



TRIUNFA CON SEP

El modelo para mejorar
la salud, los negocios y la vida

Steven P. MacGregor

*Para Pamela, Matteo y Harry,
que todos los días me regalan la felicidad
y el amor que me mantiene en marcha*

Contenido

Prólogo	X
Agradecimientos	XII
Sobre el autor	XIV
Capítulo 1 Más fuerte, más rápido, más listo	1
La virtud del Académico-Alela en la Grecia Antigua	6
Las estrellas del rock ya no destrozan las habitaciones de hotel.	8
Desarrollar toda la persona	10
Capítulo 2 Los molinos de New Lanark	15
La Triple Vista de la Sostenibilidad	17
Una comprensión más amplia y moderna de la sostenibilidad	19
Liderar el Yo sostenible	27
Capítulo 3 Diseña tu vida	31
¿Qué es el diseño?	32
El diseño para perturbar la educación	37
El diseño para la formación de ejecutivos	38
Diseña un mundo mejor.	41
Diseña tu vida	42
Capítulo 4 Reingeniería diaria	45
Suda las pequeñeces	48
El ejecutivo moderno, «exitoso» y la profecía empresarial de la hiperocupación	52
Reingeniería día a día	54
Reflexiones sobre el cambio de comportamiento	58
Capítulo 5 La nueva autogestión	61
Gestionar el Yo físico	63
Lograr la visión de fuera a adentro	63
Responsabilizarse del Yo y la Sociedad	64
Aplicar el buen pensamiento a lo largo de la Triple Vista	65

	Hábitos piratas	65
	Un seguimiento más sofisticado	66
	Desde el Yo dirigido al Yo cuantificado	67
	El Modelo SEP, Desempeño Ejecutivo Sostenible	70
	Hacia el líder sostenible	71
Capítulo 6	MOVIMIENTO	73
	La Primera Ley de SEP	74
	Escapar a las trampas del sedentarismo en el lugar de trabajo	76
	Hydrafit.	78
	Diseñar nuestro entorno para la salud, el bienestar y el desempeño	82
	Las 10 mejores recomendaciones: MOVIMIENTO	87
Capítulo 7	Sobre los patrones de cambio de la movilidad mundial . .	89
	Mega Ciudad Uno	91
	¿Una sociedad avanzada?	93
	El poder en nuestras manos (bueno, pies)	94
	Walkonomics	95
	La <i>ciclabilidad</i> y los <i>lead users</i> (usuarios avanzados)	96
Capítulo 8	RECUPERACIÓN	101
	La ley universal del estrés y la recuperación	102
	Una habilidad profesional fundamental.	111
	Encontrar tu propio ritmo	115
	Recuperarse como un profesional.	118
	Las 10 mejores recomendaciones: RECUPERACIÓN	123
Capítulo 9	Sobre la importancia de la resiliencia en un mundo futuro	125
	Aprender a cambiar antes de que nos obligue la supervivencia	126
	Gestionar la desorganización.	130
	Futuros inspiradores.	134
Capítulo 10	FOCO	137
	Adictos a las distracciones	140
	Economía de la atención.	143
	Cambio positivo.	147
	¿Consciente o inconsciente?	149

Fatiga de decisión	152
Las 10 mejores recomendaciones: FOCO.....	153
Capítulo 11 Sobre la construcción de una capacidad de innovación continua y sistemática.....	155
La métrica de la innovación.....	156
Innovación operacional	159
Capítulo 12 COMBUSTIBLE.....	165
Cómo comemos.....	167
Cuándo comemos	170
Qué comemos.....	175
Las 10 mejores recomendaciones: COMBUSTIBLE.....	181
Capítulo 13 Sobre el cambio sistemático necesario en el sistema global de alimentación	183
Lo que es bueno para nosotros, es bueno para el planeta	186
Un presente insaciable e insostenible.....	189
Hacia un nuevo sistema moderno.....	191
Capítulo 14 ENTRENAMIENTO	193
Busca la intensidad aeróbica	196
Desarrolla tu fuerza interior.....	202
El arte de entrenar I: equilibrio ON y OFF.....	205
El arte de entrenar II: el poder de la práctica positiva	206
El arte de entrenar III: encontrar el flujo	208
Las 10 mejores recomendaciones: ENTRENAMIENTO	210
Capítulo 15 Sobre el aprendizaje y desarrollo necesario para la transformación organizativa	213
El efecto acumulativo de ls ganancias marginales	216
Capítulo 16 Liderar el cambio en la triple vista de la sostenibilidad. 225	
El modelo de las cuatro R: Reducido, Relativo, Respaldado, Repartido	232
Las cuatro P: Pasión, Práctica, <i>Performance</i> , Progreso	233
Retener el cambio	234
Referencias	237
Índice analítico	251

Prólogo

La salud de los ejecutivos es un oxímoron. O, por lo menos, solía serlo. Cuando empecé a trabajar en este campo, hace más de 28 años, en el Medical Center de la Universidad de Stanford, la incidencia de una salud deteriorada, junto a una anti-güedad cada vez mayor, era algo corriente. Los ejecutivos sénior en puestos relevantes de toma de decisiones, de todas las culturas, eran proactivos en el trabajo y reactivos en cuanto a su salud personal. Los líderes empresariales aceptaban los ataques de corazón, infartos, diabetes y depresión como «gajes del oficio» y las personas sufrían, e incluso morían, innecesariamente.

