La Mente del Líder

Cómo liderarte a ti mismo, a tu gente y a tu organización para obtener resultados extraordinarios

RASMUS HOUGAARD

JACQUELINE CARTER

Prólogos de

Alberto Ribera

Profesor de Dirección de Personas y Director Académico de Executive Coaching, IESE Business School

Arne Sorenson

Presidente y Jefe Ejecutivo de Marriott International

REM
REVERTÉ MANAGEMENT

The Mind of the Leader
La Mente del Líder

© Rasmus Hougaard and Jacqueline Carter, 2018
All rights reserved.

Esta edición:
© Editorial Reverté, S. A., 2019
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement@reverte.com

© Betty Trabal, 2019, por la traducción

Dirección editorial: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Maquetación: Patricia Reverté

Con la colaboración de:
Potential Project España

Enrique Escauriaza
Celia Pipó
Emilia Domenech
Sylvia Sonnendrucker
Stephen Stynes

www.potentialproject.es
spain@potentialproject.com

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

Impreso en España – *Printed in Spain*
ISBN: 978-84-949493-7-1
Depósito legal: B 17177-2019

Impresión y encuadernación: Liberdúplex, S. L. U.
Barcelona – España

1486

Contenidos

Prólogo de Alberto Ribera *vii*
Prólogo de Arne Sorenson *xi*

Introducción 1

1. El líder MSC 7

PRIMERA PARTE
Conócete y lidérate a ti mismo

2. Conócete a ti mismo 29
3. Lidérate conscientemente 55
4. El autoliderazgo generoso 79
5. Lidérate con compasión 99

SEGUNDA PARTE
Conoce y lidera a tus empleados

6. Conoce a tu gente 125
7. El liderazgo consciente 143
8. El liderazgo generoso 157
9. El liderazgo compasivo 177

TERCERA PARTE

Conoce y lidera a tu organización

10. Conoce a tu organización 199

11. Lidera para conseguir una organización consciente 211

12. Lidera para conseguir una organización generosa 229

13. Lidera para conseguir una organización compasiva 243

Epílogo: Lidera para un futuro difícil *257*

Apéndice A: La aplicación «La mente del líder» *261*

Apéndice B: Ejercicios para practicar la compasión *263*

Notas *267*

Agradecimientos *281*

Los autores *283*

El equipo de autores *285*

Índice *287*

Prólogo de Alberto Ribera

En el año 2008, cuatro de las cinco mayores empresas de US eran auténticos dinosaurios con más de 100 años de antigüedad y con productos o servicios aún más antiguos: Exxon, General Electric, AT&T y Procter & Gamble. Hoy en día, tan sólo 10 años más tarde, las cinco mayores tienen, de media, 29 años (Apple, Google, Microsoft, Amazon o Facebook), y la mayoría de sus productos son aún mas jóvenes y están en constante evolución.

Innovación, creatividad, adaptación al incesante cambio, agilidad… Esta parece ser la clave del éxito en el actual entorno económico y social. Todas las empresas buscan innovar con nuevos servicios y productos.

Parece difícil exigir innovación y creatividad en las empresas y en los equipos cuando el liderazgo y las estructuras organizacionales apenas han evolucionado. Una empresa ágil, adaptable y creativa requiere un liderazgo diferente al de las organizaciones centenarias.

En el marco económico actual, con este ritmo acelerado de innovación y desarrollo, donde las nuevas tecnologías constantemente quedan obsoletas y la incertidumbre es lo único estable, el liderazgo cobra más que nunca un valor trascendental: cómo llevar al equipo a centrarse en lo que realmente es más importante, en vez de perderse en lo urgente.

No solamente las organizaciones y los mercados han cambiado, los equipos también. Las nuevas generaciones de personas

creativas, trabajadoras y exigentes tienen distintas inquietudes, aspiraciones y demandas. El nuevo talento no abandona, o se desconecta de la empresa sólo por estrés o «burnout» —que lamentablemente sigue presente en no pocas organizaciones—, sino en muchos casos —cada vez más— por «boreout», porque el puesto de trabajo no cumple sus expectativas a nivel emocional. Además de las aspiraciones salariales, la estabilidad y la seguridad, se valora la existencia de nuevos retos, crecimiento, aprendizaje, un entorno humano de colaboración, bienestar, valores y propósito, tanto en el plano personal como en el profesional.

Para atraer y retener este talento joven y con elevado potencial no podemos esperar liderar con el mismo bagaje de competencias claves tradicionales: estrategia, visión, ambición, anticipación, orientación global, ... Se podría incluso afirmar que algunos elementos del estilo directivo que nos ha traído hasta aquí van a ser la barrera, el impedimento para avanzar en este nuevo futuro.

Se demandan líderes con una mentalidad fresca y preparada, que sepan desarrollar las habilidades que se requieren en el contexto actual: flexibilidad, autoconocimiento, resiliencia, generosidad, agilidad cognitiva y emocional, foco y capacidad de priorizar, compasión, empatía, presencia, reflexión, humildad, aceptación de la vulnerabilidad…, y una fuerte automotivación enraizada en un contagioso sentido de propósito.

Las voces que proclaman la necesidad de un cambio hace ya tiempo que se escuchan. En los últimos años han aparecido muchos libros, cursos y gurús, que explican la teoría de cómo, según ellos, debería ser el estilo de dirección que las empresas necesitan. No obstante, pocas de esas propuestas están basadas en algo más solido que la intuición de sus autores y menos aún explican cómo «entrenar» y desarrollar ese liderazgo. Qué hacer «día a día» mas allá de los grandes eslóganes de lo que el líder debe ser.

Pocos libros tienen el fondo y calidad que se encuentra en este texto. Rasmus Hougaard y su equipo de Potential Project llevan quince años trabajando en formaciones de liderazgo en grandes

empresas y han entrevistado a 30.000 directivos para presentar, más que modelos teóricos, reflexiones y propuestas sobre cómo debe ser este nuevo liderazgo y orientar sobre la mejor forma de entrenar, mejorar y potenciarlo.

En resumen, estas páginas ofrecen una hoja de ruta para gestionarse a uno mismo, a los equipos y a la organización. Más allá de un prontuario de competencias, intenta provocar un cambio de mentalidad y mostrar unas pautas para lograrlo, con la mirada puesta no sólo en la eficacia sino fundamentalmente en la satisfacción y sentido de plenitud que derivan de una conexión más plena con lo mejor de nuestra humanidad.

—**ALBERTO RIBERA,**
Profesor de Dirección de Personas y
Director Académico de Executive Coaching,
IESE Business School

Prólogo de Arne Sorenson

En 1927, en Washington D. C., se fundó Marriot, un pequeño establecimiento especializado en la venta de bebidas; pero había algo que lo diferenciaba de todos los demás: cuando llegaba el invierno, el menú siempre iba acompañado de comida caliente. Poco a poco, el establecimiento fue creciendo hasta convertirse en un hotel. Y con el tiempo, se convirtió en la cadena hotelera más grande del mundo. Pocos años después de que J. W. y Alice Marriott fundaran su empresa, la Gran Depresión puso en peligro el futuro de las empresas estadounidenses y el de sus empleados. ¿Cómo reaccionaron J. W. y Alice? Contrataron a un médico para que se hiciera cargo de la salud de sus empleados. ¿Por qué? Obviamente, porque se preocupaban por ellos, pero también porque querían que sus empleados estuvieran sanos, bien atendidos y que, asimismo, fueran de confianza. Estaban seguros de que, si sus empleados tenían acceso a una asistencia médica de calidad, serían capaces de dar la talla cuando trataran a sus clientes.

Poner la gente por delante siempre ha sido nuestra prioridad y la fórmula que nos ha llevado al éxito. Creemos que, si cuidamos a nuestra gente, esta podrá cuidar adecuadamente de nuestros clientes, y de este modo, la empresa se cuidará a sí misma. Es más, después de que tuvieran lugar los ataques terroristas en Nueva York, cuando nuestros hoteles pasaron de tener un índice de ocupación del 75% al 5% —los hoteles se encontraban llenos

de personal sin ningún cliente que atender—, nuestra prioridad siguió siendo nuestra gente. En lugar de proceder al despido del personal, optamos por instaurar programas educativos, mantener los beneficios sanitarios y hacer todo lo posible para que la crisis tuviera el menor impacto para los nuestros.

En un negocio como el nuestro, y creo que también en el de cualquier otra industria, no se puede prosperar si la gente no es feliz y está comprometida con su trabajo. En Marriott tenemos el compromiso de crear un ambiente de trabajo en el que se valoren las contribuciones de cada uno de los empleados. Creo que el hecho de que Marriot se considere como una empresa de preferencia es consecuencia de ello.

Nuestra cultura basada en «la gente en primer lugar» tiene su origen en la importancia del liderazgo. Los líderes deben dar ejemplo de ello. Tienen que actuar, relacionarse y comprometerse con la gente a la que dirigen de tal forma que esta se sienta escuchada y valorada.

