

## Entrevista a César Fernández y Jordi Joan Serra: «El aikido tiene sus raíces en la filosofía samurái, que fundamentalmente consiste en liderar».

---

César Fernández y Jordi Joan Serra son expertos en ayudar a conseguir el equilibrio cuerpo-mente-emoción para llegar a ser un buen líder hacia uno mismo y hacia los demás. César lo hace desde el coaching y el aikido, y Jordi Joan desde el aikido, pues es maestro en esta y otras artes marciales.

César y Jordi Joan son autores de ***Aikido y liderazgo empresarial: Potencia tus recursos secretos con la técnica de los samuráis***, publicado por Libros de Cabecera.

*Se incluye un dossier de prensa y datos de contacto al final de esta entrevista.*

---

«El aikido recoge el espíritu de los samuráis y lo convierte en un arte de gestionar peligros y conflictos internos y externos: la idea central es ni dañar ni ser dañado; ni resistir ni ceder, sino guiar. En definitiva, liderar».

### 1. ¿Qué es Aikido y liderazgo empresarial?

***Aikido y liderazgo empresarial*** es una guía práctica, basada en años de experiencia con directivos de primer nivel, que permite conseguir con rapidez sintonía entre mente, emociones y corporalidad. Muestra recursos rápidos de adquirir y efectivos para ganar firmeza, perspectiva y ecuanimidad ante situaciones complejas, de tensión o de potencial conflicto como las que podemos experimentar en el día a día.

El libro detalla técnicas que permiten incrementar nuestro control emocional, mantener una postura asertiva, buscar soluciones creativas, liderar equipos potenciando lo mejor de cada persona y, especialmente, mantener un rendimiento óptimo de manera sostenible.

La síntesis de nuestra experiencia de más de 10 años ayudando a directivos permitirá al lector:

- Ganar un plus de firmeza, calma y estabilidad en situaciones difíciles.
- Gestionar emociones complejas como fuente de autodesarrollo.
- Consolidar el éxito del autoliderazgo: armonía, consistencia y autoconfianza de manera sostenible.

En definitiva, el lector podrá potenciar su impacto, influencia y capacidad para asumir el liderazgo de otras personas o de situaciones complejas.

## **2. ¿Cuáles son los principios del aikido y cómo se relacionan con el liderazgo?**

Entre el aikido y el liderazgo hay puntos de conexión muy claros. Los principios clave del aikido son directamente aplicables al liderazgo: solucionar conflictos de manera pacífica y creativa, logrando los resultados buscados y sin vencedores ni vencidos. Para conseguirlo, el aikidoka debe adoptar el papel de un líder: deberá «crear las condiciones para que algo suceda y hacer que suceda»; «unirse al otro y guiar el conjunto». En el aikido se pretende constantemente guiar: guiar el movimiento; guiar la atención; guiar la forma y el ritmo, en definitiva, guiar o liderar el conjunto de lo que está sucediendo.

La finalidad esencial del aikido es lograr tu mejor versión como persona o como líder, por lo que integra distintas técnicas orientadas a ganar autoconciencia y favorecer la generación de nuevas posibilidades de actuación. La combinación del trabajo postural —relajación corporal, respiración y atención— tiene impacto observable y permite que se pueda considerar como una meditación activa, una eficaz vía de autodesarrollo.

## **3. En un entorno de incertidumbre como el actual, ¿cómo nos pueden ayudar el aikido y el *coaching*?**

Un entorno de alta volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad es lo que podría describir las batallas a las que se enfrentaban los samuráis. Precisamente esos guerreros demostraban sintonía y fortaleza de espíritu en ese escenario. Podían mantener una perspectiva amplia y atender a lo cercano. Intuir el siguiente movimiento de sus oponentes y anticiparse con agilidad. Todo ello manteniendo una actitud ecuánime, demostrando autocontrol y poco desgaste físico.

De las técnicas de los samuráis deriva el aikido. Precisamente, esa combinación de técnicas aporta mayor estabilidad corporal, emocional y cognitiva. Nos ayuda a ganar perspectiva, calma y a encontrar soluciones creativas. También a resolver potenciales conflictos de manera constructiva. Todo esto, complementado con recursos específicos de *coaching*, ayuda a dirigir equipos con visión esperanzadora y positiva, potenciando lo mejor de cada persona.

## **4. ¿Cuáles son los recursos secretos que nos permiten ejercer un mejor liderazgo?**

Para ejercer un correcto liderazgo nos basamos en distintas técnicas de base que combinan el trabajo sobre:

- La postura y el gesto
- La relajación corporal
- La respiración

- La atención plena, la intención plena y la visualización
- Alternativas de respuesta ante reacciones automáticas

La combinación de todos estos elementos tiene un impacto físico constatable, sorprendente y diferencial, que es el verdadero secreto del aikido, más allá de las propias técnicas marciales. Cada uno de los ámbitos señalados tiene un modo de ejercitarse específico y genera impacto por sí mismo. Cada uno de esos ámbitos nos permite ampliar nuestra conciencia sobre recursos que habitualmente nos son desconocidos. Finalmente, cada uno de esos ámbitos proporciona técnicas específicas no sólo para gestionar nuestros recursos ampliados, sino también para potenciarlos progresivamente. Concretar esos cómo es el contenido de ***Aikido y liderazgo empresarial***.