Gracias a los esfuerzos incansables y al conocimiento del Dr. Steven P. MacGregor, las actitudes y los perfiles de salud de los líderes empresariales han cambiado. Mi propio estudio de caso del escenario del Sr. Timebomb —que he utilizado en mis clases para avivar la toma de conciencia sobre la necesidad de un cambio en las vidas profesionales, en las principales escuelas de negocios como INSEAD, Cambridge, Skolkovo, IMD y CEIBS— está empezando a palidecer, lento pero seguro.

En *Triunfa con SEP*, MacGregor contribuye significativamente a mantenernos por el buen camino. Empieza con una noción de la salud física que se extiende hasta llegar al plano mental, cada vez más necesario en un mundo de conexión 24-7 y adicción a la distracción. Conjuga la sabiduría antigua, algo de ciencia médica fundamentada (observada a lo largo del tiempo por mí mismo y los demás), además de las últimas investigaciones, que nos descubre por qué dicha sabiduría atemporal existió desde siempre.

El proceso clave de legitimación del ejecutivo ocupado y escéptico se muestra desnudo —para mantenernos en el buen camino de la salud de los ejecutivos—. Pero, quizá, más importante es que MacGregor nos enseña cómo se une este camino con los demás caminos del mapa. Al conceptualizar la salud de los ejecutivos como una sostenibilidad personal y al ligarla a la sostenibilidad empresarial y social, somos capaces de apreciar el sistema en el que opera el ejecutivo. Ya sea en el caso de directores veteranos o de directores en formación, tenemos

en nuestras manos un libro que nos muestra los puntos de conexión del autoliderazgo —que afectan enormemente a todas las cosas que rodean el yo, tanto para el director y líder de hoy, como para el del mañana.

Todos estamos en deuda con el Dr. MacGregor por este trabajo trascendental.

Dr. Michael B. McGannon, M. D.

Medical Director, Leaders Health Challenge (LHC)

INSEAD, Cambridge, Skolkovo, CEIBS

www.mcgannon.fr

Agradecimientos

Lo que a primera vista aparece como ordenado y limpio no siempre ha estado así. Mi vida y trabajo durante los últimos diez años ha sido un subir y bajar en la montaña rusa, un recorrido que he compartido en parte con una serie de amigos fantásticos. La planificación del viaje es importante, pero hasta ahí puedo llevarte. Las creencias, los valores y, me atrevería a decir, los instintos de uno mismo son los que te van a acompañar el resto del camino —siempre y cuando esos amigos fantásticos estén ahí para proporcionarte el combustible necesario.

Mi sincero agradecimiento a los «guardas» de este viaje: a Peppe Auricchio, innovador y atrevido, y al resto de mis amigos y aliados del IESE —en particular, a Idunn Jonsdottir y a Josep Valor, que lideran uno de los mejores equipos del mundo de educación para ejecutivos. A Rory Simpson, un escocés pionero que me dio la confianza necesaria para seguir un camino diferente y que está convirtiendo la Universidad de Telefónica en un lugar de transformación e inspiración para miles de personas de todo el mundo. Recuerdo que en mi primera visita ya percibí «el buen aire» que se respiraba ahí y tres años después sigo creyendo lo mismo, incluso con mucho más potencial a la vista. A Katherine Semler y el resto del prodigioso equipo de ahí, gracias por hacer que mis visitas fueran una dicha.

A Pablo Cardona y Juan Fernández de CEIBS, y a Mike Wade y Bill Fisher de IMD, ha sido un privilegio trabajar con vosotros y ver de primera mano el desarrollo tan poderoso que inculcáis a líderes de todo el mundo. A Anne-Marie Hughes y a Richard Cox, que me han guiado desde mi carrera universitaria hasta el diseño de mis primeros programas ejecutivos, los dos habéis cambiado positivamente a tanta gente en todos los senderos de la vida y vais a continuar haciéndolo. A Simon Pickard y a Nigel Roome, mis buenos amigos en el campo de la sostenibilidad que siempre garantizan una conversación excelente. Gracias también a Ferrán Bruguera y a Daniel Solé, cuyas habilidades creativas marcan la diferencia.

Mi agradecimiento a los revisores y entrevistados de cada capítulo Howard Stupp, Paul Mathieson, Lucy Kimbell, José María Álvarez-Pallete, Nuria Oliver, Elena Roura, Doug Gillon, Sergi Bayod, Brian Cookson, y Lydia Price. Vuestra sinceridad y generosidad han hecho que este libro sea mejor. Gracias también a Michael McGannon por su prólogo. Tu trabajo me aportó inspiración cuando empezaba

a buscar el camino en un mercado complicado. Gracias al equipo de Pearson por su experiencia, su guía y su trabajo esforzado: Elaine Wiley, Barbara Hacha, Sarah Kearns, y Charlotte Maiorana, con quien he tenido el placer de trabajar por segunda vez.

A Pamela, tu confianza creativa se ha transmitido a mi propio trabajo y le ha dado la mejor oportunidad para lograr el éxito. A mi hermano Stuart, gracias por proporcionar la oficina de emergencia y hacer un café riquísimo, y al resto de mi familia y amigos por aportar energía, risas, e inspiración durante el «fresco» verano escocés de 2014. Seis semanas que nunca olvidaré y un privilegio absoluto ser capaz de escribir esta parte del viaje.

Barcelona, noviembre de 2014.

