

# TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL

Técnicas que utiliza la gestión de recursos humanos para reducir el estrés y mejorar el ambiente laboral

Autor/es:

Rojas, Macarena – LU: 1054602

Salvadó, Sofía – LU: 1059839

Carrera:

Licenciatura en Administración de Empresas

Tutor:

De Arteche, Mónica Regina; Sosa, Federico

Año: 2018

# Resumen Ejecutivo

Podemos afirmar que el estrés y el ambiente laboral son dos factores de suma importancia en la actualidad para el éxito de una empresa. Un empleado feliz es un empleado productivo, y como consecuencia, la compañía se torna en una exitosa. El recurso más importante de cualquier empresa es el recurso humano, y es responsabilidad de la empresa manejar el ambiente laboral y el nivel de estrés para que las operaciones fluyan y evitar contratiempos.

Entonces, como solución hemos analizado la implementación de tres técnicas que contribuyen a mejorar estos dos factores en las organizaciones. Por un lado, la aplicación del proceso de coaching que como resultado logra que el empleado desarrolle su potencial al máximo, brindando confianza en sí mismo y una comunicación bidireccional. Por otro lado, las prácticas de yoga y mindfulness, que modifica las ondas cerebrales que favorecen la agilidad mental y la coherencia intelectual y física, es una vía para recuperar la capacidad de prestar atención y reencontrar la ilusión y la confianza, cultivan el arte del respeto y produce calma interior. En ambas se logra que los empleados realicen meditación durante la jornada laboral, con el objetivo de controlar el nivel de estrés, lo cual influye directamente en tener un ambiente laboral mejor, con entusiasmo para trabajar en equipo y comunicarse entre ellos.

Para analizar la implementación de estas tres técnicas hemos utilizado una investigación descriptiva, ya que es la que concierne a cómo lo que es se relaciona con un hecho precedente que influye en una condición presente. El tipo de estudios utilizado es el estudio de casos transversal. Para llevar a cabo dicha investigación hemos realizado siete entrevistas, cuatro a expertos y tres a profesionales, junto con un análisis de documento.

Como resultados, hemos confirmado que estas técnicas de concentración tienen un impacto positivo en las empresas. Mientras que el coaching influye principalmente en mejorar el ambiente laboral, yoga y mindfulness reducen el nivel de estrés. Sin embargo, un factor es causa de otra, por lo que hemos visto que una mejora en el ambiente laboral también impacta en la disminución de los niveles de estrés y viceversa.

Palabras clave: Ambiente laboral - Estrés - Técnicas de concentración

# Abstract

We can affirm that stress and the work environment are two factors of great importance at present for the success of a company. A happy employee is a productive employee, and as a result, the company becomes a successful one. The most important resource of any company is the human resource, and it is the responsibility of the company to manage the work environment and the level of stress so that the operations flow and avoid setbacks.

So, as a solution we have analyzed the implementation of three practices that contribute to improving these two factors in organizations. On the one hand, the application of the coaching process that results in the employee developing their potential to the fullest, providing self-confidence and two-way communication. On the other hand, the practices of yoga and mindfulness, which modifies the brain waves that favor mental agility and intellectual and physical coherence, is a way to recover the ability to pay attention and rediscover the illusion and confidence, cultivate the art of Respect and produce inner calm. In both, employees are able to perform meditation during the workday, with the aim of controlling the level of stress, which directly influences having a better work environment, with enthusiasm to work as a team and communicate with each other.

To analyze the implementation of these three techniques we have used a descriptive investigation, since it is the one that concerns how what is related to a previous event that influences a present condition. The type of studies used is the cross-sectional case study. To carry out this research, we conducted seven interviews, four experts and three professionals, along with a document analysis.

As results, we have confirmed that these concentration techniques have a positive impact on companies. While coaching mainly influences improving the work environment, yoga and

mindfulness reduce the level of stress. However, one factor is the cause of another, which is why we have seen that an improvement in the work environment also impacts the decrease in stress levels and vice versa

Keywords: Work environment - Stress - Concentration techniques

# Índice

## **PARTE I: JUSTIFICACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL TEMA**

Pregunta de investigación.....	10
Hipótesis.....	10
Objetivos.....	10
Alcance.....	11

## **PARTE II: MARCO TEÓRICO**

### Capítulo 1. Análisis del ambiente y estrés laboral en la actualidad

1.1 Estrés laboral: cuando el trabajo nos toma la vida.....	12
1.1.1 Ranking de los países más afectados .....	14
1.3 Ambiente Laboral: la importancia de lo intangible.....	15

### Capítulo 2. Análisis de técnicas para aumentar la atención en la jornada laboral

2.1 Mindfulness: el camino a la atención plena.....	21
2.2 Yoga y una vida saludable.....	26
2.3 Coaching: entrenamiento en las empresas.....	30
2.3.1 Primer estudio Mundial sobre Clientes de Coaching.....	32

### Capítulo 3. Casos de éxito de las técnicas en empresas internacionales

3.1 Caso Google. Cazadores de Éxito .....	39
---	----

## **PARTE III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

A) Paradigma.....	42
B) Tipo de investigación.....	43
C) Instrumentos.....	44

**PARTE IV: TRABAJO DE CAMPO**

## Análisis de entrevistas a expertos

Experta externa en coaching: Sandra Canuti.....47

Experta en yoga y Directora General de STS (Sistema de Trabajo de Salud):

Verónica Eggers.....50

Experta en coaching: Malen López Plantey.....53

Experta en mindfulness: Andrea Daniela Vega .....56

## Análisis de entrevistas a profesionales

Gerente de Recursos Humanos en Accenture: María Gutiérrez .....58

Gerente de Recursos Humanos en IRSA: Ángeles.....61

Gerente General en Fundación Programar: Ignacio Dodero .....63

Análisis de documento audiovisual .....64

**PARTE V: CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS**

Conclusión..... 69

Implicancias.....71

**PARTE VI: ANEXO**

Anexo 1. Entrevistas a expertos .....72

Anexo 2. Entrevistas a profesionales .....103

Anexo 3. Análisis de documentos .....118

**PARTE VII: BIBLIOGRAFÍA** .....132

# Índice Figuras

## **PARTE II: MARCO TEÓRICO**

Figura 1. Síntomas del estrés.....	14
Figura 2 .Ranking de los diez países con mejor ambiente laboral a nivel mundial.....	18
Figura 3.Promedio general del ambiente de trabajo según las áreas de las organizaciones .....	20
Figura 4. Porcentaje de los cargos ostentados por los clientes .....	35
Figura 5. Porcentaje de la edad de los clientes .....	36
Figura 6. Obstáculos futuros .....	37
Figura 7. Oportunidades futuras .....	38

## **PARTE III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

Figura 8. Triangulación de instrumentos .....	45
---	----

## **PARTE IV: TRABAJO DE CAMPO**

Figura 9. Cuadro de indicadores .....	45
Figura 10. Análisis de indicadores .....	67
Figura 11. Gráfico de Osgood (Estrés y ambiente laboral).....	67
Figura 12. Gráfico de Osgood (Comunicación y trabajo en equipo) .....	68



## **PARTE I: PRESENTACIÓN DEL TEMA**

El estrés es un fenómeno muy importante que se está apoderando de un gran número de empleados produciendo fallas en las organizaciones, por ende, el éxito de una organización depende directamente de las personas que allí trabajan, de su desarrollo intelectual, su formación profesional, su capacidad de evaluar y actuar correctamente ante situaciones complejas, liderar y cumplir objetivos. Estas capacidades dependen a la vez, directamente, de la salud de las personas, entendida esta como el bienestar no solo físico, sino psicológico, emocional y social. Si los empleados pierden la salud, la empresa deja de funcionar de manera óptima y comienzan a surgir problemáticas asociadas a aumento de los costos (Por ausentismo directo, por ausentismo indirecto), reducción de la calidad de los productos o servicios por estrés, fatiga, burnout o sobreocupación y cuestiones de seguridad (empleados inadecuadamente entrenados cubriendo a otros)

Robbins y Judge (2017) en su libro “Comportamiento Organizacional” menciona como una de las razones que conlleva a la desmotivación es el estrés laboral, el cual aparece cuando las exigencias del entorno laboral superan la capacidad de las personas para hacerles frente o mantenerlas bajo control. Nombran como causas del estrés laboral a cuatro factores. Primero, el factor ambiental, donde la incertidumbre económica, política y tecnológica es la razón principal por la que las personas tienen problemas para enfrentar los cambios organizacionales. Segundo, los factores organizacionales, como pueden ser presiones para evitar errores o finalizar las tareas en un tiempo limitado, la sobrecarga de trabajo, un jefe/compañero demandante o insensible, entre otros. Tercero, los factores personales, debido a que un empleado trabaja de 40 a 50 horas semanales, pero las experiencias y los problemas que enfrentan los individuos en las otras 120 horas pueden reflejarse en el trabajo. Como cuarto factor la acumulación de los ya nombrados, ya que el estrés es un fenómeno aditivo y

por ende, cada factor de estrés nuevo y persistente se agrega al nivel de estrés de un individuo.

El estrés en general, y en especial el estrés laboral es responsable de muchas de las afecciones de salud que los empleados padecen y se encuentra estrechamente relacionado con diferentes síntomas y/o enfermedades como la presión arterial alta, enfermedades cardíacas, ansiedad, insomnio, depresión, dolor crónico, síndrome de colon irritable, etc.

Además de manejar el estrés laboral, las organizaciones deben lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores. El ambiente laboral de la empresa es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño, en la productividad del trabajador, y por extensión en el éxito de empresa. Esto ha cobrado notoriedad mediáticamente ante los elevados índices de suicidios de empleados en France Telecom. Según un artículo del diario Le Figaro (2016), la compañía de telecomunicaciones francesa France Telecom (conocida ahora como Orange), fue acusada por la ola de suicidios ocurrida dentro de la empresa entre 2008 y 2009. De acuerdo con la investigación, se presume que al menos 19 empleados decidieron acabar con su vida a consecuencia de las políticas laborales implementadas por al menos seis ejecutivos de la empresa. Esto ha tenido repercusiones en el mundo, ya que han llevado a la conciencia pública la importancia de tener un adecuado ambiente laboral.

El empleado, además de tener necesidades materiales, también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera eficiente. Muchos empleados pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar su potencial. Las compañías son conscientes del efecto negativo que tiene en la productividad contar con un equipo de colaboradores desmotivados por estos dos conceptos. Los signos de esta falta de motivación no siempre son detectables a corto plazo, pero afectará a la productividad individual y colectiva. Uno de los principales causantes para un ambiente

laboral erróneo y un nivel de estrés alto es la falta de buenos canales de comunicación y del sentido de trabajo de equipo, lo que imposibilita que los empleados se sientan parte del proyecto y que se involucren en el logro de los objetivos. Por este motivo la gestión de recursos humanos se ha propuesto cuidar tanto el talento como las emociones que le rodean a partir de procesos de concentración donde la mente alcanza un nivel en que permanece en sólida y continua relación con el objeto, no tan reconocidos nacionalmente pero que tienen efecto en grandes países.

Entonces, ¿Qué resultados otorgan las técnicas de concentración, como mindfulness, yoga, coaching, para los empleados a la hora de mejorar el estrés y el ambiente laboral?

### **HIPÓTESIS DESCRIPTIVA**

Mindfulness, Yoga y Coaching tienen un impacto directo en la disminución del nivel de estrés y en la mejora del ambiente laboral para las empresas.

