

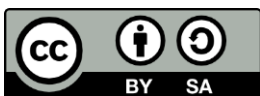
HACIA LA EMPRESA CONSCIENTE

Mindfulness aplicado a personas en el entorno laboral



David Hervás Sanz

2015



Esta obra es propiedad intelectual de David Hervás Sanz y se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional a través de la web www.organizacionconsciente.com

Para ver una copia de esta licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

ÍNDICE

ÍNDICE	3
1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1. Buscando El Dorado.....	4
1.2. ¿Qué es Mindfulness?	5
1.3. Utilidad de este trabajo.....	6
2. LA PERSONA INCONSCIENTE	8
2.1. El piloto automático	8
2.2. Mis personajes	9
2.3. Reaccionar o responder	10
2.4. Lo que me resisto a aceptar, persiste y duele	11
2.5. La tiranía del apego.....	12
2.6. Eustrés y distrés	12
3. LA PERSONA CONSCIENTE: CAMINO DE LA ATENCIÓN PLENA	14
3.1. Instrucciones y requisitos para la meditación	14
3.2. Actitudes para la meditación	17
3.3. La sabiduría del cuerpo	19
3.4. Una mente maravillosa.....	20
3.5. Mucho más que emoción	22
3.6. La inteligencia del corazón.....	24
3.7. El observador y la presencia.....	26
4. EL EQUIPO CONSCIENTE	28
4.1. Altruismo, empatía y compasión	28
4.2. Todos a una.....	30
4.3. Mindfulness interpersonal en el entorno laboral	31
4.4. Aprender a escuchar	33
4.5. Las palabras importan.....	34
5. LA EMPRESA CONSCIENTE.....	36
5.1. Relaciones empresariales conscientes	37
5.2. Liderazgo consciente	40
Epílogo	42
BIBLIOGRAFÍA.....	43

1. INTRODUCCIÓN

1.1. BUSCANDO EL DORADO...

Supongo que, como cualquier ser humano, siempre he aspirado a ser feliz. Algunas personas, me decían que alcanzaría la felicidad cuando consiguiera un buen trabajo y una posición económica desahogada. Otras, insinuaban que la encontraría cuando conociese a una persona adecuada para compartir mi vida. En 1999, un año más tarde de terminar mis estudios universitarios, tenía un buen trabajo y conocí a la que hoy es mi esposa. Sin duda iba por buen camino para ser feliz.

A mediados de 2012 comencé a meditar por casualidad. Asistí a una charla en la que explicaron los beneficios que reportaba hacer una pequeña meditación diaria. Como no tenía mucho que perder, comencé siguiendo las indicaciones que me habían dado, y desde entonces, adquirí una rutina de meditación diaria que, sin darme cuenta, empezó a convertirse en algo importante para mi equilibrio emocional y para mi capacidad de afrontar los problemas cotidianos. Al poco tiempo comprobé que solía reaccionar menos y en general no le daba tanta importancia a las cosas que no la tenían. Me sentía optimista y, por qué no decirlo, feliz.

Toda mi vida seguía exactamente igual salvo que cada día, durante algunos minutos, me sentaba en silencio y trataba de simplemente estar. Observaba con curiosidad el tipo de pensamientos que venían a mi mente y procuraba no engancharme a ninguno de ellos, sino más bien, dejarlos pasar *“como troncos que arrastra la corriente de un río”*.

A finales de 2012, después de trece años de vida en común, mi matrimonio llegó a un punto muerto en el que todo parecía estar contagiado por la rutina. La dependencia mutua nos entristecía y comprendimos que estábamos atravesando una crisis de pareja.

A principios de 2013 en mi trabajo comenzaron a oírse rumores de cierre, la empresa no estaba bien económicamente y fui informado de que mi puesto de trabajo corría peligro.

¿Había servido de algo todo mi esfuerzo por ser feliz? En pocos meses, mi pareja y mi trabajo parecían tener fecha de caducidad. Me encontraba lógicamente preocupado, pero por algún extraño motivo, no me había derrumbado, ni siquiera me sentía especialmente triste.

Confiaba en que mi matrimonio seguiría o no, pero lo que sucediera sería fruto de un acuerdo entre personas maduras, y en todo caso sería lo mejor para

cada uno de nosotros. El tiempo diría si debíamos seguir juntos o no. Yo mismo me sorprendía de la aparente frialdad con la que enfocaba este tema.

En el terreno laboral finalmente fui despedido en noviembre de 2013, y lejos de verlo como un grave problema, comprendí que este aparente revés, en realidad me estaba abriendo la puerta a trabajar en algo en lo que me sintiera realizado, así como a aprender de todo lo que estaba sucediendo a mí alrededor.

Ahora, tres años más tarde, sé que desde que empecé a meditar estaba aplicando en mi vida uno de los pilares básicos del Mindfulness: la práctica formal o meditación. Ahora, comprendo lo mucho que me han ayudado a afrontar todos esos procesos vitales aquellos minutos diarios de silencio interior. Ahora, sigo felizmente casado y disfruto de mi trabajo. Ahora, percibo mayor coherencia entre lo que pienso, lo que digo y lo que hago. Ahora, sé que no he llegado a ningún sitio, sino que mi pretendida meta de ser feliz, sólo se alcanza momento a momento, en cada instante, ... Ahora.

1.2. ¿QUÉ ES MINDFULNESS?

La práctica de Mindfulness, que en español se ha venido traduciendo como *Atención Plena* o *Conciencia Plena*, tiene su origen en los trabajos para la reducción del estrés desarrollados por el médico estadounidense Jon Kabat-Zinn, el cual estudió durante años algunas de las tradiciones religiosas y filosóficas orientales más importantes como el Zen, el Budismo o el Yoga. Kabat-Zinn desarrolló un sistema de *Reducción del Estrés Basado en la Atención Plena*, REBAP (también conocido por sus siglas en inglés como MBSR) y demostró los beneficios que reportaba a la salud de sus pacientes la práctica meditativa sin necesidad de que estuviera asociada a ninguna corriente religiosa o espiritual concreta.

Posteriormente otros médicos han demostrado la capacidad de la práctica de Mindfulness para reducir la ansiedad, la tensión arterial, los riesgos de infarto de miocardio y de accidente cerebrovascular.

Diversos estudios psicológicos han señalado en repetidas ocasiones su influencia positiva en el estado anímico, el sentimiento de bienestar general de las personas y la mejora de los niveles de autocontrol y la capacidad de adecuar nuestras respuestas a lo que sucede a nuestro alrededor.

Por su parte, desde las neurociencias se viene comprobando que la práctica de la atención plena estimula la neuroplasticidad, esto es, la capacidad de crear nuevas conexiones neuronales, lo que significa que podemos aprender y cambiar hábitos de pensamiento de forma premeditada independientemente de nuestra edad.

Por último, en el campo de la genética molecular se ha llegado a la conclusión de que la práctica mindfulness estimula indirectamente la telomerasa, una enzima presente en células germinales (células madre y embrionarias), que permite el alargamiento de los telómeros. A mayor longitud de estas partes finales de los cromosomas más lento se vuelve el proceso degenerativo asociado al envejecimiento celular.

Muchas de las enfermedades comúnmente asociadas al estilo de vida occidental -originadas por el estrés, la ausencia de ejercicio físico y una alimentación inadecuada- pueden reducir su incidencia incorporando la práctica de Mindfulness a nuestra vida diaria. Por esta razón, son muchas las empresas que lo empiezan a introducir en los programas de fomento del bienestar y la salud de los trabajadores¹.

1.3. UTILIDAD DE ESTE TRABAJO

El presente documento es una propuesta de aplicación del entrenamiento Mindfulness a personas, equipos de trabajo, empresas y organizaciones en general, para ayudarles a conseguir sus objetivos personales, grupales y organizacionales de forma equilibrada y satisfactoria.

La metodología completa de incorporación del Mindfulness a una empresa excede con mucho los objetivos del presente trabajo. A los textos introductorios sobre cada uno de los temas tratados a continuación habría que añadirles material de apoyo como presentaciones, videos y audios, además del acompañamiento de un instructor-consultor.

Se trata pues de una formulación básica o inicial que debería ser completada en cada caso, adaptando los materiales de apoyo y el acompañamiento al tipo de empresa.

Se han organizado los diferentes epígrafes alrededor de cuatro capítulos:

- La persona inconsciente: en el cual se describen pautas habituales de comportamiento que dificultan el trabajo en las empresas.
- La persona consciente: donde se tratan las cualidades de una persona que trabaja y se relaciona con atención plena.
- El equipo consciente: con las claves para alcanzar una cohesión óptima, una comunicación fluida y sincera, así como relaciones significativas y enriquecedoras entre los compañeros de trabajo.

¹ Véase Heineken España (Pomares Alonso, 2014)

- La empresa consciente: en la que los diferentes equipos o departamentos funcionan armónicamente, se encuentran dirigidos por líderes conscientes y existe una responsabilidad socio-ambiental clara.

2. LA PERSONA INCONSCIENTE

Podemos definir la consciencia como la capacidad de darme cuenta de quién soy, de conocerme y comprender lo que me está pasando cuando me está pasando. Sólo puedo darme cuenta de lo que está aconteciendo si soy capaz de fijar mi atención y concentrarme en el momento presente. Ser consciente, nos abre todo un mundo de posibilidades. Por un lado, nos permite comprender cómo somos y por qué hacemos lo que hacemos. También nos permite relacionarnos con nuestro entorno de manera realista.

Pero ¿qué sucede cuando no somos conscientes? Recientes estudios² revelan que pasamos el 47% del tiempo que estamos despiertos en un estado en el que nuestra mente va y viene en un continuo proceso de divagación, normalmente involucrada en eventos pasados o en proyecciones a futuro. Además, se ha comprobado que en general, mientras estamos en ese estado de mente divagante nos sentimos más tristes que cuando tenemos enfocada nuestra atención en una actividad concreta del momento presente. Ese estado, también se conoce como “mente de mono” y lo que nos sucede en esos momentos de inconsciencia lo vamos a ir viendo en los siguientes epígrafes.

2.1. EL PILOTO AUTOMÁTICO

¿Cuántas veces hacemos las cosas sin darnos cuenta? Desayunamos y no sabemos qué comemos, llegamos en coche al trabajo y no somos conscientes del recorrido que hemos hecho en carretera, nos lavamos los dientes mientras pensamos en cualquier cosa menos en la limpieza que estamos realizando con el cepillo en nuestra boca, redactamos un email mientras hablamos por teléfono con un cliente... En nuestra vida suele pasar a menudo que hacemos cosas de manera rutinaria, automática, mecánica... En definitiva, de forma inconsciente. Hay ocasiones en las que pasamos de una tarea a otra sin darnos cuenta de que hemos terminado la primera y nos disponemos a comenzar la segunda.

Toda esta actividad de la cual no somos conscientes parece estar dirigida por una especie de **piloto automático** que tenemos incorporado por defecto y que se encarga de mantener el rumbo sin plantearse hacia dónde vamos.

Una de las primeras actitudes que se cultivan al iniciar la formación en Mindfulness, es la de tratar de desactivar en la medida de lo posible los pilotos

² (Killingsworth, 2010)

automáticos. Es importante ser conscientes en cada momento de lo que nos traemos entre manos.

Si cuando estoy hablando con un cliente por teléfono concentro toda mi atención en esa conversación, la experiencia del cliente será óptima, al estar concentrado conseguiré responder a sus dudas de la manera más adecuada y en el menor tiempo posible. Además, al estar atento a todo, no sólo escucho lo que me dice, sino también cómo me lo dice, por lo que puedo obtener información adicional en base al tono y volumen de voz, el ritmo de la conversación, las pausas o silencios del cliente, etc.