En *La mente del líder*, Rasmus Hougaard y Jacqueline Carter nos muestran un camino claro para crear organizaciones en las que la gente sea lo primero. Para ello, los líderes deben ser, ante todo, humanos: deben ser conscientes, generosos y compasivos para poder desarrollar las cualidades que fomentan el compromiso, la satisfacción y el sentido, que a la larga son los valores que llevan al éxito empresarial.

Si somos conscientes (*mindful*), podremos darnos cuenta de lo que de verdad preocupa a nuestros trabajadores. Si nos hacemos más presentes y prestamos más atención, mostraremos más interés por nuestra gente. No siempre es tan fácil, pero yo me doy cuenta del compromiso que ofrezco a mi gente. Y únicamente logro inspirarles cuando estoy comprometido.

Si somos generosos y priorizamos en el conjunto en vez de en nuestras necesidades, desarrollaremos la cultura del crecimiento y del aprendizaje. Incluso en la actualidad, nuestro presidente Bill Marriot (a sus ochenta años) siempre se muestra atento con todo

el mundo. En lugar de hacer caso únicamente a sus ideas u opiniones, se muestra abierto a los diferentes puntos de vista.

Si nuestro liderazgo es compasivo, nuestra gente sabrá que la respaldamos. Tal como explica este libro, la compasión no es algo blando o sentimental. Es concreto y práctico. Consiste en hacer lo que de verdad debe hacerse: por ejemplo, contratar a un médico durante la Gran Depresión. Si de verdad cuidamos a nuestra gente, esta cuidará a nuestros clientes y la empresa se cuidará a sí misma.

En cierto modo, los principios de este libro van en contra de cómo suelen dirigirse las empresas hoy en día. Este libro me inspira y me da ideas para desarrollar nuestra cultura y poner a nuestra gente en primer lugar. Y creo que todos los líderes y todas las organizaciones se beneficiarán enormemente de sus mensajes.

—**ARNE SORENSON**,
Presidente y jefe ejecutivo de Marriott International

Introducción

Durante el verano de 2015, Pierre Nanterme, consejero delegado de Accenture, anunció que la compañía de servicios profesionales global iba a reformar su sistema de gestión del rendimiento. La compañía detectó que, después de décadas de servicio, el sistema era totalmente ineficaz. Todo el equipo de trabajo de Accenture había cambiado. Lo que motiva a su gente —y a tu gente— no es ser un número en una escala de medición del rendimiento. Hoy en día, la gente busca dar sentido a su vida, la conectividad humana, la felicidad verdadera y el deseo de aportar algo positivo al mundo. Nanterme y su equipo de liderazgo vieron que Accenture necesitaba un modo de liderazgo que estuviera más acorde con estos deseos humanos y que fomentara el compromiso de sus más de 425.000 empleados para hablar de sus motivaciones intrínsecas.

Accenture no es un caso atípico. Se está produciendo un cambio global en la dirección de miles de organizaciones progresistas como Marriott, Starbucks o LinkedIn. Lo que los líderes de estas organizaciones se plantean es: «¿Cómo podemos crear culturas de liderazgo más humanas y más centradas en la gente, en las que los empleados y los líderes se sientan más satisfechos y más comprometidos?».

Como seres humanos, nos regimos por las necesidades básicas de dar sentido a la vida, ser felices, relacionarnos con los demás y

aportar algo positivo a la sociedad. Esto es cierto tanto en casa como en el mundo o en el trabajo. Pero una cosa es reconocerlo y otra muy distinta es hacer algo para conseguirlo. Los líderes y las organizaciones deberían insistir en satisfacer las motivaciones intrínsecas de sus trabajadores. Javier Pladevall, consejero delegado de Audi Volkswagen en España, dijo: «Actualmente, el liderazgo consiste en olvidarse de la gestión y volver a entender al ser humano»[1].

La mente del líder muestra cómo hacerlo. Describe cómo los líderes pueden liderarse a sí mismos, liderar a su gente y a sus organizaciones para descubrir las motivaciones intrínsecas, crear culturas verdaderamente centradas en la gente y, como resultado de ello, conseguir resultados extraordinarios.

¿Qué importancia tiene el mensaje de este libro? Piensa en esto: en un estudio realizado por McKinsey & Company en el año 2016 a más de cincuenta y dos mil directivos, el 86 % de ellos se consideraban buenos modelos a imitar[2]. Pero este resultado contrasta con la percepción que tenían los empleados de sus líderes. Un estudio realizado en el mismo año por Gallup descubrió que el 82 % de los empleados consideraban que sus líderes no les motivaban lo suficiente. De hecho, el mismo estudio descubrió que tan solo el 13 % de los empleados estaban comprometidos, mientras que el 24 % estaban activamente desvinculados[3].

Esta aparente falta de buen liderazgo no es porque los líderes no lo intenten. Según un estudio reciente, las organizaciones del mundo invierten unos cuarenta y seis mil millones de dólares al año en programas de desarrollo del liderazgo[4]; una suma muy elevada para unos resultados tan pobres. ¿Qué está pasando?

En parte, lo que ocurre es que el sistema está roto. Según una investigación de Dacher Keltner, profesor de psicología de la Universidad de California, Berkeley, cuando muchos líderes empiezan a sentirse poderosos, sus cualidades más benevolentes empiezan a decaer. Los líderes son tres veces más propensos que sus empleados a interrumpir a sus compañeros, a hacer varias tareas durante las reuniones, a levantar la voz y a decir cosas humillantes. También

descubrió que los líderes tienden más a mostrar comportamientos rudos, egoístas y poco éticos que los otros trabajadores[5]. Ninguna de estas tendencias tiene que ver con las motivaciones intrínsecas que todos tenemos.

A pesar de que los cuarenta y seis mil millones de dólares que se gastan en formación de líderes para mejorar la efectividad —por lo menos en el sentido estrictamente empresarial de concentrarse en los resultados finales— es cierto que se necesita hacer algo más: el liderazgo que de verdad compromete a los empleados es el liderazgo humano, el que se centra en las necesidades humanas básicas que cualquier empleado tiene.

Y esto empieza en la mente del líder.

El pionero del liderazgo Peter Drucker dijo: «No puedes liderar a otra gente si no te lideras primero a ti mismo».[6] Si esto es cierto, la mayoría de los programas de educación y formación del liderazgo están equivocados, porque la mayoría de ellos empiezan con habilidades como la estrategia, la gestión del personal y las finanzas. Desde el punto de vista de Drucker, este planteamiento empieza por el final y se olvida del principio. Es como empezar a construir una casa por el tejado.

Nosotros, igual que Drucker, opinamos que el liderazgo empieza en uno mismo; más concretamente en la mente de cada uno. Te liderarás mejor si sabes cómo funciona tu mente, y si te conoces y te lideras más eficientemente, podrás conocer mejor a los demás y liderarles de forma más efectiva. Al mismo tiempo, podrás liderar de forma más acertada tu organización. Por «más eficientemente» nos referimos a liderarla de tal manera que aproveches al máximo las motivaciones intrínsecas y las finalidades tuyas y de tu gente. Si eres capaz de hacer esto —y sabemos que, con la práctica y la persistencia, cualquiera puede hacerlo— tendrás un equipo de trabajo más comprometido y más productivo. Y lo más importante es que aumentarás la felicidad, crearás relaciones humanas más fuertes y mejorarás la cohesión social dentro y fuera de tu organización.

Durante más de una década, nosotros y nuestros colaboradores de Potential Project hemos formado a miles de líderes de cientos de compañías como Microsoft, LEGO Group, Danone y Accenture, utilizando la práctica del mindfulness. Hemos estudiado los resultados y hemos comprobado que son muy relevantes. Pero debido al movimiento emergente de empleados que buscan dar sentido a su trabajo, ser felices y estar más conectados, nos empezamos a preguntar qué otras herramientas necesitan los líderes, su gente y sus organizaciones para que los resultados sean extraordinarios.

Para realizar este estudio hemos encuestado y evaluado a más de treinta mil líderes de miles de compañías de más de cien países. Hemos realizado entrevistas exhaustivas a cientos de directivos. Y hemos revisado miles de estudios sobre el liderazgo en los ámbitos de la neurociencia, el liderazgo, el desarrollo organizacional y la psicología.

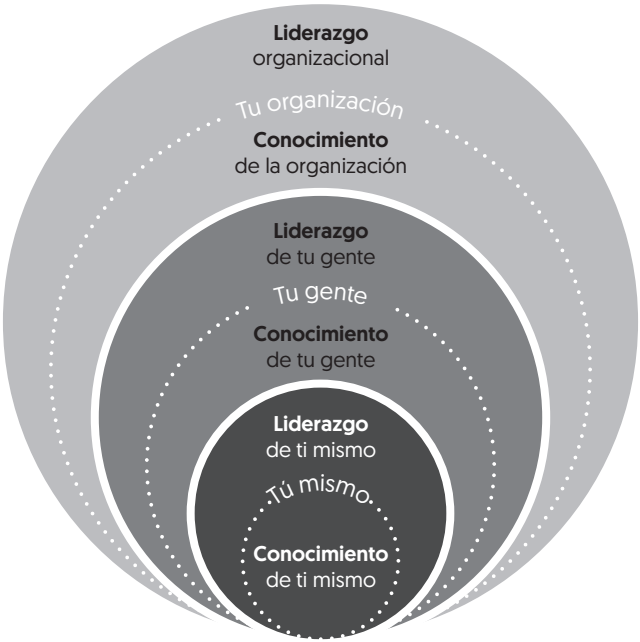
Basándonos en este estudio, hemos descubierto que hay tres cualidades mentales básicas para los líderes de hoy en día: el mindfulness (M), la generosidad (S) y la compasión (C). Nosotros a estas tres habilidades esenciales las denominamos liderazgo MSC.

