

Paloma Sainz Vara de Rey

Mindfulness en la empresa

El liderazgo mindful como transformación
personal, empresarial y global



Con prólogo
de Joan Melé

zenith

PALOMA SAINZ VARA DE REY

MINDFULNESS EN LA EMPRESA

El liderazgo mindful como transformación
personal, empresarial y global

zenith

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Primera edición: noviembre de 2018

© Paloma Sainz Vara de Rey, 2018

© Editorial Planeta, S. A., 2018

Zenith es un sello editorial de Editorial Planeta, S.A.

Avda. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)

www.zenitheditorial.com

www.planetadelibros.com

Ilustraciones de interior: Jorge Márquez Chueca

Reprinted from *Planting Seeds* (2011) by Thich Nhat Hanh and the Plum Village Community, with permission of Parallax Press, parallax.org / Texto original de *Plantando semillas* (2011) de Thich Nhat Hanh y la Comunidad de Plum Village, con la autorización de Parallax Press, parallax.org.

ISBN: 978-84-08-19638-9

Depósito legal: B. 23884 - 2018

Fotocomposición: gama, sl.

Impresión y encuadernación: Liberdúplex

Impreso en España – *Printed in Spain*

El papel utilizado para la impresión de este libro es cien por cien libre de cloro y está calificado como papel ecológico.

SUMARIO

Prólogo.....	13
¿Por qué mindfulness?	19
0. AL COMIENZO	
Por qué este libro.....	32
Darnos cuenta	40
1. NUESTRAS EMPRESAS	
Diagnósticos.....	44
Estrés	46
Velocidad.....	50
Despiertos pero no atentos	56
Agotamiento	58
Sobrevivir o reinventarnos.....	60
El poder de la vulnerabilidad.....	63
Reinventar las organizaciones.....	66
El mejor lugar para trabajar.....	69
Humanizar.....	71
Es urgente	75

2. MÁS ALLÁ DEL MINDFULNESS	
Expectativas	80
Actitudes	81
La percepción.....	87
La compasión	90
Aprender a vivir.....	92
3. NUESTRO ESPACIO, NUESTRO CUERPO	
El orden	101
La belleza.....	106
Nuestro cuerpo, nuestra mente.....	108
Pon la mano en tu frente	111
Pon la mano en tu corazón.....	113
Pon la mano en tu abdomen.....	116
4. TODO EMPIEZA EN UNO MISMO	
La práctica formal: la meditación.....	125
Postura.....	129
Empezar a meditar.....	131
Al final de la práctica.....	134
Tu ritual	135
5. CLAVES DEL MINDFULNESS PARA LA EMPRESA	
Primera clave: Presencia.....	146
Segunda clave: Serenidad.....	148
Tercera clave: Hábitos	150
Cuarta clave: Claridad	154

Quinta clave: Creatividad.....	156
Sexta clave: Comunicación	158
Séptima clave: Confianza	160
Octava clave: Coherencia.....	162
Pausas	165
Pausa café.....	168
Pausa naturaleza	170
Pausa mandala	171
Pausa música	172
Pausa movimiento.....	175
Una historia inspiradora: Jaime Gurt.....	176
6. PRÁCTICA EN EL MUNDO	187
7. LIDERAZGO MINDFUL	
El nuevo liderazgo	204
Timón.....	206
Rosa de los vientos	208
Diario	210
Ancla	211
Faro.....	213
AL FINAL	
Atrevernos.....	218
Confía en tu intuición	220
Mirarnos a los ojos.....	226

DIARIO MINDFUL.....231

GRACIAS.....243

1

NUESTRAS EMPRESAS

«Diagnóstico:

El diagnóstico (del griego *diagnostikós*, a su vez del prefijo *día-*, «a través», y *gnosis*, «conocimiento» o «apto para conocer») alude, en general, al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias.

Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando.»*

*. <https://es.wikipedia.org>

DIAGNÓSTICOS

No he conseguido los datos que quería poner aquí con la evolución en los últimos años del consumo de antidepresivos y ansiolíticos. Pero solo viendo mi entorno veo cómo estamos. Y es alarmante nuestra salud mental.

