

La habilidad de estar presente “Aquí y Ahora”: la práctica de Mindfulness para promover la empatía de los trabajadores y los equipos de trabajo en las organizaciones.

Autor: Rodolfo Canela Fajardo

Master en Investigación social y de la Educación

Máster en Psicología de las Organizaciones e intervención Psicosocial

Introducción

Debido a la globalización las organizaciones esperan que sus empleados generen resultados de calidad para dar respuesta de la manera más óptima las necesidades de los clientes. Sin embargo, en las propias organizaciones no siempre se toma en cuenta que los empleados necesitan no solo de recursos laborales, sino psicológicos y sociales para generar estos resultados de forma más fácil y efectiva.

De todos los recursos, uno de gran valor es la empatía. Ponernos en el lugar de otras personas a veces resulta complicado, pues no siempre pensamos igual que los demás miembros de nuestro equipo de trabajo. Es por eso que es importante fomentar la empatía y dejar que sus resultados hablen por sí solos. Holling (1994), se refiere a la empatía como la habilidad de ver el mundo, incluyendo nuestro propio comportamiento, desde el punto de vista de otras personas. Pero, ¿cómo contribuye esta habilidad en el ámbito organizacional? Y sobre todo, ¿cómo contribuye en los equipos de trabajo?

Estudios realizados por Eisenberger y cols. (1986) señalan que la empatía genera en las organizaciones menos absentismo, más compromiso y empleados más satisfechos. Además, en los equipos de trabajo, la empatía fomenta que las personas ayuden a otros, produce mejor comunicación con los demás, y es un elemento clave para una eficaz resolución de conflictos.

Combinar la empatía con herramientas y técnicas que proporcionen bienestar psicológico y emocional, como por ejemplo *mindfulness*, se refleja en los resultados de calidad que produce un equipo de trabajo. Además, apoyar el empoderamiento o empowerment de los/las empleados/as para la toma de decisiones en beneficio del cliente, facilita el bienestar de los empleados, la

entrega de resultados óptimos y un servicio de calidad (Schneider, White & Paul, 1998; He, Li, & Lai, 2012). En la misma línea el modelo HERO (HERO-HEALTHY & Resilient Organizations) (Salanova, 2008; Salanova et al., 2012) propone que proporcionar a los empleados recursos psicológicos y sociales llevará al sentimiento de bienestar y esto a resultados excelentes y de calidad. Por su parte, Martín y Llop (2008) recuerdan que no se pueden confundir las herramientas para gestionar el cambio con el instrumento clave para liderar los procesos de transformación requeridos para la supervivencia de las organizaciones: las personas.

El éxito de la innovación, como creación de un futuro emergente y mejor de las organizaciones, solo puede partir de la evolución individual, fomentada en un trabajo en equipo de individuos comprometidos que, con las herramientas adecuadas, alcancen resultados extraordinarios en un período asombrosamente corto (Martín y Llop, 2008). Como contribución a esto, consideramos que el primer paso a dar podría ser cultivar la habilidad de prestar atención a los sentimientos de los demás con plena conciencia, participando afectivamente con la realidad que afecta a las personas, sin establecer juicios; es decir, incorporar *mindfulness* para promover la empatía de las personas en la organización.

Lascu (2013) menciona que para generar empatía es necesaria la escucha activa, la cual puede generar confianza entre los miembros del equipo debido a que la persona percibe que está siendo escuchada, y que alguien se preocupa por su situación o problema. Por su parte, Martín y Llop (2008) sostienen que de acuerdo con la neurociencia, el arte está no solo en escuchar, sino en escuchar con empatía, ya que ello fomenta la memoria, la confianza y la colaboración. Aunque solo estamos empezando a entender cómo funciona el cerebro, hay evidencias que sugieren que al entrenar la empatía en la escucha se altera la actividad en el cerebro, dando lugar a un comportamiento más ético y altruista hacia los demás.

