

# El líder *mindful*

10 pasos para transformarte  
en un líder consciente

Larraitz Urrestilla

Prólogo de Luis López González



Libros de Cabecera

# El líder *mindful*

Larraitz Urrestilla

¿Cuántas veces las emociones te han jugado una mala pasada? Tienes que tomar decisiones y la intensidad del momento hace que respondas sin casi tomarte unos minutos de respiro para buscar la mejor alternativa. ¿Te gustaría reducir el estrés, manejar mejor las emociones, tener más claridad mental, comunicarte mejor, en definitiva, vivir más plenamente y liderando con tus propias decisiones?

El *mindfulness*, también conocido como atención plena, plena conciencia o atención consciente, fortalece a nivel personal y contribuye a tomar decisiones más coherentes con nuestros valores, desarrollando la autoconfianza y permitiendo trabajar con más satisfacción.

Larraitz Urrestilla, experimentada *coach* e instructora de *mindfulness*, ha escrito **El líder mindful**, un libro en el que se entrenan las cualidades mentales que se requieren para liderar desde una perspectiva humana, con atención plena, generosidad y compasión. Con ello podrás impulsar una cultura centrada en las personas, facilitando una motivación intrínseca y activando resultados extraordinarios. El libro se centra en desarrollar el autoliderazgo, liderar a las personas de la organización y a esta en sí misma.

**«Entrenarme en *mindfulness* me ha ayudado a adoptar pequeños hábitos que me anclan en el presente en la vorágine diaria y así no estar todo el tiempo pensando en lo que va a pasar en el futuro. Desde hace tiempo tengo integrado un mantra en euskera que es *Gerokoak gero*, que viene a significar algo así como “luego lo de luego” o “nos enfrentaremos a lo que venga cuando venga”».**

**Fernando García Prado**, director general de Grupo Campezo

El libro incluye unas meditaciones guiadas que se pueden escuchar a partir de una aplicación alojada en la web [www.somosgain.com](http://www.somosgain.com)

Más información  
aquí:



IBIC: KJMB  
ISBN: 978-84-949079-2-0



**Libros de Cabecera**

[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

# **El líder** ***mindful***

10 pasos para transformarte  
en un líder consciente

**Larraitz Urrestilla**

**Libros de Cabecera**  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Barcelona - Madrid

1ª edición: enero 2019

© 2019 Larraitx Urrestilla Beloqui

© 2019 Libros de Cabecera S.L.  
Rambla de Catalunya, 53 7º G  
08007 Barcelona (España)  
www.librosdecabecera.com

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix  
Editor: Virtuts Angulo  
Portada: Nèlia Creixell  
Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-949079-2-0  
eISBN: 978-84-949079-3-7  
IBIC: KJMB  
Depósito Legal: B 645-2019

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España - *Printed in Spain*

# Índice

<b>Prólogo</b>	7
<b>Introducción</b>	11
<b>Preliminares. Comprender qué es el <i>mindfulness</i></b>	17
<b>Fase 1: Liderarte</b>	43
<b>Paso 1:</b> Estar presente aquí y ahora	47
<b>Paso 2:</b> Liderar en 3D: mente, emociones y cuerpo	65
<b>Paso 3:</b> Acceder a la cuarta dimensión: el propósito	103
<b>Fase 2: Liderar en la empresa</b>	113
<b>Paso 4:</b> Liderar desde los valores	117
<b>Paso 5:</b> Lograr el compromiso de las personas	135
<b>Paso 6:</b> Enfocar en lo importante	159
<b>Paso 7:</b> Impulsar la creatividad y la innovación	173
<b>Paso 8:</b> Vivir bien los resultados	189
<b>Paso 9:</b> Empoderar desde la generosidad	201
<b>Paso 10:</b> Humanizar la organización	211
<b>Cierre</b>	225
<b>Anexos</b>	227
<b>Anexo 1:</b> Líder <i>mindful</i> App	229
<b>Anexo 2:</b> Hoja de ruta	231
<b>Anexo 3:</b> Plan de entrenamiento	233
<b>Anexo 4:</b> Registros de prácticas	235
<b>Bibliografía</b>	237
<b>Agradecimientos</b>	239
<b>Sobre la autora</b>	241

# Prólogo

Cada cierto tiempo surgen modas de estrategias o métodos que ayudan al desarrollo organizacional saltándose, a veces, la evidencia de que el liderazgo no se ejerce con mando a distancia. Este pasa por las personas, como decía Daniel Goleman. Y si pasa por las personas: ¿por qué es el liderazgo a un conjunto de medidas a aplicar, una simple estratagemas?

