

# Mindful Communication. Herramientas para potenciar la comunicación con uno mismo (auto liderazgo) y con los stakeholders (impacto e influencia positiva)

Carlos González Alonso<sup>(\*)</sup>

---

**Resumen:** En este mundo BANI construir relaciones positivas, basadas en la empatía, el pensamiento crítico y la gratitud se hacen más necesarias que nunca. ¿Cómo, si no, ser capaces de generar engagement con clientes externos o internos? ¿Cómo, si no, impulsar relaciones prósperas y sostenibles con todos los stakeholders?

En la actualidad, las personas tenemos que aprender a desarrollar nuestro autoliderazgo como estrategia para responder de forma constructiva con nuestro entorno. Nunca ha habido tanta polarización en las sociedades, ni tantos casos de ansiedad o depresión. Para ello el reto es construir sociedades que eduquen a sus ciudadanos en mindful-communication, es decir, una comunicación que nace del autoconocimiento y de la autorregulación emocional, de la empatía. Implica comunicarnos con todos nuestros stakeholders de forma no violenta, integradora, minimizando sesgos, basada en valores humanistas. En este trabajo analizaremos como mindfulness puedo ayudarnos en este proceso educativo en las empresas.

**Palabras clave:** Mindfulness - MBSR - empatía - compasión - gratitud - comunicación no violenta - pensamiento crítico - world economic fórum - liderazgo consciente - autoliderazgo, self awareness - self regulation - neurociencia - red neuronal por defecto - psicología budista.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 138]

---

<sup>(\*)</sup>Licenciado en CC. Económicas. Profesor de ESIC Executive Education. Fundador y socio de empathic warriors. Consejero del Instituto Español de Resiliencia. Practitioner certificado de MBTI, Resiliencia y Coherencia Cardíaca por HeartMath Institute, Happiness at Work por i Openner Institute. Profesor de Mindfulness (programa MBSR) acreditado por Universidad de Brown. Consultor certificado por Barrett Values Centre y por The Leadership Circle. carlos.gonzalez@empathicwarriors.com

## Introducción

¿Sabías que nos pasamos la mayor parte de nuestras vidas en piloto automático? Es decir, reaccionado y reaccionado. Otros lo llaman teniendo pensamientos, que no pensando. Envueltos en una narrativa interior que no para ni un segundo: que anticipa, recuerda, juzga, se asusta, fantasea, siente miedo o asco... pero que, en definitiva, no está presente en el aquí y en el ahora.

¿Te imaginas? Vivir sin estar presente. Vivir en una fantasía de pensamientos y emociones ya adquiridos y que solamente repetimos. Eso significaría que no nos comunicamos con el otro que tenemos justo delante sino que, ante el estímulo que nos evoca, reaccionamos. Sin detenernos unos segundos, aunque sean muy pocos, a preguntarnos quién es el otro, cuál es su historia y su momento, cuál su intención, cuál su motivo... O, si nos detuviéramos unos minutos, para preguntarnos cuál es su sufrimiento, o cuál su aspiración para ser feliz, o qué podríamos hacer juntos para construir una relación más próspera y sostenible. ¿Te imaginas? Un mundo, unas relaciones cotidianas, en las que antes de reaccionar nos parasemos aunque fuera un solo minuto a reflexionar sobre el otro y sobre uno mismo. Y, además, que *sostuviéramos de vez en cuando esa reflexión para sintonizar conscientemente y hacer crecer y más profunda la relación.*

¿Te imaginas? Otro mundo estaríamos construyendo.

## Red neuronal por defecto, Sistema 1 y mente socializada.

Los neurocientíficos llevan investigando años en este concepto (DMN en inglés)<sup>1</sup>. Se trata de un término que describe lo apegado que estamos los humanos a ensimismarnos en nuestros pensamientos, autorreferenciales, y en el que nos pasamos -perdonar que lo diga poéticamente- la mayor parte de nuestra vida. *“Un estudio de Killingsworth demostraba que dejábamos vagar la mente durante la mitad del día... quizás el nombre de Red Neuronal por Defecto (DMN) estaba bien puesto si recurrimos a -explicar- la ensoñación diurna”*<sup>2</sup>

Kahneman<sup>3</sup> también lo llamo Sistema 1. Este psicólogo, premio nobel de economía en 2002 por sus estudios sobre la toma de decisiones y los modos de emitir juicios de las personas, propuso esta expresión. Según cuentan los expertos en neurociencia y comportamiento humano entre el 90 y el 95 por ciento de nuestras decisiones son inconscientes: Sistema 1. O se toman sin valorar realmente otras alternativas, ni atendiendo a los criterios o procesos racionales apropiados para implementar una decisión. Dicen que muchos de nosotros no somos totalmente conscientes de las cosas que hacemos o comunicamos, y que algunas conductas se delegan a una operación automática o semiautomática: ¿conducir por ejemplo? ¿O ciertas reacciones ante personas que no conocemos, pero asociamos a un grupo u organización? ¿O la rutina de “esto siempre se ha hecho así”? ¿Da miedo que funcionemos así! ¿Que pérdida de oportunidad de vivir con consciencia y generar respuestas más productivas y sostenibles!