### **OBJETIVO GENERAL**

Analizar los resultados que brindan las técnicas de concentración cuando la gestión de Recursos Humanos busca reducir el nivel de estrés y mejorar el ambiente laboral.

### **OBJETIVO ESPECÍFICO**

1. Describir el ambiente y estrés laboral en la actualidad.
2. Determinar técnicas de concentración para disminuir el estrés y mejorar el ambiente laboral.
3. Analizar un caso de éxito internacional con el uso de una de estas técnicas.
4. Reflexionar sobre cómo las técnicas de concentración pueden ayudar a mejorar la calidad de vida de los empleados

## **ALCANCE**

Esta investigación no se enfocará en cultura organizacional, en el macro-entorno de las empresas y el tamaño de las organizaciones a la hora de implementar las técnicas de concentración, aunque somos conscientes que estos factores podrían afectar los resultados.

## **AGRADECIMIENTOS**

Para lograr la realización del trabajo de investigación, hemos recibida ayuda de muchas personas. Queremos agradecer a todos aquellos que nos han brindado parte de su tiempo para escucharnos y responder a nuestras preguntas, en especial a Sandra Canuti, que nos ha facilitado algunas de las conexiones con los entrevistados. Un gran agradecimiento a nuestros tutores Mónica Regina De Arteché y Federico Adrián Sosa que nos han guiado y enseñado durante toda la investigación. Por último, queremos agradecer también a nuestras familias por el apoyo incondicional en todo momento.

## **PARTE II: MARCO TEÓRICO**

### **Capítulo 1. Ambiente y estrés laboral en la actualidad**

#### **1.1 Estrés laboral: cuando el trabajo nos toma la vida.**

Chiavenato Idalberto (2012) en su libro “comportamiento organizacional” dice: El término suele usarse para describir los síntomas que muestran las personas como respuesta a la tensión provocada por presiones, situaciones y acciones externas: preocupación, irritabilidad, agresividad, fatiga, ansiedad y angustia, lo que perjudica su desempeño y, sobre todo, su salud. (p. 378)

“El estrés es la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación” (Leka, 2013, p. 3).

Aunque el estrés puede producirse en diferentes situaciones laborales, se agrava cuando el empleado siente que no consigue apoyo de sus colegas o cuando tienen un control limitado sobre su trabajo por falta de comunicación. Otra razón por la cual el estrés aumenta es la ausencia de trabajo en equipo. Trabajando de manera independiente, la carga laboral será siempre mayor y la responsabilidad recaerá sobre una única persona. Sin embargo, cuando se trabaja en equipo, en momentos de fracaso siempre encontraremos a alguien que inyecte energía al grupo para poder así seguir adelante y animar a los demás.

Bajo estos conceptos, Arimany (2006), Psicóloga y orientadora profesional de Educaweb.com plantea, en su aporte a la revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social de la Universidad de Rafael Beloso, que normalmente quienes sufren de mayor estrés laboral son los profesionales que tienen una implicación personal con el trabajo

o una relación constante y directa con las personas, por ende, los profesionales relacionados con sanidad, enseñanza, servicios públicos y sociales son los más afectados (p. 73).

En el 2017 la consultora norteamericana CareerCast, principal sitio de carreras de Internet para encontrar oportunidades de empleo específicas por industria, función y ubicación, comunicó que el elevado nivel de tensión generado en el ambiente laboral puede proceder de muchos orígenes pero los reduce a once: presión de superiores en cuanto a plazos de entrega, competitividad del puesto de trabajo, necesidad de viajar, sector de la empresa (privada o del sector público), sueldo, exigencia física, interacción con el público, condiciones ambientales, riesgos asociados para la propia vida, amenazas del entorno y evolución de la contratación para cada trabajo durante la próxima década. En función de estos criterios, la firma establece un ranking con los trabajos más y menos estresantes del mundo, a los que otorga una puntuación entre cero y cien puntos. Militares (con un nivel de estrés de 72,7 puntos sobre 100), bomberos (72,7) y pilotos de avión (60,5) ocupan los trabajos con mayores niveles de tensión.

Mientras que aquellos con los menores niveles de estrés corresponden a ecografistas (4 puntos sobre 100), estilistas de peluquería (6,7), y audiólogos (7,3)

Domínguez Arcila (2014), director de calidad de vida, en su nota para Sura junto con la Organización Mundial de la salud, dice que se estima que durante un año, el estrés relacionado con el trabajo afecta aproximadamente a 56 millones de personas en todo el mundo. Esto representa para las organizaciones un costo de miles de millones de pesos al año, debido a la falta de productividad y explica más de la mitad de los días laborales perdidos a causa de ausencias por enfermedad (s.p).

A su vez, un estudio de la organización mundial de la salud (2016), reflejó que el ausentismo promedio por empleado por año es de 9,6 días. Siete días de los 9.6 días están relacionados directamente con el estrés psicológico. En cuanto a las consultas médicas, 6 de

cada 10 son consultas relacionadas con el estrés. Como dice el Centro para el control y la prevención de enfermedades (CDC), el 80% de los trabajadores considera que su trabajo es muy o extremadamente estresante. Las personas que trabajan en puestos de alto nivel y enfrentan exigencias que están fuera de su control son tres veces más propensas a sufrir presión arterial elevada. Sin embargo, el aumento de la capacidad física que produce la presión alta no ayuda a las personas de hoy a enfrentar sus retos cotidianos. Los síntomas del estrés se pueden ver en la figura 1.1

Figura 1. Síntomas del estrés

#### SINTOMAS DE ESTRES

- presión sanguínea elevada
- nerviosismo y tensión
- preocupación crónica
- incapacidad para relajarse
- consumo excesivo de tabaco o alcohol
- falta de cooperación
- insomnio
- sentimiento de incapacidad
- inestabilidad emocional
- problemas de digestión



Elaboración propia sobre Chiavenato en su libro “comportamiento organizacional” (2012)

#### 1.1.1 Ranking de los países más afectados

La Organización Mundial de la Salud (OMS) (2017) detalla que México se encuentra por encima de China y Estados Unidos con un 75% de los trabajadores del país que padecen estrés laboral, países que presentan una tasa de 73 % y 59 %, respectivamente, en estrés laboral.

En el caso de Argentina, alcanza a ocho de cada diez personas, colocando al país en el cuarto puesto del ranking mundial de estrés en la vida cotidiana, siendo los menos

nerviosos los fineses (43%), alemanes (45%) y canadienses (50%). Una investigación de D'Alessio IROL (2016) reveló que el 80% de los trabajadores argentinos dice padecer estrés laboral, y la mitad los sufre de manera frecuente, diaria o semanal. Asimismo, el estudio precisó que la edad en que se dispara la patología se redujo a 25 años.

Con respecto a las causas de este fenómeno en Argentina, en una investigación del Hospital Alemán de la ciudad de Buenos Aires (2014), que ganó como mejor trabajo científico, la Licenciada Nastri expresa que los estresores más importantes están relacionados con la sobrecarga de trabajo, la excesiva responsabilidad y, fundamentalmente, la sobrevaloración de las nociones de éxito o fracaso. Aunque también influye el ambiente relacional que se puede dar en el ámbito laboral.

## **1.2 Ambiente laboral: la importancia de lo intangible.**

Para Gestipolis (2010), empresa dedicada al conocimiento de negocios, el ambiente laboral es un conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes que están presentes en un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que forman parte de la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

Como explica Leszman (2017), directora Regional Employee & HR Analytics de Von Der Heide, el ambiente laboral se utiliza para denominar el estado de ánimo colectivo de los equipos en la compañía. Lo más importante es el compromiso laboral, es decir, un tipo de relación que involucra una “enganche emocional”, en la que el colaborador de su máximo esfuerzo. A mayor compromiso laboral, mejor resultado operativo y mejores niveles de satisfacción de clientes.

Por su parte, Lacub (2017), CEO de Calipso, proveedora de software ERP, opina que el salario nada tiene que ver con un buen ambiente laboral. Es decir, independientemente de



cuánta sea la remuneración, si no hay buen ambiente de trabajo, los problemas no tardarán en llegar. Dice que a pesar de que a la gente le importe el sueldo, si ellos no se sienten cómodos en su trabajo, buscarán otro.

Una opinión similar tiene Leroy (2017), director de grupo Eureka, una firma de consultoría para CEOs y ejecutivos sobre cómo encontrar relevancia comercial en TI, quien afirma que con darle buenos sueldos a los empleados, no tienes asegurado que las personas sean felices en su lugar de trabajo. Asegura que las empresas con empleados felices generan resultados increíbles y ganan más dinero. Empleados felices se preocupan por los clientes, por ende la compañía también logra hacer feliz a sus clientes. También, si se logra la felicidad laboral, se reducen el ausentismos de los colaboradores al estar más comprometidos con la empresa.

Según Alalú (2013) - Gerente de Operaciones Great Place to Work , firma global de investigación, consultoría y formación , en toda organización se mide el ambiente de trabajo, denominado como ambiente organizacional, y sus principales indicadores son credibilidad, imparcialidad, respeto, orgullo y camaradería y fundamentalmente confianza. Mientras mejor sea el ambiente de una empresa, mejores serán sus resultados. Alalú (2013), asegura que cuando se utiliza el área de recursos humanos como socio estratégico del negocio, se genera un buen ambiente laboral, aumentando el retorno sobre la inversión, mayor productividad, menor rotación y trabajadores más comprometidos y motivados. Algo crucial para un favorable ambiente de trabajo es la presencia de un líder. Great place to work ha demostrado que a más instancias de reunión, mayor es el vínculo de confianza entre jefe y empleado, lo que conlleva a un aumento en la percepción que el colaborador tiene del ambiente laboral. La confianza posibilita la emergencia de determinado tipo de relaciones interpersonales que facilitan el desarrollo grupal y organizacional y los líderes son quienes propician y generan condiciones para que el proceso de construcción de confianza sea posible, en este caso

generando mayores instancias de comunicación y feedback con los empleados. Según la prestigiosa universidad de Harvard, un líder que favorezca al ambiente de trabajo debe tener cuatro importantes cualidades; promover incentivos, brindar retroalimentación hacia los empleados (buena comunicación), esforzarse porque los colaboradores lo quieran y romper con el modelo divide y vencerás.

