# Mindfulness: los beneficios de la atención plena

## Una actitud mindful amplía el campo de visión y promueve la adopción de nuevos enfoques, ya que desactiva los pilotos automáticos y el proceso de decisión gana en perspectiva.

17 de marzo de 2014

**Por Alberto Ribera y José Luis Guillén**

©IESE Business School

General Mills no es solo una gran corporación alimentaria norteamericana con más de 40.000 empleados, ventas por un valor de 17.000 millones de dólares y un centenar de marcas en su catálogo (entre otras, los cereales Cheerios y Golden Grahams o los helados Häagen-Dasz). También es un referente internacional en la formación de directivos y una empresa habitual en las listas que evalúan la excelencia en el liderazgo.

Parte de esa fama se debe a la adopción pionera de un programa basado en el cultivo de la atención plena o *mindfulness* que puso en marcha en el año 2006. Los resultados obtenidos, según manifestaron los propios participantes en el programa, fueron una mayor capacidad de escucha, más claridad en la toma de decisiones y un aumento de la productividad personal.

Otras grandes compañías, líderes en sus respectivos mercados, ya están aplicando también sus propios métodos basados en el *mindfulness*. Por citar solo algunas, Google, Procter & Gamble, Apple, Yahoo! o Unilever. Además, la investigación académica, tanto en psicología y neurociencia como en *management*, ha aportado rigor científico, superando una concepción errónea del *mindfulness* como fenómeno pseudorreligioso.

# Déficit de atención

El auge de esta tendencia tiene mucho que ver con la creciente dificultad que supone centrar la atención en un solo asunto viviendo, como vivimos, en la era del multitasking, los smartphones y las redes sociales. El bombardeo de estímulos, las constantes interrupciones o la creciente presión por hacer más con menos tienen repercusiones negativas sobre la productividad y el bienestar en el trabajo, al fomentar la dispersión mental, las conductas reactivas e incluso los estados de ansiedad y estrés.

En el IESE hemos llevado a cabo recientemente una investigación entre casi mil directivos para tratar de medir el impacto de este déficit de atención en su desempeño. Para ello, utilizamos dos escalas, la de excitabilidad exploratoria y la de impulsividad, ambas relacionadas con rasgos temperamentales como la hiperactividad, la dispersión, el déficit de atención y una elevada tendencia a la búsqueda de sensaciones, con dificultades para tolerar la rutina y el aburrimiento.

En la primera prueba obtuvimos que un 72% de los participantes presentaban un nivel “alto” o “muy alto” de excitabilidad exploratoria, lo que sugiere una elevada curiosidad y búsqueda de novedad. En la segunda, obtuvimos que un 45% mostraban también un nivel alto o muy alto de impulsividad, lo que denota un bajo control de las respuestas y poca predisposición a

©IESE Business School

la reflexión.

El mindfulness se ha revelado como una herramienta útil para liberar la mente de esa sobrecarga que impide concentrarnos al cien por cien en lo que hacemos. De ahí la conveniencia de introducirlo en el mundo de la empresa.

# ¿Para qué sirve el mindfulness?

Mediante la práctica de la atención plena al momento actual, se pretende alcanzar una visión desapegada de emociones y prejuicios, que permita al individuo desactivar sus pilotos automáticos y elaborar una respuesta más consciente y proactiva.

El proceso de gestión interna de los estímulos y, por tanto, nuestra respuesta varía según apliquemos la atención plena o no. El mindfulness permite desarrollar una serie de funciones cognitivas y ejecutivas, favorece un mayor grado de autoconciencia y facilita los procesos de regulación emocional, de modo que capacita al individuo para sustituir las respuestas automáticas por otras más conscientes.

Aunque suele confundirse el medio con el fin, vale la pena puntualizar la diferencia entre el mindfulness como técnica y como estado mental.

