

Prólogos de
Alberto Ribera y de Arne Sorenson

La Mente del Líder

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

RASMUS HOUGAARD
JACQUELINE CARTER

La
Mente
del
Líder

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

The Mind of the Leader
La Mente del Líder

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

© **Editorial Reverté, S. A., 2019**
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement.com

Edición en papel
ISBN: 978-84-949493-7-1

Edición ebook
ISBN: 978-84-291-9522-4 (ePub)
ISBN: 978-84-291-9524-8 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Traducción: Betty Trabal
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.

Contenidos

<i>Prólogo de Alberto Ribera</i>	<i>vii</i>
<i>Prólogo de Arne Sorenson</i>	<i>xi</i>
Introducción	1
1. El líder MSC	7
PRIMERA PARTE	
Conócete y líderate a ti mismo	
2. Conócete a ti mismo	29
3. Líderate conscientemente	55
4. El autoliderazgo generoso	79
5. Líderate 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
<i>Epílogo: Lidera para un futuro difícil</i>	257
<i>Apéndice A: La aplicación «La mente del líder»</i>	261
<i>Apéndice B: Ejercicios para practicar la compasión</i>	263
<i>Notas</i>	267
<i>Agradecimientos</i>	281
<i>Los autores</i>	283
<i>El equipo de autores</i>	285
<i>Índice</i>	287

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*.

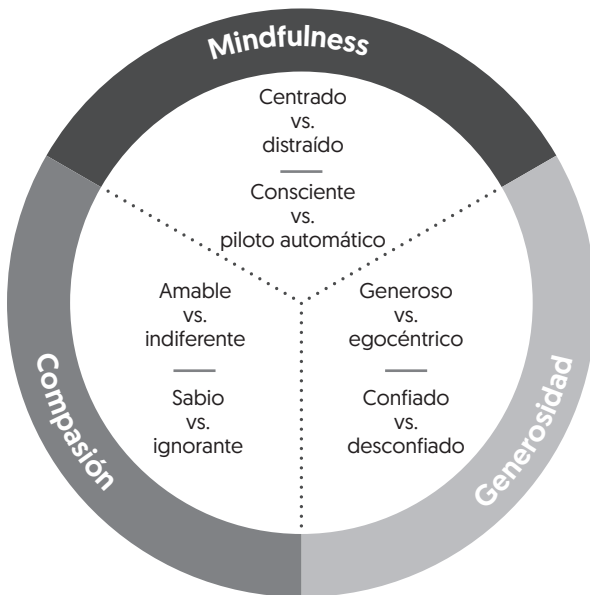
La anatomía del mindfulness (M)

El mindfulness se refiere tanto a una práctica como a un estado mental. Cuanto más lo practicas, más se convierte en un estado mental. Consiste en generar una mayor efectividad mental para poder desarrollar mejor tu potencial, tanto en el ámbito profesional como en el personal. La efectividad en este contexto se refiere a la habilidad de lograr tus objetivos, tus metas y tus aspiraciones en la vida.

Las herramientas y las técnicas para entrenar el mindfulness han estado a nuestro alrededor durante miles de años. En nuestro trabajo con organizaciones por todo el mundo, mantenemos la práctica y definición del mindfulness de manera sencilla y próxima

FIGURA 1.1

El liderazgo MSC



a sus antiguas raíces, es decir: centrarse en prestar atención en el momento presente con una mente tranquila, enfocada y clara.

En el centro de la práctica del mindfulness se encuentra el aprender a gestionar tu atención. Cuando aprendes a gestionar tu atención, aprendes a gestionar tus pensamientos. Aprendes a mantener tu centro de atención en aquello que eliges, tanto si es en una página o en un correo electrónico como si estás en una reunión o con la gente que está a tu alrededor. En otras palabras, te entrenas a estar más presente en el aquí y en el ahora.