Creemos que hacer varias cosas a la vez es un síntoma de mayor productividad pero lo cierto es que en cada momento tenemos una capacidad de atención limitada, y si repartimos la atención en dos o más actividades a la vez, sucederá una de estas dos cosas: o bien una de las tareas la realizaré de forma casi automática, en beneficio de la otra tarea, lo que incrementa la posibilidad de accidentes y errores en la primera; o bien repartiré equitativamente la atención, lo que sin duda incidirá en el tiempo que tardaré en completar ambas tareas. En muchas ocasiones, el tiempo total dedicado será igual o mayor al que hubiera dedicado si hubiera realizado consecutivamente una tarea y luego la otra. Sin embargo, el resultado será de menor calidad en cada una de las tareas realizadas simultáneamente, dado que se realizaron en el mejor de los casos con la mitad de nuestra atención.

2.2. MIS PERSONAJES

A menudo nos preguntamos: ¿Por qué siempre me pasa lo mismo con este compañero?, ¿Por qué no puedo comportarme delante de mi jefe como realmente soy? La respuesta está en los personajes que hemos ido creando a lo largo de nuestra vida y que forjan nuestra propia identidad (“yo”) a partir de dos ideas básicas: nuestra experiencia pasada, que condiciona las respuestas futuras, y la comparación con los demás (“los otros”), que nos lleva a cuestionarnos si somos peores, iguales o mejores que los demás para auto ubicarnos en una especie de ranking de valor personal.

Cada uno de esos personajes es nuestra respuesta al entorno. Con esa respuesta pretendemos obtener respeto, reconocimiento y sentirnos acogidos en el espacio que compartimos. Como lo normal es que nos movamos en diversos entornos -la familia, los amigos, el trabajo, la comunidad, etc.- solemos crear personajes adaptados a cada entorno. Por eso no es rara esa situación en la que dos personas que nos conocen de entornos diferentes, pueden llegar a discrepar sobre alguno de los “rasgos” que nos definen. Claramente están hablando de dos personajes distintos que representamos según el entorno.

Con el tiempo, el personaje que hemos forjado se vuelve una coraza que limita de alguna manera la posibilidad de actuar de forma diferente y por eso suele causarnos dolor.

No es por ello extraño que muchas personas se sientan atraídas por la posibilidad de cambiar de entorno laboral y buscar nuevas relaciones con un nuevo grupo de personas. Al hacerlo, tienen la posibilidad de volver a formar un nuevo personaje que no se vea lastrado por el pasado. Esto les da una sensación temporal de libertad, hasta que el nuevo personaje que van creando, comienza de nuevo a constreñir su forma de actuar.

La solución no está por tanto en “poner el contador a cero” cada cierto tiempo, pues los problemas que no solucionamos con unas personas, suelen aparecer recurrentemente en nuestras relaciones con otras nuevas. La clave está más bien en saber qué personaje me está lastrando, para poder limitar su influencia, quitarme su coraza y seguir actuando con pleno conocimiento y libertad.

En los entornos laborales suele suceder que, en base a una situación puntual concreta, se consolidan determinadas formas de relacionarse que son aparentemente inamovibles. En realidad, estamos asistiendo a la interacción de personas parapetadas en sus respectivos personajes lo que está impidiendo que las cosas puedan suceder o hacerse de otro modo. Sólo una toma de consciencia de los personajes que están actuando puede desbloquear ese tipo de relaciones enquistadas y dar paso a nuevas relaciones más sanas y enriquecedoras.

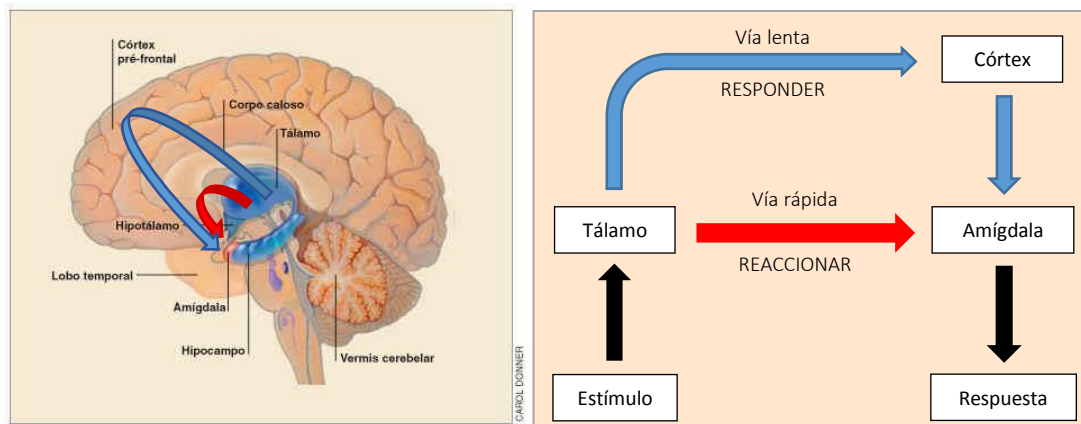
Es muy útil ser consciente de cuál es el personaje que me he formado y cómo condiciona la manera en que me relaciono con mis compañeros.

Mindfulness nos ayuda a ser conscientes de estos aspectos y a usar esa información a nuestro favor, para no perder la oportunidad de ser nosotros mismos en cada momento.

2.3. REACCIONAR O RESPONDER

Todos podemos intuir la diferencia de matiz que existe entre reaccionar y responder a una situación. En el primer caso estaríamos basándonos en nuestra experiencia previa para actuar de manera inmediata lo que da la sensación de rapidez y automatismo. Por su parte, responder parece estar asociado a la idea de menor rapidez y mayor reflexión. La respuesta es creada en este preciso momento para esta situación concreta sin “contaminación” del pasado.

Pues bien, en el ámbito neurológico, ambas actitudes tienen caminos diferenciados tal y como se explica en este esquema:



Como podemos observar, la reacción se produce cuando la información sensorial recibida en el tálamo, pasa directamente a la amígdala y de ahí se emite una orden concreta. Se trata de algo inmediato y poco elaborado. En cambio, una respuesta pasa del tálamo al córtex y de éste a la amígdala. Esta “vía lenta” nos permite evaluar la situación y producir una respuesta más elaborada. Incluso nos permite abortar la reacción automática que puede haber emitido la amígdala.

La práctica continuada de Mindfulness desarrolla y fortalece la zona del córtex cerebral, de ahí que esté directamente relacionada con la mejora de nuestra capacidad para responder en lugar de reaccionar.

2.4. LO QUE ME RESISTO A ACEPTAR, PERSISTE Y DUELE

Hoy en día no es raro encontrar a personas que afirman sentirse frecuentemente agitadas, intranquilas, nerviosas o inquietas³. Todas esas situaciones de estrés, insatisfacción e infelicidad suelen estar causadas por una falta de correspondencia entre las expectativas personales -cómo queremos o cómo creemos que son las cosas- y la realidad. El trabajo, la situación económica y los problemas de la familia, especialmente de la pareja e hijos, son los principales motivos que aparentemente causan nuestra infelicidad, pero en el fondo lo que tienen en común todos esos problemas es que las cosas no son como nosotros consideramos que deberían ser.

Aquí tenemos un primer apunte de por dónde viene el sufrimiento a nuestra mente: Nos negamos a aceptar la realidad tal cual es. La negamos, y nos resistimos a la evidencia. Pero por más que negamos y nos resistimos, la realidad es tozuda y no cambia. De hecho, a una situación objetivamente desagradable, le estamos añadiendo un sufrimiento extra al resistirnos en lugar de aceptarla.

³ (Centro de Investigaciones Sociológicas, 2000)

En el terreno laboral pasa exactamente igual. El origen de la mayoría de nuestros problemas no está en el entorno, en la realidad que nos rodea, sino en nuestro interior, o más concretamente, en cómo afrontamos las cosas que nos suceden. Ciertamente es que muchas de las cosas que suceden en la organización escapan a nuestra voluntad y control, pero no es menos cierto que tenemos la gran baza de elegir cómo encajamos lo que pasa. Eso es lo que realmente sí podemos elegir y hacer.

No se trata de rendirse o no hacer nada para que las cosas cambien, sino más bien, aceptar cómo son ahora, comprenderlas y a partir de ahí, comenzar a trabajar en la línea de influir en la medida de nuestras posibilidades para que la realidad se parezca más a nuestra meta. De este modo lo deseable no sería quedarse bloqueado lamentando la realidad, sino aceptar la que es, para aprender de ella y buscar alternativas que me acerquen a mi objetivo.

2.5. LA TIRANÍA DEL APEGO

Una frase atribuida a Buda dice que “La raíz del sufrimiento es el apego”. En nuestra vida mostramos apego a cosas materiales, personas, cualidades físicas de nuestro cuerpo y situaciones de bienestar o seguridad. En las organizaciones las personas muestran apego a sus cargos, sus despachos, sus salarios y sus privilegios. Pero nos engañamos pensando que nuestra felicidad radica en el exterior. Apego es pensar que no podemos ser felices sin esos elementos formando parte de nuestra vida. Perder alguno de esos elementos “indispensables” para nuestra felicidad, o incluso el miedo a perderlos, nos genera un gran sufrimiento.

La clave para revertir esta situación es desprogramar nuestros apegos. El primer paso consiste en aceptar que todo pasa, todo cambia y nada permanece. Es ley de vida, por lo que, si aceptamos lo que no podemos evitar, estaremos liberándonos de la tiranía del apego. Bailar y disfrutar de cada canción sin temer el fin de la fiesta es la mejor manera de pasarlo bien.

2.6. EUSTRÉS Y DISTRÉS

Sabemos que las enfermedades crónicas que tienen su origen en el estrés, son la principal causa de muerte en los países desarrollados. Así mismo, se sabe que el estrés es la segunda causa de baja laboral en la Unión Europea. Pero lo que no todo el mundo sabe es que hay dos tipos de estrés: *eustrés* y *distrés*.

El eustrés, también conocido como “estrés positivo”, es la tensión interior que nos permite alcanzar nuestras metas, mantenernos activos y creativos.

Moderadas dosis de eustrés son adecuadas para desarrollar todo nuestro potencial profesional. Evolutivamente se justifica su presencia en momentos puntuales en los que precisábamos ponernos a salvo de algún peligro o realizar con eficacia y precisión una actividad concreta.

El distrés, que es al que normalmente nos referimos cuando hablamos de estrés, es por el contrario un elemento desequilibrante. Nos bloquea, nos angustia y nos impide vivir con normalidad. Frente al eustrés, el distrés se vuelve crónico y el nivel de tensión que implica no tiene justificación en base a las circunstancias presentes. Seguro que conoces a alguna persona que va todo el día “con la escopeta cargada” sin motivo aparente. Las personas que padecen distrés no suelen ser conscientes de encontrarse en un estado sostenido de tensión desmedida e injustificada.

Cuanto más atentos estamos a lo que sucede en nuestro interior, más fácilmente nos daremos cuenta de las situaciones que nos causan distrés y mejor lo combatiremos. Poner consciencia en estas situaciones es un gran remedio para bloquear la creciente espiral del distrés e incluso lograr minimizar su influencia.

3. LA PERSONA CONSCIENTE: CAMINO DE LA ATENCIÓN PLENA

La mayoría de los autores coinciden en que el Mindfulness o Atención Plena, se fundamenta en tres pilares: La práctica formal, la práctica informal, y la autoindagación.