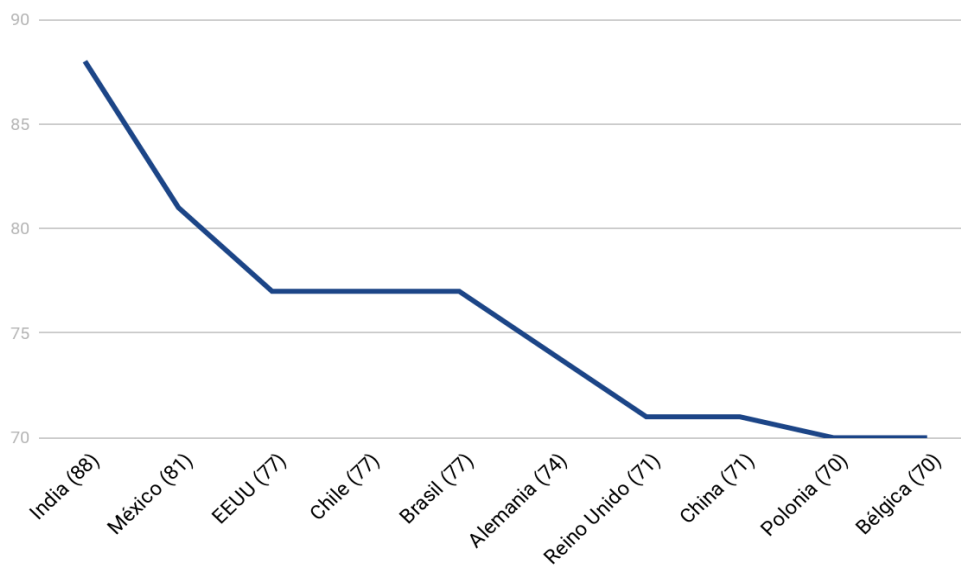
De acuerdo al informe “Análisis de la demanda de capacidades laborales en la Argentina”, (2016) por el Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET) del Ministerio de Educación, la capacidad de trabajar en equipo será muy importante que esté presente en el empleado del año 2020, trabajar en equipo es una de las mejores maneras de fomentar un buen ambiente laboral

Como dice Aceiro (2017), CEO de Great Place to Work Argentina, generar un buen ambiente laboral es tan rentable como accesible: tienen un impacto directo en las ganancias de las empresas y no requiere grandes inversiones. Afirma que un excelente lugar para trabajar repercute en las ganancias de las empresas. A nivel mundial hay estudios que demuestran que las empresas que tienen mejor ambiente laboral son mucho más rentables. Aceiro (2014) junto con “Great place to work” han realizado una investigación para conocer cómo es el ambiente de trabajo en las diferentes áreas de las organizaciones, basada en la opinión de más de 60.000 empleados, pertenecientes a 40 empresas destacadas como Excelentes Lugares para Trabajar. Las cinco primeras áreas con puntajes más altos fueron Recursos Humanos con 85 puntos, Ventas con 80 puntos, Marketing con 80 puntos, Atención al cliente con 79 puntos. Por otro lado, el área con menor puntaje fue Administración y Finanzas con 76 puntos. (Ver figura 1.3)

En términos mundiales, Edenred-Ipsos Barometer, firma observadora de empleos asalariados (2016) encuestó a 14,000 personas en 15 países, acerca de su bienestar en el trabajo y como resultado, el 71 % de los empleados informó sentir un buen ambiente laboral

en su lugar de trabajo. Los primeros 10 países con mejor ambiente laboral son: India (88%), México (81%), Estados Unidos (77%), Chile (77%), Brasil (77%), Alemania (74%), Reino Unido (71%), China (71%), Polonia (70%), Bélgica (70%). (Ver figura 1.2)

Figura 2 .Ranking de los diez países con mejor ambiente laboral a nivel mundial



Fuente de elaboración propia sobre la firma Edenred-Ipsos Barometer (2016)

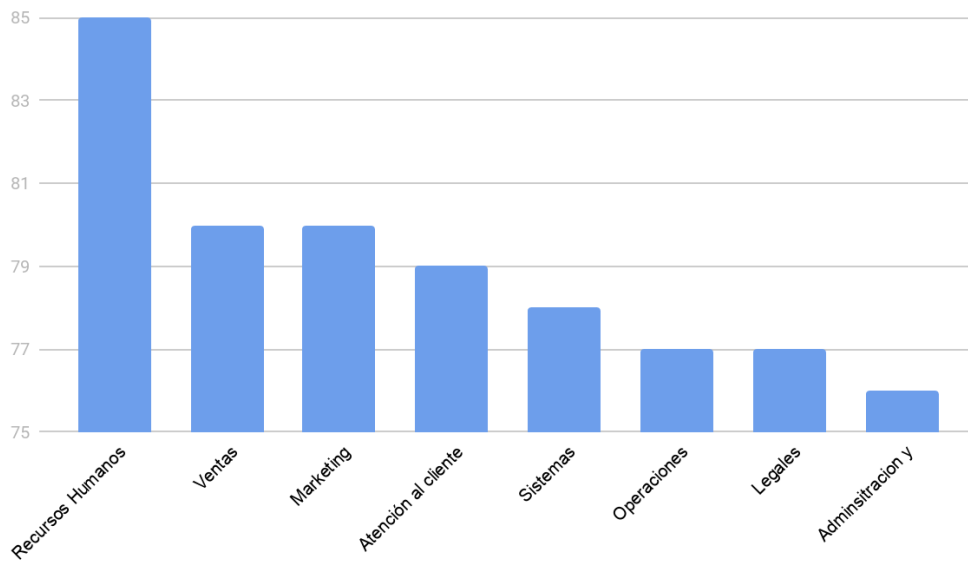
Por otro lado, Molouny, gerente general de “www.trabajando.com”, sitio latinoamericano que tiene por objeto facilitar la búsqueda de trabajo por parte de las personas y optimizar el proceso de selección de personal para las empresas, realizó una encuesta en el año 2012 en Argentina a más de tres mil usuarios para conocer la calidad de los ambientes de trabajo, a modo de conocer si las empresas le dan al ambiente laboral la importancia adecuada. El 54% asegura que el ambiente laboral en donde trabaja es por momentos buenos y por otro no lo es y el 29% considera que el ambiente de trabajo no es bueno. De quienes consideran que trabajan en un mal ambiente, un 32% afirma que no se encuentra en un buen ambiente laboral ya que no tiene la posibilidad de crecer como persona ni como profesional;

un 21% consideran que no tienen una buena retribución económica; y el restante lo adjudica a que no tiene un buen grupo laboral y a la incomodidad del espacio físico.

En un artículo publicado por Gennari (2012) en La Nación acerca de cómo las pymes han comenzado a ocuparse del ambiente laboral, el autor explica que en los últimos 20 años las empresas multinacionales, principalmente europeas y norteamericanas, fueron las que se han ocupado en profundidad de mejorar la gestión del capital humano para así poder contar con un buen ambiente organizacional. De este modo, dichas empresas comprendieron que al prestarle atención a variables que tienen que ver exclusivamente con las personas y que, atendiéndolas se lograba que los empleados trabajen mejor, han logrado formar parte en la actualidad de los rankings de mejores empleadores en todo el mundo. Por otro lado, Gennari (2012) explica que en Argentina este proceso tardó en llevarse a cabo, principalmente por la falta de estabilidad política y los golpes económicos de los últimos 50 años que no permitían tener visiones ni plantear estrategias de largo plazo. Sin embargo, las empresas han comenzado a trabajar en estos temas, empujadas por un proceso evolutivo de la sociedad y de las propias organizaciones, que en forma lenta pero sostenida comenzaron a vincular resultado de negocios con gestión del capital humano. La realidad es que, al ser un tema no tan tradicional en la Argentina se comenzó a hablar de gestión del ambiente laboral hace unos 10 años, la decisión de avanzar sobre estas áreas de trabajo suele demorarse, ya que son decisiones estratégicas que impactan en la totalidad de la organización en el mediano y largo plazo.

Hoy en día ya son muchas las pequeñas y medianas empresas a nivel mundial que también han comenzado a enfocarse en el ambiente laboral. Aproximadamente el 70% de las mismas proviene del sector de servicios, dado que allí existe una relación directa entre ambiente laboral y atención o satisfacción de los clientes, por lo que claramente se evidencia su impacto en el negocio.

Figura 3. Promedio general del ambiente de trabajo según las áreas de las organizaciones



Fuente de elaboración propia sobre Great Place to Work (2014)

## Capítulo 2. Análisis de técnicas para aumentar la concentración en la jornada laboral

Los especialistas coinciden en que, cualquiera que se plantee producir un cambio en su organización tiene que estar preparado para enfrentar la resistencia de alguna, o mucha, gente. Towers Watson consultora internacional en estos temas expresó en una conferencia que la gente, ante un cambio, se hace una pregunta ¿Cómo me va a afectar esto a mí? Para destacar la “naturalidad” de esta reacción los especialistas utilizan una expresión de Maquiavelo, en su obra clásica *El Príncipe*, escrita en 1513, donde expresa:

No hay nada más difícil para conducir, o más inseguro en su éxito, que tomar la dirección de la introducción de un nuevo orden de cosas, pues el innovador tiene por enemigos a todos aquellos a los que les ha ido bien bajo las viejas condiciones y como tibios defensores a aquellos a los que podría irles mejor en el nuevo.

Hoy en día las organizaciones evalúan varias técnicas empleadas para combatir las presiones generadas en la jornada laboral. Sin embargo, nos centramos en las técnicas como mindfulness, yoga y coaching que logran la concentración y donde la mente alcanza un nivel en que permanece en sólida y continua relación con el objeto.

### 2.1 Mindfulness: el camino a la atención plena

Dentro de las prácticas meditativas budistas, existen dos grandes tipos a lo largo de la historia: la meditación concentrativa y la meditación contemplativa. De aquí surge la meditación Mindfulness, una antigua meditación de la India que la define como una cualidad de la mente o más bien la capacidad intrínseca de la mente de estar presente y consciente en un momento determinado en donde cuerpo y mente se sincronizan en un estado de realidad presente. (Landolfi, 2004).

En este contexto, existe una cantidad considerable de definiciones de mindfulness entre los eruditos especializados en la materia tanto tibetanos como occidentales.

Según Kabat Zinn (2004), creador de la práctica de Reducción del Estrés Basada en la Atención Plena (REBAP):

Consiste en el proceso de observar expresamente cuerpo y mente, de permitir que nuestras experiencias se vayan desplegando de momento a momento y de aceptarlas como son. No implica rechazar las ideas ni intentar fijarlas ni suprimirlas ni controlar nada en absoluto que no sea el enfoque y la dirección de la atención [...] La atención plena no implica intentar ir a ningún sitio ni sentir algo especial, sino que entraña el que nos permitamos a nosotros mismos estar donde ya estamos familiarizados más nuestras propias experiencias presentes un momento tras otro.

En textos más recientes, Kabath-Zinn (2008) aclara que esto significa que el mindfulness es tanto el objetivo, los métodos o prácticas, y el resultado o consecuencias, todo en su conjunto.

También Carrillo (2014), en su libro “mindfulness sencillamente” lo define como: la plena consciencia que presta atención a todo lo que surge en el momento presente, tanto del cuerpo/mente como del entorno. Es la capacidad de estar consciente a todos los procesos que surgen en cada instante de nuestra vida, internos y externos. (pág. 6).

Por otro lado, citando a Lippincott (2017), escritor de Harvard Business review, en el artículo llamado Sin inteligencia emocional, el mindfulness no existe;

Al concentrarse en el mindfulness como moda corporativa, los líderes corren el riesgo de perder otras oportunidades para desarrollar sus habilidades emocionales esenciales. En su lugar, a los ejecutivos les iría mejor si evaluaran y mejoraran de forma deliberada todas sus competencias de inteligencia emocional. Parte de ese trabajo

puede implicar la atención plena, pero también puede incluir una evaluación formal del cociente de inteligencia emocional y su entrenamiento.

Continúa explicando que las personas creemos tener el control consciente de nuestra atención. Sin embargo, lo que normalmente sucede es que estamos pensando en asuntos vinculados a nuestro presente o a nuestro futuro, dejando muy poca atención en lo que está sucediendo en el presente. Entonces, mindfulness permite reconocer lo que está sucediendo mientras está sucediendo, aceptando a la experiencia tal cual se está dando.

Mindfulness busca alcanzar un estado profundo de conciencia en el proceso y para ello se utilizan diversos ejercicios que intentan conseguir una conciencia relajada y no juiciosa de los pensamientos, sensaciones y emociones. También busca conocer qué ocurre dentro de nosotros momento a momento. Nos permite separarnos de nuestros pensamientos para reconocerlos y evaluar nuestros patrones. Es muy importante centrarse en el aquí y el ahora. Es una atención plena al momento presente.

