



# El arte de estar presente

## Cómo la práctica de 'mindfulness' puede recuperar el entusiasmo en las organizaciones

Cualquier intento de transformación organizacional tiene que empezar con cambios en las personas. Para conseguirlo, los líderes del siglo XXI deben buscar herramientas que faciliten la resiliencia, fomenten la creatividad, mejoren la toma de decisiones o estimulen su empatía. Recursos como el 'mindfulness', consistente en prestar atención a lo que está sucediendo en nuestra mente, cuerpo y entorno en el momento presente, se postulan como una opción a tener muy en cuenta

---

### **Andrés Martín Asuero**

Cofundador y director del Instituto Esmindfulness de Barcelona

### **Rubén Llop**

Fundador y director del Transformational Leadership Center en EADA Business School Barcelona

**E**n las prácticas de gestión y de formación contemporáneas, hablar de cambio, crisis y transformación es una constante que, como en otras ocasiones precedentes de la literatura de las escuelas de negocios y de las modas de gestión, corre el riesgo de ser uno más de los tér-

minos que quedan vacíos de contenido, completamente desgastados o denostados. Si bien es cierto que la continua y acelerada transformación de los individuos, de las organizaciones y de las sociedades es evidente, no parece serlo la manera de acometer estas incertidumbres –ni los habituales sobresaltos >>>

➤➤➤ que les acompañan– de una manera sistemática y eficiente. Suele cometerse el error de confundir las herramientas a utilizar para “gestionar” el cambio (especialmente la formación para adquirir nuevos y mayores aprendizajes) con el instrumento clave (y único) que puede liderar los procesos de transformación requeridos para la supervivencia de las organizaciones y la sostenibilidad de las realidades sociales contemporáneas: la persona.

Así, formaciones en habilidades directivas, gestión por procesos, Lean, Six Sigma, trabajo en equipo, negociación, comunicación efectiva, liderazgo... pueden –y suelen– caer en un intento de transmisión de contenidos y conceptos cuyo impacto rara vez excede al período específico de formación.

Nuestro acercamiento al liderazgo en estos procesos de transformación, tanto en lo que se refiere a una transformación empresarial como a una social, consiste en la búsqueda del compromiso individual, de un autoliderazgo que, conectando con la intención y el propósito de un determinado individuo, genere que este decida alinearse con un bien mayor y más complejo, el que representa un determinado proyecto,

Suele cometerse el error de confundir las herramientas a utilizar para “gestionar” el cambio (especialmente la formación para adquirir nuevos y mayores aprendizajes) con el instrumento clave para liderar los procesos de transformación requeridos para la supervivencia de las organizaciones: la persona

empresarial o social, en el que interacciona de manera constructiva y proactiva con otras personas.

Y es que ningún intento de transformación organizacional que desee ser exitoso partirá exclusivamente de un conocimiento exhaustivo y detallado de una serie de herramientas de gestión por potentes y útiles que pudiesen llegar a ser ni por necesarios y convenientes que sean la acumulación de conocimiento y el desarrollo de las habilidades y capacidades que de dicho conocimiento se deriva.

El éxito de una determinada transformación, que es la cocreación de un futuro emergente y mejor, solo puede partir de la transformación individual. De en-



contrar y definir una intención y un propósito que permitan la mayor y mejor contribución individual, orquestada en un trabajo en equipo de individuos comprometidos que, ahora sí, con las herramientas adecuadas, alcance resultados extraordinarios en un período extraordinariamente corto.

Para ello, el primer paso a dar podría ser cultivar la habilidad de prestar atención de forma deliberada al momento presente sin establecer juicios; es decir, incorporar el *mindfulness* en la organización (algo que, aunque no te hace llegar al destino marcado, sí invita a abandonar la situación actual). Y, desde aquí, generar compromiso y entusiasmo. Los resultados





extraordinarios, que son el destino, se alcanzarán desde ese compromiso.

### INSATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO Y DÉFICIT DE LIDERAZGO

En los últimos años se han publicado una serie de estadísticas alarmantes para cualquier directivo sobre la desafección de los empleados o el déficit de liderazgo en las organizaciones. Un ejemplo es el informe de Accenture<sup>1</sup>, que indica que la satisfacción en el trabajo ha caído del 52% en 2013 al 44% en 2014; es decir, que, entre los empleados, la insatisfacción es ya mayoritaria. Este informe también muestra

otros datos interesantes para saber por qué las personas están descontentas con su trabajo. Aunque las mayores quejas son sobre la falta de oportunidades, sueldos bajos y exceso de trabajo, es interesante ver cómo el 64% considera que se escucha menos, y el 36% se queja de las constantes distracciones que les impide hacer bien su trabajo. Muchas empresas hablan de lo importante que es su gente, pero no parece que se actúe en consecuencia cuando la mayoría de las personas no se sienten escuchadas y/o se sienten insatisfechas en su trabajo.

Esta desafección se venía atribuyendo a la crisis, por el impacto que ha tenido en la economía, algo que descargaba la responsabilidad de los líderes en el contexto. Pero ahora los tiempos están cambiando, y hay

**Muchas empresas hablan de lo importante que es su gente, pero no parece que se actúe en consecuencia cuando la mayoría de las personas no se sienten escuchadas y/o se sienten insatisfechas en su trabajo**

que articular una respuesta eficaz ante el futuro que está emergiendo. Además, hay que considerar el cambio generacional y la evolución de los valores, así como el uso de las tecnologías de la información, de manera que la conexión es la norma y las relaciones de poder son distintas. Un gran desafío para los equipos directivos, que tienen que adaptar sus organizaciones y negocios a un futuro que, si bien es incierto, no deja de estar ya emergiendo.

Este déficit de liderazgo, observable en muchas instituciones que no saben cómo abordar los problemas actuales, unido a otros problemas de la sociedad, origina estrés o tensión a nivel personal, y ello se manifiesta en un crecimiento sostenido de las patologías mentales en el trabajo. Un reciente estudio en el Reino Unido<sup>2</sup> daba un crecimiento del 24%, desde 2009, en el número de días de enfermedad perdidos por el estrés, la depresión y la ansiedad. Otro síntoma de este problema es el aumento del absentismo o del “presentismo”, donde las personas están allí, pero no crean valor, a causa de la desafección, el estrés o la depresión. Aunque bastantes empresas son conscientes de la importancia de fomentar el bienestar de sus empleados para promover la creatividad y el compromiso, no siempre saben cómo hacerlo de forma efectiva- >>>

▶▶▶ va. En este contexto resulta complicado tener un equipo motivado y entusiasta con el que afrontar los desafíos que emergen.

En el ámbito de la neurociencia moderna estamos atendiendo a descubrimientos que podrían significar un cambio radical en la forma de entrenar la mente y, por tanto, de cultivar el liderazgo. Los neurocientíficos están estudiando el cerebro humano con individuos de todas las edades y estilos de vida (incluidos ejecutivos y líderes) para empezar a comprender los procesos que dan lugar a la distracción, la insatisfacción y el sufrimiento en el trabajo. Ahora se sabe que las actitudes prevalentes en el lugar de trabajo afectan profundamente al bienestar de las personas, ya que es el lugar en el que pasamos la mayoría de nuestros días. Pero ¿cómo puede ayudar la ciencia a desarrollar el bienestar en el lugar de trabajo, en particular para los

persona puede tardar hasta veintitrés minutos en recuperarse de las distracciones y volver de verdad al tema en el que estaba trabajando.

Gracias a la investigación neurocientífica, se sabe que los ejercicios simples pueden ayudar a estar más presente. Es el caso de la práctica del *mindfulness*, un tipo de atención consciente que puede aumentar la concentración y fortalecer las conexiones en el cerebro relacionadas con la función ejecutiva y el comportamiento dirigido a un objetivo.