La práctica formal es la meditación, ese momento de silencio y recogimiento en el que dirigimos nuestra atención al momento presente sin seleccionar nada en particular. Existen otros tipos de meditación -algunos asociados a prácticas religiosas concretas- pero la meditación mindfulness no precisa una creencia o trasfondo espiritual y, sin embargo, se trata de un ejercicio respetuoso y compatible con cualquier práctica religiosa.

La práctica informal, es la actividad de atención plena que desarrollamos en cada momento de nuestra actividad diaria. Ésta es especialmente útil en los entornos laborales, en los que los distractores y la “mente de mono” nos roban tiempo y limitan nuestra productividad. Estar atento a lo que estás haciendo y viviendo en el presente te permite centrarte y dar lo mejor de ti.

La autoindagación, es un ejercicio de permanente conexión con tu ser profundo, con aquello que realmente eres. Es también interés por conocerte, por saber cómo funcionan tu cuerpo, tu mente y tus emociones. Este tercer pilar también resulta muy importante para mejorar tu relación contigo mismo y con el resto de la organización.

Algunos autores, en lugar de referirse a práctica formal e informal, hablan de meditación formal y meditación informal. En nuestro caso usaremos preferentemente las denominaciones *meditación* y *práctica informal* para referirnos a una y otra actividad.

En los siguientes epígrafes aprenderemos a mantener una práctica mindfulness completa y equilibrada.

3.1. INSTRUCCIONES Y REQUISITOS PARA LA MEDITACIÓN

Como ya hemos dicho antes, se puede meditar de muchas formas, pero en nuestro caso, cuando hablamos de meditación Mindfulness nos referiremos a aquella observación del momento presente que se hace de manera reglada, adoptando una postura específica, y reservando un tiempo concreto del día para desarrollarla⁴.

⁴ (Simón, 2011)

Para meditar lo que haremos será observar de forma ecuánime las ideas que pasan por nuestra mente, las sensaciones que experimenta nuestro cuerpo y las emociones que surgen, sin juzgarlas, aceptándolas sean cuales sean, momento a momento.

Para observar de manera ecuánime, adoptamos la actitud de un observador imparcial y desapasionado. Si nos resulta más fácil, podemos imaginar la tarea de un notario que simplemente va dando fe de aquello que va observando sin vincularse a lo que ve.

Si detectamos que nos hemos enganchado a algún pensamiento, sensación o emoción y que hemos perdido la posición del “observador imparcial”, no nos enfadamos ni nos reprochamos el haberlo hecho. Simplemente aceptamos compasivamente nuestra pérdida de atención momentánea, no le damos la mayor importancia y volvemos a adoptar la posición del observador.

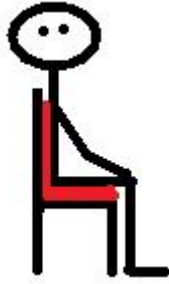
Al principio puede resultar más asequible practicar una variante de la meditación que es la meditación guiada. En este caso, una persona o una reproducción de audio, van llevando nuestra atención a aspectos concretos. Esto nos ayudará a sentirnos cómodos en la práctica. Con el tiempo nos resultará más fácil, en lugar de atender a un aspecto concreto, ampliar nuestra atención a toda la experiencia del momento presente sin selección.

Existen varias posturas corporales que permiten realizar una buena meditación mindfulness. Lo ideal es que cada persona pruebe y encuentre aquella que le resulte más satisfactoria. Estas son las posturas más usadas:

- Tumbado sobre alguna superficie firme. Mantenemos los brazos estirados a ambos lados del cuerpo con las palmas de las manos abiertas hacia arriba y con las piernas ligeramente separadas. El peligro de esta postura es que facilita la aparición de somnolencia, pero por lo demás, es una opción válida.



- Sentado en una silla de respaldo recto y asiento firme. En este caso apoyamos las plantas de los pies sobre el suelo y apoyamos las manos sobre las rodillas. Esta postura es muy adecuada para hacerla en la oficina o en alguna sala tranquila durante algún descanso.



- Sentado en el suelo usando un cojín de meditación con las piernas cruzadas y las manos sobre las rodillas o en el regazo.



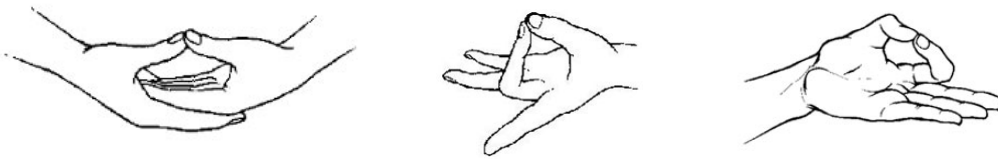
- De rodillas en el suelo usando un pequeño cojín o banquito de meditación para sentarnos, con las manos sobre las rodillas o en el regazo.



Es importante que independientemente de la postura que elijamos tengamos en cuenta los siguientes consejos:

- Elige un sitio y momento adecuados. Casi cualquier sitio vale, tanto en el interior de un edificio como en el exterior, pero es importante que puedas disfrutar de cierta tranquilidad y que evites las interrupciones. Si meditas en casa o en el trabajo, es aconsejable que lo hagas preferentemente en el mismo sitio, detalle que ayuda a crear el hábito y facilita la concentración.
- La espalda debe estar lo más recta posible, pero sin llegar a estar rígida.
- La cabeza mira siempre al frente y la barbilla se recoge ligeramente hacia el pecho.
- Los ojos permanecen cerrados o levemente entreabiertos fijos en un punto del suelo a un metro de distancia aproximadamente (esto último para las posiciones de sentado y de rodillas).

- Las manos pueden formar algunas figuras llamadas “mudras”. Los más comunes son los siguientes:



- Por último, indicar que la meditación está acotada en el tiempo, de tal modo que tiene un principio y un fin. Lo ideal es usar algún tipo de temporizador como la alarma de un reloj o de un teléfono móvil. El tiempo dedicado a la meditación varía en función de la experiencia de la persona y su capacidad de permanecer en la misma postura. Lo ideal es empezar por periodos cortos, de entre cinco y diez minutos, para ir alargando la práctica conforme nos vayamos sintiendo cómodos.

3.2. ACTITUDES PARA LA MEDITACIÓN

Si analizamos detenidamente las instrucciones que se han enumerado en el epígrafe previo, ya se puede intuir las principales “actitudes personales” que facilitan la meditación formal: aceptación, soltar, no juzgar, confianza, curiosidad, distensión, paciencia o compasión. Cuando las conozcas en profundidad, puede que estés de acuerdo en que además de ser esenciales para disfrutar de una meditación enriquecedora y plena, son actitudes muy útiles para guiarte en tu vida cotidiana. Mantener estas actitudes presentes es la mejor opción para no estar en “modo automático”, por muy complicada que se presente la jornada.

Aceptación: Se trata de reconocer la realidad tal cual es. No evitarla o rehuirla, sino permanecer con ella. Aceptarla, es una suerte de rendición momentánea, es reconocer que ahora las cosas son así. Al aceptar, aflojamos la tensión y convertimos aquello que nos resulta incómodo en un nuevo punto de partida, un espacio sobre el que comenzar a cambiar las cosas, si es lo que queremos.

Cuando meditamos, a veces nos asaltan pensamientos desagradables o tristes, sensaciones de incomodidad y/o de dolor, pues bien, aceptar, significa no luchar contra aquello que está viniendo a mi mente. Aceptamos lo que viene en este momento y nos mantenemos atentos sin engancharnos a esa idea o sensación.

Soltar: Muy ligada a la actitud anterior, soltar es desligarse de aquello a lo que nos aferramos inconscientemente: preocupaciones, expectativas, deseos, sufrimientos, etc. Es dejar que venga aquello que tenga que venir, y permitir que se vaya en cuanto haya hecho lo que tiene que hacer. Puede ser un

recuerdo agradable o desagradable, pero en cualquiera de los dos casos suelto y no me aferro. Renuncio a todo control de mis pensamientos y permito que vaya y venga cualquier visión.

No juzgar: Nuestro cerebro tiende a estar constantemente juzgando, analizando, etiquetando y clasificando todo. Esta actividad mental nos permite manejarnos en la vida, pero cuando no tiene una finalidad específica, la mente analítica es un obstáculo para acceder a la experiencia directa de vivir el momento presente. Por ello tratamos durante la meditación de no valorar el tipo de experiencia. Sea cual sea esta, la damos por adecuada y no entramos a juzgarla.

Confianza: Conforme vamos avanzando en la meditación, nos damos cuenta de que vamos teniendo mayor confianza en nuestro propio criterio y en nuestra capacidad para conocer y comprender todo lo que pasa en nuestro interior y a nuestro alrededor. Confiar es también asumir que todo tiene un porqué y un para qué. Todo pasa por algo, aunque no siempre lo entendamos, y de todo podemos aprender algo.

Mente de principiante: Se trata de una cualidad muy potente que nos permite acceder a la experiencia presente con la curiosidad y la apertura mental de aquella persona que observa algo por primera vez. Darnos la oportunidad de observar y experimentar “por primera vez” aquello que se presenta en este momento, nos permite tener la frescura de un niño y no basarnos en la experiencia previa que nos condiciona.

Distensión: Durante la meditación no es preciso emplear energía o esforzarse por cambiar lo que aparece. Como ya decíamos más arriba, se trata de permitir que suceda lo que está sucediendo tal cual, sin oponer resistencia.

Paciencia: La expectativa de tener una “buena meditación” nos presiona y nos impide justamente eso, tenerla, por eso debemos ser pacientes. Con el tiempo y la práctica, estaremos más satisfechos de nuestras sesiones de meditación. Del mismo modo, en los primeros minutos del tiempo de meditación puede que nuestra mente sea un torbellino de ideas complicado de acallar, pero si somos pacientes, comprobaremos como poco a poco vamos alcanzando un estado de mayor paz. Es como un vaso de agua turbia, que cuando lo dejas reposar, finalmente todas las partículas en suspensión terminan por depositarse en el fondo y el agua aparece limpia y clara a nuestros ojos.

Compasión: Es importante que nos pongamos a meditar con una actitud cordial y compasiva hacia toda experiencia. Ya sea exterior o interior, cualquiera que sea está ahí por algo, así pues, seamos compasivos con nosotros mismos y sintamos respeto y amor por toda la experiencia meditativa en su conjunto, independientemente de que haya momentos que nos resulten más o menos agradables.

3.3. LA SABIDURÍA DEL CUERPO

El cuerpo humano es ese lugar que habitamos durante nuestra vida. Los clásicos lo llamaban la casa del alma, en clara alusión a esa doble esencia material y espiritual. A menudo, nuestro cuerpo refleja nuestro estado de ánimo, y otras veces, es nuestro estado de ánimo el que se ve influenciado por nuestra condición física. Cuerpo y mente están pues íntimamente ligados, y nadie negaría hoy la necesidad de que exista un equilibrio entre ambos. La ergonomía viene desarrollando una labor fundamental en los entornos laborales para conseguir que nuestro cuerpo y, cada vez más, nuestra mente, no se vean perjudicados por las condiciones de nuestro puesto de trabajo y por el tipo de tareas que desarrollamos.

En nuestro cuerpo se dan cita sensaciones, pensamientos y emociones. Las primeras provienen del mundo físico. Las captamos a través de los sentidos repartidos por nuestro cuerpo. Esos estímulos pueden venir del exterior o pueden proceder del interior del propio cuerpo. Algo que a menudo nos pasa desapercibido es el hecho de que nuestro cuerpo vive siempre en el aquí y ahora. Para el cuerpo, pasado y futuro no tienen sentido, por eso es nuestro gran aliado a la hora de conectar con el momento presente, cosa que podemos hacer simplemente observando nuestra respiración.