El *Mindfulness*, en cambio, ha venido para quedarse. La ciencia de la meditación ha irrumpido en la escena en todos los ámbitos. La investigación sobre ello es muy amplia, también en la empresa. ¿En qué se diferencia el *mindfulness* del resto de formaciones y prácticas? La respuesta la da Larraitz Urrestilla en este libro.

Nadie puede ser un buen líder si antes uno no se lidera a sí mismo. Si sabemos qué comporta ser líder de uno mismo, ello nos ayudará a serlo en otras situaciones de la vida, como es la organización.

El libro *El líder mindful* supone una oportunidad para aprender *mindfulness* (atención plena) y aplicarlo al ámbito del liderazgo, entendido este no solo como la dirección de empresas, sino de equipos o proyectos humanos en general. Me parece muy adecuada la valentía con la que la autora abre el libro: nada más y nada menos que enmarcando el significado de esta práctica y dando estrategias al lector para animarlo a que empiece a practicar.

Otros libros empiezan por la teoría y dejan solo para el final unos cuantos ejercicios. No es el caso de este. Larraitz Urrestilla entrelaza minuciosamente los diez capítulos o *pasos* —como dice ella— que conforman este manual imprescindible en nuestras bibliotecas.

La ardua pero sencilla habilidad de *estar presente* es el primero de esos pasos. Recuerdo haber leído que le preguntaron al monje vietnamita Thich Nhat Hanh si creía verdaderamente que Jesús había caminado sobre las aguas. Su respuesta fue que realmente si uno se dedica a practicar caminar sobre el agua, quizás lo conseguiría, pero lo realmente difícil es poner uno y otro pie sobre el presente. Dicho de otra manera, en voz de Fernando Tobías: «El presente es el lugar menos habitado del planeta».

El siguiente paso es *Liderar en 3D*, es decir, permitir que inter venga la persona completa como líder... y ahí entran en juego dos olvidados en la cultura organizacional hasta hace relativamente poco tiempo: el cuerpo y las emociones. Más adelante Larraitz nos pregunta por nuestro *propósito* interpellándonos con una serie de preguntas muy acertadas. A este le sigue *liderar en valores* y algo muy complejo: *lograr el compromiso* (promesa) *de las personas* para con la organización.

Pero como no hay nada mágico, por muy caros que sean los gurús, la autora relativiza la complejidad que supone liderar una organización para aconsejarnos *enfocar lo importante*, llevando al lector a contactar consigo mismo y a que tengamos más en cuenta nuestra interioridad.

El *mindfulness*, al contrario de lo que piensan algunos, *impulsa la creatividad e innovación*. Como seres creativos, tener el sosiego, la apertura y una mirada limpia de las cosas —sin juicio, como decimos en *mindfulness*— nos hace libres, sin ataduras, sin límites de pensamiento, lo cual permite emerger formas nunca imaginadas de abordar los conflictos, sin perder el contacto con nuestros sentimientos, con aceptación de la realidad, confianza y, sobre todo, no olvidando a las personas. *Vivir bien los resultados*, e ir más allá de ellos significa pasar del *qué* al *quién* (empresa, consumidores...). Mientras hablemos de producto solamente, es que no hay apertura ni agallas de humanizar la empresa.

Una de las cosas que más cuesta establecer o demandar en la empresa es la *generosidad*. Lo que pasa es que no se puede confundir generosidad con trabajar más horas —aunque fueran bien pagadas, que no lo suelen ser— mermando la vida de los empleados. Este empoderamiento desde la generosidad es humano, integral y de corte no transversal sino real: horizontal y vertical. Larraitz da a entender que todo lo anterior pasa por humanizar la empresa, hacer de las empresas una actividad, un lugar, donde percibamos que nos sienten y se nos tiene en cuenta y por eso nos gusta pertenecer a ella siendo generoso.

El último paso de la autora es abordar el tema de los *resultados* desde una perspectiva humanista de manera cualitativa y desglorando aquello que creemos que es lo importante.