## 5. ¿Cómo se abordan los conflictos desde la filosofía de los samuráis?

Los samuráis nos ofrecen una larga y cruenta historia de siete siglos que, en un momento dado, presenta un giro espectacular con la aparición de ideas que prefiguran el aikido. La cuestión es que a comienzos del s. XVII las grandes batallas campales se acaban y los conflictos ya son de ámbito reducido: clanes o poblaciones menores. En esa época comienza a ser aceptable que las disputas entre samuráis por el liderazgo de una comunidad no acaben con muertos. Ahí se crea la mentalidad que desembocará en el aikido: provocar cambios de decisión, actitud y comportamiento sin derramar sangre, puesto que el samurái vencedor tendrá que seguir conviviendo con el perdedor y con el resto de la comunidad y juntos desearán prosperar. Por tanto, para llegar a esa situación, no todo vale.

El aikido recoge ese espíritu y lo convierte en un arte de gestionar peligros y conflictos internos y externos: la idea central es ni dañar ni ser dañado; ni resistir ni ceder, sino guiar. En definitiva, liderar.

## 6. ¿Qué papel juegan las emociones en el manejo del liderazgo?

Las emociones son esenciales en el liderazgo, en primer lugar, para poder leer la situación con todos sus matices, ya que son fuente de información. Esto nos permite regular mejor nuestro comportamiento, sintonizar con otros y, en definitiva, influir de una forma eficaz.

Las propias emociones, además, pueden generarnos un desgaste innecesario si las gestionamos mal. Determinadas emociones reducen nuestros recursos y cierran el campo cognitivo. Por tanto, gestionarlas en uno mismo es el primer paso absolutamente necesario para poder conducir adecuadamente situaciones complejas o equipos que afrontan desafíos.

## **7. En el ejercicio del día a día ¿de qué manera un directivo puede ganar impacto e influencia sobre su equipo?**

Una primera forma, y muy efectiva, de ganar impacto e influencia consiste en mantener la calma y la perspectiva, ya que esa actitud ayuda a redirigir los esfuerzos de las personas hacia alternativas útiles, en vez de quejarse o perder los nervios. Otra posibilidad es empatizar, para entender de manera profunda necesidades y otros puntos de vista, eso facilita la gestión de situaciones de cambio, potencial conflicto o de incertidumbre en general. También podemos decantarnos por dar espacio como método para la generación de alternativas concretas e incluso una visión compartida, ya que ambas opciones ayudan a generar un compromiso sólido e invitan a que cada persona ofrezca lo mejor de sí.

## **8. ¿Podemos utilizar nuestro cuerpo para ser más asertivos y comunicarnos mejor?**

Nuestro cuerpo no engaña, sobre todo bajo presión. En cualquier situación cara a cara, el 90 % de lo que capta una persona viene determinado por la actitud corporal y por el *cómo* se dicen las cosas. El contenido, lo que se dice, representa solo el 10% de lo que se recibe. La apertura genera apertura, la cerrazón, cerrazón y la agresividad, más agresividad activa o pasiva. Lo que hacemos y cómo lo hacemos crea un entorno de confianza o de rechazo. Si alzo la voz, endurezco la mirada, tensó las manos e invado el espacio de mi interlocutor, independientemente de lo que yo pueda estar diciendo, mi interlocutor se va a sentir atacado y obtendrá un contraataque por respuesta.

En aikido aprendemos a no incrementar la tensión del cuerpo, sino todo lo contrario. Un contacto firme y relajado tranquiliza inconscientemente al agresor y lo priva de la base imprescindible para multiplicar su agresividad. La postura, la respiración, la mirada, las trayectorias de confluencia y no de colisión ayudan a ordenar el espacio caótico e imprevisible del conflicto.

## **9. ¿Cómo conseguían los samuráis un estado relajado y, a la vez, tensión para tener firmeza en sus actuaciones? ¿Se puede conseguir en el liderazgo actual?**

Toda la educación del samurái parte de la conciencia de su centro, el vientre, en japonés *hara*. Hasta tal punto es importante el *hara*, que el suicidio honorable ritual era el *hara kiri*, literalmente cortar el *hara*. El samurái ejercitaba la respiración ventral y diafragmática, puesto que el diafragma es lo primero que se altera bajo tensión.

Los samuráis también practicaban algo similar a lo que hoy en día se denomina atención plena, ya que se acostumbraban a observar su entorno con la visión periférica, lo cual les permitía localizar las líneas de menor resistencia que se creaban en el cuerpo a cuerpo. El samurái nunca entraba en colisión directa con la katana (espada) de su adversario, sino que desplazaba el conflicto hacia una zona en la que con una dosis sostenible de fuerza podía controlarlo. Se trata, por tanto, no de generar más potencia, sino menos resistencia.

Por último, cuando activamos la sintonía entre mente y cuerpo, éste entra en un estado que llamamos *relajación viva*, extremadamente potente y estable, muy distinta de la que se consigue con la típica tensión muscular.

