

¿Cómo ligar el BIENESTAR PERSONAL con los resultados de una EMPRESA?

Una de las líderes empresariales de más importancia en México habla de la necesidad de buscar el bienestar y el balance, primero en el líder mismo, para irradiarlo luego a toda la empresa.



ANA PAULA NACIF



La carrera de Gabriela Hernández Cardoso podría definirse como vertiginosa, si se considera que egresó de la Escuela Libre de Derecho en 1992, participó en las negociaciones del Tratado de Libre Comercio original (que fue firmado en 1994) y para 1999 ya era la abogada general de Motorola. Su paso por el sector público se dio en la Procuraduría Federal del Consumidor y en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, y para agosto de 2010 se convirtió en la cabeza de un verdadero gigante.

Como CEO de General Electric, estuvo al frente de 11,000 empleados, 19 plantas de manufactura y ventas por unos 2,000 millones de dólares (mdd) al año. Con el tiempo el cargo de General Counsel para Latinoamérica en este mismo consorcio. En 2016 fue nombrada Greenberg World Fellow por la Universidad de Yale, un programa que busca conectar a líderes globales.



Hoy, además de consejera independiente en varias corporaciones y organizaciones civiles, Gabriela se dedica a instruir a otros en el tema del bienestar personal, como una base para construir mejores instituciones y una realidad mejor.

¿Siempre fuiste una líder que buscaba una vida en balance?

Mi carrera se dio con un ascenso muy rápido. Estuve tanto en el sector privado como en el público, con posiciones altas en ambos. Siempre sentí que era necesario tener un balance, sobre todo alguna actividad física. Comenzando mis 30 empecé a nadar. Yo procuraba que fuera una actividad que me hiciera bien tanto física como mentalmente, y la natación es una especie de meditación, porque tienes hasta cierto ritmo de respiración. No podía practicarlo diario, pero aún en los viajes buscaba la forma de hacerlo, aunque fuera una vez por semana. No siempre encontré el balance, aunque sí lo buscaba de forma poco disciplinada, y nunca lo convertí en una disciplina o un hábito.

El balance que resulta más difícil es cuando llegas a casa después de un día de trabajo, tienes niños pequeños y debes tener la capacidad de estar en tu centro; de estar presente para ellos, para tu pareja, para tus papás, tus hermanos o para ti. Ese balance implica la capacidad de transitar de una actividad a otra y continuar en tu centro y presente en lo que hagas. Para mí eso es balance.

Cuando tienes una vida con prácticas de bienestar, entiendes qué significa estar presente, en el momento, en tu centro. Se trata de un concepto de balance muy sofisticado que no tuve durante mi carrera. Me quedaba claro que había cosas que tenía que hacer respecto al balance, pero como he mencionado, no sabía exactamente cuál era la actividad o forma de vida para el balance, no había empezado a meditar.

¿Qué te hizo falta que te aconsejaron, que ahora puedes ofrecer a otros?

En el libro *The Joy of Leadership* de Tal Ben-Shahar se lee: «*The core, the essence of leadership, is personal flourishing*». (El corazón, la esencia del liderazgo, es el florecimiento personal.) Cuando leí esto, pensé que por fin había encontrado la

definición de liderazgo. Estamos en tiempos de cambios tan rápidos que no tenemos claro qué es un líder. Podemos mencionar, por ejemplo, a Margaret Thatcher o a Jack Welch. Si los trajéramos del pasado, quizá serían pésimos líderes. Su estilo de liderazgo ya no es vigente.

Algunas generaciones crecimos todavía con un liderazgo muy vertical, pero ahora se requiere uno horizontal. Por eso la frase del libro es tan atinada: está ligada totalmente a tu desarrollo personal. Ya no puedes ser un líder si no lo tienes. Esto en realidad no es una novedad: los griegos decían que para poder gobernar una ciudad debías primero gobernarte a ti mismo.