El libro está muy bien escrito en clave *yo-tú* lo cual, pues además de agilizar y entusiasmar a los lectores, combina aspectos de la sabiduría *mindfulness* con un lenguaje sencillo pero riguroso en lo referente al liderazgo. Esa sabiduría la transmite con un toque muy pedagógico directo al lector. Esa faceta de formadora la sella aprovechando cada uno de los diez pasos para enmarcar los elementos, dimensiones y factores que conlleva practicar y vivir con el *mindfulness*. Los reparte a conciencia en cada uno de los pasos.

Como es ya un clásico en el *mindfulness*, no necesitamos líderes con la cabeza llena (*full mind*) sino con atención plena (*mindful*).

**Luis López González**, director del Máster en Relajación, Meditación y Mindfulness de la Universidad de Barcelona



# Introducción

¿Cuántos euros ha invertido tu organización en formación para mejorar el liderazgo? ¿Cuánto tiempo has invertido tú en cursos y lecturas? ¿Cuál ha sido el retorno de estas inversiones? Es difícil saberlo a ciencia cierta, no hay una fórmula que nos pueda ofrecer el dato exacto, sin embargo estoy casi segura de que tienes una impresión que surge a partir de la observación de aspectos como el nivel de cumplimiento de objetivos, la calidad de los mismos en términos como la ambición y factibilidad, el ambiente entre los compañeros, el nivel de desempeño e implicación tuyo propio y de tus colaboradores, la calidad de la comunicación o la efectividad de las reuniones, por citar algunos.

Hace varios años que me dedico a acompañar mediante formación y *coaching* a personas como tú, profesionales que además de hacer lo que tienen que hacer quieren hacerlo bien y tienen el profundo deseo de mejorar cada día, lo que nos une. También yo tengo esta inquietud de aprender constantemente, de crecer profesional y personalmente. Yo misma he invertido cantidad de euros y horas a formarme, igual que tantas organizaciones y personas como tú. Te comparto que al tratar de responder a las preguntas que te he planteado tengo claro que, lo que más me ha servido y sirve a mis clientes, es el aprendizaje que tiene que ver con cómo miramos las cosas, con cómo gobernamos nuestros pensamientos, con cómo vivimos nuestras emociones, con cómo decidimos nuestras acciones. Se trata de algo que va más allá de las diferentes herramientas y técnicas que nos puedan enseñar para comunicar, idear, prototipar, decidir, planificar, coordinar, negociar, delegar, evaluar, y un sin fin de acciones que llevamos a cabo en nuestro día a día laboral y vital. Estos aprendizajes son necesarios, no cabe duda, que saber la mejor forma de hacer las cosas contribuye a nuestro éxito, pero es insuficiente. Además de saber cómo hacer las cosas, necesitamos ser ca-

paces de hacerlas y, previamente, ser conscientes de que es el momento de hacerlas. Esto nos ubica frente a la necesidad de desarrollar nuestro autoconocimiento y autoconciencia.

## **La importancia del propio desarrollo para desarrollar a los demás**

A mí, como te decía, me sirven de mucho las herramientas de las que me he dotado en los diferentes cursos y másters, pero estas no me servirían por sí solas si no hubiera trabajado en mi propio desarrollo personal. ¿De qué sirve saber cómo llevar a cabo un proceso de innovación si no soy capaz de mantener a raya el miedo paralizante que me impide apostar por lo nuevo, por lo desconocido? En las más de dos mil horas de *coaching* que he realizado, la mayor parte de las veces el trabajo se ha centrado en que el *coachee* se conociera, se aceptara, aprendiera a manejar sus emociones limitantes y sus pensamientos tramposos, fuera capaz de reconocer sus automatismos y cambiarlos por otros comportamientos, como forma de poder llevar a cabo objetivos como cohesionar equipos, orientarse al logro, gestionar conflictos o tomar decisiones. Como ves, el trabajo está en un nivel más profundo que el de la propia acción. Esto aplica a cualquier persona, sea esta líder o no. En cualquier caso, un líder debe empezar por ahí si de verdad quiere ser un buen líder. En este sentido, me gusta esta frase de Gene Mauch: «No puedes guiar a nadie más lejos de lo que tú mismo hayas llegado».