# Entrenar la atención

El cultivo de la atención es, precisamente, uno de los aspectos centrales de la práctica del mindfulness. Porque la buena noticia es que la atención se puede entrenar: es como un músculo que se fortalece a medida que se ejercita. Como explica el psicólogo Daniel Goleman en una entrevista, “advertir el momento en que nuestra mente empieza a divagar y llevarla, una y otra vez, hacia nuestro objetivo equivale mentalmente al levantamiento repetido de pesas”. Todo el esfuerzo que realizamos para reconducir la atención hacia lo que es relevante o prioritario tiene recompensa.

El cultivo o práctica de la atención se realiza promoviendo que la atención “descanse” centrándose en un único elemento u objeto, normalmente la respiración o las sensaciones del cuerpo. Cada vez que la mente tiende a divagar y se “desconecta” de ese elemento, el individuo debe volver a concentrarse en él. Esta práctica permite que la atención sea cada vez más estable y que las distracciones sean menos frecuentes.

Hay distintas técnicas para ejercitar y conseguir ese estado de atención y conciencia plena.

©IESE Business School

Todas tienen en común la búsqueda de un punto de anclaje al que regresar cuando nuestra atención empieza a divagar. Resulta obligada la referencia al programa de mindfulness más extendido a nivel internacional, el Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR), que en los años 70 empezó a desarrollar el doctor Jon Kabat-Zinn (Universidad de Massachusetts) en el ámbito clínico y posteriormente aplicó al campo de la empresa. Los efectos positivos de este método sobre el cerebro, la sensación de bienestar y la gestión de las emociones e impulsos se han evaluado en múltiples estudios y han quedado extensamente documentados.

## *"Be mindful, my friend"*

Para que sea efectiva y logre los resultados esperados, la práctica de estas técnicas debe cumplir con una serie de requisitos que garantizan una verdadera actitud mindful (ahora, como estado mental), con todos los beneficios que eso comporta. Estas condiciones se resumen en:

- Observación no valorativa. Tener una visión desapegada de emociones y libre de juicios que distorsionan la observación.
- Atención renovada o consciente. Evitar el uso de "pilotos automáticos" y no caer en automatismos que gobiernen nuestros actos.
- Anclaje en el momento presente. Ser capaz de vivir cada instante de forma consciente.
- Desapego y ecuanimidad. En lugar de controlar los sentimientos y emociones, experimentarlos tal y como se producen.

## ¿Y qué ganamos?

La práctica habitual y sostenida del mindfulness tiene efectos a nivel neuronal: se puede cambiar la forma de trabajar del cerebro gracias a la plasticidad del mismo, una propiedad que le permite cambiar su estructura y su función de forma significativa. Así, el entrenamiento mental puede alterar los patrones de actividad, modificando o desactivando las conexiones neuronales previas y fomentando la creación de otras nuevas. La literatura académica apunta hacia una serie de efectos para el directivo en tres dimensiones distintas.

**EFECTOS COGNITIVOS.** Según distintas investigaciones, la práctica del mindfulness mejora la atención, la memoria y ciertas funciones ejecutivas.

Algunos modelos consideran que la atención depende de tres redes neuronales con funciones

©IESE Business School

distintas: alerta, orientación y gestión de conflictos. El mindfulness las desarrollaría al obligarnos a mantener la atención fija en un elemento, evitar elaborar o juzgar los pensamientos, sensaciones o sentimientos, y volver a la respiración cada vez que se entromete un estímulo que nos hace divagar.

Por otra parte, el mindfulness también mejora significativamente la "memoria de trabajo", necesaria para mantener la información en la mente mientras se realizan tareas complejas como comprender, aprender y deliberar.

En cuanto a las funciones ejecutivas, que permiten regular el pensamiento para formar conceptos, afrontar problemas, planificar y tomar decisiones, la atención plena mejora especialmente la flexibilidad cognitiva, que optimiza nuestra reacción ante condiciones inesperadas.

