

La MENTE del LÍDER

Desafíos emocionales
en entornos de
incertidumbre



ECO E
EDICIONES



Libros de Cabecera

Montse Rovira
Jorge Calvo

Valoraciones de expertos y profesionales

«Una obra reveladora y profundamente transformadora. Los autores han logrado fusionar con maestría sus conocimientos y experiencia en una guía imprescindible para cualquiera que desee comprender y gestionar su mente y emociones, ya sea en su vida personal o en su rol como líder».

Dra. Leonor Lega | Catedrática de Psicología, Saint Peter's University (NJ, USA) | Biógrafa oficial de Albert Ellis

«Una obra escrita y pensada para las personas que ejercen el liderazgo empresarial y necesitan contar con nuevas herramientas y habilidades para tomar decisiones en estos tiempos de absoluta incertidumbre».

Marta Blanco | Presidenta de la Comisión de Relaciones Internacionales de la CEOE (Confederación Española de Organizaciones Empresariales), Madrid

«Una obra espléndida que dará mucho que hablar y será de obligada lectura entre quienes deseen hacer de sus fortalezas psicológicas un hábito sobre el que apoyarse para comprender y modificar las emociones y conductas en situaciones de conflicto, de incertidumbre y bajo presión».

Prof. Dr. Manuel Sanchis | Profesor de Economía Aplicada, Universidad de Valencia.

Autor de: *The Poverty of Economics: The Philosophical Anatomy of an Empty Rationality*

«Este libro ofrece una visión clara y práctica sobre cómo gestionar la presión en entornos de alta exigencia. A través de la TREC, proporciona herramientas clave para un liderazgo más resiliente y efectivo. Una lectura imprescindible para quienes toman decisiones bajo presión».

Dr. Jaime Martín | Executive Director, Refining & Chemicals Division en Repsol, Madrid

«Con la omnipresencia de la IA en nuestras vidas, viviremos en una era de abundancia de inteligencia aplicada a la resolución de problemas. Sin embargo, la nueva escasez será la capacidad de las personas (y líderes) para gestionar adecuadamente las emociones, resaltando nuestra humanidad y autenticidad. Rovira y Calvo nos ofrecen claridad en esta nueva misión».

Ivan Bofarull | Speaker, profesor y experto en innovación disruptiva | Chief Innovation Officer, profesor de ESADE Business School Barcelona-Madrid.
Autor de: *Moonshot Thinking. Transforma la disrupción en una oportunidad*

«Este libro aborda los desafíos emocionales del liderazgo —soledad, vulnerabilidad y resistencia al cambio— y aporta herramientas prácticas para superarlos. Una lectura imprescindible para ayudar al líder cuando más lo necesita».

José M. Fornós | Vicepresidente ejecutivo, Tenneco Inc., Detroit (MI, USA)

«Este libro presenta un enfoque innovador sobre el liderazgo, que muestra el poder transformador del líder que sabe integrar el pensamiento reflexivo con la gestión emocional».

Dr. Luis Barrio Tato | Economista-Auditor

Dra. Sandra Barrio Carvajal | Auditora de la Cámara de Cuentas de Andalucía

Coautores de: *Auditoría emocional de la organización: Gestión y control de riesgos*

«El liderazgo no es solo influencia y estrategia, sino también conciencia, equilibrio y autoconocimiento. Este libro une la psicología moderna con la sabiduría zen y estoica, ofreciendo un enfoque práctico y profundo para liderar con presencia y claridad. Aprenderás a escuchar tus emociones sin luchar contra ellas, a guiar sin imponer y a confiar en el proceso sin obsesionarte con el resultado. Una lectura esencial para quienes buscan liderar con éxito».

Matthieu Boeche | Serial Entrepreneur, Strategic Advisor, Venture Capitalist & Co-founder at meditation collective™, Paris - Tokio

«Este libro es una herramienta esencial para quienes buscan transformar la presión en bienestar. Con la TREC como guía, ofrece un camino para reducir el sufrimiento evitable y liderar con mayor eficacia y serenidad».

Eduardo Díez | Psicólogo Clínico, Ingeniero, MBA ESADE y Coach, Barcelona.
Autor de: *De la impotencia a la libertad. Mejora tu vida con la PNL*

La mente del líder

Desafíos emocionales en
entornos de incertidumbre

Montse Rovira
Jorge Calvo

Rovira Sieres, Montserrat, autora

La mente del líder: Desafíos emocionales en entornos de incertidumbre. / Montserrat Rovira Sieres y Jorge Calvo García -- Primera edición. -- Bogotá: Ecoe Ediciones; Libros de Cabecera, 2026.

310 páginas. 17x24 cm

(Gestión: liderazgo y motivación. Psicología: emociones)

Incluye datos curriculares de los autores -- Incluye referencias bibliográficas.

ISBN 978-958-508-962-4 (impreso) -- 978-958-508-964-8 (pdf) -- 978-958-508-963-1 (digital)

1. Liderazgo -- Aspectos psicológicos 2. Inteligencia emocional 3. Terapia cognitiva 4. Liderazgo empresarial I. Rovira Sieres, Montserrat, autora II. Calvo García, Jorge, autor

CDD: 658.4092 Ed. 23

Nohora Alvarado



Área 1: Gestión: liderazgo y motivación.

