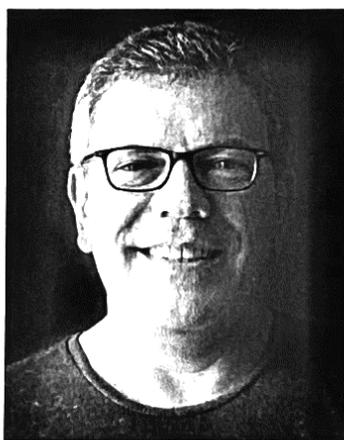


Materia / **Coaching**

Los líderes despiertos

La principal característica del mundo futuro es la incertidumbre y el cambio. Esas condiciones exigen, en el campo individual y social, habilidades diferentes a las del pasado para adaptarse a las nuevas realidades.

Por **JUAN CARLOS LUCAS***



En la mañana del 10 de diciembre de 1996, la doctora e investigadora en neuroanatomía de la Universidad de Harvard, Jill Bolte Taylor, tuvo una experiencia muy particular que cambiaría su vida para siempre y que le permitió aprender sobre el "cerebro del nirvana". Veamos cómo describe Jill esa experiencia: "Una gran hemorragia, debida a una malformación congénita no diagnosticada de los vasos sanguíneos de mi cabeza, estalló inesperadamente. En cuatro breves horas, con los ojos curiosos de una neuroanatomista, vi cómo se deterioraba por completo la capacidad de procesar información de mi mente. Al final de aquella mañana ya no podía andar, hablar, leer, escribir ni recordar nada de mi vida. Enroscada en forma fetal, sentí que mi espíritu se rendía a la muerte, y desde luego nunca se me ocurrió que algún día sería capaz de contarle a nadie mi historia".

El hemisferio derecho del cerebro se asocia con el pensamiento holístico, con el reconocimiento de patrones, con la interpretación de emociones y el lenguaje no verbal. El hemisferio derecho se enfoca en el presente

y aprende kinestésicamente, a partir del movimiento del propio cuerpo. La información llega desde todos los puntos de nuestro cuerpo y explota en un gran collage en nuestra conciencia. Esto hacer que la conexión entre todos los seres humanos llegue como una experiencia concreta a través de nuestro hemisferio derecho. Desde la experiencia del hemisferio derecho, la aceptación compasiva y el regocijo por lo que simplemente se nos presenta, tal como se nos presenta, resulta la reacción natural.

Sin embargo, el derrame había ocurrido en el hemisferio izquierdo del cerebro de

Jill. Este hemisferio se asocia con un funcionamiento ligado al procesamiento de datos y las actividades relacionadas con la observación de detalles, las conexiones causales entre dichos detalles, el razonamiento lógico, el uso del lenguaje, los símbolos, la matemática, etc. Los detalles del collage que antes mencionábamos son procesados por el cerebro izquierdo, que detecta, clasifica y descubre relaciones causales entre dichos detalles. El cerebro izquierdo se asocia con el procesamiento secuencial. Por lo anterior, este hemisferio se relaciona con la conciencia y el foco en el pasado y en el futuro. Algo que ocurre merced al hemisferio izquierdo, según

Lo refiere Taylor, es la capacidad de distinguir un "yo" separado del resto del mundo y del resto de los seres. Jill había sufrido el apagón de su mente izquierda, lo cual la dejó sin la capacidad de hablar y analizar detalles con una lógica secuencial, y también sin la capacidad de distinguir su "yo" como un ente separado del resto de su entorno. De hecho, la Dra. Taylor reporta en su libro "Un ataque de lucidez" que en los momentos siguientes al inicio de la experiencia del apagón de su hemisferio izquierdo comenzó a perder la capacidad de distinguir los límites de su propio cuerpo. Lo que pasó en ese momento fue sorprendente. Cuando Jill deja de poder distinguir dichos límites, debido a que se detuvo la actividad de su hemisferio izquierdo, experimentó un silencio absoluto en su mente; esas voces que habitualmente resuenan en nuestras mentes ya no estaban y Jill comenzó a experimentar una gran atracción. No experimentar los límites de su cuerpo hizo que se sintiera enorme y expansiva. Su experiencia fue la de una hermosa comunión con el todo, liviana, sin preocupaciones. La invadió una enorme sensación de paz. Todas las ideas acerca del pasado que habitualmente le generaban dolor y todas las ideas sobre el futuro que le generaban ansiedad habían desaparecido.

