi vientre y la tensión de mi cuello se relajaba. Y cuando, finalmente, la campana señaló el final de la práctica, entré en esa corriente y tomé la decisión consciente de empezar a corregir determinadas bolas y del modo en que tenía que abordar la mañana. En lugar de empeñarme en reaccionar a cada pensamiento que se presentaba, había descubierto un espacio para liderar tomando decisiones conscientes.

La experiencia de esa meditación ayudó a Phyllis a darse cuenta del ajeteo de su mente y le permitió descubrir una forma de asentarse lo suficiente como para tomar decisiones conscientes.

Cuando el objeto de la práctica meditativa se centra en nuestros pensamientos nos tornamos más conscientes de ciertas conductas habituales y de los pensamientos que las preceden. Entonces advertimos la oportunidad de no limitarnos a reaccionar del modo en

que lo hicimos en el pasado y decidir deliberadamente cómo responder. Simon, el director de marketing de una importante cadena de ropa, explicó del siguiente modo a sus colegas de liderazgo consciente su experiencia de una reciente sesión de práctica:

Yo había estado practicando la pausa deliberada en varias ocasiones del día, cobrando especialmente conciencia de mis pensamientos y conductas típicas durante las reuniones de mi equipo. Y, para guiar mi experiencia, me formulaba preguntas sencillas que había aprendido durante el entrenamiento:

«¿Qué pasa ahora por mi mente y por mi cuerpo?».

«¿Qué debo hacer ahora?».

Entonces empecé a descubrir respuestas coherentes a la primera pregunta. Advertí una ligera tensión en mi cuerpo, como si estuviera alerta. También advertí una corriente estable y creciente de direcciones, ideas y preguntas en mi mente. Pero, cuando me formulaba la segunda pregunta, siempre obtenía la misma respuesta: «¡Cállate!».

Los líderes de la habitación sonrieron y asintieron con la cabeza. Simon prosiguió:

Cuando estaba en una reunión con mi equipo, me di cuenta de la aparición de pensamientos relativos a las soluciones a cualquier problema que estuviéramos discutiendo, pero si me tomaba un momento para detenerme y preguntarme cuál era la decisión correcta, escuchaba, saliendo del interior de mi cabeza, la palabra «¡Cállate!».

Cuando empecé a escuchar ese consejo y me resistí al impulso de expresar mi opinión, descubrí que mi equipo tenía ideas nuevas y a menudo mejores. Y, lo que es igualmente importante, también me di cuenta de que, en la medida en que aprendíamos juntos, aumentaba el desarrollo de los integrantes del equipo. No apresurarme a resolver el problema como lo había hecho en el pasado abrió un espacio para que el equipo aportase nuevas ideas. Y esto no solo fue muy útil para la empresa, sino que también aumentó el nivel de compromiso de los integrantes del equipo.

Meditación de la conciencia de las emociones

Ya hemos visto que podemos llevar nuestra atención al proceso del pensamiento sin necesidad alguna de añadir pensamiento al pensamiento ni atribuirle más importancia de la que tiene. También podemos, de manera parecida, practicar tomando nuestras emociones como objeto de atención.

[\[escuchar audio\]](#)

Empezamos practicando unos pocos minutos con la respiración y, cuando estemos dispuestos, dejamos que las sensaciones de la respiración se desvanezcan en el fondo y pasamos a prestar atención a las emociones, advirtiendo su emergencia y posterior disolución.

De la misma manera que pasaba con la respiración, los sonidos y los pensamientos, las emociones tienen un comienzo y un final. Esta puede ser inicialmente una práctica difícil, porque pocos de nosotros hemos sido entrenados para interesarnos por nuestras emociones. Lo más probable, por el contrario, es que se nos haya enseñado a reprimirlas, especialmente en el caso de que sean desagradables. A veces, el simple saber lo que estamos sintiendo puede suponer todo un desafío. Seamos, pues, pacientes con nosotros mismos.

Una forma útil de practicar con las emociones consiste en reconocer que, antes de ser cognitivamente conscientes de ellas, a menudo las sentimos en el cuerpo. Advertimos, por ejemplo, una sensación de mareo antes de saber que estamos nerviosos por la reunión de fin de año que esta tarde tendremos con nuestro jefe. O advertimos las lágrimas en nuestros ojos antes de identificarlas como el amor que sentimos por nuestro hijo durante su ceremonia de graduación. Cuando prestamos atención a las emociones, también empezamos a darnos cuenta de las sensaciones corporales asociadas.

En la medida en que practicas, puedes relajarte en la meditación y advertir simplemente, tal como son, las emociones que estás experimentando. No hay necesidad alguna de llevar a la práctica los pensamientos. Si, por ejemplo, estás practicando con las emociones y te das cuenta de que estás enfadado, date simplemente cuenta de que estás enfadado. No es necesario que interpretes la angustia mediante el pensamiento analítico o discursivo preguntándote, por ejemplo, «¿Por qué estaré enfadado? Debería aprender a perdonar más. ¿Por qué es esto tan difícil? Lo hizo a propósito», etcétera. Todos estamos muy familiarizados con este tipo de pensamiento y sabemos muy bien lo improductivo que es. Suelta deliberadamente este tipo de pensamientos, apenas adviertas su emergencia, y vuelve a practicar con la emoción: «Esto es ira. Así es como experimento corporalmente la ira».

No trates de reprimir las emociones. Cultiva simplemente la capacidad de verlas y sentirlas con mayor claridad de modo que puedas empezar a comprenderlas mejor o decidir responder a la emergencia de una emoción en lugar de hacerlo con una reacción condicionada. Las emociones son una parte importante de lo que somos y del modo en que nos enfrentamos a las circunstancias que la vida nos depara. En el **capítulo 12** veremos con más detenimiento el papel desempeñado por las emociones en el liderazgo.

Complementar nuestra práctica cotidiana con una meditación sobre los pensamientos y las emociones

Incluye, en tu práctica cotidiana, la meditación con los pensamientos y las emociones. Puedes empezar la sesión practicando unos minutos, por ejemplo, con la respiración y, cuando tu mente se estabilice y concentre, dirigir el objeto de atención, durante el resto de la práctica, a los pensamientos y las emociones. Puedes comenzar alternando prácticas y dedicando, por ejemplo, 10 minutos por la mañana a la respiración y otros 10 minutos por la tarde a los pensamientos y las emociones. También puedes ir ampliando

el tiempo de práctica 5 o 10 minutos en cada sesión cuando empieces a explorar la práctica de meditación con los pensamientos y las emociones. Ese tiempo extra suele ser útil para cobrar más conciencia de tus procesos de pensamiento y experimentar el amplio abanico de emociones que podemos experimentar.

10. Programando el espacio: lo urgente *versus* lo importante

Tus acciones establecen una diferencia.
A ti te corresponde decidir de qué tipo de diferencia se trata.
JANE GOODALL

«Sentía como si me hallara continuamente sumido en una batalla interna. Había cuestiones importantes de mi trabajo que siempre se veían relegadas por algo urgente. Pero lo urgente no es más importante, solo grita más fuerte».

Cuando Carey compartió de este modo su frustración con un grupo de compañeros de trabajo, un coro de cabezas asintió. Y, cuando le pedí que nos contase cómo había llegado a esa conclusión, se detuvo unos instantes y dijo: «Supongo que porque el tiempo se me escapa».

¿Pero cómo hace el tiempo para «escapársenos»? La mayoría de las personas no asumen la responsabilidad de decidir en qué quieren ocupar su tiempo, sino que se dedican simplemente a las cuestiones «urgentes» hasta que acaban atrapadas, momento en el cual, encogiéndose de hombros, se dicen, resignadas: «Así son las cosas». Pero... ¿realmente las cosas son así?

¿Decidimos de manera consciente, por ejemplo, aceptar la invitación a asistir a una reunión o damos simplemente por sentado que, si nos invitan, es porque nos consideran absolutamente necesarios? ¿Y seguimos manteniendo esa creencia aun después de haber asistido a interminables reuniones en las que acabamos dándonos cuenta de que no tenían nada que ver con nosotros?

Hay días en los que nuestra agenda está saturada de reuniones «urgentes» porque tenemos dificultades en soltar y delegar responsabilidades a nuestro equipo o a otro departamento. Estamos convencidos de que nuestras habilidades y experiencias son

necesarias –y hasta imprescindibles– para los implicados. Y, por más que pueda haber, en ello, cierta verdad, lo cierto es que el mundo de hoy en día es tan diferente del mundo de hace tan solo uno o dos años que una mirada nueva y liberada del lastre del pasado puede suponer una ventaja. Y también es cierto que el desarrollo requiere contar con la posibilidad de explorar y aprender por cuenta propia. ¿Podemos cultivar la disciplina de decidir cuándo nuestra presencia es necesaria, cuándo debemos delegar nuestra responsabilidad o cuándo ser un *coach* que se limita a ofrecer *feedback*?

Hay veces en las que la definición que otra persona tiene de lo que es «urgente» acaba afectando a nuestra agenda. Hace muchos años, mientras trabajaba en Nabisco sobre un proyecto estratégico que estábamos liderando, estaba en una reunión con Miguel, un científico experimentado, cuando entró Jon, un joven empleado que interrumpió nuestra conversación con la necesidad urgente de que Miguel firmase un documento. Convencido de que Miguel y yo le entenderíamos, Jon, que habitualmente incumplía plazos o los cumplía por los pelos, pidió perdón y justificó su interrupción diciendo que se trataba de una cuestión *urgente*. Miguel, que conocía el estado de urgencia en el que Jon se hallaba siempre, decidió entonces que había llegado el momento de enviarle un mensaje y, mirándole fijamente a los ojos, le dijo: «Tu error de planificación no implica, para mí, ninguna urgencia. Pide una cita, por favor, a mi secretaria y entonces te atenderé».

Esa es una situación en la que he pensado en repetidas ocasiones. Con ese comentario, Miguel no solo siguió dedicándose al proyecto prioritario para la empresa, sino que también enseñó a Jon una importante lección en un estadio crítico de su carrera. A menudo nos vemos desbordados por lo que los demás consideran urgente. Pero si, en tales casos, no decimos nada, podemos estar enseñando a quienes nos rodean que está bien que nos interrumpan, algo que resulta especialmente cierto cuando trabajamos en una organización o un departamento de servicios. Nos enorgullecemos de estar disponibles y dispuestos a echar una mano en el momento en que se nos necesite. Esta es una actitud extraordinaria, ¿pero no nos estará boicoteando, el interés en proporcionar un servicio excepcional, nuestra capacidad de atender a las verdaderas necesidades de la organización y permitiendo –como en el ejemplo recién mencionado– que la falta de planificación de otros acabe convirtiéndose, para nosotros, en una emergencia? Está muy bien formar parte de un equipo y estar dispuesto a dejar, cuando se presenta una situación realmente urgente, lo que tenemos entre manos. Pero cuando, por el contrario,

a diario aparecen «crisis» que solicitan nuestra atención inmediata, quizás haya llegado el momento de detenernos y preguntarnos si no habrá llegado el momento de hacer algún cambio.

Nuestra agenda también puede estar abarrotada como resultado de las historias que nos contamos. A veces, por ejemplo, somos víctimas de la mente pensante que nos obliga a asistir a todas las reuniones para no desaprovechar la ocasión de ser vistos por el equipo director o perdernos algo que pudiera hacer avanzar nuestra carrera. Elaboramos historias –a veces ciertas y otras fruto simplemente del miedo o la ansiedad– según las cuales nuestra ausencia podría ser interpretada como falta de compromiso con la empresa.

Sean cuales fueren, sin embargo, las razones, no solemos ocuparnos de las cosas más importantes, aunque nunca estén lejos de nuestra mente. Hay veces en las que, cuando nos apresuramos a atender a lo urgente, sentimos la necesidad de prestar atención a lo importante y nos vemos obligados a cargar con el peso de esa contradicción interior.

Ese conflicto es, para muchos de nosotros, la fuente de la comprensión de que, aunque nuestros días estén tan ocupados que caigamos exhaustos en la cama al llegar la noche, no nos hemos concentrado en lo que consideramos más importante: el plan estratégico, la innovación revolucionaria que debemos desarrollar, el *coaching* y apoyo que necesitan nuestros empleados, nuestra vida personal o nuestro propio bienestar. Y, cuando echamos un vistazo a nuestra saturada agenda y a nuestra lista de responsabilidades, nos parece que algo está mal. Necesitamos encontrar una forma de enfrentarnos eficazmente al día y no permitir que, como dijo Carey, el tiempo «se nos escape».

Quizás resulte útil explorar algunos rasgos relativos al modo en que invertimos nuestro tiempo.

Investigación sobre el modo en que ocupamos el día

Como hace cualquier grupo que trate de llevar a la práctica un nuevo programa de entrenamiento, nos preguntamos si podríamos ver algunos de los efectos del entrenamiento del liderazgo consciente en el puesto de trabajo. Así fue como, con la ayuda de algunos investigadores de la conducta, elaboramos una encuesta de 19

preguntas que pasamos, dos semanas antes y dos semanas después, a 72 empleados representativos de todos los niveles de una organización que se habían apuntado al curso de «Liderazgo consciente y bienestar» organizado por el Institute. La encuesta presentaba una serie de afirmaciones sobre su experiencia y pedía a los participantes que la valorasen en una escala de seis puntos que iba desde «casi siempre» hasta «casi nunca» (véase [tabla adjunta](#)). Sus respuestas no solo proporcionaron información sobre los efectos del entrenamiento, sino que también revelaron algo sobre la realidad laboral en el mundo actual y los efectos de la batalla interna que existe entre lo urgente y lo importante.

«La mayor parte de los días puedo dedicar un tiempo a priorizar mi trabajo»

Puntuación	% Precurso	% Postcurso
1. Casi siempre	6	13
2. Muy frecuentemente	14	42
3. Frecuentemente	28	30
4. Infrecuentemente	28	11
5. Muy infrecuentemente	19	4
6. Casi nunca	6	0

Quizás nos resulte sorprendente que solo un pequeño porcentaje de empleados dediquen regularmente tiempo a ordenar de manera jerárquica la importancia de las tareas que deben llevar a cabo en su trabajo. Aunque casi todo el mundo es consciente de la importancia de tener claras las cosas importantes, lo cierto es que la mayoría no dedica el tiempo necesario a estos menesteres. Quizás nuestra agenda esté tan sobrecargada que sencillamente creamos que no tenemos tiempo que perder en determinar nuestras prioridades, o creamos ingenuamente que, si seguimos corriendo, tendremos tiempo para todo. ¿Qué es lo que está ocurriendo?

Esta primera tabla pone de relieve el cambio espectacular que tiene lugar después de siete semanas de entrenamiento en liderazgo consciente. Y, aunque el entorno laboral no experimentó ningún cambio, el porcentaje de empleados que, durante ese intervalo, respondieron «casi siempre» o «muy frecuentemente» a la pregunta que da nombre a

esta sección pasó del 20 al 55%. Hay que decir también que el currículo del curso incluía un ejercicio de agenda, que consiste en aplicar el entrenamiento del liderazgo consciente a la programación de nuestro día. Este ejercicio, descrito más adelante en este mismo capítulo, ayuda a las personas a ver con más detalle a qué dedican su tiempo. Pero el primer paso consiste en cuestionar la creencia de que no podemos perder tiempo priorizando lo que es más importante.

«La mayor parte de los días puedo dedicar tiempo a eliminar algunas tareas/reuniones que tienen un valor de productividad limitado»

Puntuación	% Precurso	% Postcurso
1. Casi siempre	3	13
2. Muy frecuentemente	6	30
3. Frecuentemente	39	38
4. Infrecuentemente	26	15
5. Muy infrecuentemente	22	4
6. Casi nunca	4	0

El énfasis en la productividad nunca ha sido, en el mundo empresarial, más acusado que hoy en día. Pero, aunque la competitividad del mercado global obligue a un empleo cada vez más inteligente del tiempo, lo cierto es que solo el 9% de los empleados que participaron en nuestra encuesta afirmaron, antes del taller, tomarse tiempo «casi siempre» o «muy frecuentemente» para eliminar reuniones o tareas que tienen un valor de productividad limitada... ¡y eso que esa encuesta se realizó en una organización que todo el mundo reconoce como una de las mejores! Lo curioso es que, aunque la gente sepa que está perdiendo un tiempo precioso, no suele tomar decisiones conscientes: dejar de asistir a reuniones o de realizar tareas cuando hay una forma mejor y más eficaz de hacer nuestro trabajo.

¿No es cierto, por más que no siempre podamos permitirnos el lujo de decir «no» a una reunión o a una solicitud que, cuando contemplamos sinceramente nuestro día, tampoco solemos hacer cambios ni sugerencias para reducir el tiempo así perdido? Si

cuestionamos el *statu quo* y hacemos sugerencias atentas que proporcionen tiempo a los implicados, estos suelen responder muy agradecidos.

¿Compensarían, acaso, las decisiones conscientes y las sugerencias creativas así descubiertas el tiempo invertido en buscar alternativas a reuniones o tareas poco interesantes? Echemos un vistazo, antes de precipitarnos a responder negativamente a esta pregunta, a los resultados de la encuesta postcurso que nos ofrece esta tabla, según los cuales, pasadas 7 semanas, el 9% de quienes estaban recortando el tiempo perdido ascendió al 43% y, lo que es igual de importante, el 26% de quienes respondieron «muy infrecuentemente» o «casi nunca» cayó hasta el 4%.

«Puedo estar completamente atento durante las reuniones, las llamadas telefónicas y las presentaciones»

Puntuación	% Precurso	% Postcurso
1. Casi siempre	6	13
2. Muy frecuentemente	25	62
3. Frecuentemente	42	21
4. Infrecuentemente	21	4
5. Muy infrecuentemente	6	0
6. Casi nunca	1	0

¿Qué sabemos sobre el modo en que experimentamos las reuniones y llamadas que llenan nuestra agenda? Sabemos que no prestamos mucha atención. Solo el 31% de los participantes en el estudio afirmaban estar completamente atentos durante la reuniones (las dos primeras filas de la tabla) y los demás estaban mucho más distraídos. Nuestra mente se aleja continuamente del presente, aun en aquellos momentos en los que, durante una reunión o una llamada telefónica importante, tratamos de prestar atención a nuestro interlocutor. Imaginemos el aumento de productividad que supondría el hecho de estar *realmente* presentes. Y esto *es* algo muy posible. De hecho, el entrenamiento en comunicación atenta provoca, en un periodo de tiempo relativamente corto, un aumento en las respuestas de las dos primeras filas del 31% hasta el 75%.

«Puedo advertir el momento en que mi atención se desvía y traerla de nuevo al presente»

Puntuación	% Precurso	% Postcurso
1. Casi siempre	4	26
2. Muy frecuentemente	25	51
3. Frecuentemente	50	23
4. Infrecuentemente	11	0
5. Muy infrecuentemente	8	0
6. Casi nunca	1	0

¿Cómo puede haber un cambio tan espectacular en el modo en que las personas advierten su capacidad de permanecer atentos durante las reuniones y llamadas telefónicas o trabajando en el ordenador? A esa pregunta responde esta tabla, que también refleja el impacto del entrenamiento básico del liderazgo consciente en nuestra capacidad de concentración. Los participantes advierten que su mente se distrae y pueden reorientar su atención hacia el momento presente. Las respuestas anteriores y posteriores al curso de las dos filas superiores de esta encuesta son casi idénticas a las de la pregunta anterior. La práctica de reorientar la atención cada vez que, durante la práctica de la meditación cotidiana, se aleja de las sensaciones de la respiración, por ejemplo, nos permite advertir el momento en que, independientemente de la situación considerada, nuestra mente se aleja del presente y llevarla de nuevo hacia el tema que nos ocupa. Esta habilidad de concentrar nuestra atención y cada vez que nos distraemos aumenta la capacidad de estar presentes en la vida cotidiana.