También sabemos por la neurociencia que las ventajas de la multitarea son un mito, ya que reducen la atención y aumentan los errores, por lo que cerrar el correo electrónico y silenciar el teléfono para concentrarse en un trabajo resulta la actitud más eficaz para pensar con mayor claridad acerca de las decisiones importantes.



líderes? Para empezar, aquí hay algunas estrategias que los directivos del siglo XXI deberían considerar.

### 'MINDFULNESS', UNA FORMA DE ESTAR MÁS PRESENTE

Cuando notamos el teléfono vibrar dentro del bolsillo, nuestro impulso habitual es sacarlo inmediatamente e interrumpir la tarea que estábamos realizando. Por supuesto, esto puede ser necesario si alguien está esperando una llamada importante o está de guardia; sin embargo, para la gran mayoría de personas no siempre es así. Las investigaciones muestran que una

“*Mindfulness*” significa prestar atención a lo que está sucediendo en nuestra mente, cuerpo y entorno en el presente, con una actitud de curiosidad y amabilidad<sup>6</sup>. Últimamente se ha producido un enorme aumento en la investigación académica sobre este tema, con más de quinientos artículos al año publicados en revistas científicas.

### ESCUCHAR CON LA MENTE Y CON EL CORAZÓN

Estar presente físicamente, pero mentalmente ausente, en una conversación o tarea puede ser especialmente peligroso para los líderes, ya que son los que

marcan la pauta en las interacciones y en las reuniones de grupo, además de ser los responsables de las decisiones que se toman.

Al asistir a reuniones o conferencias es habitual ver cómo las personas se inclinan, sin darle importancia, sobre sus teléfonos inteligentes en lugar de prestar atención a lo que presenta el ponente o uno de sus empleados. Esto es particularmente evidente en un auditorio, donde la pantalla ilumina la cara de los asistentes cuando deciden atender a sus teléfonos o iPads en vez de a la ponencia. Hay empresas que han tenido que restringir o eliminar conferencias por teléfono ante la evidencia de que muchos asistentes estaban haciendo otras cosas, como contestar e-mails, en vez de atender a la reunión. ¿Realmente se puede decir que las personas son lo más importante de una organización si se prefiere tratarlas a través de dispositivos? ¿Cómo puede un grupo trabajar en equipo si no hay escucha? ¿Cómo se sienten los empleados cuando no son escuchados o valorados?

Estar plenamente presente –sentirse a uno mismo en el asiento, notando la respiración, consciente de las emociones a medida que surgen y con la atención puesta en lo que se dice y cómo resuena emocionalmente– es fundamental para comprender y crear vínculos entre las personas.

Es más, de acuerdo con la neurociencia, el arte está no solo en escuchar, sino en escuchar con empatía, ya que ello fomenta la memoria, la confianza y la colaboración. Aunque solo estamos empezando a entender cómo funciona el cerebro, hay evidencias que sugieren que, al entrenar la empatía en la escucha, se altera la actividad en el cerebro, dando lugar a un comportamiento más ético y altruista hacia los demás. Todo el mundo puede distinguir cuándo un líder está orientado hacia su propia carrera y beneficio o cuándo lo hace por el interés de beneficiar a toda la empresa y a la sociedad en su conjunto. Los líderes que buscan el beneficio de todos los participantes sociales, los *stakeholders*, son los más admirados a la larga.

## TOMAR DECISIONES DESDE UNA MENTE EQUILIBRADA

Como dice la profesora de Psicología de Harvard Ellen Langer: “La mayoría de nosotros vivimos el día a día sin reconocer las alternativas que tenemos y sin decidir activamente entre ellas”<sup>3</sup>. Esta falta de visión es resultado de un exceso de tensión psicológica por una dinámica de liderazgo instalada en torno a la presión, la prisa, la preocupación, la hiperactividad, la codicia o la competitividad excesiva. Estos comportamientos originados por el miedo y la rabia no solo afectan al estrés y al bienestar, también afectan a la toma de

decisiones. Es sabido el efecto negativo del estrés, a nivel cardiovascular, por ejemplo, pero no se había estudiado mucho el efecto en el cerebro en áreas clave, como la amígdala (importante para las emociones negativas, como la ira y el miedo) y la corteza prefrontal (que influye en el autocontrol y la toma de decisiones). Cuando el cerebro está en modo “reactivo”, por el estrés o la presión, está a la defensiva, y las interacciones con los demás corren el riesgo de articularse en torno a la evitación o a la confrontación.