Según Caparrós Sáez (responsable del curso de mindfulness de Deusto Salud, y la Sociedad mindfulness y salud), más del 20% de las empresas españolas utilizan mindfulness para aumentar el bienestar y la productividad de los empleados. Desde hace varios años, son cada vez más las empresas que ofrecen a su personal reconocido Programa de Reducción de Estrés basado en Mindfulness (Atención Plena), surgido hace 30 años en el Centro Médico de la Universidad de Massachusetts.

Esta práctica continua mejora el ambiente laboral, disminuye el estrés y aumenta la concentración de manera progresiva ayudando a crear hábitos de trabajo, sensación de alerta y permite gestionar las situaciones estresantes.

El mindfulness nos ayuda, según Machado, psicólogo español, a mejorar nuestras relaciones con las emociones que sentimos en determinados momentos de la vida, nos centramos en el ahora y nos aleja de las preocupaciones diarias (2011).



Algunos expertos como Shapiro, Carlson, Astin y Freedman coinciden en que se fomenta un cambio de perspectiva ante posibles problemas o toma de decisiones, clarifica nuestros propios valores dirigiendo nuestros esfuerzos hacia aquello que está más en consonancia con lo que creemos y sentimos, nos proporciona mayor flexibilidad conductual debido a que observamos nuestro comportamiento y reduce la reacción impulsiva de ira y agresividad.

Otros autores como Keng, Smoski y Robins en 2011 afirmaron que “la práctica de mindfulness se asocia con mayor satisfacción vital, autoestima, empatía y optimismo, y con menor depresión, ansiedad, disociación, rumiación, reactividad cognitiva y dificultades de regulación emocional”.

El instituto de Mindfulness publicó un artículo por Campayo (2017), psiquiatra, investigador y profesor universitario español, en donde indican que en Estados Unidos las personas gastaron durante el año 2007 más de 4 mil millones de dólares en mindfulness para mejorar su salud, y en 2016 el Reino Unido inició un proyecto para evaluar el costo-beneficio de incluir mindfulness en 76 escuelas, el cual se terminó realizando y hoy se conoce como la iniciativa parlamentaria que se llama “Mindful nation” para aplicar el programa de mindfulness con dinero público en los ámbitos de educación ,salud, en el entorno laboral y en la justicia.

Actualmente existen más de 4,500 estudios científicos sobre mindfulness y otras prácticas contemplativas. Tan solo en el año 2016 se publicaron 667 estudios de acuerdo con la Asociación Americana de Investigación en Mindfulness (AMRA por sus siglas en inglés 2016).

En el mundo está muy difundido entre los CEOS, que empleador y empleado ejerciten la capacidad de innovar lo que crea las condiciones para manejar todo lo que tiene el poder de estresar. Se aprende a poner el foco en lo importante, regular emociones, tener una mayor

claridad mental para elaborar estrategias, flexibilidad ante el cambio, creatividad en empresas como Apple, Google, Nike, Procter & Gamble, Toyota, Facebook, Twitter, General Mills. En Argentina, la asociación civil Visión Clara desde hace cuatro años trabaja en el Hospital de Pediatría Garrahan y algunas de las empresas en las que también dicta cursos son Farmacity, Johnson & Johnson, Dow Argentina, Laboratorios GSK, Lan Chile, Petrobrás Argentina, Banco Galicia, Banco Santander, Google Argentina y Hotel Alvear.

Según Campayo el programa de mindfulness se puede aplicar a todas las áreas de la empresa pero para ello se debe elaborar un informe del estado de la empresa por áreas y luego se deciden aspectos concretos sobre la aplicación del programa para continuar con las evaluaciones de los resultados del programa, poder realizar un seguimiento específico del programa, desarrollar intervenciones de mindfulness específicas para necesidades concretas y planear el mantenimiento a largo plazo del programa de forma autónoma.

La sociedad de mindfulness y salud afirmó en Agosto del 2010 que aplicar esta técnica en empresas trae resultados tales como aumentar la capacidad de manejar situaciones estresantes, mayor claridad en la toma de decisiones, mayor creatividad en la resolución de conflictos, mantener el equilibrio y el foco mental sostenido en ambientes desafiantes, reducir intencionalmente las reacciones de estrés, haciendo elecciones conscientes en respuesta a los desafíos laborales, involucrarse en grupos de trabajo a través de un liderazgo auténtico y genuino, crear y sostener hábitos de trabajo saludables y acceder a un mayor nivel de calma y estabilidad, entre otros.

## 2.2 Yoga y una vida saludable

El yoga se refiere a una tradicional disciplina física y mental que se originó en la India. La palabra se asocia con prácticas de meditación en el hinduismo, el budismo y el jainismo.

Según la Asociación de yoga clásica (s.f):

“Es un método de perfeccionamiento humano que abarca el cuerpo, la mente y el espíritu, y que tiende a la comprensión profunda de la naturaleza esencial del hombre y de lo que este necesita, para vivir en armonía consigo mismo y con el medio ambiente”.

Como explica El Arte de vivir (s.f), en Occidente es normal relacionar esta práctica con las posturas corporales. Sin embargo, los expertos afirman una y otra vez que el yoga (del sánscrito “unión”) trasciende las maniobras físicas y es una invitación a llevar la atención a el cuerpo, la mente y la respiración. Es decir, que no es solo las posturas, sino también las técnicas de respiración y meditación. A través de ellas, el cuerpo y la mente experimentan una unión armónica que pacifica los pensamientos y permite vivir más consciente en el momento presente.

Ausinaga (2015), vicepresidente de Federación Argentina de Yoga, explica que el Yoga se ha transformado en una Ciencia, Arte y Filosofía de vida práctica, psicofísica espiritual que integra los tres planos existenciales del ser humano. Mente, Cuerpo y Espíritu, entre sí y a este ser humano con el entorno y el universo. Históricamente, el Yoga está compuesto por un conjunto de Técnicas psicofísicas- espirituales que integran los tres planos existenciales del ser humano (cuerpo, mente y espíritu). Luego, por intermedio del Samadhi, integra al ser humano con las fuerzas del universo y su propia concepción del Todo o Ser Superior.

Estudios explicados en Harvard Review Business (2016) demuestran que quienes practican yoga se encuentran más satisfechos con su aspecto físico y son menos críticos con respecto a su cuerpo; debido a esto los programas para tratar trastornos alimenticios lo han incorporado como un bastión en sus procesos. La prestigiosa universidad estadounidense afirma que lo interesante de esta técnica es que puede ser practicado en una asociación de meditación ubicado en la India o en una habitación de un departamento usted sola, obteniendo los mismos resultados.

Según Aguirre (2004), un ex director financiero de Techint, Somisa y el BID, que, luego de haberse formado en los centros de yoga Sivananda, Tiene hoy su propia escuela de yoga para empresas se considera que la causa del 80% de las enfermedades se relacionan con el estrés. Estas incluyen desde un ataque al corazón hasta insomnio, hiperactividad, úlcera, dolores de cabeza crónicos, dolores de espalda y cintura, presión alta y/o problemas sexuales. Además de los efectos físicos el estrés también repercute en el plano emocional o mental generando ansiedad, depresión e irritabilidad. Yoga a través de sus ejercicios evita las contracturas y los dolores de cabeza, reduce la tensión física, mental y emocional, combate el insomnio, incrementa la fuerza física y la flexibilidad, aumenta la eficacia cardiovascular y respiratoria, disminuye la presión sanguínea, ayuda a incrementar la capacidad del sistema inmunológico.

Galindo (2015), reportera del diario El País, explica un estudio hecho por dicho diario, en el cual se vio como resultado que el yoga mueve 30.000 millones de dólares al año en todo el mundo; de ellos, 10.000 millones en EE UU. Hay sondeos que indican que casi 20 millones de personas lo practican a diario en aquel país, frente a los cinco millones de 2001. En España, el 12% de la población dice que es aficionada. La mayoría ha comenzado esta práctica durante los últimos tres años, según un informe de la web especializada Aomm (2015). Respaldada por estudios clínicos de más de 160 instituciones alrededor del mundo,

incluyendo universidades como Harvard, UCLA y Stanford, se ha comprobado que mediante la meditación uno puede encontrar una mayor sensación de serenidad. Como resultado, firmas como Google, Bridgewater y General Mills fomentan la práctica de la concentración para ayudar a sus empleados a mejorar su productividad.

Según Grandal (2016) existen programas para la práctica de yoga en la empresa diseñados para aquellas que crean en el capital humano, es decir, las que opinen que sus empleados son vitales para que el negocio prospere y se desarrolle adecuadamente. Estas empresas buscan programas e iniciativas que mejoren la calidad de vida de sus empleados y que les permitan un mejor desarrollo profesional dentro de la empresa.

A través del yoga, continua Grandal, los empleados se hacen más eficientes. Con solo 14 días practicando yoga los síntomas del estrés se reducen en un 31% a través de esta técnica. Además, el yoga también ayuda a mantener el optimismo y la motivación de quien lo practica.

Govea (2005), en un artículo publicado en el diario Clarín, explica que las empresas contratan clases de yoga para su personal ya que reduce el estrés, mejora la concentración y ayuda a tomar decisiones. Las gerencias de Recursos Humanos de empresas líderes están contratando instructores de yoga para que el personal de la compañía pueda tomar clases y practicar meditación en el mismo ámbito de la oficina. La idea de promover esta práctica tiene que ver con hacer un alto en medio de la rutina cotidiana, aflojarse la corbata, sacarse los zapatos por unos minutos, relajarse y descansar. En los Estados Unidos, empresas de la talla de AT&T o Yahoo ofrecen a sus empleados clases de yoga, porque han comprobado que de este modo, se reduce la tensión provocada por el exceso de trabajo, al mismo tiempo que aumentan la concentración y la creatividad de los grupos.

"Los beneficios del yoga no son desconocidos, pero parece que recién ahora empiezan a ser valorados y tomados en cuenta por las empresas para cuidar al personal", (Aguirre,

2005). Según este especialista, la práctica continuada del yoga permite reducir los niveles de cansancio y estrés, lo que se refleja en el aumento de la productividad.

Molinari (2005), directora de la consultora Whalecom, especializada en desarrollo organizacional, opina que "la demanda de mayor rendimiento a los empleados es una tendencia creciente y a los individuos les resulta muy difícil poner límites. Ante esto, el insomnio y los dolores de cabeza funcionan como señales claras de alerta".

El ejecutivo Levy (2005), director de la empresa Ultima Online -una compañía proveedora de soluciones de Internet-, cuenta que decidió contratar clases de yoga para su empresa, con el apoyo de Recursos Humanos, porque el 90% del personal padecía de dolores de espalda y de cabeza. Como resultado, todos los empleados pudieron visualizar un cambio favorable en su cuerpo y una reducción de dichos dolores.

Lifar (2004), quien dirige la fundación Indra Devi, en los años sesenta comenzó a dar clases de relajación guiada, con gran aceptación por parte de los empleados de la fábrica textil Page Boy en Houston, Texas. Explica que los resultados de esta experiencia indicaron que con sólo un alto en las tareas de apenas 10 minutos, se garantiza un rendimiento superior. Lifar señala que el estrés distorsiona enormemente la toma de decisiones. En ese sentido, el yoga ayuda a volver a alinearse para tomar una posición frente a los problemas. Uno de sus clientes es Capital Markets de Argentina Sociedad de Bolsa, una empresa de servicios financieros donde se ofrecen clases de yoga en la sala de capacitación, dictadas por un instructor de Indra Devi. Según explica Lebrero (2017), gerente de RR.HH. de la firma, el objetivo es que los empleados encuentren su espacio dentro de la empresa y puedan sentirse mejor.