Estudios recientes corroboran las afirmaciones que practicantes de mindfulness llevan diciendo desde hace años. El mindfulness tiene un impacto positivo en nuestra fisiología, en nuestra psicología y en nuestro rendimiento laboral¹. En el ámbito fisiológico, los investigadores han demostrado que esta práctica refuerza el sistema inmunológico, reduce la presión sanguínea y la frecuencia cardíaca². Además, la gente que lo practica duerme mejor y se encuentra menos estresada³.

Por otro lado, el entrenamiento del mindfulness incrementa la densidad de las células grises de nuestra corteza cerebral, que es la parte del cerebro que piensa racionalmente y resuelve los problemas⁴. Gracias a ello, la función cognitiva mejora y nos permite aumentar la concentración, mejorar la memoria, reducir la rigidez cognitiva y acelerar los tiempos de reacción⁵. Con todos estos beneficios, los estudios demuestran que la gente que practica el mindfulness tiene una mejor calidad de vida en general⁶.

También se han demostrado los beneficios del mindfulness en el ámbito de las empresas u organizaciones. Por ejemplo, Jochen Reb, investigador de la Singapore Management University, evaluó la efectividad de algunos de nuestros programas de liderazgo consciente en Carlsberg Group and If Insurance, una importante empresa de seguros escandinava. Su estudio demostró que tras un entrenamiento de tan solo diez minutos al día durante nueve semanas, se habían dado importantes mejoras en la atención, el conocimiento, la memoria, el rendimiento laboral y en la

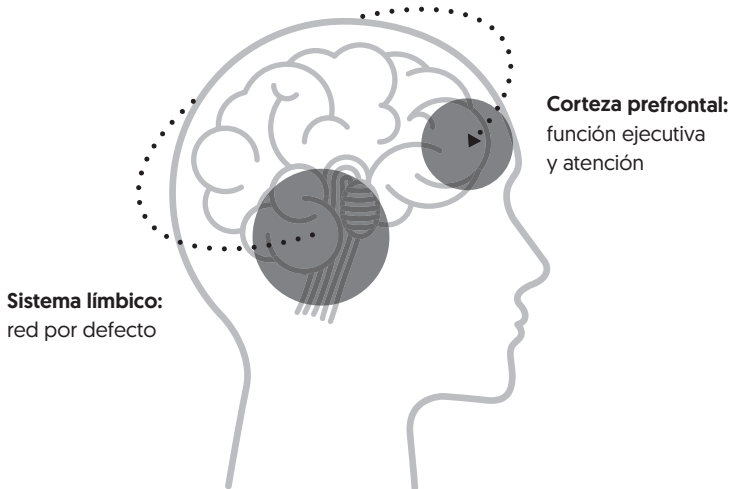
satisfacción en general. Además, los asistentes también se sentían menos estresados y mostraban una mejora en la percepción del equilibrio entre el trabajo y la vida⁷.

Otros estudios han descubierto beneficios similares en el contexto corporativo: una mayor creatividad e innovación, una mejora en la relación jefe-empleado, menos absentismo y una mejoría en la toma de decisiones éticas⁸.

Pero el mindfulness es capaz de lograr mucho más que todo lo mencionado anteriormente: modifica constructivamente nuestra percepción de la realidad. Gracias a la práctica repetitiva, el mindfulness produce un cambio en el control cognitivo de las regiones frontales del cerebro (figura 1.2). Esto nos permite percibir nuestro mundo, nuestras emociones y a los demás sin caer en el pelear o escapar u otras reacciones impulsivas y mejorar nuestra resiliencia emocional⁹.

FIGURA 1.2

El control prefrontal



«En *La mente del líder*, Hougaard y Carter exponen el tipo de liderazgo que ayuda a prosperar a las empresas, a las sociedades y a la civilización, y describen cómo las organizaciones pueden entrenar y desarrollar líderes efectivos. El libro está muy bien documentado y tiene una buena base teórica, pero no es para nada desalentador. El resultado es una hoja de ruta práctica, atractiva y accesible para desarrollar un estilo de liderazgo que motiva a la gente y mejora el rendimiento organizacional».

