

Índice

Introducción	9
PRIMERA PARTE. LOS LÍDERES	19
Lo que debes mirar y escuchar	21
Integrar lazos emocionales	37
Desarrollar la conciencia	55
Empezar a actuar	77
Recurrir al apoderamiento	95
Ejercer la responsabilidad	117
Sincronía	139
SEGUNDA PARTE. DOS PERSONAS QUE LIDERAN	
DESDE EL ALMA	157
Jeremy Moon	159
Renata M. Black.....	171
TERCERA PARTE. DIEZ PRINCIPIOS DEL LIDERAZGO	183
Una plantilla para la conciencia	185
Reconocimientos	189
Sobre el autor	190

Introducción

Convertirse en líder es la elección más trascendente que uno puede tomar: es la decisión de salir de la oscuridad para llegar a la luz.

Jamás hemos necesitado el liderazgo iluminado tanto como lo necesitamos hoy. Seguro que esta idea ha sido repetida una y otra vez a lo largo de la historia, pero en la segunda década del siglo XXI, la humanidad representa una amenaza terrible para sí misma, para su propia existencia pues, insensatamente, rasgamos el tejido básico que conforma nuestro medio ambiente. Ya no podemos esperar a que el gobierno actúe, por buena que sea su intención, ni tampoco podemos dejar la tarea a otros; nosotros debemos proveer las soluciones para los grandes problemas de nuestro tiempo. Incluso cuando acudimos a nosotros mismos, debemos superar el constante clamor del ego, yendo más allá de las herramientas de la lógica y la razón para acceder a ese lugar que se halla en nuestro interior, un lugar pleno de quietud y calma: el recinto del alma.

Podemos comenzar por plantearnos las cuestiones básicas que dan significado a nuestras vidas. ¿Quién soy? ¿Por qué estoy aquí? ¿Cómo puedo sintonizar con los delicados requerimientos que me hace el alma, para hallar el propósito de mi vida, para hacer la diferencia? Al responder a estas preguntas tan bien como podemos, cada uno de nosotros debe adoptar el rol de líder, asumiendo primero la responsabilidad de dirigir nuestra propia vida para luego interactuar con otras per-

sonas —en el trabajo, en el hogar y en cualquier otro lugar—. Conforme seguimos acudiendo al alma en busca de directrices, descubriremos en ocasiones que otras personas nos buscan para encontrar guía, atraídas por nuestra capacidad de tratarlas con dignidad y de satisfacer con habilidad sus necesidades desde un lugar más alto.

Mi propósito al escribir este libro es dar a todos las habilidades y las intuiciones necesarias para ser líder, y no cualquier clase de líder, sino un líder inspirado. En el nivel más profundo, un líder es el alma simbólica del grupo. Su papel es satisfacer las necesidades de otros y, conforme cada necesidad es satisfecha, liderar al grupo para satisfacer necesidades cada vez más sublimes, elevando el potencial del grupo en cada etapa. El poder básico del líder inspirado no proviene de otras personas, sino de su propio ser, y el camino que transita es guiado por su propia alma. Sus bastiones son la creatividad, la inteligencia, el poder de organización y el amor.

Todos los que poseen alma —es decir, todos, conforme a mi definición— albergan el potencial de ser líderes inspirados. Cuando cambias internamente para acceder a la ilimitada sabiduría del alma, te conviertes en líder sin necesidad de buscar seguidores. Al dar forma tangible a tu visión de un mundo mejor, los seguidores te hallarán. Deseo que tras la lectura de este libro incontables lectores como tú descubran su grandeza y actúen en consecuencia. Un número indeterminado de estos líderes se convertirán en figuras públicas, y una cantidad todavía mayor desempeñará un papel de liderazgo en el trabajo, en casa y en la comunidad. Sea cual sea el lugar en que ejerzas el liderazgo, no tengo dudas de que este momento de la historia requiere líderes inspirados.

Como verás en las siguientes páginas, el liderazgo al que me refiero en este libro no cumple con la definición tradicional. De acuerdo con la vieja definición, el liderazgo es atributo de pocas personas. En un grupo, la persona elegida para liderar puede ser el más popular, el más confiado o el más desalmado. Con estos parámetros, no todos pueden ser líderes. Cuando los fuertes o los desalmados se apropian del es-

cenario mundial, somos dirigidos por reyes y generales, autócratas y dictadores, por primeros ministros y presidentes hambrientos de poder. La historia trafica con la confección de mitos, basados en el carisma personal, que procura evocar un aura de destino. Pero esas medidas del liderazgo son fallidas. Ninguno de los atributos mencionados indica que un líder mejorará la vida de quienes lo siguen de manera efectiva. Las probabilidades de que un liderazgo tal derive en miseria, conflicto y opresión son bastante altas. Las viejas definiciones de liderazgo exaltan el poder y el uso del poder siempre ha estado directamente relacionado con el abuso de sí mismo.

Debido a que los líderes han llegado a ser impredecibles por completo, y dado que muy pocos grandes líderes han surgido de las filas de aquellos que han arrebatado el poder, se nos ha hecho creer que quizá existe una mano invisible dirigiendo las cosas, seleccionando qué líder será en verdad grande. Pero estamos ante más manipulación. Las características que conforman a los líderes inspirados no necesitan estar rodeadas de misterio. De hecho, son premisas simples: los grandes líderes son aquellos que responden a sus propias necesidades y a las necesidades de los demás desde niveles más altos del espíritu con visión, creatividad y un sentido de unidad con las personas a quienes lideran.

Tú puedes ser este tipo de líder. El camino está abierto para ti. El único requisito es escuchar a tu guía interior. Una vez que transites por este camino estarás en vías de convertirte en un *visionario exitoso*. Un visionario exitoso hace que su propia visión se manifieste en el mundo. Las semillas invisibles plantadas en el silencio de nuestra conciencia se vuelven realidades tangibles y visibles. Al desenvolverse tú administrarás su desarrollo con pasión y energía. Tus propósitos serán claros para los demás. Los resultados que logres beneficiarán a todos —a ti, al grupo que lideras y al mundo entero—. En un planeta amenazado en todos los frentes por el deterioro ecológico, todo lo que logres ha de ser sostenible, lo cual significa que ha de apoyarse en la conciencia. Ésta es una parte esencial de cualquier visión del futuro que provenga del alma.

Cuando hablo del alma, no me refiero al alma definida por ninguna religión en particular, aunque todas las grandes tradiciones espirituales reconocen su existencia. Creo que el alma es una expresión del campo de la conciencia universal. Tu conciencia particular o alma es como una ola en un mar ilimitado, una ola única por un momento antes de retornar a esa entidad mayor de la que ha surgido. En el ámbito del alma estás íntimamente conectado con todo lo que existe en el universo, con el silente dominio de donde surge toda la materia y la energía.

En este contexto no ha de sorprendernos que el alma adquiera cualidades que son esenciales a la creación: creatividad, inteligencia, poder de organización y amor. Si esta noción te resulta difícil de aceptar, quizás estés de acuerdo conmigo en que las viejas formas de vida tienen un límite y en que ha llegado el momento de intentar algo nuevo. Si descubres que, al acudir al alma en busca de liderazgo con los principios que describo en este libro, eres capaz de incrementar la creatividad, la inteligencia, el poder de organización y el amor en tu vida y en el mundo en general, puedes elegir entre dar el crédito al alma o no hacerlo. Al alma no le importará, y quienes comparten el mundo contigo estarán agradecidos sin importar los términos que uses para describir tu nueva forma de ser.

UN MAPA PARA EL CAMINO QUE NOS ESPERA

El liderazgo es un viaje en constante evolución. Las curvas y demás características de este camino que se extiende ante ti son impredecibles, y para ayudarte te daremos un mapa. El texto que a continuación encontrarás divide el mapa en tres partes.

Primero he organizado la esencia de lo que significa liderar desde el alma para formar un conveniente acróstico que forma la palabra líderes, destacando con cada letra un

aspecto clave para definir tu visión y luego obtener frutos de ésta.

Lo que debes mirar y escuchar. Debes realizar esto con tus sentidos, como lo hace un observador neutral que nada juzga por adelantado. Hazlo con tu corazón, obedeciendo los más genuinos sentimientos. Finalmente, mira y escucha con el alma, respondiendo a la visión y a los hondos propósitos que el alma te provee.

Integrar lazos emocionales. Liderar desde el alma significa ir más allá del melodrama de la vida en su modalidad de crisis. Se necesita reconocer y eliminar las emociones tóxicas para poder entender con claridad tus necesidades específicas y las de los demás.

Desarrollar la conciencia. Esto significa estar consciente de las preguntas que subyacen a cada reto: ¿Quién soy? ¿Qué quiero? ¿Qué se necesita en esta situación? Un líder debe hacerse estas preguntas para alentar a que su equipo se las formule también.

Empezar a actuar. Un líder debe estar orientado a entrar en acción. Haga lo que haga, debe servir como modelo, haciéndose responsable por las promesas que ha hecho. Esto requiere de persistencia y tenacidad, pero también se requiere la habilidad de ver cualquier situación con flexibilidad y humor.

Recurrir al empoderamiento. El poder del alma proviene de la conciencia que responde a la retroalimentación, pero manteniéndose independiente de la buena o mala opinión de los demás. El ejercicio del poder no debe ser egoísta. Eleva el estatus del líder y del equipo simultáneamente.