El Sistema 1 es rápido, instintivo y emocional; es parte de nuestro legado evolutivo (reptiliano y límbico), actúa como respuesta a la supervivencia. El Sistema 2 (el del 5 al 10 por ciento, nuestro neocórtex) es lento, más racional, más lógico. Exige concentración, un enfoque deliberado de la atención (¿mindfulness?), utiliza procesos de asociación y discriminación de información más racionales y conscientes, trata de evitar dejarse llevar por los sesgos, los prejuicios y las creencias sobre el mundo que nos rodea. De cuantos sin sabores y conflictos nos libraríamos con un sistema 2 más presente. ¿No serían nuestras interacciones y procesos comunicativos más saludables?

Ahora, ¿Qué podemos hacer para minimizar el protagonismo de nuestra mente socializada?

## Personas con Soberanía Interior

Parece que nos hemos instalado definitivamente en una “nueva normal” que algunos llaman “the VUCA World” otros “the BANI World”: cambios incesantes e inacabados, la incertidumbre y la complejidad como certeza, un mundo quebradizo y la ansiedad constante y creciente debido a todo lo anterior. ¿Cómo lograr en este biotopo empresarial y social sobrevivir y crecer de forma sostenible? ¿Comunicarnos de forma constructiva?

Sobre todo ahora que parece que abrazamos el paradigma de la post-verdad: no hace falta validar la hipótesis o los supuestos hechos, o mantener criterios y valores firmes; parece que es suficiente con desplegar una comunicación basada en los gestos, en marcar una dirección que hace palanca en la insatisfacción, en los pequeños detalles escénicos que levantan miles de likes. Este estilo de comunicación, el de la Post-Verdad, encuentra en la vulnerabilidad que genera un mundo VUCA / BANI el terreno abonado para florecer y encontrar cientos de followers. Alguien que transmita firmeza, domine el territorio de los gestos (sobre todo digitales, es decir breves y virales) y se exprese contra el otro aunque no diga nada que se pueda sostener en valores o argumentos... tiene mucho éxito. Se trata del escenario perfecto para que la reactividad, el sistema 1, la RND campen a sus anchas. Por eso creo esencial, para regenerar e impulsar esta sociedad comunicativa y, por tanto, su entramado de empresas, asociaciones, colegios, clubs, familias... el recuperar la soberanía interior de todos aquellos que vivimos en esta sociedad, pero especialmente la de todos aquellos que dirigen y gestionan equipos e instituciones: los líderes. (Interior quiere referirse a que proviene de dentro, de lo que nos distingue como personas: los valores, que vivimos en sociedad, que buscamos la felicidad y la paz).

Creo que no necesitamos directivos digitales si no están basados en firmes valores. Tampoco de hábiles negociadores que cierren acuerdos sin pensar en el conjunto de sus stakeholders. Y menos aún profesionales del corto plazo que dominan el medio comunicativo pero que no piensan en las consecuencias de sus decisiones más allá del próximo bonus, las próximas elecciones o la renovación de contrato con el cliente o el proveedor. Necesitamos otra especie de líderes: conscientes, mindful.

Apelar a la soberanía interior es recordar la importancia del pensamiento crítico, de la empatía, del respeto al otro, de las decisiones basadas en los valores y en los hechos, de la gestión basada en la experiencia (que no antigüedad) y el conocimiento profundo... y, sobre todo, en romper con prejuicios, modelos mentales y clichés. Recuperar la soberanía interior es recuperar la habilidad de comunicarnos desde la consciencia (responder, en vez de reaccionar con todos los automatismos asociados a las inferencias, las creencias, los sesgos, los miedos. Significa decir basta al Sistema 1, o por lo menos intentarlo).

Hablando de inferencias del día a día: ¿Por qué –por definición- es precario un contrato de 6 meses? ¿O uno por horas? ¿Por qué es malo ser autónomo y la vida del autónomo? ¿Por qué todos los empresarios parecen seres perversos que tratan de explotar a los trabajadores? ¿Por qué todos los de más de 50 ya no valemos para nada? ¿O por qué en las empresas digitales si permaneces más de 3 años es que has perdido el tren de...? ¿O si trabajas en la administración eres un vago funcionario...? Son prejuicios. No sirven para nada: solo para automatizar el pensamiento y levantar muros. Y más sólidos que el de Berlín o el que algunos quieren construir ahora con los populismos. Desde ahí es muy difícil comunicarse de forma constructiva y no violenta.

Soberanía interior es recuperar la virtud de la prudencia, del pararnos, del observar, del tomar conciencia y estar presente, del reflexionar y cuestionar paradigmas, del aprender a gestionar las emociones desde la humildad... No todo es caer bien, recibir miles de likes, actuar y actuar y actuar, ni lo mejor es ir “*citius, citius, citius*” por la vida. Si la pandemia del siglo XXI es la depresión como vaticina la OMS -al menos en los países desarrollados- parece que lo que necesitamos no son líderes que ahonden en esa herida -apoyados en ese VUCA World y ese estilo de la Post-Verdad-; sino líderes que construyen soluciones en vez de enemigos y muros; líderes que dan ejemplo de valores y coherencia, no de gestos oportunistas; líderes resilientes que ante la adversidad trabajan más duro, no que corren a desacreditar a la competencia o culpabilizar al otro porque no le entiende o al suyo porque le ha decepcionado... Líderes que saben comunicar desde su soberanía interior.