— **FRANCESC XAVIER COLL ESCURSELL**, director general de recursos humanos y organización de CaixaBank

«El arte de liderar empieza con el liderazgo de uno mismo. En *La mente del líder*, Hougaard y Carter ofrecen una guía fácil y clara para liderarse a sí mismo y a los demás. Cuando los líderes son buenos seres humanos y hacen el bien por su gente, sus organizaciones prosperan».

— **ALBERTO RIBERA**, profesor titular de Managing People in Organizations, IESE Business School

«*La mente del líder* capta la esencia del verdadero liderazgo humano en la era digital; la esencia de esos líderes que consiguen comprometer a su gente con lo que más importa en cada momento. Piensa en todo lo que podrías cambiar si pusieras toda tu atención, todo tu foco y toda tu energía en tus pasiones».

— **NATHAN BOAZ**, director general de estrategia del talento y desarrollo del liderazgo de Accenture

«Si aspiras a ser un líder más efectivo, deberías leer este libro y hacer sus ejercicios. Aprenderás a ser más consciente, más generoso y más compasivo. Además de mejorar como líder, serás más feliz, más amable y estarás más satisfecho».

— **MARK R. TERCEK**, presidente y CEO de Nature Conservancy y autor de *Nature's Fortune: How Business and Society Thrive by Investing in Nature*.

«En La mente del líder, Hougaard y Carter aprovechan su amplia experiencia personal y profesional para ofrecer una guía práctica que cambie positivamente la vida de los líderes, de sus compañeros de trabajo y del entorno laboral. El liderazgo adecuado es básico para aliviar el sufrimiento, incrementar la amabilidad y conservar el entorno para las siguientes generaciones».

— **B. ALAN WALLACE**, presidente del Santa Barbara Institute for
Consciousness Studies

«La mente del líder lleva al lector a conocer lo que la ciencia nos ha enseñado sobre el funcionamiento de nuestra mente: cómo afrontar los peligros de ser demasiado egocéntricos, de estar demasiado centrados en las amenazas, o cómo cuidar nuestra mente para crear la felicidad, el sentido, el coraje y vivir según nuestros principios. Cualquiera que siga las ideas y las prácticas de este excelente libro dará a sus compañeros, a sus empleados, a sus organizaciones e incluso al mundo una forma de vivir y de liderar inteligente, efectiva, ética, creativa y compasiva».

— **PAUL GILBERT**, PhD, autor de *The Compassionate Mind and Overcoming Depression*

«La mente del líder es el camino que los líderes han de seguir para aprender la compleja disciplina de liderarse a sí mismos, a su gente y a sus organizaciones. Hougaard y Carter demuestran claramente que ser humanos, antes que líderes, es básico para crear organizaciones centradas en la gente con un fuerte compromiso y una gran productividad».

— **ÉDOUARD-MALO HENRY**, CHCO de Société Générale Bank

«La mente del líder expone el paradigma de gestión para los tiempos futuros. De la misma manera que el comportamiento de nuestros clientes cambia con el tiempo, los valores y las expectativas de nuestros empleados también van cambiando. La jerarquía tradicional o el liderazgo vertical dejarán de funcionar. Para comprometer a los mejores empleados y equipos, tenemos que ofrecerles un entorno que nos permita liderarnos a nosotros mismos, que genere más satisfacción personal y que comparta un propósito significativo. Este libro te ayudará a convertirte en el tipo de líder que las organizaciones exitosas ya están buscando».

— **DAVID CAMPOS**, director de recursos humanos de Volkswagen Group Retail Spain

«En BMS France, hemos introducido con éxito la práctica personal del mindfulness y ha beneficiado enormemente a la organización. La mente del líder nos lleva más allá y nos da las herramientas y el rumbo que necesitamos para convertirnos en los líderes conscientes que queremos ser».