Nota adicional para la versión española

La creación y publicación del libro sobre SEP ha sido un viaje largo y ese viaje nunca habría terminado sin la publicación de la edición española. De una manera, SEP ha sido el fruto casi exclusivo de mi aventura en España. Llegué a Bilbao, en la parte vieja de la ciudad, en un día soleado y ruidoso de marzo 2003. *With everything that we owned stuffed inside 3 straining suitcases*, recuerdo ese ruido siguiendo hasta las 5 de la mañana y no podía dormir, no por el ruido, sino por pensar en el futuro en un país desconocido y sin conocer ni una palabra del idioma. Tampoco teníamos un piso de alquiler en nuestro primer hogar de San Sebastián, pero si teníamos mucha ilusión. Desde esa primavera de hace 12 años hemos vivido por una montaña rusa, alquilando muchos pisos entre San Sebastián, Bergara, Girona y Barcelona, y por supuesto, hablando miles de palabras (¡y no son todas de un castellano digno!). Esa montaña rusa ha sido un reto, pero muy enriquecedora y ha dado como resultado el programa de formación SEP que yo creo que ha sido mucho mejor por tener esas experiencias.

Hoy en mi decimotercer año como español y con un hijo nacido en Barcelona me siento muy orgulloso de presentar Triunfa con SEP y así terminar el viaje. Ahora a pensar en el siguiente.

Repito los agradecimientos escritos para la versión inglesa en noviembre de 2014, y aprovecho la nota adicional para destacar dos personas: primero, a Katherine Semler, la española americana que ha sido una defensora de SEP durante muchos años, te deseo mucha suerte en tu camino actual hacia Doctora Semler; y a Vicente Egido, mi entrenador del F.C. Barcelona, un líder de muchos jóvenes durante muchos años, muchas gracias por tu interés en un atleta, digamos, con más años de experiencia de lo normal.

Barcelona, julio de 2015.

Sobre el autor

Steven P. MacGregor, PhD, es fundador de LEADERSHIP ACADEMY of BARCELONA, que ayuda a desarrollar el talento de las mejores empresas del mundo en los campos de la salud y el desempeño ejecutivo, el pensamiento de diseño y la innovación sostenible. Desde 2010, ha trabajado con más de 5.000 ejecutivos de todo el mundo, a través de charlas, talleres y coaching, y ha impartido más de 300 clases en las escuelas y universidades de negocios mejor clasificadas, incluyendo IESE, IMD, CEIBS y Pompeu Fabra. Un duatleta internacional, se ha entrenado con atletas olímpicos, ciclistas del Tour de Francia y campeones Ironman. Nativo de Motherwell, Escocia, vive en Barcelona con su esposa, Pamela, su hijo Matteo y su perro pastor, Harry, y se le puede encontrar frecuentemente corriendo por Montjuic, la montaña con mejores vistas de la ciudad.

1

Más fuerte, más rápido, más listo

Para que el hombre tuviera éxito en la vida, Dios le dio dos medios, educación y actividad física. No por separado, uno para el alma y otro para el cuerpo, sino unidos. Con estos medios, el hombre puede lograr la perfección.

—Platón

Los V Juegos Olímpicos acababan de terminar, y las estrellas de la competición recorrían el estadio en la ceremonia de clausura. La multitud de Estocolmo agradecía con sus gritos e intentaba escoger a sus héroes. Dieciséis¹ días de competición habían dejado docenas de medallas de oro y nuevos campeones olímpicos: las carreras más rápidas, los saltos más altos y largos, las impresionantes demostraciones de fuerza. Y, por supuesto, quién podría olvidar las palabras de Georges Hohrod y M. Eschbach:

Oh, Deporte, ¡eres la Felicidad! Bajo tu mandato la carne baila y los ojos sonrían; la sangre corre abundantemente por las venas. Los pensamientos se ensanchan hacia un horizonte más brillante, más claro. A los tristes brindas diversión para apartarlos de su sufrimiento, y a los felices les permites disfrutar plenamente de la dicha de vivir.



La Medalla de Oro Olímpica de la Literatura. Los nueve versos de la «Oda al Deporte» fueron enormemente elogiados por el grupo de jueces: «que sin duda nos pareció que ganaba el concurso literario, en nuestra

*opinión tiene el mérito de ser del tipo exacto que buscábamos para la competición en materia de inspiración. Emanaba todo lo directamente posible de la idea de deporte. Elogia al deporte de una manera que suena literaria y deportiva». Continuaron diciendo que «estaba llena de mérito por todos lados» y que era «impecable desde el punto de vista de la lógica y de la armonía». Así que ¿quiénes eran estos dos nuevos campeones olímpicos? Hohrod y Eschbach era el seudónimo del Barón Pierre de Coubertin, el fundador de los Juegos Olímpicos modernos. Un hombre pequeño, atlético, siempre elegantemente vestido, con gran bigote y ojos vivos y brillantes, era el Presidente del Comité Olímpico Internacional en ese momento y la fuerza impulsora de esos primeros Juegos. No sabemos seguro si el grupo de jueces conocía la identidad real de Hohrod y Eschbach, que, de hecho, eran ciudades vecinas al lugar de nacimiento de la mujer de de Coubertin, Marie; tampoco sabemos cuándo o cómo se presentó a de Coubertin su medalla. Como estos eran los primeros Juegos Olímpicos en los que la competición artística compuesta por arquitectura, escultura, pintura, música y literatura iba a originar nuevos Campeones Olímpicos junto a corredores, saltadores y lanzadores, es posible que de Coubertin se sintiera intranquilo sobre una posible tímida afluencia de la comunidad artística. Aunque la incorporación de las artes era parte de su intención original desde los primeros Juegos modernos en 1896, las dos Olimpiadas primeras fueron en realidad una mera cuestión de supervivencia. De Coubertin estaba especialmente abochornado por los Juegos de París, sus juegos «en casa» de 1904, que fueron ensombrecidos por la Feria Mundial de París acontecida el mismo año. El primer gran intento de integrar las artes en los Juegos de Roma de 1908 sufrió una salida en falso debido a los problemas que tuvo el Comité de Roma en la línea de salida, y, más aún, a causa de la falta de tiempo que su posterior reemplazo, Londres, tenía. Y así, en 1912, y en los 16 años de un Movimiento Olímpico todavía frágil, nadie negó a de Coubertin, ni al Comité de Estocolmo, claramente reticente a la idea, que pensaba que el arte no se podía juzgar de la misma manera que una carrera o un salto, ni la delegación griega, que deseaba que Atenas fuera la base permanente de los Juegos cada cuatro años. Quizá en el momento de recibir la noticia de la medalla, seguro que cuando escribía «La Oda al Deporte», de Coubertin debió pensar en los famosos artistas griegos que ganaban títulos en los Juegos de la Antigüedad, mediante años de entrenamiento físico, debate intelectual, y reflexión, que marcaban la gimnasia de la época. De un lado a otro de las bibliotecas públicas y en el *Ágora* empresarial*