En la realidad actual, ese estado de relajación puede activarse inmediatamente. También es muy eficaz conectar con la visión compartida, con las fortalezas del equipo o las personales. Con una visualización intensa que sea relevante y positiva para cada uno de nosotros. Todas esas opciones son parte de lo que detallamos en el libro y permiten conseguir esa firmeza y estabilidad propia del líder.

#### **10. ¿Es posible mantener, de forma constante, un rendimiento óptimo del liderazgo?**

Es difícil, pero puede conseguirse mediante las técnicas que describimos en el libro. Está demostrado que su práctica constante genera cambios sostenibles en el tiempo, mayor satisfacción personal y mayor eficacia en el ámbito profesional. Adquirir el dominio de determinadas técnicas corporales nos permite tener un impacto positivo e inmediato para mantener nuestra estabilidad o recuperarla rápidamente, o para activar un plus de calma o de energía en momentos determinados.

#### **11. ¿Qué podemos hacer cuando generamos en otras personas reacciones defensivas o contrarias a las que queremos?**

En primer lugar, debemos tomar conciencia de que probablemente hay algo que nosotros estamos haciendo y contribuye a esa situación. Seguramente, sin darnos cuenta y sin pretenderlo, hemos activado alguna respuesta defensiva, debido a nuestra actitud, lenguaje corporal o verbal. Eso es algo que precisamente explicamos en el libro, es decir, la existencia de amenazas sociales que nuestro cerebro registra como si fueran amenazas físicas. También destacamos la equivalencia entre la agresividad física y la verbal, a veces muy sutil. La solución suele consistir en *dar espacio*, dejar de presionar o intentar controlar, puesto que eso sólo hace que aumente la resistencia de la otra persona. En el ámbito verbal, la solución pasaría por realizar preguntas abiertas o interesarnos por el punto de vista de la otra persona. En este sentido, detallamos pautas para lo que denominamos aikido verbal.

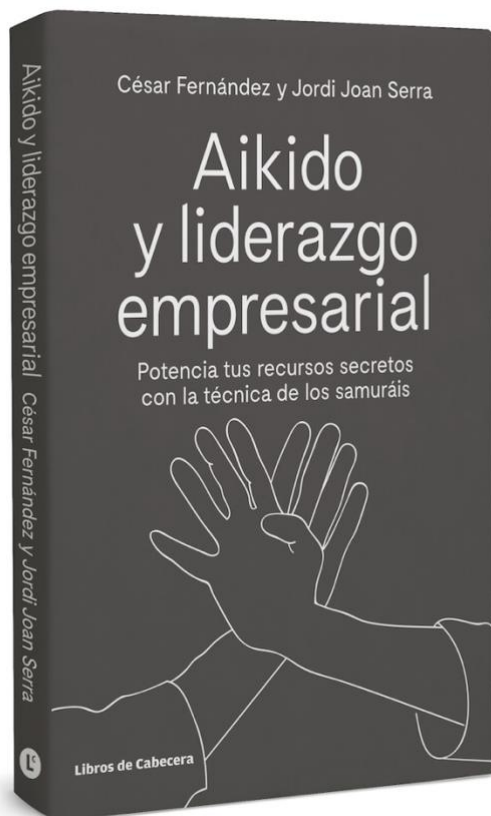
#### **12. ¿Cómo podemos detectar pensamientos automáticos que nos perjudican y cómo los podemos cambiar?**

Los pensamientos automáticos suelen ser recurrentes y acostumbran a tener en nosotros un efecto limitante: nos restan energía, nos frenan o siembran dudas. Podemos identificar situaciones en las que es más habitual que se manifiesten. Cuando eso sucede, veremos que nuestros intentos de eliminarlos normalmente los fortalecen, son actuaciones similares a «no pienses en un elefante rosa» o «no tengas miedo», que lo único que consiguen es aumentar la intensidad de aquello que precisamente queremos evitar. Son los denominados *efectos paradójicos* estudiados en psicología. La

alternativa es elegir qué otro pensamiento o emoción queremos sentir, qué creemos que nos va a ayudar. Una vez lo tengamos identificado, se trata de focalizar nuestra atención en ese pensamiento y no en lo que no queremos. Para activar estas alternativas detallamos en el libro una metodología probada además por la neurociencia y que denominamos *prototipos*.

## FICHA DEL LIBRO

¿Qué haría un samurái en una situación volátil, incierta, compleja y ambigua?



### Una guía práctica para mantener la concentración y actuar con temple

Estás ante un conflicto, o ante una reunión importante, o una presentación, o cualquier otra circunstancia del trabajo diario que te inquieta, que te genera incertidumbre. Y seguramente te gustaría tener el dominio de la situación, sentirte fuerte, con un gran autocontrol y fortaleza de espíritu.

La sintonía entre mente, cuerpo y emociones es lo que puedes conseguir gracias a este libro. Con un enfoque inédito basado en el aikido, arte marcial inspirado en la filosofía de los samuráis, y el *coaching* aprenderás cómo mantener el control emocional, tener una postura asertiva, buscar soluciones creativas, anticiparte, guiar a los demás y, especialmente, mantener un rendimiento de liderazgo óptimo con facilidad para ganar en impacto e influencia.