Área 2: Psicología: emociones.

Clasificación Thema: KJMV - JMQ



ECOE
EDICIONES



Libros de Cabecera

© Libros de Cabecera

© Montserrat Rovira Sieres y
Jorge Calvo García

© Ecoe Ediciones S.A.S.
info@ecoeediciones.com
www.ecoeediciones.com
Carrera 19 # 63 C 32
Teléfono: (+57) 321 226 46 09
Bogotá, Colombia

- ♦ Cita sugerida: Rovira, M. y Calvo, J. (2026). *La mente del líder: Desafíos emocionales en entornos de incertidumbre*. Ecoe Ediciones; Libros de Cabecera.

Primera edición: Bogotá, 2026

ISBN: 978-958-508-962-4
e-ISBN (PDF): 978-958-508-964-8
e-ISBN (ePub): 978-958-508-963-1

Coordinadora editorial: Ana María Rueda G.
Coordinadora de producción editorial:
Alejandra Rondón Forero
Carátula: Natalia Herrera
Impresión: Carvajal Soluciones de
Comunicación S.A.S.
Carrera 69 # 15 - 24

Esta publicación contribuye al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 4 y 10, promoviendo una educación de calidad y la reducción de las desigualdades.



La reproducción total de esta obra, ya sea en formato físico o digital, está estrictamente prohibida sin la autorización expresa del titular de los derechos. Asimismo, cualquier reproducción parcial de este libro, con o sin fines comerciales, en formato físico o digital, requiere la autorización previa.

Dedicado a todas las personas que enfrentan momentos de duda, presión y vulnerabilidad, como los protagonistas de este libro.

A quienes se sienten atrapados por el estrés, la autoexigencia o el miedo y, sin embargo, siguen buscando un camino para liderar con más claridad y propósito.

Este libro es para ti, que, a pesar de las adversidades, buscas transformarte, desafiar tus límites y encontrar la fortaleza que siempre ha estado en tu interior.

Y con especial cariño, a María, Esther y Clara, cuya cercanía ilumina los momentos de presión e incertidumbre.

Sumario

Introducción	11
Sección I: La mente como eje del liderazgo	19
1. Mas allá del éxito	21
2. Liderazgo y creencias irracionales	31
3. La Terapia Racional Emotiva Conductual (TREC) aplicada al liderazgo	41
Sección II: Líderes al límite: historias desde el frente	67
4. Mario y un legado imposible	69
5. Elena y la preocupación desmesurada	105
6. Álex y la adicción a las redes sociales	125
7. Valeria y el miedo escénico	149
8. Antonio y el mal de altura en la alta dirección	173
9. Begoña y la velocidad del éxito emprendedor	199
10. Luca y la autocomplacencia sin límites	227
Sección III: Liderar con propósito: más allá de los límites personales	259
11. Madera de líder	261
12. Una conversación entre maestros: Peter Drucker, Stephen Covey y Albert Ellis	275
13. El legado 360°: liderar más allá de uno mismo	279
14. Los 7 hábitos CLEAVER	283
Epílogo: El liderazgo que trasciende	289
Anexo	293
La Escala M-RIBS	295
Bibliografía de referencia	303

INTRODUCCIÓN

El poder de liderar desde la mente cuando la presión y la incertidumbre nos invaden

En el mundo corporativo el éxito suele asociarse con fortaleza, decisión y una imagen personal de invulnerabilidad. Sin embargo, tras las puertas cerradas de un despacho o de una sala de reuniones se esconden historias personales de presión abrumadora, miedo al fracaso y soledad en el liderazgo, que llevan a muchos al borde de un ataque de nervios.

Ningún líder escapa a la presión y a la incertidumbre. Tanto directivos como mandos intermedios, emprendedores o profesionales independientes confrontan situaciones desafiantes que ponen a prueba su estabilidad emocional y su claridad mental. Las expectativas, la toma de decisiones en entornos inciertos, la gestión de equipos y la responsabilidad sobre resultados pueden suponer una carga que, si no se maneja adecuadamente, quizás derive en agotamiento, ansiedad o en la incapacidad para continuar liderando de manera idónea.

Por más experiencia o habilidades que se tengan, las exigencias del entorno empresarial y organizacional afectan a todos en distintos grados. Lo que marca la diferencia no es evitar la presión y la incertidumbre —porque son inevitables—, sino desarrollar la capacidad de abordarlas adecuadamente. Aquí es donde entra en juego la propuesta del liderazgo racional: un enfoque de liderazgo centrado en la mente para lograr una regulación emocional efectiva, utilizando estrategias que fomenten la claridad y la calma incluso en los momentos más críticos.