Creo que necesitamos liberarnos de líderes “fastfood” y artistas de los gestos que utilizan el miedo para manipular –“*¿no querrás perder lo que tienes?, sea trabajo, seguridad o identidad*”. Y promocionar, educar, escoger, reconocer... a líderes que apuesten por la soberanía interior propia y de los demás. Sería una soberanía colaborativa. Cuestiono lo que hay, sin necesidad de agredir al otro. Al contrario, buscando y construyendo puentes -que es el símbolo por cierto de la Unión Europea aunque parece que lo estamos olvidando- para hacer una sociedad más completa.

Se lleva hablando durante siglos de la soberanía de los estados. Creo que ha llegado el momento de la soberanía interior -de las personas- y colaborativa -entre ellas. Solo así haremos frente a la sociedad del cansancio y a la pandemia de este siglo: el vacío a pesar de todos las redes y los devices on line. Comunicándonos de otra forma.

## Comunicación, a secas

*«El amor es la fuerza más humilde, pero más poderosa que existe en el mundo»,*  
Mahatma Gandhi

Hay todo tipo y estilos de comunicación en el mercado del management. Sí, sí, este también es un mercado. Y contamos con distintos productos: el de la comunicación basada en la PNL, en el análisis transaccional, en el eneagrama, en el impacto y la influencia... ¿Por qué será que la palabra comunicación necesita de algún adjetivo para calificarla o distinguirla?

Quizás porque es una palabra que ya ha perdido el significado profundo, etimológico. Quizás porque se ha desgastado la palabra de tanto usarla, a veces por quienes no la honran, y requiere, como los productos de moda, de un “restyling”... O quizás porque las palabras emanan de un determinado mindset y es esa mentalidad la que dota de significado a la palabra.

Para mi Comunicación es, en mayúscula como los nombres propios, y “a secas”. Sin adjetivos. Reconozco que soy el primero que ha escrito sobre ella utilizando distintos adjetivos: en los 90 el análisis transaccional, en el 2000 la PNL,... ahora comunicación consciente. Parece una carrera sin fin en la que estamos inmersos. ¿Cuál será el siguiente adjetivo calificativo? Dependerá probablemente de los nuevos mindset que aparezcan... o de las nuevas modas.

Para mi Comunicación es, con mayúscula y “a secas”. Y, en su definición incluye algunos significados que van más allá de épocas, situaciones, empresas o grupos sociales. Para mi M. Gandhi es un brillante ejemplo de comunicación más allá de épocas, un Comunicador “a secas”:

**1. a, de Autoconocimiento.** Es imposible comunicar sin ser consciente de quién eres y cómo impactas a los demás. Implica haber reflexionado sobre tu identidad, tus miedos, tus capacidades, tus valores, tus creencias y como todo ello influye en ti y en los demás. La comunicación empieza por uno mismo, por auto-liderarnos.

**2. s, de Servicio.** Es imposible comunicar sin prestar servicio a tus stakeholders. Servir es estar a disposición, ofrecer ayuda, ser humilde, dar antes que recibir, ... J. Hunter en su libro “La Paradoja” lo definía muy bien: “es satisfacer las necesidades legítimas de tus colaboradores” para que puedan alcanzar las metas y desarrollar su máximo potencial. La comunicación es la vía para lograrlo.

**3. e, de Empatía.** Es imposible comunicar sin ponerte en el lugar, sin comprender y aceptar la perspectiva y la emoción del otro. Implica, además, la capacidad de adaptar tu conducta a esas realidades del mundo del otro. Si entiendes y sintonizas con cómo se siente y piensa el otro, comunicar significa adaptar tu lenguaje y tu acción para no dañar y también para ayudar a que tus colaboradores crezcan profesional y personalmente y que alcancen objetivos o

superen retos. Si entiendes al otro y no haces nada, estas cayendo en la indiferencia. Si lo entiendes y te aprovechas de ello, eres un poco psicópata o perverso. Con hacer algo me refiero a ayudar: quizás adaptando tu lenguaje, o quizás aceptando su estilo o incluyendo sus ideas...

**4. c, de Compasión.** Es imposible comunicar sin acompañar a las personas en los momentos de dificultad, de pérdida o de dolor. En las organizaciones hay mucho sufrimiento: miedo a no lograr objetivos, a no ser aceptado, a perder el estatus o el puesto, a no ser válido... Comunicar implica un trabajo muy duro y exigente, que es convivir con ese sufrimiento, y acompañar a las personas en ese proceso de desarrollo personal de aceptar y superar miedos y pérdidas. Comunicar de forma compasiva es la clave en esos momentos.

**5. a, de Autorregulación.** Es imposible comunicar si uno no sabe gestionarse a si mismo y pierde el foco, la atención y, finalmente, su energía con facilidad, o de forma caprichosa. No implica no sentir tristeza, o enfado, o asco... Tampoco exige estar alegre todo el día. Comunicar de forma efectiva es mantener el foco, la atención y la energía para ser capaz de servir realmente a tus stakeholders en lo que estos realmente necesitan y de la forma que realmente necesitan. Y eso normalmente está reñido con la idea de ir en piloto automático, corriendo, y dejando que mis tendencias reactivas se apoderen de mi forma de relacionarme con mi ecosistema.