Llama poderosamente la atención que haya tantos directivos a los que les parece bien tener a su equipo

**Estar plenamente presente –sentirse a uno mismo, notando la respiración, consciente de las emociones a medida que surgen y con la atención puesta en lo que se dice y cómo resuena emocionalmente– es fundamental para comprender y crear vínculos entre las personas**

constantemente bajo estrés, pero que luego quieren que sean creativos, eficaces y que colaboren entre sí. Químicamente es imposible, ya que el cerebro estresado están inmerso en cortisol, que es la hormona del estrés, cuando, para la creatividad y la colaboración, hace falta oxitocina, la hormona de la confianza y el vínculo. Los estudios publicados están empezando a descubrir cómo funciona la química del cerebro, pero lo que se conoce hasta ahora apunta a una relación entre la activación de la corteza prefrontal y la regulación emocional. Este proceso se vive como una toma de distancia entre uno y sus emociones que facilita una mejor toma de decisiones.

Tomarse el tiempo para gestionar el estrés, con prácticas como el *mindfulness* o mediante el ejercicio físico o el yoga (por nombrar algunos), puede ayudar a crear el espacio necesario para responder, en vez de reaccionar, a los desafíos y tomar decisiones desde una mente en equilibrio emocional.

Tener una mayor conciencia implica dejar de repetir patrones antiguos y fijarse activamente en cosas nuevas. Se trata de sentir el futuro que está emergiendo en vez de insistir en el pasado que se agota. Exige dejar a un lado las formas fijas con las que hemos aprendido a ver el mercado, la empresa o a los compañeros. Cuantos más cambios se perciben, >>>



## Reduciendo el malestar psicológico con 'mindfulness'

Huang y su equipo de la Universidad Chung-Shan de Taiwán<sup>4</sup> investigaron el efecto y las consecuencias de una intervención de *mindfulness* para reducir el malestar psicológico (*distress*) y la tensión laboral en los trabajadores de dos grandes fábricas taiwanesas.

Los investigadores analizaron cerca de tres mil empleados midiendo su malestar psicológico (ansiedad, depresión, trastornos del sueño, problemas de pareja y preocupaciones somáticas) y la tensión laboral (exigencia de trabajo y falta de control personal en el trabajo), y luego invitaron a los trabajadores con los más altos niveles de malestar y de tensión a participar en un curso de ocho semanas, el programa de reducción del estrés basado en *mindfulness* llamado MBSR<sup>5</sup>.

Se seleccionaron para el estudio 144 empleados (59 de ellos varones, predominantemente con estudios universitarios y de "cuello blanco", con una edad media de 42 años), que aceptaron participar y fueron asignados al azar al grupo que practicaría el curso MBSR o a un grupo de control en lista de espera. Los participantes fueron evaluados con las mismas medidas de detección originales y sobre las medidas de fatiga prolongada y del estrés percibido (lo impredecible, incontrolable y la sobrecarga que encontraron en sus vidas) a mediados de la intervención, después de la intervención y, por último, a las cuatro y ocho semanas tras la finalización del programa.

La intervención se realizó durante las horas de trabajo remunerado, y setenta y ocho de los participantes completaron con éxito el programa. Al finalizar el programa, los participantes del MBSR tuvieron mejoras significativas de los niveles de malestar psicológico (6.3 vs. 1.4), fatiga prolongada (9,6 frente a 2,0) y estrés percibido (2,5 frente a 0,9), en comparación con el grupo de control. Esas diferencias de grupo persistieron en cuatro semanas y ocho semanas de seguimiento tras el programa. El MBSR no mejoró significativamente la sensación de control de trabajo o exigencia de trabajo una vez controlados el sexo, la edad y la educación de los participantes.