"Nirvana" es uno de los nombres que recibe, en la tradición budista, el estado de iluminación que implica la extinción de toda forma de apego, y por ende, de sufrimiento. Al vivir la experiencia que antes relatábamos, Jill afirmó: "¡Esto es nirvana! Si yo estoy viva y he encontrado el nirvana, ¡cualquier persona puede encontrarlo!". A partir de esta experiencia, supo que podía conectar con el "cerebro del nirvana", un océano de compasión universal y sin límites, pero que también podía dar un paso que le permitiera conectar con su yo individual y separado donde era la Dra. Taylor, una investigadora científica preocupada por los resultados de sus proyectos científicos. Por esta conciencia es que la Dra. Taylor concluye que tenemos dos mentes y que podemos elegir en cuál queremos estar en cada momento. Pero, sobre todo, que podemos utilizar los circuitos cerebrales que nos dan paz, para proyectar más paz en el mundo.

De alguna manera, cada uno de nosotros cuenta con dos mentes diferentes e interconectadas. La cultura dominante en los últimos siglos ha dado mucho predominio a las habilidades propias del hemisferio izquierdo, pero conectar con el hemisferio derecho, con la "mente del nirvana", nos permitiría alcanzar esos estados de paz que Jill y miles de maestros de muchas tradiciones contemplativas describieron y reportan haber alcanzado, pero sin el derrame cerebral.

Podríamos decir, entonces, que el despliegue integral de nuestro potencial humano requiere que nos hagamos cargo de dos dimensiones complementarias. Por un lado, una dimensión de nuestro despliegue que podemos asociar con el desarrollo de nuestra identidad en el mundo, que podríamos llamar, de manera simbólica, el desarrollo del hemisferio izquierdo en nuestra vida. La otra dimensión se refiere a nuestra interioridad, el

espacio en el que desplegamos el crecimiento de nuestra conciencia, nuestra compasión y nuestra sabiduría, el desarrollo del hemisferio derecho en nuestra vida. Lo que exploramos aquí es la posibilidad de propiciar un desarrollo integral de estas dimensiones.

Pero aún resta señalar un aspecto adicional y central que debemos considerar. El mundo estable y predecible para él que fuimos educados, y por lo general seguimos siendo educados, ya no existe. Hoy vivimos un mundo incierto y plagado de fenómenos disruptivos masivos. Los modelos y teorías nos pueden ayudar, pero suelen llegar tarde. Enfrentamos el desafío de aprender rápido y todo el tiempo, de manera de transformarnos en la acción y desplegar nuestro potencial en la vida en contextos desconcertantes e impredecibles. Enfrentar este horizonte futuro no nos demanda explicaciones o pronósticos, tanto como el desarrollo de destrezas fundamentales para moverse en el mundo de manera efectiva y al mismo tiempo siendo capaces de vivir en plenitud.

Estamos convencidos de que solo podremos enfrentar los desafíos del mundo que viene si logramos desarrollar ese potencial integral que mencionamos antes. Este es el desafío de los "líderes despiertos" que desarrollan armónicamente las capacidades que asociamos a cada uno de los hemisferios cerebrales. A continuación, presentamos los tres

grandes desafíos que enfrentamos respecto del desarrollo integral de nuestro potencial humano y los ejes fundamentales de un plan de entrenamiento de "líderes despiertos".

EL DESAFÍO DE REINVENTARNOS. (...) En diez años, el mundo habrá cambiado profundamente y es probable que nuestros productos, servicios, profesiones y modelos de aprendizaje y acción vigentes se hayan vuelto obsoletos. La amenaza de transformación de nuestros espacios de acción es permanente y, a menudo, impredecible.

Las innovaciones disruptivas se han vuelto moneda corriente. Estas innovaciones se caracterizan por introducir en el mercado productos y servicios que vuelven obsoletas las ofertas preexistentes. En ese contexto, los líderes del "viejo negocio" suelen estar mal preparados, tanto en términos de su comprensión de la novedad como en términos de la estructura de sus empresas, muy bien preparadas para el negocio que está muriendo y pesadas para moverse al ritmo del nuevo. Así, la mayoría de las empresas líderes desaparecen con las disrupciones debido a su dificultad para transformarse al ritmo del mercado, y de esa manera, dejan lugar a nuevos jugadores.

En este contexto algunas preguntas relevantes son: ¿cómo se deberán preparar y mover los líderes en estos espacios caracterizados por cambios acelerados y cada vez menos previsibles?, ¿qué habilidades deberán desarrollar para navegar la incertidumbre?

En este espacio de cambio acelerado, un aspecto que consideramos central es el hecho de que las identidades han dejado de tener la solidez que solían mostrar. Es interesante, en este contexto, la metáfora de la "moder-

La amenaza de transformación de nuestros espacios de acción es permanente.

idad líquida" del sociólogo Zygmunt Bauman, quien plantea que el tema de la identidad cobró gran relevancia en las últimas décadas impulsado por los desafíos de la globalización. Estos cambios han generado, según este autor, una nueva expresión de la modernidad que él denomina "líquida", en contraposición con la solidez de la primera modernidad. La premisa es que, en esta modernidad líquida que vivimos nos vemos impulsados a reinventarnos para alejarnos de la irrelevancia. En este mundo en que vivimos, dice Bauman, ya no "nacemos" a nuestra identidad: esta es un proyecto siempre inacabado, una identidad fluida. Esto podemos relacionarlo con la aceleración de la innovación que amenaza con la obsolescencia y nos desafía a reinventar nuestras ofertas para que sigan siendo juzgadas como valiosas por quienes consideramos nuestros clientes. Nuestras identidades son temporales y situadas en relación con quienes son destinatarios del valor que ofrecemos.