Este libro desarrolla un modelo rigurosamente científico y clínicamente probado para liderar desde la mente. Un modelo que desmi-

tifica esos momentos de vulnerabilidad y afirma que reconocer y gestionar las emociones, lejos de ser una señal de debilidad, es una de las habilidades más esenciales para un liderazgo efectivo. Para liderar a otros, primero hay que aprender a liderarse a uno mismo. Manejar las emociones es crucial para alcanzar el éxito profesional y para asegurarse el bienestar personal, es decir, para triunfar en ambas esferas de la vida. Además, prepara a los líderes para comprender y apoyar a sus equipos, y para crear entornos de trabajo más saludables, seguros y productivos. Un líder que se conoce y sabe gestionarse a sí mismo también lidera mejor a los demás, fomentando un equipo más comprometido, resiliente y alineado hacia el éxito común.

La Terapia Racional Emotiva Conductual (TREC)

Muchas personas no son conscientes de que existe una forma de pensar que llamamos *racional*, que todo líder puede y debe entrenar si desea evolucionar, no solo como profesional, sino también como ser humano. ¿Cómo puede desarrollarse el pensamiento racional?

Encontramos una respuesta definitiva en el trabajo del Dr. Albert Ellis, psicólogo y creador de la Terapia Racional Emotiva Conductual (TREC), uno de los enfoques más revolucionarios dentro de la psicoterapia moderna. Ellis, declarado el segundo psicólogo más influyente del siglo XX en el ámbito de la psicología clínica por las divisiones 12 (*Society of Clinical Psychology*) y 17 (*Society of Counseling Psychology*) de la Asociación Americana de Psicología, fue pionero en la aplicación terapéutica de esta idea: **son nuestros pensamientos —no las circunstancias externas— los que, principalmente, generan nuestras emociones.** Según él, el mayor reto de la psicoterapia no es solo la superación de problemas emocionales, sino combatir la adherencia a terapias de dudosa eficacia. En su visión, **para disfrutar de una salud mental y emocional excelente, es imprescindible aprender a pensar bien**, esto es, pensar de una forma lógica y realista, que denominó *racional*.

Introducción

Un líder racional, siguiendo los principios de Ellis, es capaz de tomar decisiones basadas en hechos, y no en creencias rígidas o distorsionadas. Esto le posibilita gestionar sus emociones de manera idónea, no porque esté obligado a soportarlas, sino porque ha desarrollado la destreza de generar respuestas emocionales saludables. Este tipo de líder alienta a su equipo a lograr grandes objetivos compartidos. También sabe lidiar con las excesivas demandas del entorno, habiendo internalizado que gran parte de su estrés no proviene de factores externos, sino de un diálogo interno plagado de autoexigencias, perfeccionismo, necesidad de aprobación, baja tolerancia a la frustración y una visión negativa global del entorno o de sí mismo.

Cuando un líder comprende que su presión no deriva tanto de las demandas externas, sino de cómo las interpreta, es cuando puede comenzar a gestionarla hábilmente para alcanzar sus objetivos, manteniendo a la vez su bienestar psicológico. Es aquí donde la TREC cobra relevancia. Este enfoque psicológico ofrece a los líderes una herramienta poderosa para lidiar con el estrés, la ansiedad y la presión, tan comunes en el liderazgo. **En este libro adaptamos los principios de la TREC al ámbito del liderazgo empresarial.** Con ellos, los líderes aprenden a identificar y corregir pensamientos distorsionados, e integran estos aprendizajes en su vida profesional y personal de forma completamente directa y aplicable.

Incluso para aquellos líderes que no tienen problemas emocionales evidentes, la TREC es una excelente herramienta preventiva, ayudándoles a mantenerse equilibrados. No se trata solo de reconocer los momentos de crisis, sino de prevenirlos aprendiendo a liderar de manera sana, incluso en medio de la adversidad. A través de la TREC, se recupera y fortalece la autoconfianza, expandiéndola a todos los aspectos de la vida del líder.

La autogestión cognitiva y la energía de la autoconfianza

Te proponemos ir más allá del éxito y profundizar en la gestión consciente de tus pensamientos, puesto que ejercen un impacto

incontestable en tu bienestar y en tu rendimiento. Es en esta autogestión cognitiva donde reside el verdadero poder del liderazgo efectivo. **Al identificar y transformar los patrones de pensamiento disfuncionales, se genera lo que podríamos llamar una energía mental y emocional que en este libro denominamos autoconfianza** y que es decisiva para ejercer un liderazgo genuino.

La energía de la autoconfianza tiene una cualidad singular: de entrada, nos hace sentir que sabemos más de lo que realmente reconocemos conscientemente. Es esa fuerza invisible que impulsa al líder a ocupar su lugar, a convencerse de que tiene los recursos necesarios para ejercer su liderazgo con la seguridad del «Yo valgo para esto». Sin embargo, en medio del ajetreo diario, entre conflictos constantes, agendas imposibles y una incertidumbre que parece no tener fin, el líder empieza a olvidarse de sí mismo. La chispa interior que antes lo impulsaba queda relegada, mientras su atención se centra únicamente en apagar los incendios del día a día y en alcanzar metas que cada vez siente más distantes y ajenas. Poco a poco, el desgaste físico, mental y emocional lo arrastra hacia el agotamiento, hasta que un día se da cuenta de que está *quemado*. Lo que el líder no sabe es que, aunque quizá sienta que ha perdido su autoconfianza, en realidad nunca la ha dejado atrás. Esa fuerza sigue dentro de él, esperando ser redescubierta.