¿Cómo puedes tú como líder conseguir un liderazgo MSC para comprometer más a tu gente y mejorar su rendimiento? Aplicando el mindfulness, la generosidad y la compasión primero con uno mismo, y después con tu gente y con tu organización. *La mente del líder* te muestra paso a paso este proceso.

Puesto que el liderazgo MSC empieza con uno mismo, con tu propia mente, y después se proyecta hacia fuera, hacia tu gente y tu organización, el libro está estructurado de una manera específica para guiarte por este viaje. Conociéndote a ti mismo —tu mente— podrás liderarte eficazmente, y de esta manera podrás liderar a los demás y a tu organización de forma adecuada. Esta es la estructura general del libro, tal y como muestra la figura 1.1. La primera parte trata del conocimiento y el liderazgo de uno mismo. La segunda parte trata de cómo conocer y liderar a tu gente. Y la tercera parte de cómo conocer y liderar a tu organización.

FIGURA I.1

Los tres niveles de liderazgo



Cada parte empieza con un capítulo de «conocimiento» que te enseña a conocer y a entender tu propia mente, la mente de tu gente y la «mente y cultura organizacional» colectiva. A continuación, hay unos capítulos prácticos sobre cómo desarrollar y aplicar cada uno de los tres componentes del liderazgo MSC a tu liderazgo.

Estamos seguros de la utilidad de este libro porque para su elaboración nos hemos basado en la experiencia de gente relevante, de gente experta en el tema de la formación de la mente y en la que nos hemos apoyado durante décadas; directivos que nos han ofrecido su sabiduría e investigadores que han compartido sus descubrimientos. Ahora, te damos la bienvenida a este viaje,

pero no estás solo. Hay miles de personas que han pasado por sus métodos y prácticas antes que tú, que se han transformado como personas y que han cambiado su forma de liderar. Estás a punto de entrar en un movimiento y nosotros estamos aquí para ayudarte.

1

El líder MSC

Normalmente, las iniciativas que las empresas implantan para incrementar el compromiso y la productividad están basadas en las recompensas externas, los incrementos salariales, los despachos modernos, la comida gratis, la flexibilidad horaria, etc. No hay nada de malo en ello, pero estas recompensas solo son efectivas a corto plazo. Funcionan durante un tiempo, pero los efectos desaparecen en cuanto la gente se acomoda y empieza a dar por sentado el dinero, los galardones, los futbolines y las barritas energéticas gratuitas. Las iniciativas y las gratificaciones externas nunca motivan a la gente durante mucho tiempo. En cambio, las motivaciones internas, como son el compromiso sincero, la conectividad y el sentirse valorado, consiguen comprometer a los empleados a un nivel más profundo.

Cuando hablamos con Steven Worrall, director de Microsoft Australia, nos lo explicó así: «En los años noventa hablábamos del equilibrio entre el trabajo y la vida. Pero actualmente —cuando el trabajo 24/7 es una realidad—, eso ha quedado desfasado. Actualmente, hablamos del compromiso y la satisfacción. Pero en un futuro próximo, hablaremos de crear una sensación real de propósito

y significado. En el futuro, los líderes de éxito serán aquellos que sean capaces de proporcionar la *felicidad verdadera* a su gente».

Si queremos crear organizaciones verdaderamente prósperas, tenemos que saber qué es lo que de verdad preocupa a los seres humanos. Todos queremos ser felices. Todos queremos tener vidas provechosas y contribuir al bienestar de los demás. Esta fórmula también se aplica al trabajo. La gente que se marcha de la oficina satisfecha, quiere regresar a la mañana siguiente, quiere concentrarse en proyectos difíciles y trabajar duro. Gracias a esta motivación intrínseca, esta gente está dispuesta a seguir dando lo mejor de ella cada día, año tras año.

¿Cómo puedes propiciar el propósito, la conectividad y la verdadera felicidad en la gente que lideras? O, más concretamente, ¿qué cualidades mentales necesita desarrollar un líder para liderar mejor un equipo de trabajo que no deja de cambiar? Basándonos en una investigación exhaustiva de Potential Project —miles de estudios y evaluaciones de líderes distintos—, hemos descubierto que hay tres cualidades mentales que destacan por ser esenciales para el incremento del compromiso, la felicidad y la productividad: el mindfulness (M), la generosidad (S)* y la compasión (C). Estas son las tres cualidades esenciales del liderazgo perfecto, al que nosotros denominamos liderazgo MSC. La figura 1.1 resume visualmente estas tres cualidades.

Las tres características están interrelacionadas. De hecho, se refuerzan entre sí. El mindfulness nos permite ser más generosos, y la generosidad nos hace ser más compasivos. Si nos mostramos más compasivos, somos más conscientes de lo que nos rodea y podemos permitirnos ser más generosos. Aunque es cierto que algunos líderes han desarrollado estas cualidades de una forma innata, nuestra experiencia nos demuestra que las tres se pueden aprender, practicar y reforzar.

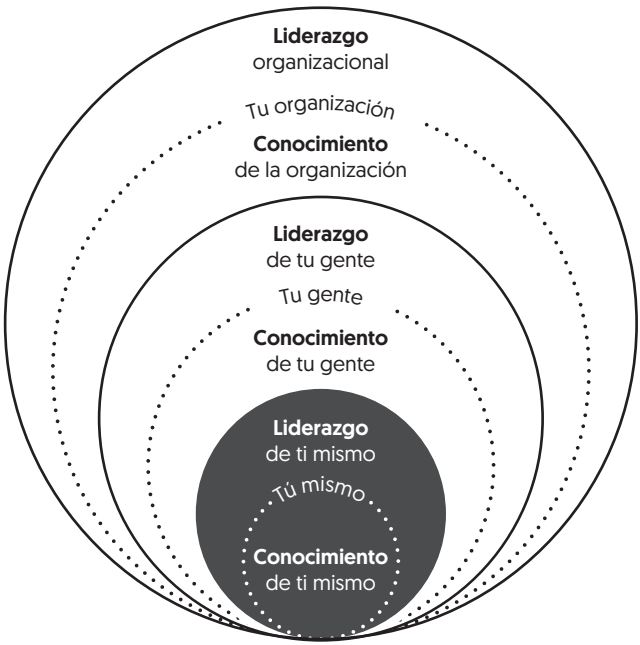
En los siguientes apartados, examinaremos cada una de estas características con más detalle.

---

* Del inglés, *selflessness*.

PRIMERA PARTE

Conócete y lidérate a ti mismo



Imagínate este escenario: un investigador te lleva a una sala donde solo hay una silla. No hay ventanas, ni cuadros, ni televisión. Solamente estás tú y la silla. Entonces, te pide que te sientes y que te tomes un tiempo contigo mismo. ¿Podrías quedarte solo con tus pensamientos o desearías algún tipo de distracción?

Sorprendentemente, este experimento que publicó la revista *Science*, concluyó que el 67% de los hombres y el 25% de las mujeres preferían aplicarse pequeñas descargas eléctricas antes que quedarse completamente a solas[1]. Es más, uno de los sujetos de estudio llegó a aplicarse 190 descargas. La gente se encuentra tan incómoda con sus pensamientos que prefiere obtener cualquier tipo de distracción (incluso, físicamente dolorosa) a estar varios minutos consigo misma. Por otro lado, estar bien con uno mismo es una de las vías por la cual algunos de nosotros logramos alcanzar la atención, la disciplina y la moderación que, más tarde, definen el liderazgo de cada uno. Cuando de verdad nos lideramos a nosotros mismos, lo demostramos con fuerza, determinación, control y equilibrio.

En resumen, el liderazgo de uno mismo es la habilidad de gestionar nuestros pensamientos, nuestros comportamientos y nuestras acciones. Es la base de la efectividad y de la productividad, y es esencial para vivir según nuestros valores y nuestras aspiraciones. Consiste en tener la fortaleza mental para retrasar la gratificación inmediata y, en lugar de eso, trabajar en las soluciones a largo plazo. Se trata de gestionarnos a nosotros mismos para poder liderar mejor a nuestra gente y darle un sentido a lo que hacen, es decir, alcanzar una mayor conexión y promover una cultura más centrada en las personas.