Algunos textos oficiales que he encontrado son estos:

«Entre 1990 y 2013, el número de personas con depresión o ansiedad aumentó en cerca de un 50 %, de 416 millones a 615 millones. Cerca de un 10 % de la población mundial está afectado, y los trastornos mentales representan un 30 % de la carga mundial de enfermedad no mortal.»

«Pese a que en el mundo hay cientos de millones de personas con trastornos mentales, la salud mental ha permanecido en la sombra», dijo Jim Yong Kim, presidente del Grupo del Banco Mundial. «No se trata de una cuestión únicamente de salud pública, sino también de desarrollo. Tenemos que actuar ya porque la pérdida de productividad es algo que la economía mundial no se puede permitir.»

«La salud mental tiene que ser una prioridad mundial en el ámbito del desarrollo y de las actividades humanitarias, y una prioridad en todos los países», dijo Arthur Kleinman, profesor de Antropología Médica y Psiquiatría en la Universidad de Harvard y experto en salud mental mundial.»

«Tenemos que proporcionar tratamiento a quienes más lo necesitan, y hacerlo en las comunidades donde viven. Mientras no lo hagamos, las enfermedades mentales seguirán eclipsando el potencial de las personas y las economías.»

OMS

«Datos de encuesta recogidos recientemente por la prestigiosa empresa norteamericana Gallup reflejan que aproximadamente el 80 % de los trabajadores siente o ha sentido estrés en su puesto de trabajo, y de acuerdo con el Instituto Nacional de Seguridad Laboral y Salud (OSHA), el estrés laboral se está convirtiendo en la causa más potente de baja en el trabajo.»

«En Estados Unidos, los problemas asociados al estrés cuestan al gobierno unos doscientos billones de dólares anuales.»

ONU

«Los españoles abusamos de las benzodiazepinas. De hecho, el consumo ha aumentado en nuestro país un 57 % en doce años y no ha dejado de crecer durante ese tiempo. El consumo en España de benzodiazepinas, familia de medicamentos de los somníferos y los ansiolíticos, es de los más elevados de Europa.»

Informe OCU. Febrero, 2016

ESTRÉS

El estrés se ha convertido en una pandemia global.

El estrés no es negativo en sí mismo, más bien todo lo contrario, sin él no sobreviviríamos ni tendríamos la fuerza suficiente para sacar proyectos y empresas adelante. Este tipo de estrés es conocido como «estrés agudo». Es el que hace que podamos quedarnos horas despiertos para terminar un trabajo pendiente, o el que nos impulsa a trepar a un árbol si nos persigue un animal peligroso. Cuando percibimos a través de nuestros sentidos un mensaje de peligro, inmediatamente y de forma refleja y automática, se disparan miles de reacciones químicas que preparan nuestro cuerpo para correr o atacar.

Se activa nuestro sistema nervioso autónomo o simpático, haciendo que las glándulas suprarrenales, llamadas así porque están sobre nuestros riñones, liberen adrenalina. Se acelera nuestro ritmo cardiaco y respiratorio, sube la tensión arterial y el nivel de glucosa, el tono muscular. Se agudizan nuestros sentidos, y el flujo sanguíneo se desvía hacia los brazos y las piernas otorgándoles energía y fuerza para poder correr o saltar. Esto hace que en este lapso de tiempo el riego sanguíneo disminuya en algunos órganos vitales, en el aparato digestivo, por ejemplo. En ese momento también se producen más linfocitos, encargados de la cicatrización de la piel, debido a una respuesta anticipada de nuestro cuerpo que prevé posibles heridas. Todo esto sucede en segundos. Es una auténtica revolución en nuestro organismo, una auténtica sacudida a nivel fisiológico y que solo tiene un propósito: cuidar de nuestra integridad.

Esta información también viaja hacia la corteza cerebral, específicamente a la corteza prefrontal, que se encargará de analizar la situación y de buscar una solución.