**6. s, de Sencillez.** Es imposible comunicar sin sencillez, sin humildad. Comunicar es amigo de la frescura de quien no necesita salir en todas las fotos en primer plano, de quien no necesita ser admirado ni adulado, de quien no necesita sentirse el más importante ni el más imprescindible... Comunicar es la sencillez de quien es capaz de soltar, fluir, adaptarse. Soltar ego, fluir entre opiniones diversas a las suyas, adaptarse sin apego al pasado cuando llegan la oportunidad de cambiar y evolucionar. Es como la sencillez de la naturaleza que se transforma (soltar, fluir, adaptarse) cada día, cada estación, cada nacimiento...

Pues eso, Comunicación, “a secas”.

Hoy, también, no sé si más que nunca, necesitamos comunicar “a secas”. El planeta en general, el cambio climático, las guerras interminables e innecesarias, las diferencias sociales crecientes, el hambre, las enfermedades, la falta de acceso a la educación, las empresas en crisis ... demandan líderes, managers, profesionales que comuniquen “a secas”. ¿Cómo si no conseguir la cooperación para revertir la situación actual? ¿Con orgullo, egoísmo, soberbia, indiferencia, reactividad ...?

M. Gandhi decía, *«Cuida tus pensamientos, porque se convertirán en tus palabras. Cuida tus palabras, porque se convertirán en tus actos. Cuida tus actos, porque se convertirán en tus hábitos. Cuida tus hábitos, porque se convertirán en tu destino»*. Para mí, el arte de comunicar, consiste, sobre todo, en cuidar el impacto que generamos con nuestro ejemplo: actos y hábitos. Y entre estos hábitos quisiera destacar tres que ya he mencionado en el acrónimo “a secas” y que son los pilares de una comunicación consciente y saludable.

## 1. La empatía

Sí, comunicarse de forma sostenible y efectiva, exige un nivel de conciencia mayor, donde el ego pasa a segundo lugar y el otro / los otros empiezan a ocupar el centro. Ahora, una pregunta: ¿y eso cómo se consigue? O al menos, ¿cómo se impulsa...?

En 1968, el día después del asesinato de Martín Luther King, una profesora de Iowa, Jane Elliott, se propuso compartir una experiencia con sus alumnos: abordar el impacto que tienen en nosotros los prejuicios.

La clase empezó preguntándoles si sabían lo que significaba sentirse excluido, marginado, por el color de la piel. La mayoría respondieron que sí... pero ella no estaba tan convencida de ello. A continuación, propuso una dinámica basada en un prejuicio. Anunció que las personas de "ojos azules eran las mejores..." y a partir de ese axioma se estructuró la clase. Es fácil imaginar qué ocurrió a partir de ese momento. Al día siguiente invirtió los roles en base a otro prejuicio: "las personas de ojos castaños son las mejores personas".

Con el ejercicio los niños aprendieron a sentir y entender qué se experimenta cuando se está en la piel del otro, su cerebro se abrió a nuevos caminos cognitivos. Se amplió la conciencia, aprendieron que las reglas pueden ser arbitrarias, injustas, parciales... que los modelos mentales hay que cuestionarlos, sembró las semillas del pensamiento crítico. Aprendieron que la comunicación exige tomar conciencia de cómo se puede sentir y cómo se puede entender la situación del otro. Eso es empatía: una parte es afiliativa y la otra cognitiva. Ambas necesarias para construir puentes comunicativos.

Así que, ¿cómo construir sociedades más empáticas y creativas? La educación. La educación. La educación. Ya lo decía Nelson Mandela, la educación es el arma más poderosa para transformar el mundo. La educación construye sinapsis.

Ahora, en esa misma afirmación existe un riesgo apocalíptico: a pesar de que desde niños estamos por genética orientados a la empatía<sup>4</sup>, se nos puede programar para el odio, la separación y la construcción de enemigos.

Tomando las palabras de David Eagleman<sup>5</sup>, neurocientífico:

La educación desempeña un papel fundamental a la hora de prevenir el genocidio. Solo comprendiendo el instinto neuronal que nos lleva a formar grupos de pertenencia y de no pertenencia -y los trucos habituales que utiliza la propaganda para manipular este instinto- podemos albergar la esperanza de interrumpir esa deshumanización que acaba en atrocidades en masa.

Y la educación no es un proceso que transcurre solo en las escuelas. También en el día a día. Familias, equipos deportivos, empresas, comunidades, medios de comunicación, servicios de atención pública... nos están enseñando cómo interpretar la realidad y reaccionar ante ella. O, dicho de otra forma, cómo interpretar al otro y cómo reaccionar ante él. Así que es tan importante desarrollar la empatía como permanecer atentos, conscientes y críticos ante los supuestos básicos y sesgos en los que se nos ha educado o se nos está educando.

En su afán de comprender la falta de empatía -hasta llegar incluso a la violencia- Lasana Harris de la Universidad de Leiden (Holanda) pudo identificar que la corteza prefrontal

media (CPFm), que rige las relaciones sociales, se activa cuando tratamos con personas, no con objetos. En sus investigaciones pudo comprobar como ésta se activaba menos cuando el sujeto de investigación observaba un indigente, o un drogadicto... Es como si esa persona se estuviese convirtiendo en objeto. L. Harris lo expresa así:

*“Si no estableces claramente que esa persona es un ser humano, entonces las reglas morales reservadas para las personas no se aplican”.*

No es una persona, sino un paciente más. No es una persona, es solo un empleado más. No es una persona, sino otro empresario avaricioso más... No es una persona, es otro inmigrante más del Estrecho o de México. Son prejuicios que se construyen sobre las variables de Pertenencia, No Pertenencia y Cosificación del otro. Muerta la empatía, todo vale. Y la comunicación se convierte en algo sin considerar al otro.