**EFECTOS PSICOSOMÁTICOS.** El mindfulness incide positivamente en el bienestar físico y mental. En concreto, resulta especialmente reseñable su capacidad para mejorar la gestión del estrés, por el impacto que tiene en el entorno laboral y por los costes económicos que genera (gastos sanitarios, bajas laborales, absentismo, rotación, etcétera).

La mayoría de los métodos de prevención y gestión del estrés se centran en los elementos externos, por lo que muchas empresas tratan de rediseñar el entorno y las dinámicas de trabajo. Sin embargo, el mindfulness no trata de cambiar la realidad, sino la forma en que el individuo percibe y experimenta lo que ocurre.

La práctica del mindfulness reduce los niveles de cortisol, una hormona relacionada con el estrés, facilitando la concentración y mejorando algunos problemas como el insomnio.

**EFECTOS EMOCIONALES.** La capacidad de desarrollar y mantener centrada la atención, junto con el desapego y la ausencia de reactividad y apriorismos que permite una actitud *mindful*, mejora sustancialmente el equilibrio emocional del individuo.

En este sentido, resulta obligado citar a Ri - chard J. Davidson, profesor de psicología y de psiquiatría en la Universidad de Wisconsin-Madison y uno de los autores que más ha profundizado en este campo. Según sus investigaciones, el cultivo de la atención plena y de la respuesta consciente impacta directa y positivamente en las seis dimensiones del perfil emocional: resiliencia (recuperación rápida ante la adversidad), actitud (compromiso y nivel de energía sostenidos, incluso en circunstancias difíciles), intuición social (empatía, compasión, inteligencia política), autoconciencia (autoconocimiento), sensibilidad al contexto (saber estar, saber interpretar el entorno) y atención (foco, sensación de control incluso en

©IESE Business School

situaciones adversas, conciencia abierta).

# Organizaciones más productivas y armónicas

Todos estos efectos trascienden al individuo y benefician a la organización en su conjunto, aumentando la productividad, mejorando la toma de decisiones, fomentando la creatividad y mejorando las relaciones sociales y el clima laboral.

**1. PRODUCTIVIDAD**. El mindfulness puede impactar positivamente en el rendimiento a través de distintas palancas.

La atención plena al momento presente permite reducir la divagación de la mente y mantener el foco durante más tiempo. Estos efectos son especialmente notables en entornos laborales muy afectados por el multitasking, que ralentiza el rendimiento y aumenta los errores.

Philipp Hildebrand, vicepresidente del fondo Blackrock, aseguraba hace unos meses en el Financial Times que “en un mundo de pantallas, mensajes, móviles y tanta información, pasar veinte minutos sin pensar en nada es algo casi obligado en el mundo financiero”.

No “engancharse” a las sensaciones, emociones y sentimientos que constantemente nos acechan, especialmente si se perciben como negativos o preocupantes, evita perder tiempo y energía. ¿Por qué? Porque nos podemos ahorrar el proceso de “rumiación”, es decir, dar vueltas y vueltas innecesariamente a algo que nos perturba. Como consecuencia, se reduce el desgaste emocional y el rendimiento al hacer una tarea tiende a aumentar.

El afecto positivo, la no reactividad frente a las emociones y su aceptación consciente también alimentan la resiliencia, lo que se traduce en una mayor capacidad de adaptación al reto y en una recuperación más rápida frente a cualquier adversidad. Según diversos estudios, el mindfulness puede ayudar a fomentar emociones positivas e incluso respuestas en el sistema inmunitario que potencian la resiliencia.

Un empleado que se encuentra completamente inmerso en las actividades que lleva a cabo es un empleado comprometido con la organización y más dispuesto a contribuir a la productividad de la misma. En este sentido, el mindfulness incide positivamente en tres aspectos relacionados con el compromiso en el trabajo: vigor, dedicación y absorción, además de reducir la propensión a cambiar de trabajo.

