



**Andrés Martín Asuero**

Doctor en Psicología, MBA e instructor certificado en Mindfulness (MBSR) por el Centro Médico de la Universidad de Massachussets

## **EL VALOR DE LA ACTITUD PARA EL CAPITAL HUMANO. COMO FACILITAR LA RESILIENCIA Y EL APRENDIZAJE PARA ADAPTARSE A MOMENTOS DE CAMBIO E INCERTIDUMBRE**

**Vivimos momentos de cambio, las soluciones de antes ya no valen, muchos profesionales están desorientados y el estrés está empezando a pasar factura. En esta situación debemos hacer de la necesidad virtud, fomentando la Resiliencia para crecer y madurar ante las dificultades. Para ello es necesario desarrollar tres actitudes clave como son la Aceptación, la Concienciación y la Aspiración, con las que recuperar la motivación y mejorar el aprendizaje. Así podremos desarrollar Inteligencia Colectiva, con la que contribuir a un mayor Capital humano.**

Vivimos tiempos extraordinarios, llenos de contrastes. Tenemos el mayor nivel educativo de la historia pero sufrimos cotas récord de paro. Disponemos de tecnologías para estar informados y conectados permanentemente mientras muchas decisiones, como las del ámbito judicial o político, tardan demasiado tiempo en tomarse. En España estamos preocupados por el desempleo, pero luego ponemos tantos problemas a los emprendedores como para ser uno de los peores lugares donde montar una empresa<sup>(1)</sup>. Decimos que nos interesa la innovación y la ciencia, pero recortamos más del doble en las partidas de I+D frente a la media de las demás partidas. No es de extrañar que una sociedad con tantas incoherencias esté en crisis.

Crisis equivale a un momento de cambio en el que algo está muriendo y lo nuevo no ha acabado de nacer. En la naturaleza las crisis han sido poderosos motores de cambio y evolución. Sabemos que las aves y los mamíferos, actualmente los animales más adaptados, son el resultado de la crisis ambiental que terminó con la hegemonía de los dinosaurios. Esta capacidad de fortalecerse en las crisis es conocida como Resiliencia, es un proceso adaptativo que requiere un profundo cambio de actitud, como veremos a continuación.

### **DEJAR DE FUNCIONAR CON PATRONES DEL PASADO**

La primera actitud necesaria para afrontar un cambio es la Aceptación. Todos sabemos que es más fácil aceptar el crecimiento que los ajustes, la bonanza que la escasez. Pero ¿cómo puede existir lo uno sin lo otro? Además, los grandes avances se suelen dar en periodos de escasez: “el hambre aguza el ingenio”. Esta es la base de la resiliencia y está en nuestros genes, aunque también podemos morirnos de hambre en el proceso.

Aceptar implica abrirse a la nueva experiencia aunque sea dolorosa y es por eso difícil, ya que hay varios mecanismos psicológicos que actúan como barrera. El primero es el de “yo no tengo la culpa” por el cual son otros los que tienen que resolver las situaciones. Esta actitud, cuestionable de forma intelectual, desplaza la responsabilidad a otros,

7

.....  
**B**

(1) España ocupa el puesto 133 de 183 países en “Montar una empresa”, según el informe Doing Business 2012, del Banco Mundial.

privándonos de la iniciativa para hacer algo distinto. Decía Einstein que es signo de locura hacer lo mismo esperando resultados diferentes, pero seguimos haciendo lo mismo con la ilusión de que todo cambiará por sí mismo. Otro freno psicológico tiene que ver con la indefensión “¿y yo que puedo hacer?”. Todo profesional tiene un ámbito de actuación en el que puede hacer algo distinto, aunque quizás no lo sepa, porque no tenga suficiente conciencia del efecto de su trabajo en la organización.

Así, con la Aceptación empezamos a desengancharnos del pasado para entrar más en contacto con el presente, para iniciar el proceso de aprendizaje que facilita la adaptación y culmina en la resiliencia.

nalmente, afecta a la salud de las personas. Es verdad que un cierto grado de estrés puede ser beneficioso, para situaciones puntuales, pero las estadísticas de los servicios de salud mental no indican que este sea el estrés que está aumentando. Hay bastantes evidencias científicas que indican cómo una mayor auto-conciencia (Mindfulness) permite reducir el estrés<sup>(3)</sup>, a medida que una persona toma conciencia de cómo sus procesos mentales son causa de estrés y empieza a poner en marcha procesos de auto-regulación.

El segundo ámbito donde una mayor auto-conciencia resulta beneficiosa es en la toma de decisiones. Primero porque viviendo una constante situación de emergencia es difícil tener creatividad, segundo porque con mucho estrés, la atención y la concentración se ven disminuidas y tercero porque el estrés facilita la precipitación, la evitación y la agresividad.