Las mayores quejas de los/las trabajadores/as son sobre la falta de oportunidades, sueldos bajos y exceso de trabajo. Sin embargo, llama la atención ver cómo el 64% considera que se escucha menos, y el 36% se queja

de las constantes distracciones que les impide hacer bien su trabajo (Martín y Llop, 2008). Por su parte Huang et al (2015) afirman que muchas empresas hablan de lo importante que es su gente, pero no parece que se actúe en consecuencia cuando la mayoría de las personas no se sienten escuchadas y se sienten insatisfechas en su trabajo. Como consecuencia, los trabajadores pueden estar físicamente presentes en el trabajo, pero mentalmente ausentes. ¿Cómo puede un grupo trabajar en equipo si no hay escucha? ¿Cómo se sienten los empleados cuando no son escuchados o valorados?

Con la práctica *mindfulness* aprendemos a prestar atención a lo que está sucediendo en nuestra mente, cuerpo y entorno en el presente, con una actitud de curiosidad y amabilidad (Kabat-Zinn, 1990). En los últimos años se ha producido un enorme aumento en la investigación académica sobre este tema, con cientos de artículos al año publicados en revistas científicas. También las organizaciones han incluido en sus herramientas de cambio esta importante práctica.

Mindfulness significa “aquí y ahora”. La atención plena al aquí y ahora implica estar focalizado al máximo, evitar la dispersión, concentrar toda la energía y recursos en los objetivos marcados, utilizar todo el potencial creativo que tenemos. Con *mindfulness* no solo aprendemos a gestionar el estrés de forma efectiva, sino a convertirnos en personas socio-emocionalmente competentes. Logramos con una mayor eficacia los éxitos personales y profesionales, y se produce una adecuada adaptación al contexto de la organización. Por eso el interés es creciente, y seguirá aumentando en los próximos años en las empresas.

Según Javier Carril (Director de Execoach) las empresas más innovadoras y punteras del mundo como: 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. En Google ya han pasado por su curso de *mindfulness* 4.000 de sus 35.000 empleados. En General Mills el programa formativo *Mindful Leadership* (liderazgo atento o consciente) está teniendo un gran impacto en sus directivos. Así mismo, se han puesto en marcha diferentes programas de *mindfulness* sobre todo en hospitales y centros de atención primaria a fin de que los profesionales de la salud aumenten su bienestar psicológico y empatía

hacia los pacientes (kabat-Zinn, 1994, Amutio y cols., 2015, Martín-Asuero y cols., 2013).

La mayoría de nosotros vivimos el día a día sin reconocer las alternativas que tenemos y sin decidir activamente entre ellas (Langer, 2007 citada en Martín-Asuero, 2008). Esta falta de visión es resultado de un exceso de tensión psicológica por una dinámica de liderazgo instalada en torno a la presión, la prisa, la preocupación, la hiperactividad y la competitividad excesiva. En el presente trabajo, explicaremos en qué consiste la atención plena o *mindfulness*, qué es la Empatía y cómo fomentar la empatía a través de *mindfulness*. El objetivo general planteado es aprender a gestionar las relaciones laborales para incrementar la eficacia en el trabajo. Después de realizar una revisión teórica de la literatura científica sobre *mindfulness* y empatía, se presentará la propuesta de un programa de regulación emocional basado en técnicas de *mindfulness*. El programa consta de 8 sesiones con técnicas y herramientas basadas en varios investigadores, entre ellos; Kabat Zinn (2003), Martín-Asuero (2008), Amutio (2006, 2015).

Concepto *Mindfulness*

La palabra *mindfulness* es conocida en español como “atención plena” y “conciencia plena” y se identifica con un conjunto de prácticas que tienen en común fijar la atención en el momento presente y sin juzgar. Diferentes autores nos han proporcionado una definición para el *mindfulness* como:

“Darse cuenta, de la experiencia presente, con aceptación”. (Germer, 2005, p.7).

“Prestar atención de manera particular, como propósito, en el momento presente y sin juicios mentales” (Kabat-Zinn, 1994, p.4).

“La capacidad humana universal y básica, que consiste en ser conscientes de los contenidos de la mente, momento a momento” (Simón, 2007, p.8).

“Estar frente a la desnuda realidad de la experiencia, observando cada evento como si estuviera ocurriendo por primera vez” (Goleman, D. 1988, p.20).

A continuación se describen los 6 fundamentos para la práctica de la atención plena.