La identidad de las empresas discográficas, por ejemplo, parecía de una solidez impertertable hasta hace unos pocos años; y hoy vemos cómo esa identidad se devaluó aceleradamente al calor de las disrupciones basadas en internet. Las discográficas sufrieron la disrupción producida por la descarga de archivos digitales de la web, iniciada por Napster y desarrollada por iTunes. A su vez, iTunes sufrió la disrupción generada por el modelo de escuchar música por streaming iniciado por Spotify, y la historia continúa. Podemos observar el mismo fenómeno en innumerables industrias.

Para nosotros, desarrollar capacidad de liderazgo implica volverse competente para responder las preguntas: ¿cómo construyo una identidad singular que me haga seductor para mis clientes?, ¿cómo me constituyo en una oferta relevante para el futuro de esos clientes?

Cuando aquí nos referimos a la identidad, estamos haciendo alusión a una dimensión distinta a la de las identidades culturales, nacionales o familiares. En este contexto, entendemos nuestra identidad como la posibilidad en la que nos convertimos a los ojos de nuestros clientes. La identidad, en este contexto, se relaciona, entonces, con articular un rol valioso en la vida de los otros. En el mundo que viene, la identidad será motivo de un trabajo ineludible de todos. Hoy más que nunca nuestra vida es una obra de arte, una creación, una oportunidad para "hacer historia". Del resultado de este trabajo creativo, depende nuestro éxito en el plano de la creación de valor para los clientes, mejorando sus vidas, a partir de mejorar sus prácticas, con nuestras ofertas en el mercado.

A nuestro juicio, este es uno de los dos grandes desafíos que enfrentamos: el de la reinención permanente de nuestra identidad en sintonía con quienes son los destinatarios de nuestra labor, nuestros clientes. Este desafío no es solo para los emprendedores en los negocios; consideramos que es también el gran reto para emprendedores sociales, para gerentes de corporaciones, para funcionarios públicos y para militantes políticos y sociales. El desafío de trabajar para la reinención

permanente implica desarrollar dos entrenamientos fundamentales:

- Entrenarse para liderar la creación de valor y la innovación. En el mundo social proyectamos identidades creando sentido y valor para otros seres humanos. Este dominio se propone desarrollar la capacidad de producir de identidades poderosas. Por un lado, nuestra identidad se expresa como la posibilidad que somos para otros, la oferta de valor que somos para nuestros clientes. En segundo lugar, se construye también como una narrativa. Por último, se construye siempre dentro de una tradición histórica. Esto se traduce, especialmente, en la creación de ciertos servicios y productos innovadores que mejoren la vida de los clientes.

- Entrenarse para liderar equipos colaborativos que cuiden de los clientes. La coordinación de esfuerzo humano colectivo ocurre en la creación de redes de conversaciones y relaciones colaborativas, en las que predomina el cuidado de los clientes. En este dominio proponemos desarrollar la capacidad de crear y fortalecer equipos humanos cuyo desempeño produzca cuidado y satisfacción de los clientes. Cuando hablamos de clientes, nos referimos a las personas que participan de conversaciones en las que son destinatarios de promesas. La clave es que, en una red de relaciones de colaboración, todos somos alternativamente clientes y proveedores. En este último caso,

nuestro foco está en el cuidado y la satisfacción del destinatario de nuestra promesa. Siguiendo esta perspectiva, toda organización humana puede entenderse como una red de conversaciones y relaciones para la producción de valor y satisfacción.

EL DESAFÍO DE DESPERTARNOS. A fines del siglo XIX y en la primera mitad del siglo XX, vivió y trabajó un maestro espiritual muy original y misterioso: George Gurdjieff. Este maestro armenio decía que el desarrollo espiritual del hombre era el desarrollo de su conciencia, y que este se puede lograr mediante un camino de trabajo espiritual.