©IESE Business School

Los efectos, en términos de productividad, de implantar un programa de mindfulness en la empresa se han constatado en distintas organizaciones. En el caso de General Mills, por ejemplo, el 83% de los participantes en la formación afirmaron tomarse un tiempo cada día para optimizar su productividad personal (antes del curso solo lo hacían un 23%). Gracias al curso, también aumentó del 32% al 82% el porcentaje de personas que hacían un esfuerzo por identificar tareas con un valor productivo limitado que pudieran eliminar.

**2. TOMA DE DECISIONES.** En general, se presupone que la toma de decisiones en la empresa es racional. Sin embargo, hoy sabemos que la mayor parte de las decisiones humanas y los razonamientos están dirigidos por procesos no conscientes y automatizados.

Esto no siempre es negativo, ya que nos permite actuar con la máxima rapidez y la mínima inversión de recursos cognitivos. Pero llevada al extremo, o si se convierte en la norma general, la toma de estos "atajos cognitivos" puede llevarnos a actuar precipitadamente, perdiendo matices importantes y obviando formas alternativas de abordar una determinada decisión o acción.

Con una actitud *mindful* se amplía el campo de visión y se promueven nuevos enfoques, ya que se desactivan los pilotos automáticos y el proceso de decisión gana en perspectiva y ecuanimidad. Este punto es especialmente relevante en entornos empresariales muy dinámicos y cambiantes, que generan mucha incertidumbre.

Además, algunos autores sugieren que el *mindfulness* puede favorecer también la ética en la toma de decisiones. No es que la atención plena eleve el nivel ético de un directivo, pero sí libera el espacio mental necesario para facilitar que las decisiones sean contempladas en todas sus dimensiones relevantes, incluyendo la ética. En definitiva, se refuerza la motivación racional por encima de la motivación espontánea, tal como en IESE se ha venido explicando desde hace más de cuarenta años.

Siguiendo con la experiencia en General Mills, vale la pena destacar que el 80% de los ejecutivos sénior que participaron en el programa Cultivating Leadership Presence afirmaron que el curso había tenido un impacto positivo en su capacidad para tomar mejores decisiones con mayor claridad. Además, un 89% de ellos también destacaron una mejora en la escucha activa, tanto a los demás como a sí mismos, lo que vendría a confirmar las hipótesis de los investigadores sobre una relación positiva entre el mindfulness y una toma de decisiones más consciente, estratégica e incluso ética.

**3. CREATIVIDAD.** No existen estudios que relacionen de manera directa atención plena y

©IESE Business School

creatividad en el entorno de trabajo, pero sí algunos indicios de que esta relación pueda existir. En entornos educativos, por ejemplo, algunos investigadores de la Universidad de Harvard ya han indicado que “el mindfulness es un estado facilitador que promueve una mayor creatividad, flexibilidad y uso de la información”. Por otra parte, y dado que a nivel neurológico el cultivo de la atención promueve nuevas conexiones y el desarrollo del pensamiento lateral, es lógico pensar que las organizaciones con un liderazgo mindful sean más proclives a la creatividad y la innovación.

Google, que precisamente se caracteriza por su creatividad e innovación, es otra de las empresas que ha apostado de forma decidida por el mindfulness. Su programa Search Inside Yourself, que se imparte desde el año 2007, es uno de los más populares de entre los cientos que la compañía ofrece gratuitamente a sus empleados. Ya han pasado por él más de 1.000 empleados y siempre se cierra con una larga lista de espera. El curso se estructura en tres etapas: entrenamiento de la atención, autoconocimiento y autodominio y creación de hábitos mentales útiles.

Las encuestas anónimas a los participantes del programa arrojan unos resultados espectaculares: la valoración media se sitúa en un 4,75 sobre 5. De hecho, algunos empleados han llegado a asegurar literalmente que participar en este programa “les ha cambiado la vida”. Pero, ¿cómo, exactamente? Sirva como ejemplo el caso de Richard Fernández, director de Desarrollo Ejecutivo en Google y psicólogo de formación, que ofreció su testimonio en una entrevista para el New York Times: “Definitivamente, ahora soy mucho más resiliente como líder. Escucho con más cuidado y con menos reactividad en las reuniones de alto nivel. Trabajo con muchos altos ejecutivos, que pueden ser muy exigentes, pero esto ya no me perturba”.