"Además de yoga, tenemos un comedor con alimentos balanceados. La idea es que exista una confluencia entre las necesidades del individuo y las de la empresa. Tener clases

de yoga en la empresa es una manera de que la gente sienta que nos preocupamos por ella", señala Lebrero.

Otra empresa que contrató un programa de charlas sobre yoga y meditación es Telefónica, en la ciudad de Buenos Aires y en distintas ciudades del norte del país. Según explica Lifar, a estas actividades concurren empresarios de mandos medios, pasantes y empleados que realizan trabajos de campo en los postes de la calle. "A través del yoga la gente aprende a reciclar su energía y a bloquear la negatividad del entorno", apunta el discípulo de Indra Devi. "Esto es algo a lo que están muy expuestas las personas que trabajan en los call centers y en atención al cliente, así como también los ejecutivos que tienen que tomar decisiones de alto impacto".

Según Vidal (2015) el yoga puede aplicarse a cualquier nivel de la organización dependiendo de las necesidades de cada empresa. Para ello es necesario realizar un programa específico para las necesidades de ese nivel y el tiempo que cada uno necesite, se puede aplicar tanto dentro de la organización en el horario que éste les dé o en el centro de yoga. Normalmente continúa Vidal, si es que la empresa ya no cuenta con el programa dentro de la organización como beneficio para los empleados, los pedidos son mayormente para los altos ejecutivos, comenta "El estrés y todo lo que conlleva es el principal problema. Hay jornadas de trabajo muy largas, con personas sometidas a mucha presión, y eso provoca contracturas, dolores de espalda, lumbalgia... Toda consecuencia del estrés".

### **2.3 Coaching: entrenamiento en las empresas**

Según López-Acevedo (2016), socia fundadora y directora ejecutiva de la Escuela Europea de Coaching (EEC), Coaching es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de sus objetivos.

Como dice Moltó (2009), presidente de la International Coach Federation de España (mayor organización de coaches profesionales a nivel mundial):

El coaching profesional consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida.

Harvard Business Review explica que el coaching empresarial es un servicio de consultoría empresarial que ofrece mecanismos para promover el desarrollo del liderazgo dentro de las organizaciones. La misma, les ofrece a los participantes la oportunidad de convertirse en mejores empresarios, ya que les ofrece las herramientas necesarias para desarrollar habilidades, conocimientos y actitudes.

Como explica Carrasco (2016), Coach Ejecutiva en Blc Coaching & Mentoring, en el periódico digital de Recursos Humanos:

Un proceso de Coaching puede ser un proceso de entrenamiento indirecto en comunicación para el líder. El proceso lo ayudará a tomar consciencia, responsabilizarse y pasar a la acción utilizando técnicas, herramientas y recursos propios del Coach. Como resultado, el líder logra sus retos y mejora sus competencias en comunicación, aprende las claves para dar feedback a su equipo, entiende la necesidad de mostrar lo que está bien hecho, reconocerlo e incluso celebrarlo y comprende también la importancia de señalar aquello que no es correcto y que requiere mejora.

La tendencia de las grandes corporaciones en el mundo es invertir en esta herramienta, porque esa decisión es mucho más rentable que reemplazar empleados.

El coaching es una disciplina nueva que nos acerca al logro de objetivos permitiéndonos desarrollarnos personal y profesionalmente. Es una competencia que te ayuda



a pensar diferente, a mejorar las comunicaciones que mantienes y profundizar en ti mismo. (ASESCO, Asociación Española de Coaching, 2015)

El Coaching profesionalmente tiene un alcance global de \$1,979 millones de dólares. De un total de 47,500 coaches profesionales certificados alrededor del mundo, sólo 2,600 están en Latinoamérica. El nivel de satisfacción de parte de los clientes que han sido atendidos por coaches acreditado por la ICF es de un 92%. El 53% de los coaches a nivel mundial tiene un alto nivel de formación académica: el 41% posee un título de postgrado y cuatro de cada cinco cuenta con al menos un título universitario.

En un artículo del diario La Nación, Falbo (2011) explicó que según un estudio del IAE Business School sobre coaching empresarial, esta herramienta tuvo un alto grado de difusión al ser utilizada por el 84,6% de las 182 organizaciones de primera línea existentes en México, Chile, Argentina, Brasil y otros países vecinos. Tanto las empresas que utilizan el coaching como las que no, proyectan incrementar esta actividad en sus estructuras tras considerar que un uso regular tendría un fuerte impacto positivo en dimensiones como calidad de liderazgo, retención de talento, satisfacción laboral y adaptación al cambio.

Como explica Edwards (2017), el método que permita evaluar los beneficios del acompañamiento profesional de un Coach y así medir el R.O.I del Coaching cuenta con cinco niveles tangibles de medición. Este método está avalado por la Escuela Europea de Coaching. Su primer nivel es Reacción/Satisfacción, el segundo nivel trata de medir los nuevos aprendizajes adquiridos, el tercero de Poner en práctica lo aprendido es una forma de tangibilizar los conocimientos adquiridos, el cuarto de seleccionar los indicadores de negocio y variables de medición que permitirán saber si se está alcanzando el objetivo. Por último el nivel cinco consiste en medir el retorno de inversión del proceso.

### 2.3.1 Primer estudio Mundial sobre Clientes de Coaching

"Este estudio de amplio alcance en la industria, que obtuvo un nivel de respuesta sin precedentes, revela la magnitud mundial de la profesión de coaching así como un crecimiento sorprendente en el número de coaches en ejercicio de la profesión", Harvey (2009)-presidenta mundial de ICF y Coach Master Certificada.

Tweedie (2009), coach profesional certificada, presidenta 2009 de la ICF España, explica los resultados del Estudio Mundial sobre Clientes de Coaching de la ICF en el cual indica que el 86% de las compañías que utilizan o han utilizado el coaching registran al menos un 100% de rendimiento sobre su inversión inicial, al igual que un gran impacto en otras áreas principales del cliente. La ICF encargó en 2007 a las firmas de investigación independientes PricewaterhouseCoopers y Association Resource Centre Inc., que realizaran conjuntamente este estudio pionero que brinda amplia información sobre los clientes de coaching, el proceso de toma de decisiones que ellos utilizan y sus opiniones sobre el coaching profesional. Este estudio procura recopilar información valiosa de todo el mundo sobre la profesión del coaching desde la perspectiva única del cliente de coaching. Este estudio, denominado El Global Consumer Awareness Study, indicó que el 42.6 % de los clientes que han utilizado a un coach certificado han experimentado un incremento en la productividad de su equipo de trabajo y en motivación grupal.

La primera encuesta mundial de clientes de coaching reveló que el coaching genera un sólido rendimiento de la inversión (ROI) para los clientes y crea cambios positivos en las áreas de interés, tanto a nivel personal como empresarial. Las empresas que usan o han usado el coaching profesional por razones de negocios han experimentado un rendimiento medio sobre la inversión equivalente a siete veces su inversión inicial, de acuerdo con el Informe Final del Estudio Mundial sobre Clientes de Coaching dado a conocer en el 2009, encargado por la Federación Internacional de Coaching (ICF). Los clientes individuales registraron un

rendimiento medio sobre la inversión equivalente a 3,44 veces su inversión.

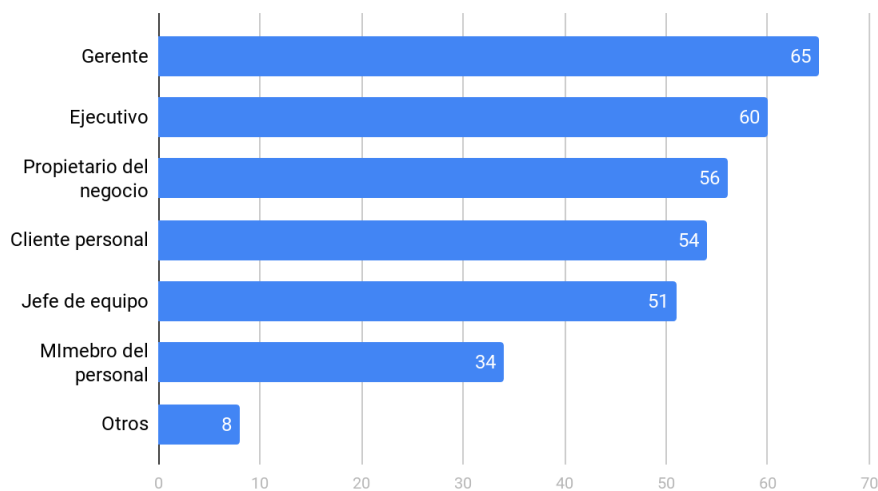
Se realizaron tres fases diferentes de investigación: investigación cualitativa del coaching, investigación cualitativa de los clientes e investigación cuantitativa de los clientes. Esto incluyó una serie de 14 entrevistas detalladas con coaches; cinco grupos de interés con 41 clientes participantes y una encuesta en línea de 20 minutos en la que participaron 2.165 clientes de coaching de 64 países, que tuvo lugar de septiembre a noviembre de 2008.

Tweedie señala que el estudio muestra que los coaches están haciendo sin dudas un buen trabajo y los clientes están viendo un cambio positivo en muchas de sus áreas de interés. El 80% de los clientes de coaching informan que han experimentado un cambio positivo en la autoestima y la confianza en sí mismos como resultado de su vinculación con un coach profesional. Además de un aumento de la autoestima y de la confianza en sí mismos, los encuestados también experimentaron un impacto positivo en sus relaciones, habilidades de comunicación, habilidades interpersonales, desempeño de su trabajo y el equilibrio entre el trabajo y la vida como consecuencia del coaching. Una mayoría (el 82.7%) de los individuos que experimentaron el coaching profesional dicen que están "muy satisfechos" con su experiencia y el 96,2% manifiesta que la repetiría dada las mismas circunstancias. 2016 ICF Global Coaching Study Representa la tercera iteración de la investigación de la ICF sobre la magnitud y el alcance de la profesión de coaching. Desde la publicación de la evaluación comparativa y el estudio de seguimiento en 2007 y 2012, respectivamente, la profesión de coaching ha seguido evolucionando. El 2016 ICF Global Coaching Study, con 15.380 respuestas válidas a la encuesta procedente de 137 países, representa el trabajo de investigación más ambicioso y amplio del sector realizado por la ICF hasta la fecha. (El 2012 ICF Global Coaching Study obtuvo 12.133 respuestas de 117 países). Cuarenta países obtuvieron cada uno de ellos más de 100 respuestas a la encuesta y líderes destacados de sus capítulos de la ICF recibieron acceso a datos personalizados de la encuesta, presentados a

través de una plataforma de creación de informes de datos en línea. Entre los que superaron las 100 respuestas también se encuentran: 18 estados de EE.UU, 4 provincias canadienses, 2 regiones del Reino Unido y 3 territorios australianos. Cuando se les pidió a los coaches de la entrevista que identificaran los cargos que ocupan todos sus clientes, dos de cada tres profesionales dijeron que hacen coaching a gerentes, seguido por ejecutivos, dueños de negocios y empresarios, clientes personales, directores de equipos, empleados y otros. De media, los encuestados mencionaron tres cargos.