Los pensamientos tienen su origen en la mente. Ésta, unas veces analítica, otras veces divagante y errática, siempre está dispuesta a etiquetar y clasificar todo. Los pensamientos se nutren de las experiencias pasadas y de sus proyecciones a futuro, de ahí que nuestra mente no sea partidaria de volver al momento presente, espacio en el que sólo tiene sentido si la estamos usando conscientemente para analizar algún evento en concreto.

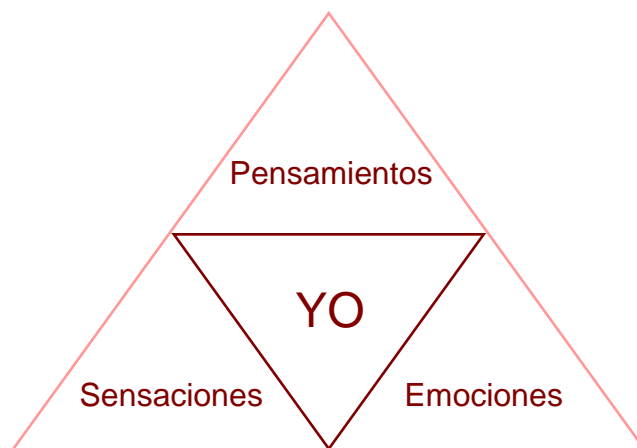
Por último, las emociones se producen a caballo entre el cuerpo y la mente. Son cargas de energía que combinan manifestaciones físicas y psíquicas.

Considerar que nuestro cuerpo es un mero soporte físico, es obviar la conexión que tiene con nuestra mente y por tanto perder la oportunidad de conocer cómo nuestra mente se manifiesta a través del cuerpo.

¿Alguna vez hemos tenido una jornada de trabajo muy estresante y después del trabajo hemos notado una gran rigidez en el cuello o en la mandíbula?

Es muy importante que aprendamos a escuchar a nuestro cuerpo, a cuidarlo y valorarlo, porque con frecuencia, las dolencias físicas están reflejando alguna anomalía a nivel psíquico, y al revés, la atención que ofrecemos a nuestro cuerpo puede aliviar la tensión de nuestra mente. Cuando observamos nuestro cuerpo fundamentalmente tenemos sensaciones de temperatura, tensión, movimiento y contacto. Aprendamos su lenguaje, pues el cuerpo siente, presiente, intuye y de alguna manera sabe lo que pasa.

La medicina occidental actual ha comenzado a aceptar esa visión holística del ser humano que la medicina oriental nunca olvidó. Ahora acepta la conexión entre sensaciones, pensamientos y emociones, y empieza a ver la enfermedad como un desequilibrio dentro de un sistema complejo e interconectado. Nadie cuestiona hoy la posibilidad de somatizar una situación concreta, también en el entorno laboral.



3.4. UNA MENTE MARAVILLOSA

Parece que una de las claves de nuestro éxito como especie ha sido nuestra capacidad de almacenar experiencias, relacionarlas, prever eventos futuros y seleccionar las opciones más satisfactorias. Nuestra mente es una herramienta maravillosa cuyos secretos, aún hoy, solo hemos descifrado en parte.

Pero no siempre estamos haciendo el uso que está previsto darle a esta preciada herramienta. A menudo nuestra mente se enfrasca en una suerte de “bricolaje mental”, que no tiene otra finalidad distinta que la de mantenerse ocupada. Cavilaciones sin fin y preocupaciones en las que nuestra mente se encuentra cómoda, y que nos alejan del momento presente.

Debemos advertir que esa mente y nosotros, que tenemos la capacidad de observarla, no podemos ser la misma cosa. Es tarea nuestra advertir cuándo la mente está actuando de forma autónoma, preocupándose por cosas que poco o nada tienen que con el momento presente.

Curiosa afición esa de “preocuparse”. Es una de las favoritas de nuestra mente. Preocuparse es ocuparse con antelación, algo que en la mayoría de las ocasiones carece de sentido, pues la probabilidad de que suceda algo o lo contrario, está tan equilibrada, que difícilmente podemos anticiparnos. Sin embargo, dedicamos gran parte de nuestra energía y tiempo a “ocuparnos” de cosas cuya probabilidad no podemos asegurar que sea precisamente alta. En

lugar de sacar el máximo partido del aquí y ahora, renunciamos a enfocarnos en el momento presente y nos dedicamos a divagar entre el pasado y el futuro.

No digo con esto que el análisis de lo ocurrido o la previsión de lo que puede pasar sea algo irrelevante o innecesario. Lo que considero pertinente es realizar estas tareas de análisis y previsión de manera consciente, cuando toca, y a partir de ahí, concentrar todo nuestro potencial en el único momento en el que realmente podemos desplegar nuestra actividad: el presente. Estar constantemente analizando y haciendo previsiones es el camino más directo a la parálisis, tanto en el plano laboral como en el personal.

Conforme vamos conociendo el funcionamiento de nuestra mente, advertimos una realidad en la que no siempre reparamos: nuestros pensamientos dirigen nuestra vida. Cuando en repetidas ocasiones adoptamos la misma decisión, se va creando lo que llamamos un patrón de pensamiento. Con el paso del tiempo la mente “aprende”, lo que a nivel neuronal se traduce en que una serie de enlaces neuronales se fortalecen a base de usarlos repetidamente. Por eso las respuestas empiezan a ser más automáticas y menos reflexivas. Este hecho que nos aporta rapidez, tiene el peligro de depositar nuestra confianza en que el estímulo actual es idéntico a los anteriores, a los cuales ya respondimos de la misma manera. Efectivamente, este mecanismo aporta rapidez, pero resta frescura y creatividad. Por ello se hace hincapié durante la meditación en la actitud de la “mente de principiante”, para forzar a nuestra mente a hacer un nuevo análisis y no dejarse llevar por la experiencia pasada. Salir de los patrones mentales nos libera del pasado.

Ese mecanismo por el cual se crean los patrones de pensamiento puede ser también usado a nuestro favor, ya que se ha demostrado que del mismo modo que nuestra mente construye de forma autónoma esos patrones en base a nuestra experiencia, nosotros también podemos de manera premeditada crear, ejercitar y fortalecer nuevos patrones. Los estudios sobre la plasticidad neuronal así lo atestiguan, y vienen a rebatir empíricamente la creencia de que a determinadas edades no se puede cambiar los hábitos y patrones mentales. Es cierto que es más fácil cambiar los patrones de pensamiento cuanto más reciente es su adquisición y fijación. No obstante, si repetimos y perseveramos en aquellos nuevos esquemas de pensamiento que queremos adoptar, poco a poco nuestros viejos patrones cederán, incluso aquellos que nos acompañan desde la infancia.

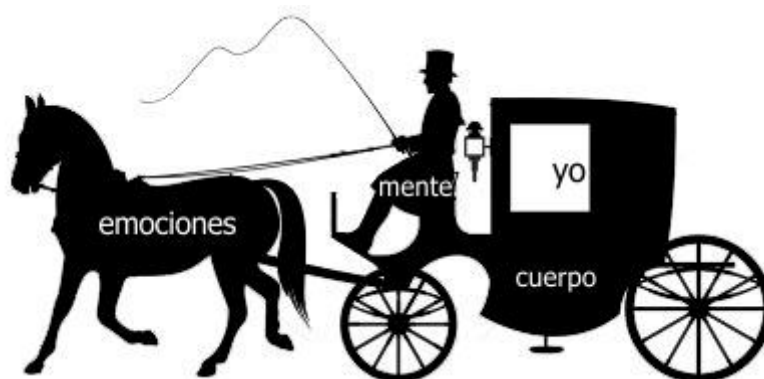
Todos tenemos en mente la imagen del compañero de trabajo cascarrabias al que nada le vale y a todo pone pegos. El hecho de que con el paso del tiempo determinadas actitudes se intensifiquen, no es ni más ni menos que la consecuencia de hacer uso una y otra vez de las mismas conexiones neuronales. A más uso, más proclive es nuestra mente a pasar por los caminos que ya conoce. De ahí que un patrón mental afianzado tras años y años de uso, a nuestra mente no le guste cambiarlo.

No obstante, Cuanto más cultives y te permitas los patrones de pensamiento que quieres tener, más pensamientos de esta índole surcarán tu mente, generando nuevas conexiones neuronales, y una espiral de progresivo bienestar y salud mental. Por ejemplo, los neurólogos han demostrado que en tan sólo ocho semanas de práctica meditativa continuada se producen nuevas conexiones neuronales y el fortalecimiento de determinadas zonas del cerebro asociadas con nuestra sensación de bienestar. Si repites de manera consciente y a diario, durante esas mismas ocho semanas, un nuevo patrón de pensamiento, puedes lograr afianzarlo en detrimento de otros.

Otra de las peculiaridades que tiene nuestra mente es su pretendida infalibilidad. Al ser una herramienta para tomar decisiones en base a la experiencia, trata de “cerrar filas” entorno a la fiabilidad de sus análisis. Pero la experiencia nos demuestra que no siempre acertamos en nuestros análisis y previsiones y esto normalmente se debe a que no tenemos ni la calidad ni la cantidad de datos adecuada para decidir.

Debemos admitir que una cosa es la realidad, y otra diferente es la imagen que tenemos de esa realidad. Las diferencias entre ambas se deben a la influencia de una serie de “filtros mentales” como son: nuestra cultura, ideas, miedos, creencias, hábitos y apegos, que nos hacen ver la realidad modificada. Si somos conscientes de ello, podremos apartar los filtros y acceder a una visión más directa y menos sesgada de la realidad. Si no somos conscientes, daremos por reales imágenes que son reflejos distorsionados de la realidad⁵.

3.5. MUCHO MÁS QUE EMOCIÓN



Una metáfora muy frecuente con la que se explica la complejidad de elementos que se dan cita en el ser humano es la que nos asemeja al conjunto compuesto por un carruaje, el caballo, el cochero y el pasajero. El carruaje sería nuestro

⁵ (Marquier, 2010)

cuerpo, el caballo las emociones, el cochero nuestra mente y el pasajero lo que podemos denominar alma, ser profundo o el observador⁶.

El carruaje, al igual que nuestro cuerpo, es nuestro soporte físico y debe ser cuidado y reparado para que no ocurra ningún accidente. El caballo es la fuerza motriz y debe ser igualmente atendido. Su ímpetu podría llevarle a desbocarse, por eso precisa del cochero que lo conoce y lo sabe dirigir. El cochero es pues el encargado de dirigir nuestra energía emocional con diligencia y seguir las indicaciones del pasajero que es quien sabe a dónde quiere ir.

Son muchas las relaciones entre esos cuatro elementos de la metáfora, pero una especialmente relevante es la relación entre el cochero y el caballo. De que esa relación sea fluida y cordial depende gran parte del resultado del viaje. Si el caballo se acelera y el cochero no es capaz de detenerlo, la cosa puede acabar en un accidente. Por temor a que se desboque, el cochero a veces traba sus patas, venda sus ojos o limita su alimento. Esto es lo que nosotros hacemos cuando reprimimos o negamos nuestras emociones. También podemos optar por darle la espalda a las emociones, obviar su existencia, pero entonces, ¿será el cochero el que tire del carro?

Ante esta visión, podemos concluir que es necesario atender a nuestras emociones y canalizar su energía para alcanzar nuestros objetivos. No parece sensato negarlas, reprimirlas o ignorarlas, pero tampoco dejarnos llevar por ellas. La clave está en reconocer su existencia y la energía que canalizan. Así, al observar nuestras emociones descubrimos el trasfondo del que se alimentan -normalmente pensamientos y creencias- y podemos empezar a “domarlas” y dirigir de manera adecuada todo su potencial.

