

Mindfulness en la era de la complejidad

Fragmentos de una entrevista a la Dra. Ellen Langer¹.

Durante casi cuatro décadas, la investigación de Ellen Langer sobre la *atención plena* ² o *mindfulness* ha influido mucho en el pensamiento en una variedad de campos, que van desde la economía del comportamiento hasta la psicología positiva. Revela que al prestar atención a lo que sucede a nuestro alrededor, en lugar de operar en piloto automático, podemos reducir el estrés, desbloquear la creatividad y aumentar el rendimiento. Por ejemplo, sus experimentos "contra-reloj" demostraron que hombres mayores podían mejorar su salud simplemente actuando como si fuera 20 años más jóvenes. En esta entrevista con la editora senior Alison Beard, Langer aplica su pensamiento al liderazgo y la gestión en una era de caos creciente.

HBR: Comencemos con lo básico. ¿Qué es exactamente el *mindfulness*? ¿Cómo lo defines?

Langer: *Mindfulness* es el proceso de notar activamente cosas nuevas. Te vuelve más presente, más sensible al contexto y la perspectiva. Es lo esencial del estar comprometido. Engendra energía, no la consume. El error que comete la mayoría de las personas es asumir que este pensamiento resulta estresante y agotador. Pero lo que resulta estresante son todas las evaluaciones negativas

- ¹ La entrevista fue hecha por Alison Beard y fue publicada en inglés por *Harvard Business Review Press* (2014, 2017). La Dra. Ellen Langer es profesora de psicología en la Universidad de Harvard. Alison Beard es editora senior de *Harvard Business Review*. La selección de fragmentos y la traducción al español fue llevada a cabo por *BValue Consulting, S.C.*
- ² N. del T.: El término *mindfulness* ha sido traducido al castellano principalmente como *atención plena* o *atención consciente*. Algunos especialistas han preferido usar el término *conciencia plena*, pues consideran que *mindfulness* es un *darse cuenta* que involucra mucho más que sólo la función cognitiva a la que llamamos *atención*. En esta traducción utilizaremos uno u otro término dependiendo del contexto. En los casos en que durante la entrevista se usen palabras como *mindful* o *mindfully*, usaremos una frase equivalente más larga que incluya la palabra *mindfulness*, si eso ayuda a reforzar la cohesión del texto y a mejorar la comprensión del tema.

sin sentido que hacemos y el preocuparnos pensando que encontraremos problemas y no podremos resolverlos.

Todos buscamos estabilidad. Queremos mantener las cosas quietas, pensando que si lo hacemos, podemos controlarlas. Pero como todo está cambiando, eso no funciona. En realidad, te hace perder el control.

Considera los procesos de trabajo. Cuando la gente dice: "Esta es la forma de hacerlo", eso no es cierto. Siempre hay muchas formas y la que elijas debe depender del contexto actual. No puedes resolver los problemas de hoy con las soluciones de ayer. Entonces, cuando alguien dice: "Apréndete esto para que se convierta en tu segunda naturaleza", ¡Alerta! Eso significa *falta de atención*. Las reglas que te dieron fueron las reglas que funcionaron para la persona que las creó y cuanto más diferente seas de esa persona, peor van a funcionar para ti. Cuando estás atento, las reglas, las rutinas y los objetivos te guían; no te gobiernan.

¿Cuáles son algunos de los beneficios específicos del *mindfulness*, según su investigación?

Mejor desempeño personal. Hicimos un estudio con músicos de una orquesta sinfónica, que, al parecer, se aburren mortalmente. Ejecutan las mismas piezas una y otra vez; sin embargo, su trabajo tiene un alto estatus y no pueden abandonarlo fácilmente. Así que les pedimos a varios grupos de músicos que llevaran a cabo sus ejecuciones. A unos se les pidió que repitieran una ejecución previa que les había gustado; es decir, que ejecutaran sin pensar. A otros se les pidió que hicieran una ejecución "nueva", renovada de maneras sutiles, que se desempeñaran con *atención plena*, con *mindfulness*. Recordemos: Esto no era jazz por lo que los cambios fueron muy sutiles. Pero cuando pusimos las grabaciones de las sinfonías a personas que no sabían nada sobre el estudio, preferían abrumadoramente las piezas que se habían tocado con *mindfulness*. Teníamos aquí una presentación grupal en la que cada

uno estaba haciendo las cosas a su manera y resultó mejor. Se piensa que si dejas que todos hagan las cosas a su manera, el caos reinará. Cuando las personas están haciendo las cosas a su manera, con actitud rebelde, sí, podría ser. Pero si todos trabajan en el mismo contexto y están totalmente presentes, no hay razón para que [integrando los desempeños individuales] no se obtenga un desempeño coordinado superior.

