



# Liderar con cuerpo y alma

**H**ablar acerca de liderazgo no es liderar; hay una gran brecha de efectividad entre lo que es “saber liderar” y “tener información acerca de liderar”. Hay mucho material escrito sobre liderazgo y existen numerosos conceptos acerca de cómo debe ser un líder y cómo debe ejercer su labor. Estamos hiperinformados, vivimos en el apogeo de la información: basta introducir en “San Google” la palabra “Liderazgo” y aparecen en 0,19 segundos 40.600.000 resultados; y así acerca de cualquier tema que deseemos conocer.

Muchos managers y directivos con los que he trabajado tienen un brillante recorrido curricular, han leído muchísimo, han participado en innumerables cursos e incluso en prestigiosos másters, han realizado formaciones desde desarrollo personal hasta de técnicas terapéuticas y, sin embargo, no lideran. Siguen buscando “el libro”, “el curso”,

lo requiriese? Entonces serían unos auténticos líderes. Como dijo Yukio Mishima: “Saber y no actuar es no saber”.

Lo que estos directivos están haciendo es alimentar la antigua creencia de que la información es poder: “cuánto más sepa y más conocimientos posea, más poder tendré, y entonces seré un líder”. Esta forma de pensar incurre en un olvido: el de uno mismo. Es el profundo desconocimiento de sí mismos y el foco puesto en el hacer en lugar del ser, lo que les mantiene sin las habilidades necesarias para liderar. Sería interesante abandonar esta inercia y preguntarnos: ¿por qué actuamos así?

## El saber exterior e interior

Debemos remontarnos unos pasos atrás en nuestra historia y observar cómo se originó el paradigma de nuestra epistemología, es decir, la forma en la que sabemos cómo sabemos. No siempre en la historia supimos de la misma manera: en la antigüedad, nadie se preocupaba de qué se sabía, sino de quién sabía. Por ejemplo, Aristóteles hacía una afirmación y era aceptada como verdadera, nadie se preguntaba acerca de la evidencia; es decir, no había conexión entre saber y evidencia. Eso cambia a partir de la aparición de los empiristas, haciendo que “el saber” se divida en: un “saber interior”, relativo al mundo intencional, emocional y espiritual y otro “saber exterior”, ocupado en la conducta, la materia, la metodología y la técnica.

En contextos empresariales, la comunicación es “exterior”, con lo cual no hay tradición de un lenguaje “interior”. No se habla de emociones y sentimientos, no se habla de la confianza; pero en cambio se gastan increíbles recursos en sistemas de control, siendo el resultado equipos desmotivados, descomprometidos y huérfanos de liderazgo.

Copérnico puso la razón por encima de la experiencia de los sentidos, asegurando que el Sol está quieto y que la Tierra gira alrededor del Sol, aunque yo no vea el movimiento de la Tierra y sí el solar. Así pasó a ser central la razón en el saber humano, y aún continuamos en esa inercia. Para progresar, nos hemos apoyado en la ley del más fuerte, la razón por encima del corazón, lo exterior sobre lo interior. Por lo tanto, nos hemos quedado divididos, con poca flexibilidad para el aprendizaje y nos forjamos una idea de lo que es el ser: “sabemos que somos entes separados”. Hemos privilegiado el análisis y la separación; el reduccionismo nos dice que para conocer algo hemos de separarlo de sus componentes: separa tu cabeza de tu cuerpo y de tus emociones y triunfarás.

Entonces llegamos a la conclusión de que “saber” no tiene nada que ver con nosotros; el objeto de saber es tener información para predecir y controlar. Podemos postular que en

“**En un espacio de coherencia entre cuerpo, emoción y lenguaje emergerá la autenticidad, la espontaneidad, la creatividad y el liderazgo.**”

el paradigma vigente actuamos así porque queremos tener el control: sobre las personas, las situaciones, los recursos y sobre nosotros mismos. Este paradigma de control fomenta el miedo y limita fuertemente nuestra capacidad de aprendizaje. Nadie aprende en el miedo, en la hostilidad, estando a la defensiva y con temor a ser castigado; para aprender necesitamos contextos seguros, espacios emocionalmente equilibrados que permitan al líder transitar la experiencia de aprender. No son los conocimientos los que harán de alguien un líder, sino esos contextos como generadores de transformación. En un espacio de coherencia entre cuerpo, emoción y lenguaje emergerá la autenticidad, la espontaneidad, la creatividad y el liderazgo.

## Cómo aprender a ser líder

La clave para desarrollar el liderazgo es la consciencia, es ser coherente, es integrar saber exterior y saber interior, es asentar nuestra sabiduría, hacer nuestros los conocimientos adquiridos de manera que podamos darles un sentido práctico, ponerlos al servicio de una visión, de un equipo, de un sueño. El fenómeno del liderazgo se da cuando resonamos con otros. Pasar a la acción de forma efectiva da significado a las ideas que tenemos y que adquieren vida en un sentido práctico cuando se exteriorizan y evolucionan hasta ser algo tangible para compartir con otros.