Ejercer la responsabilidad. El liderazgo responsable consiste en elegir riesgos planeados y no riesgos innecesarios. Se debe predicar con el ejemplo, tener integridad y vivir confor-

me a los propios valores. Desde la perspectiva del alma, la mayor responsabilidad de un líder es conducir al grupo por el camino de la conciencia más elevada.

Sincronía. Éste es un misterioso elemento de un nivel subyacente de la conciencia universal. Todos los grandes líderes lo utilizan. La sincronía es la habilidad de crear buena suerte y encontrar apoyo invisible que nos conduzca más allá de los resultados previstos, hasta un plano superior. En términos espirituales, la sincronía es la habilidad más importante para relacionar cualquier necesidad con una respuesta proveniente del alma.

El mapa del liderazgo se analiza con mayor detalle en la segunda parte de este libro, por medio de historias de personas comunes que se han convertido en visionarios exitosos. Seguiremos a dos personas de este tipo, Jeremy Moon y Renata M. Black, quienes comenzaron sin medios materiales y llegaron a formar empresas multimillonarias que establecen la diferencia en el mundo. En ambos casos, la visión que dio inicio a su viaje fue impulsada con pasión y propósito. Esto no es raro en las historias de éxito, pero en estos casos también encontramos valores profundos extraídos del ámbito del alma.

Como veremos, los caminos de Jeremy y de Renata siguieron los pasos descritos en el acróstico L-Í-D-E-R-E-S; cada componente, desde el escuchar hasta la sincronía, desempeñaron un papel crucial. Además de inspirar, esta parte del libro incrementará la certeza de que el liderazgo a partir del alma es una opción viable en el mundo real. De hecho, al elegir el liderazgo visionario como camino al éxito, el mundo real se convierte en un sitio milagroso para los líderes, un lugar en que el éxito material cede el lugar de honor al descubrimiento personal.

La tercera parte de este libro es un breve resumen de lo aprendido. Espero exponer el tema de manera que facilite el reconocimiento de los principales aspectos del liderazgo espiritual en tu propia vida. Pronto se harán patentes.

¿POR QUÉ EL ALMA?

¿Cómo es que surgen los líderes a partir de vidas ordinarias? Todo grupo, naturalmente, busca líderes que lo guíen a un objetivo común. Aun así, algunos fracasan mientras que otros tienen éxito. Algunos son destruidos por adoptar estrategias defectuosas o por la abrumadora presión de su rol. Sin embargo no es raro que cuando llegan las crisis y la gente clama por un líder, éste no aparezca, dejando el famoso «vacío de liderazgo» que se ha convertido en un problema crónico para nuestra sociedad.

En la realidad más profunda del alma, una familia en problemas, una compañía sin visión o una nación que lucha por llegar a un nuevo nivel de libertad necesitan responder a necesidades e impulsos ocultos, espirituales. Cuando se comprende esto pueden surgir innumerables líderes para acceder a los más altos niveles de grandeza. El liderazgo inspirado se establece en el ser, donde no es necesario adoptar una estrategia para llegar a la cima. Al desarrollar tu potencial de grandeza, desarrollas también este potencial en los demás. Naturalmente acudirán a ti para obtener guía y liderazgo al avanzar, y un buen día ellos serán capaces de proveer liderazgo iluminando a otros.

Nuestras almas ofrecen la más alta inspiración en cada momento. Con nuestra mente también podemos ver el caos, pero el alma sabe que existe un orden subyacente y trata de encontrarlo. Hasta que nos procuremos la sabia quietud del alma, seguiremos cayendo en viejos hábitos y obteniendo respuestas inadecuadas ante los nuevos retos. Seguiremos inmersos en luchas sin sentido y en la confusión. Pero cuando comprendamos la forma de actuar del alma y nos apoyemos en ella, alguien surgirá para abrirnos paso en medio de la niebla. Mahatma Gandhi, la Madre Teresa y Nelson Mandela emprendieron estos caminos basados en la conciencia del alma (por más que nos guste rodearlos de un estatus místico). Utilizaron esta conciencia para explotar una fuente de sabiduría que permanece constante a lo largo de la historia y que está a disposición de todos.

En cualquier grupo, los miembros representan dos temas básicos en la vida: la necesidad y la respuesta. Si pudiéramos vernos claramente, nos percataríamos de que cada día:

- Hay algo que necesitamos, partiendo de la necesidad básica de alimento y refugio, hasta llegar a las necesidades más elevadas de la valía personal, el amor y el significado espiritual.
- Hay alguna respuesta que satisface esas necesidades, que van desde la lucha y la competencia hasta los descubrimientos creativos y la inspiración divina.

Ambos temas dominan nuestra vida exterior e interior. Arrollan a las demás fuerzas y, al igual que las otras labores del alma, no son fortuitas. Las necesidades y su satisfacción pueden ser organizadas en un orden natural. Las necesidades más bajas y su correspondiente satisfacción, son seguidas por las más elevadas. (Como declaró el escritor alemán Bertolt Brecht: «No me hables de mi alma hasta que hayas llenado mi estómago»). Esta escala ascendente es conocida como *La jerarquía de las necesidades*. Como líder, si estás al tanto de la jerarquía de las necesidades y de sus respuestas o satisfactores, serás capaz de responder de forma eficiente conforme el grupo necesite ascender en la escala, de lo básico a lo crecientemente espiritual. Esto es lo más poderoso que un líder puede hacer.

Por ejemplo, los movimientos sociales extremistas (el fascismo, el fundamentalismo religioso, el nacionalismo étnico, etcétera) se basan en el temor, la respuesta más primitiva del grupo, una respuesta que coincide con la satisfacción de la necesidad más primitiva: la de sobrevivir. Las presiones externas, como la depresión económica, los fenómenos migratorios y las fuerzas competitivas, también disparan esta necesidad. Václav Havel era un poeta checo que llegó a ser presidente de la nueva república tras la caída del comunismo, porque logró satisfacer las necesidades básicas de seguridad de sus ciudadanos, para luego detectar y satisfacer necesidades superiores de unidad y autoestima, que habían sido reprimidas durante décadas. El doctor Martin Luther King junior ofreció

a una minoría oprimida la oportunidad de ir más allá de la necesidad de sobrevivir para satisfacer la necesidad superior del sentido de dignidad y de propósito espiritual. Ofreció transformación. Buda y Cristo brindaron a sus seguidores una oportunidad de satisfacer sus necesidades al más alto nivel: el deseo universal de unidad.

Con el ejemplo de estos grandes líderes está claro que liderar desde el alma no es ni misterioso ni abstracto. El liderazgo inspirado corresponde a necesidades y respuestas reales. Se trata de una habilidad que puede aprenderse. Tú puedes hacerlo, y también lo puedo hacer yo. Podemos satisfacer las necesidades en todos los niveles de la vida exterior e interior de un grupo, aplicando la misma conciencia a una familia, a una comunidad o a una corporación. En la más profunda realidad del alma. Los líderes y los seguidores se crean los unos a los otros. Forman un lazo espiritual invisible. Los líderes existen para encarnar los valores que los seguidores ansían, mientras que los seguidores alimentan la visión del líder desde su interior.

LOS PRINCIPIOS BÁSICOS

El viaje que un líder emprende es el viaje de la expansión de la conciencia. El alma misma tiene completa conciencia, percibe todos los aspectos de una situación. Su perspectiva está a tu disposición, pero normalmente no logras acceder a ésta debido a tus propios obstáculos internos. Vemos lo que queremos ver —o lo que nuestros medios y limitaciones nos permiten ver. En tu viaje al liderazgo inspirado aprenderás a remover estos obstáculos. Al hacerlo, lo que una vez fue difícil se convertirá en algo fácil, conforme tu alma allane el camino para ti. Tu visión será más clara y el camino que se extiende frente a ti estará despejado. Pronto te parecerá que el universo mismo conspira para proveerte de la creatividad, la inteligencia, el poder de organización y el amor que componen el corazón del liderazgo visionario.

PRIMERA PARTE

LOS LÍDERES

Lo que debes mirar y escuchar

Los grandes líderes tienen una visión y la capacidad para manifestarla. Para definir tu visión debes comenzar por mirar y escuchar. Mira y escucha todo lo que te rodea, pero también escucha a tu interior. Estamos ante un proceso que involucra cuatro pasos:

Observación imparcial: Mira y escucha con tus sentidos.

Análisis: Mira y escucha con tu mente.

Sentir: Mira y escucha con tu corazón.

Incubación: Mira y escucha con tu alma.

Cuando hayas transitado estas cuatro etapas, tu visión personal puede comenzar a expresarse.

La mejores cualidades que puedes tener cuando empieces tu carrera son la pasión, los valores y la dedicación a un propósito. Con estos elementos se forja una visión. Cuando hablas con los líderes más inspiradores, los que yo llamo visionarios exitosos, resulta que todos comenzaron con pasión y con una visión del panorama general. Agregaron dedicación a un profundo sentimiento de propósito. Se rigieron por valores esenciales que no estaban dispuestos a negociar. Para poder hallar grandeza en ti debes concentrarte primero en estos elementos.