Las decisiones se toman por una combinación de dos procesos, uno analítico que es lento y laborioso, mientras que hay otro proceso intuitivo, que es rápido y fácil. El peligro del intuitivo es que nos lleva a la precipitación, el problema de la inconsciencia es que no nos damos cuenta con qué sistema funcionamos y tropezamos con las cuatro barreras para el aprendizaje que cita Otto Scharmer<sup>(4)</sup> y que nos anclan en el pasado, a saber:

1. No reconocer lo que se ve, desacoplando la percepción del pensamiento.
2. No decir lo que se piensa, desacoplando el pensamiento de la palabra.
3. No hacer lo que se dice, desacoplando la palabra de la acción.
4. No ver lo que se está haciendo, desacoplando la acción de la percepción.

## EL VALOR DE ESTAR PRESENTE

B

La segunda actitud clave es la Conciencia, que refleja la capacidad de estar presente, de vivir en conexión con lo que está ocurriendo. Este tipo de Conciencia, que en inglés se conoce como Mindfulness<sup>(2)</sup>, nace de una profunda aceptación de la realidad y resulta muy beneficiosa en tres ámbitos como son: la salud personal, la calidad de la toma de decisiones y la conexión con otras personas.

El estrés es un síntoma de la crisis: la incertidumbre y la escasez crean una sensación de amenaza que nos llevan a vivir en estado de emergencia. Me llama la atención cómo hay personas que parecen estar orgullosas de tener estrés, quizás por desconocimiento o quizás por inconsciencia. Podemos afirmar que el estrés es un destructor de capital humano, disminuye el aprendizaje ya que destruye terminaciones neuronales, facilita actitudes de agresividad y evitación, que nada ayudan al trabajo en equipo y, fi-

(2) Para más información sobre Mindfulness visite [www.esmindfulness.com](http://www.esmindfulness.com)

(3) Esta es la base del entrenamiento MBSR (Mindfulness based-stress reduction) Para más información consultar [www.andresmartin.org](http://www.andresmartin.org) o el libro **Con rumbo propio** (ed. Plataforma)

(4) Scharmer O. (2007). **Theory U**: Leading from, the Future as it Emerges. Ed. SoL, Cambridge (Massachussets)

El valor de la actitud para el capital humano. Como facilitar la resiliencia y el aprendizaje para adaptarse a momentos de cambio e incertidumbre

**Andrés Martín Asuero**

Doctor en Psicología, MBA e instructor certificado en Mindfulness (MBSR) por el Centro Médico de la Universidad de Massachusetts

Estas cuatro barreras, no solo impiden el aprendizaje sino que también han sido generadoras de desconfianza. Ahora, con la crisis, ya sabemos que la desconfianza crea pobreza porque limita el acceso al crédito y aumenta el coste de la deuda. Una prueba fehaciente de cómo las actitudes afectan al capital.

El tercer ámbito donde resulta beneficiosa la auto-conciencia es en las relaciones interpersonales. Piense en el grado de conexión que tiene con su equipo o su familia y de qué manera la colaboración se facilita cuando los seres humanos conectan entre ellos. Piense cuando está tenso, preocupado o enfadado como su estado de ánimo afecta a su entorno, si le conecta o desconecta con las demás personas.

Vivir con una actitud de conciencia plena, como la que desarrolla el entrenamiento en Mindfulness, requiere el coraje de abrirse y aceptar las incoherencias para poder superarlas. Este coraje, que es una actitud que ilusiona y que facilita el liderazgo, nace de la Aspiración que es la tercera actitud clave en este proceso de resiliencia.

## APRENDER DEL FUTURO

La Aspiración es una palabra muy evocadora porque nos recuerda nuestra capacidad de elevarnos sobre la realidad actual para desarrollar intenciones más elevadas. Es el antídoto para evitar la insatisfacción fruto de resguardarse en la mediocridad. Hay una idea de Nietzsche que me resulta profundamente inspiradora y que me proporcionó el filósofo japonés Tasaka<sup>(5)</sup>. Trata de la posibilidad de encontrarnos con un hombre misterioso, que en el momento de nuestra muerte, nos visitase para preguntarnos ¿Si volviera a vivir elegiría vivir la misma vida? Si la respuesta es negativa, piense que tiene que cambiar a partir de ahora para poder vivir una vida que le gustaría repetir.

A nivel organizativo la aspiración de una empresa, formulada en su visión o misión, debe ser un atractor y generador de talento, una fuente de coraje para afrontar el cambio. Yvon Chouinard<sup>(6)</sup>, presidente y fundador de Patagonia, una empresa de material deportivo, cuenta como en un momento de crisis empresarial acudió a pedir consejo a un conocido asesor de empresas llamado Mike Cami. En la entrevista, el consultor le preguntó al empresario exactamente qué razones personales le llevaban a estar en ese negocio, por qué no vendía la empresa y se dedicaba a sus hobbies. Cami, después de descartar las respuestas de Chouinard, sobre rentabilidad, y filantropía como ingenuas, le despidió diciendo que no veía claro cómo le podría ayudar y allí acabo la consulta. Chouinard volvió a su oficina pensando en que debía cuestionar con su equipo el modelo mental con el que veía su negocio. Para ello realizó innumerables reuniones con sus empleados, al aire libre para buscar una mejor conexión con su fuente de inspiración, para cuestionar el modelo de negocio existente y fraguar juntos otro más orientado hacia lo que hoy conocemos como responsabilidad social corporativa. Ese nuevo modelo mental permitió a Patagonia superar esa crisis y convertirse en una empresa que actualmente cuenta con un modelo de negocio admirado y respetado.