Como líderes nuestros mensajes se transmiten no solo de forma oral, sino a través de experiencias emocionales por lo tanto nuestra comunicación ocurre en un contexto que la sostiene. Cómo decíamos, el contexto genera la transformación y un contexto no se sostiene solo con el lenguaje, es decir con lo que digo, tiene que haber una coherencia con lo que transmiten mis emociones y mi corporalidad, de otro modo estaré siendo incoherente y no

seré creíble. Podemos mentir abiertamente, maquillar nuestras emociones, lo que no podremos es esconder nuestro cuerpo y su bagaje. El cuerpo no miente. Nuestro cuerpo es el territorio en el que se manifiestan las acciones, las emociones y los aprendizajes realizados, el cuerpo es el que pasará a la acción, en él adquieren forma y significado los conocimientos adquiridos.

Todo aprendizaje requiere un cambio estructural en la biología. Nuestra fisiología se modifica cuando aprendemos. Por ejemplo, cuando aprendimos a andar en bicicleta o a conducir un coche, incorporamos los conceptos, los transformamos en una experiencia que hoy forma parte de nuestra transparencia, podemos hacerlo sin pensar en ello, no vamos en el coche pensando ahora piso el freno, miro por el retrovisor, todo eso forma parte de un aprendizaje "incorporado". La plasticidad de nuestro cerebro crea nuevas redes neuronales cada vez que aprendemos algo nuevo. Nuestra biología está en permanente cambio (William James). La teoría de Paul MacLean sobre el cerebro humano nos da un mapa para comprender la "coherencia" cuerpo, emoción y lenguaje de la que hablamos. Nos explica que en nuestro cerebro actúan tres cerebros a la vez, interconectados y coordinados entre sí:

- El Neocórtex, asociado al lenguaje y lo intelectual
- El Límbico, asociado a las emociones y relaciones
- El Reptil asociado al instinto, reflejos y supervivencia.

Vista esta clasificación, podemos decir que el neocórtex nos ayuda a ordenar la información que obtenemos al razonar y pensar, pero no lo hace independientemente del límbico, que tiene mayor habilidad para la asimilación de las experiencias recientes y juega un importante papel en el aprendizaje, nuevas estrategias y soluciones a problemas a partir de experiencias inmediatas, y el reptil que permanece unido a las tradiciones, conectado al comportamiento instintivo y con muy poca flexibilidad para enfrentar lo nuevo. Desde este mapa vemos que el territorio del aprendizaje es mucho más amplio de lo que solo filtramos a través del pensamiento.

## La importancia del cuerpo

El liderazgo no es un concepto que podamos obtener a través del intelecto, el liderazgo es una acción observable, una acción que se hace, por lo tanto el liderazgo es una experiencia que se ejerce o no se ejerce. Para realizar acciones necesitamos un cuerpo, esta afirmación parece una obviedad pero al darlo por sentado lo dejamos de lado.

¿Por qué hemos dejado de lado el cuerpo relegado a un espacio secundario a la hora de aprender? Porque la educación tradicional opera desde el viejo paradigma de la razón. Hace

apenas quince años que Daniel Goleman introdujo el mundo emocional como algo susceptible de observación en el ámbito de la empresa, y tuvo que llamarlo inteligencia para que pudiera empezar a aceptarse que los managers, directivos y empleados eran personas con emociones y que era importante para la productividad de la organización, empezar a hablar de ello cuanto antes. Hablar del cuerpo es todavía tabú porque como dicen los sabios maestros, el cuerpo es la morada de la muerte y es donde experimentamos el dolor, sea físico o emocional, y al querer protegernos de éste nos apartamos del cuerpo, sin ser conscientes de que esa distancia es a su vez el alejamiento del aprendizaje.

El cuerpo es un organismo consciente que forma parte de un sistema, de un equipo y la salud y conocimiento de ese organismo es de vital relevancia para fomentar la motivación. Para coordinar acciones de manera efectiva, la conversación en sí misma, si no está en consonancia y coherencia con nuestro cuerpo y emociones, es insuficiente.

### ¿Qué podemos aprender con el cuerpo?

El cuerpo interviene en todo y está disponible para algunas cosas y para otras no. Por ejemplo, un directivo que lleva mal su agenda realiza varios cursos de gestión del tiempo sin éxito. ¿El curso era malo? ¿el directivo no estudió lo suficiente? ¿no tuvo tiempo para hacer las tareas que proponía el curso?. A veces "sabemos" que querríamos decir "no" pero no tenemos cuerpo para hacerlo, por lo tanto decimos sí. La experiencia de la corporalidad frente a los desafíos de cada día nos da una información muy jugosa acerca del mundo emocional y por lo tanto nuestra disposición a actuar o no actuar. El cuerpo y la emocionalidad nos dan pistas para aproximarnos al mundo de las creencias, juicios y opiniones que pueden estar limitándonos. Es muy poderoso aprender a observar la coherencia que habitamos.

El liderazgo auténtico se ejerce desde nuestro centro dinámico, cuerpo, emoción y lenguaje actuando al mismo tiempo, conectados a un sentido, a un propósito. A través del movimiento del cuerpo podemos saber mucho acerca de nosotros mismos, de los equipos y personas de nuestras organizaciones, fenómenos como la resistencia o la cooperación, son muy observables desde este dominio. Desde el coaching integral podemos realizar preguntas poderosas que nos revelen cuáles son los aprendizajes que requiere hacer el directivo-líder y acompañarle a iniciar un proceso transformador, un viaje de conocimiento porque no lidera quién más sabe sino quién más se conoce.

Liderar con cuerpo y alma es ser yo mismo en cada momento, logrando una unidad entre el saber exterior y el saber interior, para ponerlo al servicio de la organización, el equipo, la comunidad, la familia, la pareja, etc. ■