Colección: Temáticos

Páginas: 196

Precio: 20€

Publicación: 6 de mayo de 2019

ISBN: 978-84-949079-4-4



Descarga las imágenes en la **web** del libro

<https://www.librosdecabecera.com/aikido-y-liderazgo-empresarial>



### César Fernández

Es licenciado en Psicología y MBA por ESADE. Es profesor asociado en Psicología de las Organizaciones en la UAB. Es PCC (*Coach Profesional Certificado*). Trabaja en proyectos de desarrollo y *mentoring* con comités de dirección y altos directivos. Practica el aikido desde hace más de 12 años.



### Jordi Joan Serra

Es licenciado en Ciencias de la Información y en Filología. Es maestro de aikido y cinturón negro 4º DAN. Dirige cursos y talleres de aikido, taijiquan, qigong, meditación y respiración específicos para empresas, con el objetivo de abordar los aspectos físicos, emocionales y mentales de las personas relacionados con la gestión de conflictos, procesos de cambio, liderazgo e inteligencia emocional.

# Índice

Prólogo

Presentación

## **Parte I: Las bases del liderazgo y el aikido**

1. Liderazgo y aikido
2. Claves del aikido

## **Parte II: El liderazgo desde la corporalidad y las emociones**

3. La corporalidad
4. Las emociones

## **Parte III: El desarrollo del liderazgo en un caso real**

5. *Una gran oreja y una tabla de surf*: cómo suavizar la comunicación
6. *Abrir puertas*: cómo facilitar la participación del grupo
7. *Filete a la plancha*: cómo favorecer la receptividad en otros
8. *No sentar cátedra*: cómo formular en positivo
9. *La sobremesa*: cómo influir dese la confianza y la sonrisa
10. *Centrarte en lo que realmente quieres*: cómo fijar metas con eficacia
11. *Apasionamiento de manera serena*: cómo conseguir una tensión sostenible
12. *El árbitro*: cómo mantener nuestro mejor rendimiento

**Síntesis de recursos**

**Cierre y agradecimientos**

**Anexo:** Estructura de las emociones más habituales

**Índice de ilustraciones**

**Notas y referencias bibliográficas**



## Presentación

Recientemente un directivo nos comentaba que, desde que había accedido a su actual responsabilidad hacía tres años, no había experimentado la sensación de disfrutar en el trabajo. Había tenido que hacer frente a numerosos problemas: presión por alcanzar objetivos muy exigentes, presión por la dificultad para gestionar personas muy diversas y equipos amplios, presión por otros factores derivados de modificaciones en el organigrama y en las prioridades organizativas. Además, a todo eso se añadían cambios drásticos en el entorno económico (Brexit, modificaciones arancelarias, cambios regulatorios, etc.). Su respuesta a esa situación consistió en una gran dedicación de tiempo y el incremento de sus hábitos de control sobre las personas. La sensación que se apoderó de él era de estrés, con el consiguiente desgaste físico y con la necesidad de hacer frente a emociones complejas: ira, miedo y, muy puntualmente, casi bloqueo.

Esas vivencias, en diferente grado, son habituales en cargos con responsabilidad o en profesionales, en general. El resultado de ese clima de presión suele ser mucho esfuerzo, menor rendimiento del deseado y sensaciones poco agradables. La buena noticia es que hay alternativas para poder lidiar de manera más eficaz con estas situaciones. Pasan por tomar conciencia de otra serie de recursos de los que disponemos y que muy probablemente no estamos utilizando. Estas herramientas nos permiten ganar control físico, emocional y mental, alineando nuestras capacidades y generando respuestas más eficaces y satisfactorias, con el resultado del desarrollo y consolidación de nuestro liderazgo.

En esta obra los autores te ofrecemos la síntesis de más de diez años de práctica con distintas técnicas que provienen del *coaching* con altos directivos, de la neurociencia y del aikido. Se trata de un enfoque inédito y sorprendente, que nunca ha dejado indiferente a quien lo ha experimentado.

Las técnicas que presentamos a nuestro lector han sido contrastadas en situaciones de combate real, sobre el *tatami* y también ante circunstancias difíciles, de conflicto o de incertidumbre en la vida real. Han resultado útiles para perfiles muy diversos, desde directivos hasta estudiantes universitarios. Combinamos lo mejor de la amplia experiencia de un maestro de aikido (Jordi Joan Serra) y de la de un profesional del desarrollo directivo (César Fernández), unido en una sola voz a lo largo de este libro. Juntos hemos realizado actividades de desarrollo de liderazgo y talleres específicos para equipos directivos, de mandos y equipos comerciales o departamentos técnicos al completo. Toda esa experiencia acumulada es lo que ponemos en manos de nuestro lector.

Hay una afirmación del profesor Richard Boyatzis, reconocido experto en inteligencia emocional, que utilizamos con frecuencia en nuestros talleres: **los grandes líderes están en sintonía entre mente, cuerpo, corazón y espíritu** (1). Suponiendo que nuestro lector

esté de acuerdo con esa frase —al menos en parte—, ¿cómo se consigue esa sintonía? ¿Puede lograrse de manera eficaz, relativamente rápida y sostenible? De eso precisamente trata este libro.