2

Conócete a ti mismo

Vincent Siciliano, consejero delegado del New Resource Bank de California, nos contó cómo fueron sus primeros pasos. Le contrataron para que hiciera una reestructuración del banco y lo recondujera a su objetivo original. Nada más empezar, todos los miembros del equipo ejecutivo dimitieron y le dieron la oportunidad de reconstruirlo con la gente que él creyera más oportuna. Al cabo de unos años, bajo el liderazgo de Vince, el banco había recuperado el éxito en términos de rentabilidad y objetivos.

La primera decisión que tomó el nuevo equipo de dirección fue la de tomar el pulso de la organización, y optó por llevar a cabo el primer estudio de empleados del banco. Los resultados del estudio revelaron bajos niveles de compromiso y un alto grado de insatisfacción en los empleados. Vince llegó a la conclusión de que estos resultados se debían a la multitud de cambios por los que había pasado la organización, y decidió no hacer nada al respecto.

Un año más tarde, el banco realizó otro estudio de empleados. Esta vez, los resultados fueron más reveladores: la moral de los empleados estaba por los suelos y la mayoría de la gente, incluidos

3

Lidérate conscientemente

Para los líderes actuales, el mindfulness —entrenar la mente para que esté más enfocada y sea más consciente— se ha convertido en una habilidad esencial y en la pieza fundamental del autoliderazgo. Actualmente, la presión que sufren los líderes es cada vez mayor porque el ritmo de los cambios se ha visto acelerado y porque, además, el volumen y la complejidad de la información disponible son inabarcables. Un director de una firma de consultoría nos dijo que había agotado todas las herramientas disponibles en el mercado para mejorar su eficacia. Había probado las técnicas más populares de gestión del tiempo. Había probado todos los programas de productividad más novedosos. Había incorporado las últimas plataformas de colaboración. Y, a pesar de todo, seguía trabajando todas las horas que podía. Ya no había más aplicaciones ni técnicas a las que pudiera recurrir. Se le habían agotado todas las opciones.

Su último recurso: *entrenar su mente*.

Con este descubrimiento empezó a formar parte del movimiento global de líderes que practican el mindfulness para incrementar la conciencia y mejorar la atención.

Como hemos visto en el capítulo 2, el conocimiento consciente nos ayuda a desconectar el piloto automático y a tomar el control de nuestra mente. La atención consciente, que veremos en este capítulo, nos ayuda a ser más efectivos y a mejorar nuestro bienestar. En los primeros apartados de este capítulo, examinaremos las facultades de la atención y ofreceremos las estrategias para trabajar más enfocados. Finalmente, cerraremos el capítulo con unos consejos sobre cómo mejorar la atención a través de la práctica guiada del mindfulness.

La supervivencia de los que saben mantener la atención

Los líderes y, en general, todos los trabajadores tenemos un problema. Nuestra habilidad para mantener la atención y controlar nuestra mente está deteriorándose. Las investigaciones han descubierto que estamos distraídos durante el 47% del tiempo[1] que ocupan nuestras tareas; en realidad, una cifra bastante alarmante. En un día cualquiera, pensamos constantemente en cosas que ocurrieron en el pasado y en cosas que tenemos que hacer en el futuro; y mientras tanto, nos distraemos del presente. Aunque esta investigación presenta unos resultados un poco frustrantes, también ofrece un enorme margen de mejora para incrementar el rendimiento.

En nuestro estudio, hemos descubierto que el 73% de los líderes están distraídos de la tarea que están realizando «parte» o «gran parte» del tiempo. También hemos visto que el 67% de los líderes consideran que su mente está completamente abarrotada y que no tienen claras las prioridades. Por ello, el 65% afirma que no consigue finalizar sus tareas más importantes. Al preguntarles sobre las dificultades que encuentran para mantener la atención, los líderes respondieron que la mayor fuente de distracción son las demandas de otras personas (26%), las prioridades competitivas (25%), las distracciones generales (13%) y la carga de trabajo que es excesiva (12%). No es de sorprender que el 96% de los líderes que entrevistamos dijeran que mejorar su capacidad para mantener la atención sería valioso o extremadamente valioso[2].

4

El autoliderazgo generoso

Steven Worrall, director general de Microsoft Australia, afirma que: «La generosidad es la única respuesta apropiada para saber que nuestro *yo*, es decir, nuestro ego, no es más que un producto de nuestra imaginación». Y tiene toda la razón. No tenemos un yo sólido e inamovible. Esto es un hecho probado por la neurología, la biología y la psicología. Lo único que tenemos es un cerebro que está interpelándonos constantemente y crea la ilusión de un yo sólido e inamovible.

Durante los últimos treinta años, los psicólogos y los neurólogos han estado buscando el centro de control del cerebro, ese lugar de donde provienen todas las órdenes —el centro de nuestro ego, nuestro «yo» verdadero—. A pesar de que el cerebro alberga millones de neuronas, nadie ha conseguido encontrar un centro de control que sea la esencia del individuo o del ser[1].

Desde el punto de vista científico, somos un extraordinario conjunto de sistemas y procesos extremadamente complejos. A pesar de no tener centro de control, somos proclives a creer en la existencia inherente de un yo. Nos vemos a nosotros mismos como entidades claramente definidas e inamovibles con unas

características y unas propiedades específicas. Pero, en realidad, según los expertos, el ego es fruto de nuestra imaginación[2]. El ego es una voz recurrente que crea la impresión de un «yo» sólido y estable que dirige todo el espectáculo.

Sin embargo, el ego no es más que una imagen transitoria de nosotros mismos que cambia con los neurotransmisores, las hormonas y las reacciones simpáticas.

Para entenderlo mejor, reflexiona durante unos instantes en el entrenamiento de la conciencia que practicaste en el capítulo 2. Cuando estabas observando tus pensamientos ¿quién estaba observando? Si tú no eres tus pensamientos, ¿quién eres en realidad? Piensa en estas preguntas y en sus ramificaciones.

Pero esto no quiere decir que tú no existas. En realidad, quiere decir que no existes tal y como tú crees que existes. Si no lo entiendes, prueba esto: cuando estés entrenando la conciencia abierta y sientas algo en tu cuerpo, trata de identificar qué parte de ti está experimentando esa sensación. Tarde o temprano, te darás cuenta de lo que mucha gente ya ha descubierto: es imposible ubicar esa sensación. En cambio, descubrirás un montón de procesos. Habrá pensamientos, sensaciones, percepciones y sonidos, pero no serás capaz de localizar al dueño de esa sensación. La conclusión lógica es que no estás tan rotundamente definido como crees.

Por extraño que parezca, el hecho de que no haya un dueño específico de cada experiencia puede abrirte un mundo de posibilidades. Si tu ego no es inamovible y no es nada más que una creación tuya, es posible modificarlo.

No hay nada fijo. Todo es potencial.

Saber que todo es potencial y que no hay un yo sólido y aislado, nos ofrece una nueva oportunidad para redefinirnos. Podemos romper con las limitaciones que nos impone ser quienes creemos ser. Asimismo, también podemos superar las etiquetas con las que clasificamos a los demás. De este modo, cada situación se convierte en un abanico de nuevas posibilidades. Tenemos la posibilidad de definir a toda la gente y a todas las situaciones según

5

Lidérate con compasión

La industria de las aerolíneas hace lo correcto: cuando hay problemas de presión en la cabina, ordena que, antes de ayudar a los demás, nos pongamos nuestra máscara de oxígeno. Esta obviedad es igual de importante en el liderazgo. Al asumir la responsabilidad del liderazgo, asumimos una presión enorme. La autocompasión ayuda a liderarnos de forma más eficiente, y nos permite mitigar la presión e incrementar nuestro rendimiento.

Sin embargo, en nuestras entrevistas, hemos descubierto que muchos líderes son muy exigentes con ellos mismos. Sus mentes entran en un modo de diálogo interno autocrítico y negativo. Noelene Mason, directora de la Malibu School, una escuela de educación especial de Australia con muy buena reputación, nos contó que los primeros años que estuvo en un puesto de liderazgo fueron muy duros. «Al principio, sentía como si el único *feedback* que recibía era sobre mis deficiencias, sobre lo que tenía que mejorar y sobre lo que estaba haciendo mal. La percepción que tenía de mí misma era buena, pero no lo suficiente. Tenía la sensación de que me tenía que poner una máscara, una armadura,

porque siempre tenía que aparentar ser fuerte y tener el control de todo en todo momento».

El problema de Noelene no es que fuera una líder incompetente. De hecho, no dejó de progresar y avanzar en su carrera profesional. Su problema era la voz interior que le decía que no era del todo competente. Pero como ya hemos comentado en los capítulos anteriores, la voz de tu cabeza no es más que una voz que, si decidimos ignorar, pierde el poder sobre nosotros. Y esta es la conclusión a la que al final llegó Noelene. A través de un programa de entrenamiento del mindfulness, aprendió a dejar de escuchar a esa voz interior negativa y perjudicial, y en consecuencia, empezó a aceptarse tal y como era: «Actualmente, me permito ser quien realmente soy, y me doy cuenta de que disfruto cuando estoy con otras personas, y que la gente disfruta cuando está conmigo. Deshacerme de esa voz interior, me ha permitido ser mucho mejor líder».