Liderar implica que influyes en la forma de ver las cosas y en las acciones de las personas a las que guías. Para inspirar a otras personas y que estas se muevan en el camino hacia las aspiraciones de la organización hace falta tocar el corazón, lo que requiere que antes tú estés conectado con el tuyo y así poder guiar a otros en sus pasos de persona a persona. Las crisis, los rápidos cambios, el alto nivel de exigencia del mercado y de los clientes; las negociaciones y la coordinación de los equipos en

la organización, las demandas de los diversos grupos de interés conforman el ecosistema en el que los líderes se mueven. En este ambiente resulta complejo contar con un espacio en el que parar, observarse y entrenarse como líder. Es ese el espacio que quiero ofrecerte con este libro. Se trata de una invitación a observarte en distintos aspectos que tienen que ver con quién eres como persona y el ejercicio de tu liderazgo. Observar para reflexionar, tomar conciencia y poder transformarte en una mejor versión de ti mismo a partir del entrenamiento. De algún modo, pretendo que este libro te dé la oportunidad de ir aprendiendo en la acción, tal como nos invitaba Donald Schön, que seas un líder que aprende, que genera nuevo conocimiento, mayor nivel de conciencia a partir de la experimentación y la reflexión sobre lo experimentado.

## **Los beneficios del *mindfulness*: autoconocimiento y bienestar**

Para mí la práctica del *mindfulness* ha supuesto un mayor conocimiento, comprensión, aceptación de mí misma, de mis virtudes y defectos, de mis deseos e inquietudes, de mis miedos, de mi forma de relacionarme conmigo misma y con el resto de las personas y la vida. La atención plena me permite ser más consciente en cada momento de lo que está ocurriendo, de lo que quiero, de a lo que estoy dispuesta y a lo que no, me permite tomar decisiones más coherentes con mis valores, en definitiva, estoy pudiendo liderar con mayor protagonismo, satisfacción y paz interior mis proyectos profesionales y vitales. Y quiero compartirlo contigo aunando mi experiencia con el *mindfulness* a nivel personal y mi experiencia profesional entrenando a personas en posiciones de liderazgo, para que tú también puedas entrenarte y ser mejor líder.

Es hora de ser más humanos y conectar desde esa humanidad con las personas con las que trabajamos. Como líder, una de tus

misiones es hacer que las personas se impliquen en los proyectos y pongan a disposición de los mismos sus conocimientos, habilidades, energía, dedicación y ganas. Ya sabemos que el palo y la zanahoria llegan hasta donde llegan. Piensa en ti, ¿qué es lo que te motiva a esforzarte? Que le veas sentido a aquello que vas a hacer, percibir que estás contribuyendo positivamente a algo que tiene importancia, que te sientas parte del grupo, equipo, colectivo o comunidad. Estas son nuestras necesidades humanas más básicas y es teniendo en cuenta esto cuando podrás influir en el movimiento de las personas a las que guías. Sentido, conexión y contribución. Todo muy humano y por otra parte tan olvidado o poco tenido en cuenta en las organizaciones.

En el proceso en diez pasos que te propongo entrenaremos las cualidades mentales que se requieren para liderar desde esta perspectiva humana; atención plena, generosidad y compasión. Con ello podrás impulsar una cultura centrada en las personas, facilitando una motivación intrínseca y activando resultados extraordinarios.

## **Cómo leer este libro**

Este es un libro de cabecera, que te puede acompañar toda tu vida en el desarrollo y fortalecimiento de tu liderazgo. Está pensado para que puedas tener en cuenta las claves para un liderazgo basado en la filosofía que sustenta el *mindfulness* y que puedas tener una gran cantidad de ejercicios que te permitan poder desarrollarlo.

En el recorrido propuesto hay dos fases; la primera se centra en los tres primeros pasos que están orientados a desarrollar tu autoliderazgo, mientras que la segunda se enfoca en liderar a las personas de la organización y a esta en sí misma.

Se trata de un libro muy práctico en el que te presento un doble entrenamiento, en un recorrido que te propongo realices en un

período de diez semanas de duración, dedicando una semana por cada uno de los pasos necesarios para llegar a ser un líder *mindful*. Claro que transformarse en un líder *mindful* te puede llevar más tiempo, por lo que puedes ir realizando cada paso en el tiempo que necesites. La idea de las diez semanas tiene que ver con que tomes conciencia de cada paso y de cómo estés con respecto a cada uno de los temas que te iré presentando. Además de esto, cualquier protocolo de *mindfulness* tiene una duración de entre 8 y 10 semanas, período en el que, si te lo tomas en serio y practicas los ejercicios diariamente, notarás cambios importantes.