de Atenas, hombres de todas las edades irían a entrenar su mente y su cuerpo. Clases de filosofía y arte tendrían lugar, además de los entrenamientos físicos y las competiciones.

Y así quería él que fuera su concepción moderna del Olimpismo², como la Grecia Antigua que recompensaba con Laureles a los Campeones Olímpicos de escultura, música y literatura, además de a los vencedores de fuerza y proezas físicas, para promocionar una forma holística de desarrollo humano. Su empeño por integrar las artes en los Juegos era sintomático de la lucha que de Coubertin había librado durante los últimos 30 años de su vida para conseguir el movimiento moderno. Como cualquier atleta, el suyo fue un viaje de atención, sacrificio y búsqueda del progreso y los logros. El punto de salida puede considerarse su conferencia en la Soborna en 1892, en la que hizo su primer llamamiento público para reestablecer los Juegos Olímpicos, una conferencia que, en suma, fue mal recibida, pero que solo desbarató temporalmente a un de Coubertin desanimado por aquel entonces.

En dicha conferencia, se presentó a Estocolmo como una capital mundial del deporte, con la escuela de gimnasia sueca junto a los modelos alemán e inglés presentados como las mejores prácticas para mejorar el sistema educativo. Creyendo que el deporte era el mecanismo que podía unir al mundo, los objetivos principales de Coubertin eran la paz y la educación. Su poderosa creencia en el poder del deporte para lograr estas metas y más se refleja en los nueve versos de «Oda al Deporte», en la que se caracteriza al deporte como «placer de dioses, belleza, justicia, audacia, honor, felicidad, fecundidad, progreso y paz». En sus escritos, de antes y después del establecimiento del movimiento moderno, el objetivo de de Coubertin era que el Olimpismo fuera «la doctrina de la fraternidad entre el cuerpo y la mente». Su esperanza era que el deporte fuera capaz de reestablecer este equilibrio, tanto tiempo perdido, en las generaciones jóvenes, sometidas según él a un sistema educativo lleno de barreras y totalmente falto de libertad de pensamiento. En 1887, cuando de Coubertin estaba formulando sus planes, las palabras *exceso de trabajo* estaban en boca de todos. Él creía que la fatiga excesiva y permanente derivaba fundamentalmente de «debilidad física, vaguería intelectual, y degradación moral» y consideraba que el cuerpo, en vez de percibirse como inferior a la mente, era de hecho, el medio por el que la mente podía funcionar mejor. Siguiendo la sabiduría perdida de este mundo antiguo, escribió lo siguiente:

Olympia no desapareció solo de la faz de la tierra. Desapareció de las mentes de las gentes. Una creencia echó raíces, la creencia de que el cuerpo es enemigo del espíritu, que la lucha entre ambos es normal e inevitable, y que no existía una comprensión que les permitiera gobernar conjuntamente al individuo.

El atletismo se veía como el medio por el cual este «gobierno» individual podía funcionar —y sobresalir—. Definido por de Coubertin como «la práctica habitual y voluntaria de un ejercicio muscular intenso basado en el deseo de progreso y con la extensión dictada por la voluntad», contenía cinco atributos en su centro: iniciativa, perseverancia, intensidad, búsqueda de la perfección y desprecio por el peligro potencial. De Coubertin también escribió sobre la importancia de mantener el equilibrio entre el cuerpo y la mente durante la edad adulta, lamentándose por la falta de gimnasia moderna y preguntándose dónde irían los adultos para mantenerse en buena condición física «en los momentos fugaces que pueden conseguir dentro de sus atareados esquemas profesionales».

Y aunque de Coubertin simplemente estaba volviendo a conceptualizar la virtud del desarrollo de la persona como un todo ya presente en la Grecia Antigua, en donde ir al gimnasio se consideraba un deber civil, esta idea no fue aceptada inmediatamente. Incluso después del surgimiento del Comité Olímpico Internacional y de varias ediciones de los Juegos, de Coubertin dedicó toda su energía a reforzar el mensaje. Entre 1918 y 1919, publicó 21 «Cartas Olímpicas» en *La Gazette*, el periódico de Lausana, para intentar lograr la simpatía de los lectores en apoyo a las Olimpiadas y al trabajo hecho en Lausana. Una de estas cartas trataba de uno de los objetivos primarios de de Coubertin, el de la educación, que en el sentido más amplio de educación vital o desarrollo humano también es la preocupación central de *Triunfa con SEP*. A continuación, reproducimos dicha carta.