«Parece como si estuviera corriendo en modo piloto automático y sin mucha conciencia de lo que hago»

Puntuación	% Precurso	% Postcurso
1. Casi siempre	6	0
2. Muy frecuentemente	29	8

3. Frecuentemente	22	11
4. Infrecuentemente	28	53
5. Muy infrecuentemente	11	25
6. Casi nunca	4	4

Quizás estas respuestas sean las más reveladoras e inquietantes de toda la encuesta. Como dijo Carey, tenemos la sensación de que el tiempo se nos escapa; cuando esos 72 empleados se detuvieron lo suficiente para reflexionar y responder a esta pregunta, ¡más de un tercio de ellos creían estar viviendo, la mayor parte del tiempo, «sin mucha conciencia» de lo que hacían!

¿No te parece sorprendente que nos dejemos arrastrar por lo urgente sin detenernos a prestar atención a lo importante? Imaginemos el impacto que esto tiene en nuestra creatividad, nuestra claridad de visión y nuestra capacidad de ser compasivos. Se impone, pues, dedicar tiempo a las cosas que consideramos importantes.

Echemos un vistazo al modo en que la reflexión sobre el liderazgo consciente puede ayudarnos a revisar nuestra agenda y, sin dejarnos arrastrar por lo urgente, fortalecer la intención de prestar atención a lo importante.

Reflexión sobre la agenda

Exploraremos de nuevo, en esta reflexión, las prácticas de meditación que utilizan, como objeto de atención, las sensaciones corporales, los pensamientos y las emociones. También necesitaremos una copia escrita o impresa de un día típico de nuestra agenda.

1. Siéntate en una postura que te resulte cómoda y deja que tu cuerpo se asiente y tranquilice. Dirige luego, cuando estés preparado, tu atención hacia las sensaciones corporales, incluidas las sensaciones asociadas a la respiración. Date cuenta del momento en que tu mente se ve arrastrada o se desvía y acompáñala de nuevo hacia las sensaciones corporales. Practica así, durante unos minutos, con las sensaciones corporales como objeto de atención.
2. Empieza leyendo lentamente la página de tu agenda como si nunca antes la hubieses visto, una entrada a la vez, prestando una estrecha atención a las sensaciones que aparecen en tu cuerpo y los pensamientos y emociones que las acompañan. Permanece abierto e interesado en lo que adviertes. Date cuenta de la tendencia de tu mente a juzgar o a asumir una actitud de solución de problemas y, soltando eso, vuelve a leer lentamente las citas y tareas de la página en cuestión.

3. ¿Te resultan familiares estas sensaciones, pensamientos o emociones? ¿Qué otra cosa sabes al respecto? Escribe luego una lista de lo que hayas advertido durante esta reflexión. Procura utilizar este tipo de reflexión como una pausa deliberada cada mañana durante un par de semanas. ¿Cambia acaso esa lista con el tiempo? ¿Sigue siendo la misma?

La reflexión sobre la agenda es una forma de aprender algo sobre ti y en qué inviertes tu tiempo. El lenguaje corporal revela cosas sobre ciertas reuniones y sobre tu día en general. ¿Adviertes alguna tensión en el cuello cuando asistes a una actualización semanal, un malestar en el estómago cuando recuerdas una fecha de entrega, o una tensión en el pecho cuando ves la interminable lista de tareas que llenan tu apretada agenda?

Quizás te sientas desbordado por una sensación de agotamiento. Tal vez, cuando te detienes a observar la intensidad y velocidad de tu día, la simple lectura de los ítems que llenan tu agenda cotidiana te resulta agotadora.

¿Qué es lo que tu cuerpo dice al respecto? Sé curioso. Empieza cuestionando el *statu quo* que puede haberte llevado a creer que no hay alternativa a una agenda saturada de reuniones y sin tiempo para priorizar o tomar decisiones conscientes a fin de dedicar tiempo a los ítems o lista de cosas importantes que tienes que hacer. ¿Está esculpido acaso en piedra el programa que han establecido para ti otras personas?

Puedes tomar, siguiendo con esta práctica, decisiones más deliberadas. ¿No puedes aprovechar mejor tu tiempo? ¿Debes asistir de verdad a tantas reuniones? ¿Asisten a esas reuniones las personas adecuadas? ¿Tienes, en esa agenda, tiempo reservado para ti?

Veamos ahora algunas observaciones hechas por los líderes sobre sus agendas después de explorar esta reflexión en retiros y talleres del Institute:

Mi agenda está muy llena porque trabajo en una cultura tan competitiva que, para asegurar mi ascenso, debo permanecer siempre visible.

Trabajo en una cultura en la que todo el mundo debe saberlo todo y no entiendo por qué.

Mi agenda está saturada de reuniones a las que, debido a la ineficacia de la organización madre y la sensación de desconfianza imperante, se ven obligados a asistir dos o tres miembros de mi departamento.

Digo «sí» a los encuentros porque estoy tan atrapado en los detalles que no presto la debida atención a la planificación estratégica.

¡Mi organización cree en las reuniones antes de las reuniones y en la necesidad de una reunión entre una reunión y la siguiente!

Mi agenda está tan apretada que apenas si tengo tiempo para comer. No es de extrañar que, cada tarde, me duela la cabeza.

Todo el mundo puede colocar un nuevo ítem en mi agenda. Yo soy el único que no puede hacerlo.

Las cosas importantes nunca están en mi agenda. ¡Y esto es algo que me pasa tanto en el trabajo como en casa! Estoy en medio de un proyecto muy importante y hoy mismo tengo programadas cuatro reuniones que nada tienen que ver con él.

Tengo que aprender a dejar de pensar que mi carrera depende de asistir a todas las reuniones.

La reflexión sobre la agenda también nos ayuda a hacer el espacio necesario para que los equipos a los que lideramos crezcan, y a entender los obstáculos a la innovación generados por la simple falta de espacio y la tentación de reaccionar a situaciones para liberarnos simplemente de un ítem de la lista de cosas que tenemos que hacer. Estos y otros muchos descubrimientos se derivan del simple hecho de detenernos deliberadamente unos momentos cada día. Utilizando, de este modo, las sensaciones corporales para guiarnos sobre el modo en que asumimos la información de nuestra agenda, podemos preguntarnos: ¿Qué cambios necesito hacer para ser hoy más productivo, más estratégico y más compasivo?

¿Adviertes, cuando echas un vistazo a tu agenda, la presencia de frustración, ansiedad o ira? Pregúntate si, para abordar esas emociones con mayor claridad, creatividad y compasión, necesitas reordenar tus prioridades cotidianas. ¿Adviertes la emergencia de un pensamiento del tipo «no puedo hacer otra cosa»? ¿Te parece eso cierto?

Llegará el día, cuando la pausa deliberada se convierta en parte de tu exploración del liderazgo consciente, en que te sientas muy cómodo con el contenido de tu agenda. ¿Qué tiene ese día de especial? ¿Se trata de un día en el que las actividades de tu agenda coinciden con tus principios del liderazgo? ¿Se trata quizás de un día que te recuerda, a través de alguna actividad comunitaria, la conexión que nos une? ¿Has dedicado, ese día, tiempo a hacer algo que alienta tu pasión? ¿Te has ocupado quizás de cuestiones importantes? ¿Puedes hacer algo para que días así se repitan con más frecuencia?

Rosalyn, una directora de marketing de una empresa grande y exitosa, comparó dos días de su agenda igualmente llenos de reuniones y llamadas telefónicas. La única diferencia que descubrió fue que el segundo empezaba una hora más tarde de lo habitual debido a que había reservado un tiempo para despedir a su hijo en su primer día de guardería.

Al principio, Rosalyn se sorprendió por las diferencias en el modo en que, al leer los programas de ambos días, experimentaba su cuerpo. Los encuentros del primer día iban acompañados casi instantáneamente de tensión en el cuello y de una cascada de pensamientos sobre los plazos de entrega que inexorablemente debía cumplir. El segundo día, sin embargo, no experimentó ninguna de esas sensaciones. De hecho, se sentía muy ligera al respecto. Y, cuando reflexionó sobre su experiencia, llegó a la siguiente conclusión:

Cuando originalmente reservé un tiempo en mi agenda para despedir a mi hijo en su primer día de guardería, pensé que estaba haciéndolo por él. Él quería que yo estuviera ahí, de modo que me despedí de él y le ayudé a subir al autobús. Todo eso era cierto. Pero él es mi hijo pequeño, mi bebé y he acabado dándome cuenta de que el tiempo que había reservado no era tanto para él como para mí... y no puedo recordar la última vez que, en mi agenda, había reservado un tiempo para mí.

Rosalyn descubrió que reservar espacio para nosotros mismos nos nutre de maneras muy diversas hasta el punto de llegar a cambiar completamente nuestra experiencia del día. Reservar espacio para nosotros no es un acto egoísta. De hecho, encontrar formas de prestar atención a nuestras necesidades y nutrirnos suele requerir *anotarlo en la agenda* porque, como es bien sabido, «lo que no está en la agenda no existe».

Aunque tomar decisiones sobre nuestra agenda requiere disciplina y un fuerte compromiso, no es necesario que ocurra todo a la vez. Un pequeño cambio puede hacer que sientas tu día más espacioso y abrir un espacio para dedicarlo a lo importante. Empecemos dando un solo paso. Identifica, al finalizar la pausa de reflexión deliberada cotidiana, un ítem en tu agenda que puedas cambiar y abrir así el espacio que necesitas para trabajar en lo importante, o anota una sugerencia o una práctica más adecuada que quieras explorar con tus colegas para eliminar una tarea o reunión de tu agenda. ¿Puedes imaginar lo bienvenida que sería tal sugerencia si alguien descubriese un modo de darte tiempo libre?

Basta, para llevar a cabo esta reflexión, con unos pocos minutos a comienzo del día, pero no olvides que hay una gran diferencia entre el liderazgo en modo piloto automático y la excelencia en el liderazgo.

Parte 3

Actualizar tus plenas potencialidades como líder

11. Liderar a través de la inspiración, no de la expectación

Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y cambiar más, eres un líder.

JOHN QUINCY ADAMS

¿De qué manera podemos inspirar a personas cuyo trabajo consiste en hacer una caja de cereales Chex o una mezcla preparada de Betty Crocker? Estas no son, después de todo, más que dos de los centenares de marcas que llenan los estantes de los supermercados. ¿De qué manera puede el líder inspirar a los muchos empleados que se encargan de llevar esos productos desde el vagón de un ferrocarril a tu despensa? ¿Por qué debería eso importar? ¿No bastaría acaso con que los trabajadores conocieran las cifras anuales que la organización debe alcanzar para seguir empleados u obtener alguna gratificación económica? ¿No bastaría, dicho en otras palabras, con liderar estableciendo ciertas expectativas de rendimiento?

¿Se gana algo liderando con inspiración?

La verdad es que es mucho lo que se gana. Las personas no solo luchan por lo que se espera de ellas, sino por aquello que las inspira. Y lo que se espera de nosotros es algo que puede ser medido. Es blanco o negro, algo que logramos o no logramos. Sentirnos inspirados introduce en escena nuestro yo, nuestros valores y nuestros principios, y tiene también en cuenta nuestra humanidad compartida. El entrenamiento en liderazgo consciente puede ayudarnos a esbozar y descubrir las inspiraciones profundas que nos impulsan, y nuestra pasión, a su vez, puede resultar inspiradora para los demás.

Es importante que nuestro liderazgo cotidiano sea inspirador, algo especialmente fundamental cuando las cosas son difíciles. ¿Qué puede ayudarnos a ser inspiradores cuando las cosas son difíciles? ¿No se dirigen acaso a nosotros, en busca de liderazgo, las personas inseguras? ¿No podemos encontrar inspiración también en la comunidad

mayor que trasciende a la organización? Estas son las cuestiones que abordaremos en este capítulo, en el que veremos también unos cuantos ejemplos de liderazgo inspirador.

Mejorar la vida de los niños... y la de sus padres

Para los líderes responsables de los cereales Chex y de las cajas de mezcla preparada Betty Crocker, la inspiración llegó en forma de entradas de blogs y cartas muy emocionantes pidiendo a General Mills masa para pasteles y cajas de cereales libres de gluten. En su mayor parte, son los padres quienes escriben estas cartas. Los niños con intolerancia al gluten no pueden comer productos hechos con determinados granos, de modo que tienen prohibidos la mayoría de los cereales habituales. Y tampoco pueden comer productos como galletas y pasteles de cumpleaños. ¿Podemos imaginarnos ser un niño de 7 años que no puede llevar a clase, como sus compañeros, un pastel de cumpleaños o compartir con ellos, los días especiales, magdalenas o *brownies*?

Estas cartas llamaron la atención de un pequeño grupo de empleados, que empezaron a preguntarse por el posible mercado de una nueva línea de productos libres de gluten. Eran personas que se habían visto conmovidas por las cartas de esos padres y entendían la necesidad de ayudarlos a aliviar el estigma que, para sus hijos, implicaba el hecho de ser diferentes. Ese fue el origen del desarrollo de los cereales Chex, la primera línea de productos libres de gluten de la empresa. La respuesta de los empleados implicados en el diseño de ese producto fue extraordinaria, pero no tanto porque se tratara de los productos más vendidos de la empresa, como porque tocaron de manera muy especial la fibra sensible de los consumidores.

Una madre escribió contándonos la sorpresa de su hijo de 9 años la mañana en que llegó a desayunar y se encontró con una caja de cereales Chex en la mesa. Creyendo que eran para su hermana, cuando su madre llenó con ella su cuenco, no pudo creérselo y preguntó si ese iba a ser de verdad su desayuno y, cuando su madre le respondió afirmativamente, su rostro se iluminó y exclamó: «¡Qué bien! ¡Como los demás niños!». Esa carta y muchas otras parecidas llegaron a los empleados y fueron motivo de conversación en los pasillos y salas de reunión de General Mills porque, al afectar directamente a la vida cotidiana de sus consumidores, daba un sentido muy especial a su trabajo. Los empleados que habían apoyado la elaboración de estos productos –y de los

muchos otros que le seguirían, porque los cereales Chex no tardaron en verse seguidos de la línea de postres libres de gluten Betty Cracker– fueron líderes inspiradores para todas las personas cuyo trabajo consistió en llevar esos cereales y postres al mercado.

Las personas necesitan saber lo que se espera de ellos en el puesto de trabajo y los objetivos que deben satisfacer para garantizar la existencia de la organización. Quizás convenga que conozcan las necesidades financieras y las cifras de ventas que la organización tiene establecidas para ese trimestre, pero lo cierto es que, si lo que nos interesa es su compromiso con la organización, no basta con eso. Ahí es, precisamente, donde entra en juego la inspiración. Es muy probable, si cada mañana tienes problemas para levantarte de la cama, que no te sientas lo suficientemente inspirado. ¿No te parece evidente que la imagen de un niño sentado frente a su mesa tomándose su primer pastel de chocolate de cumpleaños resulta mucho más movilizadora que un árido informe escrito que resuma los datos de ventas de ese año? La identificación con la lucha de los padres moviliza nuestra inspiración. Y estoy segura de que todo el mundo podrá encontrar ejemplos parecidos en su familia o en las familias de sus amigos. ¿Quién no se sentiría inspirado al saber que ha contribuido a mejorar la vida de un niño? La inspiración no se derivó, en este caso, del cumplimiento estricto de los objetivos establecidos para presentar a la junta de accionistas, sino que fue mucho más allá.

Obviamente, no todo el mundo trabaja en una organización que proporciona servicios sociales o comercializa productos que ayuden a los niños. ¿Cómo pueden otros líderes inspirar a los empleados? ¿Qué puede inspirarte a ir a trabajar cada mañana? En lugar de hacer de inmediato una lista que enumere las cosas que crees que te inspiran, haz una pausa deliberada y reflexiona acerca de la inspiración.

Reflexión sobre la inspiración

Siéntate en una postura cómoda con las plantas de los pies apoyadas en el suelo y las manos apoyadas en el regazo. Permite que tus ojos se cierren suavemente y empieza a cobrar conciencia de la respiración y de otras sensaciones corporales. Formúlate, cuando tu cuerpo y tu mente empiecen a aquietarse, las siguientes preguntas:

¿Cuál fue la última vez que me sentí inspirado para contribuir de algún modo? ¿Cuál fue el proyecto que me inspiró a comprometerme en su creación o en su éxito?

¿Cómo me siento ahora que lo evoco mentalmente?

Recuerda que, cuando lles a cabo una reflexión, conviene dejar a un lado la dos primeras respuestas reflejas que aparezcan y formularte de nuevo la pregunta con una actitud abierta y curiosa. Observa las sensaciones que afloran cuando te formulas estas preguntas, sobre todo cuando reflexionas en el modo en que te sientes al evocarlas mentalmente.

Tómate el tiempo que necesites y siéntete libre, si te descubres evaluando o analizando lo que aparece, para volver a la respiración. Repite de nuevo, cuando tu mente se concentre, las preguntas y observa lo que ocurre.

Hace mucho tiempo que la mayoría de nosotros no nos sentimos inspirados por algo o por alguien. No te limites al entorno laboral cuando te preguntes por la última vez que te hayas sentido inspirado. Quizás te haya inspirado un proyecto comunitario o de voluntariado, o tal vez leíste o escuchaste algo que te inspiró a emprender un proyecto personal.

Abre, cuando estés preparado, los ojos y toma buena nota de tus respuestas. El acto de escribir suele ayudar a aclarar y profundizar en las palabras y frases que aparecen durante la reflexión. Pregúntate, cuando elabores tu lista: ¿Qué es lo que me inspira? ¿Forma parte de mi trabajo actual? ¿Es la inspiración una parte de mi liderazgo?

La inspiración es contagiosa y moviliza también a las personas que nos rodean. Y se siente asimismo cuando lo que nos moviliza no se limita al sueldo. ¿Qué es lo que se pierde cuando no nos sentimos inspirados? Las comprensiones derivadas de la reflexión nos llevan a una nueva forma de trabajar que despierta nuestra intuición e inspira a las personas que nos rodean.

Como esta reflexión requiere tiempo, es útil volver a ella cada pocos días. No es necesario encontrar una respuesta inmediata porque, en la medida en que practiques esta reflexión, llegará un momento en el que empezarás a advertir la oportunidad de hacer algunos cambios en el *qué* y el *cómo* de tu trabajo que pueden prender de nuevo la llama de la inspiración.

Inspiración en medio de la crisis

Durante las semanas inmediatamente posteriores al ataque a los Estados Unidos del 11 de septiembre de 2001, todos los ojos se dirigieron hacia la ciudad de Nueva York y su alcalde, Rudy Giuliani. Como dice en su libro *Leadership*, el alcalde Giuliani aprendió de su padre la importancia de estar presente en los momentos difíciles. Su padre le había enseñado que la verdadera medida de una persona consiste en estar presente cuando los demás sufren, algo que su padre resumía con la expresión «las bodas son optativas, pero los funerales son obligatorios».