1. *No juzgar*. Previo a no juzgar es no juzgarse a sí mismo. Al lograr emitirte menos juicios a ti mismo, emites menos juicios hacia los demás, siendo al mismo tiempo una forma de no pensar tanto en los demás, dedicando este tiempo a otras tareas.
2. *Mente de principiante*. La actitud de la mente de principiante es querer saber, tener curiosidad, ver las cosas por primera vez.
3. *Confianza*. Experimentando confianza porque: Nuestros pensamientos, ya no nos atrapan tanto y su velocidad e intensidad ha disminuido y confiamos en ellos. Nuestras emociones, ya no son tan fuertes, dolorosas, e inestables y confiamos en ellas y nuestras intuiciones y percepciones son acertadas y confiamos en ellas.
4. *No esfuerzo*. Es estar en el momento presente, aquí, ahora, sin esforzarse por ir a otro lugar, no irse del ahora en pensamiento o acción.
5. *Aceptación*. Aceptar no quiere decir estar de acuerdo o resignarse, es ponerle atención a lo que está sucediendo en este momento, aceptando lo que está pasando sin ponerle nuestras propias cargas a lo que está ocurriendo, el aceptar hace más serena nuestra vida.
6. *Dejar ir, ceder*. Dejar ir, es dejar que suceda.

Concepto Empatía

Según Rifkin (2010) la empatía es un concepto único y relativamente nuevo en el vocabulario de cualquier lengua humana hasta ahora hablada, y se empieza a emplear apenas en el año 1909. Este sociólogo estadounidense afirma que cuando se habla de empatía se hace referencia a una habilidad tanto cognitiva como emocional del individuo, en la cual éste es capaz de ponerse en la situación emocional de otro. En este sentido, la empatía que se deriva del griego (ἐμπαθής) y que quiere decir “emocionado” es la capacidad cognitiva de percibir (en un contexto común) lo que otra persona puede sentir.

Según Goleman (1999). La empatía comprende diferentes competencias, que a continuación describiremos brevemente:

Comprensión de los otros: Ser sensible y comprender los puntos de vista de los demás. Permanecer atento a las señales emocionales y tener una escucha activa.

Desarrollo de los otros: Reconocer y recompensar la fortaleza y los logros de los demás. Establecer un *feedback*, en el cual la crítica y el aplauso se utilicen como una balanza.

Aprovechamiento de la diversidad: Respetar y saber relacionarse con personas de diferente índole, entendiendo la diversidad como una gran oportunidad. Para ello debemos afrontar los prejuicios, estereotipos y la intolerancia.

Conciencia política: Ser capaz advertir e interpretar con facilidad las relaciones emocionales del grupo de manera interna o externa (desde dentro o fuera del grupo). Las personas que disponen de una rica red de relaciones suelen reconocer y comprender perfectamente lo que ocurre a su alrededor.

***Mindfulness* y Empatía en las organizaciones**

La práctica de *mindfulness* va más allá de la gestión del estrés en las organizaciones. Es una habilidad que nos permite estar presentes en lo que sucede en el momento, con plena consciencia de nuestras sensaciones, emociones y pensamientos. Como indica Huang (2015) prestando atención con calma se consigue claridad mental para gestionar mejor las emociones y los pensamientos que generan situaciones negativas en el trabajo.

Ramos et al. (2013) señala que a partir del autoconocimiento y la autogestión de las propias emociones podemos abrirnos a las emociones de los demás, y comprenderlas. Así, la práctica de *mindfulness* ayuda a empatizar con los trabajadores. Esta técnica trata de mejorar la habilidad para gestionar emocionalmente situaciones complicadas facilitando una adecuada comprensión y percepción emocional, indispensables para una apropiada regulación de nuestras emociones. De esta manera ayuda a manejar situaciones complicadas en el puesto de trabajo y cambiar la forma en la que cada persona se ve a sí misma.

Vicente Simón, médico psiquiatra, catedrático de Neuropsicobiología de la Universidad Politécnica de Valencia y presidente de honor de la Asociación Española de *mindfulness*, considera un acierto su utilización por parte de las

empresas, ya que, a través de los ejercicios que se realizan, se incide positivamente en la calidad de las relaciones, aumentando la empatía y la colaboración, y reduciendo la agresividad. Así mismo, la integración de *mindfulness* en el trabajo aumenta el bienestar personal, incidiendo positivamente en la autoestima de los/las trabajadores/as; aumentando la calidad del trabajo y desarrollando trabajadores/as plenamente conscientes, aumentando de esta forma la claridad mental y por ende la creatividad.