Nuestra propuesta aporta diversos elementos singulares:

- Técnicas eficaces para sintonizar con rapidez todos nuestros recursos: corporales, emocionales y mentales. En definitiva, potenciar nuestro autoliderazgo.
- Prácticas concretas que incrementan la flexibilidad y la capacidad de afrontar con entereza y calma situaciones de tensión o incertidumbre.
- Alternativas mucho más eficaces que la presión o la confrontación para gestionar situaciones interpersonales de potencial conflicto o de cambios organizativos.
- Con todo ello, nuestro lector podrá potenciar sus recursos para un liderazgo auténtico y sostenible.

## **Cómo leer este libro**

El formato de la obra permite diferentes abordajes y no es necesario seguir necesariamente el orden de cada capítulo. Por ejemplo, nuestro lector podría optar por leer la introducción, los capítulos del caso real y, posteriormente, profundizar en las técnicas que le despierten mayor interés. En cualquier caso, hemos establecido una estructura válida para todos los lectores que planteamos de la siguiente manera:

### **Parte I: Las bases del liderazgo y del aikido**

- 1) Liderazgo y aikido: concretamos las bases del liderazgo y su relación con el aikido. Detallamos los recursos que facilita este arte marcial. Especificamos los principios que son aplicables en lo corporal, lo emocional y lo cognitivo. Aportamos también bases científicas que sustentan nuestro enfoque.
- 2) Claves del aikido: describimos su esencia y sus principios. Detallamos cómo aborda las situaciones de confrontación y cómo se extraen aplicaciones a la gestión de relaciones, conflictos y al desarrollo del liderazgo.

### **Parte II: El liderazgo desde la corporalidad y las emociones**

- 3) Aikido y corporalidad: mostramos técnicas específicas extraídas de la práctica del aikido —con impacto inmediato—, y que permiten un plus adicional de firmeza, estabilidad y calma a quien lo practica.
- 4) Aikido y emociones: describimos la aplicación de los principios del aikido a las emociones, con recursos para su gestión cotidiana y también para utilizarlas como elementos de autodesarrollo.

### **Parte III: El desarrollo del liderazgo en un caso real**

- 5) Un caso real: se detalla la evolución de un proceso real de *coaching*. A partir de las peticiones de desarrollo de liderazgo de un directivo, se concretan los recursos utilizados en cada sesión y su impacto en el cliente. Asimismo, se presentan alternativas para su aplicación directa en otros contextos.

**Síntesis de recursos:** se trata de una recopilación de técnicas útiles en los planos cognitivo, emocional y corporal, exponiendo opciones prácticas para mantenernos en la zona de nuestro rendimiento óptimo. Ofrecemos también una pequeña guía específica para aplicar la metodología en el día a día y fomentar nuestro desarrollo continuo de autoliderazgo.

El libro termina con un anexo que incluye unas tablas con las estructuras de las emociones más comunes.

Como apuntábamos, el lector encontrará en este libro la síntesis práctica de la experiencia integrada de ambos autores. Somos conscientes de que algunas propuestas iniciales pueden parecer algo extrañas y reconocemos que efectivamente no siguen la ortodoxia o el camino más transitado. Al mismo tiempo, hemos comprobado que son extremadamente efectivas, por lo que invitamos a nuestro lector a que experimente de manera directa y extraiga sus propias conclusiones. Sin embargo, debemos advertir que una simple lectura no permite integrar la esencia de lo que proponemos, dado que el enfoque teórico es insuficiente, por eso animamos a nuestro lector a que se involucre en las actividades y reflexiones propuestas, ya que al experimentarlas podrá contar con una referencia consciente y vivida para integrar el resto de las técnicas y recursos. De esta manera adquirirá unos *recursos secretos* inspirados en las técnicas de los legendarios samuráis.

No obstante, debemos aclarar que este libro no es un manual de artes marciales, sino que se sirve de algunas de sus técnicas y recursos para el desarrollo personal. Toma, por ejemplo, la filosofía pacífica de gestión de conflictos del aikido y la adapta al entorno empresarial, para resolverlos de una forma absolutamente creativa y eficaz.

### **¿Qué conseguirá el lector con este libro?**

La síntesis de nuestra experiencia, la ilustración del caso real y los formatos detallados para la aplicación de la metodología te permitirán:

- Ampliar la visión acerca de tus recursos (en parte desconocidos como podrás comprobar)
- Incorporar técnicas eficaces para, no sólo gestionar tus recursos, sino también potenciarlos
- Ganar un plus de firmeza, calma y estabilidad en situaciones difíciles

- Gestionar emociones complejas como fuente de autodesarrollo
- Consolidar el éxito del autoliderazgo: armonía, consistencia y autoconfianza

Todo ello permite potenciar nuestro impacto, influencia y capacidad para asumir el liderazgo de otras personas o de situaciones complejas llegado el momento. En definitiva, con este libro el lector podrá desarrollar un mayor autoconocimiento y liderazgo. Eso revertirá en un equilibrio cuerpo-mente-emoción que será percibido no solamente por él mismo, sino por los que le rodean, de manera que ejercerá un liderazgo de calidad reconocido por todos. Esperamos que te pueda resultar estimulante y enriquecedor, tal y como ha sido para los cientos de directivos que lo han experimentado en nuestros talleres y sesiones personales.