A lo largo de los años, los investigadores han tratado de encontrar razones externas que justifiquen a los líderes exitosos. Con base en estas investigaciones podría tenerse la im-

presión de que nacer en la riqueza, ir a las mejores escuelas, asociarse con otras personas exitosas y tener resultados muy altos en las pruebas de inteligencia, bastaría para más o menos garantizar el que una persona se convierta en líder. Pero todos sabemos que se puede comenzar de cero y llegar a ser un gran líder; también se puede comenzar con gran cantidad de ventajas y lograr poco o nada de valor. Las ventajas externas ayudan a arrancar a cualquiera, pero no son garantía de éxito.

¿Por qué no dar marcha atrás a este proceso para fijarnos mejor en los atributos que todos poseemos? Todos sabemos cómo mirar y escuchar, y éstas son las herramientas básicas de la percepción. Sin embargo, en el caso de los líderes, estas herramientas se convierten en otra cosa. El líder es responsable por tener una visión, que debe ser lo suficientemente clara como para guiar e inspirar a otros. Una vez articulada la visión, el líder debe ser capaz de manifestarla. Las ideas más grandes no son otra cosa que ilusiones hasta que las forzamos a convertirse en realidad. Si quieres ser un visionario exitoso, tu viaje ha de comenzar con las siguientes preguntas: ¿Cuál es mi visión? ¿Cómo puedo convertirla en realidad?

Ninguna visión es creada en el vacío, sino que surge de la situación que se presenta en un momento dado. Esta situación puede consistir en una crisis o en un proyecto de rutina, en un problema gerencial o en una emergencia financiera; puede provenir de cualquier cosa que requiera de un líder que ofrezca guía, que valore la situación al mirar y escuchar al nivel más profundo que le sea posible. Por lo regular, quienes desempeñan esta tarea son los padres, los entrenadores deportivos, los mentores y consejeros, los administradores y directores. Siempre que se te pida guía, enseñanza, mando, motivación, inspiración o planeación, la oportunidad está llamando a la puerta.

Imagina a tres personas sentadas en la sala de espera de una oficina. Visten sus mejores trajes. La oficina pertenece a un inversor en capitales de riesgo que ha aceptado dar a cada uno media hora para presentar una propuesta de negocios novedosa. El éxito o el fracaso dependen de esta reunión.

¿Quién de los tres resultará ser el líder, el que tiene las mayores probabilidades de persuadir al inversor de riesgo?

La primera persona se siente tan nerviosa que le sudan las manos. Trata de emprender una conversación casual, pero descubre que está balbuceando, de modo que opta por callarse. Cierra los ojos para repasar por última vez la exposición que piensa hacer de su propuesta. Durmió muy poco la noche anterior, pues pasó horas ensayando cada palabra de su presentación. Sólo piensa una cosa: *Ahora o nunca. Vencer o morir.*

La segunda persona está mucho más calmada. De hecho, tiene bastante confianza. Cree en su idea, está segura de que su idea de negocio tendrá éxito cuando consiga apoyo. Al ser alto y de ojos claros, está acostumbrado a que se dirijan a él mirándole hacia arriba. En el fondo se pregunta si logrará convencer al inversionista de ir a jugar una ronda de golf o de ver un juego de baloncesto. Su fuerte para convencer ha consistido siempre en estar a solas con el sujeto en cuestión.

La tercera persona revisa la habitación con abierta curiosidad. Se fija en el fino tapete oriental y en las flores recién cortadas que adornan la recepción, pero su interés se centra en las personas que entran y salen de la oficina del inversionista. Visten pantalones de mezclilla y faldas, no trajes. Se ven concentradas, mas no estresadas. Al constatar su estado de ánimo, esta tercera persona se siente de manera muy parecida. Pase lo que pase, está dispuesta a aceptar el resultado. Una vez que pose la mirada en el inversionista de riesgo, sabrá con qué clase de personalidad está tratando y responderá en consecuencia.

De estas tres personas, la primera no mira ni escucha más allá de sus propios sentimientos, que son tensos y con tendencia a la cerrazón. El segundo hombre está más cómodo y comienza a ver las cosas con el corazón. Valora a las personas y las situaciones a partir de las sensaciones. La tercera persona va un poco más allá. Está completamente abierta a todo lo que le rodea, pues mira y escucha atentamente. A partir de los datos que obtiene, comienza a construir un escenario. Puede visualizarse en el escenario y, conforme éste

se presente, será capaz de adaptarse. Si resulta que no se adapta bien a la situación, no cometerá el error de aceptar el dinero del inversionista; si no hay compatibilidad, buscará el apoyo en otra parte.

En este escenario imaginario podemos darnos cuenta de que el líder con mayor potencial en ese momento es quien puede mirar y escuchar al nivel más profundo posible. El liderazgo requiere que tengas una sólida base interior. Cuando logres llegar al punto en que mires y escuches con todo tu ser, estarás preparando el escenario para ser un líder inspirador.

LOS CUATRO NIVELES DE LA PERCEPCIÓN

Para ser verdaderamente visionario, mirar y escuchar deben llevarse a cabo en cuatro niveles distintos. Ver con los ojos es sólo el comienzo. Cuando vemos y escuchamos plenamente, involucramos el cuerpo, la mente, el corazón y el alma.

Cuerpo: La etapa de observación y reunión de información.

Mente: La etapa de análisis y juicio.

Corazón: La etapa de sentimiento.

Alma: La etapa de incubación.

Una vez que estés seguro de haber pasado por todas estas etapas, tu visión de un momento determinado surgirá como expresión verdadera de quién eres tú y estará fundada en una profunda comprensión.

Observación: Comienza por ser tan abierto e imparcial como sea posible. Mira tanto como puedas y escucha a cualquiera que tenga algo que decir. En cierto sentido, tú funcionas como una cámara de vídeo. Permite que las imágenes y los sonidos te lleguen libre y objetivamente.

Análisis: De forma simultánea, tu mente toma nota de la situación. Comienza a sopesar y a analizar. Permite que todas y cada una de las ideas lleguen a tu mente. Analiza lo

que sucede y nota los fragmentos o soplos de respuestas, las nuevas interpretaciones y las combinaciones originales. Evita los juicios y los prejuicios. Sé neutral y abierto.

Sentimientos: Adéntrate en aquello que tu corazón siente que está bien. Sentir es más sutil y verdadero que el análisis puro. Éste es el nivel en el que las intuiciones repentinas pueden llegarte. Estás incorporando la intuición a esta escena, permitiendo que llegue el momento en que decimos: «¡Eso es!», el momento en que damos verdaderos saltos cuánticos de creatividad.

Incubación: Ahora relájate y espera. Cuando se está incubando una visión, ésta se encuentra en un lugar profundo e invisible. Una inteligencia honda e infinita nutre tu visión, adaptándola a tus necesidades y a las de quienes te rodean. Has tenido acceso a algo que es mayor que tú, lo llames Yo superior, conciencia pura o conexión divina. Si ninguno de estos términos te funciona, podrías pensar en el alma como «aquello que soy en realidad».

Por tanto, un líder emerge de sí mismo. Hace coincidir su percepción interna con la situación externa. Un hindú de 24 años, que llegó a Sudáfrica en 1893, se percató de que sería golpeado si rehusaba viajar en el estribo del carruaje para ceder su lugar a los pasajeros europeos blancos. Si insistía en viajar en el compartimento de primera clase del tren porque tenía un billete de primera clase, le decían que su lugar estaba en el compartimento de tercera clase, sin importar lo que su billete dijera. No obstante, ese pasajero de 24 años era Mahatma Gandhi y podía evaluar su situación usando los cuatro niveles de percepción. Con los ojos miró a su alrededor y percibió discriminación. Su corazón sintió que esa situación era intolerable. Con su mente analizó una nueva táctica —la desobediencia civil— y se percató de que podía cambiar las cosas. Con su ser entero se comprometió con una visión de la libertad, dispuesto a pagar el precio que fuera.

El entrenamiento común para el liderazgo, en casi todos los casos, utiliza la palabra visión libremente, pero casi siempre la basa en una perspectiva intelectual. Los líderes potenciales son enseñados a utilizar sus mentes para analizar varios escenarios hipotéticos. Al dejar de lado el sentimiento, la intuición, el espíritu visionario y la profunda sabiduría del alma, este entrenamiento termina por quedarse corto. Nadie puede negar el simple hecho de que los grandes líderes son también almas grandes. Al enfrentar el *apartheid* en Sudáfrica, la esclavitud anterior a la guerra civil o la dominación colonial en India, sus ojos vieron lo mismo que los de los demás. Sus mentes tuvieron los mismos pensamientos que muchas otras personas a su alrededor. Sintieron la misma injusticia en sus corazones. Pero Nelson Mandela, Abraham Lincoln y Mahatma Gandhi fueron más allá y se preguntaron desde lo más profundo de su ser cómo inducir una respuesta diferente, cómo convertir una nueva visión en realidad.

ENCONTRAR TU PROPÓSITO VERDADERO

El secreto del gran liderazgo reside en estar en contacto con el alma. Todos somos capaces de seguir el camino que une el cuerpo, la mente, el corazón y el alma. Al hacer la conexión del alma, el verdadero propósito de tu vida se convertirá en la base de todo lo que haces. Los líderes existen para dar parte de sí mismos, y sólo puedes dar aquello que posees. El alma —es decir, la esencia de tu ser verdadero— es el lugar en que encontrarás revelación, creatividad, imaginación e inteligencia profunda. Cuando sabes qué sucede en lo más íntimo de tu ser, aquello que tienes para dar se vuelve infinito.