En este contexto, autoconfianza no significa tener la certeza de lo que ocurrirá mañana, sino confiar en la capacidad de afrontar lo que venga. Puede que lo que hoy se ignora, mañana se haga evidente, o tal vez continúe siendo parcial o totalmente desconocido. Aun así, el deber del líder es seguir avanzando en su propio proceso de descubrimiento. La autoconfianza descansa en la firme convicción de que, aunque hoy la comprensión no sea completa, se podrán gestionar las situaciones a medida que se presenten.

Raíces ancestrales y validación científica

En realidad, no estamos descubriendo algo totalmente nuevo, ni inventado la rueda. A lo que aquí denominamos autoconfianza po-

Introducción

demos encontrarle reminiscencias en tradiciones como el budismo (Chitta), el judaísmo (Emuná), el Tao (Wu Wei) o el Zen (Satori). Todas las ideologías y filosofías ancestrales han subrayado la importancia primordial del conocimiento de uno mismo.

La psicología cognitiva de última generación ha abrazado esta proposición, dotándola de las características del método científico: falsabilidad, reproducibilidad, rigurosidad y verificabilidad, para construir una metodología cuya eficacia está universalmente ratificada. No lo sabemos todo, pero sabemos lo necesario para que el líder se construya una personalidad fuerte y resiliente.

Como podrás comprobar a través de los casos clínicos expuestos en este libro, la personalidad del individuo se va configurando por una combinación particular del legado genético, el entorno social en el que ha crecido, sus creencias y sus vivencias. Estos factores condicionan su perspectiva de los hechos, sus pensamientos y, en última instancia, sus rasgos de personalidad. La personalidad del líder posee unos rasgos distintivos que deben ser considerados cuidadosamente para que la autoconfianza salga de su escondite y vuelva a resplandecer.

Un enfoque multidisciplinario y casos ilustrativos

En este libro combinamos dos perspectivas: la de una doctora en psicología clínica e investigadora, especializada en la gestión de crisis emocionales, formada en el Albert Ellis Institute (New York) y el Beck Institute (Philadelphia), y la de un doctor en ciencias económicas y empresariales formado en dirección general y estrategia en la Harvard Business School (Massachusetts), vicedecano de la GLOBIS University Graduate School of Management (Tokio), con décadas de experiencia tanto en el ámbito ejecutivo como en el académico a nivel global, liderando y formando líderes de diversas culturas y perfiles en la toma de decisiones complejas y transformaciones disruptivas. Juntos, te invitamos a explorar de forma amena cómo la TREC puede ayudar a los líderes a desarrollar una mentalidad más

flexible y resiliente. Al dismantelar pensamientos como «Debo ser perfecto» o «El fracaso no es una opción», los ejecutivos se abren a una nueva forma de liderazgo, una que esté alineada tanto con sus objetivos profesionales como con su bienestar personal.

Los siguientes capítulos te presentarán historias cotidianas basadas en casos reales anónimos, protagonizadas por líderes y *managers* de todo tipo que confrontan distintos trastornos. Estas historias reflejan el efecto Rashomon —una referencia al célebre relato japonés llevado al cine por Akira Kurosawa—, en el que un mismo evento es narrado por distintos personajes, cada uno desde su perspectiva, revelando cómo sus creencias influyen en su percepción de la realidad. Así, cada caso presentado muestra no solo la problemática en cuestión, sino también cómo la percepción subjetiva del líder afecta su manera de lidiar con los desafíos. Estas historias ejemplifican las estrategias que proporciona la TREC para evitar o resolver estos conflictos emocionales.

Este enfoque nos permitirá desmenuzar cada caso desde un punto de vista psicológico, destacando las conexiones entre pensamiento, emoción y comportamiento. Te mostraremos cómo la TREC puede transformar estos desafíos en oportunidades de cambio radical y duradero. Al analizar cada caso, iremos incorporando nuevos aprendizajes sobre la TREC, por lo que recomendamos leer los casos siguiendo el orden del libro. De este modo, no repetiremos conceptos ya explicados para evitar fatigarte. La progresión natural de los capítulos está diseñada para que puedas profundizar gradualmente en los principios y estrategias de la TREC mientras exploras cada desafío emocional desde diferentes ángulos y contextos.

Esperamos que encuentres en este libro un manual para liderar tu vida de forma más consciente y equilibrada. Porque, en última instancia, el liderazgo más efectivo no surge de una fortaleza externa, sino de una mente lúcida y saludable, capaz de discernir la naturaleza de sus pensamientos y de administrar sus emociones con sabiduría.