Figura 4. Porcentaje de los cargos ostentados por los clientes

#### CARGOS OSTENTADOS POR LOS CLIENTES

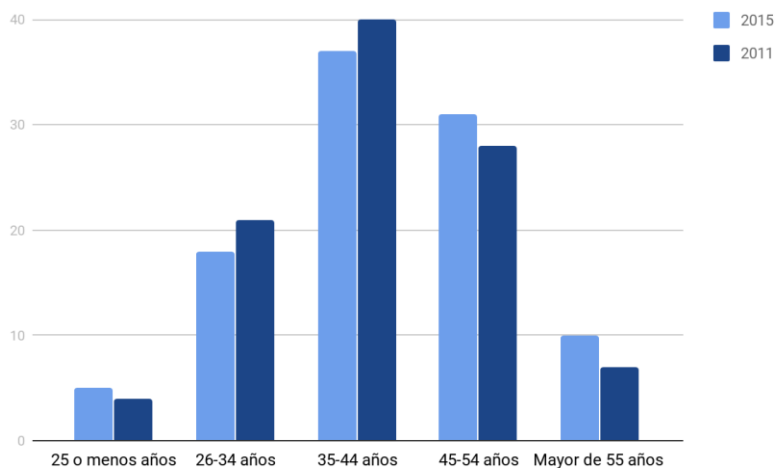


Fuente de elaboración propia sobre ICF Global Coaching Study (2016)

Se preguntó a los coaches profesionales que indicarán la proporción de sus clientes activos que entraba dentro de una serie de franjas de edad. Sus respuestas indican que, de media, el 60% de los clientes son menores de 45 años. En comparación con 2011, los resultados de 2015 indican un cambio en la composición de la edad de los clientes hacia los

grupos de mayor edad. A pesar del aumento en la proporción de clientes mayores de 45 años, todavía se percibe que el perfil de edad de los clientes tiende a ser más joven en las regiones emergentes.

Figura 5. Porcentaje de la edad de los clientes



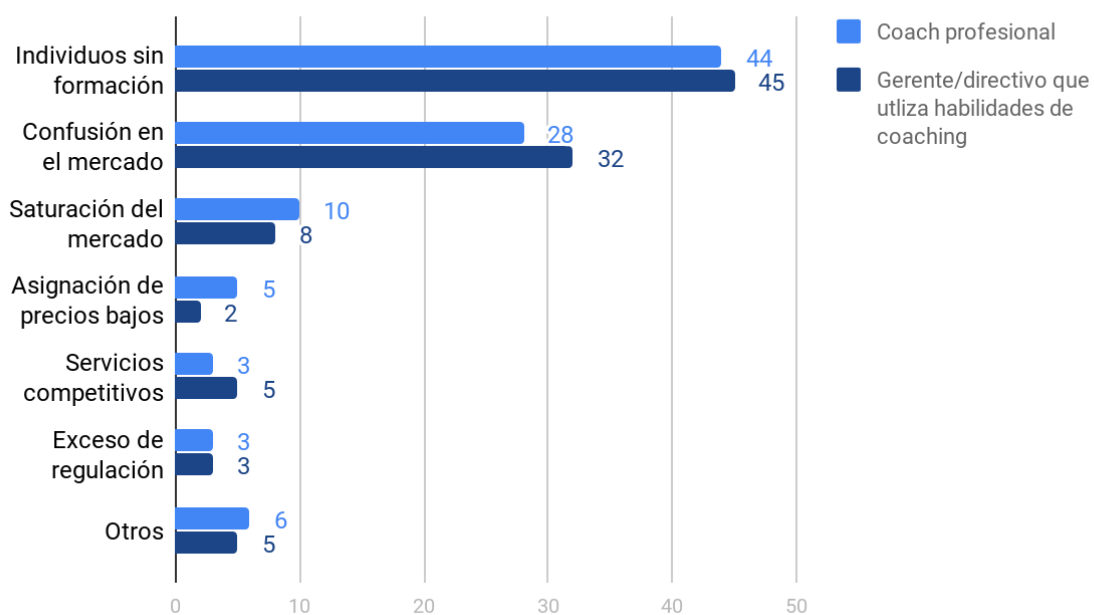
Fuente de elaboración propia sobre ICF Global Coaching Study (2016)

Los encuestados fueron invitados a compartir sus ideas sobre los obstáculos y las oportunidades a los que se enfrenta la profesión en los próximos 12 meses y sus opiniones acerca de la medida en que el coaching es capaz de influir en el cambio social. Obstáculos futuros Cuando se les pidió que identificaran el mayor obstáculo para el coaching en los próximos 12 meses, la principal preocupación expresada por los coaches profesionales son los individuos sin formación que se denominan a sí mismos coaches. Las preocupaciones expresadas por los coaches profesionales se hacen eco de las respuestas publicadas en el

estudio de 2012. Las respuestas de los gerentes/directivos con habilidades de formación se alinean estrechamente con los coaches profesionales, sugiriendo un común entendimiento compartido de los obstáculos a los que se enfrenta el coaching en los próximos 12 meses.

Figura 6. Obstáculos futuros

### Obstáculos futuros

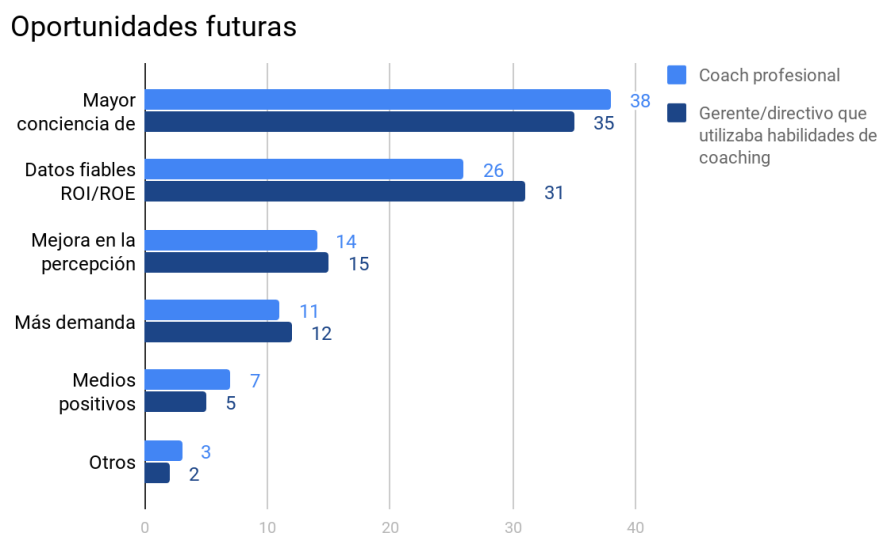


Fuente de elaboración propia sobre ICF Global Coaching Study (2016)

Cuando se les pidió que identificaran la mayor oportunidad para el coaching en los próximos 12 meses, los coaches profesionales identificaron principalmente una mayor conciencia de los beneficios del coaching. Cuando se comparan con las respuestas publicadas

en el estudio de 2012, la clasificación de oportunidades por los coaches profesionales ha cambiado poco. Cabe destacar también la alineación entre las opiniones de los coaches profesionales y los gerentes/directivos con habilidades de coaching

Figura 7. Oportunidades futuras



Fuente de elaboración propia sobre ICF Global Coaching Study (2016)

### **Capítulo 3. Caso de éxito de las técnicas en empresas internacionales**

En una sociedad demasiado cambiante, como la actual, en el ámbito empresarial han aumentado los índices de exigencia hacia los trabajadores y también con ello su incertidumbre, derivando en un problema de Salud Organizacional que es necesario reparar. Los gastos generados directamente por la incidencia del estrés en sus empleados se estiman en 136.000 millones de Euros anuales solamente en la Unión Europea, a los que hay que sumar los costes relacionados con un descenso de la productividad y creatividad.

Es por ello que esta situación ha llevado a los empresarios de las más prestigiosas empresas a tomar medidas urgentes. Estas tienen como fin desarrollar e implantar hábitos empresariales que prevengan la aparición del estrés laboral, para que aumenten de esta manera el bienestar tanto físico como mental. Según Galarreta (2016), el neurocientífico español que enseña a meditar a los trabajadores de Google, dice que se convierten en un instrumento para liderar y saber manejar de una manera más efectiva y capaz cada puesto o función, desempeñada en las empresas. Así, Galarreta (2016) afirma que los trabajadores que tienen más riesgo de padecer el estrés laboral, de esta manera, reforzarán sus habilidades para afrontar las cargas laborales y sobre todo mejorarán su capacidad mental hacia las exigencias.



### 3.1 Caso Google. Cazadores de Éxito

Google es una compañía principal subsidiaria de la multinacional estadounidense Alphabet Inc., cuya especialización son los productos y servicios relacionados con Internet, software, dispositivos electrónicos y otras tecnologías. El principal producto de Google es el motor de búsqueda de contenido en Internet, del mismo nombre, aunque ofrece también otros productos y servicios como el correo electrónico llamado Gmail, sus servicios de mapas Google Maps, Google Street View y Google Earth, el sitio web de vídeos YouTube y otras utilidades web como Google Libros o Google Noticias, Google Chrome y la red social Google+. Por otra parte, lidera el desarrollo del sistema operativo basado en Linux, Android, orientado a teléfonos inteligentes, tabletas, televisores y automóviles y en gafas de realidad aumentada, las Google Glass. Con más de un millón de servidores y centros de datos presentes en todo el mundo, Google es capaz de procesar más de 1000 millones de peticiones de búsqueda diarias y su motor de búsqueda es el sitio web más visitado a nivel mundial tal como muestra el ranking web internacional.

Bock (2015) es vicepresidente sénior de gestión de personas de Google y autor del libro 'La nueva fórmula del trabajo' comenta:

Las personas son lo que realmente hacen de Google la empresa que es. Contratamos a personas inteligentes y con determinación, y antepone la capacidad para el trabajo a la experiencia. Aunque los Googlers compartimos nuestros objetivos y expectativas sobre la empresa, procedemos de diversos campos profesionales y entre todos hablamos decenas de idiomas, ya que representamos a la audiencia global para la que trabajamos. Y fuera del trabajo, los Googlers tenemos aficiones tan diversas como el ciclismo, la apicultura, el frisbee o el foxtrot.

Google, cuida de sus empleados y así lo refleja con las numerosas prácticas o “cursos extra-laborales” que se dan en cada una de sus sedes, concretamente la práctica de la técnica del Mindfulness se lleva a cabo en la sede de la empresa situada en Silicon Valley, San Francisco, al norte de California.

Galarreta, es el encargado de impartir estos cursos en la empresa Google a los empleados, pero concretamente a ingenieros y directivos, con la finalidad de que estos sean capaces de mejorar las situaciones de estrés y mejorar sus disposiciones como líderes de personas, Galarreta es uno de los neurocientíficos más prestigiosos de España, estudió medicina y posteriormente se especializó en neurología en una universidad española.

Hay unos recursos por parte de Google, los cuales son destinados a financiar los cursos con los que se entrena diariamente a estos empleados. Recursos tan sencillos como los que puede invertir una empresa normal en crear un gimnasio, una zona de juegos como como canchas de futbol, etc.

Los empleados de Google que han recibido este programa de meditación llegan a decir que pueden mejorar su vida gracias a esto, que durante la práctica notan la mejoría minuto a minuto.

Galarreta resalta que “es sorprendentemente gratificante ver que los empleados con los que trata mejoran día a día y ver con la concentración que entran a sus cursos”, ya que eso les hace mejorar en muchos aspectos pero sobre todo en la interacción con los demás empleados, lo que luego les ayuda en su rutina laboral.

Pichai, Director de google en Silicon valley, afirma que esta técnica ha disminuido los accidentes laborales, el absentismo, los conflictos en el trabajo y sobre todo la fuga de talento, algo que es esencial.