Gurdjieff también decía que este camino de desarrollo de la conciencia es muy dificultoso para el hombre, y que esta dificultad radica en que generalmente el hombre está dormido. Con esta palabra el maestro se refería a que gran parte de nuestra vida la vivimos distraídos en nuestros pensamientos y patrones de conducta habituales. Estos hábitos son reflejos, es decir, automáticos. Por eso Gurdjieff decía que vivimos una vida mecánica que nos aleja del desarrollo de la conciencia. No solemos ser conscientes de la situación que se nos presenta porque estamos capturados por nuestros pensamientos que nos llevan hacia el pasado y hacia el futuro y por nuestras rutinas habituales que se despliegan de manera automática. Este gran maestro nos señalaba que cuando no desarrollamos un camino espiritual, o sea, un camino de desarrollo de la conciencia, seguramente la vida nos dará choques que pueden hacernos despertar al menos por un momento. Estos choques pueden ser conversaciones, encuentros o ideas que resulten reveladoras o experiencias que de alguna manera nos

Para Bauman nuestra identidad es un proyecto siempre inacabado, una identidad fluida.

CLASES MAGISTRALES

saquen de nuestra vida mecánica.

Un ejemplo de choque puede ser el sufrir un accidente que nos ponga al borde de la muerte, pero del que salgamos ilesos. Muchas personas, al pasar por dicha experiencia, descubren que no saben por qué actuaban como lo hacían hasta el momento del accidente, y comienzan a ver su vida de manera diferente. Descubren que estaban enfrascados en la búsqueda de éxito, dinero o lo que fuere y que no eran del todo conscientes de lo que hacían ni de por qué lo hacían. Muchas veces, estos choques producen un cambio de conciencia que se vuelve duradero en sus vidas.

Otro ejemplo es el de las personas que son diagnosticadas con una enfermedad terminal y se enfrentan con la posibilidad cercana de morir. Es muy común que estas personas cambien radicalmente la perspectiva de lo que fueron sus vidas y se pregunten, por ejemplo, por qué no expresaron más intensamente su amor, por qué no pidieron perdón, por qué no perdonaron.

Estos choques revelan el carácter mecánico con el que solemos vivir nuestras vidas y cómo éste nos limita, a menos que cultivemos el compromiso de desarrollar nuestra conciencia. Todas las tradiciones espirituales pueden ser interpretadas como caminos para el desarrollo de nuestra conciencia, que suelen llevarnos a develar el momento presente como lo único real en nuestras vidas y a adquirir una visión más sabia en la que el amor y la compasión emergen con naturalidad.

La ciencia en las últimas décadas ha podido corroborar el impacto de las prácticas contemplativas milenarias sobre nuestro sistema nervioso y nuestra experiencia de bienestar. Adicionalmente, la ciencia hoy está estudiando como muchas de estas prácticas contemplativas impactan en el desarrollo de rasgos alterados en las personas, como la ecuanimidad, la compasión, la serenidad, etc.

Los occidentales tenemos un verdadero tesoro de saber pragmático en esas antiguas prácticas, en tanto prácticas de desarrollo de la conciencia y de la vinculación profunda entre los dominios corporal, emocional y mental. Debemos aprender de estas tradiciones a

desarrollar conciencia del origen de nuestras patrones habituales de conducta, que se expresan en nuestros rasgos de carácter más cristalizados. A nuestro juicio, este es otro de los grandes desafíos que enfrentamos, el de aprender a entrenar nuestra mente y nuestro corazón para la ecuanimidad, la sabiduría y la compasión. Este es probablemente el desafío más profundo y significativo en nuestra vida. Aprender a vivir conscientemente es un proceso que asociamos con dos entrenamientos fundamentales que describimos a continuación:

- Entrenarse para domar el ego. En el camino de nuestro desarrollo y nuestra plenitud, debemos conocernos para trascender las trampas del ego. Este dominio aborda el entrenamiento en la capacidad de ver nuestro rasgo de carácter (ego) como una forma de ser compulsiva forjada en el pasado, que se expresa en nuestras formas arraigadas de hacer, sentir y pensar, y que limitan nuestro crecimiento personal. Debemos cambiar la relación de poder con nuestro ego para poder avanzar en el camino del crecimiento interior.

- Entrenarse para cultivar una mente atenta. El camino hacia la plenitud implica un dedicado entrenamiento de nuestra mente y nuestro corazón. En este dominio se aborda el entrenamiento en diversas prácticas contemplativas provenientes de tradiciones de sabiduría para desarrollar un cuerpo presente, una mente libre y un corazón compasivo, como base para cultivar nuestras capacidades humanas más elevadas. Hoy sabemos que contamos con prácticas efectivas, y corroboradas científicamente, para entrenar nuestra mente y nuestro corazón para la ecuanimidad y la compasión. (...)

Solo como líderes despiertos estaremos preparados para, desde la plena consciencia de nuestra situación, desarrollar respuestas creativas para reinventarnos, fortalecernos y ganar en plenitud. ●

Toda organización humana es como una red de conversaciones y relaciones.

*** COACH, CONSULTOR Y ACADÉMICO. Diseña programas de liderazgo e innovación. Es autor del libro "Líderes Despiertos" (Editorial Temas).**