



**MINDFULNESS E INTELIGENCIA EMOCIONAL, UNA NUEVA PERSPECTIVA EN  
LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

AUTOR: Andrea Pérez Gracia

TUTOR: Edgar Bresó Esteve

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Curso 2016/2017



## CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN .....	2
1.1.	CONCEPTO DE CONFLICTO .....	3
1.2.	PERSPECTIVA PSICOSOCIAL DEL CONFLICTO: FOCALIZACIÓN EN LA INTERACCIÓN SOCIAL ENTRE PERSONAS, GRUPOS Y SISTEMAS .....	5
1.3.	DINÁMICA DEL CONFLICTO .....	8
1.3.1.	FASES DEL CONFLICTO .....	8
1.3.2.	MÉTODOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS .....	9
1.3.3.	APERTURA A NUEVOS PARADIGMAS: LA MEDIACIÓN .....	10
1.3.4.	EMPATÍA, AUTENTICIDAD Y COMUNICACIÓN .....	13
2.	CONCEPTO Y COMPONENTES DEL MINDFULNESS .....	15
2.1.	HISTORIA Y DESARROLLO DEL CONCEPTO MINDFULNESS .....	20
2.1.1.	EXPERIENCIAS MINDFULNESS EN EL MUNDO DE LA EMPRESA .....	21
2.2.	PRESENCIA EN LAS RELACIONES CON LOS DEMÁS.....	22
3.	INTELIGENCIA Y REGULACIÓN EMOCIONAL: BASES TEÓRICAS .....	24
3.1.	TEORÍA DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES.....	25
3.2.	GESTIÓN DE EMOCIONES .....	28
4.	RELACIÓN MINDFULNESS E INTELIGENCIA EMOCIONAL .....	31
4.1.	AUTOCONOCIMIENTO .....	31
4.2.	FOCUSING.....	33
5.	APLICACIÓN DE MINDFULNESS Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS .....	36
5.1.	TRABAJO EN ENTORNOS GRUPALES.....	36
5.1.1.	DINÁMICA DE GRUPOS.....	38
5.1.2.	LA CONFLICTIVIDAD DEL TRABAJO EN GRUPO.....	41
5.2.	OBSERVACIÓN PLENA DEL CONFLICTO.....	44
5.2.1.	FORMAS DE TRATAR EL CONFLICTO .....	44
5.2.2.	DESARROLLAR LA ECUANIMIDAD: NO JUZGAR .....	45
5.2.3.	CAPACIDAD DE MEDIACIÓN: APERTURA .....	46
6.	MINDFULNESS Y RECURSOS HUMANOS.....	47
6.1.	MINDFULNESS E INTELIGENCIA EMOCIONAL EN DIRECTIVOS.....	50
6.2.	MINDFULNESS COMO NUEVA CULTURA DE EMPRESA .....	53

6.3. MODELO DE INSERCCIÓN DE MINDFULNESS EN LA EMPRESA .....	55
7. VALORACIÓN PERSONAL .....	61
8. BIBLIOGRAFÍA.....	62



## 1. INTRODUCCIÓN

En la sociedad actual, la sociedad de la información y de la tecnología, la sociedad también del conocimiento compartido, las Organizaciones y Empresas necesitan un mecanismo que resulte eficaz a la hora de llegar a acuerdos que les permitan evolucionar, resolviendo los conflictos de la forma más adecuada.

Es más, podemos decir que las Organizaciones son las que han impulsado los avances de la sociedad, las que han permitido el desarrollo de la actual tecnología, de manera que la sociedad actual es un producto de las Organizaciones. (Conforti. 2012)

Organizaciones que se constituyen como un sistema que avanza a través del tiempo, asumiendo una estructura flexible, adaptable a los cambios y que permite a sus miembros alcanzar un grado de satisfacción óptimo.

Estas organizaciones no son una estructura jerárquica que funciona a través de la distribución de órdenes y consignas, sino que, tal y como apuntan algunos autores “...en las organizaciones, las personas no hacen lo que sus jefes les dicen que hagan, sino más bien lo que sus jefes hacen. Los motores de la acción no están en la obediencia, sino en el significado; la gente hace aquello a lo que le encuentra sentido.”<sup>1</sup>

Es pues, desde ese compromiso con lo que tiene sentido para la persona, desde donde la Organización se configura como sistema en el que el conflicto forma parte de un círculo virtuoso en donde su “sentido” es el de promover los cambios necesarios para avanzar, habiéndose producido un aprendizaje y con ello, un nuevo comienzo de ciclo.

El conflicto es ineludible a la vida social, de forma que surge en multitud de escenarios y situaciones, bien sean interpersonales, familiares, empresariales, institucionales, interculturales, o entre naciones y comunidades. Este enfoque social del conflicto sitúa a la convivencia como fuente principal del mismo.

La ciencia ha estado interesada en el estudio del conflicto desde tiempos muy remotos. Charles Darwin planteó la lucha entre las especies dentro de su teoría evolucionista; Karl Marx consideró la lucha de clases como una parte esencial de la

---

<sup>1</sup> GORE, E. Y VÁZQUEZ MAZZINI. M. (2010), P. 19

vida social; y Sigmund Freud estudió la lucha interna entre diferentes fuerzas psíquicas.

La razón de este interés es que el estudio del conflicto es esencial para comprender las relaciones internacionales, la evolución de la sociedad, las relaciones políticas entre las partes, la estructura social, los grupos pequeños y el comportamiento de los individuos. Por este motivo la mayor parte de las ciencias sociales han profundizado en el estudio del conflicto.

En las ciencias conductuales, el término conflicto ha sido ampliamente utilizado y entendido desde dos puntos de vista (Thomas, 1992): la primera de las acepciones se refiere a tendencias o respuestas incompatibles dentro del individuo, es decir, a conflictos internos. En esta línea destacan los estudios sobre conflicto de rol (Vg. Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek y Rosenthal, 1964) o los estudios sobre dilemas individuales como el conflicto de aproximación-evitación (Levinger, 1957). La segunda de las acepciones se refiere a los conflictos que ocurren entre dos o más partes, bien sean personas individuales, grupos, organizaciones u otras unidades sociales.

En este trabajo, vamos a tratar de unir estos dos puntos de vista, para entender el conflicto como un enfrentamiento entre partes, personas o grupos, que operan desde una visión o "conflicto" individual, a menudo basado en la frustración de sus pretensiones y expectativas de ganancias. Y desde esta perspectiva propondremos también líneas de solución del conflicto.

## **1.1. CONCEPTO DE CONFLICTO**

El conflicto es la coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo. Es una situación en que dos o más individuos con intereses confrontados entran en oposición o emprenden acciones mutuamente contrarias, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival, incluso cuando tal confrontación sea verbal, para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación. Este conflicto será más apasionado en cuanto surja de relaciones más íntimas y más radical en cuanto se motive como representación de un grupo.

Como es habitual con otros constructos psicológicos, no ha existido de forma tradicional un consenso pleno sobre qué es el conflicto, ya que muchas de las

definiciones abarcan los diferentes aspectos del conflicto y su gestión -asuntos en conflicto, percepciones, sentimientos, motivaciones, cogniciones, conductas y efectos- mientras que otras definiciones se han centrado en alguno de esos elementos por separado. Esta diversidad conceptual ha propiciado la búsqueda, por parte de algunos autores que se dedican al estudio del conflicto en la vida organizacional, de una coherencia entre la multiplicidad de definiciones existentes.

En este sentido, Rahim (1990) intenta la integración de estos aspectos y define el conflicto como un estado interactivo que se manifiesta mediante la incompatibilidad, el desacuerdo o la diferencia dentro o entre unidades sociales.

El conflicto se desencadena cuando una unidad social:

- a) es forzada a comprometerse en una actividad que es incompatible con sus necesidades o intereses,
- b) sostiene preferencias conductuales que, para ser satisfechas, entran en contradicción con las preferencias de otras personas,
- c) desea algo que es escaso y por lo tanto las aspiraciones de los elementos en disputa no pueden ser satisfechas de forma simultánea,
- d) tiene actitudes, valores, habilidades y objetivos que son percibidos como incompatibles por la parte con la que se enfrenta;
- e) tienen preferencias conductuales diferentes a las que propicia la acción conjunta, y
- f) son interdependientes en el desempeño de sus funciones o actividades.

Por otro lado (Putnam y Poole, 1987) identifican las propiedades inherentes a un conflicto, las cuales son; la interacción, la interdependencia, en el sentido de que cada parte tiene cierto potencial de interferir en la otra y la percepción de la existencia de una oposición o incompatibilidad en los fines perseguidos por los elementos en disputa. Las definiciones más recientes han integrado dichas propiedades, considerando el conflicto como una reacción del individuo ante la percepción de que las partes tienen distintas aspiraciones que no pueden ser logradas de forma simultánea (Putnam y Poole, 1987).

El conflicto normalmente sucede en situaciones de motivos mixtos, donde las personas tienen a la vez intereses para cooperar e intereses para competir, de forma que los elementos más competitivos incentivan el conflicto y los elementos más



cooperativos lo proyectan hacia una solución. Esta dualidad motivacional provoca que el conflicto pueda tener diferentes soluciones una vez originado, y diferentes consecuencias para el sistema en el que este se produce: unas positivas, y otras negativas. El conflicto es una reacción ante la percepción de que las partes tienen distintas aspiraciones, deseos o necesidades que no pueden ser logrados de forma simultánea.

## **1.2. PERSPECTIVA PSICOSOCIAL DEL CONFLICTO: FOCALIZACIÓN EN LA INTERACCIÓN SOCIAL ENTRE PERSONAS, GRUPOS Y SISTEMAS**

Un enfoque psicosocial del conflicto ahonda en la visión del mismo completando aquellos aspectos que el enfoque social dejaba fuera. Desde aquí, entramos en las relaciones de grupo como factor inherente al conflicto y en la calidad de la estructura grupal. En una estructura grupal flexible, el conflicto puede contribuir al cambio y revitalizar normas existentes o crear nuevas que permitan una mejora en la relación interpersonal. En estructuras grupales rígidas en las que se suelen aplicar soluciones de evitación que no contribuyen a la mejora.

Una estructura en la que se susciten conflictos y puedan gestionarse adecuadamente, dispone de una excelente oportunidad para reequilibrar el sistema y avanzar.

Llegados a este punto, puede ser esclarecedora la delimitación que del conflicto hace J. Redorta:

“Así pues, llamamos *conflicto* a un problema cuyos aspectos emocionales aparecen desbocados, mientras que llamamos *problema* a un conflicto cuyos aspectos emocionales están bajo control” (REDORTA, 2007)

Curiosamente, si atendemos al componente emocional, nos daremos cuenta de lo importante que es éste en relación a la conflictividad. Por ello es por lo que este trabajo quiere insertar la gestión de emociones como elemento principal en la resolución de conflictos. No es posible pretender resolver un conflicto sólo desde una óptica mecanicista.

La interacción social se lleva a cabo desde un plano emocional; nos relacionamos con los demás siempre desde el plano subyacente de las emociones, de

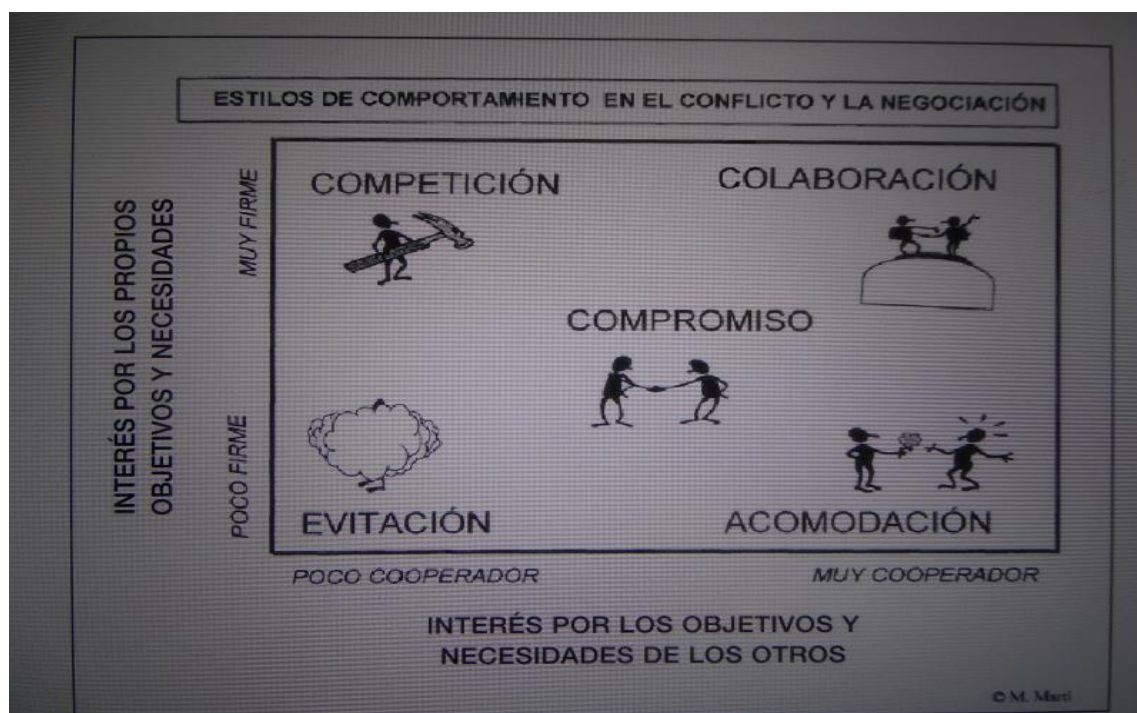
forma que es necesario contar con herramientas que no sepan llevar al manejo eficaz de las mismas.

En toda relación humana y/o comunicación, lo importante, no es saber cómo evitar o suprimir el conflicto, porque esto suele tener consecuencias dañinas tanto en el presente como en el futuro. Los problemas y conflictos humanos hay que saber manejarlos para evitar que se conviertan en problemas mayores. De esta misma manera, el responsable de solucionar el altercado o conflicto, no es una persona en particular, el conflicto entre personas o miembros del equipo debe ser manejado por las personas involucradas.

Si se conduce en forma apropiada, la resolución de conflictos será beneficiosa siempre. Es un proceso que hace que los conflictos salgan a la superficie y se resuelvan. Estimula la discusión y hace que las personas aclaren sus puntos de vista.

Sin embargo, si no se procede adecuadamente, puede tener una repercusión negativa sobre las personas o el equipo de proyectos. Puede destruir la comunicación (las personas dejan de hablar y compartir información). Puede disminuir la disposición de los integrantes del equipo a escuchar y respetar los puntos de vista de los demás. Puede destruir la unidad del equipo y reducir el nivel de confianza y franqueza.

Enfoques que generalmente son utilizados para el manejo del conflicto:



Tomado de Redorta, J., *Aprender a resolver conflictos*. p. 47

**Evitación:** las personas en conflicto se retiran de la situación, con el fin de evitar un desacuerdo. Por ejemplo el silencio de una persona ante una situación puede ayudar a que no se enfrenten en ese momento.

**Competición:** aquí el conflicto se contempla como una situación de ganar o perder. El valor que se asigna a ganar el conflicto es mayor que el que se le asigna a la relación entre las personas. Este enfoque al manejo del conflicto puede dar como resultado resentimiento y el deterioro del ambiente de trabajo.

**Acomodación:** insiste en la búsqueda de áreas de acuerdos dentro del conflicto, y minimiza las diferencias. El valor que se asigna a la relación entre las personas es mayor que el valor asignado a la solución del problema. Este enfoque no resuelve el problema.

**Colaboración:** los miembros buscan una posición intermedia. Centran su atención en dividir la diferencia. Buscan una solución que proporcionará cierto grado de satisfacción a cada persona pesar de que la solución no sea la óptima.

**Compromiso o solución de problemas:** en este enfoque, los miembros se enfrentan directamente al asunto. Buscan un resultado de ganar - ganar. Le asignan gran valor tanto al resultado como a la relación entre las personas. Se debe abordar el conflicto con una actitud constructiva y con la disposición a trabajar de buena fe con los demás para resolver el problema. Existe un intercambio de información abierta del conflicto. Se estudian las diferencias y se trabaja con ellas para llegar a la mejor solución global.