BIBLIOGRAFÍA

Amutio, A., Martínez-Taboada, C., Delgado, L. C., Hermosilla, D., & Mozaz, M. J. (2015). Acceptability and effectiveness of a long-term educational intervention to reduce physicians' stress-related conditions. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 35(4), 255-260.

Amutio, A. (2006). *Relajación y Meditación. Un manual práctico para afrontar el estrés*. Madrid: Biblioteca Nueva.

Baer, R., Smith, G., Lykins, E., Button, D., Krietemeyer, J., Sauer, S., Walsh, E., Duggan, D., y Williams, J. (2006). Construct validity of the Five Facet Mindfulness Questionnaire in meditating and nonmeditating samples. *Assessment*, 15, 329-342.

Baer, R., Smith G., Allen, K. (2004). Assessment of mindfulness by self-report: The Kentucky Inventory of Mindfulness Skills. *Assessment*, 11, 191-206.

Cebolla A, García-Palacios A, Soler J, Guillen V, Baños R, & Botella C. (2012). Psychometric properties of the Spanish validation of the Five Facets of Mindfulness Questionnaire (FFMQ). *Eur J Psychiatry*, 26, 118-126.

Chaskalson, M. (2011). *The mindful workplace: developing resilient and resonant organizations with MBSR*. London: Wiley-Blackwell.

Davis, M.H. (1980). *A multidimensional Approach to Individual Differences in Empathy*. JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology, 10, 85.

Davis, M.H. (1983). Measuring Individual Differences in Empathy: Evidence for a Multidimensional Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44 (1), 113-126.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500– 507.

Epstein, R. (2010) Mindful practice. Disponible en <http://www.urmc.rochester.edu/education/md/mp/mindful-practice.cfm>

Germer, Ch. (2005). *The Mindful Path to Self-Compassion: Freeing Yourself from Destructive Thoughts and Emotions*. New York. The Guilford Press.

Goleman, D. (1988). *The meditative mind*. Los Angeles/New York: JP Tarcher Inc.

Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona. Vergara.

He, Y., Li, W., & Lai, K. (2012). Service climate, employee commitment and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23, 592-607.

Holling, C. (1994) Forensic (criminological)psychology. In A. Colman (Ed.), *Companion encyclopedia of psychology* (pp. 1231-1253). London; Routledge.

Huang, S., Li, R., Huang, F., y Tang, F.. (2015) The Potential for Mindfulness-Based Intervention in Workplace Mental Health Promotion: Results of a Randomized Controlled Trial. *PloS one*, 10(9).

Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: past, present and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*. 10, 144-156.

Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever you go, there you are: mindfulness meditation in everyday life*. New York: Hyperion

Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain and illness*. New York: Delacorte.

Langer, Ellen J. (2007). *Mindfulness: la conciencia plena*. Paidos Iberica.

Lascu, C.E. PhD. International Conference on Management and Industrial Engineering 6: 288-295. Bucharest: Niculescu Publishing House. (Nov 2013).

Latorre, A., Rincón, D. y Arnal, J. (2003). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: Ediciones Experiencia.

Martín-Asuero, A. y Llop, R. (2008) "El arte de estar presente. Cómo la práctica de 'mindfulness' puede recuperar el entusiasmo en las organizaciones". *Harvard Deusto Business Review*, 168.

Martín-Asuero, A., Blanco, T. R., Pujol-Ribera, E., Berenguera, A., & Queraltó, J. M. (2013). Evaluación de la efectividad de un programa de mindfulness en profesionales de atención primaria. *Gaceta Sanitaria*, 27(6), 521-528.

Ramos, N., Recondo, O., y Enríquez, H. (2013). *Práctica de la Inteligencia emocional plena. Mindfulness para regular nuestras emociones*. Barcelona: Kairós.

Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos [Healthy organizations and human resource development]. *Estudios Financieros*, 303, 179-214.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I.M. (2012). We need a Hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Ingroup & Organization Management*. 37(6) 785-822.

Simón, V. (2011). *Aprender a practicar mindfulness*. Barcelona: Sello.

Simón, V. (2007). Mindfulness y Neurobiología, *Revista de Psicoterapia*, XVII (66-67): 5-30.

Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 150–163.

Rifkin, J (2010). *La civilización empática*. Barcelona: Paidós.