El mapa del libro

Este libro se divide en tres grandes secciones que te guiarán en un recorrido integral: desde la comprensión de los fundamentos psicológicos del liderazgo, pasando por historias reales que ilustran los desafíos cotidianos, hasta las reflexiones y las herramientas que te habilitarán para trascender tus límites personales. Cada sección está diseñada para ofrecerte un marco conceptual y práctico que impulse tu crecimiento como líder, pero, sobre todo, como ser humano:

Sección I: La mente como eje del liderazgo

Esta sección establece los fundamentos del libro, explorando cómo el liderazgo efectivo comienza con la gestión de la mente. Introduce el concepto de creencias racionales e irracionales y su impacto en el desempeño profesional y personal, presentando la TREC como una apuesta clave para transformar patrones mentales.

Sección II: Líderes al límite: historias desde el frente

A través de historias reales y anónimas, esta sección muestra cómo las creencias irracionales afectan a líderes en distintos contextos. Cada relato ilustra un desafío emocional específico, como el síndrome del impostor, el estrés, la autoexigencia, el agotamiento mental, la ansiedad, la incapacidad para equilibrar la vida personal y profesional o el miedo al fracaso, entre otros, y presenta cómo puede aplicarse la TREC para superar estos obstáculos y potenciar el liderazgo.

Sección III: Liderar con propósito: más allá de los límites personales

Esta sección invita a reflexionar sobre el impacto del liderazgo racional en su entorno, trascendiendo las métricas tradicionales y abarcando todas las dimensiones del liderazgo: las personas, la organización y la sociedad. Destaca cómo un líder que trasciende sus limitaciones puede inspirar y transformar su organización, liderando con equilibrio, consciencia y orientado al bien-

estar colectivo. Lo haremos inspirándonos en la sabiduría de tres grandes pensadores: Albert Ellis, Peter Drucker y Stephen Covey.

También encontrarás recursos prácticos para fortalecer tu liderazgo con una mentalidad más sensata y resiliente, como los 7 hábitos CLEAVER, diseñados para integrar la TREC en la vida diaria. Estas estrategias te ayudarán a tomar decisiones más efectivas y a mantener un equilibrio emocional sostenible incluso en momentos de alta presión.

Nos despedimos con un epílogo dedicado al liderazgo que trasciende y un anexo con la escala M-RIBS, una herramienta para evaluar los patrones de pensamiento que afectan tu desempeño y tu salud mental.

Te damos la bienvenida a una exploración profunda del liderazgo desde la perspectiva interna. A lo largo de este recorrido esperamos ir abriéndote una ventana hacia una nueva forma de liderar, basada en la gestión consciente de tus aptitudes psicológicas.

Te agradecemos profundamente la confianza que has depositado en nosotros al adentrarte en estas páginas. Nuestro mayor deseo es que estas reflexiones te impulsen a evolucionar, tanto en lo profesional como en lo personal. Si en algún momento sientes que necesitas profundizar más en alguna de las ideas aquí presentadas o si simplemente deseas compartir tus inquietudes o avances, no dudes en contactar con nosotros. Estamos aquí para acompañarte y servir de apoyo en tu transformación. El liderazgo es un camino rebotante de aprendizaje y crecimiento, y nos honra formar parte de este proceso junto a ti.

Sección I

La mente como eje
del liderazgo

CAPÍTULO 1

Más allá del éxito

La premisa del liderazgo efectivo

Partimos de una premisa simple pero poderosa: **aprender a gestionar los pensamientos de manera consciente y activa es la clave del liderazgo exitoso**. Identificar y comprender la naturaleza de los pensamientos, descubrir cómo nos condicionan, y desarrollar estrategias para transformar aquellos que son disfuncionales garantiza el desarrollo emocional saludable del líder. El liderazgo es una travesía tanto interna como externa. Más allá de las habilidades que enseñamos en las escuelas de negocios, liderar con éxito requiere autoconocimiento.

Si bien las habilidades técnicas, estratégicas y las *soft skills* son fundamentales para un liderazgo satisfactorio, no son suficientes por sí solas para gestionar los desafíos profundos que enfrentan los líderes. La capacidad de reconocer y manejar los pensamientos que generan emociones insanas en uno mismo y en los demás es un componente esencial del liderazgo, dado que pueden sabotear la autoconfianza y el rendimiento de un líder.

El verdadero desafío, por tanto, no radica únicamente en tener habilidades interpersonales. No basta con ser capaz de gestionar las emociones en el momento; **es necesario reconocer y transformar las creencias irracionales o los pensamientos automáticos que pueden estar alimentando esas emociones negativas, como el miedo al fracaso, la autoexigencia extrema o la sensación de vulnerabilidad**.

Los mecanismos cognitivos ocultos

El líder puede ser consciente de lo que piensa, pero no siempre del porqué de esos pensamientos. Los mecanismos cognitivos que ge-

neran ciertos patrones mentales y, por consiguiente, determinadas reacciones emocionales, suelen operar de manera oculta. Esta falta de claridad a menudo se confunde con una supuesta incapacidad o debilidad personal, llevándonos al borde de un ataque de nervios, cuando en realidad se trata simplemente de una falta de comprensión sobre el funcionamiento de la mente. El hecho de no comprenderlo por completo no significa que estos mecanismos no estén actuando. Es similar a la energía que alimenta un dispositivo, aunque no entendamos exactamente cómo funciona, sigue operando sin interrupciones.