En este capítulo formularás el propósito de tu vida en una sola oración, y una vez que estés seguro de que esta afirmación expresa tu misión verdadera y profundamente, la refinarás hasta llegar a una sola palabra. La afirmación que abarcaría la misión de Martin Luther King podría haber sido: «Estoy aquí para terminar con la discriminación racial y la

injusticia social». Al refinar esta idea para llegar a una sola palabra, podríamos decir que ésta sería «libertad». La misión de Charles Darwin podría haberse enunciado con la siguiente oración: «Estoy aquí para observar cómo cambia la vida y se adapta al ambiente». Refinándola hasta una sola palabra, ésta podría ser «evolución».

La afirmación que representa tu misión fundirá dos componentes que desarrollaremos en este capítulo: un «perfil del alma» que refleje tus valores y una «visión personal» que refleje tus intenciones más profundas.

TU PERFIL DEL ALMA

Utilizando pocas palabras y oraciones cortas responde las preguntas. Sé franco y procura no detenerte demasiado en cada una antes de contestar. Deja que las primeras ideas sean tu guía.

1. ¿Cuál es mi contribución en la vida?
2. ¿Cuál es el propósito de lo que hago?
3. ¿Cómo me siento cuando tengo una experiencia cumbre?
4. ¿Quiénes son mis héroes o heroínas (de la historia, la mitología, la ficción o la religión)?
5. ¿Qué cualidades busco en mi mejor amigo o amiga?
6. ¿Cuáles son mis habilidades y talentos excepcionales?
7. ¿Cuáles son las mejores cualidades que manifiesto en mis relaciones personales?

Ahora, usando las palabras clave que has encontrado en tus respuestas a las anteriores preguntas, escribe un breve perfil de tu alma, como si estuvieras describiendo a otra persona. Por ejemplo: «El propósito de Deepak es *crecer personalmente y sacar a la luz el potencial interno y las posibilidades ocultas*. Él contribuye a la vida siendo *amoroso y apoyando a los demás*. Cuando tiene experiencias cumbre siente una gran *paz interna y unidad* con todo lo que le rodea. Sus héroes son *Gandhi, Buda, Jesús, la Madre Divina y Krishna*. En su mejor amigo, él

busca *compresión* y *estímulo*. Siente que su habilidad única es la *comunicación*. Tiene talento para *lograr que otros miren más allá de sus condicionamientos y límites impuestos*. Su mejor cualidad en las relaciones personales consiste en *amar, apoyar y apreciar* a la otra persona».

Mantén tu perfil del alma a mano y pasa a la siguiente fase: definir tu visión personal.

TU VISIÓN PERSONAL

Al igual que en la etapa anterior, usa pocas palabras o frases para completar las oraciones. Déjate llevar. No te preocupes por ser lógico o por la factibilidad de implementar estas ideas. Escribe lo primero que te venga a la mente. Y sobre todo: sé sincero contigo mismo.

1. Quiero vivir en un mundo donde _____.
2. Me sentiría inspirado al trabajar en una organización que _____.
3. Me sentiría orgulloso de liderar un equipo que _____.
4. Un mundo transformado sería _____.

Para unir el trabajo que ahora realizas con tu visión contesta las siguientes preguntas:

- ¿De qué manera tu trabajo en el mundo refleja la visión delineada en el ejercicio anterior?
- ¿Qué necesitas (de parte de tu equipo u organización) para acercarte a tus ideales?
- ¿Qué puedes ofrecer (a tu equipo u organización) para acercarlo a tus ideales?

Puede suceder que tu trabajo actual esté lejos de lo que tu visión quisiera. El primer paso para superar ese obstáculo es definir tu visión tan específicamente como sea posible. Los ideales vagos no dejan de ser pasivos; los propósitos más concretos despiertan poderes nunca antes vistos del alma. Por otra parte, puede que estés ya en vías de lograr tu visión o al

menos, puede que ya hayas dado los primeros pasos. No existe un lugar «correcto» para estar ahora. El punto en este momento consiste en aclarar qué clase de mundo visualizas y cómo te ves en él.

LA DEFINICIÓN DE TU MISIÓN

Ahora que has escrito tus valores y tu visión, combina ambos para formar un breve enunciado que defina tu misión en esta vida. Tu definición debe describir lo que quieres lograr como líder de ahora en adelante. Usa el siguiente modelo como guía:

La misión que sustenta todo lo que hago es

_____.

- Sé simple y conciso.
- El enunciado debe ser fácil de comprender por un niño.
- Debes ser capaz de afirmarlo aun estando dormido.

Ejemplo: Originalmente la definición de mi misión era «alcanzar una masa crítica y lograr un mundo pacífico, justo, sostenible y sano». Esto debía simplificarse, lo que me llevó a tener una misión más clara: «Servir al mundo y a todos sus habitantes».

Por último, trata de resumir tu misión en una palabra. La mía es «servir». La tuya puede ser «crecer», «evolucionar», «inspirar», «paz» o cualquier otra. La clave consiste en que, cuando llegues a la definición más breve de tu propósito, escuches con claridad a tu verdadero yo, que es el primer requisito para cualquiera que aspira a liderar desde el alma.

Como líder, tu visión existe para ser compartida con entusiasmo e inspiración. La palabra *entusiasmo* proviene del griego *en-theos* o «en Dios», recordándonos que debemos mirar al alma. El término «inspiración» deriva de la misma raíz latina que «respirar» y «espíritu». Cuando inspiras a los demás, haces que todos se acerquen al espíritu de tu visión, los motivas a respirar juntos de la misma atmósfera.

PONER EN FUNCIONAMIENTO TU VISIÓN

La visión es general; las situaciones son específicas. En toda situación grupal encontrarás seres humanos con sentimientos complejos, creencias, hábitos, experiencias, recuerdos y agendas. Cualquier líder tiene la posibilidad de inspirar a dicho grupo, pero se requiere un visionario exitoso para influir en todos esos aspectos, la mayoría de los cuales están ocultos y son de naturaleza personal. De modo que tener una visión es sólo el primer paso. Después deberás saber cómo abordar las diversas situaciones para manejarlas a todos los niveles, desde las labores administrativas más superficiales (pero necesarias), hasta llegar a los valores y creencias esenciales que cada uno de nosotros defiende y celebra.

Las situaciones que claman por un liderazgo son fáciles de encontrar. El siguiente paso consiste en concentrarse en la necesidad precisa que procurará un cambio productivo. Conforme empieces a hacer lo necesario, descubrirás que una necesidad es diferente de una meta. La meta de un grupo puede ser crear una nueva campaña de publicidad, establecer un calendario de producción o reasignar trabajo a nuevos equipos gerenciales, pero a un nivel menos visible el líder debe satisfacer ciertas necesidades básicas que determinarán si el objetivo es asequible. Ya nos hemos referido brevemente a estas necesidades, que son universales. Existen siete, enumeradas a continuación, en orden ascendente.

LAS NECESIDADES DEL GRUPO

Seguridad
Logros, éxitos
Cooperación
Apoyo, sentido de pertenencia
Creatividad, progreso
Valores morales
Plenitud espiritual

El pionero en proponer esta lista de lo que la gente necesita ordenando las necesidades jerárquicamente fue el psicólogo Abraham Maslow. Él determinó que la necesidad más básica (la seguridad) debe satisfacerse antes de que una persona avance a las necesidades más elevadas (el amor, el contrato social, por ejemplo). En el contexto del liderazgo aplicamos la jerarquía de Maslow a los grupos, lo que requiere ajustar un poco dichas necesidades, pero el principio de satisfacer las necesidades más básicas antes de avanzar a las más elevadas se mantiene vigente.

Un líder no puede cometer el error de tratar de ponerse por encima de las necesidades básicas antes de sentir que han sido satisfechas. Necesita involucrarse en la situación —experiencia práctica— para hacer una lectura correcta de ella. La gente no usa letreros que describan sus necesidades —más bien nos encontramos con lo opuesto—. El quejumbroso crónico puede tener en realidad miedo de perder su trabajo; necesita seguridad. El crítico abierto de las nuevas ideas puede sentirse marginado; necesita sentido de pertenencia. Aunque ya hemos mencionado los grupos que funcionan en el trabajo —los equipos de proyecto, la oficina en que trabajas, el grupo gerencial al que perteneces—, estas necesidades son universales, de manera que pueden aplicarse a cualquier situación. El grupo puede ser tu familia, una organización de voluntariado y una tropa de *boy scouts*. Para ser el alma del grupo, un líder debe percibir correctamente lo que sus miembros necesitan y luego poner en práctica sus percepciones.

A manera de guía, he aquí situaciones comunes que se relacionan con las siete necesidades:

1. *Seguridad*: Me refiero a las situaciones que representan *amenaza e inestabilidad*. Las personas se sienten inseguras. El descontento está en el aire. Se pueden advertir los rostros nerviosos y sentir la ansiedad dominante. ¿Quién hará que la situación mejore haciéndonos sentir mayor seguridad?

2. *Logros, éxitos*: Estamos ante situaciones de *metas incumplidas*. La gente se siente fracasada. Quiere ser más producti-

va pero no hay suficiente fuego o pasión para lograrlo. ¿Quién dará un paso adelante para proveer la motivación que tanto se necesita?