Carta Olímpica III: Olimpismo y Educación

En algún lugar, Montaigne escribió que deberíamos imaginar el cuerpo y el alma como dos caballos unidos por la misma vara. Él los engancha de dos en dos. Yo prefiero hacerlo de cuatro en cuatro y distinguir no solo el cuerpo y la mente, que considero demasiado simplista, sino los músculos, la comprensión, el carácter y la conciencia. Esto se corresponde con las

cuatro tareas del educador. Pero en los dos casos, hablamos de unir cosas, y el mayor fleco de la educación moderna es que ya no está familiarizada con el arte de unir, es decir, asociar la acción de fuerzas divergentes en una convergencia armónica. Se ha dejado llevar por una compartimentación extrema, de la que ha resultado borrada. Cada fuerza trabaja aisladamente, sin unión o contacto con su vecina. Si el tópico es la musculatura, lo único que quieren ver es la fuerza animal. El cerebro está amueblado como si estuviera formado por compartimentos pequeños y herméticamente cerrados. La consciencia es territorio exclusivo del entrenamiento religioso. En cuanto al carácter —nadie quiere responsabilizarse—. A corto plazo, el hombre educado terminará pareciéndose a esos mosaicos antiguos en los que las piezas pequeñas formaban cuadros más grandes, rígidos y crudos. Qué declive en comparación a la educación en Grecia, que era tan lúcida, ¡con unas directrices tan claras!

No intentemos esconder el hecho de que el Olimpismo es una reacción en contra de esas tendencias desafortunadas. El Olimpismo se niega a considerar la educación física como algo puramente fisiológico, y a cada tipo de deporte como un ejercicio separado e independiente. Se niega a catalogar el conocimiento de la mente y clasificarlo en categorías mutuamente aisladas. El Olimpismo se niega a aceptar la existencia de una educación de lujo reservada para las clases pudientes. Se niega a condensar el arte en píldoras que la gente toma a horas establecidas como si se tratara de horarios de trenes. El Olimpismo destruye los muros que dividen. Pide aire y luz para todos. Aboga por una educación ampliamente atlética que sea accesible a todo el mundo, adornada fundamentalmente por el coraje y el espíritu de caballerosidad, mezclada con demostraciones literarias y estéticas, y que sirva de motor para la vida de una nación y como base para la una vida cívica. Ese es su programa ideal. ¿Se puede lograr?

La Gazette de Lausanne, número 294, 26 de octubre de 1918, página 1.

La virtud del Académico-A atleta en la Grecia antigua

Ese sistema educativo griego «lúcido» y «claro» tenía como propósito crear buenos ciudadanos³, basándose en el entrenamiento del cuerpo mediante ejercicio físico, y de la mente (fundamentalmente, aunque no solamente) a través de la música. Los Juegos Olímpicos eran la arena en la que se mostraban esas virtudes, con la arena como testigo de la cima del diálogo entre la mente y el cuerpo. El principal objetivo era la participación, más que la victoria. Los griegos creían que la formación de un carácter fuerte exigía el cultivo del cuerpo, y que cultivando el cuerpo en encuentros deportivos, ampliaban y reforzaban la mente, haciendo así una persona completa. Esa era la visión que de Coubertin quería recrear, principalmente para los jóvenes de la nueva era. Si los Juegos eran la expresión pública de esta persona completa, el proceso para llegar a ella se pulía diariamente haciendo la gimnasia diaria. Considerado como un deber cívico, lo mejor y más lustroso de la Grecia Antigua —escritores, políticos, y filósofos, de Sócrates a Sófocles, Aristóteles y Pericles— todos habrían hecho ejercicio físico de manera regular. El principal Gimnasio del momento, el Liceo y la Academia, eran dirigidos por Platón y Aristóteles. La *Lysis* de Platón describe un encuentro de Sócrates mientras se dirigía del Liceo a la Academia, en el que describía su principal actividad en ese lugar, no como lucha libre sino como «palabras, mayoritariamente palabras». De hecho, el Gimnasio ofrecía una tregua a las tareas frenéticas que tenían lugar en el Ágora o Fórum, en donde se debatían los asuntos más importantes de la vida, al menos en el caso de personas como Platón y Aristóteles. ¿Cómo podemos ser buenos? ¿Qué nos hace enamorarnos? ¿Cómo sabemos lo que sabemos?

Platón era, según los textos antiguos, un campeón de lucha que ganó títulos en los Juegos Ístmicos (Panhelénicos). De ahí procede su nombre. Llamado Aristocles en honor a su abuelo, se dice que fue su entrenador que lo llamó Platón debido a la anchura de sus hombros —Platón significa ancho en griego—. Para Platón, era normal hablar en la Academia sobre las virtudes de la educación física, y el equilibrio entre el cuerpo y la mente era un factor fundamental; el objetivo era «conseguir que los dos elementos estuvieran a tono, ajustando la tensión de cada uno con la altura correcta»⁴. Igualmente peligroso que descuidar el cuerpo, centrarse solo en él en detrimento de este equilibrio provocaría que los atletas se convirtieran en personas inadaptables y aletargadas, «que necesitarán muchas horas de sueño».

¿Y en la actualidad? ¿Cómo se logra esa «altura» de tono entre el cuerpo y la mente, en especial en los adultos profesionales cuyos «esquemas profesionales están tan

ocupados» como señaló de Coubertin a finales del siglo XIX? Las palabras *exceso de trabajo* siguen en boca de todos con un entorno empresarial moderno caracterizado, a menudo, por una condición física pobre y un estrés excesivo.