Siendo alcalde, Giuliani llevó a su liderazgo lo que había aprendido de su padre. Tenía la política personal de asistir al funeral de cada funcionario de la ciudad de Nueva York

que moría en el cumplimiento de su deber. Pero el número de policías y bomberos que murieron después del ataque al World Trade Center fue tal que imposibilitó seguir con esa política.

Fueron tantas las situaciones críticas (como las amenazas a la seguridad y las preocupaciones medioambientales, por no hablar de la ansiedad de toda la ciudad) a las que, durante los días y semanas que siguieron al ataque, tuvo que enfrentarse que hubiera sido comprensible que, en circunstancias tan excepcionales, suspendiera provisionalmente –como muchos de los miembros de su equipo, por cierto, le aconsejaron– esa política. En lugar de ello, sin embargo, el alcalde llamó a su equipo y les dijo que él o alguien de su administración debía asistir al funeral de cada uno de los empleados de la ciudad de Nueva York que hubiese muerto cumpliendo con sus obligaciones. Luego añadió que no debían limitarse a estar ahí, sino que tenían que hablar con la familia y «hacer sentir su presencia, hablando y consolando a los supervivientes de las víctimas» y que era muy importante que su servicio fuese reconocido y honrado.

La decisión de Giuliani resultó inspiradora. ¿Podemos imaginar el impacto que tuvo en su equipo? ¿No nos gustaría trabajar con alguien que, por encima de todo, valora a sus empleados y respeta su contribución? ¿Puede haber algo más inspirador? El liderazgo de Giuliani había priorizado la necesidad de mostrar ese respeto en situaciones difíciles y ofrecer su consuelo. Y, aunque las cosas fueron mucho más allá de lo que cualquiera hubiese imaginado, esa prioridad no cambió. Las personas son importantes. Las personas son lo primero. ¿Podemos descubrir, en nuestro papel como líderes, formas de inspirar a quienes nos rodean a través de simples gestos o comunicaciones sinceras que reflejan el valor y respeto que cada persona nos merece? Bienvenido el liderazgo que entiende que, pese a las dificultades de la vida, el compromiso de estar completamente presentes inspira a las personas a dar lo mejor de sí.

El servicio a la comunidad como inspiración: Home Depot

Una de las formas más adecuadas con las que una organización puede inspirar a sus empleados es a través de un proyecto de servicio a la comunidad. Los empleados de una organización que marca una diferencia en la comunidad suelen sentirse colectivamente

orgullosos de los resultados de sus esfuerzos, y conectados con los demás en el objetivo común de mejorar el mundo.

El filantrópico proyecto Home Depot destinado a facilitar el retorno e integración de los veteranos de guerra constituye un claro ejemplo perfecto del importante papel desempeñado por las organizaciones en la comunidad. Su afirmación de misión, que reproducimos a continuación, ilustra perfectamente el compromiso de la organización y de sus empleados con la comunidad mayor de la que forman parte.

La Home Depot Foundation está comprometida en lograr que cada veterano tenga un lugar seguro al que pueda llamar hogar contando, para ello, no solo con donativos, sino con la dedicación y experiencia práctica de nuestros asociados.

La fundación dedicó, durante más de tres años, 50 millones de dólares a proyectos de alojamiento comunitario. Y, aunque esto podría haber inspirado solo a unos pocos empleados, el programa añadió un elemento importante que tenía un extraordinario potencial inspirador. Los líderes de Home Depot lograban su propósito invitando a sus trabajadores a ofrecer voluntariamente sus servicios cada año como parte de su programa de Celebration of Service, algo a lo que respondieron positivamente empleados de todo el país. Como resultado de todo ello, los empleados voluntarios de Home Depot completaron durante 2011, el año en que pusieron en marcha el programa Depot, más de 400 proyectos de alojamiento para veteranos. El programa continúa, trabajando con organizaciones locales sin ánimo de lucro destinadas a apoyar a los hombres y mujeres que regresan de una misión y necesitan ayuda para reincorporarse a la sociedad. ¿Quién no se sentiría orgulloso de trabajar con colegas que no se limitaron a lograr los objetivos de la organización, sino que también aportaron su grano de arena a la mejora de la comunidad? ¡Hay mejor ejemplo que este de contribución que marca una diferencia!

Y, en el caso de que nos preguntemos si, en este sentido, el tamaño importa, la verdad es que no. Poco importa que se trate de 500 dólares o de 50 millones de dólares, porque la implicación práctica de los empleados resulta mucho más inspiradora que el número de ceros que incluya un cheque. Pues, si bien es cierto que el dinero puede hacer que las cosas ocurran con mayor rapidez, lo que verdaderamente conmueve a la gente, lo que les hace sentir bien con su trabajo y con la comunidad de la que forman parte, es la sensación de conexión y de contribuir a hacer del mundo un lugar un poco mejor.

La inspiración artificial

Pero conviene recordar que la inspiración debe ser genuina. Los malos sentimientos generados por una empresa que, por más que afirme alentar el voluntariado de sus empleados, no apoya ni reconoce sus esfuerzos, empeoran el clima de trabajo mucho más que aquella otra que no hace absolutamente nada. Pocas cosas resultan más desmotivadoras que la palabrería y la inspiración artificial. Asegúrate, pues, en el caso de que decidas emprender un proyecto comunitario, de que cuentas con apoyo financiero, tiempo para llevar a cabo el proyecto y un sistema de comunicaciones que mantenga adecuadamente informados a todos los implicados. Quizás descubras entonces que aún te queda un largo trecho para comprometer a tus empleados en un proyecto de ayuda a la comunidad.

La inspiración artificial también ocurre cuando los líderes pronuncian discursos vacíos sobre la situación financiera de la organización y sus planes de futuro. Diane, vicepresidenta financiera de una gran empresa de instrumental médico, resumió con las siguientes palabras su experiencia de los efectos de la inspiración artificial.

Ese había sido un año caótico que comenzó cuando nuestra empresa absorbió a un gran competidor. Fueron tantos los problemas generados por la fusión de las dos empresas que no solo cayeron nuestras ventas, sino que la innovación también mermó considerablemente. Éramos conscientes de que no podríamos cumplir los objetivos establecidos para ese trimestre; el precio de las acciones cayó y se empezó a cuestionar el camino que habíamos tomado.

Nuestro presidente convocó entonces a todos los ejecutivos y directivos para hablar de la situación en la que nos encontrábamos. Estábamos tan ansiosos por escuchar lo que tenía que decirnos que, cuando entró en la sala, el silencio casi podía escucharse.

Su actitud, sin embargo, apenas empezó a hablar, resultó paradójica: se mostraba muy contento y sonreía de oreja a oreja mientras nos hablaba del «pequeño bache» que estábamos atravesando y los ajustes que, para cumplir con los objetivos del próximo trimestre, nos veríamos obligados a sufrir. Lo único que teníamos que hacer, según dijo, era asegurarnos de «llevar a la práctica la estrategia establecida».

Eso fue todo. Ningún detalle concreto, ninguna comprensión... y ninguna pregunta.

La sala se llenó entonces de un desánimo palpable. Fue como si hubiesen extraído el aire y todos los presentes hubiésemos caído desplomados en nuestras sillas. No hay nada menos inspirador que pintar de rosa una imagen que ni siquiera reconoce los retos concretos a los que nos enfrentamos. En lugar de sentirnos animados, nos sentimos entonces poco considerados y excluidos. Éramos personas con experiencia en el mundo de los negocios y sabíamos perfectamente que lo que estábamos atravesando era bastante más que un «pequeño bache». Este tipo de discurso hace más daño que bien. No es de extrañar que abandonásemos la sala más preocupados todavía por el futuro de la empresa que al entrar en ella... hasta el punto que hubo quienes, al llegar a su despacho, se apresuraron a desempolvar su currículum.

Quizás el presidente de la empresa de Diane creyese que debía ejercer el rol de animador. Pero los animadores, en el entorno laboral, son lo que se conoce como un «enemigo cercano» de la inspiración, es decir, algo que, aunque se parece a la inspiración, es exactamente su opuesto. La piedad, por ejemplo (que consiste en sentir tristeza por alguien), es un enemigo cercano de la verdadera empatía y resulta, todo hay que decirlo, muy desalentadora. Los animadores y las palabras vacías son, del mismo modo, enemigos próximos de la verdadera inspiración.

En el entorno empresarial, los animadores son como autómatas, es decir, personas que, independientemente de las circunstancias, lo ven todo de color de rosa. Repiten frases hechas y se empeñan en movilizar la energía de los empleados con palabras tranquilizadoras. Pero la verdad es que su efecto no es nada positivo, sino, como bien ilustra el comentario expuesto por Diane, muy negativo. La verdadera inspiración parte de la sinceridad y la apertura.

Los límites de las expectativas

Otra forma muy habitual de impedir la excelencia en el liderazgo consiste en centrarse en las expectativas en lugar de hacerlo en la inspiración. El objetivo fundamental de la excelencia en el liderazgo consiste en inspirar a quienes nos rodean conscientes de que, cuando un empleado capaz se ve adecuadamente motivado y entiende los objetivos últimos, la microgestión es innecesaria. La microgestión, de hecho, impide que individuos y equipos desarrollen su pleno potencial, al tiempo que inhibe la innovación. Pues el exceso de control impide el desarrollo del pensamiento y experimentación independientes tan necesarios para renunciar a nuestras expectativas y liberarnos del lastre del pasado.

Natalie era una respetada directora de una gran empresa electrónica. No había parado en toda su carrera y había superado con éxito algunos de los retos más difíciles a los que se había enfrentado su empresa. Dirigía un gran equipo de profesionales y disfrutaba de su papel como solucionadora de problemas. Una mañana, reunió a su equipo y les expuso un problema de calidad que acababa de afectar a un proveedor de ultramar. Y, aunque recordaba perfectamente la solución con la que, cinco años antes, había resuelto un problema similar decidió, no obstante, asumir un enfoque diferente, porque se

preguntó si el hecho de apelar a experiencias pasadas para solucionar los problemas presentes no limitaría, de algún modo, el avance de su equipo, y el avance quizás también de la empresa.

En lugar, pues, de centrarse en la expectativa de apelar a una solución pasada y proponer a su equipo el modo de abordar el problema, escuchó simplemente las ideas que le presentaban. Al poco tiempo, descubrieron una solución muy distinta a la que, de haberse apoyado exclusivamente en su experiencia, hubieran llegado. Y debo subrayar que su sonrisa resplandecía cuando añadió: «Pero no solo descubrieron una forma más rápida y eficaz de enfrentarse al problema que nos ocupaba, sino que también descubrieron el modo de prevenir problemas parecidos que pudieran presentarse en el futuro». Es muy probable que la implantación de la solución seguida cinco años antes por Natalie hubiese solucionado las cosas, pero el simple hecho de identificar el problema y mantenerse deliberadamente en silencio no solo condujo a un mejor resultado, sino que también empoderó más a su equipo.

Como no podemos estar inventando la rueda en cada proyecto y en cada decisión, hay veces en las que necesitamos centrarnos en expectativas basadas en el aprendizaje y en la experiencia. Pero cuando, por otra parte, nuestro liderazgo se centra exclusivamente en expectativas o definiendo muy claro el qué, el cómo, el cuándo y el dónde, podemos estar limitando seriamente la innovación y acabar frustrando el compromiso de los empleados con la organización.

Descubrir lo que esperamos encontrar

Las expectativas pueden funcionar también como vendas que nos impiden ver con claridad. Cuando esperamos un determinado resultado, solemos limitarnos a ver la información que lo corrobora, olvidando el resto. El siguiente ejemplo, procedente de una sesión de entrenamiento dirigida por Lewis, un investigador de la intuición que dirigía grupos de concentración, nos proporciona un claro ejemplo en este sentido.

Estábamos trabajando en comunicación atenta, tratando de darnos cuenta del momento en que nuestra mente se distrae y deja de escuchar lo que nuestro compañero está diciendo. Lewis se vio especialmente afectado por la experiencia de escuchar abiertamente y sin expectativas lo que se decía: «Nuestro mundo sería mucho más exacto –dijo– si utilizásemos esta práctica para observar el funcionamiento de un grupo

o durante las entrevistas a consumidores. Lamentablemente, sin embargo, nos sentamos detrás de un espejo unidireccional y nos limitamos a esperar que uno de los participantes diga lo que esperamos escuchar. Diez personas pueden decir cosas contrarias, pero nuestro cliente o nuestro director solo espera que alguien diga lo que espera escuchar y que su juicio se vea confirmado».

Quizás esto sea algo exagerado, pero pensemos en las muchas veces en que *llevamos* a una reunión o una conversación nuestras expectativas sobre lo que va a ocurrir. Soy muy consciente de que, cuando participo en una conversación o en una reunión con cierta expectativa de resultado, limito mis posibilidades de descubrimiento y aprendizaje. Las ideas revolucionarias y los logros excepcionales se ven notablemente reducidos si nos limitamos a cotejar lo que vemos con las casillas de una lista de expectativas. Cuando nos limitamos a escuchar lo que queremos escuchar no hay verdadera comunicación.

La inspiración requiere un liderazgo consciente, es decir, un liderazgo que no se limite a tener en cuenta lo que uno espera, sino que preste atención a lo que hay. Y eso significa que no tenemos que aferrarnos al modo en que hicimos las cosas la última vez, o al modo en que «sabemos» que funcionará, y que debemos tener en cuenta los fracasos y aprender de ellos. Debemos ser lo suficientemente valientes como para abrirnos a lo que aparece en nuestra relación con los demás. Y también debemos darnos cuenta de que el establecimiento, en nuestro empeño por ser eficaces, de expectativas muy estrictas sobre lo que tenemos que hacer y sobre el modo de hacerlo puede inhibir el desarrollo de los demás y limitar su potencial para descubrir formas nuevas y más adecuadas de avanzar.

Necesitamos buscar y llegar a un equilibrio. Necesitamos establecer una dirección y asegurarnos de que transmitimos la suficiente información como para comprometer adecuadamente a las personas a las que dirigimos. Y también necesitamos inspirar y permitir que las personas con las que trabajamos lleguen colectivamente lo más lejos que puedan. Es mucho más probable que, cuando nos limitamos a funcionar en modo piloto automático y vamos corriendo de una reunión a la siguiente, funcionemos basándonos en listas de cosas que hacer y tratemos desconsideradamente a nuestros subordinados, como personas que se limitan a cumplir órdenes; pero hay que saber que nuestro liderazgo, en tal caso, no se basa tanto en la excelencia como en la rutina.

Podemos apelar al siguiente ejercicio al comienzo de cada día para ayudarnos a encontrar más sistemáticamente ese equilibrio.

Pausa deliberada: renunciar a las expectativas

Esta pausa deliberada se erige sobre el ejercicio de la agenda que hemos presentado en el **capítulo 10** y nos invita a prestar atención a los pensamientos y emociones que pueden presentarse cuando nos tomamos el tiempo necesario para ver realmente el meollo de algunas de nuestras reuniones cotidianas.

Abre, al empezar un nuevo día de trabajo, tu agenda y lee atentamente las citas que tienes programadas. Siente el apoyo de las plantas de los pies en el suelo y presta atención a las sensaciones que acompañan a la respiración en tu cuerpo cuando te formulas la siguiente pregunta:

¿Qué es lo que descubriría si entrase en las reuniones sin expectativa alguna sobre el asunto que hay que resolver o el proyecto que hay que llevar a cabo y me acercase, en su lugar, con la intención de escuchar atentamente y abrirme a todo lo que aparece?

Formúlate esta pregunta antes de cada una de las reuniones que tienes programadas en tu agenda. Presta atención a las sensaciones corporales, los pensamientos y las emociones que acompañan a las diferentes respuestas que se presentan. ¿Adviertes quizás alguna incomodidad ante la idea de abandonar, en este caso, el mismo tipo de liderazgo que asumiste en el pasado? ¿De dónde viene ese malestar, de la experiencia pasada o de tu imaginación? ¿Puedes advertir la emergencia, si no le dices al equipo lo que tiene que hacer a continuación, de pensamientos que auguren la inminencia de un desastre? ¿Te parecen exactos esos pensamientos?

Tómate un tiempo, mientras te diriges a un encuentro o preparas una cita en tu oficina, para recordarte la intención de explorar esta pausa deliberada, utilizando quizás, como recordatorio para escuchar profundamente, permanecer abierto y abandonar las expectativas, las sensaciones de la respiración o el contacto de las plantas de los pies con el suelo. Advierte, mientras estás en una reunión, la aparición de cualquier impulso a participar en la conversación para comunicar directrices y pregúntate si esa es ahora la mejor decisión. ¿Qué sucede si permaneces en silencio un poco más?

¿Cómo experimentas en tu cuerpo la decisión de permanecer en silencio? ¿Adviertes la aparición de emociones? ¿Qué pensamientos aparecen? ¿Qué te dicen sobre tu compromiso con esa reunión?

Son muchos los líderes que nos dicen que sus colegas y amigos se sorprenden cuando se acercan a una reunión y, en lugar de pasar rápidamente a los estadios de planificación y ejecución, asignar tareas y asunción de responsabilidades, contemplan con una actitud abierta y curiosa las nuevas posibilidades. ¿Qué pasaría en tu equipo si, la próxima vez que abordas un nuevo proyecto, *abandonas las expectativas al respecto* y dedicas, por

ejemplo, la primera reunión a abrir las puertas a la creatividad? ¿Qué sucedería si, en lugar de anunciar una reunión destinada a identificar los parámetros del proyecto y repartir luego las responsabilidades, invitas a los miembros de tu equipo a descubrir el mejor modo de avanzar y sugieres que todo el mundo, antes del encuentro, subraye algún pensamiento y formule sus recomendaciones al respecto?

¿No es posible que, en tal caso, las reuniones dejen de limitarse a la transmisión superficial de información y pasen a ser una dinámica compartida de ideas y responsabilidades? Quizás entonces descubras que el nuevo entorno se convierte en caldo de cultivo de nuevos enfoques y soluciones creativas.

¿Qué pasaría si renunciases a las expectativas que puedas tener sobre una relación que, en el pasado, te ha resultado difícil? ¿No podría cambiar la relación el hecho de abrir, aunque solo sea un poco, un espacio en torno a lo que «sabes» que va a ocurrir?

En su libro de memorias *Madam Secretary*, la exsecretaria de Estado Madeleine Albright nos ofrece un buen ejemplo del poder de renunciar a las expectativas. Cuando, según dice, se convirtió en la primera mujer en liderar el Departamento de Estado, se comprometió en la puesta en marcha de una política bipartidista de asuntos exteriores. Consciente de que necesitaría el apoyo republicano para muchas de las prioridades que quería llevar a cabo, incluida la participación de los Estados Unidos en la Convención de Armas Químicas (CWCs), decidió que la administración democrática compartiese el poder con un congreso de mayoría republicana.