3. *Cooperación*: Se trata de situaciones de *incoherencia* y *fragmentación*. No hay espíritu de equipo. El grupo se desintegra, son frecuentes las disputas y los dimes y diretes. Las juntas duran una eternidad pero no se llega a ninguna conclusión. ¿Quién aportará cohesión y coherencia a la situación?

4. *Apoyo, sentido de pertenencia*: Me refiero a situaciones en que existen *sentimientos negativos* y *apatía*. Todos cumplen con su función, pero se sienten marginados, no pertenecen al grupo. Hay poco apoyo y escasa confianza. ¿Quién pondrá el corazón para dar a los demás un sentido de pertenencia?

5. *Creatividad, progreso*: Situaciones dominadas por *viejas soluciones* e *ideas estancadas*. La gente se siente bloqueada. Todos concuerdan en que se necesita algo nuevo, pero sólo surgen variantes del *statu quo*. ¿Quién pondrá la chispa de creatividad a esta situación?

6. *Valores morales*: Se trata de situaciones de *vacío espiritual* y *corrupción*. Los débiles se sienten desesperanzados y los fuertes toman ventaja cínicamente. La gente habla de enderezar las cosas, pero nadie sabe por dónde empezar. Se tiene la sensación de que el futuro no es más que una idea de «buena voluntad»; el presente es opresivo y sofocante. ¿Quién traerá esperanza y recuperará la inocencia del grupo?

7. *Plenitud espiritual*: Me refiero a situaciones que simbolizan la *condición humana*. La gente se formula preguntas relativas a los grandes temas: ¿Quién soy? ¿Por qué estoy aquí? Muchos buscan a Dios. Se habla de una realidad superior pero falta fe. ¿Quién puede traer luz y demostrar que la santidad es una realidad en el mundo?

Hasta ahora nos hemos centrado en mirar, pero escuchar es de vital importancia cuando se trata de comprender la situación en la que te encuentras y las necesidades que gritan por ser satisfechas. En casi todas las consideraciones respecto de qué debe conformar a un líder se menciona la misma cualidad: un líder sabe escuchar. Para lograrlo se requiere de un verdadero esfuerzo. Cuando te encuentras con un buen oyente, los siguientes factores están presentes.

¿CUÁLES SON LOS ATRIBUTOS DE QUIENES SABEN ESCUCHAR?

1. No interrumpen.
2. Muestran empatía: no critican, discuten ni tratan con condescendencia.
3. Establecen un sentido de cercanía casi física sin invadir el espacio personal.
4. Observan el lenguaje corporal y hacen que el suyo demuestre que están atentos.
5. Ofrecen sus conclusiones o ideas personales sin abundar en ellas o exponerlas antes de tiempo.
6. Entienden el contexto en que la vida de la otra persona se desarrolla.
7. Escuchan desde los cuatro niveles: cuerpo, mente, corazón y alma.

Igual que sucede con mirar, escuchar comienza con tus sentidos mientras tratas de captar la historia de la otra persona sin juzgar y con imparcialidad. Luego se va más allá de lo escuchado para analizarlo con la mente. También sentirás con el corazón lo que las palabras tratan de comunicar —la mayoría de las personas expresan más de lo que las palabras indican, y me refiero al nivel de los sentimientos—. Finalmente deja que las palabras resuenen en tu alma y permite que maduren o incuben antes de ofrecer cualquier consejo o pasar a la acción.

La jerarquía de las necesidades es como una escalera, pero la vida tiene que ver con personas —entidades complejas en

el mejor de los casos. En lugar de interpretar esto como una escalera que se debe trepar, la vida se nos presenta como una madeja de hilo que debemos desenredar. Las situaciones se sobreponen. Las condiciones cambian continuamente. Por tanto, debes permanecer flexible, mirando y escuchando para advertir la verdadera necesidad que debes satisfacer.

El liderazgo es una forma de vida, una forma de vida que ahora puedes elegir. Un líder se mueve por la vida con tanta naturalidad como le es posible, incluso cuando nadie lo sigue. Sabe obtener algo de cada paso del camino y esto lo hace diferente. No se trata del carisma, la confianza, la ambición o el ego. Ésos son atributos de los líderes prominentes, pero ninguno de éstos es esencial. El elemento esencial es una conciencia en constante expansión, la cual inicia al mirar y escuchar.

LAS LECCIONES DE MIRAR Y ESCUCHAR

- Liderar desde el alma significa mirar y escuchar en los cuatro niveles: cuerpo, mente, corazón y alma.
- Una vez que poseas tu propia visión, ésta motivará y guiará todo lo que hagas.
- Como líder debes tener en cuenta la jerarquía de las necesidades, desde la más básica hasta la más sublime.

QUÉ HACER HOY

Ha llegado el momento de aplicar tu visión a las necesidades de los demás. Desde hoy observa al grupo que más te interesa: un equipo de trabajo, tu familia, un grupo de voluntarios o de escolares. ¿Qué necesita ese grupo? ¿Qué respuesta puedes proveer? (Concéntrate en lo que ves hoy; en los siguientes capítulos, cuando las necesidades básicas hayan sido satisfechas, discutiremos cómo llevar al grupo a otros niveles más elevados).

Tus fortalezas naturales saldrán a la luz en respuesta a la situación, así que, de la lista que encontrarás a continuación,

considera en qué medida coinciden las fortalezas de los líderes con las tuyas:

Necesidad: Seguridad.

Respuesta del líder: Soy fuerte cuando se trata de defender a otros. Mantengo la calma en las crisis; soy bueno para responder en situaciones de emergencia.

Necesidad: Logros, éxitos.

Respuesta del líder: Sé qué se necesita para ganar. Puedo motivar a la gente para que tenga logros. Puedo hacer que crean en mí.

Necesidad: Cooperación.

Respuesta del líder: Soy conciliador y puedo ver todas las facetas de un conflicto. Soy firme y no impulsivo. Sé cómo sacar a la gente de posiciones de intransigencia.

Necesidad: Apoyo, sentido de pertenencia.

Respuesta del líder: Empatizo con facilidad. Comprendo la naturaleza humana. Sé cómo lograr que la gente perdone y ver lo mejor de cada uno. El manejo de situaciones emocionales no me confunde; me siento cómodo cuando me topo con situaciones en las que la emoción es clave.

Necesidad: Creatividad, progreso.

Respuesta del líder: Puedo hacer que la gente cambie su forma habitual de pensar. Sé qué estimula a la gente creativa. Me gusta mucho explorar nuevas posibilidades. Lo desconocido no me asusta.

Necesidad: Valores morales.

Respuesta del líder: Siento una llamada. Quiero curar viejas heridas y puedo hacer que otras personas encuentren el verdadero propósito de su existencia. Quiero compartir mi comprensión sobre por qué estamos en la Tierra.

Necesidad: Plenitud espiritual.

Respuesta del líder: Me siento completo. Influyo en otros que quieren compartir la experiencia de paz interior que yo tengo. Mi silencio interior habla con más fuerza que las palabras. Lidero sólo con mi presencia. Otros me consideran sabio.

El resultado de mirar y escuchar es que trabajas desde tu propia visión. Se trata de tu pasión, no por el hecho de que tú la hayas pensado, sino porque proviene de tu ser verdadero. Cuando afrontas la situación y te brindas como eres en realidad, creces junto a la gente a la que ayudas. Estamos ante la fusión de los corazones, las mentes y las almas.

Integrar lazos emocionales

Los líderes hacen surgir lo mejor de los demás, pero los visionarios exitosos van aún más lejos: crean vínculos emocionales duraderos. Son el tipo de líderes que llevamos en el corazón. Cuando la gente está emocionalmente vinculada a ti, quiere tener contacto contigo, quiere ser útil y compartir tu visión. Luego se desarrolla una profunda motivación. Se forman lealtades duraderas y genuinas.

Para crear tales vínculos debes estar dispuesto a construir verdaderas relaciones. Comparte tu ser. Interésate personalmente por los demás y fíjate en sus fortalezas. En el nivel más básico debes demostrar que tienes una energía emocional sana. Evita los tres venenos: el autoritarismo, la ira y el distanciamiento.

En toda situación pon en práctica el hábito de formularte las preguntas clave de la inteligencia emocional: ¿Cómo me siento? ¿Cómo se sienten? ¿Cuáles son los obstáculos ocultos que nos separan? Un líder capaz de responder estas preguntas tendrá la capacidad de crear vínculos emocionales duraderos.

Las emociones son los aliados invisibles de los visionarios exitosos. Para llevar a la práctica tu visión necesitas dominar este tema. Cuando piensas en un líder poderoso, ¿te imaginas a una figura de autoridad fuerte, a un jefe que no puede ser cuestionado y cuya desaprobación debe ser temida? Tradicionalmente los líderes han procurado ejercer la autoridad, el control y el poder. A la larga esta estrategia fracasa; cuando su motivo es el miedo, la gente actúa con desgana o, en última

instancia, no actúa. Por otra parte, un líder que trabaja con emociones positivas es capaz de desarrollar el potencial de todos sus seguidores. Si en verdad eres el alma del grupo, lideras y sirves a la vez. Cuando los demás sienten que estás dispuesto a dar de ti mismo, tu influencia como líder crecerá tremendamente.

Los visionarios exitosos de todas las épocas forjaron vínculos emocionales y por lo general lo hicieron sin ser conscientes de ello. Podemos afirmar que existe un vínculo cuando sus seguidores:

Quieren estar en presencia del líder.