Pero, ¿cómo reconocer nuestras emociones si a la mayoría de las personas no nos han enseñado a reconocerlas y gestionarlas adecuadamente?

Las emociones son estados del organismo que comportan cierta complejidad, ya que en ellas se ven implicados componentes fisiológicos (respiración, niveles hormonales, tensión sanguínea, etc.), cognitivos (procesos mentales conscientes o inconscientes) y conductuales (expresiones faciales, movimientos corporales, volumen y tono de voz, etc.).

En el entorno laboral resulta especialmente útil reconocer nuestras emociones para evitar dejarnos arrastrar por ellas y los problemas que ese “dejarnos llevar” puede ocasionar. Para ello debemos observar las manifestaciones físicas que se generan en nuestro cuerpo, así como las interacciones de éste con la mente. Al reconocer la emoción y ponerle nombre, no permitimos que esta nos lleve de manera inconsciente a donde no queremos llegar. Esa atención a la emoción nos ayuda a relacionarnos con las personas que nos

⁶ *Ibidem*

rodean de forma equilibrada y compasiva, sin caer en una emocionalidad incontrolada o visceral.

Las emociones desagradables sólo adquieren poder sobre nosotros cuando son desatendidas. Por eso es importante cuando detectamos una emoción que podría desequilibrarnos, seguir unos sencillos pasos para gestionarla y evitar así males mayores:

- 1.- Párate antes de seguir, para darte la oportunidad de observarte.
- 2.- Respira hondo y trata de serenarte llevando la atención a tu cuerpo.
- 3.- Toma conciencia de la emoción: ¿Qué es lo que siento? ¿Qué necesito?
- 4.- Acepta y permite que esa emoción esté ahí. Límitate a observarla.
- 5.- Muéstrate autocompasivo. No te culpes.
- 6.- Suelta esa emoción. Comprende que tú eres algo distinto y mucho más grande que ella.
- 7.- Actúa o no actúes, ahora puedes decidir con mayor claridad y equilibrio.

3.6. LA INTELIGENCIA DEL CORAZÓN

Nuestro corazón es mucho más que un músculo que bombea la sangre a todo el organismo, influye en la presión sanguínea, o produce cinco hormonas fundamentales para la vida.

El corazón es el primer órgano en formarse en el feto, comienza a latir de manera autónoma mucho antes de que se forme el cerebro, genera un campo electromagnético más potente que el de éste, y se encuentra directamente conectado a él por cuarenta mil neuronas y una tupida red de neurotransmisores, proteínas y células de apoyo. Gracias a estas conexiones tan elaboradas parece que el corazón puede tomar decisiones de manera independiente del cerebro⁷.

Están ampliamente documentadas cuatro tipos de conexiones entre el cerebro y el corazón⁸:

- Neurológicas, a través de impulsos nerviosos. Se da la particularidad de que el corazón es el único órgano del cuerpo humano que envía más información al cerebro de la que recibe de éste. Además, puede inhibir o activar determinadas partes del cerebro según las circunstancias.
- Bioquímicas, mediante hormonas y neurotransmisores. El corazón produce la hormona responsable de la homeostasis (equilibrio general

⁷ (Marquier, 2012)

⁸ *Ibidem*

del cuerpo), la cual inhibe la del estrés y estimula la conocida como hormona del amor (oxitocina).

- Biofísicas, a través de las ondas de presión del ritmo cardiaco y sus variaciones, el corazón se comunica con el cerebro y con el resto del cuerpo.
- Energéticas, mediante el campo electromagnético del corazón. Este campo es cien veces más potente que el del cerebro y se ha logrado cifrar su alcance entre dos y cuatro metros alrededor de nuestro cuerpo⁹. Ese campo energético, cuando tenemos miedo, frustración o estrés, se vuelve caótico y no sólo afecta a todo nuestro organismo, sino que además es perceptible por otras personas o animales que se encuentren a nuestro alrededor. ¿No podría esto explicar esas sensaciones de malestar o de tranquilidad que nos producen determinadas personas, a las que ni siquiera conocemos, con su sola presencia?

El corazón tiene, por así decirlo, una especie de cerebro que procesa la información de manera directa antes de que esta llegue al cerebro de la cabeza¹⁰. Los estudios realizados en el Institute of HeartMath apuntan incluso a la capacidad del corazón para intuir o anticiparse a algunos estímulos.

Podemos hablar por tanto de una inteligencia cardiaca, intuitiva y rápida que a menudo nos orienta en decisiones sin que sepamos muy bien cómo han surgido. Metáforas como *tener una corazonada* o *un palpito* adquieren una nueva dimensión a la luz de los resultados de las incipientes investigaciones de la neurocardiología. Aprender a conjurar esa inteligencia cardiaca en el trabajo y conocer la influencia de nuestro corazón en nuestros comportamientos puede ayudarnos a tomar mejores decisiones y entendernos un poco más.

Pero más importante que lo que puede hacer el corazón por sí solo, es lo que puede hacer en coordinación con el cerebro y otros sistemas del cuerpo. A la relación sincronizada y armónica del corazón con el resto del organismo se le ha llamado coherencia cardiaca. Si esa suerte de director de orquesta que es el corazón, marca un ritmo armónico, el resto del organismo será armónico. Si por el contrario los mensajes del corazón son caóticos, ese caos se extenderá al resto del cuerpo.

Se ha descubierto que la manera de incidir en nuestro corazón y en su campo electromagnético es a través de la respiración y las emociones, las cuales son capaces de originar campos energéticos muy diferentes dependiendo del tipo que sean.

Por eso es tan distinto trabajar a las órdenes de un jefe que consigue estimularte e ilusionarte a través de emociones expansivas, a hacerlo a las

⁹ Algunos estudios revelan que se puede realizar un electrocardiograma hasta a un metro de distancia del cuerpo.

¹⁰ (J.A. Armour, 1994)

órdenes de uno que te atemoriza y te estresa. Las consecuencias de una y otra situación son obvias.

Entrar en un estado de coherencia cardíaca cuando detectamos que nuestra respiración y nuestro ritmo cardíaco son rápidos y/o irregulares, es fácil si enfocamos nuestra atención en la respiración, lo que nos permite ralentizar y estabilizar progresivamente ambos.

En Mindfulness, la principal emoción que nos lleva por el camino de la coherencia cardíaca es la compasión. Con ella conseguimos sintonizar con nuestro corazón y, además, al situarnos en una gama de sentimientos expansivos y benevolentes, conseguimos que nuestro campo magnético repercuta en aquellos que nos rodean. Con ella entramos de lleno en el capítulo siguiente.

3.7. EL OBSERVADOR Y LA PRESENCIA

En la meditación tratamos de adoptar la posición de un observador que contempla de manera ecuánime y compasiva aquello que pasa por nuestra mente. También tratamos de evitar juicios o etiquetas, limitándonos a registrar y aceptar lo que sea que venga a este momento de consciencia.

En la práctica informal, a lo largo del día, también podemos adoptar esa posición de observador de aquello que pasa por nuestra mente o alrededor, y de mi interacción con cualquier acontecimiento.

Parece razonable afirmar que del mismo modo que un ojo no puede verse a sí mismo, el observador no puede ser a la vez el objeto observado. Por eso, cuando somos el “observador” vemos claramente que nosotros, que observamos pensamientos, sentimientos o emociones, no somos aquello que observamos. Se consigue así la desidentificación. Comprendemos que somos algo distinto y más grande, capaz de acoger todo aquello que es objeto de mi observación.

Cuando somos capaces de percibir los contenidos, sin perder de vista que lo hacemos desde la consciencia (el espacio que acoge dichos contenidos) es cuando comenzamos a estar en el estado de “presencia”¹¹. La finalidad del entrenamiento mindfulness es precisamente conseguir estar el mayor tiempo posible en presencia. Esa es la mejor posición para desarrollar cualquier actividad en el trabajo o fuera de él.

Estando presentes, la concentración es total y la claridad de nuestra mente nos permite dar lo mejor de nosotros mismos aquí y ahora.

¹¹ (Simón, 2011)

Cuando meditamos (práctica formal), estamos haciendo una especie de gimnasia mental. Nos ejercitamos en la observación para luego ser capaces de llevarla a la actividad cotidiana (práctica informal) bajo la misma actitud.

4. EL EQUIPO CONSCIENTE

En la actualidad es realmente raro que una persona que trabaje en una organización, lo haga de manera autónoma y sin precisar de la colaboración o coordinación con otras personas. Lo normal es que, independientemente del tamaño de aquella, siempre exista un grupo de varias personas con las cuales existe una relación laboral estrecha y continuada. Pueden ser áreas, departamentos, equipos, secciones, niveles, etc., y lo que les une puede ser tanto el espacio físico que comparten (oficina, taller, almacén, etc.), el tipo de labores que realizan (puestos, categorías, etc.), o los objetivos que comparten (proyectos, unidades de negocio, divisiones, etc.).

A lo largo de este capítulo incidiremos en aquellas actitudes de la práctica Mindfulness que son especialmente útiles para fomentar fructíferas relaciones de trabajo que permiten a los equipos alcanzar sus objetivos y las mayores cuotas de consciencia grupal.

4.1. ALTRUISMO, EMPATÍA Y COMPASIÓN

Hablar hoy en día de altruismo, empatía o compasión puede producir incredulidad, asombro o hilaridad. Algunas personas pueden ver estas palabras asociadas a concepciones morales que poco o nada tienen que ver con el día a día de las organizaciones.

Pero lo cierto es que actitudes como confianza, cooperación, respeto, altruismo, sinceridad, aprecio, solidaridad, compasión o empatía son las que han hecho florecer y han fortalecido las relaciones humanas a lo largo de la historia. Este tipo de actitudes permiten que las personas alcancen el suficiente grado de cohesión como para plantearse alcanzar objetivos comunes.

La historia suele hablar de tragedias, batallas, albores y ocasos de imperios, y parece como si toda nuestra evolución se hubiera basado en la lucha y la competencia, pero hay un sutil hilo conductor de nuestra evolución como civilización que no suele salir en los libros y que habla de cooperación y empatía.

Existen sobradas evidencias de los buenos resultados que se obtienen cuando se organizan jornadas de “team building” para la mejora de la comunicación y la cohesión de los equipos de trabajo. La compasión es un paso más allá, que aumenta los lazos y fortalece las relaciones. No revela debilidad, sino muy al contrario inteligencia y fuerza emocional. Desterremos pues las connotaciones equivocadas que relacionan estas actitudes con la *pena*, la *lástima* o la

debilidad, y aprendamos a usarlas en nuestras relaciones personales para alcanzar nuestros objetivos comunes.

En la década de los noventa, se descubrió que para nuestra mente percibir una determinada situación que experimenta otra persona, activa los mismos circuitos neuronales que se activan cuando esa situación la vivimos nosotros en primera persona. Las neuronas espejo son las responsables de que se produzca ese reflejo en nuestro cerebro de una situación que no experimentamos directamente. Nuestro aprendizaje o nuestra capacidad de empatizar con otros, tienen en común la participación de las neuronas espejo, las cuales nos unen a las otras personas formando una suerte de red invisible. Las neuronas espejo demuestran que verdaderamente somos seres sociales predispuestos a estar conectados y experimentar la compasión. El individualismo va en contra de nuestra propia naturaleza.