Desoyendo lo que la historia podía llevarla a esperar, porque la división entre halcones y palomas había sido muy profunda en el pasado y pocos esperaban un avance en ese sentido, Albright empezó a conectar con influyentes republicanos, viajando a sus respectivos estados, para presentarse personalmente. Entre esos viajes se incluye uno con el senador Jesse Helms, de Carolina del Norte, que temía que pudiese bloquear un voto en el CWCs. Mientras estaba en Carolina del Norte, Albright se presentó con una camiseta con la leyenda «Alguien del Departamento de Estado te quiere», un hecho que rompió el hielo y facilitó el establecimiento de un contacto tal que, durante el viaje de regreso, Helms le dijo a Albright que no bloquearía el voto de la CWCs.

¿Quiero decir con ello que se convirtieron en buenos amigos? Probablemente no, pero el hecho de abandonar la expectativa de que nunca verían las cosas del mismo modo, o que no habría lugar para el pensamiento independiente y se verían atrapados en la política de sus respectivos partidos, condujo a un final sorprendente.

12. Más allá de los hechos: el papel de las emociones en el liderazgo

He aprendido que las personas olvidan lo que dices y olvidan lo que haces, pero jamás olvidan lo que les
haces sentir.

MAYA ANGELOU

A la mayoría nos resulta cómodo creer que podemos desconectar de nuestras emociones. Tanto en el puesto de trabajo como en otros aspectos de nuestra vida hemos sido condicionados a «controlar» nuestras emociones y negar el papel fundamental que desempeñan. Aprendemos a negar o reprimir los primeros indicios de emociones que etiquetamos negativamente, como el miedo, la ira, la tristeza o la inseguridad. Cuando las cosas no salen del modo previsto o cuando alguien nos daña, por ejemplo, estamos condicionados a reprimir esos sentimientos, poner cara de póquer y seguir como si no hubiera pasado nada. También aprendemos a desconectar de las emociones mediante la bebida, la comida, las compras, el exceso de ejercicio o la adicción al trabajo, y a ponernos la máscara de mundo empresarial o profesional. Pero, al desconectarnos de una parte importante de nuestro ser, tenemos una imagen incompleta del modo en que cotidianamente nos comprometemos con el mundo. Así es como desdeñamos una fuente importante de información sobre nosotros que resulta esencial para la comprensión y pleno desarrollo de nuestro potencial para el liderazgo.

Cuando empecé a trabajar como abogada de un gran bufete de Wall Street, no tardé en escuchar muy alto y claro el mensaje de que «aquí no hay emociones». Mantener bajo control las emociones y no dejar que nos viesan como seres emocionales era una expectativa de obligado cumplimiento, especialmente para las mujeres. Si no aprendía a controlar mis emociones, no me considerarían una asesora fiable. Los asesores deben basarse exclusivamente en los hechos y la experiencia. Las emociones no desempeñan

ningún papel en las deliberaciones y probablemente dificulten la toma de buenas decisiones... o eso era, al menos, lo que se creía.

En la medida, sin embargo, en que aumentaba mi experiencia como abogada y fui asumiendo casos cada vez más difíciles, acabé dándome cuenta de que mis mejores consejos salían de la combinación entre la experiencia profesional y el compromiso emocional. Pero es cierto que necesité muchos años y mucha práctica para desaprender esa temprana lección de mantener alejadas las emociones de mi vida laboral. Pues, aunque ese mensaje tenía un núcleo de verdad que debe ser reconocido –según el cual no conviene, cuando estamos muy emocionados, tomar decisiones importantes–, la pretensión de reprimir nuestras emociones no deja de ser un empeño abocado al fracaso.

Las prácticas del liderazgo consciente nos enseñan a reconocer nuestras emociones y el momento en que alientan nuestra reactividad. En ese proceso, entrenamos a nuestra mente a darse cuenta y cultivamos el espacio necesario para tomar decisiones conscientes, y aprendemos también a renunciar a cualquier intento de reprimir nuestras emociones. Y, de ese modo, ampliamos también nuestro repertorio de respuestas a las emociones, incluidas aquellas que consideramos claramente negativas.

¿Cómo?

El empleo de la meditación con los pensamientos y las emociones del modo mencionado en el **capítulo 9** nos ayuda a observar el contenido emocional y entrar más a fondo en la experiencia. Cuando identificamos un sentimiento como la *ira*, por ejemplo, podemos darnos cuenta de que, como no *somos* la ira, no es preciso dejarnos llevar por ella.

Podemos experimentar las sensaciones corporales que acompañan a la ira y advertir también los pensamientos que aparecen, pero no es necesario que *hagamos* absolutamente nada con la ira. Basta simplemente con que nos dirijamos hacia ella, reconozcamos su presencia y la experimentemos en nuestro cuerpo. ¡Y hay que decir que la renuncia a todo intento de negar o reprimir esa emoción va acompañada de una gran liberación!

No debemos tener miedo a reconocer lo que ya está aquí. Cuanto más nos interesamos por la ira, mayor es la comprensión del papel que desempeña en nuestra vida, un conocimiento que puede ayudarnos también a hacer cambios o a ser más pacientes o amables. El siguiente paso consiste en llevar esta práctica a las decisiones de nuestra vida cotidiana.

Robin era una médica que acababa de ser diagnosticada de infertilidad. Formaba parte de una familia extensa que mantenía lazos muy estrechos. Una de sus hermanas tenía tres hijas y la otra estaba embarazada. Mientras estaba en un retiro de liderazgo consciente, las emociones de Robin empezaron a salir a la superficie.

Me di cuenta de que sentía ira, celos, tristeza y desesperación y quería que todo eso desapareciera. Lloré. Luego me di cuenta de que llevaba mucho tiempo trabajando duro, llenando mi vida de pacientes, reuniones y clases pero que, pese a ello, no me sentía bien. Cuando empecé a sentir mis emociones, la lista de cosas que hacer se hizo más larga. Y, cuanto más estresada estaba, más me esforzaba, con la excusa de que lo que estaba haciendo era autoayuda. Pero lo cierto es que solo pude familiarizarme y aprender de mis emociones cuando bajé la guardia y me abrí. Y, cuando su poder sobre mí se alivió, pude sentir la ira y la tristeza apenas afloraban y me sentí también contenta por el embarazo de mi hermana. No son cosas excluyentes. Darme permiso para sentir mis emociones impidió que me distrajera con distracciones insanas. La meditación me ayudó a darme cuenta de que seguir empeñándome en distraerme del dolor no haría sino generar más sufrimiento. Así fue como la meditación me abrió la puerta a otras alternativas.

El esfuerzo de Robin por distraerse resultaba agotador. Solo cuando se permitió reconocer sus emociones se dio cuenta de la inutilidad de esos esfuerzos y vio claramente lo que estaba ocurriendo en su vida. Entonces comprendió el modo en que negaba la alegría de ser tía y empezó a mostrarse más compasiva consigo, lo que tuvo un profundo efecto curativo. Y, desde esa nueva perspectiva, pudo tomar algunas decisiones sobre el modo en que quería vivir su vida.

Pero no solo debemos prestar atención a las emociones negativas. También hemos aprendido a inflar las emociones pasadas, sin detenernos para disfrutar de los momentos que nos proporcionan una sensación de alegría y satisfacción. Estamos tan ocupados dirigiéndonos hacia el siguiente objetivo que no nos damos tiempo para experimentar la alegría o la satisfacción que acompañan al objetivo que acabamos de alcanzar.

Pero el impacto de no reconocer la alegría o la satisfacción va más allá de nosotros y afecta también a nuestros colegas. Cuando no nos detenemos a reconocer adecuadamente los frutos del trabajo duro realizado por los demás, por ejemplo, alentamos una cultura que cree de manera errónea que el verdadero reconocimiento consiste tan solo en decirnos, durante unos instantes, «¡Ya lo hemos conseguido!». ¿Por qué nos negamos la experiencia compartida de sentirnos satisfechos por el trabajo realizado?

Estamos tan acostumbrados a funcionar en un estado de continua atención parcial que apenas si nos damos cuenta de aquellos momentos en los que podemos experimentar

fuentes agradables o placenteras de felicidad, como la sonrisa de nuestra hija, el sabor rico y caliente de una taza de café o el resplandor de las estrellas en el firmamento nocturno.

Las emociones nos hacen humanos; nos dan algo más que los ordenadores. Nos ayudan a sentirnos conectados con nosotros, con las personas que nos rodean y con el mundo en general. Orientan nuestras decisiones y, cuando no hay más datos que recopilar, nadie con quien hablar ni respuesta clara alguna, son a menudo la fuente de nuestra sabiduría.

Pero, cuando nos hemos acostumbrado a recibir el mensaje de que tenemos que reprimir nuestras emociones y no nos detenemos a disfrutar plenamente de los momentos más sublimes de nuestra vida, acabamos desaprovechando esa rica faceta de nuestra humanidad.

La práctica de la meditación con las emociones que, desde el **capítulo 9**, hemos estado explorando puede enseñarnos a experimentar sencillamente nuestras emociones como parte de la experiencia de este momento, sin necesidad de reprimirlas ni cambiarlas. En este sentido, la meditación, como ya hemos dicho, es un poderoso aliado en el viaje que nos lleva a identificar y entender nuestras emociones y su influencia en el modo en que lideramos.

Sentimos las emociones en nuestro cuerpo mucho antes de entenderlas cognitivamente. La información que nos proporcionan las sensaciones corporales, como un calor en el rostro, una tensión en la mandíbula, mariposas en el estómago o rigidez en el cuello, por ejemplo, pueden ayudarnos a reconocer las emociones que, en ese momento, estamos experimentando. Ese reconocimiento es el primer y más importante paso para relacionarnos con una actitud abierta, curiosa y aceptadora con nuestras emociones. Entonces empezamos a reconocerlas como una parte esencial de nuestro ser. Y, cuanto más nos familiarizamos con las sensaciones que acompañan a una fuerte emoción, más fácil resulta emplearlas como un sistema de alarma temprano. Esta es una práctica que, como ilustra el caso de Mark, un veterano ingeniero, puede ser muy recompensante e inicialmente muy difícil.

Yo había perdido el contacto conmigo y me esforzaba en advertir cualquier sensación corporal asociada a mis emociones. Estaba desalentado, como si me viera reaccionando de un modo insano a mis emociones. Hace cuatro semanas, estaba en una reunión que se deterioraba rápidamente cuando sentí una tensión en el pecho. ¡Finalmente lo advertí! Sentía ira y sabía que, cuando estaba enfadado, me ponía sarcástico, lo que

no contribuía en nada a resolver la situación. Entonces dirigí toda mi atención a la respiración en el pecho hasta que esa sensación se disipó y me sentí más relajado, lo que me ayudó a enfrentarme más adecuadamente a la situación.

La práctica de una meditación que nos sensibilice ante el contenido emocional también nos ayuda a reconocer su influencia en nuestras acciones. Cuando dejamos de reprimir nuestras emociones y nos tomamos el tiempo para verlas con más claridad, empezamos a ver su efecto en nuestra conducta. Quizás entonces nos demos cuenta de que, cuando tenemos mariposas en el estómago, somos menos pacientes. Tal vez advirtamos entonces que esa es una sensación que aparece cuando nos sentimos inseguros en una situación y que la sensación de inseguridad aumenta nuestra impaciencia. ¿Podemos, la próxima vez que sintamos mariposas en el estómago, sentir la emergencia de la ira y tomar, antes de estallar, una decisión más adecuada?

Poco a poco vamos desvelando así quiénes somos y el modo en que nos comportamos. Y, cuanto más nos abrimos a lo que hay y dejamos de gastar energía en negar lo que sentimos, más espacio abrimos para decidir cuál debe ser nuestro siguiente paso. Así aprendemos a responder de manera más coherente a las realidades de nuestra vida.

El papel de las emociones y la capacidad de conectar con los demás

Tal vez creamos que nuestras emociones no tienen mucha influencia en nuestras acciones, o quizás consideremos que únicamente lo hacen cuando estamos tan disgustados y nos sentimos tan incapaces de relacionarnos que solo queremos retirarnos a un lugar tranquilo hasta serenarnos.

Supongamos, por ejemplo, un día normal y corriente, un día sobrecargado de actividades y en el que vamos de un lado a otro realizando la lista de obligaciones cotidianas y de una reunión a la siguiente hasta que, a media tarde, nos encontramos en medio de una reunión importante que no funciona muy bien. Luego volvemos a nuestro despacho enfadados y acompañados de una cascada de pensamientos y autocríticas asociadas al enfado. Al entrar en nuestro despacho, suena el teléfono y, al poco, nos hallamos respondiendo mal a nuestra pareja, que solo quería saber si había algún plan para esa noche. Y cuando, al colgar, nos sentimos un tanto confundidos por lo ocurrido,

acabamos descartando rápidamente esos sentimientos y nos disponemos a enfrentarnos al siguiente ítem de nuestra lista de cosas que hacer.

¿Qué ha sucedido durante esa llamada? Los sentimientos despertados por esa reunión que no iba tan bien como esperábamos se han visto alimentados y fortalecidos por los juicios de nuestra mente pensante al revisar lo ocurrido y lo que, en nuestra opinión, deberíamos haber hecho. Así es como la corriente del pensamiento ha agitado e intensificado las emociones provocadas por la frustración de esa reunión. Pues, cuando nos vemos atrapados en esa vorágine, se reduce nuestra capacidad de conectar y relacionarnos respetuosamente con los demás.

Aunque, en algún nivel, sepamos que nuestra respuesta estuvo mal, lo más habitual es seguir adelante como si no hubiera pasado nada, dejando atrás los sentimientos heridos y despreocupándonos de nuestra pareja. Luego, ya sea porque alguien nos llama la atención al respecto, o porque disponemos de tiempo para recapitular lo ocurrido, quizás nos demos cuenta del efecto de nuestra reactividad, aunque todavía no sepamos cómo reducir la probabilidad de que vuelva a repetirse.

La práctica de la meditación con las emociones nos ayuda a advertir su emergencia y el modo en que la mente que juzga y piensa tiende a prolongar el impacto emocional que nos impide tomar decisiones claras durante la siguiente interacción o conducta en la que nos veamos implicados. También nos ayuda a entender el condicionamiento, las personas y los acontecimientos que movilizan ciertas emociones y nos llevan a distraernos con la comida, el trabajo obsesivo, el correo electrónico, las redes sociales, el ejercicio, el alcohol, etcétera.

La práctica de meditación con las emociones nos enseña, en suma, a reconocerlas sin generar, a partir de ahí, toda una película. De ese modo, contamos con más espacio en torno a ellas, lo que nos ayuda a responder de forma más deliberada y adecuada a los sentimientos que proceden de nuestro corazón.

El papel de las emociones y la capacidad de conectar con uno mismo

Si prestamos una atención más detenida a la emergencia, en nuestro cuerpo, de las emociones, empezaremos a entender mejor el modo en que estamos enfrentándonos a nuestra vida. Entonces nos daremos cuenta, por ejemplo, del coste que, en nuestro

bienestar y en nuestra capacidad de tomar decisiones claras, tienen emociones duraderas como la ira o la pena. Y también veremos que el peso de esas emociones se traduce en la sensación de estar continuamente cansados. Quizás entonces, en lugar de distraernos o alejarnos de las emociones, podamos aproximarnos de manera compasiva a ellas. Dejando a un lado la mente que juzga, buscamos amablemente su fuente con el fin de conocernos un poco mejor a nosotros y poder ampliar, cuando emerjan, nuestro abanico de respuestas. Y también empezamos entonces a advertir los placeres sencillos de la vida que se nos estaban escapando, como reconocer y disfrutar del calor y de la luz de un día de verano cuando, después de una jornada de trabajo, volvemos tranquilamente a casa en coche y, durante unos breves instantes, nuestro corazón se siente inundado de alegría.

Las emociones añaden profundidad y belleza a nuestra vida. Ellas nos ayudan a entender lo que significa estar vivo en el momento presente, un momento que puede incluir emociones como la tristeza, la alegría, el duelo, el miedo, la satisfacción, la paz, la felicidad o la ansiedad. Y, cuando nos aproximamos a las emociones con una actitud abierta y curiosa, suelen convertirse en fuente de gran sabiduría, el tipo de sabiduría que nos ayuda a conectar con nuestro sufrimiento o a reconocer durante más de un segundo a las personas y los acontecimientos que nos han conducido hasta la sensación de alegría que, en ese momento, estamos experimentando. Cuando nos abrimos a este lenguaje del corazón, abrimos también nuestro corazón a los demás, y, cuanto más familiarizados estamos con nuestras emociones, más capaces somos de entender la conducta ajena. No entender nuestras emociones nos aleja de nuestra profundidad, la profundidad en la que mora el corazón. ¿Y quién puede creer que podemos vivir bien desconectados de nuestro corazón?

Lennart, un analista de sistemas que recién empezaba a practicar la meditación, me escribió a primera hora de la mañana de un frío día de febrero para describir su viaje en coche desde casa al trabajo por la carretera interestatal de Wisconsin. Apagó la radio para estar en silencio y, después de tomar una curva, descubrió que estaba encaminándose directamente hacia la salida del sol. «La sorpresa de ver el modo en que la luz del sol parecía refractarse en las nubes y dividirse en millones de pequeños rayos – dijo– ha sido tal que me he sentido casi literalmente bañado por la belleza y sintiendo el calor que irradiaba de mi pecho. Estaba tan agradecido de estar ahí, plenamente ahí (y no solo a medias), que las lágrimas brotaron naturalmente de mis ojos».

Lennart no necesitó, para tener esa experiencia, hacer nada especial ni desplazarse a ningún lugar especial. Lo único que tuvo que hacer fue conectar más completamente con su corazón.

El papel de las emociones y su capacidad para iniciar o trabajar con el cambio

Cuanto más valoramos nuestro corazón y nuestra mente, mayor es nuestra capacidad de estar presentes en cada situación, lo que contribuye a ampliar nuestro abanico de respuestas y nuestro repertorio de acciones. Quizás entonces descubramos que, al escuchar con nuestra mente analítica y nuestro corazón sabio, vemos más, estamos más inspirados y somos más compasivos y capaces de encontrar el modo de marcar una diferencia al enfrentarnos a algunos de los desafíos personales y laborales que nos presenta la vida. Mi ejemplo favorito de una actitud que marca una diferencia en el mundo es el de una historia que me contó Sheri Schellhaass, vicepresidenta de investigación y desarrollo de General Mills que empezó en el taxi que la llevaba de vuelta a casa después de un viaje de negocios. Cansada y ansiosa por volver al hogar, Sheri tomó un taxi en el aeropuerto y le dio su dirección al conductor. Solo quería cerrar los ojos y descansar unos momentos cuando el taxista empezó a hablar del frío de ese invierno.

El conductor le explicó que, como había nacido en África, la nieve y el hielo del invierno de Minnesota eran nuevos para él y todavía no se había adaptado. El interés por la historia que había llevado a ese joven hasta el Medio Oeste interesó tanto a Sheri que sus ganas de descansar no tardaron en desaparecer. Entonces se enteró de que el conductor era de Malawi, uno de los países más pobres de África, que, consciente de que no había ahí futuro para él –porque el alimento y el agua eran tan escasos como el empleo y la oportunidad de educación–, trabajó durante años con el único objetivo de viajar a los Estados Unidos.