## **PARTE III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **A) Paradigma**

Khun (1970) define a paradigma, en sentido amplio, como una matriz disciplinaria que abarca generalizaciones, supuestos, valores y creencias y ejemplos compartidos de lo que constituye el interés de la disciplina.

Hemos elegido para esta investigación la perspectiva cualitativa (etnografía, estudio de casos, entrevistas en profundidad, observación participativa, etc.) debido a que el interés se centra en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto global en el que se producen con el fin de explicar los fenómenos.

Según Jacobs (1987) enumera como principales características de los métodos cualitativos:

1. Inducción analítica: comienza con la observación de hechos; las generalizaciones son hechas a partir de los datos recogidos tratando de descubrir patrones
2. Proximidad: cercanía del observador a los hechos y personas. Se estudian los fenómenos en el propio entorno natural en que ocurren. No hay neutralidad

3. Mundo cotidiano: el estudio de la vida social en su propio marco natural sin distorsionarla ni someterla a controles experimentales
4. Descubrimiento de la estructura de interpretación, no imponer.
5. Actividad dialógica: no sólo se observan los datos, sino que hay diálogo permanente entre el observador y lo observado, entre inducción (datos) y deducción (hipótesis) generando unos significados negociados y consensuados
6. Priman los aspectos subjetivos: se buscan más los significados intersubjetivos contruidos y atribuidos por los actores sociales a los hechos que la realidad de estos mismos hechos y sus leyes.
7. Uso del lenguaje simbólico y los conceptos comprensivos, más bien que el de los signos numéricos (la estadística).

## **B) Tipo de investigación**

Hemos decidido realizar una investigación de tipo descriptiva. La Investigación descriptiva responde a las preguntas: quién, qué, dónde, por qué, cuándo y cómo. Best (1988) se refiere a la investigación descriptiva como aquella que minuciosamente interpreta lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se siente o tendencias que se desarrollan.

La investigación descriptiva concierne a cómo lo que es o lo que existe se relaciona con algún hecho precedente que haya influido o afectado una condición o hecho presente, señala como tipos de estudios descriptivos a :

- El estudio de casos (transversal) analiza detalladamente un solo caso o un mínimo limitado de casos típicos. El análisis es detallado y completo, anotando cambios, desarrollo o crecimiento en su ciclo vital.

### C) Instrumentos

Realizaremos una triangulación entre entrevistas a expertos, entrevistas a profesionales de empresas a analizar y análisis de un documento audiovisual.

La **entrevista** es una variante en el método de encuesta, en la cual la información se obtiene directamente del interlocutor en situación cara a cara. En la entrevista el investigador habla cara a cara con el entrevistado. Las ventajas de este instrumento es la flexibilidad en la obtención de la información al permitir adaptar a la medida de cada sujeto el contacto personal. Entre los principales problemas del uso de la entrevista se encuentra el tiempo, costo, la dificultad de analizar las respuestas y la subjetividad. Este instrumento lo utilizaremos tanto para expertos como para jefes de empresas a analizar.

**Análisis de documentos.** Analizar los documentos de una organización permite descubrir qué tipo de valores intenta la organización comunicar a sus miembros, favorece conocer lo que dice la organización sobre sí misma, analizar la evolución de normativas, reglamentos, estatutos, etc. La congruencia de lo que la organización dice y hace en la práctica. Se pretende analizar la documentación referida a procesos de gestión,

administración, Entrevista a planeamiento estratégico, página web, etc

Figura 8. Triangulación de instrumentos



Elaboración propia (2018)

Figura 9. Cuadro de indicadores.

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
<b>Estrés laboral y ambiente laboral</b>	Empresa	Áreas con mejor ambiente laboral	Pregunta 5
	Indicios de un buen ambiente laboral	Buena comunicación Trabajo en equipo	Pregunta 3

<p><b>Técnicas que utiliza la gestión de Recursos Humanos para la concentración de los empleados</b></p>	<p>Mindfulness: beneficios para empresas</p>	<p>Nivel de estrés</p> <p>Aumento en la comunicación</p> <p>Mejora en el ambiente laboral</p> <p>Grado de trabajo en equipo</p>	<p>Pregunta 3 y 1 de Análisis de documento</p>
	<p>Implementación de Mindfulness</p>	<p>Nivel de resistencia a la implementación</p>	<p>Pregunta 6</p>
		<p>Número de áreas que utilizan esta técnica</p>	<p>Pregunta 2 de Análisis de documento</p>
		<p>Beneficios de implementarlo</p>	<p>Pregunta 4</p>
	<p>Yoga: beneficios para empresas</p>	<p>Nivel de estrés</p> <p>Aumento en la comunicación</p> <p>Mejora en el ambiente laboral</p> <p>Grado de trabajo en equipo</p>	<p>Pregunta 3 y 1</p>
	<p>Implementación de Yoga</p>	<p>Nivel de resistencia a la implementación</p>	<p>Pregunta 6</p>
		<p>Número de áreas que utilizan esta técnica</p>	<p>Pregunta 2</p>
		<p>Beneficios de implementarlo</p>	<p>Pregunta 4</p>
	<p>Coaching: beneficios para empresas</p>	<p>Nivel de estrés</p> <p>Aumento en la comunicación</p> <p>Mejora en el ambiente laboral</p> <p>Grado de trabajo en equipo</p>	<p>Pregunta 3 y 1</p>

	Implementación de Coaching	Nivel de resistencia a la implementación	Pregunta 6
		Número de áreas que utilizan esta técnica	Pregunta 2
		Beneficios de implementarlo	Pregunta 4

## **PARTE IV: TRABAJO DE CAMPO**

(Ver anexo de preguntas)

### **Análisis de entrevistas a expertos**

#### **Experta externa en coaching: Sandra Canuti**

En cuanto a la aplicación de dicha técnica, Canuti nos ha comentado que no hay un área en particular en donde se implemente el proceso de coaching. Lo compara con tener un entrenador deportivo, el deportista siempre mejora resultados cuando alguien le muestra cómo está reaccionando, a medida que ve esto, porque no se puede ver en la acción, va mejorando. El coach deportivo mira y distingue que es lo que estás haciendo y quien sos cuando lo estas haciendo para poder conversar en base a eso. Ayudar a lograr lo que él quiera ya sea mejorar o ganar. (Pregunta 2, capítulo 2.3)

Como vimos en la investigación de 2016 ICF Global Coaching Study, Canuti está de acuerdo que uno de los obstáculos del coaching es la presencia de individuos sin formación que se denominan a sí mismos coaches.

En cuanto a la ejecución del proceso (pregunta 2) Canuti opina que a pesar de que el



coaching puede ser implementado en cualquier nivel de la empresa, tiene más impacto en los altos ejecutivos. (Surge con lo expuesto en el marco teórico 2.3.1.1). La experta explica que cuanto más alto esté a nivel jerárquico el cliente, mejor, porque impacta en toda la organización. Dado que las decisiones importantes se toman en los rangos más altos, en los directivos y en los ceos de una empresa, este proceso ayuda a después lograr comunicar estas decisiones de mejor manera a la organización. Esto es realmente útil, ya que genera un efecto cascada. Canuti recomienda implementarlo en los altos ejecutivos porque ellos definen la estrategia de la organización, hacia donde van, la visión, la cultura, cómo hacen las cosas, cuáles son los valores. Son los responsables de dar el ejemplo.

Hablando sobre la dimensión de los beneficios del proceso de coaching, Canuti nos cuenta que el proceso de coaching nos habilita a trabajar en el bienestar de las personas, porque escucha sus expectativas y logra alinear sus objetivos dentro de la organización, y sus inquietudes. Según el estudio del Global Consumer Awareness Study a cargo por ICF (2007), se puede incrementar la productividad de un equipo de trabajo y la motivación grupal a través de procesos de coaching. Canuti está de acuerdo con esta afirmación, genera una visión compartida, una gran mejora en el trabajo en equipo y en la comunicación, porque vamos todos juntos en esto. Canuti establece que el coaching es el arte de hacer preguntas al otro para que a través de la exploración y el descubrimiento, esa persona logre sus objetivos. (Pregunta 3, surge de 2.3 Coaching: entrenamiento en las empresas en el marco teórico). Los empleados logran entender por qué forman parte de la organización y tienen un sentido de pertenencia. El proceso logra generar orgullo en la empresa o no. Es decir, el empleado puede decir irse de la empresa, pero entiende por qué ha tomado esa decisión. Si decide quedarse, es porque él lo eligió y esto impacta directamente en los resultados del negocio. Si uno se siente mejor con sí mismo y también en el lugar donde está, nos vamos a encontrar más comprometidos, nuestros niveles de estrés y de incertidumbre van a disminuir, porque

podremos llevarlos a una conversación que sea productiva. El hecho de no tener que irse a la casa con esas preocupaciones del trabajo, consecuencia de no saber con quién hablar porque el jefe o líder no establece comunicaciones, llega todos los días enojado, no le importa cómo dice las cosas, no se preocupa.

En cuanto a la pregunta 4, Canuti nos explica que ella trabaja con un acuerdo de coaching, el cual estará firmado por ella, el cliente y la organización. Es una planilla en donde, junto con el cliente, deciden y anotan en qué competencias o habilidades van a trabajar, se determina qué es lo que el cliente quiera desarrollar: ¿Quiere trabajar sobre gestionar su equipo de trabajo? ¿Sobre mejorar sus habilidades de liderazgo? ¿Cuáles son las metas, los indicadores de este proceso de coaching ejecutivo? El proceso de coaching puede ser de 6, 10 o 12 conversaciones de aproximadamente una hora. Por ejemplo, algunos objetivos pueden ser: mejorar la relación con el jefe, incrementar las ventas, armar un negocio (porque es un emprendedor). Entonces se determinan los resultados que quiere lograr y los indicadores con los que se medirán dichos resultados. Éstos últimos son los más difíciles de definir porque son observables tanto para el cliente como para la organización. Canuti se compromete con la organización a que en el acuerdo están claros los avances: se van a ver y notar en el cliente. Sin embargo no podrá comunicar a la organización lo que habla en las conversaciones de coaching, son confidenciales.

Los resultados del proceso, entonces, son visibles a medida que el proceso se lleva a cabo. Por ejemplo, si lo que el cliente tiene que mejorar es la comunicación en su equipo y armar los cuadros de reemplazo porque no sabe delegar, la idea será ver cuáles van a ser esos indicadores en donde el jefe verá que el cliente está avanzando. Cuando termina el proceso, el cliente ya debe haber realizado sus cuadros de reemplazo, lo que indica que ya aprendió a delegar. Los indicadores es lo observable: “ya delegue, ya hice los cuadros, ya tome acciones sobre lo que tengo que desarrollar, sobre un plan de capacitación para aquellos que estén en

mi cuadro de reemplazo. O empecé a tener reuniones que antes no tenía con mi equipo o inclusive con mi jefe. ” Además, Canuti explica que también se busca que la empresa que contrate sus servicios tenga un retorno en la inversión que realizó en el proceso. Esto coincide con los niveles que explica Edwards para evaluar los resultados del proceso. Es decir, poder observar si el cliente ha aprendido y aplicado lo que se le ha enseñado, y si se puede lograr un retorno a la inversión.

Los resultados del proceso incluyen un mayor grado de compromiso por parte del empleado en su trabajo. Es decir que puede mejorar los niveles de ausentismo. Sin embargo también puede haber desvíos en el proceso. Por ejemplo, Canuti cuenta que le ha pasado que el cliente entienda que ya no quiere trabajar más en esa empresa. Está claro que en este caso el proceso de coaching no seguirá siendo el planeado, los coaches trataran de que el cliente esté seguro de la decisión que tomó y que se la comunique a su jefe.