¿Por qué debemos preocuparnos? ¿Cómo podemos legitimar la virtud de la Grecia Antigua más allá de la salud y el bienestar en el desempeño ejecutivo? Una inspiración clave para integrar un planteamiento más físico a la educación y desarrollo profesional procede de la jerarquía de necesidades humanas establecida por Maslow⁵ y de la consciencia de que el desempeño mental suele depender de estados físicos de la misma manera que la teoría de Maslow detalla la satisfacción de las necesidades humanas básicas como el alimento, el agua, y el sueño antes de la satisfacción de funciones más avanzadas, como la creatividad o la resolución de problemas. Aunque la jerarquía de Maslow carece de un nivel significativo de base científica, fue posteriormente adaptada y apoyada empíricamente por el modelo ERG (Existencia, Relación, Crecimiento) de Alderfer⁶. Durante los pasados diez años, una cantidad fundamental de investigación ha conseguido legitimar por completo la unión del cuerpo y la mente en el desempeño funcional, en campos especializados que incluyen la psicofisiología, y que miran de cerca a las bases fisiológicas del cuerpo y su conexión con los procesos psicológicos, la neurociencia cognitiva y la bioquímica. Varios estudios resaltan la unión real y factible entre el cuerpo y la mente, particularmente en relación al ejecutivo moderno o trabajador del conocimiento de hoy en día, y que va desde las necesidades funcionales a la mejora del desempeño.

De forma funcional, *The New York Times*⁷ informa de varios estudios que muestran la necesidad de «desconectar» periódicamente de los aparatos digitales, mientras que Sparrow *et al.*⁸ muestra que Google está empezando a cambiar la forma en la que pensamos y actuamos en esencia. Dichos asuntos de salud mental se complementan con investigación sobre salud física. En el dominio del desempeño, Colcombe y Kramer⁹ descubrieron que el entrenamiento aumenta el desempeño cognitivo, independientemente del tipo de tarea, del método de entrenamiento o de las características de los participantes. Más aún, los descubrimientos en neurociencia¹⁰ muestran una ventaja de 48 horas de oxigenación para el cerebro a través del ejercicio, que mejora concretamente la función ejecutiva —aquellas tareas que incluyen toma de decisiones complejas y análisis estratégicos que los directores deben desempeñar regularmente—. Otras investigaciones¹¹ muestran que el ejercicio aumenta el tamaño del hipocampo, vital para la memoria, revirtiendo eficazmente el

envejecimiento y echando por tierra la vieja creencia de que el declive cognitivo es irreversible. En esta área está emergiendo una oleada de investigaciones, no concretamente en relación al desarrollo de la gestión, sino en la batalla que se libra contra las enfermedades cognitivas, incluyendo el Alzheimer y el Parkinson, que muestran la unión precisa que existe entre el cuerpo y el cerebro. Uniéndolo a la innovación, Fields¹² estudia la significancia de estudios que muestran que el ejercicio aeróbico contribuye al proceso creativo, ya que los efectos cognitivos disminuyen la sensación de temor y ansiedad asociada a lo desconocido. Por último, la investigación se ha centrado en los requisitos energéticos del cerebro, considerando el cansancio de tomar decisiones y la «disminución del ego» —en donde uno no es consciente de la fatiga como cuando tenemos cansancio físico, pero en donde la glucosa es necesaria para el autocontrol y para la toma de buenas decisiones^{13,14}.

Una cantidad enorme de evidencias científicas está empezando a surgir, evidencias que apoyan el imperativo de actuación de la virtud de la Grecia antigua que de Coubertin intentó reintroducir. El comportamiento está, de hecho, cambiando en distintas áreas. Si Platón, Aristóteles y Sócrates pudieran considerarse las estrellas del rock de ese momento, mirar a sus equivalentes actuales nos va a permitir considerar parte de los puntos básicos.

Las estrellas de rock ya no destrozan las habitaciones de hotel

No lo hacen. Pensemos en ello; en los 60, los 70 y los 80, había una destrucción frecuente de las habitaciones de hotel, y las fiestas salvajes y las televisiones volando por las ventanas eran parte del éxito y los excesos de una estrella de rock. Pero esos días han pasado. Esta misma cuestión salió en un artículo de *The Guardian* en 2011¹⁵, en el que la petición de un sitio tranquilo en el hotel, una cama cómoda y poder dejar el hotel tarde eran la nueva norma. Así que para ayudarnos a responder a la pregunta, veamos la rutina diaria de una estrella consagrada del rock, Mick Jagger:

«Entreno cinco o seis días a la semana, pero sin volverme loco. Alterno entre el gimnasio y el baile, luego hago carreras y cosas así. Entreno para tener aguante. Me voy a la cama pronto la noche antes. Me permito tener dos horas para prepararme para un concierto, para calentar la voz y ponerme en el estado mental y físico adecuado».

Como cabría esperar, Jagger tiene un entrenador personal y entrena frecuentemente corriendo, nadando, boxeando, y haciendo ciclismo. Aunque también dedica mucho tiempo a practicar ballet, yoga y pilates —actividades que desarrollan un aspecto clave de la forma física: la fuerza abdominal, o central, que es esencial en el caso de los atletas, los empresarios y demás—. También se centra en su dieta y se preocupa por consumir gran cantidad de carbohidratos, además de proteínas para los conciertos, en los que se tiene que mover y gastar un montón de energía.

¿Cuántos kilómetros crees que recorre en un concierto? Bastantes, de hecho: 20. Por tanto, este cambio de comportamiento de una estrella de rock puede que se deba, en gran medida, al hecho de que las estrellas del rock ¡están agotadas! Veinte kilómetros noche sí, noche no, con las obligaciones con la prensa de por medio y manteniendo un altísimo nivel de actuación. Es duro trabajar de estrella de rock, y cada vez lo es más. El negocio multimillonario que supone una gira mundial ya no deja lugar para esos días de excesos, y el incremento de los estándares y las exigencias se refleja en muchas esferas de la sociedad.