Sus historias sobre niños malnutridos y que morían de hambre fueron muy gráficas. No había, para esos niños, alimento alguno durante el día escolar y, a menudo, solo comían en casa una o dos veces por semana. Sheri se quedó tan profundamente

conmovida por las palabras de ese taxista que sus efectos la acompañaron durante mucho tiempo.

Sheri era una científica especializada en alimentación y líder en su organización, y ella y su equipo dedicaban a veces voluntariamente tiempo a empaquetar cereales para la organización sin ánimo de lucro Feed My Starving Children (FMSC). Entonces empezó a preguntarse si podría llevar el trabajo de FMSC a Malawi y tomó la decisión de enviar un millón de paquetes de alimentos para niños. Necesitaría dinero para pagar la comida y los gastos de embarque y también debería reclutar un pequeño ejército de voluntarios. Sheri no tardó en conseguir que la General Mills Foundation subvencionara los gastos, pero ¿encontraría gente dispuesta a empaquetar todos esos alimentos?

Un miércoles por la mañana, Sheri mantuvo una reunión abierta con los empleados de General Mills. Habló de las condiciones de vida en Malawi y de su plan de un millón de paquetes y les pidió ayuda. Su corazón estaba tan conmovido por los problemas de los niños de Malawi que resplandeció durante toda su presentación y, por el modo en que lo hacía, no cabía la menor duda de que conseguiría todos los voluntarios que necesitara. Y, efectivamente, fueron tantas las personas que se interesaron que el viernes por la mañana las hojas de solicitud previstas se habían agotado.

Pero la historia no acaba aquí, porque las conexiones con Malawi siguieron creciendo y cada vez se inscribía más gente en el círculo de ayuda. La situación tuvo sus ramificaciones y las conexiones llevaron a construir escuelas, subvencionar la excavación de pozos y mejorar el acceso al agua limpia y la transferencia de tecnología para desarrollar nuevas formas de conservación de alimentos que permitieran disponer de ellos durante las hambrunas y las temporadas de sequía.

Así fue como centenares de personas se implicaron en un proyecto que acabó afectando a la vida de miles de seres humanos. Y todo ello porque una persona se vio conmovida por la historia de un taxista y tuvo el valor de utilizar su experiencia e influencia para seguir los dictados de su corazón. El proyecto floreció y creció debido a las muchas personas que se ofrecieron para participar. En este tipo de espíritu se asienta la excelencia en el liderazgo. No solo fue un proyecto claramente beneficioso para el pueblo de Malawi (que era su principal objetivo) sino que, a modo de subproducto, la cultura empresarial de las muchas empresas y organizaciones sin ánimo de lucro que participaron se vio positivamente afectada y la visión de las personas implicadas se tornó más compasiva. El proyecto también logró que las personas se sintieran orgullosas del

trabajo que estaban realizando y de las organizaciones que apoyaron su compromiso. Y también transmitió al mundo exterior –es decir, a la comunidad de inversores y posibles trabajadores– algo sobre el tipo especial de personas que dirigían esas organizaciones. Tocó el corazón de los implicados y les recordó que ese es un asunto que compete a todo ser humano.

La historia de Malaui es un ejemplo de una ejecutiva inspirada por un contacto establecido durante un viaje en taxi que confió luego en que sus emociones y experiencia para iniciar un proyecto acabarían provocando un cambio muy positivo. Nuestras emociones son aliados importantes que nos ayudan a poner en marcha y mantener pequeños cambios. Y, en la medida en que nos familiarizamos con ellas, podemos darnos cuenta de que la incomodidad que experimentamos en una reunión puede estar señalándonos algo que las palabras no pueden transmitir y ayudarnos a formular también preguntas más adecuadas. O, cuando advertimos una ansiedad que nos indica que el camino que alguien nos presenta no coincide con nuestros principios del liderazgo, podemos decidir detenernos y buscar una alternativa.

Las emociones también pueden ser de mucha utilidad cuando, al presentar una nueva iniciativa, nuestro equipo no está de nuestro lado. Nadie mejor que los líderes sabe lo destructivo que puede resultar un equipo que no está en sincronía con un determinado cambio. No es de extrañar que, en tal caso, digan en público lo que tengan que decir, pero se vayan sin haber asumido el compromiso necesario para ponerlo en marcha. Cuando aprendemos a confiar en las emociones que surgen de tales encuentros, podemos escuchar, aunque sea sutilmente, un malestar que puede sugerir la necesidad de alentar un diálogo más sincero.

Navegar mejor y más adecuadamente por el océano de las emociones requiere práctica. No se nos ha enseñado a familiarizarnos con nuestras emociones, ni a verlas como fuentes de información, indicaciones para entendernos mejor a nosotros mismos y conectar más plenamente con los demás. Tampoco se nos ha enseñado a advertir cuándo se ven alentadas por la mente pensante y secuestran nuestra capacidad de ver cosas con más claridad y tomar decisiones sabias.

Cuando nos acercamos a nuestras emociones con una actitud más amable y curiosa empezamos a caer en la cuenta de las veces en que nuestros pensamientos y condicionamientos las inflan hasta desproporcionarlas. También empezamos a advertir los momentos en que nos distraemos y, en lugar de utilizarlas para entendernos más a

nosotros y a la situación en que nos encontramos, las dejamos a un lado. Por último, empezamos a confiar en la información que nos ofrecen y las empleamos como brújula para orientar nuestras decisiones. Necesitamos valorar la capacidad de entender nuestras emociones como lo hacemos con la capacidad de educar nuestra mente cognitiva y discursiva. No basta, en el mundo actual, con confiar únicamente en los pensamientos y en la experiencia, sino que necesitamos llevar todas nuestras capacidades –incluida la comprensión de las emociones– a nuestra vida y a nuestro liderazgo.

13. La compasión y la bondad en el puesto de trabajo

El ser humano forma parte de una totalidad llamada por nosotros universo, una parte limitada en el tiempo y el espacio. Y, en una especie de ilusión óptica de la conciencia, esa parte se experimenta a sí misma, a sus pensamientos y a sus sentimientos como algo separado del resto.

ALBERT EINSTEIN

Hace varios años, estaba dando una charla en un congreso en Massachusetts cuando, al abrir el turno de preguntas, un joven ubicado en las últimas filas se puso en pie y, sin esperar al micrófono, simplemente gritó: «Muy bien. Me ha convencido de la necesidad de entrenar la mente para aumentar la concentración y la creatividad ¿pero no implica eso acaso aumentar también la eficacia de los líderes egoístas y codiciosos?». Aunque no estaba preparada para esa pregunta, se trataba de una preocupación razonable para cualquier persona que escuchara por vez primera la noción de liderazgo consciente. De hecho, se trata de una pregunta que, desde entonces, me han formulado en repetidas ocasiones.

Después de unos instantes para poner en orden mis ideas al respecto, señalé que el trabajo de formación en liderazgo consciente cultiva cuatro fundamentos de excelencia de liderazgo (la atención, la claridad, la creatividad y la compasión) y que el más transformador, con mucho, de todos ellos –tanto para el individuo como para una organización o la comunidad– es la compasión.

De hecho, los cambios más significativos de muchos de los ejemplos que hemos visto en este libro son el resultado de una comprensión profunda de la conexión que nos une a los demás. Como dijo el padre Thomas Merton: «Toda la idea de compasión se deriva de una conciencia aguda de la interdependencia existente entre todos los seres vivos, que todos formamos parte de los demás y estamos implicados en ellos».

A medida que nuestra práctica se profundiza, vemos cada vez con más claridad nuestra vida y podemos empezar a decidir los cambios que se derivan de nuestra recién descubierta (o desenterrada) compasión. Podemos reconocer nuestro sufrimiento y dirigir hacia nosotros, para aliviarlo, nuestra propia compasión, o podemos ver y entender algo del entorno laboral en donde no tenemos en cuenta o no apoyamos a alguno de nuestros colegas. Y también podemos empezar a ver entonces el modo en que podemos reducir el impacto dañino hacia el entorno de nuestro trabajo y aumentar sus beneficios para la comunidad.

Contrariamente a lo que pudiera pensar el joven que me hizo la pregunta con la que iniciábamos este capítulo, la compasión es un factor fundamental del liderazgo consciente. El verdadero entrenamiento en el liderazgo consciente no se limita a gestionar o ejecutar, sino que fortalece el altruismo y la generosidad que caracterizan al verdadero liderazgo. Entre los recientes estudios que han corroborado la existencia de un vínculo entre la meditación y la compasión destaca un estudio del laboratorio de David DeSteno, del Departamento de Psicología de la Universidad Northeastern, que investigó si la meditación mindfulness podía provocar un aumento observable de la conducta compasiva. Ese estudio, llevado a cabo en 2013, puso de relieve que cerca del 50% de las personas que participaron en un programa de meditación de ocho semanas se levantaron y ofrecieron su asiento a personas con muletas, cosa que solo hacían el 15% de los no meditadores.

La compasión es una fuerza muy poderosa. Cuando nos abrimos a ella, fortalece nuestro valor e informa sobre nuestras decisiones. Se origina en nuestro corazón y se ve guiada por nuestra mente. Su poder es evidente tanto en la historia como en la vida cotidiana. La fortaleza y el valor de las personas que se han levantado contra la injusticia o la violencia se derivan también de la compasión, de la profunda y verdadera comprensión del sufrimiento y del deseo de hacer algo para aliviarlo. Entre estas personas cabe destacar a Abraham Lincoln, Martin Luther King, la madre Teresa y Mahatma Gandhi, personas cuya compasión los llevó a decidir enfrentarse a algo y ofrecer, al hacerlo, actos de una bondad inconmensurable a quienes estaban sufriendo. Ellos ilustran perfectamente la presencia en el liderazgo.

Aunque, en nuestra vida, no asumamos una postura tan valiente ante un grave problema social, todos podemos advertir el impulso, cuando nos vemos conmovidos por el sufrimiento ajeno, a hacer algo. Darnos cuenta de que nos hemos alejado de la

intención de prestar atención a este impulso que sale de nuestro corazón aumenta la capacidad de profundizar nuestra comprensión y asumir una acción que alivie nuestro sufrimiento. Y, cuando tal cosa ocurre, la fortaleza de nuestro corazón nos moviliza a actuar y sentimos que nada puede detenernos.

Advertir nuestro propio sufrimiento es el punto de partida para el cultivo de la compasión. Generalmente no solemos reconocer nuestros problemas, pero somos expertos en negar e ignorar los aspectos dolorosos de nuestra vida. Y esto es algo especialmente cierto en el caso de los líderes. Una vez oí al presidente de una de las mejores escuelas empresariales del mundo hablar de la resistencia de los estudiantes de máster a admitir públicamente un fracaso o un problema. De hecho, los estudiantes, según señaló, apenas son conscientes de sus fracasos y de sus dificultades. «El éxito – concluyó– es un lugar perfecto para ocultarse». En realidad, cuando hay partes de nuestra vida que los demás afirman que funcionan bien, podemos distraernos fácilmente dedicándoles toda nuestra atención. De ese modo, sin embargo, estamos apostando por una vida limitada, ignorando la realidad de que somos todas las dimensiones de nuestro ser, no solo sus facetas exitosas.

Pero el éxito no solo es un buen escondite para los estudiantes de máster. También los líderes generalmente exitosos se resisten a reconocer sus dificultades. ¿Para qué preocuparse –parecen pensar–, cuando tantas cosas van bien, por aquellas que nos hacen sufrir? Y esto es especialmente cierto cuando los líderes son además cuidadores. Son muchas las personas que dedican toda su energía a tratar de solucionar cosas para sus familias, amigos, colegas, vecinos y equipos ignorando o negando, simultáneamente, la necesidad de aliviar su propio dolor, la necesidad de ser compasivos consigo mismos.

Matthew, un talentoso hombre de negocios de un gran bufete de abogados, descubrió del siguiente modo la importancia de la compasión por sí mismo:

El 11 de febrero, mi cuñado murió trágicamente a los 30 años, dejando a mi hermana con una hija de 10 años y otro hijo en camino. Y, como mi familia mantiene vínculos muy estrechos, la situación provocó un auténtico *shock*, de modo que volé de inmediato a Miami para acompañarla.

Eran tantos los asuntos que había que resolver, como cancelar las cuentas bancarias, entrevistarme con el forense, hablar con la funeraria, etcétera, que rápidamente me puse en la modalidad «acción». Así fue como, durante un par de días me desconecté del «sentir» levantando, para ello, un muro infranqueable y me dediqué a «hacer»... ¡hasta que las circunstancias me obligaron a reconocer las consecuencias de esa falta de atención!

Mi estómago estaba lleno de nudos. No podía dormir, no podía comer y estaba tan nervioso y fatigado que tampoco podía correr (algo que, para mí, era imprescindible). Estaba tan empeñado en «solucionar» las necesidades de los demás que ignoré cómo me sentía... hasta que las circunstancias me obligaron a darme cuenta.

Entonces recordé mi entrenamiento en mindfulness. Me levanté por la mañana y dediqué media hora a hacer un paseo meditativo. Eso fue lo mejor que hice en esos días, lo que me permitió pasar de la modalidad «piloto automático» a la conciencia plena del presente y empecé a ver, escuchar, degustar, oler y sentir el momento. Sentí el dolor de la pérdida, el enfado por la situación que estaban atravesando mi hermana y mi familia y la preocupación por mis hijos y lloré.

Algo tan sencillo como acordarme de respirar lo cambió todo. Cuando las cosas me desbordaban, me detenía, hacía una pausa y respiraba, lo que me convertía en un mejor hermano, un mejor padre y un mejor hijo. Y, cuando dejé de resistirme y me abrí a todo, llegué incluso a sentir alegría por la celebración de la vida de mi cuñado. Entonces dejé de comportarme como un autómatas y me convertí en una persona más responsable y más informada. También pude comer y dormir, lo que hizo más tolerables las tareas inexcusables que debía llevar a cabo.

Me permití sentir mi vida en el momento. De no haberlo hecho, hubiese dejado de sentir el amor y el apoyo de mis amigos, mi familia y mis compañeros de trabajo y no me hubiese dado cuenta de lo amables, generosas y dispuestas a ayudar que pueden mostrarse las personas... y también habría perdido la oportunidad de recordarme la suerte que tengo por ello.

La semana pasada, mi hermana tuvo su bebé y ambos están bien.

Son muchas las lecciones que nos enseña la historia de Matthew. ¿Te reconoces actuando de manera parecida cuando estás atravesando una situación crítica, tan empeñado en arreglar las cosas que pierdes el sueño, comes poco y niegas o ignoras tus propias emociones? Así fueron, al menos, las cosas durante la mayor parte de mi vida, hasta que aprendí lo que Matthew describió de un modo tan hermoso. Ser compasivo con uno mismo *no* implica negarse a ayudar y apoyar a los demás. Uno no necesita, para «solucionar» las cosas, alejarse de su dolor. De hecho, la disposición a ver con más claridad nuestra situación personal mejora la capacidad de estar más plenamente atentos a quienes nos rodean, lo que necesitan *de nosotros* y el modo en que pueden *apoyarnos*.

¿Cómo cultivar la compasión?

El cultivo de la compasión suele comenzar con una práctica de la bondad que nos ayuda a reconocer y abrir nuestro corazón a las necesidades básicas de todo ser humano.

Veamos algunas de esas necesidades:

Todos queremos sentirnos seguros del daño físico y emocional

Todos queremos sentirnos fuertes y sanos
Todos queremos sentirnos felices
Todos queremos vivir tranquilos (lo que, en el entorno de la meditación, significa vivir con claridad y ecuanimidad)

Estas cuatro afirmaciones reconocen el deseo que todos tenemos de sufrir menos y configuran el fundamento de un tipo de meditación que podemos incluir en nuestra práctica cotidiana.

Meditación de la bondad

Sigamos, para empezar, los mismos cuatro pasos que hemos establecido en todas las prácticas meditativas con las que hemos trabajado.

Práctica de la meditación de la bondad. Primera parte

[\[escuchar audio\]](#)

1. Siéntate cómodamente y deja que tu cuerpo se sienta apoyado y se serene.
2. Empieza cobrando conciencia de la respiración y, cuando estés dispuesto, pronuncia en silencio las frases que esbozamos a continuación prestando, mientras lo haces, una atención especial a tu cuerpo, sobre todo a la zona del corazón. Detente un par de respiraciones entre una frase y la siguiente. Los dos objetos de atención son ahora 1) la experiencia de formular estas frases y 2) las sensaciones corporales que afloran cuando las pronuncias.

«Que pueda sentirme seguro del daño físico y emocional»

«Que pueda sentirme fuerte y sano»

«Que pueda sentirme feliz»

«Que pueda vivir tranquilamente»

3. Ábrete con interés, mientras prestas atención a cada frase, a cualquier sensación corporal que aparezca. No necesitas cambiar, controlar ni evaluar nada.
4. Advierte los momentos en que tu atención se aleja o se desvía y dirígela de nuevo hacia los dos objetos de atención de esta meditación de la compasión (las frases y las sensaciones corporales). No necesitas juzgar lo bien que estás haciendo esta práctica.

Es importante subrayar que aspirar a estos estados de ser –seguridad, fortaleza, felicidad y vivir tranquilamente– no implica que debamos sentirlos cuando no los estemos sintiendo. «Que pueda sentirme

feliz» no es una orden que, ignorando tu experiencia, te obligue a sentirte feliz. Esta práctica no tiene nada que ver con el cultivo de la ilusión. Se trata, más bien, de una meditación que abre nuestro corazón y nuestra mente a esas necesidades, nos recuerda nuestra humanidad compartida y subraya la importancia de *sentir* lo que hay presente.

¿Qué es lo que adviertes? ¿Cómo te sientes dirigiéndote bondad y compasión? Quizás, al comienzo, esto te parezca extraño. Tal vez no estés acostumbrado a admitir tu humanidad o a reconocer fuertes sentimientos de pérdida cuando adviertas, quizás por vez primera, que tú también quieres vivir de ese modo. Todos queremos sentirnos seguros, fuertes, sanos y felices. Todos queremos vivir relajadamente nuestra vida, es decir, viendo con claridad lo que hay y el modo en que queremos enfrentarnos a cada momento tal y como emerge.

También podemos advertir cualquier emoción y pensamiento que acompañe a la práctica de la bondad. ¿Genera esta práctica sentimientos de malestar? ¿Te resultan conocidos estos sentimientos? ¿Adviertes un calor o una familiaridad cuando reconoces tus necesidades y te prestas atención de un modo que habías olvidado? ¿No adviertes entonces la emergencia de sentimientos de culpa o la aparición de pensamientos como «No será esta una forma de egoísmo»?

¿Por qué no tienes problema alguno en admitir que los seres humanos quieren esas cosas fundamentales para aliviar el sufrimiento de su vida, pero te resulta difícil reconocer que tú también lo deseas? ¿De qué va todo esto? ¿La liberación del sufrimiento está bien para los demás, pero no para ti? Sé amable contigo mismo cuando te formules todas estas preguntas. Sigue con esta práctica varios días antes de pasar a la segunda parte o vuelve a otra de las meditaciones cotidianas que hemos presentado en este libro. Permanece abierto e interesado en todo lo que emerge.

Pasa, cuando estés dispuesto, a la Parte 2 de esta Práctica de la meditación de la bondad.

Práctica de la meditación de la bondad. Segunda parte

Continúa esta práctica pronunciando las siguientes frases, que esbozan los mismos deseos del ejercicio anterior aunque orientados, en esta ocasión, hacia los demás.