La Aspiración nos permite orientarnos hacia el futuro, incluso aprender del futuro, de cómo queremos que sean las cosas, conectando con los sueños, las posibilidades o las ilusiones. Allí encontramos una razón de ser más profunda, una fuente de automotivación, la razón para esforzarnos y aprender. Pero ello no lo podemos hacer solos, necesitamos inteligencia colectiva que es el resultado de trabajar de acuerdo con estas actitudes y que veremos a continuación.



(5) Tasaka H (2005). To the summit. Why should you embrace an Ideal in Your Heart. Ed Kimon. En Castellano **Encuentra tu cumbre**, Barcelona, Ed Plataforma.

(6) Chouinard I. (2006) **Que mi gente haga surf**. Madrid. Ed Desnivel. Cami, a quien conocí en una ocasión, es un tipo pintoresco de barba blanca, con edad para llevar una década jubilado y que vive en un barco. Fue uno de los artífices de la recuperación de Harley-Davidson, la empresa de motocicletas.

El valor de la actitud para el capital humano.  
Como facilitar la resiliencia y el aprendizaje para adaptarse a momentos de cambio e incertidumbre

**Andrés Martín Asuero**

Doctor en Psicología, MBA e instructor certificado en Mindfulness (MBSR) por el Centro Médico de la Universidad de Massachusetts

## COMO MANEJARSE EN LA COMPLEJIDAD

Vivimos en un mundo que cambia a velocidad creciente y cuyo grado de interconexión va en aumento, originando niveles de complejidad que no son fácilmente manejables para la inteligencia individual, pero sí se pueden manejar con una Inteligencia Colectiva. Este es un fenómeno interesante que merece una reflexión seria.

La intuición parece decir que si un grupo de personas tiene alto coeficiente intelectual (CI) y están muy motivados, colectivamente serán un buen equipo y por tanto más eficaces. Pues no es así, las investigaciones indican que los equipos más eficaces son los que tienen mayor Conciencia emocional y una comunicación más igualitaria, ique además correlacionaban con los equipos que incluían más mujeres!

Así como las mujeres parecen estar mejor capacitadas para la inteligencia emocional que los hombres, nosotros podemos superar este inconveniente entrenando autoconciencia, que aporta inteligencia emocional, y desarrollando una comunicación más basada en el diálogo y menos en el debate. Es lógico, ya que el debate es un ejercicio de poder mientras que el dialogo es un ejercicio de entender. Una de las normas para facilitar el dialogo es equilibrar la tendencia a defender el punto de vista propio (abogar) con una actitud de interesarse por otras ideas (interrogarse). Este tipo de diálogo, más accesible en las culturas nórdicas y anglo-sajonas, es una habilidad muy interesante para los equipos<sup>(7)</sup>.

## EL VALOR DE LA ACTITUD PARA EL CAPITAL HUMANO

En mi opinión la Actitud es ahora el factor crítico de la formación a cualquier nivel, pero las instituciones educativas siguen ancladas en el pasado, donde el conocimiento era el factor limitante. Así como el aprendizaje de los conocimientos es consciente, el aprendizaje de la actitud suele ser inconsciente, en gran medida mediado por la imitación. Por ello es fundamental el ejemplo de aquellos que tienen una posición más antigua y más respetada en una organización, ya que están siendo un modelo para los jóvenes.

Creo que los momentos que vivimos requieren recuperar un actitud fundamentalmente humana basada en tres pilares: la responsabilidad individual que nace de la Aceptación, cada uno a su nivel, la conexión con la realidad que nace de una mayor Conciencia de lo que hacemos, cómo lo hacemos y cual es el efecto que tiene, y tercero la Aspiración, que orienta hacia el tipo de vida o trabajo que deseamos tener. Con estos pilares podemos facilitar procesos de Aprendizaje profundos y aprovechar la Inteligencia Colectiva necesarios para la adaptación al futuro. Esta es, en mi opinión, la forma de crear capital humano.

Debemos evitar la reacción egoísta de intentar de salvar “lo mio...”, mi estatus o privilegios, articulando una respuesta colectiva desde nuestra intención más elevada, para dejar a las generaciones futuras un mundo mejor que el que encontramos, tomando en consideración el beneficio de las personas y por extensión el de todo el planeta.

10

B

(7) Por ejemplo el modelo de 4 roles, recogido en **Sabiduría estratégica**, cambiar y cambiarse para un futuro mejor, Barcelona, ed Plataforma.

**ANDRÉS MARTÍN ASUERO**

Licenciado en Ciencias, MBA, Doctor en Psicología e Instructor certificado en Mindfulness (MBSR) por el Centro Médico de la Universidad de Massachusetts. Consultor de empresas, conferenciante e investigador. Introdutor del entrenamiento MBSR en España en 2004. Es autor de los libros Con Rumbo Propio y Sabiduría Estratégica (Plataforma).

Más info. en [www.andresmartin.org](http://www.andresmartin.org)