Un enfoque psicosocial actualizado, del conflicto prestará especial atención a la dimensión humana de la persona y atenderá este plano desde perspectivas innovadoras que permitan al individuo sentirse parte del conflicto sin temerlo, sino con la seguridad y la visión de que éste forma parte del flujo de crecimiento y renovación. Nuestra propuesta es ampliar y enriquecer esta perspectiva desde la implementación a través de instrumentos y constructos como Mindfulness, reconociendo por otra parte, la mediación como recurso fundamental en la resolución de conflictos.

### **1.3. DINÁMICA DEL CONFLICTO**

#### **1.3.1. FASES DEL CONFLICTO**

El procedimiento que sigue el conflicto se conoce como escalada y desescalada. Cuanta más historia tenga el conflicto y más tiempo se haya permanecido en una de las fases, más enquistada se encontrará la situación y más laboriosa será su resolución.

Un proceso de escalada no sigue una trayectoria caótica sino que se desarrolla gradualmente. (Spillmann, 1991) La primera etapa forma parte de la vida cotidiana. Incluso cuando las relaciones son buenas hay momentos en que las ideas opuestas provocan conflictos. En esta fase se adquieren conciencia de las tensiones. Se hace un esfuerzo por hallar soluciones objetivas con la parte contraria. La escalada hacia un nuevo nivel, sólo se produce cuando unas de las partes interesadas, da un paso que no es "aceptable".

En la etapa segunda, las partes se posicionan frente a la cooperación o competición. Se tiene conciencia de los intereses comunes, pero los propios deseos predominan y aumentan su importancia. Aumentan los puntos en disputa, se utiliza la lógica y la comprensión para convencer o disuadir al adversario.

En la tercera etapa, se pasa a la acción. La interacción entre grupos se hace más irritable. Se comienzan a perder las esperanzas de llegar a puntos comunes en una discusión y todas las expectativas se centran en la acción. En esta etapa se pretende un cambio en la actitud de la otra parte por medio de la presión.

En la cuarta etapa, ya no se consideran los pensamientos, sentimientos y la situación de la otra parte. En esta fase predominan los juicios. Se amplía la distancia entre los grupos o personas.

En la etapa quinta, se agrava más el conflicto y el individuo se ve obligado a utilizar él mismo la fuerza.

Antes de que se produzca la desescalada, el conflicto ha llegado a un punto álgido en el que la situación ha llegado al límite y ya no es sostenible para ninguna de las partes. Para que este se produzca será necesario (Vinyamata 1999):

- Reducir la tensión que permita la recuperación y serenidad de las partes. En muchas ocasiones es preferible un alejamiento de las partes en conflicto, o

incluso en los conflictos interpersonales para la detección de las necesidades y problemas.

- Una vez que se ha reducido la tensión, las partes pueden comenzar a comunicarse de forma que puedan expresar cuáles son sus necesidades y sus intereses.
- Se intenta conseguir mejorar la relación y solo entonces, el interés personal es reducido hasta alcanzar un interés común.

### **1.3.2. MÉTODOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

La resolución de conflictos se refiere tanto a la superación de los obstáculos que se presentan como a los procesos que implican la satisfacción de las necesidades (acuerdos).

En la resolución es importante que todas las partes se sientan involucradas en el proceso y en un plano individual satisfactorio.

La resolución de conflictos es un proceso continuo; una vez que se resuelve un conflicto surgirá casi siempre otro, ya que los sistemas de interacción no están aislados.

En la resolución de un conflicto la naturaleza de éste, la identidad de las partes y la del sistema de transacciones correspondientes son los aspectos cruciales y más difíciles del proceso.

#### **➤ Negociación**

Negociar es un medio básico para conseguir lo que se desea de otros; es una comunicación mutua diseñada para llegar a un acuerdo cuando dos personas tienen algunos intereses en común y otros que son opuestos. Se trata de llegar a un acuerdo. A pesar de que la negociación se trate de un acto cotidiano, las estrategias comunes para negociar con frecuencia dejan a la gente insatisfecha.

Se perciben dos formas de negociar, una suave y una dura pero cualquier extremo perjudica las relaciones personales y laborales. Existe una tercera forma de negociar, la cual no es ni dura ni suave, pero sí ambas a la vez. Se la conoce como el "método de negociación de principios". Consiste en resolver los asuntos por sus

méritos y no a través de un proceso tajante. Sugiere buscar beneficios mutuos siempre que sea posible, y que donde hay intereses en conflicto, éstos se deben resolver en base a los patrones justos e independientes de la voluntad de cada parte.

Cada negociación es diferente, pero los elementos básicos no cambian. Existen cuatro puntos y cada punto trata con un elemento básico de negociación y sugiere lo que se debe hacer al respecto.

- Personas: separar a las personas del problema. El tomar posiciones empeora la negociación por ello el "problema de las personas" debe ser apartado de este y tratado en forma separada
- Intereses: enfocar los intereses, no las posiciones. Una posición, a veces, oculta el deseo. Por el contrario, concentrándose sobre el interés, las partes podrán reformular su relación interpersonal proponiéndose actos en mutuo beneficio. La posición es lo que cada parte trata de alcanzar, y puede ser en sí misma la causa de conflicto; el interés, por su parte, es la razón por la cual se desea satisfacer la posición
- Opciones: generar una variedad de posibilidades antes de decidir lo que se hará.
- Criterio: insistir en que los resultados se basen en objetivos comunes.

Por otra parte, el proceso de negociación se basa en tres sencillas etapas.

- Análisis: se trata de diagnosticar la situación para reunir información además de identificar los intereses de cada parte
- Planteamiento: Aquí se tratan los cuatro elementos ya descriptos
- Discusión: En esta etapa cuando las partes se comunican entre sí, en busca del acuerdo, los cuatro elementos son los mejores sujetos de discusión.

### **1.3.3. APERTURA A NUEVOS PARADIGMAS: LA MEDIACIÓN**

La mediación, también conocida como conciliación, es un proceso exitoso debido al resultado aceptable para ambas partes en una controversia. Si no se logra

llegar a un acuerdo por medio de la negociación, puede pedirse asesoramiento a los mediadores.

Psicología Social y Mediación actúan con relación hacia los conflictos procurando la búsqueda de las resoluciones

La mediación es ante todo un procedimiento no obligatorio. Ello significa que, aun cuando las partes hayan aceptado en someter una controversia a la mediación, no están obligadas a continuar después de la primera reunión. Las partes controlan siempre la mediación y la continuación del procedimiento depende de que éstas sigan aceptándolo. De esta forma, la mediación no puede imponer una decisión a las partes.

La función del mediador es la misma que la del especialista externo. La función del mediador consiste en ayudar a que las partes lleguen a tomar una decisión propia sobre la solución de la controversia. A diferencia, el mediador no ejerce la función de juez.

Las emociones tirantes como consecuencia de la imposibilidad de llegar a un acuerdo, dañarán sin duda la comunicación. El mismo proceso de repasar el motivo de disputa y de responder a las preguntas del mediador, reabre las comunicaciones y puede conducir a las partes a desarrollar nuevas perspectivas.

En la gran mayoría de las disputas, después de que el mediador ha interiorizado del problema como resultado de conferencias conjuntas con ambas partes, el mediador debe reunirse en forma separada con las partes. El objetivo de las reuniones por separado es mejorar la comunicación separando las personas del problema.

Pero en definitiva, ¿qué le puede aportar la mediación a las Organizaciones? Y aunque la respuesta no sea única ni se desarrolle en una sola dimensión, podríamos reducirla a términos económicos; la mediación reduce ostensiblemente el coste económico de los conflictos. El rendimiento empresarial se encuentra ligado a su competitividad en términos de mercado y es aquí donde la gestión del conflicto aparece como elemento de economía.

Y más aún. ¿Qué puede aportar Mindfulness a la mediación y a las Organizaciones? Aquí, sin dejar de lado la cuestión económica, cabe decir que Mindfulness extendido como política de empresa en las organizaciones, aporta una reducción de la conflictividad, una mejor disposición de los individuos ante los conflictos a los que consideran parte del cambio necesario para avanzar y una mayor

capacidad para encontrar sentido a aquello que realizan, su trabajo. Y si el individuo encuentra sentido a las cosas, se involucra en ellas, se realiza a través de ellas y crece en dinamismo, arraigado firmemente en una realidad cambiante pero de ningún modo amenazadora.

Además, la práctica de Mindfulness configura un carácter, un personalidad individual que se identifica con varias características, entre las cuales la resiliencia es una de la más importantes. Por definición, la resiliencia es la capacidad de la persona para atravesar situaciones difíciles, críticas o adversas y salir fortalecido de ellas. (Conforti, 2012)

El mediador ha de ser por tanto una persona resiliente, dotada de habilidades interpersonales y que sepa tomar la distancia suficiente para observar sin afectarse o ponerse de lado de una de las partes. Todo ello vendrá facilitado por la práctica de Mindfulness.

Por otro lado, el mediador ha de ser capaz de determinar el origen de sus emociones, y respecto a las partes en conflicto, podrá ser capaz de identificar las expectativas emocionales que no se cumplen y que están en la base del conflicto. Ha de entrar en el campo de las emociones. No sirve sólo con conocimientos técnicos, sino que el mediador ha de desarrollar la habilidad Mindfulness de manera exquisita.

Entre otras cosas, el mediador alentará la comunicación entre las partes fomentando la expresión de sentimientos y emociones. Será capaz de tejer líneas de unión entre las expectativas y las emociones de cada parte, espacios para pasar de la frustración de una expectativa al cambio de expectativa sin que se generen nuevos conflictos, reconociendo emociones constructivas y evitando el chantaje emocional entre las partes. Todas estas características se desarrollan a través de la práctica de Mindfulness.

En otras palabras, será un persona capaz de resolver los cinco tipos de problemas que suelen crear una dinámica psicológica negativa en las negociaciones: las emociones intensas, las percepciones erróneas o estereotipos que usan las partes, los problemas de legitimidad, la falta de confianza y la mala comunicación. (Moore. 1995)



### 1.3.4. EMPATÍA, AUTENTICIDAD Y COMUNICACIÓN

Respecto a lo ya mencionado anteriormente es importante tener en cuenta los cuatro elementos básicos de los métodos de resolución de conflictos. Centrándonos en el elemento básico de las personas, en el que debemos separar el problema de ésta para no incurrir en un error de posicionamiento, es importante también analizar la conducta, la cual será beneficiosa o todo lo contrario para llegar a un acuerdo.

La empatía, autenticidad, comunicación o autenticidad incondicional, son tres actitudes básicas que deberíamos tener en cierta medida a la hora de que se presente un conflicto.

La empatía es una destreza aprendida. Empatía es la capacidad de entender el mundo desde el punto de vista de otra persona. Comprender y transmitir comprensión. De esta forma, conseguiremos romper la distancia que se crea entre las partes de un conflicto. La empatía es un proceso activo, consciente e intencional. La empatía aunque la sentamos como una emoción única, conlleva varias fases:

- Fase de identificación: La actitud empática requiere un proceso de doble identificación actitudinal con la persona y con la situación del otro
- Fase de repercusión: Esta también comporta la conciencia y el manejo de la repercusión que en ayudante o la persona empática se produce en el encuentro con el paciente o la otra parte.
- Fase de incorporación: La empatía, además, supone manejar como recurso la propia vulnerabilidad (“sombra”) conocida y reconocida con ocasión del encuentro con la ajena.
- Fase de separación: No se produce verdadera empatía sin permitir la “diferenciación” y “confrontación”.

La comunicación es una actitud que en la figura del mediador ha de centrarse en la escucha activa. A menudo es fácil hablar, pero más difícil escuchar.

Llevar a cabo una buena comunicación requiere que en primer lugar, se tenga algo que decir y en segundo lugar que exista un receptor que practique la escucha activa, aplicando este principio también al emisor cuando en el diálogo éste pasa a ocupar la figura del anterior. En definitiva, una persona formada en la escucha activa será capaz de poner atención plena en lo que la otra persona dice para comprenderla

tal y como ella lo expresa, sin poner ni quitar aspectos que puedan tergiversar la intención del emisor.

Para lograr una escucha activa se requiere presencia, estar plenamente atentos al momento presente, no solo físicamente sino psicológicamente y emocionalmente. Y estar presente incluso en silencio, pues la escucha activa más eficaz que existe es la que se hace con la boca cerrada.

Con todo lo anterior, estamos reflejando cualidades Mindfulness.

Todavía en una buena relación de comunicación podemos añadir otro factor: saber interpretar el lenguaje corporal. La comunicación no verbal transmite información emocional del emisor, de suma importancia para encontrar significado a las palabras que pronuncia.

Un trabajo sobre la importancia y significado del lenguaje corporal excedería los límites de este documento, sin embargo, cabe resaltar que quien practica Mindfulness desarrolla un conocimiento de su cuerpo, propioceptivo, y una capacidad de interpretar síntomas que se extiende a la observación plena de los demás creando espacios de comunicación enriquecidos en los que fluye la confianza y el acuerdo común.

El mediador no valora ni juzga, sino que trata de poner su atención plena, su presencia, para entender el mecanismo con el que cada persona conecta sus razones con sus acciones y busca la manera en que pueden reformularse esas conexiones, de qué manera pueden construirse nuevas historias narrativas para el individuo, alternativas que abran camino para posibles acuerdos.

De nuevo, estamos aludiendo a características que Mindfulness desarrolla.

El conflicto vive entre otras cosas, en el relato, en lo que nos decimos y nos dicen, en el diálogo sobre el problema y aquí es donde el mediador ha de estar dotado de cualidades que sepan comprender el relato conflictivo y transformarlo en positivo.

En la Teoría de la Comunicación se habla de “ruido” como el elemento que distorsiona una exacta transmisión del mensaje. Aquí, en el espacio de la conflictividad, el “ruido” lo componen nuestras propias valoraciones, prejuicios y etiquetas con las que generamos una visión de la realidad personalizada y en algún punto distorsionada por esos “ruidos”.

Es comprensible entender que la tarea del mediador será limpiar de ruidos la comunicación entre las partes y establecer una línea nítida de emisión y recepción del mensaje.

## **2. CONCEPTO Y COMPONENTES DEL MINDFULNESS**

Mindfulness representa el “corazón” o enseñanza central de la psicología budista (Kabat-Zinn, 2003) y representa un estado de consciencia que implica prestar atención a la experiencia del momento presente (Brown y Ryan, 2003). Este estado se cultiva y se desarrolla mediante la práctica de la meditación (Kabat-Zinn, 2007), que ofrece un método por el cual nos volvemos menos reactivos a lo que nos ocurre en el momento actual.

Si atendemos al significado o definición de Mindfulness, vamos a encontrar que éste se ha definido de diferentes maneras, por ejemplo:

“consciencia que emerge a través de poner atención intencional, en el momento presente, de manera no condenatoria, del flujo de la experiencia momento a momento” (Kabat-Zinn, 2003; 145);

“la clara y simple consciencia mental de lo que nos está ocurriendo a nosotros y en nosotros en los sucesivos momentos de la percepción” (Nyanaponika, 1972: 5);

“es la capacidad humana universal y básica, que consiste en la posibilidad de ser conscientes de los contenidos de la mente momento a momento” (Simón, 2006: 8).

De forma más general, Mindfulness ha sido descrito como una clase de consciencia centrada en el presente, no elaborativa ni condenatoria, en la que cada pensamiento, sentimiento o sensación que surge en el campo atencional es reconocido y aceptado tal y como es (Segal, Williams y Teasdale, 2002).

Kabat-Zinn (2003) señala que el Mindfulness consiste en el proceso de observar expresamente cuerpo y mente, de permitir que nuestras experiencias se vayan desplegando momento a momento y de aceptarlas como son. No implica rechazar las ideas ni intentar fijarlas ni suprimirlas ni controlar nada en absoluto que no sea el enfoque y la dirección de la atención. Este autor indica que practicar

Mindfulness no implica intentar ir a ningún sitio ni sentir algo especial, sino que entraña el que nos permitamos a nosotros mismos estar donde ya estamos familiarizándonos más con nuestras propias experiencias presentes un momento tras otro.