Desde una perspectiva mindfulness, empatía y compasión son conceptos muy similares, es ser capaz de acceder a lo que siente o experimenta otra persona para ver las cosas como esa persona las ve. Acaso la compasión incluiría además un matiz: el deseo de aliviar el sufrimiento del otro. No se trata de perder tu propia identidad ni de simplemente acceder a determinada información para aprovecharla en mi propio interés. Se trata de participar emocionalmente en sus sentimientos, evaluar cognitivamente la situación y aliviar su sufrimiento o celebrar su júbilo si es el caso.

Desde principios de los años noventa algunos autores habían venido hablando del concepto de *inteligencia emocional*¹². Esa y otras teorías posteriores sobre la inteligencia se apartan de la idea de una única capacidad medible y nos hablan de que existen en realidad inteligencias múltiples. Una de esas inteligencias es la inteligencia interpersonal, la cual nos permite entender a los demás y se basa en nuestra capacidad para gestionar las relaciones humanas y “ponernos en la piel del otro” para reconocer sus motivaciones, razones y emociones¹³.

Fomentar actitudes de compasión hacia uno mismo es un paso previo necesario para hacerlo luego hacia los demás. Primero mejora nuestra autoestima y después nos ayuda a mantener relaciones personales sólidas y fructíferas. Fomentar esas actitudes en un equipo de trabajo, mejora sustancialmente el clima en ese grupo y permite que cada miembro dé lo mejor de sí mismo en un clima laboral óptimo.

¹² (Goleman, 1996)

¹³ (Gardner, 2001)

4.2. TODOS A UNA

Los primeros homínidos, y de ahí los primeros homo sapiens, ya vivían en grupos, en familias. En ese sentido no eran muy diferentes a otras muchas especies de mamíferos. El individuo se identificaba plenamente con el grupo y no le cabía ningún grado de autonomía. Podemos decir que había coherencia y unidad en el grupo, pero separación de los otros grupos, tribus, etc. El individuo se sentía seguro en el seno del grupo.

Pero llegó un momento en el que la evolución de nuestra especie nos permitió independizarnos del grupo. En ese momento los antropólogos indican que debió desarrollarse la mente egoica. El ser humano aprendió a autoabastecerse, a diferenciarse y a no depender del grupo. Ese proceso de individualización fue sin duda un avance para nuestra especie.

Hoy en día esa actitud individualista, amparada en la libertad personal, es el nivel de conciencia más extendido. Es lógico que las personas defiendan su individualidad para evitar caer en el estadio anterior, esto es, diluirse en el grupo sin criterio propio, lo que sería un paso atrás evolutivo. Sin embargo, en los últimos tiempos presenciamos un nuevo fenómeno que parece apuntar a una nueva etapa evolutiva. Existen cada día más personas que desean vivir en comunidad, haciendo gala de su altruismo y cooperación, con la finalidad de crecer juntos desde una visión común. En ese sentido, no son uniones derivadas de la necesidad o de un cálculo del coste de oportunidad, sino fruto de una meditada y libre elección.¹⁴

Los grupos que surgen desde la individualidad, son grupos sostenidos por las transacciones de bienes, servicios, favores y prebendas que se realizan entre sus miembros. Lo que interesa al individuo es sacar el máximo partido de su relación con las diferentes personas que integran el grupo, contribuyendo lo imprescindible para que el grupo siga existiendo y no decidan prescindir de él.

En cambio, en los grupos que surgen desde este nuevo afán por compartir y alcanzar un objetivo superior para todos los miembros del grupo, cada individuo se esfuerza por colaborar con el resto y apoyarlos para que cada persona alcance todo su potencial y de esta forma el grupo se beneficie en su conjunto. No están tan pendientes del logro individual como del colectivo. Al estar todas las personas remando en la misma dirección y apoyándose, se alcanzan más fácilmente los objetivos comunes y la celebración del éxito es compartida por todos.

Puede surgir, según ha señalado repetidamente la teoría de juegos, el caso del “free-rider”, esa persona que, sin apoyar, aspira a beneficiarse del trabajo de los demás. Pero cuando la mayoría del equipo está atento y consciente,

¹⁴ (Marquier, 2010)

cuando existe una comunicación sincera, esas personas son rápidamente desenmascaradas y sólo les quedan dos posibles salidas, reconducir su actitud o abandonar el grupo, pues el resto del equipo va a impedir que sigan actuando de forma inapropiada.

Las relaciones que mantenemos con las personas que trabajan junto a nosotros pueden complicar nuestra vida y ser fuente de sufrimiento, o pueden ser fuente de entusiasmo, dinamismo y bienestar. En los grupos de trabajo ya constituidos podemos parapetarnos en nuestros personajes y mantener relaciones encorsetadas, o aceptar el reto de mirar a todas esas personas que trabajan con nosotros como facilitadores de nuestro crecimiento y aprendizaje. Unos nos servirán de apoyo en momentos difíciles, otros de estímulo para aprender, otros serán un reto por las dificultades que entraña relacionarse con ellos, pero de todos podemos aprender y a su vez, a todos podemos ayudar.

En los grupos de trabajo que empiezan a rodar, es deseable promover que los integrantes actúen desde el estado de presencia al que ya hemos hecho referencia en epígrafes anteriores. Pero para que la relación con el resto de las personas que integran nuestro entorno laboral sea realmente fructífera, no bastaría con estar abiertos y sin prejuicios a la experiencia presente desde la posición del observador (presencia). Existen dos estados que implicarían una mayor conexión con las demás personas: sintonía y resonancia.

Decimos que estamos en “sintonía” con otras personas cuando partiendo del estado de presencia ya descrito, somos capaces de captar el interior de la otra persona, su esencia más allá de sus personajes. Reconocemos al ser que realmente es, lo respetamos y valoramos.

Por otra parte, cuando nos referimos al fenómeno de la “resonancia”, a lo que estamos aludiendo es a actuar e interactuar en consonancia con lo que percibo de aquellas personas con las que estoy en sintonía. La resonancia es pues una llamada a la acción y a ser uno con la otra persona. Algunas profesiones precisan un grado de compenetración muy alto entre el equipo de trabajo. Pensemos, por ejemplo, en el equipo médico que realiza una operación de riesgo. Solo si existe resonancia entre todos los integrantes del equipo, la operación contará con las mayores posibilidades de éxito.

4.3. MINDFULNESS INTERPERSONAL EN EL ENTORNO LABORAL

A menudo, el estrés al que muchos estamos sometidos baja nuestro nivel de tolerancia y aumenta nuestra irritabilidad en el trabajo. Ya sabemos que a la hora de relacionarnos con las personas de nuestro entorno laboral podemos mejorar significativamente esas relaciones si ejercemos la atención consciente con presencia, sintonía y resonancia. No se trata de poner una intención

genérica o simplemente buena voluntad. Para hacerlo de manera sistemática se recomienda cultivar las seis cualidades del Mindfulness Interpersonal:

- **Apertura:** Muy relacionada con la mente de principiante, se trataría de ver a los compañeros de trabajo de un modo nuevo y limpio, aceptando las acciones y opiniones de los demás. Aceptando también los pensamientos o juicios que suscitan en mí los demás, y sabiendo que la mía es una opinión más, pero no la única posible o válida.
- **Empatía:** Consiste en ponerse en el lugar del otro, reconocer y experimentar sus sentimientos. Pero para ello primero debemos ser capaces de reconocer y sostener nuestros propios pensamientos, sensaciones y emociones. Además, aunque gocemos de una buena intuición para detectar lo que le pasa a los demás, es muy recomendable y muy sano preguntar a los demás cómo se sienten.
- **Compasión:** Íntimamente ligada a la actitud anterior, la compasión incluye además de la comprensión de la situación en la que está inmersa la otra persona, una voluntad o al menos un deseo de paliar el dolor o el sufrimiento. Todas las personas hemos sufrido a lo largo de nuestra vida desengaños, fracasos y pérdidas que pueden haber dejado en nosotros huellas difíciles de olvidar, incluso difíciles de comentar o compartir. Miremos pues compasivamente a la persona que tenemos delante, aceptemos que quizás su actuación y sus máscaras son su respuesta a ese dolor, y tratemos de actuar de la manera que más podría aliviar su pesar.
- **Bondad:** La actitud bondadosa hacia los compañeros no es ni más ni menos que desearles el bien. Sostener esa actitud con algunas personas puede resultarnos muy fácil mientras que, con otras, a causa de los conflictos latentes o evidentes que puedan existir, puede resultarnos más complicado. Para estimular la bondad hacia personas con las que no nos resulta fácil, se puede comenzar poniendo en práctica las tres cualidades anteriores (apertura, empatía y compasión). Poco a poco lograremos vencer nuestras propias barreras mentales.
- **Regocijo por el bienestar de los compañeros:** Es simplemente disfrutar con la alegría y la felicidad de los demás. Es pues, justo lo contrario a los celos, la envidia o el resentimiento. Tratemos de imaginar en su conjunto el esfuerzo o las vicisitudes que han rodeado la vida de esa persona y alegrémonos de que ahora le toca estar contenta.
- **Ecuanimidad:** Surge de la sabiduría, serenidad y estabilidad mental. Consiste en tratar a todas las personas consideradamente, con independencia de la experiencia que tengamos con cada una de ellas.

Si a pesar de cultivar estas seis cualidades, seguimos sin poder relacionarnos normalmente con alguna persona de nuestro entorno, al menos podemos ver esta relación difícil como una oportunidad para tomar conciencia de la incomodidad que me produce, sin reaccionar o evitar las situaciones. También podemos observar cómo reacciona mi cuerpo, en qué zonas se reflejan mis emociones y de qué tipo son (incomodidad, miedo, ira, etc.). Quizás incluso podamos comprender qué intrincados mecanismos mentales nos impiden conectar. Al final, puede que solo podamos constatar la distancia entre nuestras posturas o la imposibilidad de que haya algún acercamiento en este momento. Sólo estando atentos a nuestro interior y a nuestro entorno podremos tomar las decisiones más adecuadas.

Recordemos que nadie puede ver en los demás aquello que no existe previamente en su mente. Aceptar esto, puede ayudarnos a comprender muchos comportamientos inexplicables de los demás.

4.4. APRENDER A ESCUCHAR

Pasamos gran parte del día comunicándonos con los compañeros de trabajo, clientes y proveedores. Conversamos con una persona mientras lo hacemos con varias más a través del móvil o del ordenador, y a menudo no somos conscientes ni de lo que estamos diciendo. A veces nos cuesta encontrar tiempo para escuchar lo que alguien de nuestro equipo tiene que decirnos. Intercambiamos información como autómatas. Mantenemos conversaciones superfluas con gente por la que no tenemos el mayor interés y sonreímos mientras interiormente nos sentimos vacíos. Todas estas conductas nos son demasiado familiares en el trabajo.

Escuchar con atención plena, es fundamental para lograr una verdadera comunicación y va más allá de las técnicas de escucha activa al uso. Para empezar, deberemos situarnos en el modo “**presencia**”, atentos a los estímulos externos y a los internos, suspendiendo nuestros juicios, interpretaciones y suposiciones. Desde ahí, accedemos al modo “**sintonía**” para profundizar en las palabras, los gestos y los silencios de aquella persona que se dirige a nosotros, así seremos capaces de acceder al lugar del que brotan esas palabras. Respetar tanto las palabras como los silencios, permite que las personas se expresen conectando con su propia coherencia cardíaca. Pocas cosas hay tan molestas como que no se respeten nuestras pausas o silencios y nos corten o completen las frases.