Algo parecido ocurre con los mecanismos que desencadenan el estrés. Existe una limitación que podríamos llamar estructural, en la que una serie de creencias irracionales actúan de forma inconsciente. Es estructural porque ciertos procesos son siempre automáticos, inconscientes e involuntarios, como aquellos que regulan el funcionamiento de nuestros órganos internos. Esta limitación nos ha llevado, por desconocimiento, a creer que los hábitos cognitivos —como patrones mentales recurrentes— funcionan de la misma manera. Sin embargo, la práctica clínica y la investigación académica han demostrado que los hábitos mentales adquiridos no tienen limitaciones estructurales, sino funcionales. Esto significa que pueden ser revertidos con las herramientas, el tiempo y la dedicación adecuados.

Al igual que un *software* puede ser recodificado, nuestros hábitos cognitivos también pueden ser modificados. Es aquí donde la autoconfianza en el proceso de evolución se convierte en el mecanismo de transformación por excelencia, permitiéndonos reprogramar nuestras creencias para liderar mejor. El poder de la autoconfianza radica en su esencia original, esa cualidad prístina de la mente con la que todos nacemos. Después, con el tiempo y la influencia del entorno y de la experiencia se va moldeando, muchas veces deformada por creencias que la hacen tambalear y que pueden manifestarse en un malestar emocional generalizado.

Liderazgo en tiempos VUCA

Hoy vivimos en tiempos repletos de retos que el líder enfrenta y que Richard Boyatzis y Annie McKee definen como propios de un entorno VUCA (por su sigla en inglés): volátiles, inciertos, complejos y ambiguos; tiempos que se aceleran de forma incesante con grandes cambios disruptivos —como la llegada de la nueva era de la Inteligencia Artificial—, especialmente en el mundo empresarial. Los líderes se ven inmersos en un entorno de cambio permanente, enfrentando desafíos externos, como la incertidumbre del mercado o la complejidad organizativa, y también batallas internas, como el perfeccionismo excesivo, la autoexigencia desmedida y el peso de decisiones que afectan a sus propias carreras y al funcionamiento de sus equipos. En este contexto nos podemos preguntar: ¿cómo puede un líder mantenerse firme en su rol sin sacrificar su bienestar emocional?, ¿por qué, a pesar de contar con recursos a su alcance, tantos ejecutivos evitan solicitar ayuda psicológica cuando más la necesitan? La autoconfianza es parte de la respuesta.

Más allá de creer que se tienen las habilidades para liderar, hay que fomentar la autoconfianza para adaptarse a lo desconocido. La verdadera fortaleza del liderazgo en estos tiempos VUCA está en reconocer nuestras limitaciones, buscar apoyo cuando sea necesario, y seguir avanzando con la confianza de que podemos gestionar tanto lo que conocemos como lo que aún está por descubrir.

El equilibrio dinámico del liderazgo

Con la TREC no buscamos permanecer en un estado de equilibrio permanente, en realidad se trata de aprender a vivir en el desequilibrio o, mejor dicho, en un equilibrio inestable. El arte del equilibrio reside en el movimiento oscilatorio entre las polaridades, sin anclarse en ellas. No hay un punto medio óptimo en el que podamos descansar indefinidamente. Ni atrapados en un ataque de pánico, ni inmersos en una calma mental absoluta. La vida no es así, y mucho menos la vida del líder.

El equilibrio no es estático, es dinámico. Porque el ataque de pánico, eventualmente, se diluye, y la calma, en algún momento, se pierde. El equilibrio siempre es dinámico. Es la capacidad de aumentar la presión hasta el nivel óptimo para ser eficaz y saber cuándo empezar a reducirla si amenaza la eficacia. El equilibrio consiste en moverse con sabiduría entre los extremos, pasando a la acción antes de llegar a esos extremos y quedarse apresado en ellos. Ni vivir en la pura contemplación, ni ser zarandeado por las emociones. Es un baile siempre oscilante, beneficiosamente desequilibrado, y abrazado por la autoconfianza.

Un enfoque único para el liderazgo

La aproximación que presentamos en este libro se fundamenta en las particularidades del líder, o *manager*, a la hora de enfrentar sus conflictos psicológicos; sus problemas, su cultura y sus expectativas conforman un mundo que requiere un tratamiento diferente al que se da en la psicoterapia tradicional. Por tradicional entendemos aquella que se enfoca principalmente en el desahogo emocional, pero que no necesariamente proporciona herramientas para lograr cambios efectivos, rápidos y duraderos. La TREC ofrece características únicas que la convierten en el enfoque más eficaz para abordar cualquier problemática relacionada con el liderazgo.

Uno de los aspectos más valorados por los líderes es que la TREC se centra en el presente. En lugar de invertir tiempo y recursos escarbando en el pasado para descubrir un posible origen de los problemas actuales, partimos del presente y nos proyectamos hacia el futuro. Si hoy sufres algún tipo de trastorno psicológico como ansiedad, duermes mal, te sientes irascible o frustrado, trabajamos desde esa realidad.