Este doble entrenamiento consiste en ir paso a paso descubriendo ideas que te permitan observarte y darte cuenta de dónde estás ahora mismo como líder, para ello encontrarás en cada paso algunas **reflexiones para despertar**. También te ofrezco la posibilidad de experimentar en lo cotidiano aquello sobre lo que vamos reflexionando juntos mediante los **ejercicios para despertar**. Para que haya una transformación real será necesario algo más y la clave estará en **las meditaciones para despertar**. Además de ir dando un paso tras otro en el camino hacia el liderazgo *mindful*, quiero ofrecerte la posibilidad de entrenar tu mente de forma activa, diariamente, mediante técnicas de *mindfulness*, de manera que tras estas diez semanas notes que tu cerebro funciona mejor.

Además, contarás con un espacio de notas para que te des tu tiempo para reflexionar e integrar todos los aspectos que vayamos desgranando y recojas por escrito tus compromisos.

Como escribir nos ayuda a interiorizar aquello que leemos, aquello que experimentamos y sobre lo que reflexionamos, al final del libro encontrarás un modelo sencillo de ficha para el registro de tus prácticas, tanto de los ejercicios como de las meditaciones. Te recomiendo que abras una carpeta con el nombre **Líder Mindful** en tu ordenador y cuentes con varios archivos para tus registros.

En cada paso encontrarás todos estos recursos y para acompañarte de un modo más cercano he grabado todas las meditaciones, de manera que las puedas tener a mano y entrenar cuándo y dónde quieras. Esto podrás hacerlo con la app que hemos preparado con todas las meditaciones que te propongo en el libro. Puedes descargarte la app en el enlace [https://www.somosgain.com/lidermindful\\_app](https://www.somosgain.com/lidermindful_app) y debes introducir el código 010119

No dudes en escribirme ([larraitz@somosgain.com](mailto:larraitz@somosgain.com)) si tienes alguna inquietud o si deseas compartir conmigo tus experiencias en este viaje que inicias ahora.

## Sobre la autora



*Siempre a la búsqueda de la comprensión de lo que supone ser humana. Mi máxima motivación está en poder acompañar a las personas a ser su mejor versión en la vida y en las organizaciones de las que son parte y a las organizaciones a ser más humanas, sin olvidar la ambición sana por lograr resultados que nos permitan a todos seguir adelante.*

**Larraitz Urrestilla** nació en Tolosa en 1976. Se licenció en Derecho en la Universidad del País Vasco. Con la motivación de ayudar a resolver conflictos en las organizaciones poniendo el foco en las personas, realizó el Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos en el IES San Pablo-CEU.

Inició su actividad profesional en el área de comunicación interna de la antigua Telefónica Data España. Posteriormente desempeñó el puesto de Dirección de Recursos humanos en diferentes empresas industriales y de construcción. En esa etapa se formó como *coach* ontológica de la mano de Rafael Echeverría, certificándose *Coach Ontológica Empresarial* y *Coach Ontológica Senior*. Tras once años de experiencia en la empresa, en 2010 decide emprender un nuevo camino para acompañar a las organizaciones en su transformación hacia lugares de desarrollo personal y excelencia profesional de las personas que las conforman. En formación constante, realiza el *Master in Business Innovation* y el Máster en *Coaching* ejecutivo en la Universidad de Deusto.

Acompaña a equipos, directivos y mandos intermedios en organizaciones del Grupo Mondragón, es colaboradora habitual de su centro de desarrollo directivo. Ha colaborado con Deusto Business School en varias ediciones del EMBA.

Con la inquietud de facilitar la transformación de las personas se forma como Instructora de *Mindfulness* y como Instructora de MBSR, comenzando en 2014 a facilitar grupos de MBSR e incorporando el *mindfulness* en las empresas. Actualmente cursa el Máster de Relajación, Meditación y *Mindfulness* de la Universidad de Barcelona.

Dirige GAIN ([www.somosgain.com](http://www.somosgain.com)) con la idea de entrenar bienestar y despertar resultados en las organizaciones.



# Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

**Libros de Cabecera** pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: [editorial@librosdecabecera.com](mailto:editorial@librosdecabecera.com)  
También en Twitter: [@libroscabecera](https://twitter.com/libroscabecera)

**Hasta aquí la versión gratuita  
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,  
puedes comprar el libro entero en:  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)**

**Gracias**

## **Libros de Cabecera**

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.