# 1. Liderazgo y aikido

## Liderazgo y autoliderazgo

Peter Drucker es ampliamente reconocido como uno de los autores más influyentes en el mundo de la gestión empresarial. No obstante, en los últimos años de su carrera, se enfocó en algo que consideró aún más importante que sus aportaciones previas: la gestión de uno mismo. Su idea central es que debemos actuar como presidentes ejecutivos de nuestra propia carrera y evolución. Eso supone no sólo conocer y potenciar nuestras fortalezas, sino tener claros nuestros principios, valores y nuestra mejor manera de contribuir. Para ello hay que desarrollar un profundo autoconocimiento y revisar constantemente nuestra interacción con el entorno, a fin de encontrar la mejor aportación posible. Ese reto requiere no sólo un trabajo personal, sino la revisión de nuestras relaciones para gestionarnos a nosotros y, además, a nuestros jefes, compañeros y colaboradores. Drucker (2) afirmaba que esa necesaria alineación o sintonía interna para impactar mejor en nuestra realidad es la única opción para conseguir la excelencia.

## Desarrollo del autoliderazgo

Richard Boyatzis, prestigioso investigador y profesor en escuelas de negocio dedicado al liderazgo, coincide en buena parte con los planteamientos de Drucker y señala la autoconciencia (capacidad de percibir y sintonizar con nuestras propias emociones) y la autogestión (capacidad de decidir conscientemente nuestra mejor respuesta) como las bases necesarias y más importantes para el desarrollo del liderazgo. Boyatzis considera que sólo sobre esos pilares puede construirse un liderazgo auténtico y sostenible. Para este autor, además, los mejores líderes están casi permanentemente en sintonía entre pensamiento, emoción y corporalidad. Suponiendo que estemos de acuerdo con esas afirmaciones, ¿cómo conseguirlo? ¿Es realmente posible desarrollar ese tipo de equilibrio?

Los samuráis, en medio de una batalla demostraban esa sintonía y fortaleza de espíritu a la que se refiere Richard Boyatzis. Aquellos guerreros podían mantener una perspectiva amplia y atender a lo cercano. Intuir el siguiente movimiento de sus oponentes y anticiparse con agilidad. Todo ello manteniendo una actitud ecuánime, demostrando autocontrol y poco desgaste físico. De sus técnicas deriva el aikido.

**El aikido fue creado a principios del siglo XX. Trabaja la sintonía entre pensamiento, emoción y cuerpo: ante un aparente ataque, el aikidoka lo que ve es un movimiento, algo neutro. Permanece en calma, ni con miedo, ni con ira. Su cuerpo está en un nivel óptimo de relajación.**

Llegar a esa situación de equilibrio es fruto de un entrenamiento continuado, basado no sólo en la repetición de los movimientos, sino especialmente en distintas técnicas de base que combinan el trabajo sobre:

- La postura y el gesto
- La relajación corporal
- La respiración
- La atención plena y la visualización
- Alternativas de respuesta ante reacciones automáticas

La combinación de todos estos elementos tiene un impacto físico constatable, sorprendente y diferencial, que es el verdadero secreto del aikido, más allá de las propias técnicas marciales. Cada uno de los ámbitos señalados tiene un modo de ejercitarse específico y genera impacto por sí mismo. Cada uno de esos ámbitos nos permite ampliar nuestra conciencia sobre recursos que habitualmente nos son desconocidos. Finalmente, cada uno de esos ámbitos proporciona técnicas específicas no sólo para gestionar nuestros *recursos ampliados*, sino también para potenciarlos progresivamente. Concretar esos *cómo* es el contenido de este libro.

## **Aikido y liderazgo**

Como veremos a continuación, la esencia del aikido es el liderazgo. El aikido se rige por algunos principios clave que están presentes en todas sus técnicas y que sirven perfectamente para describir el papel de un líder: «crear las condiciones para que algo suceda y hacer que suceda»; «unirse al otro y guiar el conjunto». En el aikido se pretende constantemente guiar: guiar el movimiento; guiar la atención; guiar la forma y el ritmo, en definitiva, guiar el conjunto de lo que está sucediendo. Siempre se toma la iniciativa, incluso si la otra persona ha iniciado el movimiento. Las formas más elevadas de iniciativa suponen la anticipación al movimiento y la anticipación a la intención.

La esencia del aikido es creatividad ante la confrontación y las dificultades. El aikido es un arte marcial pacifista. Pacifista tiene una connotación particular, ya que se trata de un modo de afrontamiento de las situaciones no violento y a la vez activo, firme, proactivo. Se trata de aportar mayor armonía a una situación de conflicto sin renunciar a mis derechos, ni buscar la derrota de la otra persona. Muchas veces nos han explicado situaciones de ganar-ganar que son complejas de reflejar en el plano físico, al menos hasta que conoces el aikido de manera directa. Esa realidad, desde el plano de la confrontación física, nos abre posibilidades más elaboradas, creativas y constructivas en la gestión de conflictos, relaciones y nos inspira para promover cambios en general.