El enfoque no se centra en preguntar: «¿Por qué me ocurre todo esto?», sino en plantear: «Esto es lo que me está sucediendo, ¿y ahora qué? ¿Qué puedo hacer con todo esto para resolverlo?». Al enfocarnos en el qué, de manera paradójica, el porqué se revela espontáneamente. Este enfoque orientado a la acción es lo que la

hace especialmente atractiva y efectiva para quienes ejercen roles de liderazgo, donde los resultados y la eficacia son esenciales.

La TREC está centrada en la lógica, la sencillez y el sentido común. Utilizamos un enfoque eminentemente práctico que permite al líder darse cuenta de lo oculto, es decir, de sus creencias irracionales, que van saliendo a la luz para proceder a reconvertirlas. De este modo, el líder descubre, asombrado, una nueva forma de pensar que ni siquiera imaginaba que estaba a su alcance. Evitamos las vueltas intelectuales que no conducen a ningún lado y nos enfocamos en abordar las problemáticas cotidianas mediante una metodología estandarizada, tan sencilla de implementar como sorprendente por la rapidez de sus resultados.

Ignoramos todo tipo de adornos innecesarios. No hay ejercicios insustanciales, ni retiros espirituales, ni catarsis grupales, ni introspecciones obligatorias. Tampoco hay listas de tareas interminables, ni autorregistros ni palabrería psicológica sobre el control emocional o el sobreutilizado concepto del niño interior. Las emociones no se controlan con rituales vacíos; las emociones se regulan pensando bien. Y para aprender a pensar bien, es necesario practicar. El cerebro es el vehículo, la voluntad es la herramienta, y la perseverancia junto con la apertura mental son el combustible. El grado de compromiso determina la velocidad del cambio, que es ágil de por sí.

La naturaleza preventiva de la TREC

La TREC es de naturaleza preventiva. Una vez adquiridas estas habilidades, no hay retrocesos. Al desvelar el conocimiento oculto y al integrar su comprensión, junto con el entrenamiento en su aplicación, la mente comienza a funcionar de manera más eficiente, gobernada por la autoconfianza. Los viejos patrones mentales irracionales van perdiendo fuerza, y nuevas perspectivas se abren como un abanico de posibilidades. La claridad mental y la sensatez comienzan a impregnar la toma de decisiones, las relaciones profesionales y personales, la actitud frente al riesgo y cualquier aspecto de la vida cotidiana, tanto presente como futura.

La curva de aprendizaje se basa en un plan de acción diáfano y directo. Lo mental y lo emocional se fusionan en una dinámica que puede resumirse en la frase: «Como pensamos, sentimos; como sentimos, vivimos». No existen ejercicios puramente mentales ni ejercicios emocionales aislados. No abordamos los sentimientos como si fueran fuerzas que nos dominan y contra las cuales debemos luchar. Tampoco nos dejamos llevar por la exuberancia irracional del pensamiento positivo, ni nos pasamos el día escrutando cada emoción. No recurrimos a autoafirmaciones optimistas vacías a modo de eslóganes motivacionales.

Nos centramos en las cualidades intrínsecas que todo líder ya posee como persona, potenciándolas para convertir esa materia prima en resultados tangibles. Un líder racional es un líder elevado a su máximo potencial, que piensa, actúa y siente en completa coherencia, y ha aprendido a hacerlo mediante un método estructurado que, aunque simple, es increíblemente efectivo. No existen rodeos ni distracciones: como veremos en este libro, hay objetivos concretos por alcanzar y un proceso milimétricamente diseñado para lograrlos. La metodología no se centra en promesas vagas, sino en un enfoque práctico con técnicas que permiten al líder integrar pensamiento, emoción y acción en un ciclo continuo de crecimiento y autoconfianza.

Nos comprometemos con el cambio. Un líder sabe perfectamente que tiene que cambiar, o las personas cercanas le insisten en la necesidad de un cambio, y la TREC le enseña cómo hacerlo. El líder puede ser plenamente consciente de sus debilidades (en algún punto de su carrera probablemente realizó un análisis DAFO personal sobre sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), y quizás haya explorado diferentes formas de superarlas, revertirlas o incluso ignorarlas. Sin embargo, tener claridad meridiana sobre qué debe cambiarse es un avance, pero es insuficiente. Con la metodología de la TREC se adquiere la pericia necesaria para conseguir que el cambio sea posible. Lo que estaba velado, se desvela; la autoconfianza comienza a abrirse paso, y el desequilibrio emocional se estabiliza. Los objetivos no son simplemente metas estáticas,

sino parte del propio proceso de cambio. Como los objetivos pueden ser infinitos, se aprende a convertir la meta en el proceso hacia ella. El cambio es progresivo, y el disfrute también.

Resultados inmediatos

La inmediatez de los resultados es extraordinaria. Trabajamos desde la eficacia para la eficiencia. Aquí y ahora, en tiempo real. Si la persona adopta los pilares básicos —apertura mental, compromiso y perseverancia— experimentará un cambio casi instantáneo. La apertura mental es clave para aceptar que, en muchos casos, no hemos aprendido a pensar bien. Este reconocimiento a menudo representa un desafío intelectual para el líder, que puede confundir inteligencia con racionalidad. Como veremos más adelante y también descubrirás a través de las historias de nuestros protagonistas, se puede ser muy inteligente y, al mismo tiempo, irracional. Dentro de los líderes más populares, tanto históricos como contemporáneos, podemos encontrar ejemplos ilustrativos de esta circunstancia.

