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*.