Mindfulness constituye una manera de relacionarnos con la totalidad de la experiencia (ya sea positiva, negativa o neutra) y nos aporta un medio con el que poder reducir nuestro nivel general de sufrimiento y aumentar el nivel de bienestar (Germer, Siegel y Fulton, 2005).

Germer (2005) ha señalado que Mindfulness puede utilizarse para describir tres cosas diferentes:

- 1) un constructo teórico
- 2) una práctica para desarrollar Mindfulness (como es la meditación)
- 3) un proceso psicológico (estar en un estado de consciencia o un estado Mindful).

La persona que practica Mindfulness aprende a observar y aceptar los pensamientos, las sensaciones y las emociones que experimenta. A través de la observación se desidentifica, genera perspectiva y los trasciende. En cierto sentido, se libera del contenido de los mismos. El practicante no intenta eliminar, suprimir, reducir o alterar de ningún modo sus pensamientos, emociones y sensaciones corporales ya que los intentos de control en ocasiones generan más problemas y sufrimiento (Campbell, Barlow, Brown y Hoffman, 2006).

Practicar Mindfulness nos permite contemplar los pensamientos, emociones y sensaciones que experimentamos como eventos que fluyen de forma continua y cambiante. Observándolos, siendo conscientes de su carácter transitorio e impermanente, abandonamos el patrón habitual de juzgarlos y considerarlos como “cosas” que poseen entidad propia, pues aprendemos a observarlos sin reaccionar necesariamente ante ellos y generamos sabiduría en cuanto a su carácter efímero e impermanente (Kabat-Zinn, 2003, 2007).

#### ➤ Componentes de Mindfulness

Siguiendo la línea definida por Bishop, (Bishop et al. 2004), podemos diferenciar dos grupos de componentes en el concepto Mindfulness. El primero, se refiere a la autorregulación de la atención, que tiene como misión el mantenimiento de

la atención y la capacidad de volver al objeto de interés, seleccionando estímulos. Así es como se observan los eventos mentales en el momento presente.

La autorregulación incluye:

1. Atención sostenida
2. Conmutación de la atención
3. Inhibición de la elaboración de pensamientos, sentimientos, sensaciones y emociones.

El segundo componente es la orientación hacia la experiencia, que implica poner una intención en sentir esa relación particular de la propia experiencia en el momento presente. Dicha intención va a estar caracterizada por una actitud de curiosidad, apertura y aceptación, para aprender a no reaccionar automáticamente a los estímulos que se estén percibiendo en cada momento.

Por otro lado, Germer (2005) señala tres componentes principales del Mindfulness:

- 1) consciencia
- 2) momento presente
- 3) aceptación.

Estos tres elementos son interdependientes. Por otro lado, el primero de ellos se subdivide en otros tres componentes diferentes:

- a) parar
- b) observar
- c) volver.

La conciencia del momento presente es por tanto, el núcleo de Mindfulness. Y a este núcleo se añade la aceptación, un componente que se refiere a ver las cosas tal y como son en el momento, aceptando por igual las experiencias placenteras y dolorosas tal cual aparecen.

Germer distingue diferentes cualidades para lo que denomina “momentos Mindfulness”:

1. no-conceptual. Mindfulness es consciencia sin quedarse ahondando en nuestros procesos de pensamiento, para intentar razonarlos.

2. centrado en el presente. Es decir, en el aquí y ahora, no llevando nuestra mente a cuestiones relacionadas con el pasado o el futuro.
3. no condenatorio. Dejar que la experiencia sea radical y entera, sin elaborar juicios de crítica y valoraciones como bueno o malo, positivo o negativo, etc.
4. intencional. Se refiere a la intención de dirigir la atención hacia algo y de redirigirla hacia ese algo cuando la atención se haya dispersado hacia otro lugar.
5. observación participante. Se trata de experimentar la mente y el cuerpo de un modo muy personal, íntimo en el que el sujeto es el protagonista y el observador de sí mismo.
6. no verbal. La experiencia Mindfulness no puede ser expresada en palabras porque la consciencia ocurre antes de que las palabras aparezcan en la mente.
7. exploratorio. La consciencia Mindfulness está siempre investigando de forma muy sutil los diferentes niveles de percepción.
8. liberador. Cada momento de consciencia Mindfulness produce un estado de liberación del sufrimiento condicionado.

Kabat-Zinn (2003) señala siete elementos primordiales relacionados con la actitud hacia la práctica de la atención plena:

- 1) No juzgar. La atención plena se desarrolla cuando la propia persona asume el papel de testigo de su experiencia, de aquello que se va revelando poco a poco. Somos emisores de un flujo constante de juicios y de reacciones ante estímulos internos y externos. Darse cuenta de esa actividad enjuiciadora permitirá poder decidir ocupar otra posición, la del observador testigo que no se afecta por lo que observa,
- 2) Paciencia. Esta característica se desarrolla con la práctica y nos permite aceptar el hecho de que las cosas no suceden al ritmo que deseamos sino que se despliegan cuando toca. Cultivar la paciencia nos permite reconocer que no hace falta llenar nuestra vida de continua actividad para ir hacia los hechos, sino que bien podemos habitar una realidad que se muestra ante nosotros a un ritmo natural. A nosotros nos queda observar pacientemente.

- 3) Mente de principiante. Cuando hemos visto algo por primera vez, nos sorprendemos y experimentamos un goce singular. Del mismo modo, Mindfulness nos muestra un camino para sorprendernos a cada paso practicando esa mente de principiante que no da por conocido nada, sino que espera conocerlo cuando se produce, con la sutil observación de quien, sorprendido, se deja sentir en el acontecimiento. Con la mente de principiante, evitamos prejuicios y nos abrimos a nuevas potencialidades de nuestro conocimiento.
- 4) Confianza. El ser humano ha perdido cada vez más esa confianza innata en el devenir de las cosas. La intuición la hemos abandonado por el saber científico y la razón. Y sin embargo, confiar en la intuición nos deja un camino totalmente abierto a lo nuevo, porque no necesitamos un libro para entender, ni un concepto previo para desde él construir. La confianza no es abandonarse a la suerte, es la vitalidad de quien sabe vivir con sus plenas posibilidades. Nadie estará exento de errores, pero éstos no nos quitarán la confianza en nosotros mismos.
- 5) No esforzarse. La cultura del esfuerzo, sobre todo en esforzarse por conseguir bienes materiales, nos ha llevado a valorar las cosas sólo por el esfuerzo que cuesta conseguir las cosas. Por otro lado, se valora más aún quien con alguna artimaña consigue las cosas sin esfuerzo. Por lo tanto, no esforzarse significa que hay una diferencia entre el trabajo y el esfuerzo, entre la dedicación y el ir más allá de nuestras fuerzas. Mindfulness muestra que no hace falta poner esfuerzo para meditar, que no tenemos que esforzarnos por llegar a ningún estado, pues todo es una sucesión de momentos que iremos percibiendo sin saltarnos ninguno para llegar antes a la meta. No hay una meta a la que llegar en Mindfulness, sólo hay un camino. Y sin embargo, se consiguen muchas metas; ése es el verdadero valor de Mindfulness.
- 6) Aceptación. El sentido que Mindfulness da a esta palabra es el de reconocer que cuando algo ha sucedido ya es; que las cosas que suceden ya no se pueden cambiar. Y que a menudo, nos ocurre que por querer que las cosas sean “a nuestra manera”, negándonos a aceptar, se nos escapa el verdadero sentido de ellas. Aceptar no significa resignarse o caer en la indolencia, significa sentir cada situación, cada suceso como lo que es, sin buscar que se acomode a nuestra manera de percibir o de querer que hubiera sido otro el suceso o la situación.

- 7) Ceder, dejar ir o soltar. Cuando de manera terca nos aferramos a una idea, a un concepto, rechazamos cualquier elemento que no armonice con él. Mindfulness nos enseña que no tenemos que aferrarnos a aquellas experiencias buenas para nosotros y tratar de repetirlas, sino que podemos desarrollar la habilidad de permitir que cada cosa, cada experiencia tenga su entidad, reconocerla como tal y continuar sin llevar atados a nuestros pies el lastre de nuestras apetencias, nuestros gustos, como único molde sobre el que proyectamos la experiencia.

## 2.1. HISTORIA Y DESARROLLO DEL CONCEPTO MINDFULNESS

Mindfulness se suele traducir al español como Atención Plena o Conciencia Plena. Mindfulness es la traducción al inglés de la palabra *Sati* (vocablo en lengua pali) que significa: consciencia, atención y recuerdo.

De acuerdo con esta acepción, decimos que somos conscientes cuando nos percatamos de lo que está ocurriendo dentro de nosotros (pensamientos, emociones, sensaciones corporales, etc.) y/o fuera de nosotros (olores, sonidos, personas, objetos...).

La atención podemos entenderla como consciencia centrada en un estímulo (habitualmente en la técnica meditativa del Mindfulness, es la respiración). En cuanto al recuerdo nos referimos al hecho de tomar la intención de ser conscientes, de estar despiertos y prestar atención, destacando la importancia de esta intención en la práctica de Mindfulness. El recuerdo no es pues un trasladarse a hechos pasados, sino “recordar” en el sentido más manriqueño (recuerde el alma dormida...)

En la tradición budista, el *sati* (o Mindfulness) se cultiva como una herramienta para observar cómo la mente genera sufrimiento y se practica para desarrollar sabiduría e introspección que son motivo de alivio para el sufrimiento. Así pues, origen del Mindfulness es el budismo y constituye la vía o el método para la cesación del sufrimiento.

Actualmente el significado de Mindfulness no se limita exclusivamente a la traducción de *sati*, sino que abarca otros conceptos y experiencias tales como: el discernimiento, la sabiduría, la aceptación, la libertad interior, el amor o la compasión.



Por un lado, tanto el término como la enseñanza o práctica de Mindfulness se ha desgajado de cualquier relación con la religión. Por otro lado, la psicología contemporánea ha adoptado al Mindfulness como una técnica para incrementar la consciencia y responder más habilidosamente a procesos mentales que contribuyen al desarrollo de trastornos psicopatológicos.

En el mundo de la empresa, Mindfulness se ha desarrollado a través de la importancia que hoy día se otorga a la persona, el trabajador, su grado de felicidad y su conciencia del trabajo como fuente de productividad pero también de actividad compartida y que contiene un alto índice de satisfacción interna.

### **2.1.1. EXPERIENCIAS MINDFULNESS EN EL MUNDO DE LA EMPRESA**

Hoy día estamos asistiendo a un incremento de empresas que aplican técnicas Mindfulness en sus programas corporativos. Apple, Google, Nike, Procter & Gamble, eBay, Twitter, AstraZeneca, AOL, General Mills y Huffington Post están aplicando programas de *mindfulness* de manera amplia y con enorme éxito. El programa desarrollado por Google, *Search inside yourself* ya ha sido renovado y ampliamente mejorado desde que Chade-Meng Tan lo desarrollase en un tiempo en que no se conocía demasiado su aplicación al mundo del trabajo.

En palabras de Daniel Goleman, prologuista del libro que con el mismo nombre del programa ha sido publicado, nos confirma que a menudo, las grandes empresas se nutren de personas con una visión clara de lo que se necesita en cada momento, y tras una conferencia que el propio Goleman dio en la sede de Google, fue Meng el único que supo ver el potencial de aquello que el conferenciante estaba diciendo. (Chade-Meng Tan. 2012. p 8)

Y lo que supo ver Meng fue el potencial que supone la aplicación de Mindfulness en la nueva forma de trabajo, es decir, en la empresa que cuenta con un estilo y una política que sin abandonar la producción, se centra especialmente en el ser humano.

Otsuka Pharmaceutical España tiene en su política de empresa un programa Wellness que recoge la práctica de Mindfulness como punto muy importante, además de otros factores que movilizan la energía de la empresa hacia el bienestar de los

trabajadores, seguros de que su salud física y mental es el principio de un rendimiento laboral óptimo.

*Mindfulness* equivale no sólo a manejar el estrés de forma efectiva, equivale a convertirnos en personas de alto rendimiento. Entre otras consecuencias posibles, *Mindfulness* colabora en estar más focalizado y concentrado en las metas, tener mayor claridad mental para tomar mejores decisiones, mejorar su capacidad para gestionar los cambios con efectividad, potenciar habilidades como la empatía, la comunicación y la generación de confianza, mejorar el liderazgo personal y la seguridad en uno mismo y Incrementar su capacidad creativa e innovadora.

*Mindfulness* utiliza técnicas conocidas hace miles de años, pero de alguna forma se han recopilado y reunido en *Mindfulness*. En las empresas, se han difundió principalmente dos técnicas reunidas en *Mindfulness*: la meditación zen y el yoga. La meditación zen es una parte importante del *Mindfulness*, porque es la técnica que provoca efectos más profundos en cuanto a concentración, sabiduría para tomar decisiones, y equilibrio emocional para gestionar los cambios y el estrés.

En segundo lugar, el *Mindfulness* en varios de los programas de empresa incluye el yoga como técnica de conexión entre nuestro cuerpo y nuestra mente, y ayuda también a ganar en claridad mental y a gestionar mejor las emociones.

Otra técnica importante que desarrolla *Mindfulness* es la exploración corporal, que consiste en concentrar nuestra atención selectiva en las distintas zonas de nuestro cuerpo de forma lenta y con total concentración.

## **2.2. PRESENCIA EN LAS RELACIONES CON LOS DEMÁS**

Es importante señalar que en nuestras relaciones con los demás operan a menudo condicionantes que dificultan la correcta visión del otro. Nos relacionamos desde etiquetas, preconceptos y creencias que construyen nuestras opiniones. Todas ellas son resultado de nuestras experiencias, de lo que otras personas han dicho – experiencias ajenas-, cultura, etc. Todo ello se encuentra instalado en nuestra memoria. (Bohm 1997)

De ahí que el término “presencia” en cuanto a las relaciones interpersonales cobre mayor importancia y suponga la superación de una visión cerrada y preestablecida que no deja margen a la superación de ningún tipo de conflicto.

Se trata de llevar toda nuestra persona, con su energía y su plena disposición al encuentro con el otro, sin expectativas, sin prejuicios que cierren el foco de la realidad circundante.

No es fácil, pero por ello estamos proponiendo un modelo de aplicación de Mindfulness como herramienta ideal para promover características de “presencia” en las relaciones con los demás. En lugar de movernos en un mundo de presuposiciones, de modelos preconcebidos y de etiquetas, Mindfulness nos ofrece la gran virtud de salir a encontrarnos con el otro en una dimensión total, clara y emergente en cada momento, para desde ahí construir la relación. Darse cuenta de las falsas creencias, automatismos y presunciones que hacemos a menudo es algo que facilita las relaciones humanas, favorece la interacción y supera los límites personales hacia un desarrollo de vida social y de trabajo en grupos.

En la dinámica de grupos, cada persona maneja un conjunto de percepciones, interpretaciones y creencias, que hacen que también el propio grupo elabore su propia percepción de la realidad a través de percepciones compartidas. Si logramos que esas percepciones compartidas surjan desde un modelo de “presencia” en las relaciones interpersonales, habremos logrado una visión mucho más ecuánime y cercana a la verdadera realidad de las personas y de sus cualidades.

El grupo es una extensión del ser humano que recoge sus mismas características. Si buscamos la eficacia en el trabajo en grupo y por tanto las relaciones interpersonales, habrá que reforzar éstas mediante instrumentos que sean permanentes y asequibles. Y aquí es donde Mindfulness se presenta como el instrumento básico para abordar esas relaciones interpersonales desde la apertura y la confianza.

Así, trabajar en grupo será una tarea que estará basada en el reconocimiento de cada persona como individuo, que comparte información y conocimientos con los otros, aprendiendo cada día, creando interdependencia, compartiendo un proyecto basado en la diversidad de puntos de vista que se legitiman entre sí y que generan responsabilidad.