Ser racional significa, simplemente, pensar de manera adecuada. ¿Adecuada para qué? Para tener una vida mental y emocional equilibrada y para tomar decisiones que nos acerquen a nuestros objetivos. En este sentido, ser racional es ser pragmático o funcional. Es común encontrar personas que son racionales en algunos aspectos de su vida, pero no en otros. Un ejemplo es el del líder que es excelente en su trabajo, pero cuya vida personal es un caos. A menudo, en consulta, encontramos personas que se sienten respetadas y admiradas en el trabajo, pero ignoradas o ridiculizadas en otros ámbitos.

La apertura mental es clave para aceptar que, si algo necesita cambiar, ese cambio debe empezar por uno mismo. Una vez que se implementan los cambios, el entorno suele responder rápidamente, y la autoconfianza empieza a crecer de manera firme y profunda. En este proceso, rechazamos cualquier idea de determinismo. Aunque el pasado influye, no supone una condena. Las experiencias vividas pueden haber condicionado nuestra visión de nosotros mis-

mos («Soy un fracasado»), de los demás («Mis subordinados son incompetentes»), o de la vida («La vida es una lucha constante»). Sin embargo, el pasado solo tiene la importancia que decidamos concederle.

Tampoco creemos en el determinismo genético. Durante mucho tiempo, la psicología ha sostenido que la personalidad está formada por dos componentes principales: el temperamento —que heredamos genéticamente—, y el carácter —que desarrollamos a través de nuestras experiencias—. A menudo escuchamos frases como «El carácter no se cambia» o «Este niño tiene el carácter de su padre», pero estas ideas no son más que mitos, o como decimos en la TREC, son creencias irracionales colectivas que hemos aceptado como verdades.

En nuestro caso, adoptamos el modelo de personalidad propuesto por el Dr. Albert Ellis en la TREC. Según Ellis, la personalidad es como un *conjunto difuso*, lo que en matemáticas significa que un mismo elemento puede pertenecer parcialmente a varios conjuntos. Esta idea nos muestra que la personalidad es flexible y que podemos movernos de un estado a otro, de manera fluida. No somos ansiosos por naturaleza, sino que experimentamos ansiedad en ciertos momentos. Del mismo modo, no somos depresivos, ya que este es un estado potencialmente reversible, no una característica fija de nuestra identidad.

Abandonar el determinismo supone un gran alivio para los líderes, ya que les permite comprender que, aunque en algún momento se sientan abrumados por las circunstancias, estas no son la causa definitiva de su malestar. Las circunstancias pueden influir, pero no son determinantes; el poder de cambiar está en ellos mismos si saben cómo hacerlo. Tal vez no seamos dueños de nuestro destino, pero sí de intentar cambiarlo.

Una nueva mentalidad

En la TREC no hay pacientes. El término paciente implica padecimiento y pasividad, algo que está lejos de la realidad de un líder. Un

líder no es pasivo en su desempeño; por el contrario, es activo, dinámico y orientado a resultados, quiere entender y quiere actuar. Esta misma idea debe emplearse en su evolución psicológica, en su aprendizaje y en la aplicación de lo aprendido. No necesita ser paciente en este proceso; de hecho, la impaciencia puede ser una virtud si se utiliza como factor motivador para autoevaluarse, comprenderse y actuar con decisión para resolver, corregir o mejorar los aspectos que así lo requieran.

Efectivamente, no estamos hablando de una psicoterapia tradicional. Es más bien una invitación a cambiar la filosofía de vida, tal y como propone la TREC. No se trata simplemente de aliviar síntomas o de explorar emociones pasadas, sino de generar un cambio profundo y consciente en la manera de pensar, sentir y actuar que procure una personalidad imbatible.

¿Cómo se plasman, de forma práctica, las estrategias que la TREC ofrece para que el líder resuelva sus problemas? A través de un enfoque psicoeducativo. Es psico porque permite al líder adquirir conocimientos imprescindibles sobre cómo funciona la mente y sobre las dinámicas psicológicas que habitualmente permanecen fuera de la consciencia. Y es educativo porque no se trata de acumular información teórica, sino de aprender habilidades que deben ser proyectadas para generar resultados reales. La educación en este contexto no es un proceso pasivo, es una guía activa para que el líder descubra, desarrolle y utilice su potencial en la práctica diaria. Educar, en nuestro marco, significa orientar y sacar a la luz aquellas capacidades internas que ya existen pero que, hasta ahora, no se han utilizado plenamente. El verdadero crecimiento y evolución se producen cuando el líder adopta estas enseñanzas y las aplica activamente en su vida, no cuando las guarda en un rincón de la mente o en una estantería de su biblioteca. ¿Cómo empezamos? Partiendo de la premisa de que la mente se erige como el eje fundamental para desarrollar el liderazgo.