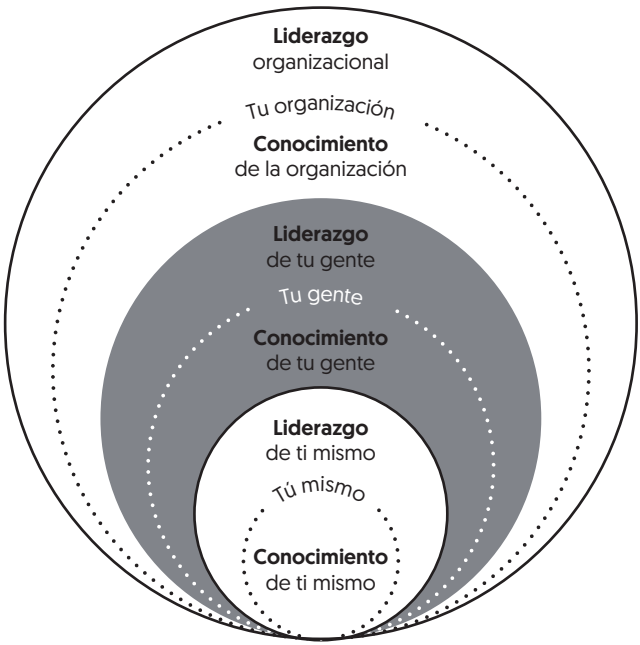
Nuestro estudio ha comprobado que, de promedio, los líderes que ocupan puestos más altos tienen un nivel de compasión mayor con ellos mismos que los que ocupan puestos intermedios. De nuestras entrevistas y discusiones, dedujimos que estos líderes no olvidaron cuidarse a sí mismos ni mantener un alto rendimiento durante todas sus progresiones profesionales. Nuestra conclusión: liderarse a sí mismo con compasión es una herramienta esencial para el liderazgo exitoso.

Mucha gente ignora la autocompasión porque cree que está reñida con la ambición o con una actitud ganadora. Cree que esas cualidades son las que les han hecho prosperar, pero la autocompasión no supone que no seas ambicioso o que no tengas ganas de prosperar. La autocompasión se refiere a cómo te cuidas a ti mismo para prosperar mejor.

La autocompasión se basa en cuidar tu cuerpo y tu mente. Este capítulo incluye varias estrategias que te ayudarán a dormir mejor, a desconectar digitalmente y a hacer descansos mentales. Después analizaremos cómo tener tu mente más equilibrada, cómo ser más amable y cómo aprovechar el poder del propósito.

SEGUNDA PARTE

Conoce y lidera a tus empleados



6

Conoce a tu gente

Lo primero que debes hacer para liderar a tu gente es conocerla bien: saber lo que le importa, lo que piensa y lo que siente. Solo de este modo, podrás liderarla para que tenga un propósito, sea más feliz y esté más conectada.

Pero existen varios problemas. El primero es que no vemos a la gente tal como es, sino que recibimos una imagen distorsionada de ella por culpa de nuestras percepciones y nuestros prejuicios. El segundo es que la gente no es lo que dice o piensa, sino lo que vive y lo que siente. Dedica unos minutos a analizar tus prejuicios inconscientes. Imagina que tu empresa acaba de contratar a un nuevo jefe de tecnología.

- ¿Cómo te lo imaginas?
- ¿Es un hombre o una mujer?
- ¿Cuántos años tiene?
- ¿De qué raza es?
- ¿Cuánto mide?
- ¿Qué coche tiene?

¿Te imaginaste que el nuevo jefe de tecnología era una mujer brasileña, bajita, de unos sesenta años y que conducía un Ford? ¿O te imaginaste a un hombre blanco de unos cuarenta años que tenía un Tesla?

Todos tenemos prejuicios inconscientes. Constantemente, la mente está creando nuestra percepción de la realidad. En realidad, eso un problema porque no vemos a nuestra gente como es, sino como somos nosotros mismos. Para liderar a otras personas de forma eficaz, tenemos que aprender a abrir nuestra mente y a evitar la rigidez y los juicios mentales.

Para tratar el segundo problema, tenemos que entender las emociones y aprender a gestionarlas hábilmente. El liderazgo efectivo consiste en no tratar a los subordinados y a los miembros del equipo a través de su racionalidad, sino a través de sus emociones. Cuando aprendemos a conectar con las emociones —empezando por las nuestras—, obtenemos la verdadera posibilidad de ser líderes influyentes y comprometidos.

En este capítulo empezaremos hablando de nuestros prejuicios y de cómo podemos superarlos si desarrollamos la «mente del principiante». Luego, estudiaremos nuestra naturaleza emocional y el lado oscuro de responder con empatía. Por último, veremos cómo controlar las emociones desde la mentalidad del liderazgo MSC. Pero, para empezar, veamos una de las principales barreras que nos impide entender a los demás: nuestros prejuicios inconscientes.

Prejuicios inconscientes

Todos tenemos ideas, opiniones y prejuicios preconcebidos que afectan la forma de ver a los demás. Estos prejuicios son un problema para los líderes, porque encasillan irremediablemente a su gente y no permiten apreciar su verdadero potencial o lo que realmente les motiva.

Analiza si alguna vez te ha ocurrido algo similar al siguiente caso: una directiva de una empresa de servicios financieros estaba

7

El liderazgo consciente

Somos seres sociales. Todos queremos estar conectados —digital y humanamente—. Para satisfacer este deseo, el liderazgo no puede ser una actividad transaccional, sino que debe ser una actividad destinada a crear relaciones humanas que refuercen el compromiso e incrementen la productividad. Para incrementar la productividad, los líderes tenemos que elegir entre utilizar las dinámicas de poder y las estructuras de mando y control internas, o favorecer la verdadera conectividad, las experiencias de trabajo importantes y la prosperidad humana para promover el compromiso y la felicidad. Esta última es una enorme oportunidad que no podemos tomarnos a la ligera.

Piensa en la experiencia de Narendra Mulani, director de análisis de Accenture Analytics. En 1997, Narendra empezó a trabajar en Accenture con más experiencia que muchos de los compañeros que habían sido contratados nada más salir de la universidad. Enseguida se dio cuenta de que en la cultura de la compañía había un fuerte sentido del grupo y de la cohesión; era como si todos supieran cómo trabajar con la mentalidad de Accenture, hasta el punto de que la gente parecía saber lo que los demás estaban pensando.

Ahora, en Accenture —del mismo modo que en la mayoría de las grandes empresas— han quedado atrás los días de la cohesión cultural y conductual. Las organizaciones actualmente son cada vez más digitales, globales y cambiantes. Por ello, la cohesión y las conexiones humanas se deterioran.

Sin embargo, tal como Narendra nos dijo: «Necesitas algo que te dé un lenguaje común y te permita colaborar, confiar y trabajar en equipo, porque todos llegan con experiencias muy diferentes. Soy consciente de que todos quieren estar conectados. Pero incluso en este mundo digital, las conexiones personales lo son todo».

Todos tenemos la necesidad innata de estar conectados y de sentir que formamos parte de un todo. Para los líderes, esta necesidad es fundamental para entender y liderar mejor a su gente. En los equipos globales —a pesar de la distancia, la digitalización y las disrupciones— el mindfulness puede llegar a ser la base sobre la cual crear auténticas conexiones humanas.

Nathan Boaz y Rahul Varma, líderes mundiales en el desarrollo del liderazgo y del talento, están aplicando unas iniciativas a nivel mundial para favorecer que los líderes cuiden de sus empleados como si fueran su propia familia, es decir, con un sentido más profundo de la pertenencia y de la conectividad. En nuestras conversaciones, nos explicaron su filosofía y su estrategia. «Trabajamos para desarrollar una experiencia realmente humana dentro de la empresa. Una en la que todos aporten al trabajo su verdadero yo. Una de las bases para conseguirlo es que nuestros líderes estén totalmente presentes, atentos y enfocados cuando interactúan con sus empleados y con sus equipos».

En este capítulo, te enseñaremos a liderar a tus empleados con mindfulness para crear equipos más efectivos y conseguir un nivel más alto de compromiso, confianza y rendimiento.

El poder de la presencia

Hace unos años, trabajamos con un director de una multinacional farmacéutica que estaba recibiendo evaluaciones negativas en relación

8

El liderazgo generoso

El filósofo chino Lao Tzu escribió: «Un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe; cuando realiza su trabajo, consigue sus objetivos y dice: lo hemos hecho nosotros[1]». El liderazgo generoso se basa en pasar inadvertido, en ser invisible, en reconocer que el liderazgo no es cosa tuya. Básicamente, consiste en reconocer que tu éxito depende de tu capacidad de desarrollar hábilmente el potencial de tu gente.