Volviendo a la pregunta: ¿cómo se impulsa la empatía? ¿cómo se desarrollan comunidades más empáticas? Desde la educación en escuelas, empresas y medios de comunicación. Educación en valores, en conciencia (mindfulness), en autoconocimiento (cuestionar mis modelos y paradigmas mentales), en pensamiento crítico... pilares que nos posibilitarán comunicarnos de forma más atenta, menos en Sistema 1.

Comunicar exige empatía si queremos construir sociedades sostenibles y saludables. Citando las palabras de David Eagleman<sup>6</sup>:

Podemos sentir la tentación de pensar que nuestra persona acaba en la frontera de la piel, pero en cierto sentido es imposible delimitar dónde acaba cada uno y dónde empiezan los que nos rodean. Nuestras neuronas y las de todos los que habitan el planeta interactúan formando un superorganismo gigantesco y cambiante. Lo que delimitamos como el “yo” no es más que una red dentro de otra red más grande. ... Porque es imposible evitar la verdad impresa en el circuito de nuestros cerebros: nos necesitamos los unos a los otros.

## 2. La compasión

A Darwin se le conoce por sus reflexiones sobre la supervivencia y la evolución de las especies. Dicen que postulaba la idea de que los más fuertes eran los que sobrevivían; otros que su tesis es que los que más capacidad de aprendizaje y cambio son los que perduran... Pero hay quien dice que lo que promulgaba de verdad era que las especies que sobrevivían eran las más compasivas.

¿Será cierto?

Por supuesto no se refería a la Compasión idiota<sup>7</sup>, es decir, ese tipo de comportamiento que asumimos cuando intentamos librarnos del sentimiento tipo “no soporto verlo sufrir”. Vamos, que no lo hacemos por el otro, sino por nosotros mismos. Tampoco a la Compasión soberbia, que da a los demás sin empatía ni simpatía ni inteligencia, sino que lo que nutre es al propio ego, lo autosatisface y lo agita.



Hablar de Compasión es algo más profundo -y necesario para la supervivencia de las especies, y de las organizaciones y probablemente de nuestro planeta tal y como lo conocemos. Esta Compasión habla de asumir la bondad, la comprensión y la capacidad de cooperación de los seres humanos. Es aprender a comunicarnos de otra forma. De reconocer al otro, de sentirnos solidarios con él, de querer ayudar y servir al Otro. En términos empresariales el Otro es el cliente: sea interno o externo, al que vendes o al que diriges porque son tus colaboradores. Ambos requieren de compasión.

Monster SA, película dirigida realmente al público adulto, un auténtico trampantojo del cine, nos habla en cierto modo de lo mismo. Se consiguen más y mejores resultados, por medio de las risas que de los llantos. Y ante la angustia de no llegar a alcanzar los resultados, se consigue más en las empresas con la empatía y la compasión que por medio de los miedos y las amenazas de la ley del más fuerte.

Lo dicen las tradiciones espirituales de todo orden. También Pixar. También Darwin. ¿A qué esperamos para incluir la compasión en las empresas? ¿A seleccionar profesionales y directivos compasivos? ¿a comunicar de forma compasiva y no violenta?

No olvidemos que ser compasivo es un trabajo muy duro. Implica aceptación de las diferencias, empatía, escucha, servicio y ayuda al otro (es decir, al cliente interno y externo), apoyo en momentos de dificultad... Una lista de atributos, por cierto, que se asocian en todas las escuelas de negocio al auténtico liderazgo. ¿Por qué no lo llamamos entonces por su nombre? Liderazgo compasivo. Comunicación compasiva. Será por pudor, o por vergüenza, o porque está instalada en nuestra cultura la creencia del “darwinismo social”<sup>8</sup>. ¿Liderazgo y comunicación compasiva? ¿qué implicaciones conlleva?

**Primero: conlleva Cognición**, ser consciente del sufrimiento del otro. Y esto en los modelos culturales actuales no está muy al uso. No se valora, vamos demasiado deprisa, no se nos ha educado para gestionar el sufrimiento del otro... *“Que no llega a objetivos, que el prototipo ha vuelto a fallar, que el ensayo clínico no va en plazo... Pues que espabile, que para eso se le paga. Ya es mayorcito. Cada uno que aguante su vela”*. Curiosamente estos llantos y gritos de miedo, como también ocurría con los de Monster SA, no generan más retorno, tampoco consiguen mejorar la eficiencia del sistema en su conjunto... pero sí promueven un comportamiento que cuando lo observan nuestras neuronas espejo nos predispone por un lado, a la lucha o la defensa; y por otro, nos hace sufrir porque, como ya han descubierto los neurocientíficos, a no ser que seas una persona enferma emocionalmente, estamos diseñados para ayudar y cooperar, no para salir corriendo. ¿Será por esto que cada vez hay más sufrimiento en las organizaciones? ¿Más ansiedad? ¿Estaremos diseñando organizaciones contra natura de lo que somos las personas realmente – seres cooperativos y no analfabetos emocionales?