Ahora, el reto que enfrente como consejera, como consultora, es cómo transmitir esto sin que les parezca muy intangible y pregunten dónde están los resultados, el revenue, el incremento en la productividad, los indicadores que miden a una empresa.



si no floreces, tu empresa tampoco. Es una cadena que comienza desde el individuo, pasa a la familia, a la empresa y al país.



¿Cómo ligas el bienestar personal con los resultados de una empresa? Ben-Shahar dice que el ambiente de negocios es tan cambiante hoy que la diferencia principal entre los líderes que pueden serlo y los que no, es la capacidad de adaptación al cambio, así como de mantener la energía, continuar creciendo y aprendiendo. Si no floreces, tu empresa tampoco. Es una cadena que comienza desde el individuo, pasa a la familia, a la empresa y al país.

Debes hacerte responsable de tu bienestar emocional, pero también del de la gente que te reporta. Para mí una de las claves en Ben-Shahar es cuando dice: «Cada vez más personas no buscan un patrón; están buscando oportunidades de aprender, crecer y convertirse en una versión más feliz de ellas mismas». Pasas la mayor parte de tu vida en un trabajo. En el mundo corporativo sabemos que no se puede estar en un trabajo donde no creces, no aprendes o no se te reconoce. La gente no trabaja solamente por un sueldo.

¿Consideras importante que el empresario atienda sus necesidades como persona para ser mejor líder y que esto pueda permear como efecto cascada hacia el equipo?

No puedes ser un líder si no te puedes liderar tú mismo. Tienes que empezar por ti. Un autor de Harvard, Clayton M. Christensen, escribió el libro *How will you measure your life*, y dice que uno de los trabajos más bellos es estar en el mundo corporativo, porque es una gran oportunidad para trabajar para ti y para los demás. Nuestro bienestar y capacidad de vivir en plenitud es la única forma en que podemos dirigir una organización exitosa y liderar a gente igual. En la medida en que nosotros estemos bien, podremos guiar, compartir y respetar el ámbito de bienestar de nuestro equipo.



en una empresa los resultados financieros no pueden ser la única forma de medir el progreso, porque esto lleva consigo una gran cantidad de estrés, que si no está bien balanceado, termina «quemando» a la gente.

¿Cómo empiezas este camino de ser líder de ti mismo?

Hay tantas respuestas como personas. Para mí lo importante es que todo el mundo sepa que hay muchas herramientas, que las pueden buscar, que tengan los caminos para encontrarlas. Hay corporaciones que ofrecen una gama de prácticas para sus empleados: gimnasios, meditación, yoga, círculos de lectura. Se trata de que cada uno pueda elegir cuál es su herramienta y su camino de bienestar.

Se requiere que exista el ánimo de encontrar respuestas a las preguntas: ¿Qué significa estar bien conmigo mismo? ¿Qué significa ser un líder? ¿Qué significa quererme? ¿Qué significa conocerme?

Lo importante es que tengas la necesidad, la curiosidad y la fe de que vas a encontrar una respuesta a esa duda; hay que dedicarle tiempo. En ocasiones, por la cantidad de trabajo o por lo que estás viviendo, dejas esas preguntas a un lado y pospones prestarles atención. Desgraciadamente, esto puede venir ligado a una enfermedad, a una crisis nerviosa, a insomnios incontrolables. Nuestro cuerpo, de distintas formas, nos manifiesta esa necesidad de estar en balance.

¿Cómo afecta el estrés la toma de decisiones y cuál es la mejor manera de sobrellevarlo?

Precisamente Clayton Christensen hace un paralelismo entre la vida de una empresa y la de una persona. Dice que un error es creer que todo es «cortoplacista». Afirma que lo más importante, normalmente, son las cosas que dan rendimiento en el largo plazo. Da un ejemplo maravilloso con los hijos. No van a pasar menos de 21 años para que veas que quizá lo hiciste bien. En la empresa es igual. Si crees que tus *quarter earnings* te darán la viabilidad en el largo plazo, estás equivocado. Esto implica una estrategia y visión de hacia dónde quieres llevarla.