Hay muchas otras ventajas del *mindfulness*. Es más fácil prestar atención. Recuerdas más de lo que has hecho. Eres más creativo. Puede aprovechar las oportunidades cuando se presentan. Te alejas del peligro que aún no ha surgido. Te agrada más la gente y les agradas más, porque juzgas menos. Eres más carismático.

La postergación y el arrepentimiento pueden desaparecer, porque si sabes por qué estás haciendo algo, no te dedicas a hacer otras cosas para evitar hacer una tarea. Si estás completamente presente cuando decides priorizar esta tarea o trabajar en esta empresa o crear este producto o seguir esta estrategia, ¿por qué habrías de lamentarte o arrepentirte?

He estado estudiando esto durante casi 40 años, y al considerar casi cualquier indicador, hemos encontrado que el *mindfulness* genera un resultado más positivo. Eso tiene sentido cuando te das cuenta de que es una variable de orden superior. No importa lo que estés haciendo: comiendo un sándwich, haciendo una entrevista, trabajando en algún artefacto, escribiendo un informe, lo estás haciendo con *conciencia plena* o sin *conciencia plena*. En el primer caso, queda huella en lo que haces. En el estrato superior de cualquier campo —los CEOs de Fortune 50, los artistas y los músicos más impresionantes, los mejores atletas, los mejores maestros y mecánicos— encontrarás personas que se conducen con *mindfulness*, porque esa es la única forma de llegar allí.

¿Cómo has mostrado un vínculo entre *conciencia plena* o *mindfulness* e innovación?

Con Gabriel Hammond, un estudiante de posgrado, realicé un estudio en el que pedimos a los participantes que presentaran nuevos usos para productos que habían fallado. A un grupo lo preparamos para que se condujera sin *conciencia plena* diciéndoles de antemano cómo es que el producto había fallado en su pretensión original —para citar un famoso ejemplo de 3M, un pegamento fallido. Preparamos al otro para que se condujera con *mindfulness* describiendo simplemente las propiedades del producto —una sustancia que se adhiere por un corto período de tiempo. Por supuesto, las ideas más creativas para los nuevos usos del producto provinieron del segundo grupo.

Soy artista e investigadora, escritora y consultora —para mí, cada una de mis actividades influye en las otras— y tuve la idea de estudiar la *conciencia plena*, el *mindfulness*, y los errores cuando pintaba. Me percaté que estaba usando ocre cuando quise usar magenta, así que comencé a tratar de arreglarlo. Pero luego me di cuenta de que había tomado la decisión de usar magenta solo unos segundos antes. La gente hace esto todo el tiempo. Empiezas con incertidumbre, tomas una decisión, y si cometes un error, es una calamidad. Pero el camino que seguías era solo una decisión. Puedes cambiarlo en cualquier momento y tal vez una alternativa resulte mejor. Cuando estás *plenamente atento*, los errores se convierten en amigos.

¿Cómo hace el *mindfulness* que alguien sea más carismático?

Lo hemos demostrado en algunos estudios. Uno de los primeros fue con vendedores de revistas: los que se conducían con *mindfulness* vendieron más y los compradores los calificaron como más agradables. Recientemente, hemos analizado una situación que enfrentan las mujeres ejecutivas: si actúan con fuerza, de manera estereotipadamente masculina, se les considera agresivas pero si actúan de manera femenina, se les considera débiles y no como líderes. Entonces le pedimos a dos grupos de mujeres que ofrecieran discursos convincentes. A un grupo se le pidió que actuara de “forma masculina”, al otro, de “forma femenina”. Posteriormente, a la mitad de cada grupo se les pidió que dieran su discurso con *atención plena*, con *mindfulness*, y descubrimos que el

público prefería a estas personas, independientemente del rol de género que estuvieran desempeñando.

