



**Harvard
Business
Review**
Press

Mindfulness

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

Serie Inteligencia Emocional de HBR

Cómo ser más humano en el entorno profesional

Esta serie sobre inteligencia emocional, extraída de artículos de la *Harvard Business Review*, presenta textos cuidadosamente seleccionados sobre los aspectos humanos de la vida laboral y personal. Estas lecturas, estimulantes y prácticas, ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo.

Mindfulness

Resiliencia

Felicidad

Empatía

El auténtico liderazgo

Influencia y persuasión

Cómo tratar con gente difícil

Liderazgo (Leadership Presence)

Propósito, sentido y pasión

Autoconciencia

Focus

Saber escuchar

Confianza

Poder e influencia

Otro libro sobre inteligencia emocional de la

Harvard Business Review:

Guía HBR: Inteligencia Emocional

Mindfulness

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

Reverté Management

Barcelona · México

Harvard Business Review Press

Boston, Massachusetts

Mindfulness

Serie Inteligencia Emocional de HBR

Mindfulness

HBR Emotional Intelligence Series

Original work copyright © 2017 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2017

All rights reserved.

© **Editorial Reverté, S. A., 2018, 2019, 2020**

Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España

revertemanagement.com

Edición en papel

ISBN:978-84-946066-4-9

Edición en ebook

ISBN: 978-84-291-9405-0 (ePub)

ISBN: 978-84-291-9473-9 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté

Coordinación editorial: Julio Bueno

Traducción: Begoña Merino Gómez

Maquetación: Reverté-Aguilar, S.L.

Revisión de textos: Mariló Caballer Gil

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

Contenidos

- | | |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. Mindfulness en la Era del Caos | 1 |
| <i>Qué es y por qué es importante.</i> | |
| Alison Beard entrevista a Ellen Langer | |
| 2. El mindfulness puede cambiar tu cerebro | 29 |
| <i>La ciencia.</i> | |
| Christina Congleton, Britta K. Hölzel y Sara W. Lazar | |
| 3. Cómo practicar el mindfulness durante la jornada laboral | 39 |
| <i>Entrena a tu cerebro para que se concentre mejor.</i> | |
| Rasmus Hougaard y Jacqueline Carter | |
| 4. Mejora tu resiliencia | 49 |
| <i>Usar el mindfulness para recobrar fuerzas.</i> | |
| Daniel Goleman | |

5. Agilidad emocional	57
<i>No dejes que los sentimientos negativos te dominen.</i>	
Susan David y Christina Congleton	
6. No dejes que el poder te corrompa	75
<i>¿Eres consciente de tus impertinencias?</i>	
Dacher Keltner	
7. Mindfulness para los que no tienen tiempo de meditar	95
<i>Cuando no tienes tiempo.</i>	
Maria Gonzalez	
8. ¿Perdemos algo cuando usamos el mindfulness como herramienta de productividad?	103
<i>Puede que no lo hayas entendido.</i>	
Charlotte Lieberman	
9. El mindfulness en el trabajo tiene sus riesgos	113
<i>No lo lleves demasiado lejos.</i>	
David Brendel	
Índice	123

Mindfulness

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

1

Mindfulness en la Era del Caos

Alison Beard entrevista a Ellen Langer

Las investigaciones que Ellen Langer ha realizado sobre el mindfulness durante más de cuarenta años han influido enormemente en distintas disciplinas, desde la economía conductual a la psicología positiva. Sus estudios revelan que, cuando dejamos de funcionar con el piloto automático y prestamos atención a lo que ocurre a nuestro alrededor, podemos reducir el estrés y potenciar nuestra creatividad y nuestro rendimiento. Por ejemplo, sus experimentos de «retraso del tiempo» mostraron cómo personas de avanzada edad mejoraban su salud mediante el sencillo procedimiento de actuar igual que lo hubieran hecho hace veinte años. En esta entrevista, Langer explica a la editora

Alison Beard su metodología aplicada al liderazgo y a la gestión empresarial en una época de creciente caos.

HBR: *Empecemos por lo elemental. ¿Qué es exactamente el mindfulness? ¿Cómo lo definiría?*

Langer: El mindfulness es el proceso de observar de forma activa los cambios. Cuando haces esto, te sitúas en el presente. Te haces más sensible al entorno y obtienes otra perspectiva. La clave está en la implicación. Se trata de un proceso que genera energía al mismo tiempo que la ahorra. Mucha gente cree equivocadamente que el mindfulness, el estar atentos al cien por cien, es estresante y agotador. Pero lo que de verdad es estresante son todos los juicios negativos que muy a menudo emitimos de forma automática y la preocupación ante la perspectiva de que nos vamos a topar con problemas que no seremos capaces de resolver.