En una empresa los resultados financieros no pueden ser la única forma de medir el progreso, porque esto lleva consigo una gran cantidad de estrés, que si no está bien balanceado, termina «quemando» a la gente. Puedes contar con gente muy buena y en lugar de enfocarla en un

maratón la tienes haciendo sprints, o estás cambiando de personas, un indicador que no necesariamente es bueno.

Este es el eterno dilema: el corto plazo contra el largo. Este último no existe sin el primero. No existe mi visión de largo plazo de tener dos hijos inteligentes, empoderados, amables, que vivan desde su ser, si no les doy de comer todos los días. Lo mismo en la empresa. Aquí es donde está el rol del líder, para que vea con perspectiva cómo el corto plazo debe ser para llegar al largo sin agotar a la gente. Con un hijo sería algo similar, tengo que ver con perspectiva que tiene quince años, que es adolescente, que es natural que en este momento yo no le caiga bien, y poder decir «bueno, algún día tendrá 21», y creer que tanto él como tú sobrevivirán esta fase y en medio de ello seguir con la educación e inmenso amor para formar al hombre del futuro.

Otra cosa maravillosa que dice Clayton es: «*be careful with what your outsource*». Advierte sobre el hecho de que muchos padres de familia están «subcontratando» la educación de sus hijos: la clase de karate, la de piano, de ballet. Menciona que los papás tratan de mantener a los hijos ocupados todo el tiempo. Da para la empresa el ejemplo de una entidad que hizo demasiado *outsourcing* y de pronto los chinos hacían todo y ellos se quedaron sin negocio.

Entonces, ¿dónde está el balance? ¿Qué mantengo dentro y qué fuera de la empresa? ¿Qué mantengo en mi vida como prioridad y en qué

hago *outsourcing*? ¿Cuáles son en la empresa mis metas de corto plazo para que subsista, versus el largo plazo? ¿Qué tengo que hacer todos los días en mi vida para tener mi estado de bienestar, de balance, para llegar a mi largo plazo? Son las mismas preguntas en los dos escenarios. ¿Cómo lo hago sin estar afectando física y mentalmente a las personas en el proceso?

¿Cómo puede un director de empresa llevar mejores rutinas tras el encierro de esta pandemia?

El tema de la pandemia es muy preocupante. En un artículo de *Harvard Business Review*, se menciona que el tema de la salud mental no es muy halagüeño. Los números son realmente alarmantes. Yo diría que volviéramos al principio: para poder liderar un equipo, te tienes que liderar tú. Los líderes, los directores de empresas tienen que hacer un alto y preguntarse ¿cómo está mi salud mental tras esta pandemia? Tratar de ser muy honestos y, dependiendo del resultado de esta evaluación objetiva, buscar herramientas y ayuda. Se necesita ser muy compasivo con uno mismo, porque estamos en una situación extraordinaria. Esos niveles de perfección que de pronto se manejan en los mundos corporativos no tienen cabida aquí. El mundo no es perfecto y mucho menos en medio de una pandemia.



los niveles de perfección que de pronto se manejan en los mundos corporativos no tienen cabida aquí. El mundo no es perfecto y mucho menos en medio de una pandemia.



Algo que se recomendó mucho al inicio de esta crisis y que no debe olvidarse es tener una rutina, porque no todos los días vas a estar bien mental y físicamente, y solo una rutina te saca adelante. Habrá, por ejemplo, días en que pienses que no puedes levantarte a correr, y es precisamente cuando tienes que hacerlo. Necesitamos todas las rutinas, hábitos, prácticas que nos sostienen.

Somos animales sociales por naturaleza, esto nos está afectando en diferentes niveles, y estar encerrados todos los días con las mismas personas, genera mucho estrés. No hay respuestas exactas. Yo, evidentemente, recomiendo la meditación, el yoga, prácticas aeróbicas como nadar, correr, andar en bicicleta, mover el cuerpo cuando menos 30 minutos diarios.