### 3. INTELIGENCIA Y REGULACIÓN EMOCIONAL: BASES TEÓRICAS

A la hora de hablar de emociones, podemos resumir el concepto en la existencia de tres grupos o escuelas que abordan el concepto desde un ámbito diferente: (Conforti 2012)

1. **Teoría sensorial:** las emociones son sensaciones o sentimientos pasivos, algo que nos ocurre. El representante de esta línea es Hume, que asocia las emociones con sensaciones placenteras o dolorosas que al sentirlas nos permiten distinguir unas emociones de otras. El problema deviene aquí en el hecho de que estar bajo una emoción equivale a percibir cierta sensación. Y las sensaciones no pueden siempre ser razonables o estar justificadas en razón de placer o dolor. De igual modo, las sensaciones por sí solas no dan explicación para ser motivo de una conducta, no son razones para la acción.
2. **Teoría conductista:** las emociones son el resultado de una suma de sensaciones y conductas condicionada por el medio. Un determinado comportamiento delata una determinada emoción. Así, las emociones son predisposiciones a actuar de cierta manera, causadas o reforzadas por condicionamientos y que crean comportamientos emocionales.

Sabemos que no todas las personas reaccionan emocionalmente, por lo tanto el criterio de conducta no nos diferencia unas emociones de otras.

3. **Teoría cognitiva:** las emociones son conductas en las que el individuo introduce valoraciones acerca de las propiedades de un objeto, situación o fenómeno como factor que incide en la satisfacción o frustración. Así, en un proceso emocional intervendrían el objeto y su percepción.

Independientemente de la escuela o acepción que tomemos, la importancia de las emociones a la hora de regular nuestra conducta es ampliamente aceptada por todos. Será pues en el terreno de la regulación de esas emociones donde la aplicación de los recursos será más eficaz.

Y de nuevo, surge Mindfulness como habilidad de gestión de emociones, conocimiento y experiencia de las mismas para sentirlas y poder realizar con ellas acciones plenamente conscientes.

Nuestras capacidades mentales se van construyendo mediante una mecánica básica de nuestra vida mental. Por un lado, contamos con la conciencia de uno mismo que es el fundamento de la autogestión, y por otra, la empatía que fundamenta las relaciones interpersonales. Ambos aspectos son constitutivos de la inteligencia emocional y en consecuencia, la debilidad o fortaleza en el dominio de estos aspectos puede proporcionarnos un camino hacia el éxito, o bien llevarnos al fracaso.

### **3.1. TEORÍA DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES**

Desde que en 1993, Howard Gardner publicase su libro, la teoría de las inteligencias múltiples no ha dejado de aportar luz sobre las capacidades del ser humano. (GARDNER, 2011)

Este autor definió las capacidades del ser humano en varias formas de inteligencia o habilidades que se muestran de manera desigual en cada individuo. Estas inteligencias son siete: inteligencia lingüística, inteligencia lógico –matemática, inteligencia espacial, inteligencia musical, inteligencia corporal y cinética, inteligencia interpersonal e inteligencia intrapersonal.

Su teoría además se acompaña de varias propuestas que resumidas pueden enunciarse como que no todos contamos con el mismo potencial de inteligencia en cada una de ellas y a continuación, propone que la escuela debería tener como objetivo desarrollar las inteligencias y ayudar a la gente a alcanzar la vocación y las aficiones que se adecuen a su particular espectro de inteligencias. (GARDNER, 2011, p. 30)

Hoy día se está gestionando un modelo de enseñanza que trabaja con competencias básicas, algo parecido a la intención que propuso Gardner. Aunque los resultados y la manera de promover este trabajo por competencias diste mucho de ser efectiva, el hecho resultante es que se reconoce la validez de un punto de vista diferente sobre la llamada “inteligencia” que dista mucho de los famosos test de Binet.

Y sobre todo, para el objetivo de este trabajo, resulta interesante la definición que hace de la inteligencia intrapersonal e interpersonal. De la primera comenta lo siguiente:

“Es la capacidad para entender a otras personas: lo que les motiva, cómo trabajar con ellos de forma cooperativa.” (GARDNER, 2011, p. 30)

Respecto a la segunda, comenta:

“El séptimo tipo de inteligencia es una capacidad correlativa, pero orientada hacia adentro. Es la capacidad de formarse un modelo ajustado, verídico, de uno mismo y de ser capaz de usar este modelo para desenvolverse eficazmente en la vida.” (GARDNER, 2011, p. 30)

Esta orientación de las capacidades humanas viene a resaltar la importancia de poseer habilidades tanto técnicas –asociadas a las primeras inteligencias- como sociales y de conocimiento de uno mismo –es el caso de las inteligencias interpersonal e intrapersonal.

Y si bien es verdad que Gardner al enunciar su teoría todavía concede una carga importante cognitiva a las distintas inteligencias, posteriormente ha reconocido el papel principal de las emociones, sobre todo en el desarrollo de la inteligencia intrapersonal.

Es más, a partir del modelo de Gardner, se crean otros modelos, principalmente de la mano de Mayer y Salovey que reorganizan las inteligencias de Gardner hasta llegar a abarcar cinco competencias principales: (BRACKETT. 2004)

1. El conocimiento de las propias emociones: es el conocimiento de uno mismo, la capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece (ésta es el fundamento de la inteligencia emocional).
2. La capacidad de controlar las emociones: poder adecuar nuestros sentimientos a las circunstancias del momento. Las personas que carecen de esta habilidad tienen que luchar constantemente con las tensiones desagradables. Los que poseen esta capacidad se recuperan mucho más rápidamente de los reveses y contratiempos de la vida.
3. La capacidad de motivarse a uno mismo: el autocontrol emocional es la base para cualquier logro. Con esta capacidad podemos también mejorar nuestro estado de flujo, siendo personas más productivas y eficaces en cualquier empresa.

4. El reconocimiento de las emociones ajenas: la empatía se asienta en la conciencia emocional de uno mismo. Las personas empáticas suelen sintonizar con las señales sociales sutiles y son capaces de desarrollar tareas de liderazgo y dirección de empresas.
5. El control de las relaciones: es la habilidad de relacionarse adecuadamente con las emociones ajenas y que también contribuyen a un liderazgo eficaz.

Y si en el marco de la escuela, Gardner habla de la figura del gestor estudiante-curriculum, o del gestor escuela-comunidad, también en el marco laboral podríamos hablar de un directivo –tal vez el Departamento de RR.HH.- que desempeñase este papel, con el fin de desarrollar en su trabajadores aquellas habilidades que detectase más orientadas a conectar con la “inteligencia” predominante en cada persona.

Es más, desde el punto de vista de formación, el directivo de RR.HH. debería ser una persona con una gran dosis de inteligencia interpersonal puesto que a diario debe estar en contacto con la problemática del personal de la empresa u organización, pudiendo ser fácil para él o ella detectar el estado de ánimo de un trabajador, o bien el clima de tensión que se suscita ante un problema surgido, etc.

Entablar una buena relación con la “vocación” de cada persona nos llevaría a poder situar a esa persona en el puesto de trabajo en el que mejor pueda rendir y de otra parte a entender los estados de conflicto personal o de grupo que pueden ir surgiendo a lo largo del tiempo.

Una empresa es en cierto modo una escuela en donde todos aprenden a diario a convivir en el trabajo, a desarrollar nuevas ideas, a aprender nuevas habilidades y todo ello se puede orientar hacia la eficacia desde una gestión más directa de las inteligencias que cada un muestra en su tarea.

Por otro lado, si atendemos al desarrollo de la inteligencia intrapersonal, nos encontraremos directamente con que ésta se va cuajando en una constante atención a los síntomas propios que en definitiva, podemos llamar emociones, la vida emocional y de sentimientos que el individuo es capaz de conocer de sí mismo y orientar su propia conducta desde una gestión emocional consciente.

Estos son los aspectos más significativos desde los que Mindfulness interviene, facilitando a la persona la vía, el instrumento para desarrollar de manera efectiva esta inteligencia. La inteligencia intrapersonal permite comprenderse y trabajar con uno mismo. Y en cuanto a la inteligencia intrapersonal, también sabemos que Mindfulness

desarrolla la empatía y demás cualidades que favorecen el acercamiento entre personas y el trabajo en grupo.

Se trataría de desarrollar una empresa, una organización basada en el individuo, que atendiera al potencial que posee y que constituyen su talento, una “señal de potencial biopsicológico precoz en cualquier especialidad existente en una cultura” (GARDNER, 2011, p. 81) Es el talento considerado en términos de potencialidad lo que una empresa u organización ha de saber gestionar, y en este sentido, las inteligencias interpersonal e intrapersonal constituyen un bagaje firme y seguro para conseguir en la empresa el clima adecuado y las características más eficaces para gestionar el talento individual. De ahí, que en nuestra propuesta de introducción de Mindfulness como política de empresa vaya también encaminada y apoyada por elementos teóricos que vienen insistiendo en el tratamiento de la eficacia y el talento en términos de inteligencias varias, pero sobre las que se sitúan la inteligencia inter e intrapersonal.

### **3.2. GESTIÓN DE EMOCIONES**

Las emociones no son sólo un elemento personal, pertenecen también al ámbito de las Organizaciones, porque contribuyen a la mejora de resultados. De alguna forma, hemos pasado de la era del racionalismo en el s. XX a la era de las emociones.

“La cognición y las emociones no solo están estrechamente entrelazadas, sino que, además, la emoción es el primer mecanismo para la racionalidad. Si la integración entre la emoción y la cognición se produce de manera correcta, entonces los sentimientos se encaminan en la dirección adecuada, y nos llevan al lugar apropiado para la toma de decisiones racionales, donde podemos dar un buen uso a los instrumentos de la lógica” (Damasio. 2005)

Las emociones son elementos corporales y los sentimientos son mentales. Aquellas preceden a éstos, desencadenan reacciones con cierto automatismo que comienzan en el cerebro para luego reflejarse en el cuerpo. En ese momento es cuando se producen reacciones que se relacionan con varias ideas y tras interpretar esas ideas es cuando cuajamos los sentimientos. Y en la toma de decisiones intervienen en un alto grado los sentimientos.



El papel protagonista de las emociones en el entorno de la empresa tiene que ver con aspectos fundamentales como la innovación, el conocimiento, la toma de decisiones y la gestión de cambio. Si una empresa es afectiva estará en camino de ser más efectiva. Y algo muy importante en cuanto a las emociones es que éstas son contagiables, tanto las positivas como las negativas, de forma que un líder puede contagiar a toda una empresa con sus emociones.

Además, se puede hablar también de una inteligencia colectiva, de un grupo; es decir, lo que ven muchos ojos y aprenden varias personas es un valor mucho más considerable que la suma de la inteligencia de varios individuos.

Estamos en la era de la tecnología y están surgiendo aplicaciones inteligentes destinadas a recoger la información emocional de los trabajadores. Ahora bien, lo que se hace con esa información es ya otra cuestión. Sin embargo, si pensamos en una gestión de emociones desde un hábito extendido a todos los niveles de la empresa, ¿no será este un medidor de alta fiabilidad? Un medidor que nos asegura medidas continuas y permanentes del estado emocional de cada miembro de la organización puesto que se estará difundiendo un sistema de convivencia con las emociones momento a momento, sabiéndolas reconocer y gestionándolas de la manera más adecuada. Esto es lo que puede aportar Mindfulness en la gestión de emociones.

Desde el 45º Congreso de AEDIPE en 2010, bajo el lema “Felicidad en el trabajo: clave para la competitividad y la sostenibilidad”, la cuestión emocional y su relación con la felicidad en el trabajo pasaron a ser temas de primera línea en el mundo empresarial. Y no se hablaba de felicidad como elemento personal sino, productivo, orientado a las competencias del trabajador, tales como el buen humor, el optimismo etc.

Ser feliz en el trabajo no consiste en estar sonriente todo el tiempo sino que en palabras de Czikszentmihalyi: “el placer surge en el límite entre el aburrimiento y la ansiedad, cuando los desafíos logran equilibrarse con la capacidad que la persona tiene para actuar” (Czikszentmihalyi. 2012. p. 241)

Fluir en el trabajo –o en las actividades cotidianas- significa estar absorbido totalmente por esa actividad que nos proporciona un estado de bienestar y nos hace sentir felicidad. Para ser felices en el trabajo –y por ello productivos- las organizaciones han de procurar un clima armónico en el que sea posible que el trabajador fluya. Estas organizaciones buscarán objetivos claros para sus trabajadores, les harán sentir que tienen las habilidades necesarias para salir de su

zona de confort e innovar sin miedo a los cambios, despejarán los factores perturbadores de la armonía –liderazgo tóxico, cultura de empresa que frena iniciativas, inflexibilidad, etc. –y potenciarán la emoción colectiva.

Sintonizar lo que hacemos con lo que nos gusta, ése sería el objetivo de una organización que quiera llevar a cabo un desempeño eficaz. Para ello, necesita que la distribución del trabajo y la sensación de fluir con la tarea sea compartida por todos los trabajadores, a través de una cuidada distribución de tareas cuya exigencia se aproxime, sin superarlo, al límite superior de las habilidades de cada trabajador y proporcionando un clima de trabajo con intereses compartidos, con espacio y tiempo para desarrollar en el personal de la organización las habilidades necesarias para encontrar ese fluir en el trabajo. Aquí es donde la práctica de Mindfulness encajaría una vez más como elemento de eficacia.

Aquí podríamos añadir el efecto de desarrollar una cultura de empresa basada en Mindfulness para que la felicidad sea bien entendida por todos los trabajadores y asumida como factor que se extiende a todo el entramado empresarial, creando una especie de emoción colectiva, un compromiso con la totalidad de la empresa que satisfaga los deseos individuales porque dicha satisfacción se encuentra en plena armonía con la satisfacción empresarial.

Redes sociales corporativas, ludificación en entornos de trabajo “serios” son algunos intentos de crear ese marco de armonía que facilite el fluir en el trabajo, sin embargo, para lograr un entorno duradero de satisfacción hay que operar más directamente con herramientas que tengan su origen y su fin en el propio individuo, de ahí la importancia de introducir prácticas como Mindfulness.

Una empresa exitosa se constituye como la suma de la felicidad de su personal, cuyo objetivo bien podría ser contratar a los mejores para hacerlos felices. Y hay empresas con ese lema. Ya hemos hablado de Otsuka Pharmaceutical, pero no es la única en esta línea. Otras empresas ya han cambiado su fórmula del “por que sí”, a la manera de “por favor”, desarrollando en sus trabajadores la visión de que si en un futuro alguien te ha de recordar por algo, no será por tu competencia técnica, sino por cómo hiciste sentir a los que te rodearon. Esta empresa busca líderes carismáticos, que además de ser gente buen son también buena gente.

## 4. RELACIÓN MINDFULNESS E INTELIGENCIA EMOCIONAL

### 4.1. AUTOCONOCIMIENTO

Es ya famoso el aforismo griego “conócete a ti mismo”, lo que nos da idea de cómo desde la antigüedad se viene avisando de la importancia de la introspección, que en la vertiente cognitiva nos lleva al hecho de darse cuenta de los propios pensamientos en el mismo momento en que estos aparecen –uno de los principios de la inteligencia emocional-.

Se han empleado también otros términos para este proceso, como el de metacognición –para darse cuenta de los procesos del pensamiento- y metaestado – para referirse a la conciencia de las propias emociones-, aunque los autores más relevantes en materia de Inteligencia Emocional han ido decantándose por el término autoconocimiento o conciencia de uno mismo en referencia a la atención continua a los propios estados internos.<sup>2</sup>

Y es curioso como este autor cita el término en referencia a estados de atención plena, que en definitiva, está aludiendo directamente al ejercicio -y a la denominación también- de Mindfulness.

Al ejercitarnos en Mindfulness, trabajamos con nuestra conciencia reflexiva ocupándonos de observar e investigar la experiencia misma, incluyendo en ello las propias emociones. De esta forma, Mindfulness e Inteligencia Emocional están unidas en la misma práctica del primero.