**La finalidad esencial del aikido es potenciar la conciencia y el autodesarrollo. Su origen está enraizado en la realización del potencial de cada persona, por lo que integra**

**distintas técnicas orientadas a ganar autoconciencia y favorecer la generación de nuevas posibilidades de actuación. La combinación del trabajo postural, de relajación corporal, respiración y atención tiene impacto observable y permite que se pueda considerar como una meditación activa, una eficaz vía de autodesarrollo.**

El aikido aporta, además, otro elemento sumamente importante y diferencial: su práctica revela una serie de principios que actúan con claridad en el plano físico. Y nuestra experiencia nos ha permitido constatar que también rigen el plano emocional y el cognitivo. Esos principios son, por ejemplo: no generar más potencia sino menos resistencia, o no oponer ni ceder, sino guiar. Esos principios inspiran todas las técnicas y movimientos, por ello durante la utilización de estas se evitan los agarres que puedan generar más presión en el cuerpo de la otra persona. Mayor presión supone mayor resistencia y hace más compleja la situación. Eso es fácilmente demostrable en el plano corporal. Sin embargo, ¿qué relación existe entre este hecho y el mundo emocional o el mundo de las ideas?

## **Principios del aikido aplicables en el ámbito cognitivo, emocional y corporal**

Comencemos por la parte cognitiva, con la siguiente anécdota:

«Quédate en un rincón hasta que dejes de pensar en un oso blanco», dijo Tolstoi a su hermano. Parecía fácil obedecer, pero el joven León Tolstoi pasó horas en el rincón pensando sin parar en osos blancos...

Otra versión más reciente que alude al mismo fenómeno es «no pienses en un elefante rosa». Inmediatamente se nos aparece lo que queremos evitar. Es más, cuanto mayor intensidad pongamos en querer suprimirlo, con más nitidez y frecuencia aparece.

Si pasamos a las emociones, nuestro lector seguro que habrá vivido alguna ocasión en la que alguien le haya dicho: «no te enfades», o «no estés triste». ¿Qué efecto causan esos comentarios? ¿Qué emociones generan en concreto? Justamente intensifican lo que supuestamente pretenden evitar.

Esos son los tipos de fenómenos identificados en la teoría de los procesos irónicos de control mental, formulada por el profesor canadiense Daniel Wegner (3). La idea clave es que, con elevada frecuencia, los intentos de supresión o control de pensamientos y emociones producen el efecto contrario al que se pretendía, provocando efectos irónicos o paradójicos.

En nuestros talleres, para complementar este fenómeno con el plano corporal, pedimos a un voluntario que nos preste su brazo por un momento, con la mano relajada. Le agarramos el antebrazo y todo el mundo observa cómo, de repente, su mano se tensa y cierra parcialmente los dedos. La conclusión es que determinados intentos de control generan el efecto opuesto al deseado, ya sea en el pensamiento, en la emoción o en el

cuerpo. Fortalecen justo lo que queremos evitar. Si eso es lo que no funciona, ¿cuál es la alternativa realmente eficaz? En el ámbito de las ideas se puede conseguir con una distracción focalizada. En el plano corporal es muy similar, aceptar el movimiento y guiarlo. Algo también aplicable con las emociones. Cómo hacer todo eso es justamente lo que detallamos más adelante.

Tomar conciencia de esa realidad y de esos principios nos ayuda a sintonizar mucho mejor los diferentes ámbitos y a darnos cuenta de que existen situaciones que podemos abordar de manera más constructiva y eficaz. Nos ofrece nuevos grados de libertad.

Las aplicaciones de esos principios son múltiples en las técnicas de aikido: la gestión del espacio, de la percepción, del contacto físico. La extrapolación a otros ámbitos como la gestión de relaciones o conflictos, es prácticamente inmediata. El darnos cuenta cómo, de manera sutil, a veces nuestras palabras o actitudes pueden generar tensión en otros nos ayuda a plantear alternativas más eficaces y constructivas. También a darnos cuenta de intentos de manipulación y no caer en esas trampas.

### **¿Qué bases tiene nuestro enfoque de desarrollo de liderazgo?**

Nuestro enfoque de desarrollo de liderazgo se nutre de la experiencia acumulada de más de 20 años en desarrollo directivo en organizaciones de primer nivel, combinada con más de 30 años de entrenamiento en diversos artes marciales, incluyendo aikido en particular, y fundamentos científicos. Veámoslo en los diferentes ámbitos que hemos señalado anteriormente:

- **La postura y el gesto:** Amy Cuddy (4), investigadora en Harvard, ha descubierto que determinadas posturas amplifican nuestra sensación de poder, mientras que otras la disminuyen. No se trata solamente de sensaciones sino que, realmente, la fisiología cambia, generando variaciones hormonales. Esos cambios pueden inducirse en tan sólo uno o dos minutos. Por otra parte, Bárbara Fredrikson (5), ha demostrado que las emociones positivas conducen a mayor apertura y eficacia cognitiva. Esas emociones pueden ser inducidas con un sencillo gesto: una sonrisa auténtica. Por tanto, rápidas variaciones en nuestros gestos y postura modifican nuestras emociones y repercuten en nuestra capacidad cognitiva ante situaciones concretas.
- **La relajación corporal:** los psicólogos Yerkes y Dodson ya establecieron, a principios del siglo pasado, la relación empírica entre tensión y rendimiento. Conocer y reconocer esa curva en nosotros mismos nos ayuda a gestionar los puntos óptimos de rendimiento, identificar señales de alerta y gestionar el estrés. La incorporación de determinadas técnicas nos permite recuperar rápidamente nuestro mejor nivel o inducirlo a voluntad, de manera casi inmediata.