Algo muy importante para las cabezas de grupos: ser muy empáticos con sus equipos. Puede darse el caso, por ejemplo, de un director que no tenga hijos y haya padres de familia en su grupo. Esta pandemia, para quienes tienen hijos de ciertas edades con quienes hay que estar en Zoom, es una locura. No sé cómo están haciendo para trabajar y estar pendientes de que sus hijos estudien.

Solo se puede ser empático, escuchar y apoyar a los demás si uno está bien. Esto ha sido siempre una realidad, lo que sucede es que la pandemia vino a hacerlo evidente: nuestras herramientas internas son las únicas que real y efectivamente nos llevan a través de todos los retos. Hay mecanismos externos que son adictivos, cuando no tenemos una estructura interna que nos sostenga, como el alcohol, las drogas, la violencia, que se han incrementado con la pandemia.

Hay que saber qué nos motiva. Saber qué te hace bien es parte de conocerte, de experimentar. En la medida que encuentres qué es aquello que puedas hacer tú mismo y que te construya, será algo que se sostenga más en el tiempo. No puedes depender de que tu fuente de ánimo sea alguien o algo externo a ti.

Si ya encontraste lo que te funciona ¿cómo haces para que tu equipo también lo descubra?

Existen muchas formas. Primero, plátcales tu experiencia. En ocasiones, simplemente escucha, inspira. En la medida que mostremos lo humanos que somos, permitimos a los demás hacer lo mismo. Compartiendo la experiencia de bienestar, animarlos a que encuentren las suyas y proporcionar la flexibilidad para que puedan incorporar sus experiencias a los horarios de trabajo. Sería ideal que las empresas ofrecieran opciones de bienestar. El líder tiene que ser realista entre esto y el tiempo para cumplir con lo que toca a cada uno, para dar buenos resultados. Siempre hay que tener metas agresivas para entrar en *flow*, como dice el psicólogo húngaro-americano Csikszentmihályi. Estás en *flow* cuando tus capacidades y tu reto se encuentran. Si tienes mucha capacidad y poco reto, es equivalente a frustración. Si tienes poca capacidad y mucho reto, también.

Una persona con quien trabajé me decía que conmigo había aprendido a dar mucho más de lo que se hubiera sentido capaz. Le agradezco que me lo dijera, aunque debo confesar que en esa etapa de mi vida y como líder en ese momento era muy exigente. Ponía la barra muy alta, aunque me gusta pensar que eso puede lograrse sin desgastar tanto a las personas. Es muy bueno que puedas acompañar a la gente en

su progreso, aunque el concepto de líder único va desapareciendo y se sustituye por el de que todos somos líderes. En un mundo tan rápido no te conviene tener una estructura tan vertical. Necesitamos liderarnos y desde ahí irradiar liderazgo al mundo.

No hay atajos ni recetas secretas, ni varitas mágicas. Hay que trabajar, crear rituales, hábitos. Hay que hacerlo y los beneficios están muy por encima del tiempo y el esfuerzo que le dedicas.

Edith Eger, una psiquiatra judía que estuvo en Auschwitz, afirma: «El cambio consiste en interrumpir los hábitos y patrones que ya no nos sirven. Si quieres cambiar tu vida de forma significativa, no te limitas a abandonar un hábito o una creencia disfuncional; lo sustituyes por uno saludable. Tú eliges hacia dónde avanzas. Encuentra una flecha y síguela. Cuando emprendas el viaje, es importante reflexionar no solo sobre aquello de lo que te gustaría liberarte, sino también sobre aquello que te gustaría hacer, o en lo que te gustaría convertirte, siendo libre». </>



La entrevistadora es consejera de **istmio** y consejera independiente en proyectos de marketing, transformación digital y liderazgo.

istmo



istmotalk

Disponible en nuestro sitio, te ofrece contenidos en formato
webinar y podcast.

No te pierdas las primeras temporadas:

- **Transformación digital**
- **Elige tu mindset**
- **El poder de las épocas difíciles**
- **Negocios con impacto social**

Conoce más en: <https://www.istmo.mx/istmo-talks/>