Conforme vamos avanzando en el arte de la escucha, comprobamos que a menudo no oímos sino el ruido mental que se genera en nuestro interior en respuesta a aquello que nos dicen. Ser conscientes de la modificación del

mensaje que se produce al atravesar nuestros filtros mentales nos ayuda a ir poco a poco mitigando su efecto, para escuchar cada vez de forma más nítida y pura lo que está siendo dicho.

Los principales distractores de la escucha son:

- Desatender mi cuerpo por hambre, sed, sueño, etc.
- Desatender mi entorno físico por frío, calor, ruido, mal olor, humo, etc.
- Engancharme en distracciones externas como televisión, radio, móvil, etc.
- Engancharme en mis narraciones mentales y pensamientos erráticos.
- Simultanear la escucha con otros pensamientos no relacionados con ella.
- La interferencia de mis propias emociones al procesar lo que escucho.
- Resistencias o prejuicios sobre el tema o la persona que está hablando.

Nuestro gran aliado para escuchar es el silencio: interior, el de la mente, y exterior, el de nuestra boca.

4.5. LAS PALABRAS IMPORTAN

Sabemos que un relato de una experiencia puede emocionarnos tanto como si estuviéramos viviendo en primera persona esa experiencia. Las culpables de esa capacidad que tenemos los humanos de sumergirnos mentalmente en una situación ajena son, como ya hemos comentado, las neuronas espejo.

Las palabras tienen un gran poder y el cuidado que pongamos al usarlas debe estar en consonancia con ese poder. Hablar desde la inconsciencia es algo que todos hacemos en muchos momentos de nuestra vida, también en el trabajo, sin reparar en las consecuencias que nuestros mensajes tienen en las personas que los reciben.

Nuestro nivel de consciencia y nuestro lenguaje son paralelos. Para conseguir que lo que decimos sea realmente lo que queremos decir, debemos estar atentos a aquello que realmente quiere ser dicho. Nada mejor que situarse en el estado de presencia y dejar que nuestro mensaje brote.

En el trabajo es normal confrontar pareceres con otros compañeros. A veces nos creemos dialogantes cuando en realidad lo que hacemos es discutir. La diferencia entre dialogar y discutir está en la posición desde la que partimos. Cuando discutimos, partimos del convencimiento de que mi visión es cierta, correcta, más adecuada, etc., por lo tanto, parto con una idea prefijada, no tengo ninguna voluntad de cambiarla, y mi objetivo es convencer a la otra

parte, cambiar sus postulados por los míos. En cambio, cuando dialogamos no tenemos ningún objetivo de partida distinto del de averiguar y comprender lo que la otra persona tiene que decirnos, luego se trata de un proceso de intercambio de visiones con un final abierto: puede que yo convenza, puede que me convenzan a mí, o puede que ambas partes nos convenzamos recíprocamente y entonces lo que busquemos sea una síntesis de nuestros postulados.

En el siglo III a.C. el Canon Pali, un antiquísimo texto budista, hacía referencia al “Hablar Correcto”¹⁵, uno de los ocho preceptos fundamentales del budismo para alcanzar la iluminación. El hablar correcto requiere:

- abstenerse de mentir
- abstenerse de calumniar o difamar
- abstenerse de hablar irrespetuosamente
- abstenerse de frivolar

A estos consejos universalmente compartidos por casi todas las religiones, la moral y la ética, podemos añadir otras situaciones en las que hacemos un uso inadecuado de la palabra, como cuando:

- Hablamos sin haber escuchado antes.
- Hablamos para herir, criticar o desde la ira.
- Hablamos demasiado.
- Hablamos sin vocalizar o sin preocuparnos de ser entendidos.
- Hablamos con un vocabulario no adecuado al contexto.
- Hablamos sin mirar a los ojos.
- Hablamos para tener razón.
- Hablamos de quien no está presente.

Si en las conversaciones que mantenemos habitualmente en nuestras empresas evitásemos estos malos usos, seguro que cambiarían, y mucho, el tono y la temática de nuestras conversaciones.

¹⁵ (Bhikkhu, 1996)

5. LA EMPRESA CONSCIENTE

Al igual que en el caso de las personas y de los equipos de trabajo, las empresas y, en un sentido más amplio, cualquier tipo de organización, pueden caer en las trampas de la inconsciencia. No estamos diciendo nada nuevo. Si observamos detenidamente, en cualquier empresa se está actuando inconscientemente cuando:

- Se hacen las cosas en modo “piloto automático” sin reflexionar hacia dónde le llevan sus acciones y que consecuencias tienen.
- Se identifica con determinados clichés o estereotipos, se encasilla en un único estilo de trabajo o de hacer negocios, y no es capaz de salir de ahí y reinventarse.
- Se hacen las cosas del modo tradicional “porque siempre se han hecho así”, sin valorar los cambios que podrían generar una mejora en los productos, servicios, la calidad, etc.
- Se reacciona ante cualquier situación de manera precipitada basándose sólo en las experiencias previas y no dando tiempo a analizar la situación actual por si precisa de una respuesta diferente.
- Se niegan los problemas en lugar de comprenderlos y afrontarlos.
- Se producen resistencias pueriles a los cambios que se producen en el entorno empresarial de forma constante e inevitable.
- Se genera un clima de trabajo “distresante” y agobiante en el que la presión acaba con la paciencia y la salud de las personas.

Estas situaciones son sólo algunos ejemplos muy frecuentes en empresas de todo tipo, pero en absoluto agotan la casuística de “inconsciencia organizacional”.

Para conseguir que una empresa emprenda el camino hacia la consciencia es preciso actuar en diferentes ámbitos:

1. **Fomentando la consciencia individual en las personas que la integran.** En este sentido, nada mejor que ofrecer a los trabajadores una formación inicial en Mindfulness para que cada uno pueda ir dando pasos que mejoren tanto su relación con el trabajo, con su puesto de trabajo, sus compañeros y sus clientes, como su estado general de salud y de bienestar. Muchos agradecerán tanto o más la mejoría en el entorno familiar, que la propia del entorno laboral.
2. **Fomentar relaciones respetuosas y conscientes entre los trabajadores y entre los diferentes equipos o departamentos.** Una

vez puestas las bases para el autoconocimiento y el autocontrol de cada persona, será relativamente sencillo profundizar en las claves para mejorar el clima del grupo. Los equipos más creativos, más eficientes y que mejores resultados obtienen, son aquellos que están cohesionados y en los que impera el respeto, la cordialidad, la colaboración, el apoyo mutuo o la empatía.

3. **Mantener relaciones respetuosas y conscientes con el entorno social y medioambiental.** Una organización no estará equilibrada si cuida a sus trabajadores y las relaciones entre éstos, pero olvida cuidar sus relaciones con el exterior, esto es, sus proveedores, clientes, competidores, el medio ambiente y la sociedad en general.
4. **Disponer de un equipo de líderes conscientes que garanticen la correcta implantación a todos los niveles.** Al final, las empresas las hacen las personas, y son reflejo de sus actuaciones. El liderazgo consciente y comprometido es capaz de mantener el rumbo y lograr la total transformación de la organización. Las acciones que no estén respaldadas por este tipo de liderazgos, se quedarán en medidas cosméticas, en meros deseos, intentos o ilusiones, y difícilmente llegarán a fraguar y a transformar al conjunto de la empresa.

A lo largo de los capítulos tres y cuatro de este trabajo, hemos ido desarrollando algunos de los aspectos en los que podemos incidir para fomentar la consciencia individual y colectiva, que son los ámbitos uno y dos, aludidos en el párrafo anterior, en los que debemos incidir para lograr una empresa consciente. Tocaría ahora hablar de los ámbitos tres y cuatro, a los que dedicaremos los últimos epígrafes.

5.1. RELACIONES EMPRESARIALES CONSCIENTES

El abanico de relaciones que mantiene una empresa con su entorno está básicamente constituido por los siguientes actores:

- Financiadores
- Proveedores
- Clientes
- Aliados y colaboradores.
- Competidores
- Administraciones públicas
- Ámbito social circundante.

- Medio ambiente en el que incide su actividad.

Las mismas pautas que rigen las relaciones conscientes entre las personas que trabajan en la empresa, son las que deben guiar las relaciones con cada uno de los “puntos de contacto” con el exterior. Siguiendo este razonamiento, la empresa debe buscar el equilibrio, el respeto y la empatía en todas y cada una de sus relaciones. De poco sirve que nuestra empresa sea modélica en su cuidado del medio ambiente, si “exprime” a los proveedores o introduce cláusulas abusivas en los contratos con los clientes.

Estamos acostumbrados a ver cómo muchas empresas se esfuerzan por aparentar que son intachables en su actuación, invirtiendo importantes sumas de dinero en actividades de responsabilidad social empresarial o corporativa, mientras al mismo tiempo sobrexplotan los recursos naturales, evaden impuestos, discriminan a los trabajadores, o contratan mano de obra infantil. Si se quiere lograr una verdadera transformación hay que fomentar las buenas prácticas en todos los ámbitos, dando pequeños pasos, poco a poco, pero creciendo de manera equilibrada y consecuente.

Muchas personas opinarán que el sistema económico actual, regido por la competitividad y el ánimo de lucro, impide que puedan existir empresas conscientes. Pero la realidad nos muestra cada día nuevos ejemplos de empresas que actúan en el mercado, son rentables y, al mismo tiempo, son conscientes de su responsabilidad en los diferentes ámbitos.



Un claro ejemplo de este tipo de empresas lo constituyen las reunidas en torno al movimiento internacional denominado “Economía del Bien Común”¹⁶. Este movimiento presente en Europa y América Latina, propone superar la dicotomía entre capitalismo y comunismo, apostando por una economía de mercado en la que la competitividad y el ánimo de lucro se sustituyan por la cooperación y la contribución al bien común. Más allá de lo fácil o difícil que pueda resultar lograr ese cambio, lo cierto es que han conseguido que muchas empresas, casi dos mil en todo el mundo, comiencen a apostar por este modelo de forma voluntaria.

Lo que la Economía del Bien Común propone en relación con las empresas es que éstas, junto a su balance económico, presenten un balance denominado “del bien común” que mide de manera sistemática cómo vive determinados valores la empresa en sus relaciones con aquellos que son o pueden verse afectados por su actividad. Los resultados se presentan en una matriz en la que aparecen en el eje horizontal cinco valores fundamentales, promulgados y defendidos por todas las constituciones de países democráticos (dignidad humana, solidaridad, sostenibilidad ecológica, etc.). En el eje vertical se sitúan los principales afectados por la actividad (Proveedores, trabajadores, clientes, medio ambiente, etc.). Para realizar el balance se van cruzando los diferentes

¹⁶ (Felber, 2012)

valores con cada uno de los ámbitos en los que incide la actividad empresarial y se van otorgando puntuaciones a cada indicador en cada casilla. Además, en la última fila aparecen una serie de criterios negativos que restarían puntos en caso de existir situaciones que atenten directamente contra los valores fundamentales medidos. El resultado final es un número entre 0 y 1000 y nos permite comparar empresas de diferentes sectores o tamaños. En este caso en lugar de hacerlo en base a su balance financiero, lo hacemos en base a los puntos obtenidos que resultan de valorar los indicadores que revelan su grado de consciencia y de responsabilidad.

El movimiento de la Economía del Bien Común propone que las empresas que más contribuyen al bien común, esto es, que mejores puntuaciones tienen en su balance, deben obtener beneficios legales y fiscales que de alguna manera reconozcan y promuevan sus buenas prácticas.