- **La respiración:** Susana Bloch (6) ha identificado patrones respiratorios asociados a diferentes emociones básicas. Reproducir exactamente esos patrones nos lleva a experimentar determinadas emociones, por efecto puramente físico. Estas técnicas se utilizan desde hace años en el entrenamiento de actores. Con el reconocimiento de esos patrones podemos modular la intensidad de nuestras experiencias emocionales. También hay patrones específicos que son incompatibles con la sensación de tensión y permiten mantener la calma ante situaciones de peligro real. Esas técnicas son tan rápidas y eficaces que son utilizadas, desde hace años, por cuerpos de combate de élite.
- **La atención plena y la visualización:** el profesor norteamericano Richard J. Davidson (7) es famoso por haber realizado una amplia investigación sobre los efectos de la meditación en el cerebro, analizando tanto sus efectos como el proceso en sí mediante imágenes de resonancia magnética. Ha constatado que la reacción de nuestro cerebro es similar cuando ejecutamos una acción real o simplemente la visualizamos o imaginamos. Además, las regiones motoras del córtex que controlan esos músculos se expanden. Ese efecto ha sido ampliado por Álvaro Pascual-Leone, profesor de neurología en Harvard, concluyendo que el entrenamiento visual, imaginado, tiene un efecto similar al entrenamiento físico en el desarrollo de conexiones neuronales. Asimismo, Richard Boyatzis (8) ha identificado efectos positivos en la activación neuronal y física derivados de visualizar una meta significativa para la persona.
- **Alternativas de respuesta ante reacciones automáticas:** Nuestro cerebro más primitivo, el paleocórtex, es el que reacciona con más rapidez e intensidad ante cualquier potencial amenaza. Un artículo científico titulado *Lo malo es más fuerte que lo bueno* (9), evidencia que nuestro cerebro tiene además un sesgo negativo, equivalente a amplificar los estímulos potencialmente amenazadores multiplicándolos por tres. Conocer esos mecanismos, identificar nuestros propios patrones y entrenar cómo gestionar nuestra atención nos proporciona perspectiva y mayores grados de libertad. Aunque pueda parecer simple, el aprender a guiar nuestra atención hacia lo que realmente nos interesa abre otras posibilidades de actuación tan potentes, que incluso llega a ser la base de la técnica del Dr. Schwartz (10) para paliar trastornos obsesivo-compulsivos. Se ha demostrado que su técnica llega realmente a modificar la bioquímica del cerebro.

En conclusión, nuestro enfoque demuestra que existen una serie de recursos y técnicas a nuestro alcance cuya integración y dominio nos permiten incrementar nuestro liderazgo:

- **Amplifican nuestra autoconciencia:** identificando señales corporales y emocionales sutiles

- **Mejoran nuestra autogestión:** incorporando técnicas rápidas y eficaces para ganar calma y, a la vez, determinación y flexibilidad

Por otra parte, existen una serie de principios en los que se basa el aikido, por ejemplo: dar espacio; no generar más potencia, sino menos resistencia; ni resistir, ni ceder, sino guiar. El dominio y aplicación de estos principios incrementan la capacidad de respuesta adecuada del líder ante los conflictos o, en general, situaciones complejas.

La experiencia combinada de la práctica marcial en el *tatami* y el desarrollo directivo nos ha permitido constatar que **estos principios tienen aplicación en los tres planos: corporal, emocional y cognitivo.**

Otro efecto adicional que hemos constatado en el desarrollo de directivos es que sencillas prácticas corporales permiten avanzar con mayor rapidez y solidez en el propio desarrollo personal y profesional. Esas prácticas corporales centran a la persona rápidamente en el aquí y el ahora, la vivencia es más profunda y tiene un efecto prolongado.

#### **¿Funciona para todo el mundo?**

Sí, aunque cada persona debe encontrar aquellos recursos y prácticas que mejor sintonicen con su manera de hacer. Otras veces quizás, hay que adaptarlos a las preferencias o posibilidades específicas de cada persona. Por ejemplo, hemos trabajado con un directivo con limitaciones físicas en su vista, por lo que algunos recursos que están basados en la visualización no eran precisamente los más adecuados. No obstante, llegamos a los mismos resultados apoyándonos en otras sensaciones físicas que para él eran poderosas y significativas, amplificándolas como recursos adicionales para una mayor asertividad.

## MÁS INFORMACIÓN

**Descarga de fotografías de la portada y los autores:**

<https://www.librosdecabecera.com/aikido-y-liderazgo-empresarial>

**Contacto de prensa para solicitud de entrevistas:**

**Virtuts Angulo** +34 605 011 272 / **Carmen Gramage** +34 933 158 428

E-mail: [virtuts@librosdecabecera.com](mailto:virtuts@librosdecabecera.com) / [carmen@librosdecabecera.com](mailto:carmen@librosdecabecera.com)

Rambla de Catalunya, 53-55 7º G - 08007 Barcelona

<http://www.librosdecabecera.com>- Twitter: [@libroscabecera](https://twitter.com/libroscabecera)