[\[escuchar audio\]](#)

Dirígete, para empezar, hacia alguien que te quiera incondicionalmente, alguien que te ama tal como eres. Es útil evocar una imagen de esa persona antes de empezar a repetir silenciosamente dos veces cada frase, deteniéndote un par de respiraciones antes de pasar la siguiente.

«Que puedas sentirte seguro»

«Que puedas sentirte fuerte y sano»

«Que puedas sentirte feliz»

«Que puedas sentirte relajado»

¿Qué ves sobre las sensaciones que aparecen? ¿Adviertes una sensación de calor en la región del corazón? ¿Sientes acaso una sensación de ligereza en el pecho cuando diriges estas frases hacia la persona que te quiere? ¿Eres consciente de los sentimientos que te conectan con esa persona? ¿Estás en condiciones, después de practicar un tiempo con las sensaciones corporales de tu respiración, de expandir el círculo que has empezado a crear?

Tómate el tiempo que necesites para dirigir, como has hecho contigo y con alguien que te ama, estas mismas cuatro frases, a la siguiente lista de personas, una tras otra:

- alguien a quien ames
- un mentor o un maestro
- un amigo querido
- un conocido (alguien a quien conozcas, aunque no muy bien)

Recuerda empezar evocando, cada vez que elijas a alguien nuevo, una imagen de la persona en cuestión y luego practica unos minutos, cuando sea posible, con las sensaciones corporales o con la respiración antes de pasar a otra persona.

Recuerda también, finalmente, a una persona con la que tengas problemas de relación. Reconoce que esa persona quiere asimismo sentirse segura, feliz, sana y fuerte y vivir tranquilamente y amplía tu círculo una vez más dirigiéndole estas cuatro frases. No hace falta que te preguntes por qué esa persona te resulta difícil, ni que pienses en el sufrimiento que crees que te ha causado. Deja de juzgar y reconoce simplemente, por el momento, que esta persona comparte contigo los rasgos fundamentales de todo ser humano.

Presta una atención cuidadosa a lo que aparece en tu mente cuando llevas a cabo esta práctica. ¿Qué es lo que adviertes? No existe una respuesta correcta ni equivocada a estas preguntas. Si aparece una cascada de pensamientos –juicios, recuerdos, historias, etcétera–, advierte simplemente que esos pensamientos están ahí, déjalos estar y dirige luego de nuevo tu atención hacia las frases y las sensaciones corporales.

Sé amable contigo mismo. Y, si te resulta demasiado difícil dirigir estas frases compasivas a alguien que te ha dañado, trata de dirigir las simultáneamente a ambos. Esta práctica no implica cambiar nada. No te obliga a perdonar a nadie, ni a modificar el modo en que te sientes con ellos. Este no es el objetivo de la práctica aunque, con el tiempo, puedas advertir un cambio sutil –o no tan sutil– en tus sentimientos hacia alguien que te ha dañado. La práctica de la bondad abre sencillamente tu corazón de un modo que reconoce que todos estamos juntos en este mundo, que todos compartimos los mismos deseos fundamentales y que, de vez en cuando, todos sufrimos.

Vuelve, en los últimos momentos de tu meditación, a la Parte 1 de esta práctica de cultivo de la compasión y dirígete estas cuatro frases a ti mismo.

Esta práctica puede ayudarnos a entender el valor de la bondad, es decir, de la acción que se deriva de nuestros esfuerzos por encarnar la compasión. La meditación de la bondad abre nuestro corazón y nos mantiene en un contacto muy fundamental con nuestras necesidades y con las necesidades de los demás. También puede ayudarnos a utilizar la

bondad para familiarizarnos con esas necesidades y prestarles una atención más detenida y prestar también atención a los muchos modos en que nos hemos visto condicionados a negarlas e ignorarlas.

El exsecretario de Estado Colin Powell dijo que la bondad «no solo tiene que ver con ser amable, sino también con reconocer a otro ser humano que merece cuidado y respeto». En su libro *It Worked for Me* cuenta una historia extraordinaria sobre un descubrimiento que hizo mientras era secretario de Estado.

Un día salí de mi hermosa oficina y, esquivando a los agentes de seguridad, me metí en el garaje, una zona dirigida por empleados contratados, la mayoría de los cuales son inmigrantes y miembros de minorías que solo cobran unos pocos dólares por encima del salario mínimo.

El garaje es demasiado pequeño para meter los coches de todos los empleados, de modo que ese es el reto al que deben enfrentarse cada mañana. La cuestión consiste en colocar los coches uno tras de otro y tan apretados que no quede espacio para maniobrar. Y, como el número 3 no puede salir antes de que lo hayan hecho el 1 y el 2, si el primero no sale a tiempo, la hora punta de salida resulta caótica y es inevitable que muchas personas impacientes tengan que aguardar esperando su turno.

Como los asistentes nunca habían visto a un secretario de Defensa paseando por el garaje, creían que me había perdido. Entonces yo les pregunté por su trabajo, de dónde eran, si no tenían problemas con el monóxido de carbono, etcétera, y al rato les formulé la pregunta que había estado rondando por mi cabeza: «¿Y cómo deciden, cuando llegan los coches por la mañana, quién se queda primero, quién segundo y quién tercero?».

Entonces se miraron con una sonrisa cómplice y uno de ellos dijo: «La cosa, señor secretario, es más o menos así: Cuando llegas, bajas la ventana, miras, sonríes y, si sabes nuestro nombre y dices “Buenos días Tal. ¿Cómo estás?” o algo por el estilo, eres el número 1. Pero si solo miras adelante y no nos prestas atención ni nos dices nada, probablemente te toque ser el último».

Esta historia es un excelente recordatorio de la igualdad de la humanidad: todos somos importantes, todos merecemos respeto y todos valoramos la bondad.

La compasión en el entorno laboral

Los actos bondadosos pueden llevar la compasión a nuestro entorno laboral. Cuando decidimos hacer una pausa deliberada y ofrecer un cumplido o una palabra de aliento a un compañero de trabajo, o cuando nos interesamos por su bienestar, estamos llevando la compasión al puesto de trabajo. El efecto onda expansiva de la bondad es ilimitado. El líder compasivo puede transformar el entorno laboral más desafiante. Cuando el líder encarna la compasión y es visto como una persona amable, es muy probable que aun sus

mensajes más duros sean bien recibidos. Después de todo, trabajar con alguien que nos respeta, nos valora y nos incluye, nos hace confiar en sus decisiones.

Pero ser amable no es lo mismo que ser cortés o políticamente correcto. La amabilidad se deriva de la compasión, es decir, de la conexión auténtica con los demás, con sus sufrimientos y con sus alegrías; pero, cuando no se deriva del corazón, tiene un efecto desastroso. Cuando alguien con quien tenemos una relación importante como, por ejemplo, nuestro jefe o un compañero de trabajo, se limita a ser formalmente amable preguntando «¿Cómo estás?», pero sin interesarse en una respuesta más larga que «bien», advertimos claramente su indiferencia. Este tipo de personas distantes y desconectadas no nos hacen sentir respetados, valorados e incluidos, sino, por el contrario, invisibles.

La práctica de la compasión puede ayudarnos a establecer también una nueva relación con las personas con las que tenemos dificultades. De ese modo, empezamos a derribar los muros que ocasionalmente erigimos en torno a nosotros para protegernos del daño, porque esos muros pueden acabar convirtiéndose en una prisión y limitar nuestra capacidad de vivir con plenitud la vida.

Fabrice, un trabajador líder de la división de ventas de una multinacional aeroespacial, describió su experiencia tratando de cambiar una relación muy problemática con su jefe. Fabrice era muy bueno en su trabajo y muy querido por sus compañeros. Todo parecía estar funcionando bien hasta que un nuevo jefe, Steve, entró en la empresa y se convirtió en el jefe de Fabrice. Las cosas, al principio, parecían estar bien, pero Steve no tardó en microgestionar e infravalorar a Fabrice, excluyéndole de las reuniones importantes. Después de varios intentos infructuosos de hablar con él sobre el tema, Fabrice pronto se descubrió temiendo cada nuevo encuentro con Steve.

Entonces se preguntó si no podría aplicar a esa relación la meditación del liderazgo consciente que llevaba un tiempo practicando. Un buen día, mientras estaba en su despacho, sonó el teléfono y cuando, en el identificador de llamadas de su teléfono, leyó el nombre de Steve, advirtió la aparición de una sensación de opresión en el pecho. Antes de descolgar el teléfono, Fabrice sintió que su cuerpo se cerraba y se ponía a la defensiva y se dio cuenta de que eso no haría más que empeorar las cosas. La llamada de Steve era para convocarle a una reunión urgente en su despacho.

Cuando recogía su ordenador portátil, Fabrice decidió llevar a cabo, mientras se dirigía al despacho de Steve, una meditación de la bondad como la que anteriormente

hemos descrito. Cada pocos pasos, Fabrice dirigía a Steve una frase diferente (por ejemplo, «Que puedas sentirte fuerte y sano») y, cuando terminaba la serie, volvía a comenzar. Más tarde, Fabrice describió su experiencia con las siguientes palabras:

Poco a poco, mi cuerpo empezó a abrirse, la tensión se alivió y mi caminar se tornó más ligero. Y, a medida que me acercaba a su oficina, más claro me quedaba que él, como todo el mundo, quería de la vida lo mismo que yo. Así fue como llegué a esa reunión despojado de la actitud defensiva y el enfado que me habían acompañado las últimas semanas. Sea como fuere, lo cierto es que, cuando me senté frente a él, nuestra conversación fue más fluida y productiva que nunca. Y sospecho que él se quedó tan sorprendido como yo porque, cuando nos despedimos, me dio las gracias por mi participación. Ese episodio jalonó un nuevo comienzo, tanto para él como para mí.

La compasión abre la puerta a la conexión entre la mente y el corazón. En un momento en el que muchas personas piensan en el trabajo como algo agotador e impersonal, el cultivo y la encarnación de la compasión se hacen hoy más necesarios que nunca. Alentada por la sabiduría del corazón, la compasión constituye el complemento perfecto del entrenamiento de la mente analítica. Corazón y mente están profundamente conectados y ambos son necesarios para la excelencia en el liderazgo. Como dijo Pir Vilayat Inayat Kahn, un gran maestro sufi del siglo XX: «La mente es la superficie del corazón y el corazón es la profundidad de la mente».

14. Ver la imagen global

No estás aquí solo para... ganarte la vida. Estás aquí para permitir que el mundo viva con más amplitud, con una mayor visión y con un espíritu más fino de esperanza y logro. Estás aquí para enriquecer el mundo y, si desoyes ese mandato, lo empobreces.

WOODROW WILSON

¿Qué te impide ver la gran imagen?

¿Qué *es* la gran imagen?

Es posible que, durante tu práctica de la meditación y las pausas deliberadas, hayas empezado a descubrir los muchos modos en que puedes impedirte actualizar todo tu potencial porque, en el mejor de los casos, solo estás prestando una atención parcial. En concreto, puedes haber descubierto cómo tu capacidad de concentrarte, ver claramente lo que hay y encontrar el espacio necesario para ser creativo pueden verse obstaculizados por una existencia acelerada y sobreprogramada. En este sentido, la práctica de las reflexiones te ha invitado a escuchar tus principios, familiarizarte con tu sabiduría interna y llevar la compasión a todas las facetas de tu vida.

El ejercicio de nuestras capacidades mentales amplía el repertorio de formas de enfrentarnos al caos del mundo en que vivimos. De ese modo, empezamos a ser más conscientes de nuestro efecto onda expansiva. Estos descubrimientos nos ayudan a aprovechar las ocasiones de tomar decisiones que pueden modificar el *statu quo*. Y estas decisiones se ven alentadas por la capacidad de detenernos y ver más allá de la «crisis» actual, más allá de nuestro siguiente objetivo, más allá de nosotros mismos y más allá del estrecho enfoque de seguir huyendo hacia delante. Entonces vemos también con más frecuencia la gran imagen y el papel que, en ella, nos corresponde.

Son muchos los cambios que puede provocar la visión de la gran imagen. Puede ayudarnos, por ejemplo, a organizar nuestras prioridades y empezar a prestar más

atención a lo que más importa. Hay veces en las que la visión de la gran imagen se traduce en cambios conductuales que profundizan en la conexión que mantenemos con nuestros compañeros de trabajo para hacer así más respetuoso e inclusivo el entorno laboral o comunitario. En otras ocasiones alienta el impulso a cultivar un nuevo entorno laboral que reconozca la necesidad de apertura y flexibilidad como paso previo a las innovaciones revolucionarias. Y hay veces en las que nos ayuda a tomarnos el tiempo necesario para encontrar soluciones del tipo ganar-ganar-ganar (es decir, soluciones que sean buenas para la organización, buenas para los empleados y buenas para la comunidad).

La capacidad de ver la gran imagen puede verse alentada, en ocasiones, deteniéndonos lo suficiente como para advertir el coste de nuestro estilo actual de vida. Esta detención depende, a veces, de una crisis personal que nos trae al presente y nos ofrece una nueva perspectiva sobre el mundo y el papel que desempeñamos. A veces se deriva de la decisión de tomar distancia y mantenernos provisionalmente en un entorno ni acelerado ni sobrecargado, como ir a un retiro o pasar un tiempo tranquilo en el campo. Un lugar ideal para ello es un centro de educación sostenible en el Nueva York rural llamado Better Farm, cuya directora, Nicole Caldwell, compartió conmigo sus observaciones sobre las personas que deciden pasar un tiempo allí:

Cuando llegan, las personas están pegadas a sus teléfonos, sus páginas de Facebook y sus programas de televisión. No dejan de hacer llamadas telefónicas comprobando el estado de sus buzones de voz, informándose de lo que, en su ausencia, han hecho X, Y y Z y comprobando si, desde el momento en que hicieron su última llamada, se han perdido algo. A veces ni siquiera hablan. Están atados a su teléfono buscando textos, actualizaciones de Twitter e interrumpiéndome continuamente con comentarios como «¡Déjame ver este vídeo!» u «¡Oh, perdón. Tengo que responder a esta llamada!». Resulta sorprendente la limitada amplitud de su atención y su incapacidad para estar presentes con otro ser humano. A medida que el tiempo pasa, sin embargo, empiezan a conectar con quienes comparten un tiempo y pierde importancia el papel de los iPhones en la definición de sus vidas.

En una conexión recién encontrada con otro ser humano con el que comparten un espacio vivo, laboral y creativo, los visitantes reaprenden cómo se experimenta la compasión y la risa, pero no como una película o un meme de internet, sino riendo y sintiéndose realmente alegres en presencia de los demás. De pronto, personas que nunca han experimentado el silencio pueden acabar descubriéndose sentadas y respirando simplemente, observando el vuelo de los pájaros de árbol en árbol o acariciando sencillamente a un perro. Así es como acaban descubriendo que el mundo virtual al que acceden a través de las redes sociales y sus teléfonos inteligentes no es tan interesante como el mundo que los rodea.

Yo he presenciado transformaciones parecidas en los retiros de liderazgo consciente. Los participantes a menudo experimentan las primeras sesiones de práctica, donde están prohibidos los iPhones y los ordenadores portátiles, como una especie de síndrome de abstinencia. Al llegar, sin embargo, el último día del entrenamiento, son muchos los que se han tornado conscientes de las cosas que habitualmente soslayamos –o que nos perdemos– mientras vivimos sumidos en el mundo virtual. El descubrimiento de la pequeña imagen, la única que nos dice algo sobre nosotros, suele ser la puerta de acceso más adecuada para entender nuestra obligación de ver la gran imagen y nuestra capacidad de influir en ella.

En ningún lugar queda más claro este descubrimiento que en la noche del sábado en la que George, presidente de una empresa textil, contó al grupo lo que había experimentado después de la meditación de la noche anterior en la que iniciamos un periodo de silencio que acabaría al día siguiente y durante el cual no habría televisión, iPhones, ordenadores ni charlas.

Cuando, el sábado por la noche, pusimos fin al silencio y empezamos a hablar de nuestra experiencia, George fue el primero en hablar:

Desde que, hace tres días, empezó este retiro, volvía, después de cada sesión, a mi habitación para echar un vistazo a mi BlackBerry. Pero ayer, sabiendo que, durante el periodo de silencio, no debíamos utilizar dispositivos electrónicos, lo metí en la maleta y, cuando anoche salí de la sesión y mi mano se dirigió rutinariamente al bolsillo, mi BlackBerry ya no estaba ahí. En ese momento, recordé algo que Janice había dicho sobre el firmamento nocturno y, cuando levanté la mirada y eché un vistazo, me quedé cautivado por la magnificencia del espectáculo. Entonces recordé que llevaba veinte años sin mirar las estrellas y, dispuesto a contemplarlas, me acosté en la hierba. No sé cuánto tiempo permanecí ahí, absorbo en ese paisaje. Finalmente me puse en pie y fui a acostarme, pero, cuando esta mañana me despertó la alarma, el primer pensamiento que acudió a mi mente fue: ¿Qué me habría perdido de haber seguido con la costumbre de mirar mi BlackBerry?

Hubo un silencio profundo en el círculo mientras George nos contaba esa historia, que nos ofreció una comprensión de la «pequeña imagen» que nos ayuda a recordar la «imagen global». No hay nada equivocado en los iPhones, los ordenadores portátiles y las BlackBerrys. Necesitamos esos aparatos para trabajar en el mundo actual, pero, cuando se hacen cargo de nuestra vida y no los utilizamos para apoyar el modo en que queremos vivir, perdemos parte de nuestra humanidad, la faceta habitualmente más rica del ser humano.

El Foro Económico Mundial

A pesar de que yo ya había trabajado con líderes de todos los sectores de la sociedad que, aun cuando establecen los objetivos inmediatos de su organización, procuran no olvidar la gran imagen y su deseo de influir positivamente en ella, en ningún lugar me ha resultado esto más evidente que en el Foro Económico Mundial. Durante una semana al año, el pintoresco pueblo de montaña de Davos, ubicado en el suroeste de Suiza, se convierte en el centro de un gran acontecimiento que congrega a personas influyentes procedentes de todos los sectores de la comunidad global que viajan hasta allí en avión, tren y autobús para compartir varios días, en enero, en los Alpes nevados, hablar y establecer relaciones. Se trata de un encuentro que gira en torno al modo más adecuado de cambiar el mundo.

El Centro de Congresos y las salas de conferencias de los hoteles del pueblo se convierten en lugares de encuentro de los distintos grupos que se reúnen para hablar sinceramente sobre los grandes problemas y las grandes oportunidades que nos ofrece el mundo. En los talleres, los laboratorios de ideas, las comidas, las cenas, los pasillos y los autobuses que conducen a las distintas salas de reunión, las conversaciones y debates discurren fuera del alcance de los medios. El hecho de que estos tengan un acceso limitado a ciertas sesiones plenarias y que se instruya a los participantes a que no identifiquen a las personas que, en las reuniones o las conversaciones, hicieron tal o cual comentario alienta la sinceridad de las interacciones. Y también crea un entorno que nos recuerda la gran imagen –el hecho de que todos estamos juntos en este viaje– en el que puede florecer el liderazgo valiente.