El liderazgo generoso exige moderación, exige refrenar la tentación de dirigir constantemente los procesos y vigilar de cerca a tus empleados. La inacción es la acción más poderosa del líder generoso. Esto no quiere decir que los líderes generosos no tengan que hacer nada; evidentemente, su función es la de ofrecer una visión, una estrategia, una dirección y una orientación. La diferencia es que estos líderes no utilizan los métodos tradicionales de dirección basados en el poder y la autoridad.

El primer paso para ser un líder generoso consiste en desarrollar la habilidad de estar plenamente presente con tus empleados y fomentar un ambiente de confianza. En otras palabras, empieza con la base sólida de la M del liderazgo MSC. Con ayuda del

mindfulness, el líder generoso puede influir en sus empleados para potenciar la experiencia y el conocimiento. El liderazgo generoso consiste en tener la sensatez de desarrollar y hacer crecer a tu gente para que pueda brillar y prosperar con tu ayuda. Consiste en ser un líder verdaderamente capaz que ayuda a que sus trabajadores alcancen un rendimiento que nunca podrían conseguir mediante una dirección y una gestión tradicionales.

Como líderes, tenemos que dejar a un lado el flujo constante de actividad y tener presentes nuestros objetivos principales. Debemos abandonar nuestra tendencia natural a ser directores efectivos; debemos convertirnos en líderes inspiradores y comprometidos. Si nos implicamos en todo lo que ocurre a nuestro alrededor, acabaremos bloqueándonos. Para evitar este bloqueo, tenemos que dejar fluir la energía. Esto solo lo conseguiremos dejando que la gente realice su trabajo y permitiéndole tener un sentido del propósito.

En este capítulo explicaremos lo que entendemos por liderazgo generoso, y estudiaremos algunos de sus beneficios. Además, también veremos algunos de los impedimentos que pueden aparecer. Por último, analizaremos las cualidades más importantes que deberías desarrollar para ser más generoso y efectivo cuando lideres a tu gente.

Ser de utilidad

En la ceremonia de entrega del Premio Nobel de la Paz, Shimon Peres, expresidente de Israel, dijo: «Los líderes han perdido el rumbo, el liderazgo consiste en servir, no en gobernar». En el capítulo 4 vimos que el poder que te da el liderazgo puede ser un peligroso carburante para tu ego. Si no lo gestionas bien, el ego tomará las riendas y pasarás a liderarte a ti mismo en lugar de liderar a tu gente u organización. El verdadero poder de un líder consiste en ser útil para los demás, y el liderazgo de servicio es una aplicación natural del liderazgo generoso. De este modo,

9

El liderazgo compasivo

En el año 2016, el ex consejero delegado de Wells Fargo, John Stumpf, fue citado ante el Congreso para que diera explicaciones por un terrible escándalo relacionado con su banco. Durante más de cuatro horas, los congresistas lo interrogaron para saber por qué su banco tenía más de dos millones de cuentas falsas y porqué, una vez descubiertas, había optado por despedir a cinco mil trescientos empleados. Las grabaciones del juicio son sorprendentes, pero ilustran a la perfección cómo el poder es capaz de corromper a los mejores líderes.

Ya hemos comentado que el poder puede hacer que los líderes sean irrespetuosos, rudos e inmorales. Los estudios realizados por investigadores de la Universidad de California y de Berkeley, o por el profesor Dacher Keltner, así lo corroboran[1]. Pero lo más alarmante es que la neurociencia ha comprobado que el poder, si no se gestiona bien, cambia las estructuras del cerebro y es el responsable de que los líderes pierdan la empatía y sean incapaces de ponerse en la piel de los demás.

La comparecencia de Stumpf ante Congreso muestra a un hombre que había llegado a lo más alto, pero que se había quedado

sin la capacidad de sentir compasión por los demás. Sus actos dejaron a cinco mil trescientas personas en la calle, pero Stumpf era incapaz de sentir compasión por ellas. Sí, pidió disculpas, pero nunca tuvo remordimientos. Más bien al contrario, parecía asombrado por todo lo que le estaba sucediendo.

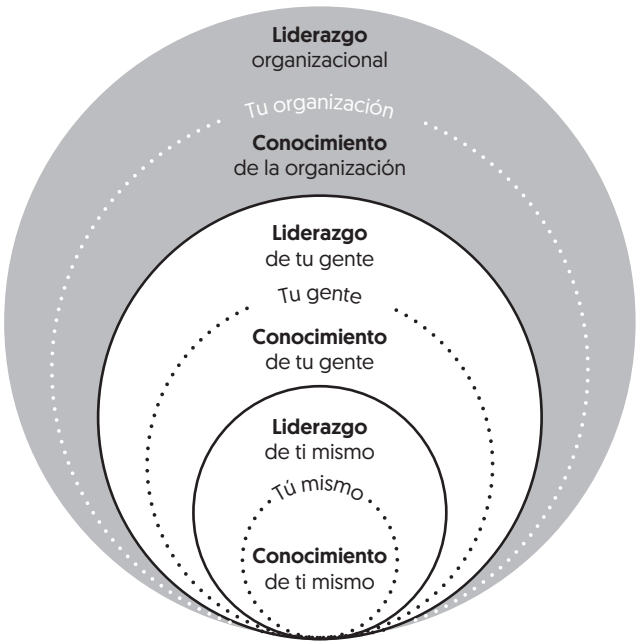
El comportamiento de John Stumpf puede explicarse gracias al estudio del neurólogo Sukhvinder Obhi de la McMaster University de Canadá. En su estudio, Obhi pasó por una máquina de estimulación magnética a ejecutivos de distintas jerarquías para medir la actividad de sus neuronas espejo —las encargadas de la función neurológica que indica la habilidad de comprender y relacionarse con los demás—[2]. Curiosamente, descubrió que el poder afecta directamente la actividad de las neuronas espejo; en otras palabras, el poder reduce de forma ostensible nuestra habilidad para ver y entender las emociones y las perspectivas de los demás. La conclusión de Obhi fue: «Hay muchas anécdotas sobre el trabajador de una fábrica cuyo jefe parece haberse olvidado de su existencia; o sobre el vendedor junior cuyo director regional nunca se acuerda de su nombre y parece mirarle fijamente en las reuniones. Tal vez la actividad neuronal que observamos en este estudio pueda empezar a explicar por qué ocurren estos eventos y, de este modo, puedan ayudar a entender la tendencia que tienen algunas personas poderosas a ignorar a sus inferiores[3]». El poder nos desconecta del mundo y nos confina en nuestra propia burbuja, incluso desde el punto de vista neurológico.

En el año 2009, el neurólogo británico y parlamentarista David Owen publicó un artículo sobre el mismo tema en la revista *Brain* titulado «Hubris Syndrome: An Acquired Personality Disorder?». Owen define el síndrome de la arrogancia como «un trastorno típico de la posesión del poder, en concreto, del poder asociado al éxito abrumador sostenido durante años[4]».

Uno de los consejeros delegados que entrevistamos fue totalmente sincero al hablarnos de este problema. Durante más de una década, había sido consejero delegado de una importante

TERCERA PARTE

Conoce y lidera a tu organización



10

Conoce a tu organización

Peter Drucker proclamó: «La cultura se come a la estrategia para desayunar». Y es cierto. Las culturas configuran las organizaciones de una forma muy parecida a cómo los pensamientos configuran nuestros comportamientos. Las culturas no son visibles, pero son muy poderosas. Si nosotros queremos conducir a nuestra empresa hacia el éxito, tenemos que conocer su cultura y su influencia.

La cultura de la empresa, por volátil que parezca, es más fuerte que los pilares de cualquier edificio de oficinas. La cultura se crea, se mantiene y se expresa a través de todas las personas que componen una organización. En poco tiempo, puedes derribar un antiguo edificio de oficinas y levantar uno nuevo en su sitio. Pero la cultura de una empresa no puede cambiar tan rápidamente. Puedes diseñar una nueva oficina de la forma que tú desees, pero la cultura de la empresa nunca tendrá el aspecto que imaginas. Puedes ser el propietario de un edificio, pero no de su cultura. El resultado de un estudio afirma que el 90% de las iniciativas de cambio organizacional fracasan porque no se tiene en cuenta la cultura de la empresa[1].

La cultura la crea la gente que trabaja en una empresa. Se halla incrustada en su mente en forma de emociones, valores y principios. Tal como hemos comentado en el capítulo 2, la mayoría de las veces, estas emociones, valores y principios existen por debajo de nuestro nivel de conocimiento. No podemos verlos. Y, la mayor parte del tiempo, no nos damos cuenta de su influencia. En resumen, todos configuramos la cultura de la que formamos parte, pero muchas veces lo hacemos con unos valores y unos comportamientos inconscientes.

Al mismo tiempo, las culturas que experimentamos tienen mucha más influencia de lo que pensamos. Los estudios demuestran que la cultura de la que formamos parte configura las estructuras y las funciones de nuestro cerebro[2]. Vivir en una cultura occidental —como la de Europa, Estados Unidos o Australia— hace que nuestro cerebro sea más individualista, y nos hace ver las relaciones empresariales más independientes o compartimentadas. En cambio, vivir en una cultura asiática hace que nuestro cerebro sea más colectivo y nos hace procesar la información de una manera más inclusiva[3]. Esta relación recíproca —la cultura influencia la persona y viceversa— ocurre porque somos seres sociales que estamos constantemente atentos a los comportamientos sociales y actuamos en relación con estos.