La cualidad de la atención plena o Mindfulness, se realiza a través de la introspección, del autoconocimiento, ejercitando el *músculo* de la atención para llevarlo a admitir de manera imparcial y no reactiva todo cuanto discurre en el momento presente, como un testigo imparcial de lo que ocurre. La conciencia de uno mismo no es un modo de atención que se vea fácilmente arrastrado por las emociones y que reaccione ante lo que percibe, sino al contrario, es una actividad neutra que puede manejar las turbulencias emocionales pacificando el estado de agitación.

---

<sup>2</sup> El propio D. Goleman reconoce en una nota de su libro que “Mi uso del término conciencia de uno mismo se refiere a un tipo de atención introspectiva que a veces recibe el nombre de atención plena”. (GOLEMAN, 1996)

Desde el psicoanálisis, este tipo de conciencia se ha llamado “conciencia neutra flotante”, que hace referencia al “ego observador” una capacidad del psicoanalista para percibir lo que el proceso de asociación libre despierta en el paciente.

En cualquier caso, autores como William Styron describen esta facultad cuando tratan de explicar los procesos por los que han pasado en su enfermedad:

“estar acompañado por una especie de segundo yo, un observador espectral que, sin compartir la demencia ende su doble, es capaz de darse cuenta, con desapasionada curiosidad, de sus profundos desasosiegos” (STYRON, 2009, p. 180)

La observación de uno mismo permite la toma de conciencia de sentimientos y turbulencias emocionales, distanciándose de la experiencia. O como lo definen Mayer y Salovey:

“ser conscientes de nuestros estados de ánimo y de los pensamientos que tenemos acerca de esos estados de ánimo” BRACKETT, M. y SALOVEY, P., 2004)

En general, podemos destacar tres tipos de personas:

1. La persona consciente de sí misma: una persona consciente de sus estados de ánimo mientras los está experimentando, alguien que goza de una vida emocional más desarrollada. Persona con una amplia visión positiva de la vida, que no se obsesiona con los errores o las desgracias y a la que su autoconocimiento le ayuda a gestionar sus emociones de manera adecuada, consiguiendo así un estado de felicidad habitual.
2. La persona atrapada en sus emociones: suele sentirse desbordada por sus emociones y no puede evitarlo. Suele ser una persona voluble y no muy consciente de sus sentimientos, con una falta de perspectiva que le lleva a perderse en su mundo emocional.
3. La persona que acepta resignadamente sus emociones: puede percibir con claridad lo que está sintiendo y acepta pasivamente sus estados de ánimo y no pretende cambiarlos.

En esta tipología, claramente sobresale la persona consciente de sí misma, y es hacia ella hacia la que cabría tender para disfrutar de una vida emocionalmente sana.

No hay duda de que autoconocimiento e Inteligencia Emocional colaboran para unirse una a la otra en un proceso de introspección que viene facilitado por la práctica de Mindfulness, desde la que ambos se implementan y se impregnan en el individuo para construir personas capaces de vivir plenamente conscientes en todos los ámbitos de la vida y llevar ésta por senderos de fluidez vital.

## **4.2. FOCUSING**

Se ha comprobado que el estado de ánimo de las personas en el momento en que se encuentran con la mente dispersa, divagando, tiende a lo displacentero, es decir, que los pensamientos, incluso los de carácter aparentemente neutro, toman un tinte sombrío, una carga emocional negativa. Es como si la mente, cuando no está dirigida hacia un foco, presente una tendencia hacia lo negativo, dando origen a la infelicidad. (GOLEMAN, 2013)

Algunos estudios y experiencias realizadas muestran que la probabilidad de que cuando a una persona se le pregunta si está pensando en algo distinto a lo que está haciendo, esté divagando, es bastante alta.<sup>3</sup>

Incluso se han obtenido datos de que la probabilidad de que las personas estén llevando su mente por otro camino distinto al que les lleva el trabajo o actividad que realizan varía mucho en función de la actividad que se esté haciendo. Y curiosamente, el trabajo, o sea, el desempeño de la ocupación diaria profesional era la actividad que arrojaba más alta probabilidad de mente errante.

Cuando la mente descansa, es decir, cuando no está enfocada en la actividad que realizamos, normalmente se ocupa en pensamientos sobre el “yo” y sus preocupaciones. (GOLEMAN, 2013)

---

<sup>3</sup>Killingsworth y Gilbert realizaron un estudio a través de un aplicación móvil mediante el cual encuestaron a 2250 mujeres y hombres, estadounidenses, para determinar la frecuencia con que sus mentes se habían desviado de la actividad en curso y obtuvieron resultados que acercaban al 50% las respuestas de quienes decían estar pensando en otra cosa diferente a la que estaban haciendo. (KILLINGSWORTH, M y GILBERT, D. 2010).

Esto sería tanto como decir, que las cavilaciones y preocupaciones ocupan gran parte de nuestro tiempo de pensar, incluyendo la parte importante de las tareas profesionales que no requieren una atención constante puesto que, en general, son rutinarias.

El mundo de la empresa debería tomar en cuenta estos datos para orientar las condiciones laborales hacia la evitación de la mente errante, de forma que se pusieran en marcha herramientas que dotaran a los trabajadores de elementos de control para detectar los periodos de mente errante y volver al presente, desarrollando así con más eficacia la tarea. De nuevo tenemos a Mindfulness en el foco de esas herramientas que proporcionarían un manejo de la atención consciente efectivo y duradero.

El entrenamiento que Mindfulness proporciona consigue que la charla intrapersonal que se produce en momentos de desatención a la tarea se minimice consiguiendo darse cuenta inmediatamente de la distracción y volviendo a llevar la conciencia a la tarea.

A medida que la región medial de la corteza prefrontal se activa con las cavilaciones, se genera un trasfondo de ansiedad de bajo nivel que sin embargo, durante la concentración plena, una región cercana, la corteza prefrontal lateral, inhibe el área medial. Nuestra atención selectiva o sencillamente, la toma de conciencia de la distracción y el manejo consciente de la atención activa esa región medial y consigue que las cavilaciones no ocupen la mente, sino que ésta se centre en el presente.

Algunas pruebas realizadas con escáneres cerebrales durante la práctica de Mindfulness han demostrado la capacidad de esta técnica para atenuar la activación de los circuitos cerebrales en los que se origina la charla mental centrada en el yo. (NORMAN, A.S., FARB et al. 2007)

La concentración podría además proporcionar una sensación de paz y alegría, pero es difícil mantenerla por períodos prolongados, lo que sí resulta efectivo es la capacidad de darse cuenta de que la mente se desvía y poder llevar nuestra atención de nuevo, con amabilidad hacia el foco que deseamos.

La diferencia que nos hace humanos respecto a los demás animales reside en esta capacidad de pensar de manera independiente de cualquier estímulo. Y no se trata tampoco de cerrar las posibilidades de la mente errante, que por otro lado, tiene sus ventajas, sino de poder manejar ésta desde la voluntad y por tanto aplicar la concentración y la conciencia plena cuando el individuo así lo disponga. Ésta es quizás una de las mejores aplicaciones que podemos encontrar de Mindfulness: la

capacidad que reporta al ser humano para disponer la dirección y el foco de la conciencia y decidir dónde concentrar su atención,

Una mente errante y una conciencia perceptual tienden a inhibirse desde el punto de vista neuronal, desconexión que puede llegar a ser total cuando la tarea absorbe nuestra atención, bien por su contenido o por el placer que supone – estaríamos rozando los conceptos de flujo. Pero si en esa tarea que estamos realizando, no son bienvenidas las distracciones, bien porque la tarea se hace mal o se ralentiza, o bien porque puede reportarnos accidentes, es de suponer que quien posea un adecuado control sobre la atención será más capaz en términos de ejecución que quien se deje llevar constantemente por la mente errante y la distracción.

Se ha comprobado en varios estudios realizados que son las actividades atencionales las que determinan nuestro nivel de desempeño de una determinada tarea. Si nuestra habilidad atencional es pobre, también lo será nuestro desempeño, es decir; el vínculo entre atención y excelencia está detrás de casi todos nuestros logros. Así pues, un equipo organizado y entrenado en desarrollar una buena capacidad de atención será un equipo exitoso.

La atención es una especie de músculo que se desarrolla en la medida en que se ejercita y o bien puede resultar altamente tonificado o bien, perder toda su eficacia.

Hay dos tipos de distracción, la sensorial y la emocional. La primera es tal vez más manejable e incluso nos facilita la posibilidad de elegir el foco de atención e ir intercambiándolo, sin embargo, la segunda es más problemática. Y en este sentido, cultivar la atención – atención selectiva- nos permitirá desconectar de las distracciones emocionales, lo cual significa que las personas que se saben concentrar, llevar su atención a un foco y sostenerla, estarán menos afectados por las turbulencias emocionales y podrán resolver eficazmente en medio de una crisis. Lo contrario, no ser capaces de llevar nuestra atención a un foco y mantenerla, puede dejar la mente a merced de las cavilaciones o los pensamientos repetitivos desembocando en la impotencia, la desesperación o la autocompasión, en definitiva, la anulación de una actividad eficaz.

Desarrollar un pensamiento profundo, reflexivo, requiere una mente concentrada. Cuanto más distraídos estamos, más superficiales son nuestras reflexiones y más superficiales también nuestras conclusiones.

## 5. APLICACIÓN DE MINDFULNESS Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

### 5.1. TRABAJO EN ENTORNOS GRUPALES

Actualmente, el entorno de trabajo ha sufrido uno de los mayores cambios de la Historia. Con la Revolución Industrial la forma de trabajar ya sufrió un gran cambio, pues se pasó a utilizar líneas de ensamblaje, se dio más importancia a la producción y menos a los conocimientos y las habilidades de cada empleado. Este tipo de organización del trabajo tuvo como consecuencias cambios en las condiciones de trabajo y seguridad de los empleados, así como un impacto negativo en la autoestima de los mismos.<sup>4</sup>

Desde la tarea del Departamento de RR.HH. hace tiempo que se viene trabajando en la necesidad de desarrollar sistemas que aporten una satisfacción y una dosis de motivación interna a los trabajadores para el desempeño de su labor.

La manera en que se estructure el trabajo y la relación que se establezca entre los empleados nos llevará a una mayor o menor efectividad en la consecución de los objetivos de la empresa, por ello, actualmente se destaca la importancia de trabajadores que cuenten con las habilidades, formación y cualidades personales apropiadas para trabajar en entornos grupales. De esta forma, se necesitará diseñar el trabajo de la empresa en función no sólo de los niveles en la organización sino de las personas que lo deban realizar, teniendo en cuenta que este diseño ha de responder y adaptarse a las nuevas realidades del mercado laboral, puesto que la naturaleza del trabajo está cambiando continuamente. (Capelli, Bassi, Katz, Knoke, Osterman y Useem, 1997; Osterman, 2000).

Hoy día, el trabajo requiere disponibilidad, movilidad geográfica, reducción de la distancia entre proveedor y cliente y todo ello obliga a cambiar el diseño de trabajo.(Parker y Wall, 1998). La estructura jerárquica ha dado paso a estructura de grupos con distinta función y las propias tareas han pasado desde simples tareas individuales a ser tareas de grupo.

---

<sup>4</sup> LOSEY, M. (1998). HR comes of age. *HR magazine*, pp.44-53.



Como afirman Campion, Mumford, Morgeson y Nahrgang (2005), el trabajo en equipo implica un diseño grupal que una vez organizado conseguirá aumentar la productividad y reducir los costes –una fuente de reducción de costes se encuentra en la formación: los miembros de un equipo aprenden unos de otros y se motivan en conjunto). Por otro lado, un diseño grupal significa disponer de tareas más interesantes y variadas –se abandona la tarea única para un empleado especializado-, interacción social y feedback.

Según Osterman (1994), a finales de siglo, el 50% de las organizaciones americanas disponían en su organización de equipos de trabajo y de ellas, un 40% tenían a más del 50% de sus empleados involucrados en su trabajo y equipo. Stewart y Manz (1995) ya advirtieron que en la primera década del siglo XXI, el 50% de la fuerza del trabajo americano estaría relacionado con algún tipo de grupo de trabajo.

Los grupos de trabajo crean puntos de encuentro entre los conocimientos y habilidades que cada grupo posee y de ese modo, la toma de decisiones y la resolución de problemas resulta más eficiente.

Volviendo al desempeño de tareas, como afirman Topa y Morales (2006), en las nuevas formas de organización ya no se pueden diseñar tareas individuales, repetitivas y rutinarias.

Estas organizaciones grupales ponen en marcha estrategias proactivas que se adaptan rápidamente a la realidad del mercado, consiguiendo que la actividad empresarial no sufra deterioro ante los cambios crecientes del mercado. Así, hemos pasado a disponer de habilidades de acción que dejan de ser reactivas y por el contrario, son desarrolladas en plena conciencia del presente.<sup>5</sup>

Entre los factores que podemos aducir como causantes de la extensión de los equipos de trabajo como forma organizacional, podemos encontrar entre otros, la creciente globalización del mercado, los continuos cambios tecnológicos y la necesidad de innovación. La necesidad de mantener una posición competitiva favorece también la necesidad de grupos de trabajo flexibles y coordinados con motivación intrínseca y mas involucrados en las tareas que realizan.

Los equipos de trabajo se adaptan al entorno cambiante, pero es evidente que no lo hacen solos, es decir, por el mero hecho de constituirse en grupo, sino que

---

<sup>5</sup> La atención al presente es uno de los componentes de Mindfulness en los que se basa su desarrollo como habilidad y constructo teórico. Kabat-Zinn, J. (2003)

necesitan sentirse arrojados o sostenidos por algún tipo de convicción interna, o bien, ser personas con una visión del presente que se abren en plena aceptación de los cambios, sin sufrir estrés y con la seguridad de quien de manera creativa va encontrando soluciones a los problemas a los que se enfrenta. Estos rasgos de personalidad, o habilidades son las que implementa la práctica de Mindfulness.<sup>6</sup>

Un equipo de trabajo es capaz de aumentar la adaptabilidad de la organización al entorno cambiante, pues manejan de manera eficaz productos y procesos complejos al ser trabajadores que pueden ajustar rápidamente sus esfuerzos a las demandas. Hoy día, la rotación de los puestos de trabajo es mayor y se considera normal que un trabajador haya estado en varias organizaciones y de este modo, ya puede también tener una visión más amplia y consciente de lo que quiere como trabajo, lo cual obliga, en cierto modo a las empresas, a hacer de los puestos de trabajo algo atractivo e interesante, si de verdad quiere contar con trabajadores fieles a la empresa y a su política organizacional.

En definitiva, el entorno de grupos de trabajo parece que puede dar respuesta actual a las demandas de competitividad, atracción de trabajadores cualificados y flexibilidad exigida por el mercado, pero para ello deben contar con poder ofrecer a estos trabajadores ciertas herramientas que les permitan trabajar a gusto dentro del grupo y para el grupo. Entre ellas, creemos que Mindfulness es un creciente opción como instrumento que dota a la persona de cualidades intrínsecas que le harán desenvolverse en este medio de grupos de trabajo perfectamente.

### **5.1.1. DINÁMICA DE GRUPOS**

Podemos entender que un grupo de trabajo (indistintamente llamado, equipo de trabajo) como una entidad compuesta por dos o más individuos que, independientemente del tipo de grupo de que se trate, tiene unas características comunes. (Salas y Cannon-Bowers, 2001)

- Creado para desempeñar tareas relevantes para la organización.

---

<sup>6</sup> De nuevo, advertir la relación de los componentes de Mindfulness y las capacidades requeridas por los equipos y las personas que los componen. La aceptación es otro de los componentes clave de Mindfulness. Kabat-Zinn, J. (2003)

- Tiene asignados unos objetivos.
- Las tareas asignadas a sus miembros son interdependientes.
- Está situado en un contexto organizacional que determina los límites, los recursos y que favorece las relaciones entre los demás grupos.
- Los miembros interactúan socialmente (bajo una serie de normas, reglas y roles asignados) y comparten un sentido de pertenencia al grupo.