**Segundo: implica Emoción**. Aprender a identificar las emociones propias y ajenas. A distinguirlas, porque a veces compiten entre ellas: las propias y las del cliente, o las del colaborador. *“Si mi colaborador falla, al que van a pedir cuentas y resultados es a mí. Y eso no lo voy a permitir. Ya le voy a poner la pila para que espabile”*. Aprender a ser conscientes de ellas cuando emergen: las tuyas ante un posible fracaso, las mías por

las posibles consecuencias del mismo. ¿Qué está más arraigado en mí: la intención de ayuda o mi miedo a las consecuencias y cómo me afectan? Y, por último, implica también aprender a autorregular estas emociones, sabiendo qué emociones potenciar (ayudar al colaborador, al cliente, al proveedor) y cuáles dejar que pasen de largo (amenazar a colaboradores, clientes y proveedores como respuesta de mi propio miedo).

**Tercero: exige aclarar la Intención.** No podremos siempre ayudar, o resolver, o gestionar... pero si podemos cultivar SIEMPRE la Intención de aliviar el sufrimiento porque las cosas no estén saliendo como esperamos, porque no tengamos todo bajo control, porque los resultados se retrasan, o porque no encontramos el camino de salida... Como directivos, managers o compañeros de un proyecto nunca podremos resolver todas las adversidades pero sí podemos honestamente hacer sentir nuestra Intención de ayuda y acompañamiento a nuestros equipos y/o colegas. Estar cerca. Demostrar afecto ante la dificultad.

**Cuarto: necesita de Acción.** Comunicar es actuar: puede ser hacer o no hacer, decir o callar, apoyar o empujar, acompañar o dejar ir... Ahora, sí o sí, comunicar implica Acción, de un comportamiento compasivo que nace en el discernimiento (Cognitivo y Emotivo) y que se impulsa y orienta por la Intención de servir.

### 3. Autorregularnos, por medio de Mindfulness.

Aunque tuve la fortuna de encontrarme con el mundo del yoga, la meditación y las técnicas de relajación cuando empezaba la universidad en los años 80, fue en 2016 cuando tuve la oportunidad de conocer a Saki Santorelli, uno de los impulsores del mindfulness, en la Facultad de Medicina de la Universidad de Massachusetts, en un retiro de formación de una semana que él lideraba.

Para mí representó un cambio radical: en lo personal removiendo creencias y nudos interiores y en lo cognitivo aprendiendo técnicas y herramientas para mi trabajo como profesor y consultor. Mi percepción y entendimiento sobre la meditación pasó de ser una experiencia práctica, vivida con profunda gratitud y beneficio emocional, a comprender de forma más científica los beneficios que reporta el mindfulness.

Cuando empecé a meditar, estas prácticas parecían algo «hippie» que rozaba la frontera de lo raro y peligroso. Por supuesto, era algo extraño y al margen del mundo social, corporativo y educativo de entonces. Tampoco recuerdo haber conocido a ningún manager, una vez me incorporé al mundo laboral de aquellos años 90, que expresara abiertamente que practicaba técnicas o rutinas cercanas a la meditación o el yoga. Ninguno. Imagino que de haberlo dicho probablemente habría sido cuestionado de inmediato o enviado a las Galias...

Hoy, sin embargo, el mindfulness se está extendiendo entre la ciudadanía: empresas, escuelas de negocio, hospitales, familias... Aparece como una posible respuesta o herramienta personal para navegar por este mundo VUCA / BANI lleno de incertidumbre, ambigüedad y complejidad creciente, que nos hace sentir de forma inevitable nuestra ineludible vulnerabilidad

¿Cómo permanecer centrado, con energía y ecuánime? ¿Cómo autorregularnos para comunicar de forma sostenible y saludable

- en una reunión con tu equipo el iphone no deja de sonar con llamadas o avisos?
- si tenemos las jornadas repletas de Zoom, Meet o Teams, uno tras otro?
- si las jornadas son de 24/7?
- si vivimos con grandes inquietudes sobre el futuro del planeta entre guerras, crisis energéticas y de los augurios catastrofistas sobre la economía, la pobreza y las diferencias sociales y la ecología.

En esta época de la velocidad y la inmediatez, aprender a respirar, aprender a observar tu respiración y tu cuerpo y entender los mensajes que comparte, aprender a permanecer consciente de tus pensamientos, emociones, palabras y acciones, simplemente observarlos y dejarlos pasar... parece un reto imposible y poco valorado, porque, o eso parece, lo único que se valora es actuar, actuar y actuar; correr, correr y correr.

Hasta ahora el mindfulness era también poco popular, porque se desarrolla desde un ethos que promueve la gratitud, la compasión, la humildad... ¿Compasión en los mercados y las empresas? ¿Gratitud con los demás? ¿Humildad como código directivo o como profesional?

Cuatro décadas después de que Jon Kabat-Zinn iniciará este proyecto del mindfulness en la Facultad de Medicina de la Universidad de Massachusetts, la meditación se ha instalado en nuestra vida filtrándose por la puerta de atrás; mejor dicho, «desde el sótano de abajo», como cuenta su primer alumno y compañero de aventura Saki Santorelli. En aquel entonces cuenta el profesor Santorelli que los llamaban «los del sótano» como dirigiéndose a esos raros que trabajaban, haciendo no sé qué, en aquel cuartucho sin luz. Hoy cada vez más CEO, deportistas, personas del arte, amas de casa, estudiantes de MBA... practican mindfulness.