¿Y la *atención plena* o *mindfulness* también te hace menos crítico con los demás?

Si. Todos tenemos una tendencia a encasillar a la gente sin pensar: Él es rígido. Ella es impulsiva. Pero cuando congelas así a alguien, no te das la oportunidad de disfrutar una relación con ellos ni de recurrir a sus talentos. El *mindfulness* te ayuda a apreciar por qué las personas se comportan cómo lo hacen. Lo que hacen tiene sentido para ellos en ese momento, de lo contrario no lo harían.

Hicimos un estudio en el que pedimos a las personas que calificaran sus propios rasgos de carácter —las cosas que más les gustaría cambiar y las cosas que más valoraban de sí mismos— y nos topamos con una gran ironía. Los rasgos que las personas valoraban solían ser las versiones positivas de los que querían cambiar. Así pues, la razón por la que personalmente no puedo dejar de ser impulsivo es porque valoro ser espontáneo. Eso significa que si quieres cambiar mi comportamiento, tendrás que convencerme de que no me guste la espontaneidad. Pero lo más probable es que cuando me veas desde la perspectiva adecuada —espontánea en lugar de impulsiva— no quieras cambiarme.

Mindful Management

¿Qué más pueden hacer los gerentes o directivos para conducirse con *mindfulness*?

Una táctica es imaginar que sus pensamientos son totalmente transparentes. Si lo fueran, no pensarías cosas horribles sobre otras personas. Encontrarían una manera de entender la perspectiva de los otros.

Y cuando estás molesto por algo —tal vez alguien entregó una tarea tarde, o no lo hizo de la manera deseada— pregúntate: "¿Es una tragedia o un inconveniente?" Probablemente sea lo último. Pasa con la mayoría de las cosas que nos molestan.

También le digo a la gente que piense en la *integración* trabajo-vida, no en el equilibrio. El "equilibrio" sugiere que trabajo y vida son opuestos y no tienen nada en común. Pero eso no es verdad. Ambos involucran personas. Hay estrés en ambos. Hay horarios que cumplir. Si los mantienes separados, no aprendes a transferir lo que haces con éxito en un dominio a otro. Cuando nos conducimos con *mindfulness*, nos damos cuenta de que las categorías están construidas por las personas y no nos limitan.

Recordemos también que el estrés no depende de lo qué pasa; sino de cómo ves lo que pasa. Piensas que sucederá algo en particular y que cuando ocurra, será horrible. Pero la predicción es una ilusión. No podemos saber qué va a pasar. Así que date cinco razones por las que no perderás el trabajo. Luego piense en cinco razones por las cuales, si eso sucediera, sería una ventaja: nuevas oportunidades, más tiempo con la familia, etc. Al hacerlo has pasado de pensar que algo definitivamente sucederá a pensar que probablemente sucederá e incluso que si sucede, estarás bien.

Si te sientes abrumado por tus responsabilidades, usa el mismo enfoque. Cuestiona la creencia de que eres el único que puede hacerlo, que sólo hay una forma de hacerlo y que la compañía colapsará si no lo haces. Cuando abres tus puntos de vista y te conduces con *mindfulness*, el estrés simplemente se disipa.

La *atención plena* o *mindfulness* te ayuda a darte cuenta de que no hay resultados positivos o negativos. Hay A, B, C, D y más, cada uno con sus desafíos y oportunidades.

Preséntame algunas situaciones y te explicaré, para esos casos, cómo ayuda el *mindfulness*.

Soy el líder de un equipo en el que hay un desacuerdo. La gente está discutiendo con vehemencia a favor de diferentes estrategias, y yo tengo que decidir a favor de una.