Todos buscamos la estabilidad. Queremos que las cosas permanezcan como están y pensamos que, si queremos, podemos controlarlas. Pero la vida cambia constantemente; por tanto, eso no funciona. Lo cierto es que tal creencia hace que perdamos el control.

Pensemos en los procesos de trabajo. Cuando la gente afirma que: «Se hace de esta forma», no es verdad. Siempre existen muchas formas, y la forma que tú elijas debería depender del contexto del momento. No puedes resolver los problemas de hoy con las soluciones de ayer. Así que cuando alguien te diga: «Aprende esto porque es fácil y natural», deja que suene la alarma en tu cabeza, porque te sugiere una falta de conciencia. Las reglas que te marca son las reglas que han funcionado para esa persona que las creó y, cuanto más distinto seas de esa persona, peor funcionarán para ti. Cuando actúas de forma consciente, usas las reglas, los hábitos y los objetivos a modo orientativo, nunca dejándote gobernar por ellos.

Según tus investigaciones, ¿cuáles son los beneficios específicos de actuar de forma más consciente?

Un mejor rendimiento. Hicimos un estudio con intérpretes de música clásica que se morían de aburrimiento tocando las mismas piezas una y otra vez. Pero, como tienen una profesión socialmente muy bien considerada, no la abandonan fácilmente. Así que hicimos actuar a distintos grupos. A algunos les pedimos que repitieran una actuación anterior que les hubiera gustado; es decir, que tocaran bastante mecánicamente. A otros les pedimos que hicieran pequeñas aportaciones personales a su actuación, que estuvieran muy atentos para poder improvisar. No estaban tocando jazz, así que los cambios eran muy sutiles. Aun así, cuando personas que no sabían nada sobre la investigación escucharon las grabaciones de las sinfonías, la mayoría prefirieron las piezas que los músicos habían tocado prestando más atención. Y

he ahí el quid de la cuestión: un grupo de intérpretes en el que cada cual hace las cosas a su manera resulta ser mejor. Algunos creen que, si permites que eso ocurra, acabará reinando el caos. Eso puede ocurrir cuando cada uno hace las cosas a su aire para rebelarse. Pero, si todos se enfocan hacia el mismo objetivo y están plenamente presentes, no hay razón para que no alcancen un rendimiento coordinado mucho mejor.

El mindfulness ofrece múltiples ventajas: prestar atención te resulta más fácil; recuerdas un mayor número de las cosas que has hecho; te vuelves más creativo; puedes aprovechar las oportunidades cuando se presentan; eres capaz de anticipar el peligro; te gusta más la gente, y tú les gustas más a los demás, porque eres menos crítico con ellos... Te vuelves más carismático.

Desaparecen la procrastinación y el arrepentimiento porque, cuando eres consciente de por qué estás haciendo algo, no te pones a hacer una cosa

para posponer la otra. Si estás plenamente presente cuando decides dar prioridad a una tarea, trabajar en una empresa o crear un producto, ¿por qué vas a arrepentirte?

Me he dedicado casi cuarenta años a estudiar este tema, y en la mayoría de casos hemos visto que aplicar el mindfulness da resultados más positivos. Eso lo entiendes cuando ves que es una variable superior. No importa lo que hagas: comerte un bocadillo, hacer una entrevista, manejar un aparato, escribir un informe... puedes hacerlo con mindfulness o sin él. En el primer caso, dejas una huella en lo que haces. En los niveles superiores de cualquier disciplina (los directores ejecutivos de las cincuenta empresas de la lista Fortune, los artistas y músicos más reconocidos, los mejores deportistas, los profesores y mecánicos más brillantes) solo encontrarás a personas que son conscientes de lo que hacen, porque es la única forma de llegar a ese punto.



Serie Inteligencia Emocional

Harvard Business Review

Esta colección ofrece una serie de textos cuidadosamente seleccionados sobre los aspectos humanos de la vida laboral y profesional. Mediante investigaciones contrastadas, cada libro muestra cómo las emociones influyen en nuestra vida laboral y proporciona consejos prácticos para gestionar equipos humanos y situaciones conflictivas. Estas lecturas, estimulantes y prácticas, ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo.

Con la garantía de **Harvard Business Review**

Participan investigadores de la talla de **Daniel Goleman, Annie McKee y Dan Gilbert**, entre otros

Disponibles también en formato **e-book**

Solicita más información en revertemanagement@reverte.com

www.revertemanagement.com

@revertemanagement

Guías Harvard Business Review

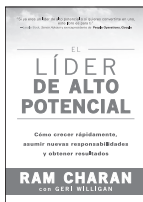


En las **Guías HBR** encontrarás una gran cantidad de consejos prácticos y sencillos de expertos en la materia, además de ejemplos para que te sea muy fácil ponerlos en práctica. Estas guías realizadas por el sello editorial más fiable del mundo de los negocios, te ofrecen una solución inteligente para enfrentarte a los desafíos laborales más importantes.