*«Mindfulness es la conciencia que surge de prestar atención, de manera intencionada, al momento presente y sin juzgar».*

Jon Kabat-Zinn

¿Qué ha cambiado para que crezca este interés por prestar atención al momento presente? ¿Por qué se están abriendo cada vez más puertas a la meditación en tantos ámbitos de la sociedad? Como casi siempre, porque hay beneficios: beneficios personales, grupales y organizacionales asociados a su práctica. Demostrados. No hay duda. Veamos algunos:

- **Permite autorregular el estrés negativo y la ansiedad.** Este mundo VUCA / BANI puede llevar a muchas personas a padecer estrés y causar en algunos casos problemas de salud psicológica como depresión o ansiedad cuando los niveles de estrés son muy elevados de forma continuada en el tiempo. La meditación y el mindfulness pueden ayudar a regular los niveles de cortisol, una hormona que se libera en respuesta al estrés. A pesar de que el cortisol es necesario para hacer frente a situaciones donde nos sentimos retados,

si generamos demasiado o aumenta en situaciones en las que realmente no lo necesitamos, el exceso de cortisol provoca efectos secundarios contraproducentes: limita nuestro sistema inmunológico, incrementa la presión arterial, nos agotamos antes, estamos irascibles... Es muy difícil comunicar de forma saludable si estamos inundados de cortisol. La práctica de mindfulness nos ayuda a entrenar la calma, la atención y la ecuanimidad ante la adversidad y ante las dificultades de interrelación personal, lo que contribuye a mejorar nuestra salud física y emocional, y a saber encarar mejor los retos de la vida. Menos cortisol, menos miedo y más educación y más mindfulness ayudan a construir modelos comunicativos más prósperos y saludables.

- **Protege el cerebro y previene el envejecimiento prematuro.** Como también señala Jon Kabat Zinn<sup>10</sup> se *"ha demostrado que nuestros pensamientos y emociones, especialmente los pensamientos estresantes que implican una rumiación obsesiva en el pasado o una preocupación desmesurada por el futuro, parecen influir, en nuestras células y telómeros, en el ritmo de nuestro envejecimiento"*.

El motivo está asociado, además, a niveles excesivos, de forma prolongada, de cortisol y a cómo esto afecta a la mitosis celular y en concreto a los telómeros. Estos son unas estructuras que se localizan en los cromosomas y que se relacionan directamente con la regeneración celular. Si la telomerasa se deteriora, también se deteriora esa regeneración celular a la que está sometido nuestro cuerpo a cada instante simplemente porque estamos vivos. Nuestras células están regenerándose de forma permanente. Por ello, a veces, señalamos, coloquialmente, como alguien sometido a mucho estrés envejece muy rápidamente en pocos meses. Tiene que ver con el estrés, el cortisol y la mitosis celular. Meditar y practicar mindfulness nos ayuda a autorregularnos con menos desgaste emocional y físico; asimismo, a tener más reservas cognitivas, emocionales y físicas. A comunicarnos con un cuerpo más cuidado y más preparado para el esfuerzo físico, emocional y cognitivo que suponen las relaciones humanas en el mundo actual.

- **Desarrolla las capacidades de atención, foco y concentración.** Mantener el foco es una habilidad esencial para los profesionales en estas épocas de infoxicación, de hiperexigencia, de hiper-velocidad... Es importante para redactar un informe, mantener una negociación, entrevistar a un candidato, dar feedback a un colaborador, cerrar un acuerdo... En esencia, es la capacidad de estar presente en el aquí y en el ahora. Mindfulness para comunicarnos de forma plena, sin que se escape una letra indebida o innecesaria.

- **Potencia y refuerza la inteligencia emocional.** Tal y como proponía Daniel Goleman, uno de los padres de la inteligencia emocional, el Mindfulness nos ayuda también a desarrollar la empatía, el autoconocimiento y es una clave para desarrollar y entrenar la autorregulación. Jon Kabat Zinn también incluye en su libro, anteriormente mencionado, los resultados de los estudios de Goleman y Schwartz: *"demostraron, a comienzo de la década de los 1970 en Harvard que, comparados con los no meditadores, los meditadores no solo presentaban una mayor sensibilidad e implicación emocional... sino que también recuperan más rápidamente que ellos el equilibrio físico y mental"*<sup>11</sup>. Es imposible ser empático con las

venas rebosantes de cortisol. Mindfulness nos ayuda a autorregularnos y a ser capaces de conectar con nosotros mismos y los demás. Es esencial para ejercer de líderes, directivos, colegas o padres que comunican de forma sostenible y saludable.

## Conclusiones

No quisiera terminar esta reflexión sin señalar la que para mí es la más significativa contribución de la práctica de mindfulness: recuperar nuestra **soberanía interior** para relacionarnos con el mundo, comunicarnos con el mundo de forma consciente. Es decir, **Mindful Communication**.

**Implica ser soberanos de nuestro comportamiento, de nuestros pensamientos y emociones. El Mindfulness es un camino de despertar de la mente socializada**, ya proceda de las creencias y sesgos de la sociedad, de la propia empresa, de tu tribu, de tu familia o de las que cada uno nos generamos: un camino para liberarnos de los automatismos de cómo se debe responder (comunicarnos) ante los retos de la vida y de los mercados.