La responsabilidad de diseñar la cultura organizacional es nuestra, porque el cerebro humano está configurado para observar y respetar las jerarquías[4]. El cerebro humano siempre intenta encontrar dónde encajamos en las estructuras sociales y busca esas que parecen ser dominantes y guían nuestro comportamiento. Según dice el autor Daniel Goleman, aunque todos tenemos la habilidad de influir en la cultura, «son las acciones y los comportamientos de los líderes los que más importan, porque todo el mundo observa a su jefe[5]».

De hecho, ser líder es una responsabilidad mucho más importante de lo que pensamos. Nuestro comportamiento tiene una enorme influencia en una de las culturas más importantes de la vida de mucha gente. Puesto que la mayoría de nosotros pasamos

11

Lidera para conseguir una organización consciente

Nathan Boaz —director de desarrollo del liderazgo y del talento de Accenture— y su equipo tienen la intención de erradicar el «rasgo de déficit de atención» de su compañía. Quieren crear una cultura centrada: «Sabemos que lo que más influye en el bienestar y en el rendimiento de los empleados es la actuación de su jefe inmediato. Si veo que mi supervisor hace una pausa de diez minutos para practicar el mindfulness, si veo que deja el móvil a un lado y me presta toda su atención, si me escucha atentamente y se implica conmigo, entenderé que estas son las actitudes que también se esperan de mí».

El punto de partida para crear una organización centrada en sus trabajadores es la presencia. Si estás totalmente presente cuando te encuentras reunido con otras personas, trabajaréis mejor, os motivaréis recíprocamente y aprovecharéis el potencial colectivo. La presencia es la base de una organización atenta. Si se consigue que la gente esté tranquila, centrada y con la mente despejada, entonces,

la organización será más efectiva, estará más conectada y conseguirá un rendimiento mejor.

Para Nate, esta lógica es concluyente: «Siempre que le pregunto a la gente qué le impide hacer lo que le gusta, obtengo la misma respuesta: concentrarse en las cosas importantes de su vida; es decir, pasar más tiempo con su familia, con sus seres queridos o con sus amigos. Parece contradictorio, pero si la gente está tranquila, relajada y organizada, es más innovadora, productiva y está más satisfecha. Y todo empieza por prestar atención, tanto individual como colectivamente».

Lograr que una empresa u organización sea consciente no es fácil. Hemos trabajado con muchos líderes que han logrado sacar tantos beneficios del mindfulness que, más tarde, se han propuesto aplicarlo a sus empresas. Pero el mero hecho de introducir un programa de mindfulness no crea una empresa consciente. Crear una organización verdaderamente consciente implica reprogramar la mente de las personas, la manera de pensar, la de trabajar y la de comportarse de forma colectiva. Esto requiere tiempo y dedicación.

Una organización consciente es aquella en la que el mindfulness está integrado en su cultura, es decir, que forma parte de su ADN. En una cultura consciente, el trabajo se organiza de tal manera que favorece que prestes toda tu atención en las reuniones, que estés concentrado en lo que estás haciendo y que tengas consciencia de ti mismo y de los demás. La presencia, la concentración y la conciencia suelen considerarse capacidades personales, pero también cosechan sus frutos en la cultura de una empresa: desarrollar una cultura con estas cualidades fomenta la conectividad, el compromiso y el rendimiento. Se puede utilizar la matriz del mindfulness (capítulo 1) para describir el nivel de mindfulness de una cultura organizacional. Reflexiona sobre ello y pregúntate: ¿Dónde dirías que está tu organización en cuanto a atención y sensibilización colectiva?

Este capítulo explica qué aplicaciones tiene el mindfulness en un contexto organizacional. En primer lugar, echemos un vistazo

a algunos ejemplos de organizaciones que han integrado el mindfulness en su cultura para conseguir sus objetivos estratégicos.

Rendimiento, creatividad y cambio

Nos encantaría poder citar a una organización que fuera completamente consciente, pero no es posible. De los cientos de organizaciones con las que trabajamos, la mayoría logra ser consciente en muchos de los campos que trabajan, pero ninguna lo es en todos. De la misma manera que el mindfulness en las personas requiere de práctica, en las organizaciones, también. Es una práctica continuada que necesita entrenamiento, tiempo y un cierto nivel de compromiso. Además, el mindfulness no hace desaparecer todos los problemas, sino que cambia nuestra manera de enfrentarnos a ellos. Algunas organizaciones destacan por haber desarrollado el mindfulness en diferentes aspectos de su cultura. Tres buenos ejemplos son: la cultura de la actuación consciente de Accenture, la cultura de la creatividad consciente de Ogilvy y la cultura del cambio consciente de Citrix.

Accenture es una organización hipercinética, tremendamente competitiva, donde sus más de 425.000 trabajadores atienden a sus clientes 24 horas al día durante 7 días a la semana. Es un ambiente de mucha presión y de repercusiones tremendas, en el que la atención es de suma importancia. La atención al detalle, la atención al cliente y la atención a las tareas determinan el éxito de los consultores y del personal. Pero cuando la capacidad de atención general empezó a decaer, los líderes de Accenture se dieron cuenta de que su cultura del trabajo estaba en peligro. Entonces, decidieron ofrecer programas de entrenamiento de mindfulness a sus equipos y empleados para crear una cultura del trabajo más consciente. ¿Funcionaron bien estos programas? Accenture evaluó los resultados de sus oficinas en un total de veinte países de Europa y de América, y comprobó que se había incrementado un 30% la concentración, un 25% la capacidad de priorizar, un 34%

12

Lidera para conseguir una organización generosa

Ray Dalio, filántropo y fundador de Bridgewater —una de las firmas inversoras más importantes del mundo—, es un claro ejemplo de líder que ha desarrollado una cultura generosa. Años atrás, fue invitado por uno de sus equipos a una reunión muy importante. Después de la reunión, recibió un correo electrónico de un compañero del equipo criticando su actuación:

> *Ray te mereces una D por tu actuación de hoy… has estado divagando 50 minutos… Todo el mundo se ha dado cuenta de que no te habías preparado la reunión, porque si lo hubieras hecho, no habrías sido tan desorganizado. Te dijimos que este cliente no podíamos perderlo… Lo de hoy ha estado muy mal… No puede volver a repetirse*[1].

Si un empleado manda un mensaje de este tipo al fundador de la compañía, podría darse por despedido. Pero este no fue el caso. La cultura de Ray comparte el valor de ignorar las jerarquías

y disentir cuando es necesario. Su filosofía defiende que todo el mundo tiene derecho a expresar en público una opinión crítica. Y ese correo electrónico ponía a prueba esa filosofía.

¿Cómo respondió Ray? Envió el mensaje a todos los asistentes de la reunión y les pidió que calificaran su actuación. Todos estuvieron de acuerdo con las opiniones del correo electrónico. Además, para reforzar una cultura que valora el disentimiento, Ray compartió la cadena de correos electrónicos con toda la organización. De este modo, reforzaba su idea de que la jerarquía y el ego no tenían lugar en una cultura organizacional saludable.

Cuando entras en una organización con rasgos generosos, saltan a la vista determinadas características. Una organización con una cultura generosa no homenajea al empleado del mes, sino que reconoce que todos los logros son el resultado de la colaboración interconectada. Por consiguiente, el equipo es el responsable del mérito. En una cultura generosa todas las personas son importantes, y por eso es muy probable que no esté colgada la fotografía del presidente o del fundador. En una organización generosa, el fundador no quiere ser la estrella, prefiere que la atención se centre en la organización y en su propósito. Por ello, es probable que en las paredes de la oficina aparezcan fotos de los logros colectivos o de la gente divirtiéndose. El mensaje es claro: la gente importa. El propósito importa. El servicio importa.

En una cultura organizacional generosa no es tanto el individuo como el propósito colectivo. A una cultura generosa no le falta ambición ni determinación. Tiene ese tipo de confianza sana e interés propio para luchar por los resultados y los éxitos como un equipo cohesionado.

La matriz de la generosidad que hemos presentado en el capítulo 1 muestra el potencial que tiene para los líderes combinar la generosidad con la autoconfianza; pero esta misma fórmula también es válida para la cultura de empresa. Una cultura generosa y con confianza es aquella en la que todos miran por el interés de los demás y trabajan juntos para el bien común.

13

Lidera para conseguir una organización compasiva

Nancy Green, consejera delegada de Athleta, una marca de Gap Inc., experimentó lo que era la compasión en el mundo empresarial nada más empezar su carrera. Entró a trabajar en Gap a los veinticinco años, y poco después se quedó embarazada de su primer hijo. «No sabía si podría hacer el trabajo. No veía que las otras mujeres trabajaran siendo madres». Pero, por suerte, encontró una excepción. Una mujer del equipo la convenció para que no dejara de trabajar definitivamente; de lo contrario, nunca descubriría lo que era capaz de hacer. Tenía razón. Nancy prosperó en la empresa y llegó a asumir puestos de liderazgo al mismo tiempo que educaba a sus cuatro hijos.