Monografías



Michael D Watkins es profesor de Liderazgo y Cambio Organizacional. En los últimos 20 años ha acompañado a líderes de organizaciones en su transición a nuevos cargos. Su libro, **Los primeros 90 días**, con más de 1.500.000 de ejemplares vendidos en todo el mundo y traducido a 27 idiomas, se ha convertido en la publicación de referencia para los profesionales en procesos de transición y cambio.



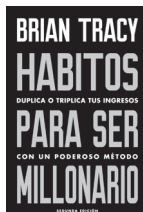
Las empresas del siglo XXI necesitan un nuevo tipo de líder para enfrentarse a los enormes desafíos que presenta el mundo actual, cada vez más complejo y cambiante.

Este libro presenta una estrategia progresiva que todo aquel con alto potencial necesita para maximizar su talento en cualquier empresa.



Publicado por primera vez en 1987 **El desafío de liderazgo** es el manual de referencia para un liderazgo eficaz, basado en la investigación y escrito por **Kouzes y Posner**, las principales autoridades en este campo.

Esta sexta edición se presenta del todo actualizada y con incorporación de nuevos contenidos.



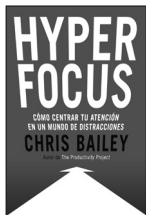
¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? El 95% de todo lo que piensas, sientes, haces y logras es resultado del hábito. Simplificando y organizando las ideas, **Brian Tracy** ha escrito magistralmente un libro de obligada lectura sobre hábitos que asegura completamente el éxito personal.



Crear un equipo y un entorno donde la gente pueda desarrollar bien su trabajo es el mayor reto de un líder, a quien también se le exige que mejore el rendimiento de su equipo a través de un liderazgo innovador. **La Mente del Líder** ofrece importantes reflexiones y puntos de vista que nos muestran el camino a seguir para que todo esto suceda.

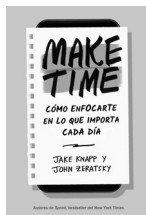


Enfrentar el cambio radical que provocará la IA puede resultar paralizante. **Máquinas predictivas** muestra cómo las herramientas básicas de la economía nos dan nuevas pistas sobre lo que supondrá la revolución de la IA, ofreciendo una base para la acción de los directores generales, gerentes, políticos, inversores y empresarios



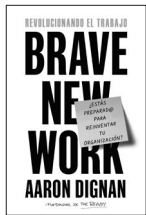
Nuestra atención nunca ha estado tan sobrecargada como lo está en la actualidad. Nuestros cerebros se esfuerzan para realizar múltiples tareas a la vez, mientras ocupamos cada momento de nuestras vidas hasta el límite con distracciones sin sentido.

Hyperfocus es una guía práctica para manejar tu atención: el recurso más poderoso que tienes para hacer las cosas, ser más creativo y vivir una vida con sentido.



Make Time es un manifiesto encantador, una guía amigable que nos ayudará a encontrar la concentración y la energía en nuestro día a día.

Se trata de dedicar tiempo a lo realmente importante fomentando nuevos hábitos y replanteando los valores adquiridos fruto de la actividad frenética y de la distracción.



La obra de **Aaron Dignan** es una lectura obligada para todos aquellos interesados por las nuevas formas de trabajo. Un libro del todo transgresor que nos explica exactamente cómo reinventar nuestra forma de trabajar, dejando atrás los clásicos sistemas jerárquicos verticales, y potenciando la autonomía, la confianza y la transparencia. Una alternativa totalmente revolucionaria que ya está siendo utilizada por las startups más exitosas del mundo.

También disponibles
en formato e-book

Solicita más información en
revertemanagement@reverte.com
www.revertemanagement.com

Entre los beneficios del mindfulness se incluyen la mejora del rendimiento y de la creatividad, el incremento de la conciencia de uno mismo y del carisma personal, además de conseguir una mayor tranquilidad.

Este libro ofrece de un modo práctico los pasos que debes dar para desarrollar la atención plena en tu rutina profesional. También explica la ciencia que hay detrás del mindfulness y la razón de su eficacia, y advierte sobre las trampas en las que es posible caer.

Este título incluye artículos de:

- ✘ Daniel Goleman
- ✘ Ellen Langer
- ✘ Susan David
- ✘ Christina Congleton

La serie Inteligencia Emocional de HBR ofrece una selección de lecturas inteligentes y esenciales sobre los aspectos humanos de la vida profesional extraídas de artículos de la *Harvard Business Review*. Cada libro de esta serie presenta investigaciones contrastadas que muestran cómo las emociones intervienen en nuestra vida laboral. Además, ofrece consejos prácticos para coordinar a equipos y gestionar situaciones conflictivas, y textos estimulantes que ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo. Inspiradores y prácticos, estos libros definen las habilidades sociales que cualquier profesional debe dominar.