Los grupos de trabajo pueden clasificarse de muchas maneras, pero una de las más esclarecedoras puede ser la que se desprende de los trabajos de Robbins y Hackman (Robbins 2004):

- 1) Grupos dirigidos (con supervisión externa o sin autonomía, por ejemplo, las tripulaciones de barcos o aviones)
- 2) Grupos autodirigidos (la autoridad delegada es para la realización de temas tácticos, como la determinación de objetivos, calendario, organización del trabajo, contacto con clientes y proveedores. La organización determina la misión, el alcance de las operaciones y el presupuesto para cada uno de los equipos. Los círculos de calidad son un buen ejemplo).
- 3) Grupos autodefinidos (este tipo de grupo es tratado como una compañía independiente de la organización madre y el equipo está autorizado a tomar decisiones como si se tratara de un pequeño negocio independiente. Esta fórmula se suele encontrar en negocios tipo cooperativas, comunas o clubes sociales).
- 4) Grupos autogobernados (son los grupos que cuentan con el mayor nivel de autonomía. Ejemplo: Los equipos de alta dirección. Los ejecutivos integrantes cooperan y son responsables conjuntamente de las operaciones internas de la organización).

Otras clasificaciones se hacen atendiendo al grado de especialización, las funciones que realizan, el tiempo que existen, etc.

Por la relación que estas clasificaciones pueden tener respecto a la intervención de Mindfulness en la empresa, ésta se centraría en los denominados “grupos autogobernados” cuya definición se extendería desde esta óptica del

Mindfulness a entender por ello, los grupos que demuestran un alto nivel de autonomía a la vez que una implicación en la cooperación, en la responsabilidad tanto individual como de grupo y que mantienen unos índices de satisfacción que le alejan del burnout.

En cuanto a la eficacia de los grupos de trabajo, la tendencia es a considerarlos como altamente efectivos en organizaciones que cuentan con amplio número de trabajadores. La autonomía, la variedad en las tareas y las relaciones sociales son aspectos que el trabajo en grupo ofrece a sus miembros, proporcionando así un clima de trabajo atrayente.

Los grupos de trabajo permiten asimismo, formas de control más descentralizadas lo cual permite un control más eficaz y directo del desempeño y un incremento de la responsabilidad sobre la tarea asignada. Por otro lado, la interacción de personas con diferentes habilidades, distinta personalidad, formación y a menudo también, distinto grado de experiencia da lugar a soluciones más innovadoras y creativas.

Sin embargo, hay opiniones (Godard 2001) también de quienes piensan que los grupos de trabajo no dejan de ser una modalidad operativa y que no siempre tienen una relación directa con el incremento de productividad y una mejora en las relaciones laborales.

Quiero resaltar aquí que, aunque los grupos de trabajo resultan una forma eficaz de logro empresarial, su efectividad es un gran reto ya que son muchos los factores que inciden sobre esta manera de trabajo. La importancia que mucho autores dan a las buenas relaciones sociales entre los miembros del grupo (Robbins 2004) y a la cohesión del mismo por motivos intrínsecos a cada persona, pero a la vez compartidos en cierta medida por el grupo, es lo que me lleva a determinar que la presencia y práctica de Mindfulness actuaría de elemento común compartido que además, facilitaría las relaciones interpersonales y las habilidades sociales, promoviendo el desarrollo personal y profesional de cada individuo.

Por tanto, los grupos de trabajo no satisfacen de manera automática las necesidades individuales ni colectivas de una organización y no contribuyen de inmediato al incremento de la eficacia laboral y la motivación de sus miembros.

Los grupos necesitan una comunicación abierta que permita manejar los conflictos de manera eficaz y eso supone confianza mutua, pero además, confianza en sí mismos y en el cambio, sin temer a las circunstancias cambiantes sino adaptándose

a ellas procurando soluciones alternativas y válidas para cada momento. Todo ello se encuentra también en las habilidades que se adquieren con Mindfulness.

Por otro lado, Mindfulness facilita la implantación de grupos de trabajo con independencia de factores culturales o contextuales que a menudo interfieren en la cohesión de los grupos –la manera de trabajar más individualista o colectivista de una persona por razón de su origen y cultura- ya que apela a características compartidas por el ser humano en su totalidad.

### **5.1.2. LA CONFLICTIVIDAD DEL TRABAJO EN GRUPO**

Para resolver los conflictos en el entorno grupal, las Organizaciones deberían disponer de herramientas que además de la mediación como recurso fundamental, permitan diferentes procedimientos de intervención.

Existen diversos procedimientos que las empresas ponen en marcha para resolver la conflictividad: política de puertas abiertas (útil para resolver conflictos sencillos); programas de ayuda a los empleados (para problemas de ámbito particular y sensible); comisión de quejas (para analizar problemas complejos que afecten a las relaciones internas), etc. Tener un sistema propio para enfrentar los conflictos dentro de una empresa, no sólo ayudará a prevenirlos sino que podrá ser capaz de dar respuesta y solución a los que se presenten. La eficacia de este sistema se medirá en función del nivel de conflictividad que dicha empresa presente.

Una gestión adecuada del conflicto puede incentivar la innovación y el desarrollo, lo que redundará en una organización más productiva y sana. Una gestión deficiente puede estimular la lucha interna y producir situaciones de competencia entre los grupos de trabajo, incluso por temas no trascendentes, pudiendo derivar en un conflicto que afecte a la productividad.

Muchas empresas optan por el sistema de un gerente mediador, aceptado y reconocido por los trabajadores en esa función mediadora que le hace permanecer equidistante entre las partes del conflicto. Si la figura está bien consolidada y representa su papel adecuadamente, ésta puede ser una buena solución para resolver ciertas situaciones de conflicto, pero no todas.

Por otra parte, contratar un consultor externo que aplique su experiencia para abordar un conflicto concreto es también una posibilidad que muchas empresas toman como vía de solución. Esta persona actúa como catalizador, aporta su energía y su entusiasmo a la resolución alentando y guiando a las partes, aunque nunca imponiendo ni decidiendo. En función de las habilidades de esta persona, el conflicto será resuelto a través de soluciones de las cuales el consultor externo sólo haya sido un facilitador –mediador-.

Podemos ver cómo tanto en la figura del gerente mediador interno, o el consultor externo se está buscando cualidades que tienen que ver al menos con tres ámbitos:

- Discernimiento: para separar las cuestiones relacionadas con el trabajo de aquellas relacionadas con la persona.
- Presencia: para saber situarse en el momento presente, en el aquí y en el ahora no solo de la situación, sino también desarrollando una escucha activa en la que toda la atención esté centrada en las personas y hechos que ocupan el momento.
- Corazón: para conectar con compasión y trabajar con pasión. (Conforti 2012)

Traslademos estas cualidades a cada uno de los individuos del grupo, de la Organización y tendremos en cada uno de ellos un gerente-mediador. Tal vez sea ésta la visión que quiere aportar este trabajo a la hora de presentar Mindfulness e Inteligencia emocional como una nueva perspectiva en la resolución de conflictos.

El manejo de un conflicto siempre es un proceso dinámico y que tiene que ver con la visión acerca de la forma en la que se producen los cambios. A menudo, las empresas tratan de prevenir los conflictos haciendo una selección de personal, por ejemplo aplicando indicadores de tipo Myers-Briggs (ITMB) que mide actitudes y/o preferencias personales. A pesar de sus detractores, este tipo de test de selección busca incidir en la vertiente de personalidad para encajar a través de ella equipos que produzcan un engranaje adecuado.

Sin embargo, nada de esto va a asegurarnos la ausencia de conflicto. Por ello, es útil preguntarse si la resolución de conflictos en entornos grupales ha de tender a dotar a los individuos de herramientas que generen en ellos mismos las cualidades y disposición para la resolución de conflictos. Y aquí es donde nuestra propuesta lleva a la introducción de Mindfulness como esa herramienta que opera desde el individuo

hacia los grupos y de éstos a las Organizaciones. De este modo, no se impone un sistema de abordaje de conflictos desde la esfera de la cúpula de la Organización, sino que son los mismos interesados los que en el momento del conflicto están preparados para diseñar un sistema de abordaje y solución del mismo.

Algunos autores ya apuntan soluciones en esta línea. Conforti habla de Diálogos apreciativos (Conforti 2012), procedimiento en el que un facilitador trabaja con grupos de personas para alcanzar un objetivo común. Este facilitador buscará promover la participación, el diálogo y la reflexión de todas las personas incluidas en el proceso. El objetivo es construir un diálogo entre las partes sobre puntos de vista en común, resaltando experiencias positivas, exitosas, tanto del individuo como de la Organización, para crear una base optimista de afrontamiento del conflicto.

Si convertimos a cada miembro del grupo en un facilitador de diálogos no solo apreciativos sino holísticos, es decir, con plena conciencia y observación pausada y serena de la realidad, seguramente estaremos promoviendo una mejora a largo plazo de la dinámica de grupos dentro de la Organización que no se aplicará únicamente a la conflictividad sino a toda la actividad del grupo. Haremos desaparecer la ceguera cognitiva (Conforti 2012) que impide a menudo el discernimiento y la presencia; dotaremos al trabajo en grupo de una herramienta fundamental que le permitirá desarrollar una de las capacidades básicas y que suponen un desafío en el mundo de la enseñanza, la capacidad de “aprender a aprender”.

Aunque suene paradójico, para “aprender a aprender” necesitamos “desaprender”, dejar de lado la visión clásica y automatizada de las cosas y desarrollar lo que Mindfulness define como “mente de principiante”, una cualidad de visión que nos aleja de conceptos predeterminados, fórmulas y falsas creencias para desarrollar una visión actualizada siempre.

Involucrar a los interesados a través de una herramienta compartida como política de empresa, es una línea de actuación que facilita y promueve la cooperación y el buen funcionamiento del trabajo de grupos.

## 5.2. OBSERVACIÓN PLENA DEL CONFLICTO

### 5.2.1. FORMAS DE TRATAR EL CONFLICTO

Una reducción esquemática del conflicto nos llevaría a modelos como el planteado por J. Redorta:



Tomado de Redorta, J., *Aprender a resolver conflictos*. p. 34

Sin embargo, para una verdadera resolución del conflicto necesitamos una visión más amplia en la que las opciones “gano” – “gano” sean las únicas posibles. Es decir, las partes en el conflicto han de integrar en sí mismas al final de un proceso la sensación de haber “ganado”, entendiendo el término “ganar” como haber sido capaces de superar una situación sin que en ella haya ningún perdedor, sino en todo caso, posiciones que se han recolocado justamente en el mejor de los lugares.

Esta es la sensación que queda cuando el conflicto se aborda desde una observación plena, que incluye desde el primer momento conceptos como apertura y



ecuanimidad, valores ambos que se desarrollan ampliamente con la práctica de Mindfulness.

En los términos en los que se mueve J. Redorta, la solución del conflicto se lleva a cabo mediante el *pacto*:

“el pacto es el resultado del conflicto basado en la no agresión, la no competición y la satisfacción mutua de los intereses. Mediante el pacto se satisfacen las necesidades psicológicas de salvaguarda de la propia autoestima, el interés social y los intereses legítimos de las partes enfrentadas. En esta solución, todos salen ganando.” (REDORTA, 2007. p. 35)

Sin embargo, creemos que para que ese pacto sea efectivo, debería ser un *pacto consciente*. Una situación a la que ambas partes han llegado desde la toma de conciencia de la propia situación y de la situación del contrario, una visión empática del conflicto que se consigue cuando las partes han desarrollado cualidades propias, habilidades que promueven valores personales y psicosociales.

Si la práctica de Mindfulness se ha llevado a cabo en el entorno de una empresa, seguramente, ante cualquier conflicto la visión empática aparecerá y el desarrollo de éste quizás no llegue siquiera a desembocar en la necesidad de una solución, sino que el propio conflicto se irá diluyendo en la gestión que del mismo hagan las partes.

Dos van a ser las cualidades básicas que, promovidas por la práctica de Mindfulness, se instalarán en la observación plena del conflicto: ecuanimidad y apertura.

### **5.2.2. DESARROLLAR LA ECUANIMIDAD: NO JUZGAR**

Desde que cada parte en conflicto toma posición, está realizando un juicio de valor sobre la situación.

En la vida diaria estamos continuamente emitiendo juicios, es decir, catalogando como bueno o malo aquello que nos llega. Lo juicios forman parte del ser humano y de su manera de vivir, por lo tanto éstos no son ni buenos ni malos, sencillamente son.

Cuando desde la perspectiva de Mindfulness se habla de “no juzgar”, nos estamos refiriendo a darnos cuenta de nuestros juicios y aceptarlos sin dejarnos llevar por ellos. Es inevitable que haya situaciones que nos gusten y otras que nos gusten menos o que no nos gusten en absoluto, por eso el juicio es inherente a la propia situación.

Lo que podemos manejar no son tanto nuestros juicios sino el darnos cuenta de que estamos juzgando una situación y de que ese juicio está influyendo en nuestro comportamiento, a veces de manera que controla completamente nuestra manera de actuar.

Desde ese momento en que nos damos cuenta de nuestros juicios, podemos desarrollar la decisión de contemplar la situación juzgada desde una posición de ecuanimidad que tome distancia de nuestro propio juicio y que de ese modo, nos aporte una visión más exacta de la realidad de la situación.

Ésta sería la perspectiva que aporta Mindfulness a la observación del conflicto. La capacidad de despegarnos de nuestros propios juicios, no para negarlos sino para gestionarlos con plena conciencia de ellos y así resolver mediante una decisión más libre sobre aquello que estamos tratando de solucionar o hacer.

La ecuanimidad en términos de no juicio, nos acerca a posiciones que lejos de ejercer como jueces, nos disponemos a ejercer como observadores neutrales y dispuestos a aceptar cualquier cosa que surja para hacerla formar parte de una realidad más amplia, que pueda incluir tanto lo que nos gusta como lo que nos disgusta.

Y si esta capacidad está desarrollada tanto en las partes en conflicto como en el propio mediador cuando la situación haya llegado a este punto, tendremos la solución mucho más al alcance y con más probabilidades de ser efectiva que si nadie de los involucrados la ha desarrollado.

### **5.2.3. CAPACIDAD DE MEDIACIÓN: APERTURA**

En medio de un conflicto, o cuando estamos tratando de solucionarlo, la apertura nos va a permitir detectar pistas sutiles, que a modo de *zoom* de una cámara fotográfica nos permita acercarnos y centrarnos en los sentimientos de una persona.

La apertura permite al mediador detectar el calado de una propuesta que realiza, el miedo o el enfado que trae consigo una persona, en definitiva, el sentimiento que mueve a dicha persona al conflicto.

Quienes tienen dificultades en mantener una conciencia abierta se quedan atrapados por los detalles conflictivos y solo se fijan en lo grave que supone para ellos tal o cual situación. Poder transmitir una posibilidad de apertura, requiere del mediador que previamente esté ejercitado en esta manera de observar y de ese modo le resultará fácil poder transmitir el mismo foco a las partes en conflicto.

El famoso dicho de que los árboles impiden ver el bosque encuentra aquí la piedra de toque para el ejercicio del mediador, que recurrirá en varias ocasiones a sugerir una apertura de foco para encuadrar el conflicto en un marco de realidad más adecuado para la solución del mismo.

Esta habilidad se inserta en la esencia misma de Mindfulness, que nos permite ir construyendo la habilidad de permanecer abiertos a la experiencia del presente, con aceptación de todo aquello que llega en momento presente. A la vez que somos capaces de enfocarnos en un objetivo, también seremos capaces de advertir las señales y síntomas del entorno en una gran apertura de foco.

La apertura nos aleja de la reactividad emocional, manteniendo una conciencia abierta, sin aferrarnos ni rechazar nada en particular, antes bien, siendo capaces de recibir datos desde una perspectiva amplia que nos permita manejar un volumen mayor de ellos.

La capacidad de apertura nos aleja de los “puntos ciegos”, aquellos espacios o elementos que se quedan en una zona poco conocida o inadvertida para la persona no entrenada en técnicas de observación plena.