**Un profesional soberano de sí mismo** es aquel que sabe decidir cómo responder ante otros más allá de la cultura en uso, más allá de costumbres y automatismos, más allá de emociones que le desbordan, ya sean producto del miedo, la vulnerabilidad o la decepción. Ser soberano de uno mismo implica que colaboradores, jefes, clientes, proveedores... reciben la respuesta consciente que demanda el momento presente, el proyecto presente, el cliente presente.

El Mindfulness es una forma de aprender a desaprender nuestras escalas de inferencias (aquellas que describía el profesor Argyris), a escuchar qué está pasando en mí y, desde ese entendimiento, permitir mi propia transformación y la de ecosistema. Antes de reaccionar, hay que ser empáticos. Antes de decidir, debo cuestionar mis impulsos y mi piloto automático, ser más compasivos. A esta forma de responder (comunicarnos) lo llamamos *soberanía interior*, Mindful Communication: con uno mismo y con los demás.

## Notas

1. Judson Brewer (2018), "La mente ansiosa", Paidós, Buenos Aires
2. Idem
3. Daniel Kahneman, (2011), "Pensar deprisa, pensar despacio". Debate, Barcelona.
4. J.S. Haldane describe la selección de parentesco ("me lanzaría sin pensarlo dos veces a salvar a mis hermanos"; o Naomi Eisenberger desarrolla el concepto del dolor social cuando nos sentimos rechazados, no incluidos; el concepto de eusocialidad...
5. David Eagleman, (2017), "El Cerebro. Nuestra historia", editorial Anagrama.
6. Idem
7. Es una expresión que acuñó Trungpa Rinpoche, Lama Budista.

8. Término asociado a las ideas de Herbert Spenser y no del propio Charles Darwin.
9. Implicaciones extraídas de la definición de Compasión propuestas por “The Center for Compassion and Altruism Research and Education – Standford”
10. Jon Kabat Zinn, “Vivir plenamente las crisis”, pg 24
11. Jon Kabat Zinn, “Vivir plenamente las crisis”, pg 369-370

## Fuentes Bibliográficas

- Brewer, J. (2018), *“La mente ansiosa”*, Paidós, Buenos Aires
- Eagleman, D. (2017), *“El Cerebro. Nuestra historia”*, editorial Anagrama.
- Goldstein, J. (2015). *“MINDFULNESS: Una guía práctica para el despertar espiritual”*. Editorial Sirio.
- Kabat-Zinn, J. (1990). *“Vivir con Plenitud las Crisis”* de Jon Kabat-Zinn. Editorial Kairos.
- Kahneman, D. (2011), *“Pensar deprisa, pensar despacio”*. Debate, Barcelona
- Santorelli, S. (1999). *“Heal Thy Self: Lessons on Mindfulness in Medicine”*. Bell Tower New York.
- Siegel, R. D. (2011). *“La Solución Mindfulness”*. Desclée De Brouwer.
- Taleb, N.N. (2015). *The Black Swam*. Random House.
- Williams, M., Penman, D. (2016). *“Mindfulness, Guía Práctica para Encontrar la Paz en un Mundo Frenético”*. Booket.

**Abstract:** In this BANI world, building positive relationships, based on empathy, critical thinking and gratitude are more necessary than ever. How else to be able to generate engagement with external or internal customers? How else to promote prosperous and sustainable relationships with all stakeholders? Currently, people have to learn to develop our self-leadership as a strategy to respond constructively with our environment. There has never been so much polarization in societies, nor so many cases of anxiety or depression. For this, the challenge is to build societies that educate their citizens in mindful-communication, that is, a communication that is born from self-knowledge and emotional self-regulation, from empathy. It implies communicating with all our stakeholders in a non-violent, inclusive way, minimizing biases, based on humanist values. In this work we will analyze how mindfulness can help us in this educational process in companies.

**Keywords:** Mindfulness - MBSR - empathy - compassion - gratitude - nonviolent communication - critical thinking - world economic forum - conscious leadership - self-leadership - self awareness - self regulation - neuroscience - default neural network - Buddhist psychology.

**Resumo:** Neste mundo BANI, construir relacionamentos positivos, baseados em empatia, pensamento crítico e gratidão são mais necessários do que nunca. De que outra forma conseguir gerar engajamento com clientes externos ou internos? De que outra forma promover relacionamentos prósperos e sustentáveis com todas as partes interessadas? Atualmente, as pessoas precisam aprender a desenvolver sua autoliderança como estratégia para responder construtivamente ao nosso ambiente. Nunca houve tanta polarização nas sociedades, nem tantos casos de ansiedade ou depressão. Para isso, o desafio é construir sociedades que eduquem seus cidadãos em mindful-communication, ou seja, uma comunicação que nasce do autoconhecimento e da autorregulação emocional, da empatia. Implica comunicar com todos os nossos stakeholders de forma não violenta, inclusiva, minimizando preconceitos, com base em valores humanistas. Neste trabalho iremos analisar como o mindfulness pode nos auxiliar neste processo educacional nas empresas.

**Palavras chave:** Mindfulness - MBSR - empatia - compaixão - gratidão - comunicação não violenta - pensamento crítico - fórum econômico mundial - liderança consciente - autoliderança - autoconsciência - autorregulação - neurociência - rede neural padrão - psicologia budista.

[Las traducciones de los abstracts fueron supervisadas por su autor]

---