**4. RELACIONES SOCIALES Y CLIMA LABORAL.** Al mejorar la sensación de bienestar individual, el mindfulness promueve las emociones positivas, reduce el estrés y aumenta la empatía. Eso tiene un impacto positivo sobre las relaciones sociales y, gracias al efecto contagio, puede contribuir a la mejora del clima laboral. Al potenciar la escucha activa, también mejora tanto la comunicación como la colaboración y disminuyen los conflictos interpersonales.

La atención plena parece ser especialmente efectiva a la hora de propiciar emociones positivas cuando el llamado capital psicológico (esperanza, eficacia, optimismo y resiliencia) del individuo es muy bajo. Es decir, parece ayudar más a aquellos individuos que más lo necesitan.

©IESE Business School

# Que fluya el liderazgo “consciente”

El discurso sobre qué es lo que se necesita hoy en día para ser un líder eficaz ha cambiado drásticamente. La globalización y el cambio tecnológico constante han creado volatilidad, incertidumbre, caos y ambigüedad. Esto genera un estrés significativo en los ejecutivos y en las instituciones que lideran.

En las empresas, la velocidad del ciclo de negocio y los riesgos de un entorno global y cambiante crean inestabilidad. En los individuos, la volatilidad provoca más desequilibrios emocionales, con subidas y bajadas de ánimo que pueden provocar una pérdida de confianza en uno mismo. La resiliencia, en medio de tanta volatilidad, requiere de una reserva de energía física y mental. De ahí que muchas corporaciones líderes ya hayan creado sus propios programas de *mindfulness* para desarrollar la resiliencia de sus empleados.

En lugar de una fuente de frustración, el trabajo debería ser una de las facetas más enriquecedoras de la vida. El mindfulness y otros conceptos de la psicología positiva, como el Flow, pueden dar lugar a entornos más gratificantes para los individuos y más productivos para la empresa.

Disfrutar o no del trabajo depende en gran medida de la propia actitud. Desarrollar la inteligencia apreciativa puede ayudarnos a verlo como una oportunidad de superar nuevos retos, desarrollar las propias fortalezas, colaborar con los demás y mejorar el mundo. Es algo que los directivos pueden aplicarse a sí mismos y contagiarlo al resto de la organización gracias a su capacidad de influencia. Para ello basta con que adopten una nueva perspectiva sobre algunas competencias clásicas.

En palabras de Bill George, profesor de la Harvard Business School y asiduo a la práctica del mindfulness: “las personas conscientes son mucho mejores líderes que las hiperactivas y agresivas. No solo entienden sus propias reacciones al estrés y a las crisis, sino que comprenden también su impacto en los demás. Son mucho mejores animando a la gente a asumir mayores responsabilidades y alineándola en torno a misiones y valores comunes. También consiguen focalizar mejor y son más eficaces delegando el trabajo y haciendo el seguimiento. Como resultado, los demás siguen su enfoque consciente y sus organizaciones superan a las demás en el largo plazo”.

©IESE Business School

# El placer de trabajar

El “flow” (fluir, en inglés), otro concepto procedente de la psicología positiva, tiene muchos puntos en común con el mindfulness y también está haciendo fortuna en el ámbito de la dirección de empresas.

Este término fue acuñado por Mihaly Csikszentmihalyi, reputado profesor de psicología, para describir la experiencia de sentir una profunda sensación de disfrute mientras realizamos una determinada tarea. Mucha gente, independientemente de su condición y ocupación, a menudo describía estos momentos utilizando la misma analogía: como una sensación de fluir, de moverse sin esfuerzo en una corriente de energía en que la acción y la conciencia se siguen mutuamente, de forma espontánea e inconsciente.