— **JEAN-CHRISTOPHE BARLAND**, director general de BMS France y presidente de UPSA Worldwide

«Como personas y como líderes, nos enfrentamos al reto de mantener nuestro propio bienestar y la claridad de la mente para hacer que los demás también prosperen. En este libro, encontramos teorías y consejos prácticos enormemente reveladores de cómo mirarnos interiormente para liderarnos de forma efectiva y así poder servir a nuestros compañeros y a las organizaciones que lideramos».

— **MARIA FARROW**, HRO de LVMH Perfumes and Cosmetics

«En este maravilloso libro, Hougard y Carter describen cómo han creado un sistema probado en miles de líderes que nos enseña a liderarnos a nosotros mismos. Explican que este sistema mejora la efectividad del liderazgo y el rendimiento de las organizaciones. Es una lectura recomendada para todos aquellos que quieran mejorar su liderazgo»

— **PAUL J. ZAK**, autor de *Trust Factor: The Science of High-Performance Companies*

«La mente del líder es esencial para todos aquellos líderes —pasados, actuales y futuros— que tienen el coraje de adoptar el liderazgo MSC. Una lectura inspiradora que refuerza las cualidades que yo siempre he pensado que son las que generan equipos de primera clase y el éxito sostenible de las empresas. Este libro excelentemente documentado inspirará a nuestra próxima generación de líderes MSC».

— **TRACEY L. REDDINGS**, gerente de Gran Bretaña e Irlanda de Julius Baer International Ltd.

«Hougard y Carter han diagnosticado correctamente la enfermedad a la que se enfrentan los líderes actualmente y han creado un plan fácil para tratarla. Como médico, valoro el hecho de que el libro se base en los datos y esté respaldado por la ciencia. Además, está escrito de una forma accesible e inmediatamente aplicable. *La mente del líder* ofrece unas herramientas y unos recursos muy valiosos que ayudan a los líderes a dar lo mejor de sí mismos en el trabajo y a trabajar para crear una cultura organizacional más consciente y compasiva».

— **RACHEL ROBERTS**, MD, director médico de UHA Stanford Health Care

«*La Mente del Líder* ha sabido captar los valores esenciales del liderazgo del siglo XXI: ser consciente, generoso y compasivo. Aplicando esas cualidades conseguimos involucrar a nuestra gente y aportar más valor a nuestros clientes».

Dominic Barton, Socio Director Global, McKinsey & Company

«Una guía práctica para las empresas actuales que desean desarrollar sus capacidades de liderazgo y quieran lograr la implicación tanto de las mentes como de los corazones de sus trabajadores».

Kathleen Hogan, Director de Personal, Microsoft

«El modo en que los líderes se comunican, se relacionan y se muestran ante sus equipos nunca ha sido tan importante. Crear un equipo y un entorno donde la gente pueda desarrollar bien su trabajo es el mayor reto de un líder, a quien también se le exige que mejore el rendimiento de su equipo a través de un liderazgo innovador. *La Mente del Líder* ofrece importantes reflexiones y puntos de vista que nos muestran el camino a seguir para que todo esto suceda»

Francine Katsoudas, Vicepresidenta Sénior y Director de Personal, Cisco

«*La Mente del Líder* va más allá del exagerado interés que hoy en día existe por el mindfulness al ofrecernos ejemplos del mundo real de líderes que no sólo inspirarán al lector, sino que también invitan a cultivar cualidades decisivas del liderazgo, como son la generosidad y la compasión. Conseguir el clima adecuado para que las personas encuentren un significado, un propósito y un sentido de pertenencia e integración se ha convertido en el rasgo distintivo de las organizaciones exitosas y comprometidas».

Loren I. Shuster, Director de Personal, LEGO Group

«En *La Mente del Líder*, Hougaard y Carter se basan en años de investigación para demostrar que el tradicional estilo vertical de liderazgo ya no funciona. Los líderes exitosos del mañana situarán en el centro a las personas y enfocarán sus capacidades tanto en el progreso económico como en la creación de una sociedad próspera y sostenible. Este libro es un manual de éxito para los líderes de cualquier sector».

Arianna Huffington, Fundador y CEO, Thrive Global