Los resultados obtenidos demuestran que los empleados con malestar psicológico que participaron en un programa MBSR mostraron reducciones notables de la ansiedad, la depresión, el estrés y la fatiga. Pero, curiosamente, la mejora en el malestar psicológico no estaba asociada a cambios en su percepción de control de trabajo; es decir, el MBSR ayudó a los empleados a manejar con mayor habilidad sus emociones, incluso mientras su situación y carga de trabajo se mantuvieron sin cambios.

Hay que notar que el MBSR es un programa exigente, ya que, en este caso, solo el 54% de los inscritos lo completaron. Los estudios futuros tendrían que tratar este aspecto para mejorar la adhesión adaptando el contenido del MBSR más específicamente a las preocupaciones de los lugares de trabajo.

➤➤➤ más conscientes somos de cómo cambian las cosas dependiendo del contexto y de la perspectiva desde la cual son observadas.

Esta actitud requiere una nueva escucha y una nueva conversación. Cuando vamos siendo más conscientes, descubrimos que nuestro comportamiento organizativo está guiado por reglas, pero no gobernado por ellas: podemos explorar nuevas rutinas y nuevas relaciones, para así responder mejor a los cambios que ya están aquí.

## A MODO DE CONCLUSIÓN: 'MINDFULNESS', UN CAMINO HACIA UNA NUEVA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones que sobrevivan a los cambios actuales serán las que mejor se adapten al futuro emergente. Este proceso de adaptación precisa una intención clara por parte del liderazgo de mirar hacia el futuro con entusiasmo y conciencia, sabiendo que el cambio organizativo exige cambiar primero los hábitos y estilos de liderazgo.

Este nuevo liderazgo implica el entrenamiento de nuevas habilidades personales, como la práctica de *mindfulness*, que faciliten la resiliencia, fomenten la creatividad, mejoren la toma de decisiones y estimulen la empatía. Las mejores empresas para trabajar, las que mejor gestionen el talento, serán aquellas cuyos equipos estén entusiasmados. Ello implica que no solo hay que buscar la rentabilidad y retribuir adecuadamente, sino que también hay que ser responsables con el bienestar de los colaboradores y de la sociedad en su conjunto. Este es el gran reto del liderazgo del siglo XXI, recuperar el entusiasmo y hacer que el trabajo en una organización sea una fuente de bienestar para el planeta en su conjunto. ■

"El arte de estar presente. Cómo la práctica de 'mindfulness' puede recuperar el entusiasmo en las organizaciones".

© Planeta DeAgostini Formación, S.L.

## Referencias

1. *Listen, Learn and Lead*. Global Research 2015.
2. *UK Mindful nation. Report by the Mindfulness All-Party Parliamentary Group (MAPPG)*. Octubre de 2015 ([www.themindfulnessinitiative.org.uk](http://www.themindfulnessinitiative.org.uk)).
3. *Harvard Deusto Business Review*, número 168. Mayo de 2008.
4. Huang, S. L., Li, R. H., Huang, F. Y. y Tang, F. C. "The Potential for Mindfulness-Based Intervention in Workplace Mental Health Promotion: Results of a Randomized Controlled Trial". *PLoS one*, 10(9), e0138089, 2015.
5. MBSR son las siglas de un reconocido programa de reducción del estrés mediante *mindfulness*. Este entrenamiento se realiza en ocho semanas, y combina sesiones semanales con ejercicios personales de tipo contemplación y meditación. Es una intervención desarrollada en el Centro Médico de la Universidad de Massachusetts en los años 80 que se imparte en muchos países, entre ellos, también España.
6. Martín Asuero, A. *PlenaMente, Mindfulness o el arte de estar presente*. Planeta, 2015.