## **6. MINDFULNESS Y RECURSOS HUMANOS**

Desde la incorporación de Mindfulness e inteligencia emocional como herramientas de empresa extendidas a todos los niveles, el Departamento de Recursos Humanos no ha de permanecer inamovible. Será el primero que dará un gran paso para reconvertir su cometido y “abrir las puertas” hacia las novedades, hacia la innovación en empresas que contarán con trabajadores de perfiles muy distintos:

baby boomers, generación X, millenials, socialnetworkers, etc. y que contarán con un denominador común: buscar el mejor lugar de trabajo para desarrollar su potencial.

En las organizaciones modernas convivirán pacíficamente todos y si para ello cuentan con unas herramientas que faciliten la convivencia desde la base, además, serán productivas.

Y pronto se irán incorporando a las organizaciones individuos de la llamada Generación Z, los nacidos después de 1995 y que representan un 25% de la población mundial. Esta generación son “emprendedores, les preocupa la economía y están ansiosos por comenzar a trabajar desde temprana edad, algo que les vuelve más maduros. Rodeados de recursos educativos, sueñan con el autoempleo e intentan cambiar el mundo (abundan los emprendedores sociales)” (Reig. 2015)

En la gestión de personal, cada vez se hace más importante los intraemprendedores, los profesionales con espíritu emprendedor, iniciativa de ideas, que pone en marcha proyectos innovadores dentro de su empresa. Estos individuos son profesionales convencidos de que convertir sus ideas en realidad depende de ellos y huyen del victimismo provocado por la creencia de que no controlan directamente la situación. Son un valor en la empresa, el talento que trabaja para el bien de la empresa.

Personas hechas a valorar las circunstancias desde el conocimiento de sus propias cualidades. Tal vez en ellas no ha operado Mindfulness como componente de hábito, pero se encuentran en perfecta relación con este elemento porque asumen el potencial de lo que son desde el descubrimiento paulatino y firme de la realidad, de su interior.

Son agentes de cambio con especial habilidad para identificar nuevas posibilidades de negocio, entusiastas y dinámicos, aportan conocimiento a la organización, disponen de un alto nivel de autonomía y orientación a resultados obtenidos con constancia y regulación emocional.

Quizás todos llevamos un intraemprendedor dentro. Doy por seguro de que Mindfulness puede sacarlo a la luz de una política de empresa que comparta estos valores, que fomente una cultura de la reflexión proactiva y no reactiva.

El problema es que muchos intraemprendedores se encuentran con jerarquías de mando que les frenan en su expansión. Y es aquí donde el Departamento de Recursos Humanos ha de velar y facilitar el desarrollo pleno de la autonomía

profesional a través de políticas basadas en Mindfulness, escuchando sus ideas y apoyándolas, dotando de autonomía e independencia a este individuo, facilitando un clima de trabajo tendente a asegurar un entorno feliz, reconociendo y recompensando su trabajo.

Los Big Data nos aportan un exceso de información que hay que saber utilizar. Muchas organizaciones buscan en la visualización la imagen de ese conjunto de datos resumidos para una finalidad concreta. (Alcalde. 2015)

También en este campo Mindfulness abre caminos intuitivos y certeros para lograr esta visualización y ayudar así al departamento de RR.HH. en la selección y trato con el personal.

En los próximos años, el Departamento de RR.HH. va a tener que asumir papeles de liderazgo, de ser los gestores del cambio, pues el éxito y los resultados de la empresa van a depender cada vez más de la forma de gestionar el talento y de transformar organizativamente la empresa a través de las personas.

Se requerirá de ellos las competencias de toda la vida, flexibilidad, adaptación al cambio, capacidad de innovación, comunicación social, etc. pero a la vez, una gran dosis de liderazgo y de empatía para saber acercarse a las personas, a los trabajadores de forma que éstos reconozcan en el personal de RR.HH. al referente en la empresa que comparte sus mismas convicciones y que está abierto a escuchar, a mantener esa presencia en cada momento en que se requiera su trabajo, en definitiva, alguien de la casa que trabaja con y para las personas.

Todas estas cualidades necesitan de un magma común en el que se elaboren las líneas de conexión con todo lo demás, ese magma común bien puede ser una política de empresa que a través de la práctica de Mindfulness difunda valores compartidos y permita un clima emocionalmente sano para desarrollar cada cual su trabajo sin necesidad de que los únicos incentivos sean valorados en moneda.

También podemos relacionar Mindfulness y el Departamento de RR.HH. como una eficaz herramienta para la evaluación del desempeño. Al ser Mindfulness una manera de conexión con nuestras emociones y de regulación de las mismas, con el tiempo se irán produciendo cambios positivos en las actitudes y conductas laborales que derivarán en un incremento de la eficacia y la calidad del desempeño. El estrés concebido como algo inherente al desempeño del trabajo es una de las áreas en donde Mindfulness se ha mostrado como más eficaz –de hecho el programa que

Kabat-Zinn desarrolló en EE. UU. iba directamente relacionado con la reducción del estrés.<sup>7</sup>

Si queremos vivir adecuadamente, se necesita una cierta destreza para movernos al menos en tres ámbitos distintos: el mundo externo, el mundo interno y el mundo de los demás. Los líderes que pretendan dirigir con buenos resultados sus equipos deberían desarrollar estos tres tipos de foco. El foco interno nos ayuda a conectar con nuestras intuiciones, favoreciendo el proceso de toma de decisiones; el foco externo nos permite navegar por el mundo que nos rodea y el foco en los demás mejora sustancialmente nuestra vida de relación y nos permite ser líderes aceptados en nuestros equipos. Y no sólo serán los líderes los que se beneficien del equilibrio entre estos tres focos. Cada una de estas tres modalidades de la atención nos ayuda a encontrar un equilibrio que nos hará más felices mientras desarrollamos tareas de desempeño productivas.

Vivimos en un mundo rico en información que de algún modo consume nuestra capacidad de atención y es posible también augurar que el exceso de información vaya acompañado de una pobreza de la atención, lo cual va en detrimento de la eficacia.

## **6.1. MINDFULNESS E INTELIGENCIA EMOCIONAL EN DIRECTIVOS**

A menudo, los directivos se ven inmersos en la llamada multitarea, un efecto de la manera de trabajar actual, que se considera enemiga de la eficacia. El directivo está expuesto a continuos cambios en el contenido de la memoria operativa y a las interrupciones rutinarias de un determinado foco de atención, que le desvían un tiempo de la tarea original. Y se sabe, que recuperar la atención requiere al menos entre 10 y 15 minutos. Pero, los directivos que han recibido entrenamiento en Mindfulness ven mejorar considerablemente su concentración y alcanzan un mejor nivel de perseverancia y eficiencia.

Los directivos se sienten cada vez más presionados por el aumento de la complejidad de los sistemas en los que deben moverse, la globalización de mercados,

---

<sup>7</sup> MBSR (Mindfulness-Based Stress Reduction es el programa intro por Kabat-Zinn en la Escuela de medicina de la Universidad de Massachusets.

proveedores y organizaciones, cambios acelerados en el ámbito de la tecnología de la información o la rapidez con la que pasan de moda los productos comercializados. Todo ello puede acabar desbordando su capacidad de trabajo y su eficacia como líderes.

En los directivos actuales se hace cada vez más necesaria la existencia de momentos de reflexión, de parón de la mente ejecutiva y de contemplación interior. Estos momentos de reflexión regular incluidos en la agenda diaria pueden ser de gran ayuda para resolver adecuadamente los períodos de hiperactividad, evaluar la situación y mirar hacia adelante con satisfacción y plena conciencia del siguiente paso que darán. Es lo que podríamos denominar, ayudar a los líderes a ver la imagen global. (SACHS. 2011)

Necesitamos líderes atentos que trabajen en y para una sociedad atenta, que trabajen para el propio bienestar, el bienestar de los demás y el funcionamiento de los sistemas mayores que gobiernan nuestra vida. Mindfulness en palabras de Sachs, consistiría para los directivos en una lectura más exacta de lo que realmente nos hace felices, puesto que cuando un país alcanza un límite moderado de ingresos, suficiente para satisfacer las necesidades básicas, desaparece la estrecha relación entre riqueza y felicidad, de manera que, las relaciones de amistad y familiaridad con aquellos que queremos nos hacen más felices que ir de compras o tener un poder adquisitivo alto.

Mindfulness despierta deseos materiales más modestos y nos lleva a dedicar más tiempo y energía a satisfacer necesidades más profundas. Directivos conectados con esta sensación de felicidad, tratarán de mantener vivas esas relaciones y proporcionarán en sus organizaciones un entorno que las haga posibles, un entorno Mindfulness y de creciente y eficaz gestión de emociones.

La conciencia de de sistemas globales como por ejemplo, el impacto de la acción humana sobre el planeta, requiere de una visión sistémica previendo las consecuencias a largo plazo de las intervenciones humanas a través de empresas y organizaciones productoras. Si formásemos toda una generación de directivos o líderes que cumplieran con esta forma de visión, lograríamos un mundo más eficaz y habitable, acercándonos a los efectos de un desarrollo sostenible.

La inteligencia emocional y Mindfulness van de la mano en este caso para construir personas que puedan ser altamente eficaces a la vez que sensibles ante esa imagen global de su tarea como directivos. El liderazgo motivador nos lleva a sintonizar con la propia realidad del líder a la vez que con la realidad interna de las

personas a las que tratan de atraer. La esencia de la inteligencia emocional reside en la conciencia de uno mismo y en la conciencia que uno tiene de los demás, aplicando esto a la gestión de nuestro mundo interno y del mundo de nuestras relaciones interpersonales. Un determinado líder puede ser muy inteligente pero carecer de las habilidades de enfoque que acompañan a la inteligencia emocional. Si queremos sacar lo mejor de las personas, deberemos escucharlas y que tengan la impresión de haber sido realmente escuchadas. A menudo, prestamos una atención muy cuidadosa a las cosas que más nos importan, pero envueltos en el ruido y la mecánica diaria, las distracciones en medio del trabajo, la monotonía, o la vorágine de la multitarea, prestamos una escucha muy pobre a las personas de nuestro entorno.

Los líderes que presentan un estilo de sobrelogro e hiperfocalización, los que podemos llamar “timonel” son personas que les gusta llevar la iniciativa estableciendo un ritmo rápido que suponen que los demás seguirán. Por otra parte, los líderes de estilo autoritario generan entre sus trabajadores un clima poco agradable, no se preocupan por conocer a las personas con las que trabajan y se relacionan con ellas como simples ejecutores de órdenes. No contribuyen a que estas personas desarrollen nuevas fortalezas o habilidades.

Los verdaderos líderes se construyen sobre un estilo más abierto y con diferentes focos de atención, sabiendo escuchar y encontrando entre sus trabajadores a la persona y no al trabajo únicamente. Toda organización necesita personas que se concentren eficazmente en los objetivos marcados, pero que además posean el talento de no dejar de aprender nunca a hacer mejor las cosas, Reconocer por parte del líder la necesidad de escuchar, motivar, influir y cooperar es el primer paso para desarrollar estas habilidades que irán conformando su inteligencia emocional.

La función del líder se desarrolla en torno a la necesidad de captar y dirigir la atención colectiva y ello implica atraer y dirigir luego la atención de los demás, así como también captar y mantener la atención de clientes o consumidores. Así, el líder bien establecido en sus funciones deberá ser capaz de equilibrar el foco interno, el que se dirige hacia el clima y la cultura de la organización, con el foco de los demás, en el mundo de la competencia y el foco exterior centrado en las realidades mayores que constituyen el entorno en el que opera el equipo.

La estrategia que desarrolle este tipo de líderes equilibrados en los tres ámbitos de atención focal, marcará la pauta deseada de atención de la organización que todo el mundo, cada uno desde su puesto de trabajo, deberá compartir. Cuando los líderes establecen una estrategia, hay que tener en cuenta que están orientando la



atención de sus subordinados hacia ella. Una nueva estrategia significa reorientar con un nuevo enfoque lo que hasta entonces ha sido lo habitual. Esto mismo son las habilidades que desarrolla Mindfulness.

Pero para dar con una estrategia nueva se necesita percibir la nueva posición que los competidores no hayan advertido aún. Una estrategia ganadora requiere creatividad e intuición, elementos que están íntimamente relacionados con la práctica de Mindfulness y la gestión emocional el equilibrio entre el manejo del foco interno y externo.

Una organización centrada en su mundo interno puede funcionar muy bien, pero cuando no se adapta al mundo mayor en el que opera, su rendimiento puede acabar en negativo. Explotación y exploración han de ser dos ámbitos en los que se mueva bien la empresa. El acto de equilibrio mental que combina la exploración de las novedades con la explotación de lo que ya funciona no ocurre por sí solo, se necesita entrenar para conseguirlo. Y lo que se refleja en este ámbito colectivo de la empresa responde a lo que ocurre en la mente individual. Una mente entrenada en ambos focos proporciona un estilo directivo que sabrá marcar la estrategia adecuada en cada momento. Serán personas que sabrán reconocer cuando pasar de una modalidad a otra y dirigirán las organizaciones alternando ambas estrategias, exploración y explotación, buscando el crecimiento mediante la innovación y la eficacia de costes.

No estamos hablando de un futuro lejano, estamos hablando de un presente que demanda habilidades de relación intrapersonal e interpersonal, líderes que practiquen la convivencia y la visión del entorno desde una perspectiva interna bien asentada y cultivada diariamente. En ello es donde la práctica de Mindfulness va a intervenir, mejorando la relación con uno mismo y extendiendo la Inteligencia Emocional a todos los ámbitos de trabajo.

## **6.2. MINDFULNESS COMO NUEVA CULTURA DE EMPRESA**

Las investigaciones realizadas en el entorno laboral muestran que los diversos cuadros de trabajadores se encuentran en estados cerebrales muy diferentes. A menudo la gente fantasea, pierde el tiempo y se limita a hacer lo imprescindible, es decir, su atención se halla muy dispersa. Esta indiferencia y falta de compromiso se encuentran especialmente en los trabajos poco exigentes y repetitivos. Para poder

acercar al trabajador a un estado de flujo, en el que se encuentre a gusto con lo que hace, es necesario intensificar la motivación y el entusiasmo, darle una sensación de objetivo y tal vez poner también un poco de presión.

Sin embargo, estos elementos podrían contar con un terreno abonado en aquellos trabajadores que con la práctica de Mindfulness hayan explorado su interior y hayan sentido también cómo poder combinar estos elementos a través de una atención focalizada en la tarea y una empatía, a la vez que un despliegue de gestión emocional que les permita recibir bien esa pizca de presión, encontrar una motivación intrínseca en la tarea, convirtiendo ésta a través del manejo de la atención en algo más sugerente y menos mecánico.

La divagación en el entorno laboral es tal vez, la causa principal de falta de atención. Si queremos que en el trabajo, la persona sea capaz de centrar la atención en el momento presente, en la tarea que está llevando a cabo, habrá que facilitarle herramientas para que se atenúe el ruido mental ligado al yo y los pensamientos asociados que genera un caos de cuestiones irrelevantes para la tarea que se está desempeñando. Estas herramientas se condensan todas en la práctica de Mindfulness. El entrenamiento en Mindfulness reduce la actividad de los circuitos del yo, que se encuentran en la corteza prefrontal medial, de manera que cuanto menos diálogo interno, mejor podremos experimentar el presente y conseguir estar centrados en él. Cuanto más tiempo lleva una persona practicando Mindfulness, más fácilmente puede desacoplar su cerebro de esa autoconciencia del yo parlante y dedicar la atención al aquí y al ahora, la tarea que se esté ejecutando.

El fortalecimiento del control ejecutivo es especialmente importante para las personas a las que un pequeño problema les hace entrar en una cavilación interminable. Así, Mindfulness permite romper la cadena de pensamientos que nos arrastran a la mera cavilación, hacer una pausa, darnos cuenta de que son meros pensamientos y decidir actuar o no a partir de ello.

Con la práctica de Mindfulness estaremos fortaleciendo con ello la focalización, el control ejecutivo, la memoria de trabajo y la capacidad de mantener la atención.