Pero la trayectoria de este flujo de sucesos también puede suceder justo al revés, siendo la propia corteza prefrontal la que imagine o crea que puede ocurrir ese peligro. En ese caso, la información va desde la corteza cerebral hasta el resto de nuestro cuerpo. La corteza comienza a pensar en lo que puede salir mal, la amígdala crece, las glándulas suprarrenales liberan cortisol... Y comienza la descarga química y los mismos cambios físicos que habíamos visto antes. Sólo que esta vez el estrés, en lugar de proceder de datos captados a través de nuestros sentidos, proviene de pensamientos elaborados en nuestra corteza.

Es decir, la respuesta fisiológica al estrés es la misma ante un problema real que ante otro ficticio que sólo imaginamos.

Nuestra biología está preparada para afrontar momentos de peligro, pero no para mantenernos durante demasiado tiempo en situación de estrés. Si nos asaltan pensamientos negativos y preocupaciones constantes durante un periodo de tiempo extenso, se elevan los niveles de cortisol en nuestra sangre, llegando hasta el cerebro y activando la producción de noradrenalina. De este modo creamos un círculo vicioso, porque las sustancias químicas se empiezan a retroalimentar entre ellas y no somos capaces de salir de este mecanismo de acción y reacción que terminará por desbarajustar nuestro estado de ánimo y el correcto funcionamiento de nuestro organismo.

El ritmo del corazón se acelera, la respiración no es eficiente y los niveles de oxígeno se alteran. Además, la tensión alta que vendrá ligada a todos estos síntomas y respuestas puede dañar los vasos sanguíneos y los órganos. Aparece el insomnio debido a la excitabilidad y la irritabilidad. Sufriremos molestias en el estómago debidas a los nervios... En definitiva, disminuirán nuestras defensas, por lo que

será más fácil enfermar. Por si todo esto fuese poco, aún debemos añadir que cuando el nivel de cortisol es alto puede dañar las conexiones neuronales que afectan al aprendizaje y a la memoria. Nuestro cuerpo se queja porque es incapaz de aguantar ese ritmo tan forzado.

Nuestro organismo padece y nos lo hace saber. Y, si no detenemos aquello que está causando este gran desbarajuste hormonal y corporal, entraremos en un círculo de pensamientos y de miedo que hará que este mal cada vez vaya a más, pudiendo llegar a la depresión e incluso a la claudicación.

Puede que este problema no nos toque de cerca, pero sólo tenemos que echar un vistazo a nuestro alrededor para saber que el *burn out*, la depresión, los ataques de ansiedad o el insomnio, son algunas de las enfermedades más comunes en la actualidad. Y qué hacemos ante ellas. Medicarnos. Tomar pastillas para aguantar, para silenciar sus efectos y para seguir. ¿Es ésta la solución más racional? Si nuestro cuerpo nos está avisando de que algo no va bien, escuchemos lo que tiene que decirnos y no tratemos de amordazarlo.

«Debemos encontrar el tiempo para regresar
a nosotros mismos y encontrar la paz
en nuestro cuerpo y en nuestra mente.»

THICH NHAT HANH

VELOCIDAD

Vamos siempre corriendo de un lado a otro, con listas interminables de tareas que nos es casi imposible abarcar. Y cada día vamos más rápido. La conexión de nuestros móviles, la capacidad de almacenamiento, la velocidad de transmisión de datos... cada vez mayores, más instantáneas y veloces. Pero nuestro cuerpo, nuestro cerebro, ¿es amigo de tanta velocidad? ¿Hacia dónde vamos tan rápidos?

Cuando empecé a trabajar, en 1993, crear una colección llevaba mucho tiempo y mucha imaginación. Apenas había todavía cuadernos de tendencias, unos cuadernos preciosos, y carísimos, donde se proponían unas tendencias concretas para cada campaña, basadas todas ellas en estudios realizados por *coolhunters*, personas que viajan persiguiendo y buscando tendencias nuevas por diferentes países alrededor del mundo, para concretar y definir unos temas con una filosofía definida, un colorido basado en unos pantones concretos y una serie de patrones y de estampados marcados, realizados con tejidos reales, que puedes tocar y recortar para buscar tejidos similares, también acompañados por fotos de inspiración, etcétera. Estos cuadernos son una preciosidad, pura poesía; os recomiendo que, si tenéis la oportunidad, disfrutéis de uno de ellos para entrar en contacto con las texturas, las formas y el colorido. Hoy en día la mayoría de ellos son digitales. Por supuesto que son más cómodos de archivar y de compartir, pero no tienen la belleza de los físicos, y, además, algo muy importante, pasan por alto el tacto de los tejidos que acompañaban a los diseños. Y los tejidos hay que tocarlos.