Entre los asistentes hay primeros ministros, reyes, princesas, líderes de la industria, artistas, emprendedores sociales, líderes de opinión, músicos, académicos, científicos y un selecto grupo de los discípulos de personas como Bill Clinton, Vladímir Putin y Angela Merkel. Yo fui honrada con una invitación a asistir al encuentro de 2013 para presentar mi trabajo en uno de los talleres de los foros y dirigir una sesión de meditación por la mañana, la primera que, al respecto, se ofreció en Davos.

La preparación de este taller fue un viaje que me acompañará siempre, porque me enfrentó a ese viejo refrán que dice «Ten cuidado con lo que deseas porque puede convertirse en realidad». Por una parte, no era muy probable que tuviese otra oportunidad para llevar el entrenamiento del liderazgo consciente a líderes cuya onda

expansiva pudiese marcar una diferencia, y, por la otra, tendría la posibilidad de dirigir un taller de liderazgo consciente en un momento en que el mindfulness era fundamentalmente conocido como un entrenamiento para reducir el estrés o gestionar los problemas de salud y recién empezaba a ser conocido como un entrenamiento mental, valioso para los líderes. Era muy poco probable que un taller de entrenamiento mental, destinado al cultivo y desarrollo de la concentración, la visión clara, la creatividad y la compasión, llamara la atención de muchos de los presentes. Sea como fuere, yo estaba tan convencida de que el entrenamiento en liderazgo consciente era un aspecto tan fundamental del desarrollo del liderazgo que no estaba dispuesta a desaprovechar esa oportunidad.

Cuando los organizadores me pidieron detalles sobre el modo en que quería presentar el taller, respondí que debía contar con tiempo suficiente para no limitarme a ofrecer una visión teórica, sino que también debería tener la posibilidad de llevar a cabo varias prácticas. No quería limitarme a describir el entrenamiento mental que cultiva el enfoque, la claridad, la creatividad y la compasión, sino contar también con la posibilidad de practicarlo y mantener algún diálogo al respecto. Y también quería contar con la presencia de un copresentador que trabajase directamente con la neurociencia del mindfulness, para lo cual recabé la ayuda de Mark Williams, profesor de psicología clínica de la Universidad de Oxford y director del Oxford Mindfulness Center. En este sentido, tuve la posibilidad de presentarlo con Mark, una persona con mucha experiencia y un auténtico experto en su campo. Yo presenté el entrenamiento en liderazgo consciente y la investigación en el puesto de trabajo y Mark nos habló de algunos de los resultados de las investigaciones llevadas a cabo por la neurociencia, que explora los efectos negativos de la complejidad de la vida moderna en la capacidad de la mente para ver con claridad y tomar buenas decisiones, efectos que el entrenamiento en mindfulness contribuye a minimizar.

El taller de experiencia del liderazgo consciente fue programado para la mañana del primer día del foro. De este modo, quienes se hubieran visto movilizados a la práctica tendrían la posibilidad de participar en las sesiones de meditación de la mañana programadas para todos los días.

Mark y yo llegamos al taller temprano y ayudamos al personal a colocar unas 25 sillas en semicírculo y algunas más apoyadas en la pared; lo único que nos quedaba por hacer era ver cuánta gente asistía.

Pero fueron tantas las personas que acudieron que el personal tuvo que traer más sillas hasta que, cuando la habitación estaba llena con unas 70 personas, nos vimos obligados a cerrar las puertas. Posteriormente nos enteramos de que había muchas más personas interesadas que no tuvieron la posibilidad de entrar, una respuesta a un taller de entrenamiento en el liderazgo consciente que superaba con creces nuestras mayores expectativas.

Cuando el taller empezó, me pregunté quiénes serían las personas que se habían interesado en ese taller y vi los rostros de los congregados, tuve una comprensión muy clara de la gran imagen, porque representaban la definición más clara de diversidad desde toda perspectiva imaginable (edad, religión, raza, etnia, género, etcétera). Allí había personas procedentes de sustratos y responsabilidades que abarcaban el espectro completo del quehacer humano, desde artistas hasta emprendedores, publicistas, economistas y la misma realeza, que habían acudido para aprender y experimentar un entrenamiento mental que, entre otras muchas cosas, nos enseñaría a sentir y estar más conectados... con nuestra sabiduría, con quienes que nos rodeaban y con el mundo en el que vivíamos y liderábamos. Nunca me había resultado tan claro el interés que despierta el entrenamiento en el liderazgo consciente. Y, en ese momento, me descubrí dedicándome unos instantes a respirar en la experiencia.

Comencé el taller presentando una figura que representa los fundamentos de la excelencia en el liderazgo (el enfoque, la claridad, la creatividad y la compasión, véase el **capítulo 3**) y luego hablé del modo en que la práctica de la meditación y las pausas deliberadas cultiva y fortalece esos fundamentos. Mark presentó después los resultados de la investigación en neurociencia cognitiva realizada al respecto y habló del impacto que, en un mundo caótico como el nuestro, tiene la capacidad de ver las cosas con más claridad y tomar mejores decisiones. Finalmente señalé el modo en que el Institute for Mindful Leadership ha estado llevando este entrenamiento a organizaciones de todo el mundo.

Además de detenernos a practicar la meditación, también llevamos a cabo una reflexión sobre la excelencia en el liderazgo y emprendimos un diálogo abierto en este sentido. El grupo resultó brillante, cordial e interesado y, como ha sucedido con todos los grupos de líderes que he dirigido, no tardaron en ponerse de manifiesto los desafíos a los que, en el siglo XXI, se enfrenta el liderazgo.

Entre los problemas más evidentes identificados por los participantes destacó el reconocimiento de que habitualmente se hallaban sobrecargados de trabajo y continuamente distraídos, sin espacio para encontrar formas más adecuadas de emprender u orientar el cambio. Seguimos enfrascándonos en una modalidad multitarea por más que sepamos que esa actitud nos lleva a perdernos muchas cosas y, aunque logremos que las cosas se hagan, no encontramos el espacio ni el tiempo necesarios para reconocer los logros, informar a nuestros equipos y aprender de los errores. Y tampoco contamos con el espacio necesario para determinar no solo el modo en que queremos liderar, sino el modo también en que *necesitamos hacerlo* para marcar una diferencia real en la manera en que solemos enfrentarnos a los retos organizacionales y globales.

El grupo logró también una mayor comprensión de los costes personales de la distracción y la sobrecarga de trabajo. Cuando conté la historia de un hombre exitoso que, gracias a la práctica del mindfulness, se dio cuenta de que había perdido la oportunidad de estar presente la mayor parte de su vida, se hizo un profundo silencio en la habitación y advertí el claro gesto de asentimiento de muchos de los presentes. Sabemos muy bien que trabajar duro sin prestar una atención plena a lo que hacemos y al modo en que lo hacemos nos deja sencillamente vacíos.

También fueron muchas las personas que, cuando el taller terminó, se quedaron en la sala para contarnos personalmente su experiencia. De hecho, durante los cuatro días siguientes tuve la ocasión de escuchar a personas que habían asistido al taller y me contaban, al cruzarnos en los pasillos, el comedor o en otra reunión, sus increíbles e inspiradoras historias de un liderazgo revolucionario.

Un joven líder de África me contó su expectativa de llevar el entrenamiento del mindfulness a la nueva generación de líderes de su país, donde suele decirse que, a los 40 años, un líder ya se ha corrompido. Ese joven quería un tipo diferente de liderazgo. Otra persona me contó su esperanza de que el entrenamiento en liderazgo consciente pudiera ayudarle a equilibrar la diferencia de oportunidades entre hombres y mujeres característica de los países de Oriente Medio. Varias personas me contaron los problemas que, para sus respectivas organizaciones, provocaba una economía inestable y el malestar que experimentaban cuando se veían obligados a despedir a personas y se preguntaban si el entrenamiento en liderazgo consciente podría cambiar las circunstancias que llevaban a tomar esas decisiones. También hubo quienes me contaron

que estaban sencillamente agotados y necesitaban encontrar otra forma de enfrentarse a las complejidades de sus vidas y las responsabilidades crecientes del liderazgo.

Una madre de Oriente Medio con una hija autista me contó su preocupación por el hecho de que, en su país, no contara con servicios de apoyo y me preguntó si, además de ayudarla personalmente, un retiro de liderazgo consciente podría enseñarle algo que pudiera ayudar también a su hija.

Yo me sentí profundamente conmovida por todas estas conversaciones. Cuestionando el cliché habitual de los líderes como personas exclusivamente preocupadas por el éxito de su organización, su próxima campaña, su persona pública o enriquecer su propio valor, también hay quienes quieren ser mejores líderes para, de ese modo, cambiar las cosas. Y, aunque esa reunión incluía a personas muy diferentes, todas ellas compartían la misma motivación, ver la imagen mayor y no gustarles y el consiguiente impulso, educación, influencia y pasión de esbozar una nueva imagen.

Atrapado

De un modo u otro, las personas que asisten a un taller de liderazgo consciente descubren algo sobre sí mismas. Aun en el pequeño tanteo del entrenamiento que pude transmitir a través de ese taller, un participante hizo un importante descubrimiento. Nathan, un joven hombre de negocios, se me acercó al día siguiente para comentarme su experiencia y, sonriendo de oreja a oreja, dijo: «Debo decirle que este taller ha transformado mi vida». No estoy seguro de ello, pero, como vicepresidente desde hace más de 15 años, sé perfectamente que, cuando los buenos líderes se ven conmovidos por algo, no es fácil que lo dejen escapar. Esta es la historia de Nathan:

Acababa de sentarme en mi silla con mi ordenador portátil y mi teléfono para poder tuitear de inmediato, como suelo hacer en los talleres y presentaciones a los que asisto, cualquier experiencia que merezca la pena. Así es como habitualmente comparto con personas conocidas los foros a los que asisto, de modo que no me gustó mucho que nos pidiera que apagásemos nuestros teléfonos y dejásemos los ordenadores bajo la silla. De hecho, estaba muy enfadado y mi malestar creció cuando usted empezó a hablar.

Había decidido marcharme porque eso no era para mí y, como la habitación estaba llena, nadie se preocuparía si me escabullía por la puerta trasera. Pero, cuando estaba a punto de recoger el ordenador, usted nos pidió que permaneciéramos en silencio para empezar la primera meditación, de modo que estaba atrapado porque, si me levantaba, podía hacer ruido.

Entonces cerré los ojos y empecé a escuchar sus instrucciones sobre meditación, pero lo único que advertí al comienzo era lo enfadado que estaba y la tensión y malestar que experimentaba en mi cuerpo. En la medida, no obstante, en que la meditación prosiguió, advertí que algo se ablandaba, no solo en mi cuerpo, sino también en la ira. Entonces decidí que, aunque tuviese la oportunidad de escaparme, me quedaría a prestar atención a lo que ocurriera.

La siguiente práctica estaba algo más cómodo y me pregunté si mi reacción habitual a algo inesperado o que me resultaba incómodo solía ser tan desproporcionada. Ahora me pregunto por las cosas que me pierdo cuando me comporto así y estoy tratando de descubrir qué ocurre si no lo hago. ¿Qué pasa si permanezco sencillamente abierto e interesado en lo que ocurre? ¿Qué podría descubrir en tal caso?

Nathan llegó a Davos porque tenía interés en la gran imagen y en su capacidad para influir en alguna de las complejidades del mundo actual. El liderazgo consciente le permitió descubrir que, antes de descubrir el papel que podríamos desempeñar en un contexto mayor, tenemos que entender el modo en que nuestros pensamientos y emociones determinan lo que vemos y lo que dejamos de ver. Nathan descubrió, en ese taller, algo que podría estar limitando su capacidad de ver claramente y liderar con excelencia. Y esa mayor conciencia de su reacción a las cosas que le hacían sentir incómodo aumentó su capacidad de ver más fragmentos de la gran imagen y más oportunidades, por tanto, de marcar una diferencia.

La práctica del liderazgo consciente y la gran imagen

Es fácil dejarse arrastrar por los pormenores de la vida y perder la imagen global. Aquí es precisamente donde la práctica de la meditación y las pausas deliberadas pueden ayudarnos a abstraernos lo suficiente de los detalles como para formularnos las preguntas importantes. Cuanto más familiarizados estamos con advertir nuestros pensamientos, emociones y sensaciones corporales, mejor sintonizamos con las situaciones en las que, antes de tomar una decisión, podemos ver la gran imagen.

La detención que acompaña a la práctica de una pausa deliberada puede abrir el espacio necesario para formularnos una pregunta o tomar una decisión importante. Y ese espacio también nos recuerda que la situación en la que nos encontramos nunca consiste en *ganar a toda costa, todo o nada, blanco o negro o mi camino o la autopista*.

La visión de la gran imagen nos recuerda nuestra conexión, nuestra responsabilidad y nuestra capacidad de mantener una mente abierta y compasiva. Y también nos recuerda la posibilidad de cambiar las cosas.

Esto es lo que cada mañana, a fin de cuentas, nos levanta de la cama. Queremos que nuestra contribución vaya más allá de un ascenso o un aumento de salario. Queremos saber que lo que hacemos realmente importa a *alguien* o *algo* mayor que nosotros. Si nos detenemos lo suficiente como para escuchar con profundidad, podremos advertir la emergencia de ese impulso en nuestro interior. Quizás lo hayamos advertido ya durante la práctica de meditación. Hay algo, en este sentimiento, muy familiar, algo que nos es fundamental y que se ve movilizado por la comprensión de la gran imagen de la que todos formamos parte y en la que todos, en consecuencia, estamos conectados. Y esto es cierto para todos nosotros. Cada uno puede buscar formas grandes y pequeñas de influir en nuestro mundo. Y, cuando ocupamos una posición de influencia, tenemos la ocasión de poner nuestra educación, nuestra creatividad y el acceso a los recursos que estén a nuestro alcance para cambiar, en la medida de nuestras posibilidades, el mundo. Estas son las responsabilidades y privilegios que conlleva el liderazgo.

15. El desarrollo del potencial para liderar

Todo el mundo lleva, en su interior, buenas noticias. ¡La buena noticia es que no sabemos lo grandes que podemos ser, lo mucho que podemos amar y cuánto podemos lograr! ¡Así de grande es nuestro potencial!

ANA FRANK

El entrenamiento de nuestra mente a través de las meditaciones, reflexiones y pausas deliberadas que componen el liderazgo consciente puede actualizar lo que ya somos. Y, como he experimentado, tanto a nivel personal como en las organizaciones a cuyos empleados he enseñado y en los retiros del Institute que he dirigido para líderes de todo el mundo, la onda resultante provocada por la incorporación de ese entrenamiento en nuestra vida puede transformar nuestra organización y nuestra comunidad.

¿Cómo tiene lugar esta transformación?

Esto, en la mayoría de los casos, sucede poco a poco. Primero nos vemos sorprendidos por el simple acto de detenernos. Y, por más que tengamos una vaga sensación de ocupación, solo cuando desconectamos durante un tiempo nuestros aparatos electrónicos y otras distracciones volvemos a habitar nuestro cuerpo, nuestra mente y nuestro corazón. La meditación cotidiana nos enseña a estar regularmente con nosotros y darnos *realmente* cuenta, por tanto, de cómo lo estamos haciendo; no del modo en que creemos que lo estamos haciendo o del modo en que los demás creen que lo estamos haciendo. Podemos advertir el agotamiento, el dolor, el malestar, las preguntas o las emociones desconocidas. Podemos detenernos lo suficiente como para estar profundamente agradecidos a la vida que se nos ha dado y a los muchos regalos con que nos bendice. Podemos empezar a advertir las conductas condicionadas derivadas de nuestra reacción a los desencadenantes emocionales o circunstanciales. Y también podemos empezar a ver los muchos modos en que estamos traicionando nuestros principios o desatendiendo las cosas más importantes de la vida porque, en ese momento, algo nos parece más urgente.

La vida mental que, como ya hemos visto, va mucho más allá del simple uso del cerebro analítico es un territorio por explorar y en el que a diario nos aguardan nuevos descubrimientos. Pero esta exploración no siempre es un viaje de placer porque, cuando nos enfrentamos a nosotros mismos, a quienes nos rodean y al entorno en que vivimos y trabajamos, acabamos descubriendo cosas que hemos estado ignorando o reprimiendo mucho tiempo, a veces incluso décadas. Cuando desarrollamos la claridad y el enfoque, sin embargo, también estamos desarrollando la creatividad y la compasión. Descubrimos nuestra inventiva y experimentamos los increíbles momentos de alegría y paz que, aunque rara vez los hayamos advertido, siempre nos han acompañado.

Hemos aprendido a crear el espacio para tomar decisiones deliberadas sobre lo que descubrimos y lo que finalmente vemos. Hemos aprendido a enfrentarnos a esos descubrimientos con una apertura y coraje que nos lleva a soluciones creativas. Y, lo que es más importante, hemos aprendido algo sobre el papel fundamental que desempeña la compasión en el liderazgo y la vida excelente. La compasión también nos permite entender que el sufrimiento que nos rodea pertenece a todo el mundo, y nuestro propio sufrimiento como parte de lo que somos al que, de un modo amable y bondadoso, podemos reconocer y atender.

Igualmente importante es tomarnos el tiempo necesario para entrenarnos y descubrir formas nuevas de relacionarnos con lo que aparece. De este modo, advertimos el miedo y, en lugar de enterrarlo, nos acercamos y empezamos a interesarnos por él y a aceptarlo amablemente. Así es como aprendemos a reconocer y asumir la realidad actual, tal cual es.

El siguiente paso consiste en ver si podemos tomar decisiones más sabias que las que tomamos en el pasado. En la medida en que nos acercamos al miedo y empezamos a interesarnos por él, por ejemplo, nos damos cuenta de que no necesitamos esforzarnos tanto en distraernos de él y entender incluso que se basa en una serie imaginaria de consecuencias cuya ocurrencia es muy improbable.

Y, en la medida en que tratamos de encarnar nuestra práctica, no tardamos en darnos cuenta de que a menudo basta con un pequeño cambio. Ya sea que nos dirijamos compasivamente a una persona con la que tenemos problemas, que renunciemos a un relato que nos mantiene atrapados en un estilo de vida saturado de reuniones, o que vayamos un paso más allá de nuestras pequeñas agendas hasta llegar a ver la imagen

global, un pequeño paso puede acabar provocando grandes cambios. El liderazgo consciente no nos pide que cambiemos nada ni a nadie, solo nos enseña a ser más plenamente conscientes de lo que hay y nos invita a experimentar con decisiones deliberadas que provocan pequeños cambios. La práctica nos permite ver formas nuevas y más adecuadas de enfrentarnos a cada momento, seguir aprendiendo y mantener la fortaleza y el cultivo de nuestra capacidad innata de concentrarnos, ver claramente, ser creativos y encarnar la compasión. Estas son las habilidades que nos ayudan a mejorar la *capacidad de conectar* con nosotros mismos, con los demás y con nuestra comunidad, y a perfeccionar nuestra *capacidad de poner en marcha el cambio* de un modo creativo, respetuoso y colaborativo.