Mindfulness alienta la empatía y la conciencia de uno mismo, crea personas capaces de aplicar estrategia de autorregulación que le permiten reorientar su atención cuando ésta se desvía, con amabilidad y aceptación, no dejando que la atención se fije solo en los aspectos más problemáticos. Son personas que pueden elegir el aspecto de la experiencia del que van a ocuparse a través de esa capacidad

adquirida de reorientar su atención. Serán personas que desarrollarán una preocupación empática por los demás y que tendrán una mayor capacidad de escuchar.

Si en puntos anteriores hemos hablado de que dirigir la atención hacia donde se necesita es una de las tareas principales de liderazgo, no es menos cierto que ese talento depende de la capacidad de centrar la atención en el lugar y momento adecuados para desde ahí, detectar tendencias y modas emergentes, aprovechando así mejor las oportunidades. Sin embargo, no es solo el trabajo de quien toma las decisiones estratégicas el que logra el éxito, sino el trabajo conjunto y la pericia que muestran todos los implicados en esta cualidad.

El tipo de enseñanza actual que regula los estudios de Secundaria se basa en un modelo de Competencias Clave, lo cual quiere decir que no sólo hay que prestar atención a los conocimientos del alumnado, sino también al nivel de adquisición de dichas competencias expresadas en términos de “saber hacer”. Si esto es así en el mundo de la educación que prepara a los futuros profesionales, algo deberá también cambiar las organizaciones para reunir profesionales que, además de sus conocimientos técnicos, cuenten con habilidades o competencias clave.

Entre estas competencias han de figurar de manera obligada la conciencia de uno mismo y la competencia interpersonal, que posibilita el manejo de las buenas relaciones con los demás.

La integración de los datos de la atención con los de la inteligencia emocional y el rendimiento constituyen en palabras de D.Goleman, el motor oculto de la excelencia. (GOLEMAN 2013)

### **6.3. MODELO DE INSERCCIÓN DE MINDFULNESS EN LA EMPRESA**

Después de la revisión que hemos hecho de la importancia de Mindfulness e Inteligencia Emocional como elementos que deberían estar presentes en la política de empresa, íntimamente relacionados con el Departamento de RR. HH. como encargado de la gestión de personal, la propuesta que hacemos aquí sería un modelo de intervención en la empresa para dar un primer paso en la introducción de estos conceptos.

Se trataría de facilitar a todos los niveles profesionales, directivos y trabajadores un Programa que hemos denominado: “Reconoce tu energía interior”. Es un Programa que no ha sido experimentado en su totalidad en entornos laborales, pero que está basado en experiencias de cursos de formación impartidos en colaboración con otras personas, docentes y formadores en Mindfulness,

Este programa tendría una duración de 3 semanas, en períodos de dos horas de dedicación en días alternos, en total un período de 18 horas de formación, de acuerdo con la siguiente descripción:

## RECONOCE TU ENERGÍA INTERIOR

### ➤ Presentación

Mindfulness es el desarrollo de una habilidad que todos tenemos: la de ser capaces de estar despiertos, concentrados y a la vez relajados.

Con el entrenamiento suficiente, nuestra mente se calma y nuestra atención puede volverse firme, tranquila y concentrada.

Podemos acostumbrar nuestra mente con facilidad y durante períodos de tiempo cada vez más amplios y prolongados, a estar relajada y alerta al mismo tiempo. El trabajo diario depende en su eficacia de tres factores: **atención, claridad de ideas y calma mental**. Estos tres factores llevan a cualquier persona en su lugar de trabajo a sentirse “felizmente trabajando”, lo cual no tiene nada que ver con aspiraciones de iluminación ni tampoco anula las aspiraciones de promoción o desarrollo. “Felizmente trabajando” no es la expresión de un estado elevado de conciencia, sino muy al contrario, de un estado real donde cada situación se mide en la dimensión ajustada y donde quien maneja todos esos parámetros es el propio trabajador.

Aunque, si bien se mira, un estado así está por encima de la media del que presenta cualquier trabajador/a, por lo tanto, bien podría llamarse “elevado”.

El estrés, que en una cierta medida es necesario, pero que en una dosis alta anula la efectividad de la propia persona, no es problema en alguien que sepa practicar Mindfulness puesto que tendrá los recursos suficientes para manejar su propio nivel de estrés.

Por otro lado, de igual manera en que hoy día no se discute que el deporte, o el ejercicio físico habitual es bueno para la salud, llegará un día en que nadie discutirá que la práctica de Mindfulness es muy buena para la salud, y entonces todo el mundo querrá practicar.

De igual modo ha ocurrido con la Inteligencia Emocional (IE) sobre la que nadie discute que es uno de los valores más importantes para que una persona triunfe en la vida. El manejo de nuestras propias emociones y de las consecuencias que tienen en nuestro estado y ocupación de la mente, llevan a afirmar que en cualquier proceso de selección de personal o de búsqueda de liderazgo, no sólo es importante el coeficiente intelectual y las habilidades técnicas mostradas por el candidato, sino, y muy por encima de ello su nivel de **Inteligencia Emocional**.

Y resulta que Mindfulness está plenamente integrado en el desarrollo de la IE, es más, resulta ser la manera más eficaz de potenciar un buen nivel de IE en cualquier persona.

No es difícil por tanto entender que hoy día, las empresas, los centros de enseñanza y demás instituciones que trabajan con personas, desarrollen programas de Mindfulness (el primero fue Google con su famoso programa Search Inside Yourself, pero hay otros más).

Desde las evidencias científicas por parte de la Medicina, Neurobiología y otras disciplinas que ya han demostrado numerosos beneficios de Mindfulness, sólo queda creer en ello, porque el camino ya está trazado.

➤ **Objetivos**

1. Conocer los fundamentos teóricos de Mindfulness e Inteligencia Emocional.
2. Contar con una herramienta que nos permita manejar el estrés y sus consecuencias.
3. Establecer vínculos científicos acerca de la relación entre Mindfulness y neurociencia.
4. Experimentar los beneficios de la práctica de la Atención plena interna y externa.

5. Conocer las nuevas tendencias y desarrollo de Mindfulness en la empresa en términos de eficacia y bienestar emocional.
6. Conocer las diferencias entre el modo de estar automático y el modo mental Mindfulness, así como sus consecuencias en el rendimiento y productividad.
7. Dotar de una metodología práctica para desarrollar la capacidad Mindfulness.
8. Conocer la relación entre Mindfulness y alto rendimiento.
9. Conocer y practicar el triángulo de la atención.
10. Aprender a reconocer nuestras emociones y a gestionar la reactividad.

➤ Metodología

Se trabaja con una metodología activa, participativa y experiencial. Se realizan prácticas personales y grupales –meditaciones guiadas en grupo, dinámicas de grupo, etc.-

Se aplican también técnicas de coaching para potenciar la interacción y participación en función de los tres pilares de aprendizaje: conciencia, darse cuenta de lo que se puede cambiar y mejorar. Responsabilidad, decidir y comprometerse con el cambio. Acción, poner en marcha el cambio con acciones y comportamientos concretos, tanto en la vida diaria como en el entorno laboral.

Se facilitará material para ejercitar fuera de las sesiones las habilidades Mindfulness.

➤ Duración

Tres semanas, a razón de dos horas diarias, lunes miércoles y viernes. Total 18 horas presenciales.

➤ Desarrollo de las sesiones

NIVEL

PRINCIPIANTE	
MEDIO	
EXPERTO	

Nº SESIÓN	FECHA	DURACIÓN		OBJETIVO
<b>SEMANA 1</b>				
1	Lunes	2 horas	6 horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundamentos de Mindfulness</li> <li>- Componentes de la práctica de Mindfulness.</li> <li>- Sesión de meditación: atención a la respiración.</li> </ul>
2	Miércoles	2 horas		
3	Viernes	2 horas		
<b>SEMANA 2</b>				
4	Lunes	2 horas	6 horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ecuanimidad y equilibrio personal.</li> <li>- Autoconocimiento.</li> <li>- Sesión de meditación: atención a los pensamientos.</li> </ul>
5	Miércoles	2 horas		
6	Viernes	2 horas		
				18 HORAS

					- Sesión de meditación: atención a las etiquetas y prejuicios.
<b>SEMANA 3</b>					
7	Lunes	2 horas	6 horas		- El concepto de flujo - El trabajo en grupo y las relaciones de empatía. - Sesión de meditación: atención a las emociones 1.
8	Miércoles	2 horas			- Concentración y eficacia - Características del liderazgo eficaz - Sesión de meditación: atención a las emociones 2.
	Viernes	2 horas			- El concepto de felicidad desde la gestión emocional y Mindfulness. - La empresa y el entorno laboral - Sesión de meditación: atención a las emociones 3.

➤ Material del curso

Se distribuye al principio de cada sesión un dossier con los contenidos de la sesión que en el conjunto de todas las sesiones constituyen una Guía para la práctica de la atención plena y la reflexión sobre Mindfulness e Inteligencia Emocional.

Para la iniciación en la práctica de Mindfulness se cuenta con el libro *Mindfulness sin tiempo* (PÉREZ, que es una guía para introducirse en la práctica de Mindfulness. El libro cuenta con una grabación de las meditaciones sugeridas que facilita la práctica de la meditación fuera de las sesiones presenciales.



## **7. VALORACIÓN PERSONAL**

La idea de introducir Mindfulness en la empresa no es nueva y a lo largo del trabajo se ha resaltado la serie de empresas que ya han desarrollado un programa Mindfulness como cultura de empresa con resultados positivos.

Con este trabajo se pretende insistir en la necesidad de ir incorporando en las empresas programas que vayan enfocados a considerar Mindfulness como elemento importante para la gestión de personal, la resolución de conflictos y un mejor desempeño de la tarea.

Creo que es también importante transmitir al trabajador un ambiente de trabajo en el que pueda decirse que la persona fluye en aquello que está haciendo. Por ello, me ha parecido importante desarrollar este concepto que va muy ligado a la capacidad Mindfulness.

Del mismo modo, he considerado interesante apuntar la gestión emocional como parte de una nueva visión del trabajo y de la persona trabajadora. Así pues, el presente trabajo no pretende presentar una gran creación, pero sí, traer a primer plano una propuesta de innovación que pueda ser tomada como modelo en una organización que se interese por esta nueva perspectiva de gestión del conflicto y de los Recursos Humanos

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- ALCALDE, I. (2015), *Visualización de la información. De los datos al conocimiento*, Barcelona, UOC.
- BRACKETT, M. y SALOVEY, P. (2004), *Emotional intelligence: key readings on the mayer and Salovey model*, Natl Book Network.
- BROWN, K.W. Y RYAN, R.M. (2003), "The benefits of being present: The role of mindfulness in psychological well-being", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 84, pp. 822-848.
- BOHM, D. (1997), *Sobre El diálogo*, Barcelona, Kairós.
- CAMPBELL-SILLS, L., BARLOW, D.H., BROWN, T.A. Y HOFMANN, S.G. (2006), "Acceptability of negative emotion in anxiety and mood disorders", *Emotion*, vol. 6, pp. 587-595.
- CAMPION, M., MUMFORD, T, MORGESON, F. y NAHRGANG, J. (2005). Work Redesign: Eight Obstacles and opportunities. *Human Resource Management*. Winter 2005, Vol. 44, No.4, 367-390.
- CAPELLI, P., BASSI, L., KATZ, H., KNOKE, D., OSTERMAN, P. y USEEM, M. (1997). *Change at work*. New York: Oxford University Press.
- CZIKSZENTMIHALYI, M. (2012). *Fluir: una psicología de la felicidad*, Barcelona, Kairós.
- CONFORTI, Franco. (2012). *Mediación en Organizaciones y Empresas*, Denia, Acuerdo Justo.
- CHADE-MENG TAN (2012), *Busca en tu interior*, Madrid, Planeta.
- DAMASIO, A., (2005), *En busca de Spinoza. Neurobiología de la emoción y los sentimientos*, Barcelona, Crítica.
- GARDNER, Howard. (2011) *Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica*. Barcelona, Paidós.
- GERMER, C.K., SIEGEL, R.D. Y FULTON, P.R. (2005), *Mindfulness and psychotherapy*, Guilford Press, New York.

GODARD, J. (2001). *High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work*. Industrial and Labor Relations Review, 54, 776-805.

GOLEMAN, D. (1996), *Inteligencia emocional*, Barcelona, Kairós.

\_\_\_\_\_. (2013), *Focus. Desarrollar la atención para alcanzar la excelencia*, Barcelona, Kairós.

GORE, E. y VÁZQUEZ MAZZINI, M. (2010), *Hacer visible lo invisible: una introducción a la formación en el trabajo*, Granica, Buenos Aires.

KABAT-ZINN, J. (2003), *Vivir con plenitud las crisis. Cómo utilizar la sabiduría del cuerpo y la mente para afrontar el estrés, el dolor y la enfermedad*, Kairós, Barcelona.

\_\_\_\_\_. (2007), *La práctica de la atención plena*, Kairós, Barcelona.

KILLINGSWORTH, M y GILBERT, D. (2010), "A Wandering Mind is an Unhappy Mind", *Science*, 12 de noviembre.

LEDERACH, John Paul (1986), *La Regulación del Conflicto Social: un enfoque práctico*. Akron, PA: Mennonite Central Committee 179p.

\_\_\_\_\_. (1992), *Enredos, pleitos y problemas. Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos*. Guatemala: Ediciones Clara-Semilla, Comité Central Menonita. 98p.

LOSEY, M. (1998). HR comes of age. *HR magazine*, pp.44-53.

MOORE, Christopher. (1995) *El proceso de mediación: métodos prácticos para la resolución de conflictos*, Buenos Aires, Granica.

MUÑOZ, Y. y RAMOS, M. E. (2009) *Guía de recursos y herramientas para el diálogo y la resolución de conflictos*. Ed.. Berekinza.

\_\_\_\_\_. (2010) *Los conflictos. Caves para su comprensión*. Fundación Gizagune,

- NORMAN, A.S., FARB et al. (2007) "Attending to the Present: Mindfulness Meditation Reveals Distinct neural Modes of Self-Reference", *Social cognitive and Affective Neurosciencie*, 2. Citado por GOLEMAN, 2013.
- NYANAPONIKA, T. (1972), *El poder de mindfulness*, Unity Press, San Francisco.
- OSTERMAN, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it?. *Industrial and Labor Relations Review*, 47 (2), 173-188.
- PARKER, S.K. y WALL, T.D. (1998). *Job and work design. Organizing work to promote wellbeing and effectiveness*. San Francisco, CA.: Sage.
- PÉREZ MIGUEL, R. (2014), *Mindfulness sin tiempo*, Madrid, Bubok Publishing.
- POMARES, Alicia. (2015). *Conectar talento, generar eficacia*, Barcelona, Profit.
- REDORTA, J. (2007), *Aprender a resolver conflictos*, Barcelona, Paidós.
- REIG, D. (2015), ¿Generación WE o Generación Selfie? Conociendo mejor al individuo conectado, Slideshare
- ROBBINS, Stephen. P. (2004), *Comportamiento organizacional* (10º ed.), México, Prentice Hall.
- SACHS, Jeffrey. (2011), *The price or civilization*, Nueva York, Random House.
- SALAS, E., CANNON-BOWERS, J. (2001). Special issue preface. *Journal of Organizational Behaviour*, 22, 87-88.
- SEGAL, Z.V., WILLIAMS, J.M.G. Y TEASDALE, J.D. (2002), *Mindfulness-based cognitive therapy for depression: A new approach to preventing relapse*, The Guilford Press, New York.
- SIMÓN, V. (2006), "Mindfulness y neurobiología", *Revista de Psicoterapia*, vol. 17, pp. 5-30.

SPILLMAN, Kurt y Kati., (1991), La imagen del enemigo y la escalada de los conflictos. *Revista internacional de ciencias sociales*. Unesco

STEWART, G.L. y MANZ, C.C. (1995). Leadership for self-managing work teams: A typology and integrative model. *Human Relations*, 48, 347-370.

STYRON, W. (2009), *Esa visible oscuridad*, Barcelona, Belacqua.

TOPA, G. y MORALES F. (2006). Identificación organizacional y proactividad personal en grupos de trabajo: Un modelo de ecuaciones estructurales. *Anales de Psicología*, vol.22, 2, 234-242.