Hay una vieja historia sobre dos personas que se presentan ante un juez. Un tipo cuenta su versión de la historia y el juez dice: "Eso es correcto". El otro tipo cuenta su versión de la historia y el juez dice: "Eso es correcto". Dicen: "No podemos tener razón los dos". Y el juez dice: "Eso es correcto". De manera no consciente seguimos el criterio de resolver disputas eligiendo ya sea esto o aquello, o quizá aceptando arreglos en las que ambas partes pierden. Sin embargo, se pueden buscar soluciones de beneficio mutuo. En lugar de dejar que las personas se atrincheren en sus posiciones, da un paso atrás y re-abre la discusión. Haz que los oponentes participen en el debate desde el otro lado para que se den cuenta de que ambas partes cuentan con buenos argumentos. Después encuentra la manera de que ambos tengan razón.

Soy un ejecutivo con muchos compromisos que enfrenta una crisis personal.

Si no pudiera participar en esta entrevista por un problema doméstico, te diría: "Alison, espero que me perdones, pero mi mente está en otra parte ahora porque tengo tal y cual crisis". Tú podrías decir: "¡Oh! yo tuve una crisis la semana pasada. Está bien. Entiendo." Y posteriormente, cuando la crisis haya concluido, podríamos volver a lo que estábamos haciendo, pero entrando en una relación completamente nueva, que nos prepararía para todo tipo de cosas buenas en el futuro.

Soy un jefe que da una evaluación a un empleado de bajo rendimiento.

Deja claro que la evaluación es *tu* perspectiva, no algo universal. Eso abre el diálogo. Digamos que un estudiante o empleado suma uno más uno y obtiene uno. El maestro o el empleador podrían simplemente decir "incorrecto", o podrían tratar de descubrir cómo es que la persona llegó a ese resultado. El trabajador podría decir entonces: "Si le sumo una pieza de chicle a otra pieza de

chicle obtengo una pieza de chicle, uno más uno es igual a uno". Ahora el jefe ha aprendido algo.

Como líder, puedes caminar como si fueras Dios y lograr que todos tiemblen. Pero así no aprenderás nada, porque no hablarán contigo y estarás solo e infeliz. No tienes que estar solo en la cima. Puedes estar allí y mantenerte abierto.

¿Cómo se crea una organización con *mindfulness*?

Cuando estoy haciendo trabajo de consultoría con empresas, generalmente empiezo mostrándoles a todos cómo se conducen sin *conciencia plena*, sin *mindfulness*, y lo que en consecuencia pierden. Puedes conducirte sin *mindfulness* solo si se cumplen dos condiciones: has encontrado la mejor manera de hacer las cosas y nada cambia. Por supuesto, esas condiciones no se pueden cumplir. Entonces, si vas a trabajar, deberías mantenerte presente y notar las cosas. Luego les explico que hay diferentes alternativas de llegar a cualquier parte, y de hecho, ni siquiera puedes estar seguro de que el destino que hayas elegido será en última instancia donde querrás estar. Todo se ve diferente desde diferentes perspectivas.

Yo les digo a los líderes que deben considerar positivo el *no-saber* —yo no sé, tú no sabes, nadie sabe— en lugar de actuar como si se supiera, de tal manera que todos terminen fingiendo que sabe. Eso conduce a todo tipo de malestar y ansiedad. Eliminar las políticas de cero accidentes. Si se tiene una política de cero accidentes, se tendrá una política de mentira máxima. Hagamos que la gente se pregunte: "¿Por qué? ¿Cuáles son los beneficios de hacerlo de esta manera y no de otra?" Cuando haces eso, todos se relajan un poco y todos están en mejores condiciones para ver y aprovechar las oportunidades.

Trabajé en una casa de retiro hace años y una enfermera entró quejándose de que uno de los residentes no quería ir al comedor. Quería quedarse en su habitación y comer mantequilla de cacahuete. Así que entré y le dije: "¿Qué hay de malo en eso?" Su respuesta fue "¿Qué pasa si todos quieren hacerlo?" Y yo

dije: “Bueno, si todos lo hicieran, ahorrarías mucho dinero en comida. Pero, hablando más en serio, esto te estaría indicando algo sobre cómo está siendo preparada o cómo se está sirviendo la comida. Si solo una persona lo hace ocasionalmente, ¿cuál es el problema? Si todo el tiempo sucede, hay aquí una oportunidad”.

Me imagino que no te gustan las listas de verificación o *checklists*?