<p style="text-align: right;">ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN Un modelo de economía con futuro </p>					
Valor ▾ Grupo de contacto ▾	Dignidad humana	Solidaridad	Sostenibilidad ecológica	Justicia social	Participación democrática y transparencia
A) Proveedores	 A1: Gestión ética de la oferta/suministros				90
B) Financiadores	B1: Gestión ética de finanzas				30
C) Empleados inclusive propietarios	C1: Calidad del puesto de trabajo e igualdad 90	C2: Reparto justo del volumen de trabajo 50	C3: Promoción del comportamiento ecológico de las personas empleadas 30	C4: Reparto justo de la renta 60	C5: Democracia interna y transparencia 90
D) Clientes / productos / servicios / otras empresas	D1: Relaciones éticas con los clientes 50	D2: Solidaridad con otras empresas 70	D3: Concepción ecológica de productos y servicios 90	D4: Concepción social de productos y servicios 30	D5: Aumento de los estándares sociales y ecológicos sectoriales 30
E) Ámbito social: región, soberanía, generaciones futuras, personas y naturaleza mundial	E1: Efecto social/ Significado del producto/ servicio 90	E2: Aportación a la comunidad 40	E3: Reducción de efectos ecológicos 70	E4: Orientación de los beneficios al bien común 60	E5: Transparencia social y participación en la toma de decisiones 30
Criterios – Negativos	Quebrantamiento de las Normas de trabajo OIT -200	Compra hostil -200	Gran impacto medioambiental a ecosistemas -200	Evasión de impuestos -200	No revelación de todas las participaciones -100

Recogemos este modelo por estar especialmente alineado con las propuestas que se hacen en este trabajo, por la similitud en los valores que promueve y por disponer de una herramienta muy clara y concisa capaz de devolvernos una fotografía completa de la situación en la que está la empresa. No obstante, serviría cualquier modelo análogo que se nos ocurra para mejorar el nivel de consciencia de la empresa y las personas que en ella trabajan.

5.2. LIDERAZGO CONSCIENTE

La gran recesión económica que vivimos desde 2008 ha llevado a muchos profesionales a preguntarse si era ésta una crisis económica o una crisis de valores. Desde el ámbito de las ciencias empresariales, se ha venido señalando en repetidas ocasiones que el propio modelo económico ha primado determinadas conductas y estilos directivos entre las élites que marcaron el rumbo de las empresas y el devenir de la economía.

Son muchísimos los libros y artículos que en los últimos años hablan de liderazgo¹⁷. En todos ellos se hace referencia de una u otra forma a la necesidad de redefinir el concepto de éxito empresarial y personal, así como la necesidad de que emerja un nuevo estilo de liderazgo más eficaz, en el que exista una clara conexión del líder con lo que llaman “su brújula interior”, “su ser esencial” o “su corazón”.

El líder que está triunfando en estos momentos es aquel que presenta numerosas habilidades de las encuadradas en la inteligencia emocional¹⁸. La preparación técnica y el coeficiente intelectual son características umbral a considerar como requisito previo, pero a mayor categoría profesional, menos pueden predecir la capacidad de liderazgo. Siguiendo a Daniel Goleman¹⁹, existen principalmente seis estilos de liderazgo:

ESTILO DE LIDERAZGO	RESONANCIA	EFECTO SOBRE EL CLIMA LABORAL	MOMENTO DE APLICACIÓN ADECUADO
VISIONARIO (O AUTORITARIO)	HACE AVANZAR A LA GENTE HACIA LOS SUEÑOS COMPARTIDOS	TREMENDAMENTE POSITIVO	CUANDO EL CAMBIO REQUIERE UNA NUEVA VISIÓN O HACE FALTA UN RUMBO CLARO
COACH	VINCULA LO QUE QUIERE LA PERSONA CON LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO	MUY POSITIVO	CUANDO HAY QUE AYUDAR A UNA PERSONA A CONTRIBUIR CON MAYOR EFICIENCIA AL EQUIPO
CONCILIADOR	CREA ARMONÍA AL CONECTAR A LOS INDIVIDUOS ENTRE SÍ	POSITIVO	CUANDO HAY QUE CORREGIR DESAVENENCIAS EN UN EQUIPO, MOTIVARLO O REFORZAR LAS CONEXIONES
DEMOCRÁTICO	VALORA LA APORTACIÓN DE LOS DEMÁS/ CONSIGUE COMPROMISO GRACIAS A LA PARTICIPACIÓN	POSITIVO	PARA CREAR CONSENSO U OBTENER VALIOSAS APORTACIONES DE LOS MIEBROS DEL EQUIPO
EJEMPLARIZANTE	MARCA OBJETIVOS APASIONANTES Y ESTIMULANTES	A MENUDO MUY NEGATIVO PORQUE SE APLICA MAL	CUANDO HAY QUE OBTENER RESULTADOS DE ALTA CALIDAD DE UN EQUIPO MOTIVADO Y COMPETENTE
DOMINANTE (O COERCITIVO)	ALIVIA LOS MIEDOS AL OFRECER UN RUMBO CLARO EN UNA EMERGENCIA	A MENUDO MUY NEGATIVO PORQUE SE EMPLEA MAL	EN UNA CRISIS, PARA PONER EN MARCHA UN CAMBIO RADICAL

¹⁷ (George, 2007) (George, 2012) (Goleman, 2013) (Kimsey-House, 2014)

¹⁸ (Goleman, 2013)

¹⁹ (Goleman, 2013)

Parece ser que no hay líderes de un solo estilo, sino que lo normal es que la misma persona presente varios estilos con matices. Todos los estilos de liderazgo pueden ser necesarios en determinadas circunstancias por lo que otra de las claves que se apuntan es que un buen líder debe ser capaz de asumir diferentes estilos de liderazgo y de adaptarse al momento presente.

Lo que Mindfulness puede aportar a esta capacidad de adaptación del líder es la consciencia, esto es, reconocer desde qué estilo de liderazgo está actuando y la situación que le lleva a ejercerlo. Sólo así podrá asegurarse de estar haciendo el mejor uso de cada estilo.

La inteligencia emocional, es una herramienta imprescindible para el líder de hoy, y sus capacidades se concretan en²⁰:

1. Conciencia de uno mismo.
2. Autorregulación.
3. Motivación.
4. Empatía.
5. Habilidades sociales.

Se sabe que la inteligencia emocional puede ser entrenada y desarrollada. A poco que nos fijemos, nos daremos cuenta de que la inteligencia emocional y el Mindfulness discurren por caminos paralelos que a veces se entrelazan y confluyen.

La empresa consciente precisa así de un líder igualmente consciente. Revisando lo dicho hasta ahora, podemos concluir que los principios que deben inspirar al líder consciente son:

- Conciencia de sí mismo y de las otras personas.
- Resuelven los conflictos y las diferencias de forma constructiva.
- Balancea y reequilibra los opuestos aparentes.
- No se atasca en dualismos innecesarios.
- Mantiene un fuerte compromiso y claridad de propósito.
- Encuentra el equilibrio entre las diferentes facetas de su vida.
- Construye una identidad comunitaria (“cultura de relaciones”).
- Abre caminos y oportunidades para los demás, en lugar de cerrarlos.

²⁰ (Goleman, 1996)

Pasamos casi un tercio de nuestra vida trabajando. Encontrarnos bien en el puesto de trabajo y conseguir desarrollar nuestra labor de la manera más sana y eficiente, son objetivos a los que ninguna empresa puede oponerse, por eso creo firmemente que promover la práctica de Mindfulness entre los trabajadores es una inversión a la larga muy rentable.

Los desafíos a los que se enfrentan nuestras empresas y nuestra sociedad sólo son superables desde una actitud más empática de todos nosotros. Hacen falta ojos nuevos para un mundo nuevo y esa nueva mirada será necesariamente desde el corazón.

En los últimos veinte años he trabajado en todo tipo de empresas, en diversos sectores, departamentos y con diferentes niveles de responsabilidad. En casi todas esas empresas siempre eché en falta algo, aunque no sabía qué. Ahora soy capaz de ponerle nombre: CONSCIENCIA.

BIBLIOGRAFÍA

- AA.VV. Editores: John F. Helliwell, Richard Layard, and Jeffrey Sachs. 2015.** *World Happiness Report 2015*. New York : Sustainable Development Solutions Network, 2015.
- Bhikkhu, Thanissaro, [trad.]. 1996.** Magga-vibhanga Sutta: An Analysis of the Path. 1996. SN 45.8.
- Brown, Kirk Warren y Ryan, Richard M. 2003.** *The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being*. abril de 2003, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 84(4), págs. 822-848.
- Centro de Investigaciones Sociológicas. 2015.** Barómetro Junio. [En línea] 2015. Estudio nº 3101.
- . **2000.** Condiciones objetivas de vida, bienestar subjetivo y calidad de sociedad. [En línea] 2000. Estudio nº 2.380.
- Constitución de Bután. Art. 9.2. Año 2008.** [En línea]
http://www.nab.gov.bt/en/business/constitution_of_bhutan.
- Davidson, R. J. 2010.** *Empirical explorations of mindfulness: Conceptual and methodological conundrums*. 1, 2010, Emotion, Vol. 10.
- Davidson, R. J., & McEwen, B. S. 2012.** *Social influences on neuroplasticity: Stress and interventions to promote well-being*. s.l. : Nature Neuroscience, 2012. págs. 689-695.
- Felber, Christian. 2012.** La Economía del Bien Común. Barcelona : Deusto, 2012.
- Gardner, Howard. 2001.** *Estructuras de la mente: La Teoría de las Inteligencias Múltiples*. Santafé de Bogotá, Colombia : Fondo de Cultura Económica, 2001.
- George, Bill. 2012.** Mindfulness helps you become a better leader. *Harvard Business Review*. 26 de octubre de 2012.
- . **2007.** *True North: Discover Your Authentic Leadership*. S. Francisco : Jossey-Bass, 2007.
- Goleman, Daniel. 1996.** *Inteligencia Emocional*. Barcelona : Kairós, 1996.
- . **2013.** *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona : Ediciones B, 2013.
- Instituto Nacional de Estadística. 2015.** Encuesta de Población Activa. [En línea] 23 de abril de 2015.
http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595.
- J.A. Armour, J.L. Ardell (Eds.). 1994.** *Basic and clinical neurocardiology*. New York : Oxford University Press, 1994.
- John F. Helliwell y otros, eds. 2015.** *World Happiness Report 2015*. New York : Sustainable Development Solutions Network para la ONU., 2015.

Killingsworth, Matthew A. and Gilbert, Daniel T. 2010. Science Mag. *A Wandering Mind Is an Unhappy Mind*. [En línea] 12 de noviembre de 2010.
<http://scholar.harvard.edu/files/danielgilbert/files/a-wandering-mind-is-an-unhappy-mind-killingsworth-the-ma-science-2010.pdf>.

Kimsey-House, Henry et al. 2014. *Coaching co-activo*. Madrid : Paidós, 2014.

Marquier, Annie. 2012. El corazón tiene cerebro. *La Vanguardia*. 14/03/2012, 2012.

—. 2010. *El maestro del corazón*. Barcelona : Ed. Luciérnaga, 2010.

ONU - Asamblea General. 2011. Resolución 65/309. [En línea] 19 de julio de 2011.
<http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/65/309>.

Pomares Alonso, A. 2014. Mindfulness y Trabajo. *Heineken España, pionera nacional en aplicar Mindfulness para promocionar la salud y felicidad de sus empleados*. [En línea] 30 de julio de 2014. <http://www.mindfulnessytrabajo.es/heineken-espana-pionera-nacional-en-aplicar-mindfulness-para-promocionar-la-salud-y-felicidad-de-sus-empleados/>.

Simón, Vicente. 2011. *Aprender a practicar Mindfulness*. Barcelona : Sello Editorial, S. L., 2011.