Los deportes profesionales, el hogar de otro tipo de estrella de rock actual, ofrecen un ejemplo más. *The Wall Street Journal* incluyó una simulación en enero de 2014 durante los Juegos de Invierno de Sochi que puso a todos los ganadores previos de medallas de oro en patinaje en una misma carrera. Como podrías esperar, el primer ganador de una medalla de oro en 1924 quedó el último en esta simulación de carrera entre campeones, pero incluso la diferencia en los últimos 10 a 20 años, no ya de oro a plata, sino de oro a nada, fue bastante asombrosa.

Este patrón supone una buena noticia para la sociedad en general. Estamos evolucionando como raza humana, y los estándares están continuamente subiendo. Estamos empujando los lazos, no solo en deporte, sino en los negocios y las ciencias. Pero, ¿a qué precio? Esos estándares cada vez más altos en los negocios significan que las exigencias también recaen sobre ti como profesional de los negocios. No hay duda de que, hoy en día, es mucho más duro sobrevivir y prosperar en un paisaje empresarial global y competitivo de lo que era hace 10 o 20 años, y ese listón cada vez sube más.

Por eso, como una estrella de rock, ¿cómo puedes encontrar esa ventaja extra, empezando por tu yo físico, que te garantice que logras y mantienes un nivel alto en tu desempeño ejecutivo?

La actuación deportiva necesita, por supuesto, un foco físico, y Jagger, alrededor de los setenta años, quizá necesite dedicar más tiempo a este respecto,

aunque los hábitos de actuación de otra estrella del rock actual demuestran la universalidad de este planteamiento. Magnus Carlesen es el Campeón Mundial de Ajedrez y tiene 21 años. El ajedrez, a simple vista, no tiene nada que ver con el atletismo y el yo físico, sin embargo, Carlesen, entre posar para anuncios de marcas de ropa y sus partidas maratonianas de ajedrez, se centra en su preparación física y en su forma. En el campeonato mundial de 2013, se llevó a su chef al torneo. Su oponente, mayor que él, había perdido unos 6 kilos de peso en los seis meses previos al campeonato. Sin embargo, Carlesen solo sigue el ejemplo del mejor jugador de ajedrez de todos los tiempos, Gary Kasparov. Kasparov se preparaba para sus partidas como un boxeador, sometándose a un régimen estricto de entrenamiento diseñado para otro tipo de acontecimiento de resistencia. Un récord personal de 102 flexiones no está nada mal para un máster del ajedrez, y él mismo reconoce que esta preparación ha jugado un papel importante en su longevidad, permitiéndole mantener su nivel de campeón durante más de 20 años.

Desarrollar toda la persona

Así que ¿por qué el desarrollo de la gestión se centra, casi exclusivamente, en la cabeza, cuando las exigencias que sufres como director, como ejecutivo, tocan todas las facetas de tu vida? Mi trabajo se centra en el desarrollo de toda la persona, en donde la salud y el bienestar están ligados al desempeño ejecutivo. Desde 2007, he llevado a cabo un programa de formación ejecutiva en el que mi meta ha sido *recordar a los atareados profesionales que tienen un cuerpo*. Según avanzamos en nuestra carrera profesional, tendemos cada vez más a vivir nuestra vida en un plano meramente mental, con todos nuestros correos electrónicos y estrategias y métricas y reuniones, olvidándonos de que tenemos un cuerpo hasta que algo va mal. *Sustaining Executive Performance* o SEP —la búsqueda de la longevidad al más alto nivel en una sociedad cada vez más exigente— podría conseguirse prestando un poco más de atención a la sabiduría de siempre y a las prácticas sencillas.

Para el filósofo y ciudadano de la Grecia Antigua, el autogobierno se conseguía mediante el equilibrio armónico entre el cuerpo y la mente. Para el líder empresarial del siglo XXI, una concepción nueva de la *autogestión* de Peter Drucker, como desarrollamos en el libro, nos ofrece refugio en una vida cada vez más compleja, conectada y falta de equilibrio. Se ponga la atención en la productividad personal, en la integración vida-trabajo, el yo cuantificado, o la salud de los ejecutivos, una multitud

de gurús ofrece pizcas de sonido sin fin en gestión que pican el interés de los profesionales ocupados, pero que fallan a la hora de satisfacer las preguntas más profundas que acompañan su *tejemanaje diario*.

Triunfa con SEP va a hacer un planteamiento de arriba abajo, deshaciendo la esencia de las necesidades humanas básicas dentro de la empresa y la sociedad para demostrar que dichas necesidades son universales, desde el punto de vista del individuo, la empresa y la sociedad, e igualmente eternas en su concordancia con la filosofía establecida —un recordatorio poderoso en una edad en la que solo lo «nuevo» se mantiene como un valor consumible—. Lo que resulta es una reflexión sobre cómo llevar una vida sostenible, feliz y productiva que empieza en el individuo, pero que se puede también aplicar a la innovación organizativa y social, al liderazgo y a la resiliencia.

Si esta reclamación suena ambiciosa (lo es, pero espero que ¡no en demasía!) se ha intentado exclusivamente a través de un trabajo de síntesis. Pretendo unir los puntos de los patrones que he observado a lo largo de mi experiencia en el mundo académico, de coaching, de enseñanza y en el campo de la investigación en donde me he movido los últimos 15 años de mi vida, desde el tiempo en el que empecé mi doctorado en Glasgow tras volver a descubrir mi propio viaje como atleta. Por eso, pretendo que este texto sea personal y *humano*. La lectura de aburridos textos académicos durante el doctorado me alejó, de hecho, de la lectura ¡durante varios años! Así que voy a presentar estudios y experiencias de gente real, tanto del presente como a lo largo de la historia —aquellos que tienen algo que decir y aquellos que han tenido experiencias interesantes—. También es personal en el sentido que recojo muchas experiencias propias, incluyendo algunos de los hitos principales a través de la carrera profesional y universitaria, y el deporte. Los tópicos clave incluyen el diseño, la gestión de la innovación, y la responsabilidad social corporativa, desarrollados mientras viví y trabajé en Escocia, España y los Estados Unidos, viajando por el mundo y enseñando a miles de personas increíbles.