El efecto de la presencia en el liderazgo en nuestro mundo

Si ocupamos una posición de influencia –y somos, por tanto, líderes en el sentido que, en este libro, empleamos el término–, la integración de la práctica en nuestras responsabilidades cotidianas influirá en las decisiones que tomemos y empezará a afectar rápidamente a los demás. No tardaremos entonces en advertir, a los pocos días de práctica cotidiana, los momentos en los que no estamos presentes y nos comportamos como autómatas, y también podemos ver que el entrenamiento nos ha enseñado a redirigir nuestra atención al momento presente. De este modo, la atención plena afectará a nuestra experiencia y a la experiencia de las personas con las que, durante ese día, nos relacionemos.

El hecho de dirigir de nuevo nuestra atención también implica la aplicación de todas nuestras capacidades a lo que estemos haciendo, en lugar de limitarnos solamente al 20%, mientras que el otro 80% se ocupa de recordar el pasado o planificar el futuro. Y, cuando así lo haces, también aplicas los principios del liderazgo y tu comprensión de lo que es importante. De ese modo, escuchas a los demás con atención plena, adviertes el impulso a quitártelo de encima y, en su lugar, decides ser lo suficientemente valiente como para tolerar la ambigüedad que implica una situación nueva y esperar, antes de tomar una decisión, a que el polvo se asiente. Esta es una forma de encarnar más sistemáticamente la *presencia en el liderazgo*.

¿Qué es la presencia en el liderazgo?

Es la capacidad que todos tenemos de estar completamente presentes. Es algo que nosotros sentimos y los demás también sienten. El líder que encarna la presencia en el liderazgo es:

- No crítico
- Mentalmente abierto
- Emocionalmente abierto
- Consciente de sí mismo
- Paciente
- Humilde
- Confiado
- Colaborador
- Compasivo

¿Te suena familiar? Tú podrías elaborar también una lista parecida partiendo de la reflexión sobre el ejercicio de la excelencia en el liderazgo que hemos presentado en el **capítulo 3**.

El cultivo de la presencia en el liderazgo no solo nos formula la pregunta «¿Qué quieres hacer cuando seas mayor?», sino también «¿Quién quieres ser cuando seas mayor?».

La primera pregunta (¿qué queremos hacer?) es finita y estrecha y se limita al mundo externo, mientras que la segunda, por su parte (¿quién queremos ser?), es infinita, inspiradora y completamente interna. Cuando entrenamos nuestra mente en el cultivo del enfoque, la claridad, la creatividad y la compasión, abrimos un espacio para liderar. Y, en ese espacio, podemos tomar decisiones que nos aproximen más a quienes queremos ser de mayores.

Una mañana estaba leyendo una entrevista a James Hackett, CEO de Steelcase y, cuando le preguntaron sobre su lección más memorable del liderazgo, respondió que, en su trabajo, había conocido a muchos CEO y había advertido que los más eficaces y genuinos son los que saben adaptarse a cada circunstancia y transmiten una «sensación de paz y de conciencia de sí que envía el mensaje “sé quien soy”».

Yo me vi conmovido por sus palabras y por la fuerza con que resonaban con mi experiencia de los últimos 25 años. En sus palabras, la invitación a ser conscientes de sí

mismo y de encarnar la autenticidad en el puesto de trabajo parecía simple. «¡Sé tu mismo! Parece sencillo, ¿no es verdad?».

Pero la práctica del liderazgo consciente pone claramente de relieve que, por más fácil que parezca, cobrar conciencia de nosotros mismos no tiene nada de sencillo. Sin embargo, además de los problemas que implica entrenar nuestra mente, están las realidades que entraña el desempeñar un papel de liderazgo en el mundo actual. Son muchos los problemas que pueden obstaculizar nuestro camino para convertirnos en una persona influyente en muchas organizaciones y grupos, podemos presentarnos con interesantes invitaciones sin comportarnos según nuestros valores y nuestra ética. De un lado están las reglas no escritas de la organización, las historias sobre la necesidad de «gestionar» la obligación de cumplir los objetivos trimestrales, la necesidad de «hacer algo», aun cuando la paciencia sea la mejor vía, y las explicaciones sobre lo que tal o cual persona u organización están haciendo en el mercado laboral como justificación de acciones que nos llevan a zonas. En tales momentos, se necesita fortaleza y valor para seguir siendo nosotros. Y, cuanto más tiempo invertimos en observarnos y entendernos, más probable es que descubramos la fortaleza y el valor. Esto no es fácil, pero la decisión, no obstante, es muy sencilla porque, cuando tomamos decisiones que no concuerdan con quiénes somos, una pequeña parte de nosotros se pierde, quizás de manera definitiva.

Reflexión: ¿quién quieres ser?

En cierta ocasión guie, durante una sesión de repaso para alumnos de liderazgo consciente, a un grupo de líderes experimentados a través de esta reflexión y me quedé profundamente conmovida por las respuestas que compartimos al final de la sesión. Se trata de una reflexión que nos invita a conectar con nosotros mismos y ver si somos quienes queremos ser y vivimos la vida que queremos vivir.

Siéntate en una postura cómoda, con las plantas de los pies apoyadas en el suelo y las manos en el regazo. Deja que tus ojos se cierren suavemente y empieza a practicar con la respiración. Cuando tu cuerpo y tu mente se establezcan en el silencio, pronuncia suavemente y en voz alta la siguiente frase de David Whyte:

Llegará el momento en el que descubrirás que te has comprometido con cosas demasiado pequeñas.

¿Qué sensaciones, pensamientos y emociones emergen? ¿Qué palabras resuenan contigo?

Recuerda que, cuando practicas con una reflexión, conviene dejar a un lado la primera o las dos primeras respuestas que aparezcan y repetir luego la frase, permaneciendo abierto e interesado en cualquier cosa que aparezca.

Tómate, para ello, el tiempo que necesites. Siéntete libre para volver a practicar con la respiración si te descubres evaluando o analizando lo que aflora. Y, cuando tu mente se concentre más, repite de nuevo la frase y ten en cuenta lo que aparece.

Quizás escuches la palabra «descubrirás» como recordatorio de lo claro que puedes ver cuando estás presente. Quizás estas palabras te recuerden la posibilidad de abrir un espacio para acceder a las intuiciones de tu sabiduría interna y no limitarte a confiar en la capacidad discursiva de la mente.

Tal vez te descubras preguntándote por la definición de «pequeño». ¿Qué significa «demasiado pequeño»? ¿Es algo que los demás te dicen que hagas? ¿Algo que alguien te ha dicho que debes hacer porque es bueno para él? ¿Algo que no moviliza completamente tus capacidades o no alienta tus pasiones? ¿Se trata de algo tan centrado en los resultados a corto plazo que te lleva a ignorar la imagen global?

Quizás te preguntes qué te hace pequeño. ¿Identificarte demasiado con el *statu quo*? ¿Es acaso el miedo? ¿Te acerca la amplitud a la grandeza? ¿Pasa tu rol como líder por abrirte a esa grandeza?

¿Qué significa «comprometerte»? ¿Te has comprometido con algo? ¿Lo has hecho o no?

Hay personas que, durante toda su vida adulta, han seguido un camino prescrito. ¿Sigue funcionando todavía ese camino? ¿Hay aspectos que han dejado de ser –o quizás nunca fueron– nutrientes o que no concuerdan con nuestros principios y nuestra pasión? ¿Necesitamos, si estamos demasiado centrados en el qué de nuestro trabajo, pasar a preguntarnos por el cómo? ¿Dónde están las oportunidades ganar-ganar-ganar (es decir, las oportunidades que son buenas para la organización, buenas para los empleados y buenas para la comunidad)? ¿Cómo podemos liderar de un modo realmente grande?

Dedica luego un tiempo, cuando estés dispuesto, a escribir tus respuestas. El acto de escribir puede ayudarte a aclarar y profundizar en las palabras y frases que floren durante la reflexión. ¿Te llevan esas comprensiones, tal como las consideras en tus escritos, a tomar una nueva decisión? ¿Te has comprometido con cosas que son demasiado pequeñas? ¿Darás en tal caso esta semana un paso hacia algo mayor?

El efecto onda expansiva

Quisiera acabar compartiendo ahora un último pensamiento: nunca subestimes el efecto onda expansiva. Todo el mundo tiene la capacidad de liderar con excelencia. La excelencia en el liderazgo se deriva del cultivo de la conciencia de uno mismo y del espacio necesario para tomar decisiones centradas, claras, compasivas y creativas. Cada decisión que tomes puede provocar una onda expansiva de efectos inimaginables.

Nuestro mundo necesita líderes atentos, personas que encarnen la presencia en el liderazgo. Necesitamos líderes que no solo se entiendan a sí mismos, sino que tampoco teman permanecer con el corazón abierto y la fortaleza de carácter necesaria para tomar decisiones éticas. Los problemas a los que nos enfrentamos no son insuperables, pero requieren un nuevo tipo de liderazgo. Cuanto más practiquemos y más formas diferentes descubramos de estar presentes en nuestra vida, probablemente también descubramos formas diferentes de influir en la vida de los demás, en nuestro equipo, en nuestra familia, en nuestra organización y en nuestra comunidad. Un pequeño paso puede iniciar un cambio y un pequeño cambio puede contribuir a la creación de un mundo mejor. La decisión es solo tuya. ¡Disfruta del viaje!

Agradecimientos

Yo nunca había pensado en convertirme en ejecutiva, en organizar y dirigir retiros y cursos de liderazgo consciente o, en ese mismo sentido, en escribir un libro. Y la verdad es que jamás hubiera podido hacerlo sin la ayuda, sabiduría y aliento de muchas personas extraordinarias. Estas personas caen en tres grandes grupos, tres hilos que, cuando se entrelazan, han configurado mi vida hasta el momento.

El primero de ellos es el hilo del derecho y el liderazgo. Mi carrera, en este sentido, se ha visto afectada por los miles de colegas y clientes a los que he conocido durante estos últimos 25 años. Cada una de esas experiencias ha sido, para mí, un camino para el aprendizaje y el desarrollo. Y, aunque esas personas sean demasiado numerosas para enumerarlas, quiero expresar mi más profunda gratitud a quienes me permitieron compartir las alegrías y los sinsabores del liderazgo en el mundo actual.

El segundo hilo que configura mi vida es el hilo del mindfulness. Tuve la suerte de haber sido introducida al mindfulness por Jon Kabat-Zinn y le estoy profundamente agradecida por su aliento y apoyo a lo largo de la última década. También estoy muy agradecida a Saki Santorelli, que fue un guía paciente cuando mi práctica empezó a evolucionar y que me enseñó el arte de la enseñanza del mindfulness cuando nos convertimos en colaboradores y organizamos los primeros retiros de liderazgo consciente.

Los retiros, cursos y apoyo continuo que han acabado convirtiéndose en el eje del Institute for Mindful Leadership han ido desarrollándose y perfeccionándose como resultado de la curiosidad y sinceridad de mis colegas de General Mills. Estoy muy agradecida a los ejecutivos, jefes y directivos que exploraron el entrenamiento del liderazgo consciente, formularon preguntas muy interesantes sobre su práctica personal y compartieron sus ideas y entusiasmo por aplicar el entrenamiento a los retos del

liderazgo y a todos los niveles de la organización. Considero un gran honor haber compartido con vosotros este viaje.

Encontrar el valor necesario para dar el salto necesario con el fin de renunciar a mi posición en General Mills y poner en marcha el Institute for Mindful Leadership, una organización sin ánimo de lucro, resultó mucho más sencillo con el apoyo de mis queridos amigos. Estas fueron las personas que creyeron en la misión del Institute y estuvieron dispuestas a ayudarme a convertirlo en realidad: Susan Albers, Sandy Behnken, Vikram Ghosh, Jim Gimiany, Autumn Huiras, Mariann Johnson, Florence Meleo-Meyer y Terry Pearson. Gracias a todos por apoyarme en esa creencia, especialmente en aquellos momentos en que mi mente estaba llena de dudas y preocupaciones. Y, una vez que el Institute se convirtió en una realidad, tuve la suerte de verme rodeada de los miembros talentosos del primer cuadro de directores del Institute: Patricia Barrick, Joe Ens, Jim Gimian, Peter Krembs, Anita Lauricella y Peter Thompson. Gracias a todos por vuestra valiosa guía y generosidad.

Este libro debe su existencia a un hábil equipo de profesionales. Gracias a ti, Jim Gimian, por tu ayuda y apoyo en el estadio de propuesta del libro y a lo largo de todo el proceso que ha concluido con su publicación. Gracias a ti, Stephanie Tade, mi agente, por establecer contacto con una gran empresa editorial, Bloomsbury Publishing. Gracias también a ti, Peter Ginna, mi editor, por tus comprensivos comentarios y sugerencias y tu entusiasmo por el proyecto. Y gracias también a todo el equipo de Bloomsbury responsable de llevarlo a la imprenta y, finalmente, a las estanterías, especialmente a George Gibson, Rob Galloway, Nikky Baldauf, India Cooper, Laura Keefe, Summer Smith, Marie Coolman, Cristina Gilbert y Derek Stordahl.

También quiero manifestar mi especial agradecimiento a Barry Boyce, editor de producción y amigo, cuyo sabio apoyo y habilidad editorial no solo han mejorado el libro, sino que han convertido también la experiencia de escribirlo en un viaje de exploración y aprendizaje. Ha sido un privilegio trabajar con alguien que «ha hollado» tan claramente el camino del mindfulness.

El último de los tres ítems a los que antes hacía referencia es el hilo de mi vida, que empieza con mis queridos padres, Joseph y Gloria Marturano, y mis mejores amigos, mi hermano Tom y mi hermana Diane. La vida me ha bendecido de muchos modos, pero ninguna de esas bendiciones ha sido tan importante como la de formar parte de una familia tan amorosa. Gracias a todos los miembros de las familias a las que pertenezco:

Marturano, Thomson, Lauricella, Cioce, Gemborys, Capasso y Dobroski. Su amor y apoyo es la fuente de la que siempre extraigo fortaleza y coraje.

Y la joya en torno a la cual se entrelazan todos esos hilos es mi familia inmediata: mi esposo, Peter Thomson, y mis hijos, Brian Marturano Thomson y Lauren Marturano Thomson. Gracias, Brian y Lauren no solo por mantenerme a base de té verde durante los largos días de escritura, sino también por todo vuestro duradero amor y comprensión.

Y a ti, Peter, no tengo palabras para expresarte la profunda gratitud y amor que siento. Has compartido generosamente conmigo tu amor, tu sabiduría, tu apoyo eterno y tu paciencia. Nuestras vidas, de las que forman parte este libro y el trabajo del Institute, son el fruto de nuestra infrecuente camaradería. Sin ti, este viaje hubiese sido sencillamente imposible. Te estaré eternamente agradecida.

Apéndice 1.

Índice de meditaciones, reflexiones y pausas deliberadas

Meditaciones

Instrucciones básicas de la meditación consciente y conciencia de la respiración y sonido

Meditación en la silla de escritorio

Comunicación atenta. Escucharse uno mismo

Comunicación atenta. Escuchar a los demás

Meditación del paseo atento

Introducción a la meditación sobre los pensamientos y las emociones

Meditación de la conciencia de las emociones

Meditación de la bondad. Primera parte

Meditación de la bondad. Segunda parte

Reflexiones

Reflexión sobre la excelencia en el liderazgo

Reflexión sobre los principios del liderazgo consciente

Reflexión sobre la agenda

Reflexión sobre la inspiración

Reflexión: ¿quién quieres ser?

Pausas deliberadas

Instrucciones básicas de las pausas deliberadas

Pausa deliberada: reunión atenta

Pausa deliberada: renunciar a las expectativas

Apéndice 2.

Esbozo de una práctica personalizada

Semana	Meditaciones (mínimo de dos meditaciones de 10 minutos al día)	Pausas deliberadas	Reflexiones
1	Meditación de la respiración y del sonido	Tres al día	
2	Meditación en la silla de escritorio	Tres al día	¿Qué es la excelencia en el liderazgo?
3	Alternar entre la meditación de la respiración y del sonido y la meditación de la silla de escritorio	Tres al día	Reflexión sobre la agenda
4	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación atenta: Escucharse a uno mismo • Meditación del paseo atento 	Cuatro al día (Incluida la reflexión sobre la agenda)	Reflexión sobre la inspiración
5	Meditación sobre los pensamientos y las emociones	Cuatro al día	¿Cuáles son los principios del liderazgo?
6	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación atenta: escuchar a los demás • Meditación de la bondad 	Cinco al día (incluida una reunión atenta)	¿Quién (no qué) quieres ser?
7 y más allá	Elegir dos meditaciones cada día. Aumentar el tiempo de práctica a medida que vamos adaptándonos	Seguir añadiendo pausas deliberadas (incluida la renuncia a las expectativas)	Utiliza la práctica de la reflexión para cualquier cuestión importante de tu vida

«En estas páginas encontrarás una valiosa sabiduría y consejos prácticos inestimables.»

Arianna Huffington

Una guía para integrar la práctica del mindfulness en nuestra vida cotidiana: comunicación eficaz, atención, innovación y planificación estratégica, al mismo tiempo que retos interpersonales como la escucha y el trabajo con los colegas difíciles.

Janice Marturano desarrolló su entrenamiento en «mindful leadership» mientras era consejera adjunta en General Mills y logró colocarla en el primer lugar entre las empresas estadounidenses interesadas en el liderazgo consciente. Su libro expone magistralmente las técnicas más útiles para integrar el liderazgo consciente en una vida ajetreada como la nuestra, ayudando a los líderes a superar los retos a los que se enfrentan. El resultado es una forma sencilla de liderar y vivir con excelencia.



Janice Marturano es fundadora y directora ejecutiva del Institute for Mindful Leadership, una organización sin fines de lucro destinada a entrenar y apoyar a los líderes en la exploración del mindfulness y la excelencia en el liderazgo. Es colaboradora del *Huffington Post*, el *Financial Times*, *Forbes* y *Time*.

EDITORIAL KAIROS: PREMIO NACIONAL A LA MEJOR LABOR EDITORIAL CULTURAL

Sabiduría perenne

Imagen cubierta: Claudio Bertoloni

www.mindfulleaders.org
www.editorialkairos.com
www.letraskairos.com

Índice

Portada	2
Créditos	3
Dedicatoria	4
Sumario	5
Introducción: El entrenamiento mental para el cultivo de la excelencia en el liderazgo	7
Parte 1. ¿Qué es el liderazgo consciente?	12
1. Liderar en medio del caos	13
2. La creación de un espacio para liderar	26
3. El mindfulness y la excelencia en el liderazgo	36
Parte 2. Prácticas de meditación para líderes	48
4. Cojines, vaciar la mente y otros mitos	49
5. Una pausa deliberada	58
6. Atenuar el ruido, captar la señal	67
7. Simplemente caminar... sentidos y sensaciones	79
8. Descubrir nuestros principios del liderazgo	86
9. Ver claramente los pensamientos y las emociones	93
10. Programando el espacio: lo urgente versus lo importante	100
Parte 3. Actualizar tus plenas potencialidades como líder	111
11. Liderar a través de la inspiración, no de la expectación	112
12. Más allá de los hechos: el papel de las emociones en el liderazgo	124
13. La compasión y la bondad en el puesto de trabajo	135
14. Ver la imagen global	145
15. El desarrollo del potencial para liderar	155
Agradecimientos	162
Apéndice 1. Índice de meditaciones, reflexiones y pausas deliberadas	165
Apéndice 2. Esbozo de una práctica personalizada	168
Contracubierta	169