Por aquel entonces solía frecuentar ferias de tejidos, sobre todo en Lille y en París. Realizaba numerosos viajes por los países más punteros para ver escaparates y hacer *shoppings*. Roma era una de mis ciudades preferidas, pero también iba a Los Ángeles, a Ámsterdam, a Londres... Aunque, a decir verdad, el lugar en que más inspiración encontraba era Hong Kong. Allí podía deambular por calles llenas de fabulosas tiendas de ropa que mostraban en sus escaparates las últimas tendencias, y que, además, iban renovando su imagen cada pocos días; cuando aquí apenas estaba comenzando la pronto moda.

Cuando éramos pequeños, sólo había dos campañas: invierno y verano. En la de invierno se vendían abrigos muy gordos, de muy buena calidad y también muy caros. Así que tenías un solo abrigo para toda la estación y era más que suficiente. Y en verano, hacía calor y cambiabas el armario y la ropa. Hoy en día las estaciones cada vez están menos claras y la ropa se amontona porque en lugar de tener un abrigo, creemos que es normal comprar varios. En los últimos años la confección textil se ha incrementado de tal forma que en estos momentos ya es una de las causas de la contaminación de nuestro planeta. Antes se donaban o se enviaban en balas a terceros países. Ahora las empresas más innovadoras y comprometidas se encargan del ciclo total de la prenda. Patagonia, por ejemplo, tiene un eslogan «If it's Broke, Fix It» (Si está roto, arréglalo) y con diferentes campañas y eventos anima a los consumidores a cuidar su ropa, lavarla, arreglarla y reciclarla cuando ya no se puede seguir utilizando. Eileen Fisher tiene también un programa «Renew» para recoger las prendas que ya no se utilizan o repararlas. Es importante darnos cuenta de lo que hay detrás de cada prenda que compramos. Y de lo que hay después, una vez que ya no la utilizamos.

Ahora puedes ver todos los escaparates de las mejores tiendas a través de una página web, sin moverte de la oficina, o seguir las últimas tendencias accediendo a redes sociales como Pinterest e Instagram desde la instantaneidad de tu *smartphone*.

Y, sin embargo, hace más falta que nunca esa belleza. Esa belleza que nace de dedicarle tiempo y atención, de hacer las cosas con amor. Por eso está volviendo con tanta fuerza lo hecho a mano o *handmade* y otro tipo de tejidos más cuidadosos con el medio ambiente y de prendas. Hace falta belleza y, sobre todo, conciencia.

Las mejores colecciones las he hecho siempre durante los viajes. Nada más subir ya al avión sentía una conexión total conmigo misma y con todo lo que me rodeaba. Lo que más me asombraba era la gran facilidad que tenía de inspiración cuando comenzaba a volar. Sobre todo en vuelos de doce horas o más. La distancia me liberaba de todo y me conectaba con mi parte más creativa. En el avión, o a miles de kilómetros de casa y de la oficina, todo fluía con una facilidad asombrosa.

¿Cómo puede cambiar tanto nuestro estado mental tan sólo subiendo a un avión? ¿Podemos aprender a entrenar nuestra mente para llegar a estados más creativos o de mayor concentración sin tener que coger aviones o marcharnos a kilómetros de distancia?