Quieren ser útiles.

Quieren dar su mejor rendimiento, lo cual los acerca al líder.

Quieren compartir la visión del líder.

Quieren participar del éxito del líder.

Ninguna de estas conductas es forzada; se trata de la forma en que funciona un grupo al sentirse inspirado. La inspiración comienza con el compromiso emocional. Hagamos un alto. Piensa en un líder que te inspire. Si tuvieras la oportunidad de estar cerca de esa persona, ¿no te gustaría tener contacto personal, compartir su visión y sentirte pleno por su éxito? Éstas son las cualidades de la vinculación emocional.

PARA SER INTELIGENTE DESDE EL PUNTO DE VISTA EMOCIONAL

El vínculo emocional es distinto al contacto físico, al tornarse excesivamente personal y por decirlo de algún modo, al llevar tu corazón prendido en la solapa. Se trata de una labor que se emprende desde un nivel superior de la inteligencia emocional, disciplina que se ha convertido en una rama de la psicología práctica. Para ser más específico, diré que algunos principios básicos surgen de la inteligencia emocional, permitiéndote ser emocionalmente claro y efectivo. Todo visionario exitoso debe poseer estas habilidades.

La libertad emocional: Para poder vincularnos de forma efectiva con los demás debemos ser emocionalmente libres. Esto significa en primer lugar estar libre de culpa, resentimiento, amargura, ira y agresión. No se requiere que seas perfecto, sólo que seas claro respecto de tus sentimientos subyacentes. Todos tenemos emociones negativas, pero un líder las afronta con eficacia por el bien del grupo. No da señales mezcladas, ni se permite la explosividad y el mal humor —si lo hace, no tarda en enmendar las cosas. Sólo puedes confiar en ti emocionalmente si ves las cosas con claridad, y sólo así lograrás que otros confíen en ti.

Para ver las cosas con claridad es necesario que:

- Estés pendiente de tu cuerpo. Las sensaciones de tensión, constricción, rigidez, incomodidad y dolor indican que las emociones negativas piden ser reconocidas y liberadas.
- Vigiles tus sentimientos. Las emociones nos succionan e inevitablemente distorsionan nuestro juicio. Si observas tus emociones con objetividad y las concibes como eventos pasajeros cuya influencia disminuirá con el paso del tiempo, puedes resistirte a ser arrastrado por ellas.
- Expreses tus sentimientos. Esto significa, primera y principalmente, expresarlos ante ti mismo cuando sabes que se trata de algo negativo y potencialmente destructivo. Aprende a liberar tu negatividad en privado y sé cuidadoso al hacerlo. No permitas que la ira y el resentimiento permanezcan contigo creyendo que sólo alejarte de lo ocurrido puede ayudar. Si no reconoces y liberas activamente estas emociones, se acumularán cada vez más rápido.
- Te hagas responsable por lo que sientes. Cuando alguien comete un error, es su responsabilidad corregirlo, pero es tu responsabilidad controlar tus sentimientos al respecto, esa emoción no le pertenece a nadie excepto a ti. Suele ayudar el llevar un diario de tu vida emocional en el que figuren tanto los aspectos positivos como los negativos. Bríndate crédito cuando hayas manejado bien una situación difícil sin explotar, culpar o tornarte resentido. Toma la responsabilidad en las ocasiones en que tus emociones tengan un

efecto adverso en tu liderazgo. Los diarios funcionan bien para ser totalmente honesto y admitir tus fallos, con la intención de corregirlos.

- Compartas tus sentimientos con las personas en quienes confías. Todos necesitamos un ser querido que nos escuche, comprenda y que nos provea de un punto de vista diferente.
- Encuentres perspectivas distintas. Las emociones suelen estar estrechamente vinculadas a las creencias, al ego y al condicionamiento de nuestro pasado. Cuando te enfadas con alguien, también estás diciendo: «Tengo razón». Difumina esta tendencia egocéntrica al plantearte la situación desde tantos puntos de vista como sea posible. El saber qué piensan los demás no implica que estés en un error. Al contrario: ampliará tus horizontes.

Hacer todo esto no sólo es bueno para ti. Cuando eres libre emocionalmente, haces que otros se sientan felices y cómodos al estar cerca de ti. Los llena de energía y alienta a que sean más claros con respecto a sus propios sentimientos. La investigación sobre el cerebro demuestra que las madres y los hijos se vinculan por medio de un mecanismo primario conocido como *resonancia límbica*, que implica *dos cerebros*: los mismos centros emocionales del cerebro —la región límbica— están sincronizados, lo que lleva a compartir los ritmos biológicos como el pulso cardíaco y la respiración. Si están verdaderamente vinculados, la madre y el hijo pueden advertir los sentimientos de otro respectivamente, incluso pueden compartir pensamientos sin intercambio de palabras. Este mecanismo permanece intacto conforme maduramos; puedes relacionarte con otros a un nivel biológico profundo, lo que incluye compartir sinceramente la libertad emocional. De otro modo, la tensión y la negatividad oculta pueden hacer que dos personas se separen.

El entusiasmo compartido: logra que la frase «Esto es grandioso para mí», se convierta en «Esto es grandioso para nosotros». A menos que tu entusiasmo pretenda alcanzar

a otros, puede incluso llegar a tener un efecto negativo. Las personas no están ávidas de ayudar a un líder si no piensan que también se están ayudando a sí mismas. (Sólo puedes reírte cuando el gerente del programa de televisión *The Office* dice: «La mala noticia es que tendremos despidos. La buena es que me van a dar un ascenso»). Sé sincero. Deja que tu éxito sea «nuestro éxito» si es merecido. De otra manera, es mejor aplicar la máxima de no aparentar ser grande, sino dejar que los otros te hagan grande.

Preocupación genuina por los demás: El dar a alguien cinco minutos de tu vida alentándolo o preguntando «¿Cómo van las cosas?», mientras te diriges a tu oficina, no es lo mismo que vincularte con esa persona. Debe importarte de verdad. Las mismas condiciones respecto de lo que te importa en la vida se aplican a los demás. Mira a la persona a los ojos, olvida otros asuntos y responde con naturalidad.

El deseo de construir una relación: En el fondo, todas las relaciones se fundan en lo que dos personas tienen en común. Los lazos más fuertes entre adultos se constituyen entre iguales. No puedes formar parte de la familia de todo el mundo, pero puedes hacer que los otros se sientan ligados a ti como espíritu afín. A nivel del alma, ésta es la única verdad, porque todas las almas son iguales. Los roles que desempeñamos refuerzan la ilusión de desigualdad. Como líder es tu trabajo desempeñar un papel, pero debes tener cuidado de dejar a un lado ese rol de vez en cuando. Establece contacto con otras personas por el placer de hacerlo, por lo divertido que resulta compartir el tiempo.

Refuerza las cualidades de los demás: Una y otra vez se ha demostrado que los mejores líderes se concentran en las destrezas de sus seguidores. Construyen un equipo al determinar quién hace qué bien. Alientan a que cada persona desarrolle sus mejores cualidades. Pero eso es sólo el principio. La gente quiere reconocimiento por sus destrezas, específica y personal-

mente. Al pasar junto a un operario y decir: «Buen trabajo», se está actuando bajo una fórmula. Es mucho mejor saber qué hace bien, señalarlo y demostrar que valió la pena realizar el trabajo.

Incrementar la autoestima de los otros: La autoestima consiste en tres elementos básicos. Primero, las personas se sienten bien consigo mismas si piensan que están haciendo un buen trabajo, algo que vale la pena; segundo, se sienten bien si desarrollaron una imagen positiva de sí mismas conforme crecían; y tercero, si sienten que están viviendo de acuerdo con sus valores esenciales. Sabiendo esto, haz tu mejor esfuerzo para ayudar a que quienes te rodean se sientan apreciados. Bríndales todas las razones que puedas para que se aprecien a sí mismos.

Comunicación no violenta: Remover cualquier indicio de amenaza te permitirá manejar las situaciones de una manera que satisface las necesidades de las personas. Si adviertes tensión, desconfianza, apatía, hostilidad oculta o cualquier otro signo de resistencia en las personas con quienes te comunicas, algo está trabajando en tu contra en el ámbito emocional. Todo cambio amenaza al *statu quo*. La inercia obra en detrimento de la visión. Puedes reducir el nivel de amenaza analizándote con atención y asegurándote de que te apegas a los siguientes lineamientos:

Respetas las diferencias de opinión, incluso aquellas que parecen minar el éxito de tu visión.

No necesitas que los demás cambien para ser feliz.

Provienes de un lugar pacífico.

Te interesa genuinamente comprender por qué los otros se te resisten, sin culpar o juzgarlos.

Quieres que el cambio beneficie a todos o a tantas personas como sea posible.

Puedes superar los contratiempos sin ser hostil con quienes se te opusieron hoy —podrían convertirse en tus aliados mañana.

La solución de conflictos: Todos estamos emocionalmente involucrados con nuestras más profundas convicciones.

Cuando dos personas no logran ponerse de acuerdo, la causa casi siempre se encuentra a nivel de los sentimientos: alguno está atorado. La negociación es la única manera de seguir adelante. Cuando puedes negociar con tus oponentes a nivel emocional, la pasión que está detrás de tu visión tiene la oportunidad de hablar a sus corazones.