La primera vez que revisas una lista de verificación está bien. Después, la mayoría de las personas tienden a hacerlo sin pensar. Digamos en aviación: aletas activadas, acelerador abierto, anti-hielo apagado. Pero si hay nieve y el anti-hielo está apagado, el avión se estrella.

Las listas de verificación no son malas si requieren que se obtenga información cualitativa al momento. Por ejemplo, "Tenga en cuenta las condiciones climáticas. Según estas condiciones, ¿debería estar activado o desactivado el anti-hielo? o "¿Qué tan diferente es el color de la piel del paciente respecto al día ayer?" Si haces preguntas que fomenten la *atención plena*, el *mindfulness*, atraes a las personas al presente y es más probable que evites un accidente.

Los comentarios atentos y cualitativos también ayudan en las relaciones interpersonales, por cierto. Un cumplido como "Te ves genial" no es tan efectivo como "Tus ojos brillan". Para decir eso, tienes que *estar presente*; la gente lo reconocerá y lo apreciará.

Mindfulness y enfoque

El entorno empresarial ha cambiado mucho desde que comenzó usted a estudiar *Mindfulness*. Es ahora más complejo e incierto. Tenemos nuevos datos y análisis que nos llegan todo el tiempo. Entonces el *mindfulness* se vuelve más importante para navegar el caos, pero el caos hace que sea mucho más difícil *estar plenamente atento*.

Creo que el caos es una percepción. La gente dice que hay demasiada información y yo diría que ahora no hay más información que antes. La

diferencia es que las personas creen que tienen que saberlo: que cuanto más información tengan, mejor será el producto y más dinero ganará la empresa. No creo que dependa tanto de la cantidad de información que alguien tenga como de la forma en que se toma. Y eso debe hacerse con *mindfulness*, con *conciencia plena*.

**¿Cómo ha cambiado la tecnología nuestra capacidad de ser *conscientes*?
¿Es una ayuda o un obstáculo?**

Una vez más, uno puede traer el *mindfulness* a cualquier cosa. Hemos estudiado el hacer varias tareas a la vez, el *multitasking*, y descubrimos que si uno está abierto y mantiene límites flexibles, puede ser ventajoso. La información en un ámbito puede ayudarte en otro. Creo que lo que deberíamos hacer es aprender cómo es que la tecnología es divertida y atractiva, e incorporar eso a nuestro trabajo.

HBR publicó recientemente un artículo sobre la importancia del *enfoque* en el que el autor, Daniel Goleman, habla sobre la necesidad de la exploración y la explotación. ¿Cómo equilibras el *mindfulness* —buscar constantemente lo nuevo— con la capacidad de abrocharte el cinturón y hacer las cosas?

La vigilancia, o atención muy focalizada, probablemente no tenga sentido. Si corro por el bosque a caballo, observando tan solo las ramas para que no me golpeen en la cara, podría perder de vista una gran roca en el suelo que podría hacer tropezar a mi caballo y tirarme. Pero no creo que eso sea lo que Dan quiere decir con *enfoque*. Lo que quieres es una apertura suave: estar atento a las cosas que estás haciendo pero no de una sola manera, porque entonces estás perdiendo otras oportunidades.

Ahora escuchamos a los directivos hablar más sobre *mindfulness*. ¿Cuándo te diste cuenta de que las ideas que has estado estudiando durante décadas habían pasado a un primer plano?

Estaba en una fiesta y dos personas diferentes se me acercaron y me dijeron: "Tu *mindfulness* está por todas partes". Por supuesto, acabo de ver una nueva película que comienza con alguien recorriendo Harvard Square preguntando a la gente qué es *mindfulness* y nadie lo sabe. Así que aún queda mucho trabajo por hacer.

[...]

¿Qué es lo principal que te gustaría que cada ejecutivo recuerde sobre *mindfulness*?

Va a sonar cursi, pero lo creo completamente: la vida consiste solo en momentos, nada más que eso. Entonces, si haces que el momento importe, todo importa. Puedes conducirte con *mindfulness*, con *atención plena*, o no. Puedes ganar, puedes perder. El peor de los casos sería perder sin tener *atención plena*. Así que cuando estés haciendo algo, concúctete con *mindfulness*, sé *plenamente atento*, observa las cosas nuevas, haz que resulten significativas para ti y prosperarás.