La experiencia de haber recibido la compasión de una compañera de trabajo hizo que Nancy tuviera como objetivo fomentar una cultura compasiva en sus equipos. En nuestra entrevista, nos dijo: «Siendo compasivos con nuestros trabajadores, conectando de verdad con ellos y valorándolos en su totalidad, obtenemos unos resultados y unas relaciones profesionales mucho más fuertes».

El enfoque que Nancy da a la compasión consiste en equilibrar el poder y la delicadeza: «Soy muy exigente y tengo unas normas muy estrictas, pero reconozco que las personas somos seres humanos. Busco el equilibrio entre ser contundente y delicada al mismo tiempo». Así es cómo Nancy compensa los dos aspectos de la matriz de la compasión sensata: por un lado, la intención de ser útil para otras personas, y por el otro, el sabio discernimiento, es decir, considerar los objetivos empresariales.

En una cultura organizacional compasiva, las personas se apoyan unas a otras para lograr el éxito y la felicidad. La cultura apoya las intenciones positivas para con los demás, y al mismo tiempo, infunde sabiduría y profesionalismo en cada una de ellas para que puedan tomar las decisiones oportunas. En ocasiones, esto incluye tomar decisiones complicadas que, a la larga, beneficiarán a la cultura y a la empresa. Si tu organización se preocupa por sus empleados y por su bienestar, estos serán más felices y más productivos. Y si tus empleados son más productivos, el rendimiento de la empresa también mejorará.

En el capítulo 9 hemos demostrado que las organizaciones con líderes compasivos logran que las relaciones con sus empleados sean más resistentes en lo relativo a la colaboración, la confianza, la lealtad y la permanencia en la empresa. La compasión hace que los empleados se sientan más valorados y más orgullosos de su trabajo. Por estas razones, la compasión es el elemento clave de las organizaciones centradas en su gente. En este capítulo veremos los atributos de una organización compasiva, las relaciones entre la compasión y la confianza, y el poder de la cohesión social.

Las características de una organización compasiva

Es muy fácil detectar las empresas que tienen una organización compasiva: es tan fácil como observar de qué manera interactúa la gente. En una organización compasiva a los empleados de menos

nivel se les respeta igual que a todos y se les anima a formar parte del éxito de la empresa. La cultura organizativa de la auditoría Moss Adams tiene muchos rasgos compasivos que son visibles a simple vista. Cuando entras en la recepción de sus oficinas de Seattle, el recepcionista te recibe con una auténtica sonrisa. Si por casualidad no es la primera vez que has estado ahí, lo más probable es que recuerde tu nombre, y con un poco de suerte, tu bebida favorita. Está entrenada para ello. Es algo que le sale de forma natural porque forma parte de una cultura que valora los intereses reales de los demás. Este es uno de los rasgos distintivos de una organización compasiva.

Las organizaciones compasivas se preocupan por cuidar a la persona en su totalidad, no solamente en el trabajo. Se preocupan de la salud, de la familia y de la vida privada de sus empleados. Cuando Cisco empezó a planificar su programa mundial de mindfulness y resiliencia, el equipo de liderazgo sabía que este iba a beneficiar a la empresa, pero ese no era el principal objetivo. En realidad, buscaban la forma de cuidar a su gente en su totalidad. Entonces, Cisco creyó que era oportuno ofrecer el programa a los empleados y a sus familiares. Al crear el programa, Cisco sabía que la compasión y el cuidado de su gente no terminaban en la puerta de la oficina, sino que se extendía más allá de los muros corporativos, es decir, a la vida personal de los empleados.

Las organizaciones compasivas ven a sus empleados como seres humanos y no como poseedores de un puesto de trabajo; esto quiere decir que los empleados de menos nivel son reconocidos como parte integral del equipo. Los encuentros con los empleados de menor nivel son una prueba infalible para evaluar la compasión en la organización. Si el recepcionista, los oficinistas o el equipo de limpieza se esconden, evitan el contacto visual o dejan de saludarte, significa que no se sienten valorados, y que la cultura organizacional tiene un bajo nivel de atención y compasión con ellos.

En el libro de Bob Chapman —presidente y consejero delegado de la empresa de fabricación Barry-Wehmiller—, *Everybody Matters*,

Epílogo

Liderar para un futuro difícil

Cuando se le pregunta sobre la importancia de su legado, el consejero delegado de Heineken, Jean-François van Boxmeer comenta: «No sé por qué me hacéis esta pregunta; yo no soy más que un pequeño capítulo de un gran libro. Antes que yo ha habido otros consejeros delegados muy buenos, y más adelante, vendrán muchos más. Mi función no es otra que preparar a la organización para las siguientes generaciones». Por importante que sea nuestra función de líder, no es más que un pequeño capítulo de un cuento mucho más largo. Pero mientras desempeñamos esta función, tenemos una gran influencia y un gran poder.

En el poder de nuestro liderazgo está incluida la responsabilidad que tenemos con nuestra gente y con las sociedades a las que servimos. Nosotros tenemos el poder de influir en sus vidas, para bien o para mal. En definitiva, sirve de bien poco culpar a nuestro jefe o a los accionistas. Somos nosotros los que llevamos el peso de las decisiones que tomamos.

Ante todo, el liderazgo consiste en ser útil para el bien común. Todos somos hijos de este planeta. Todos queremos ser felices.

Apéndice A

La aplicación «La mente del líder»

Para ayudarte a realizar las prácticas mentales presentadas en este libro, hemos creado la aplicación «La mente del líder». Esta aplicación sigue las prácticas en el orden en el que las hemos presentado, y también te aconseja sobre los planes de entrenamiento para desarrollar el mindfulness, la generosidad y la compasión. Para conocer toda la información sobre cómo acceder a la aplicación sigue el siguiente enlace: http://www.themindoftheleaderbook.com.

Apéndice B

Ejercicios para practicar la compasión

Además de las prácticas para entrenar la compasión que presentamos en este libro, hay otras que nos gustaría compartir. (*Nota: estas prácticas también están incluidas en la aplicación «La mente del líder»).*

Cada una de las siguientes prácticas se centra en una de las cualidades de la compasión que hemos visto en el capítulo 9: desear la felicidad de los demás, desear aliviar su sufrimiento, alegrarse de los éxitos de los demás y ver a todas las personas por igual.

Recomendamos empezar cada práctica con unos minutos de mindfulness para preparar la mente. Después elige la práctica que consideres más útil.

Empieza la práctica concentrándote en uno o dos seres queridos. Cuando lo hayas hecho, expande gradualmente tu entrenamiento hasta practicar incluso con personas con las que te cuesta tratar o que no te gustan. Después amplíalo hasta tu comunidad o tu país, y sigue así hasta desarrollar una compasión universal. Mientras lo haces, verás cómo cambia tu manera de ver el mundo, de relacionarte con los demás y de liderar.

Notas

Introducción

1. Excepto que se diga lo contrario, las citas de este libro han sido extraídas de nuestras entrevistas realizadas entre septiembre de 2016 y junio de 2017.

2. M. Bazigos y E. Caruso, "Why Frontline Workers Are Disengaged," *McKinsey Quarterly*, marzo 2016, http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-frontline-workers-are-disengaged.

3. B. Rigoni y B. Nelson, "Do Employees Really Know What's Expected of Them? *Business Journal*, 27 de septiembre de 2016, http://www.gallup.com/businessjournal/195803/employees-really-know-expected.aspx?g_source=EMPLOYEE_ENGAGEMENT&g_medium=topic&campaign=tiles.

4. B. Carroll, R. Singaraju y E. Park, *Corporate Learning Factbook 2015: Benchmarks, Trends, and Analysis of the U.S. Training Market*, Bersin by Deloitte, 8 de Agosto de 2015, https://www.bersin.com/Login.aspx?p=http://bersinone.bersin.com/resources/research/?docid=19202&h=1.

5. J. C. Magee et al., "Leadership and the Psychology of Power," en *The Psychology of Leadership: New Perspectives and Research*, ed. D. M. Messick y R. M. Kramer (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2005).

6. P. Drucker, "Managing Oneself," en *The Drucker Lectures: Essential Lessons on Management, Society and Economy*, ed. R. Wartzman (New York: McGraw-Hill, 2010).

Capítulo 1

1. Los resultados acerca de la psicología están en R. J. Davidson et al., "Alterations in Brain and Immune Function Produced by Mindfulness Meditation," *Psychosomatic Medicine* 65 (2003): 564–570; para psicología ver D. M. Davis y J. A. Hayes, "What Are the Benefits of Mindfulness? A Practice Review of Psychotherapy-Related Research," *Psychotherapy* 48 (2011): 198–208; para el rendimiento en el trabajo ver U. R. Hülsheger et al., "Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction," Journal of Applied Psychology 98 (2013): 310–325.