Para usar la inteligencia emocional como herramienta de negociación se requiere lo siguiente:

Que respetes a la oposición y te asegures de que se siente respetada.

Que seas firme pero flexible.

Que sientas genuinamente que tu contraparte tiene derecho a su posición.

Que establezcas la ganancia común como meta. Todos necesitan sentir y saber que ganaron algo.

Que desees lo mejor para tus oponentes. No pretendas obtener el máximo de ellos en términos de concesiones.

Debes eliminar de tu vocabulario lo «que está mal» y lo «que está bien» durante las negociaciones. Te guste o no, todos en la mesa sienten que tienen razón.

Trata de ver ambas caras de la moneda y procura que nadie se sienta agraviado. La sensación de injusticia no sólo te pertenece a ti, sino a todos los involucrados.

Que hables personalmente, desde el corazón. Esto requiere que te presentes de manera sencilla, apropiada y equilibrada.

Acepta perdonar y pide perdón. Deja que las faltas de los demás se diluyan en el pasado y acepta tus culpas aquí y ahora.

Nunca llesves la discusión al ámbito de la ideología o la religión. Estas áreas están fuera de los límites porque, sin importar lo diplomático que seas, la otra parte se sentirá amenazada.

LAS SIETE SITUACIONES

Es un hecho que los sentimientos satisfacen una necesidad o no lo hacen. Un líder jamás olvida eso. No trata de alentar ninguna emoción nada más porque sí. Cada una de las siete

situaciones presentadas en el primer capítulo conlleva un aspecto emocional que es esencial para reconocer la necesidad subyacente que debe ser satisfecha. Pero primero debes reconocerla.

Necesidad insatisfecha: Sentirse seguro.

Emociones: Temor, ansiedad, incertidumbre, sensación de amenaza.

Tu estrategia: Haz que la ansiedad oculta del grupo salga a la luz. Da a tu gente las razones para no sentir miedo. Sienta las bases que llevarán a la estabilidad. Pide a los más fuertes que compartan la fuente de su fortaleza. Promete que todos superarán la crisis y cumple esa promesa tan pronto como puedas. Ofrece seguridad y ayuda individualmente.

Necesidad insatisfecha: Logros, éxitos.

Emociones: Falta de motivación, apatía, sensación de fracaso e insuficiencia.

Tu estrategia: Compartir el entusiasmo personal con el grupo. Reconoce sus pequeños éxitos. Deja claro que todas las victorias son «nuestras» victorias. Describe las nuevas posibilidades que se abren. Especifica cómo puede tener éxito cada persona de acuerdo con sus capacidades. Asigna una tarea o un proyecto que tenga buenas probabilidades de salir bien y asegúrate de que se trate de un éxito del que pueda enorgullecerse la persona.

Necesidad insatisfecha: Cooperar con los demás.

Emociones: Celos, resentimiento, división, egoísmo.

Tu estrategia: Encuentra una emoción que todos puedan compartir (orgullo, estima personal, satisfacción al dar lo mejor de sí, maestría en una labor difícil) y luego pide que se pongan de acuerdo respecto de ese sentimiento. No te des por vencido hasta que consigas que todos lleguen a un acuerdo. Trae a la discusión el tema del divisionismo sin culpar a nadie. Destaca las razones por las que todo el grupo gana si se actúa en equipo. Sé paciente, pero si es necesario retira del

grupo a los quejumbrosos crónicos y a los reincidentes. Negocia las diferencias reuniendo en privado a los rivales. Muestra tu descontento ante cualquier exhibición pública de divisionismo.

Necesidad insatisfecha: Apoyo, pertenecer.

Emociones: Soledad, aislamiento, sentimientos de incompreensión y de no ser escuchado.

Tu estrategia: Demuestra que te importan todos los miembros del grupo. El grupo entero sufre cuando alguien se siente relegado, pero este sentimiento no ha de discutirse públicamente. Siéntate en privado con el miembro que se siente marginado y escúchalo. Mantén el contacto hasta que se vuelva a unir al grupo. Respeta el derecho de todos a la privacidad, pero deja claro que la participación es obligatoria. Sé paciente. Como es natural no todos participarán en la misma medida. Pon atención en los miembros que tienden a aislarse y pregúntales si están de acuerdo y cómo se sienten. Involúcralos, pero no los enfrentes directamente (por ejemplo: «Adam, ¿quieres unirme al resto de nosotros?»; «Sería bueno que dieras una idea, Alicia»). En lugar de eso mantén las cosas simples y formula preguntas abiertas («Adam, ¿qué opinas de todo esto?»; «Me gustaría saber qué piensan todos. A ver, Alicia...»).

Necesidad insatisfecha: Ser creativo, crecer.

Emociones: Estancamiento, tedio, sensación de rutina.

Tu estrategia: Reconoce ante el grupo que hay necesidad de aire fresco. Dedicar tiempo para sesiones de trabajo al aire libre en las que la imaginación de todos pueda volar en libertad. Deja claro que el tener buenas ideas novedosas será recompensado. Nunca reprimas cualquier signo de creatividad e imaginación. No hagas hincapié en los obstáculos, en las limitaciones presupuestales o en los aspectos poco prácticos. Haz cosas sorprendidas que provoquen sonrisas en el grupo, afirma con seriedad que quieres que todos se relajen y se sientan seguros al hacerlo.

Necesidad insatisfecha: Ser guiados por valores esenciales.

Emociones: Culpa, vacío, falta de guía, falta de objetivos.

Tu estrategia: Habla al grupo desde el corazón. Inspira desde el alma. Comparte historias personales sobre experiencias trascendentales en tu vida. Pide a otros que también lo hagan. No ataques los valores morales de otras personas, ni seas demasiado celoso al defender los tuyos. Concéntrate en el ilimitado potencial de crecimiento de todos. Pon en práctica tus principales valores —la compasión, el amor, la lealtad, la honestidad y la integridad— convirtiéndote en un modelo de rol. Si parece apropiado, pide silencio al grupo para que medite o rece. No temas procurar un momento de alegría y relajación. Siempre sé sincero. Aprecia la inocencia oculta en todos.

Necesidad: Plenitud espiritual.

Emociones: El anhelo, la búsqueda personal, el deseo de obtener más de la vida.

Tu estrategia: La palabra *estrategia* no es realmente apropiada en este caso. Estás aquí para difundir la luz y eso lo lograrás estando en la luz. Comprendes y aceptas a todos. Sientes compasión en todas las situaciones. Ahora puedes difundir tu influencia simplemente siendo. Si has encontrado tu alma, tu fuente de conciencia pura, la gente sentirá tu estado de beatitud y unidad, elevando su propio espíritu sin que tengas que realizar ningún esfuerzo. A través de ti, ellos sentirán que la paz interna y la completa seguridad son posibles.

UNA ROSA PUEDE CAMBIAR LA VIDA

Permíteme contarte una historia sobre cómo fui testigo del poder de los vínculos emocionales. Cuando era un niño creciendo en India, mi padre era un médico que trabajaba en Jabalpur, una ciudad grande localizada cerca del centro del país. Un día, todo Jabalpur entró en una especie de fiebre por la visita del primer ministro del país, Jawaharlal Nehru. India ha-

bía nacido como país en 1947, unos meses después de mi nacimiento y, siendo el primer líder electo, Nehru era para la población una especie de padre o santo.

Mientras se acercaba el vehículo que transportaba a Nehru el día señalado, una onda de reverencia y emoción corría por la ciudad, como si el mismo Gandhi nos visitara y, efectivamente, Nehru había heredado buena parte del cariño que se le tenía a Gandhi. Recuerdo que los vecinos treparon a los postes para poder echar un vistazo al auto de Nehru; los árboles de la calle sufrían con el peso de los pequeños que se sentaban en sus ramas. Mi madre vestía su mejor sari, y no importaba con quién hablara ese día —una sirvienta, su mejor amiga o la esposa del director del hospital en que trabajaba mi padre—, todos hablaban de Nehru y nada más.

Cuando la comitiva finalmente llegó a las calles de la ciudad, pasó justo enfrente de nuestra casa. Luego sucedió algo asombroso. Mi madre había conseguido lugar en la primera fila de la multitud. Antes nos había confiado que estaba segura de que Nehru notaría su presencia entre la multitud de decenas de miles de personas que franqueaban su ruta y, aunque la habíamos molestado amistosamente por su idea, su confianza siguió incólume. Llegado el momento, ¡en verdad atrajo la atención de Nehru! Él hizo una breve pausa y luego tomó la rosa roja que siempre tenía prendida a la solapa. La arrojó a mi madre. Incluso estando en el tumulto, mi madre la cogió; cuando el desfile había terminado, ella la llevó a casa y la colocó con cuidado en el mejor florero disponible.

Durante toda la tarde, la casa estuvo llena de gente que venía a maravillarse con la rosa, una rosa común, como la que se puede comprar en los mercados por algunas rupias. Pero como Nehru la había arrojado con sus propias manos, había adquirido un estatus místico. Y como mi madre la había atrapado, también ella gozaba de ese estatus. Las personas que solían verla todos los días bajaban ahora la voz en su presencia y hablaban cuchicheando, la miraban con reverencia. Y cuando yo veía a mi madre, notaba que su roce con la gran-

deza parecía haberle dado también un nuevo sentido de sí misma. A fin de cuentas, la flor de Nehru fue conservada para la posteridad al ser colocada entre las páginas de un libro como si fuera una reliquia sagrada.