Recuerdo que hace dos años, me fui con mi hermano a China a una reunión con una empresa muy grande de allí, que quería que les desarrolláramos una colección para sus tiendas, una cadena de 2.500 tiendas de ropa de niño. Nos dieron la operación y regresamos muy contentos. Sin embargo, nos dieron un *deadline* muy ajustado para tener listos todos los diseños, varias colecciones con varias familias. Mi forma de trabajar creando colecciones es siempre parecida y requiere tiempo. Primero, estudio muy bien a qué tipo de cliente va, filosofía de marca, mercado, otras colecciones anteriores, etc. Hago un *shopping* de inspiración para coloridos, texturas, diseños y patrones. Defino una temática para cada colección y una combinación de colores para cada una de ellas. Algunas prendas van en un solo color, otras pueden ir incluso en diez. Más tarde, comienzo asignando prendas a cada tema, número de vestidos o pantalones, camisetas... para que quede la colección compensada y bien estructurada. Y a partir de ahí comienzo a diseñar. Y voy colocando desde el princi-

pio todo en corchos grandes para ir visualizando toda la colección en conjunto.

La presión y la rapidez con la que debía sacar adelante todo este proyecto en China hicieron que un proceso que me encantaba desde siempre se convirtiera en algo muy estresante y difícil, porque el presupuesto tampoco permitía contratar a más diseñadores.

Para los procesos creativos, hace falta tiempo y espacio. No se pueden forzar.

Al cabo de muchos años, cuando hice el Camino de Santiago, estando al lado de casa, sentí esa misma conexión que experimentaba cuando subía a un avión y me iba lejos; esa libertad. No es una cuestión de kilómetros. Está en nosotros. Tan sólo debemos dejar el espacio para que brille.

Nos hemos hecho adictos a la adrenalina, a la acción, a los retos. Es una adicción. Sí. Cada vez vamos más rápido. En todo, desde los planos en un vídeo hasta las relaciones sexuales. Todo en nuestra vida corre cada vez más. Todo el mundo hace *running*. Cada vez hay más carreras. Cada vez, más retos. Y así, vamos enlazando una acción con otra para darle sentido a nuestra existencia. Pero ¿qué estamos consiguiendo en realidad? ¿Sabemos dónde estamos? ¿Asumimos nuestra responsabilidad? ¿O preferimos simplemente seguir corriendo en este parque de atracciones interminable, exhaustos entre atracción y atracción y deslumbrados por los carteles luminosos?

Tómate un momento para pensar. Detente. ¿Con qué dones has nacido? ¿Cuál ha sido tu experiencia vital hasta ahora? No la de tu currículum, sino la de tu vida. ¿Los estás empleando? ¿Pasas un rato cada día a solas contigo mismo en quietud?

Estamos ocupados continuamente. Necesitamos tener todo planificado, todo lleno.

Responder emails, contestar wasaps, publicar imágenes y textos en redes sociales, sí, nos hace sentirnos bien, genera dopamina y nos da la engañosa sensación de que estamos conectados y haciendo cosas, cuando muchas veces no hacemos otra cosa más que distraernos.

¿Cuántas veces miramos nuestro móvil cada día?

¿Cuánto rato permanecemos concentrados en una actividad concreta sin ninguna interrupción?

Haz una prueba, da igual donde estés, apaga un minuto el móvil o ponlo en modo avión, cierra los ojos y lleva las palmas de tus manos a tu abdomen. Comienza:

- Inspirando por la nariz, suave y profundamente, siente cómo se hincha tu abdomen, cómo entra el aire por tu cuerpo. Y cuenta: 1,2,3,4,5.
- Espirando, también por la nariz, suave y lentamente, siente cómo baja tu abdomen, cómo sale el aire de tu cuerpo, y cuenta: 1,2,3,4,5,6,7, sintiendo todo tu cuerpo en su totalidad, habitándolo.

Puedes hacer dos respiraciones más de esta forma consciente, para sentirlo mejor.

Casi nunca estamos «en casa». Estamos siempre corriendo de un lugar a otro sin parar, y la mayor parte del tiempo pensando en el pasado o en el futuro. Vivir en el momento presente nos conecta con nosotros mismos, con la vida. Con la gratitud, que es en sí transformadora.

«Todas las desgracias del hombre se derivan del hecho de no ser capaz de estar tranquilamente sentado y solo en una habitación.»

BLAISE PASCAL