Los beneficios de conseguir este flow en el lugar de trabajo son claros e inmediatos. A nivel individual, mejora el rendimiento, aumenta la motivación y se genera un estado de ánimo positivo. Desde el punto de vista de la empresa, esa actitud positiva y de máximo compromiso se traduce en un mejor desempeño por parte de los empleados y en una mayor predisposición a colaborar y contribuir al éxito de la organización. ¿Cómo? Buscando la forma de mejorar la efectividad, aportando sugerencias y críticas constructivas, apoyando a los colegas para que hagan lo propio, etc.

Vistos los beneficios, la pregunta es: ¿cómo conseguir ese flow? El primer paso es comprender la naturaleza exacta de esta sensación de agrado: qué elementos son los que caracterizan y favorecen la aparición de esos momentos en que nos sentimos “inspirados”, completamente “absorbidos” por lo que estamos haciendo, con la sensación de “perder la noción del tiempo” y de experimentar una “gran satisfacción”, utilizando las palabras de una serie de testimonios recabados en una investigación realizada junto con Lucía Ceja.

# Claves para liderar con flow

Existen nueve dimensiones principales del flow. Tres de ellas se pueden considerar requisitos previos para que el flow pueda darse en el lugar de trabajo, así que los responsables de liderar organizaciones y equipos deberían tomar buena nota de ellos:

**Equilibrio entre retos y habilidades.** Es la regla de oro del flow. Tanto el reto al que se enfrenta el individuo como sus habilidades deben ser elevados. Lo ideal es que el desafío ofrezca diferentes niveles de complejidad, de forma que exista margen para la mejora y el

©IESE Business School

desarrollo de nuestras habilidades. Tanto la actitud como los intereses de cada persona condicionarán hasta qué punto puede ser gratificante una actividad.

**Claridad de objetivos.** Los objetivos, que dirigen la acción y facilitan el foco, deben ser claros tanto a corto como a largo plazo. Para involucrarse en una actividad, es vital saber qué tareas se deben llevar a cabo en cada momento. Muchas veces perdemos la oportunidad de vivir el flow porque nos centramos demasiado en el objetivo final y no vivimos plenamente el proceso que nos conduce hasta él.

***Feedback* claro e inmediato.** Para conseguir que las personas se involucren en algo necesitan saber si lo están haciendo bien o no. El compromiso proviene en gran medida de ser conscientes de que lo que se hace tiene sentido y es importante para la organización. El feedback puede provenir de los colegas de trabajo, de los supervisores o de los clientes, pero sobre todo de nuestros propios estándares en relación a la tarea.

Las otras seis dimensiones del flow (concentración intensa, sensación de control, distorsión de la experiencia temporal, sensación de hacer lo que hacemos sin esfuerzo, desapego de uno mismo y de la comparación con los demás y la voluntad de repetir la experiencia una y otra vez) se pueden considerar como los resultados o beneficios esperados de recrear esas condiciones.

Cuando los objetivos están claros, el feedback es relevante y los retos y capacidades están equilibrados, estamos listos para experimentar ese flow, ya que nuestra atención se ordena y se encuentra plenamente invertida en la tarea a realizar. Al entrar en un profundo estado de concentración en la tarea, la realizamos casi sin esfuerzo, sin presión ni tensión. Tenemos la sensación de controlar la actividad y el miedo al fracaso se disuelve en una sensación de fortalecimiento. No hay espacio en la conciencia para los pensamientos o sentimientos frustrantes derivados de la comparación social y nos sentimos más fuertes que de costumbre. Cuando todo nuestro ser se entrega en cuerpo y mente, lo que estamos haciendo adquiere su intrínseca y plena relevancia.

---

*Una versión de este artículo se publica en la revista IESE Insight 20 (Primer trimestre de 2014).*

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School