Imagínate inspirando esa clase de amor y lealtad. Eso es justo lo que los visionarios exitosos hacen.

La grandeza política le llega a muy pocos, pero la mayoría de nosotros encontraremos oportunidades para ejercer el liderazgo en nuestro lugar de trabajo, en el que no suele ser inusual hallar un vacío de inteligencia emocional. En un estudio exhaustivo de satisfacción laboral realizado por Gallup, se encontró que los lugares de trabajo son muy impersonales. De acuerdo con Gallup, sólo el 17 por ciento de los empleados afirman que su jefe «ha invertido en la relación». ¡No tienes que ser el líder de un país para remediar esta situación!

LA INTELIGENCIA ESPIRITUAL

En el caso de las dos últimas necesidades —la guía superior y la plenitud espiritual— vamos más allá de la inteligencia emocional. En este nivel más profundo trabajamos en el ámbito de la *inteligencia espiritual*, que nos pone en contacto con el amor, la compasión, la alegría y la paz interna. Estos valores son transpersonales. Pertenecen a la humanidad como un todo. La inteligencia espiritual no se dirige a una situación en especial. Se trata de descubrir lo sagrado en la vida cotidiana. Provienes de un lugar de amor, alegría y ecuanimidad porque estás en contacto con tu alma.

La inteligencia espiritual no trata de aprender ciertas habilidades, sino de descubrir quién eres a nivel espiritual. Todos tenemos conciencia, todos sabemos lo que significa tener paz interior, lo que es el silencio, la confianza y la alegría. ¿De dónde provienen estas experiencias? Si vienen de lo más íntimo de nuestro ser, del alma, entonces es natural que queramos ir ahí y experimentar por nosotros mismos.

Explorar tu identidad a un nivel más profundo que los pensamientos cotidianos es la verdadera definición de meditar. Al principio, basta con practicar una simple meditación como la siguiente:

LA MEDITACIÓN DE LA RESPIRACIÓN

Deja veinte minutos por la mañana y por la tarde, veinte minutos en los que puedas sentarte a solas en un lugar tranquilo, sin ser interrumpido o molestado. Apaga tu teléfono y demás. Cierra los ojos y no hagas absolutamente nada durante cinco minutos, deja que el ritmo de tu respiración se sosiegue de forma natural. Observa cómo habla tu mente, pero no interactúes con ella. Deja que tus pensamientos y sentimientos sean simplemente lo que son.

Ahora presta atención delicadamente a la mitad de tu pecho. Al hacerlo, percibe cómo tu aliento entra y sale del pecho. Siente cada exhalación como si se tratara de liberar el aliento de todo el cuerpo, siente cada inhalación como si extendiera tu aliento a cada parte de tu cuerpo. No impongas un ritmo a tu respiración; no debe ser ni lenta ni rápida. No trates de respirar profunda o superficialmente, pero procura que, con el paso del tiempo, tu respiración se torne más sutil y ligera. Continúa con esta meditación durante quince minutos. No hay problema con quedarse dormido: esto sólo significa que debes recuperarte del cansancio antes de poder meditar. Al final de la sesión tómate un minuto para salir del estado meditativo, no empieces a hacer cosas de inmediato.

Sentirse cómodo con esta sencilla práctica es dar el primer gran paso hacia la inteligencia espiritual. Al meditar todos los días permitirás que el alma influya en la vida diaria. Conforme sucede, notarás infinidad de cambios en ti mismo, como:

Momentos inesperados de alegría.

Una sensación de paz aun en medio de la actividad.

La capacidad de verte con claridad.

Más razones para apreciar a los demás y menos razones para criticar.

Menos necesidad de controlar.

Mayor confianza en que las respuestas correctas llegarán.

Una voluntad de dejarse llevar por la corriente.

Un profundo sentido de pertenencia.

Cuando empieces a tener dichas experiencias, las extenderás con naturalidad y sin esfuerzo hacia afuera. Te quedará claro que aquello que está dentro de ti debe estar dentro de todos. En el ámbito del alma, todos poseen las mismas cualidades. El líder espiritualmente inteligente actúa en consonancia con estas cualidades aun cuando no resulten tan obvias en los demás. Da a cada persona espacio para cambiar. Algunos podrán llamar a esta actitud «desarrollo silencioso». En este punto el líder ha ido más allá de la situación inmediata, acepta plenamente el rol más importante: ser el alma del grupo.

Cuando la inteligencia emocional se funde con la inteligencia espiritual, la naturaleza humana se transforma. Un líder de esta naturaleza incorpora lo que toda tradición de sabiduría llama «la luz». La luz da lugar al amor y la compasión, incluso cuando la persona no parece estar actuando desde el alma. En lugar de ello, los poderes invisibles del ser —la conciencia pura que se encuentra en la base de toda la existencia— comienzan a demostrar que son reales. La lucha da lugar a la calma y el conflicto cede hasta convertirse en total confianza de que el mejor resultado posible se manifestará. Hasta tu más mínimo deseo es apoyado por el universo y hecho manifiesto. Cada acto es parte del flujo de la vida. El primer día que meditas, abres una puerta a la luz. Pides más conciencia a tu alma y los deseos se cumplen. El alma no es otra cosa que luz, pero no olvides que esto es una metáfora, la verdadera sustancia del alma es la conciencia.

La conciencia es ilimitada. Los vínculos emocionales que te unen a otra persona son vínculos de luz. En el alma ya están

unidos. Tu rol como líder es ayudar a que otros se percaten de que esto es así.

LAS LECCIONES DE LA VINCULACIÓN EMOCIONAL

- Liderar desde el alma significa vincularse con otros para que quieran compartir tu visión y acceder a la plenitud con el éxito compartido.
- Una vez que valoras la inteligencia emocional, puedes aprender las habilidades que vinculan a la gente. Esto requiere que construyas relaciones y que des de ti mismo.
- Como líder del alma, percibes las emociones escondidas en cualquier situación y enseñas a repararlas. Sabes con certeza que todos están ya unidos en el ámbito del alma.

QUÉ HACER HOY

La inteligencia emocional crece por medio de la percepción. Observa atentamente tu situación actual (en el trabajo, en la familia, con los amigos cercanos) y obsérvala desde el nivel del sentimiento. Tu corazón te dirá cuándo las otras personas están emocionalmente distantes de ti. Hay señales ocultas o tensión obvia: los otros no parecen relajados, no se ríen contigo ni te miran a los ojos. No parecen querer estar a tu alrededor ni compartir tu éxito. ¿Cómo puedes convertir la distancia en un vínculo?

Hoy, tu misión es poner manos a la obra en cambiar el tono emocional de tu vida, sea cual sea el aspecto en que no está funcionando. Ten en cuenta las conductas que se enumeran a continuación. Elige una que puedas poner en práctica hoy y, en el curso del próximo mes, escoge cada una de las diez conductas al menos una vez.

ESTRECHAR EL VÍNCULO

DIEZ CONDUCTAS PARA REMEDIAR LA DISTANCIA EMOCIONAL

1. Fíjate en las fortalezas o talentos de la otra persona y señáloselos.
2. Felicítala por mejorar en algo.
3. Elógiala sin esperar alabanzas a cambio.
4. Cumple sus deseos cuando sientas en tu corazón que así debe ser.
5. Si la temperatura sube demasiado, aléjate, pero luego regresa con una actitud conciliatoria.
6. Sé dueño de tus sentimientos. Sólo tú puedes hacerlo. Acepta que no eres dueño de los sentimientos de la otra persona: él o ella los poseen.
7. No traigas a colación temas sensibles cuando éstos puedan resultar vergonzosos (especialmente frente a otras personas o frente a todo el grupo).
8. Antes de sacar a relucir un tema personal espera hasta encontrarte en un buen sitio emocional y luego asegúrate de que la otra persona lo esté también.
9. Evita los rituales gastados. Si te descubres diciendo las mismas cosas día tras día, se trata de un ritual, no de una respuesta genuina. Encuentra algo nuevo que decir y alguna nueva manera de demostrar tu interés.
10. Encuentra algo nuevo que perdonar a la otra persona cada día. No permitas que se entere de qué se trata; sólo perdónala y deja ir.

Conforme apliques estas conductas a diario convirtiendo la distancia emocional en un vínculo, muéstrate tranquilo contigo mismo y con la otra persona. Sé sincero, no exageres. Sobre todo no lo hagas porque quieres tener razón o para probar que puedes hacer que alguien sea como tú; tu meta es más objetiva que eso. Tu meta es desarrollar la inteligencia emocional necesaria para superar tus viejos y nocivos patrones.

Valorar la vinculación emocional es rescatar al otro y a ti mismo del frío, incluso si esto no te beneficia.

Desde el punto de vista emocional, sólo existen tres tipos de situaciones en relación con la gente: las que puedes solucionar, las que puedes tolerar y aquellas de las que debes alejarte. Como líder es tu deber arreglar tantas situaciones como puedas. La mayoría de las personas aguantan demasiado y cuando llegan a un punto de frustración intolerable, se retiran. En contraste, tú puedes remediar una situación por medio de la inteligencia emocional y enfrentar hábilmente las emociones. Al reducir la distancia que aísla a las personas, pruebas que el lado emocional de la vida puede dar frutos. Superar el miedo y la resistencia interior lleva a la alegría compartida.