Dibujé el contenido a partir de un amplio rango de campos, incluyendo la ciencia de la gestión, la neurología, la medicina, el deporte de élite y la ética empresarial, y mi objetivo predominante es llegar a una audiencia extensa y conseguir una unión entre temas previamente desligados. Intento unir la ciencia a la gestión popular y la filosofía para lograr un recurso altamente práctico y una guía que, sin embargo, legitime la acción para las mentes más escépticas y proporcione la base para una acción continua y un cambio duradero. Frecuentemente

cambiare de fuentes, como el *Journal of Psychological Science* y el *Bulletproof Executive*, de la *Harvard Business Review* a *Fast Company*, y de *Brain Pickings* al *Proceedings of the National Association of Science*. Todos ellos son líderes en los temas que cubre el texto, y aquellos con menos herencia académica son especialmente capaces de perturbar la sabiduría convencional y conducirnos a una visión más profunda.

El libro pretende ser una referencia para la reingeniería vital del director veterano y una reflexión sobre las prácticas para los estudiantes de gestión y dirección. Cuando hablo de reingeniería vital, quiero decir la adopción de hábitos y prácticas nuevas que conducen a la salud y al cumplimiento, y para los estudiantes, una reflexión sobre las prácticas que van a conducir su carrera cuando empiezan a «diseñar su vida». Esto, espero, satisfará la necesidad creciente del mercado de educación empresarial en un momento en el que las empresas de todo el mundo reconocen la necesidad clave de un aprendizaje duradero y el desarrollo de su recurso más preciado, y en los cursos de postgrado, en los que una nueva generación siente una presión cada vez mayor para cumplir y arreglar un sistema roto, aunque con múltiples oportunidades. El libro puede servir también como texto introductorio o de acompañamiento en clases de liderazgo, diseño e innovación, y responsabilidad social corporativa.

El libro se compone de tres partes principales. Los primeros cinco capítulos establecen los fundamentos del texto, desarrollando la lógica del *Triunfa con SEP*, además de las palancas que lo hacen funcionar. A la reconceptualización del Barón de Coubertin de la virtud de la Grecia Antigua del cuerpo y la mente, presentada aquí, le sigue, en el Capítulo 2, «Los molinos de New Lanark», un primer examen de *La Triple Vista de la Sostenibilidad*, mirando varios casos empresariales contemporáneos e históricos, que sirven para unir la sociedad, la organización y el individuo en un mismo plano. En el Capítulo 3, «Diseña tu vida», y en el Capítulo 4, «Reingeniería diaria», se muestra el campo del diseño como la palanca con la que podemos aportar un planteamiento más humano al comportamiento en el lugar de trabajo y hacerlo procesable desde la rutina individual. El modelo SEP (Desempeño Ejecutivo Sostenible), un marco de trabajo basado en el diseño, se presenta en el Capítulo 5, «La nueva autogestión», como una guía para que los profesionales del siglo XXI se dirijan mejor a sí mismos (véase Figura 1.1).

Las partes 2 y 3 del libro están interconectadas y pretenden mostrar la Triple Vista de la Sostenibilidad en acción. Cada uno de los cinco elementos del



Figura 1.1. El modelo SEP (Desempeño Ejecutivo Sostenible).

marco de trabajo SEP —MOVIMIENTO, RECUPERACIÓN, FOCO, COMBUSTIBLE y ENTRENAMIENTO— tiene un capítulo propio que muestra cómo los individuos pueden mejorar su propia consciencia de los factores clave necesarios para la salud, el bienestar, y el desempeño — y reflexionar sobre el cambio. Estos 5 capítulos constituyen la Parte 2. A cada uno le sigue un tratamiento amplificado de los conceptos en un nivel organizativo y/o social — otros cinco capítulos más que constituyen la Parte 3—. Así vamos cambiando entre el individuo, la organización y la sociedad, cada uno de los tres niveles de la Triple Vista de la Sostenibilidad —un concepto que desarrollamos a lo largo del libro.

Pierre de Coubertin fue un visionario increíble y, como muchos visionarios, es probable que sufriera por el hecho de adelantarse a su tiempo. Las competiciones artísticas no hubieran sido posibles sin su impulso y tenacidad. Continuaron hasta los Juegos de Helsinki, los de Zatopek, en 1952, antes de desaparecer completamente¹⁶. Habiendo puesto tanta energía en el movimiento Olímpico a lo largo de toda su vida, por no mencionar los recursos financieros, sufrió dificultades económicas, mala salud y, hasta cierto punto, la privación de luto con el COI antes de su muerte en 1938. Uno solo puede imaginarse su desesperación al ver sus Juegos finales. En 1936 Berlín se usó como arma política, todo lo contrario a su meta fundacional de servir para la paz entre las naciones. Aunque, quizá, un parpadeo de optimismo se hubiera abierto paso tras ver cómo la

actuación deportiva, y en concreto la de un tal Sr. Owens, mostraba el camino a seguir —la simplicidad de un acontecimiento deportivo que muestra la complejidad del deporte, y también el valor de una mejor gobernanza de uno mismo, para convertirse, igual que los griegos antiguos, en más fuerte, más rápido y más listo.