En cuanto a la pregunta 5, Canuti no está de acuerdo con la encuesta de Great Place to Work (2014). En su experiencia, el área de Recursos Humanos tiene mucho para trabajar y profundizar. Ellos son los primeros que tienen que hacer los procesos o nuevas prácticas para entenderlas, y a partir de ahí mandarlos a las otras áreas. Según Canuti los mejores ambientes para trabajar es en legales corporativos, por años y años. Uno no puede hablar de algo que no ha experimentado, entonces Recursos Humanos debe prestar más atención a ellos mismos primero que al resto. Es verdad que el área de finanzas son más técnicos, más pragmáticos, van a los números y tienen un ambiente laboral difícil. Aun así, ella insiste en el énfasis debe hacerse en Recursos Humanos primero. (Surge del capítulo 1.2 Ambiente laboral)

Finalmente, en cuanto a la pregunta 6, Canuti explica que lo más importante para una implementación exitosa es que el empleado haya sido informado previamente sobre el proceso. Es decir, el jefe debe hablar con el empleado al que se irá a coachear, contarle el por qué y cuáles serán los objetivos.

**Experta en yoga y Directora General de STS (Sistema de Trabajo de Salud): Verónica Eggers**

STS es una empresa que aspira a mejorar la calidad de vida de las personas en el lugar donde más tiempo pasan: el trabajo. Utilizan una técnica basada en eutonía, yoga y otras disciplinas, practicando ejercicios que ayudan a liberar tensiones y adoptar posturas saludables, previniendo molestias que son frecuentes en los ámbitos laborales. Esto se refleja en un ambiente de trabajo más agradable y optimiza el rendimiento personal. STS cuenta con un grupo de profesionales que trabaja para empresas. El equipo interdisciplinario está formado por médicos, nutricionistas, psicólogos, instructores de yoga, eutonía, y diferentes áreas relacionadas con la salud. Algunos de los beneficios para la empresa son que al disminuir el estrés incrementa la creatividad y el rendimiento laboral, fortalece la autoconfianza y los sentimientos positivos. Mejora el ambiente laboral generando un espacio donde las personas se vinculan desde un lugar diferente, alegre y saludable, como hemos visto en el capítulo 1.2 Ambiente laboral. (Pregunta 3 y 1).

Las actividades grupales de STS generan un cambio en los vínculos, una forma del personal se conozca a través de otra forma. El objetivo es que la gente esté bien y que esté bien en todo sentido. La persona es una unidad psicofísica, entonces cuando se aplica, la persona habla de hacer una técnica de trabajo corporal. No se refiere solamente a sacar las tensiones musculares sino a relacionar las tensiones musculares con cómo está la persona mental y emocionalmente. Cuando una persona está bien y empieza a identificar los factores de mayor tensión y a ser más consciente de sí mismo, mejora la calidad de vida y mejora también notablemente la creatividad, la capacidad de producción. Relacionado a lo visto en el capítulo 2.2, el yoga ayuda reducir el estrés, lo que implica que la gente tiene más capacidad de trabajo, que tienen más alegría para hacer las cosas, más capacidad de respuesta. El grado

de trabajo en equipo y de comunicación entre los empleados aumenta, lo crea respuestas más creativas. (Pregunta 3).

En cuanto a la encuesta de Great Place to Work del año 2014 (Capítulo 1.2 Ambiente Laboral), Eggers no coincide. En su opinión, el área con mayor estrés es el de atención al público, ya que la tarea más difícil es la de estar en contacto personal con los clientes. (Pregunta 5). Por ejemplo, una empresa contrató a STS para el sector de ayuda interna. Como era una empresa Internacional, los empleados que más presión recibían era la gente de sistemas que estaba a cargo de que funcionen todas las computadoras y responder todas las dudas de cualquier parte del mundo, es decir atender al público, por lo que esta área quedaba muy expuestas a cualquier error. Cuando STS empezó a trabajar en esa empresa eran 45 personas en ese sector y había 3 con cuello ortopédico. Al mes ya no había nadie más con cuello ortopédico y los 6 años que STS trabajo en esa empresa nunca más pasó algo así. Esto coincide con Arimany (2006), psicóloga cuyo aporte supone que las personas con mayor estrés son aquellas personas que tienen una relación constante y directa con otras personas, como atención al público. (Surge del Capítulo 1.1). Las empresas suelen detectar detecta cuál es el sector que más necesita la implementación de yoga. Por lo general, las empresas no lo hacen para todas las áreas, salvo que sea una empresa chica de 50 o 40 personas. En el 2001, Eggers trabajó para un banco en el año del corralito financiero en el 2001. En el banco había un problema concreto con los empleados bancarios y entonces aplicó Yoga para todos ellos por ser un momento de riesgo (Pregunta 2).

Para medir los resultados de la implementación, Eggers realiza encuestas de calidad, así también como pero la empresa hace sus propias encuestas de calidad. Además de dichas encuestas, hay algo fácilmente visual que es la satisfacción, la alegría, el cambio de humor en los empleados al recibir a Eggers cuando va a realizar Yoga a las empresas. Por ejemplo, Eggers trabaja en IRSA para la gente que hace atención al público. Cuando suben el precio de

las tarifas, esta área recibe mucho maltrato por parte de los usuarios. Los empleados suelen expresar su felicidad con el yoga y le expresan a Eggers las ganas que tiene de que lleguen los martes y jueves, que son los días que se practica el yoga. Después hay otros factores como ver cuánta gente se involucra en la actividad dentro de la empresa, hay gente que es más tímida, hay gente que tiene miedo de ir a la actividad y que el jefe la mire mal por más de que él haya sido el que decidió implementar la actividad. Hay otros factores, que de acuerdo a la permanencia de la actividad se van evolucionando y se va agregando gente los grupos Es cuestión a darle un poco de tiempo a los talleres para ver cómo funcionan. (Pregunta 4).

En cuanto a la implementación de Yoga en las empresas, STS se adapta a las necesidades y posibilidades de cada empresa. Observan al personal en sus tareas para ofrecer soluciones personalizadas. En los tiempos y espacios disponibles los empleados desarrollan la actividad garantizando el máximo de participación y provecho de la misma. Porque no hay nada mejor que encontrar en el trabajo un montón de cosas que uno estaba buscando afuera. Por lo general la empresa lo contrata una vez por semana y cada clase dura 20 minutos o media hora. En ningún lugar le imponen al empleado que forma parte de la actividad. Siempre es una elección de ellas mismas. Suele haber poca resistencia, Eggers cree que todo el mundo tiene distinta aceptación de su cuerpo. Estas actividades implican trabajar con el cuerpo, entonces si uno va a una clase en la cual parte de la clase significa registrar tu cuerpo puede ser que no tengas ganas de ir. Esto coincide con los estudios explicados en Harvard Review Business (2016), que demuestran que quienes practican yoga se encuentran más satisfechos con su aspecto físico y son menos críticos con respecto a su cuerpo. Según Eggers, también sucede que a la gente no le gusta ponerse delante de sus compañeros o que no les resulte cómodo estar tirados en el piso con los compañeros de trabajo. Eggers opina personalmente que si fuera una política de estado, tendrían mucho más controlada la población, tendrían mucho más controlados los gastos de ausentismo, de Medicina laboral de

un montón de cosas porque estás logrando apoyar a la gente en el trabajo. (Surge del campo teórico 2.2 Yoga y una vida saludable, Pregunta 6).

### **Experta en coaching: Malen López Plantey**

López es coach ontológica profesional, y es dueña de una consultora que le presta servicios a la empresa. Si bien el coaching es para todos, López hace énfasis en mandos medios porque cree que hay una notable falta de herramientas de comunicación. Explica que hay muchas personas que llegan a estos puestos por antigüedad, y no por méritos propios. En esta situación, la falta de comunicación los inhabilita a lograr los objetivos. Según López, cuando hablamos de comunicación no nos referimos solamente a la comunicación verbal, sino a la no verbal, y en especial a la paralingüística, que es el tono de voz. Una vez que López ingresa a la empresa, pide formar parte de una reunión normal como observadora, de modo que comprueba si la comunicación es completa o no es completa, si se da lugar a que todos hablen, si hay coherencia discursiva o no la hay. Por ejemplo, hay empresas que afirman que les gusta que la gente participe y aporte ideas nuevas y creativas, pero cuando llega el momento en que un empleado quiere hacer dicho aporte, no se lo escucha. Entonces estas incoherencias discursivas hacen que todo lo que diga la persona que está ocupando este cargo diga, no sea creíble por ser incoherente lo que dice con lo que hace. Esto aumenta la frustración, la desmotivación, aumenta la pérdida de la confianza, ponen en duda las competencias; es todo una cadena de errores en la comunicación. (Pregunta 2, surge del Capítulo 2.3).

López afirma que el coaching trabaja directamente en la comunicación. Como seres humanos somos seres lingüísticos, por lo que todo pasa por el lenguaje. Es por esto que es muy importante el camino desde cómo queremos decir algo hasta el cómo lo decimos. Esto va a asegurar que el otro le entienda de la manera que nosotros queremos y libera a las

personas de malos juicios y de muchos aspectos que ayudan a que no se estropee la comunicación.

Comunicación, nivel de estrés, ambiente laboral y trabajo en equipo no son cosas separadas. Está todo interrelacionado, cuando se trabaja con alguna de estas cuatro, se hace efecto dominó. El coaching trabaja en donde hay falta de comunicación, ayudando a generar espacios en donde las personas puedan hablar de lo que opinan, siempre con respeto al otro. Al mejorar la comunicación se mejora el ambiente laboral y al mejorar el ambiente laboral se fortalece los equipos de trabajo y se potencian las relaciones, al fortalecer equipos de trabajo se disminuye el estrés. (Pregunta 3, surge del Capítulo 1 y Capítulo 2.3).

El coaching es una herramienta comunicacional por excelencia y su objetivo es acompañar y asistir a las personas que conforman los equipos de trabajo para que ellos puedan gestionar los objetivos que quieren lograr. Entonces el coach no recomienda, no asesora, solamente facilita que los procesos se lleven a cabo. El establecimiento de los objetivos lo pone cada empresa o cada equipo de trabajo, porque son ellos los que están en la cotidianidad del trabajo.

Los resultados de los objetivos son medibles y a la vez no. Explica López que para medir los resultados lo único que se brinda es un informe acerca del proceso, el cumplimiento de las pautas y del seguimiento, que va a provocar un cambio que se observe y que sea sostenible en el tiempo. Pero hay veces que surgen imposibilidades de poder cumplir con los objetivos, como por ejemplo que la persona decida ya no trabajar más en la empresa. Puede suceder que a veces los objetivos no son medibles, como por ejemplo mejorar las relaciones interpersonales. En este tipo de objetivos lo que tratamos de medir es si es perdurable en el tiempo, si mejoró el ausentismo, si mejoraron las carpetas médicas, si hay una mejor productividad, si se mejoraron las alianzas estratégicas entre las áreas. Son todos indicadores que permiten decir si hubo o no un cambio, pero que son medibles con el tiempo



(Pregunta 4, surge del Capítulo 2.3 Coaching: entrenamiento en las empresas).

López no está de acuerdo con la encuesta de Great Place to Work (2014) que afirma que la mejor área de trabajo es Recursos Humanos y la peor Finanzas. Recursos Humanos es el área más social y humana del resto de la empresa, porque el recurso que tiene que administrar es el recurso humano. Entonces, López afirma que todas las áreas son las mejores siempre y cuando haya humanos realizando las tareas (Pregunta 5, Capítulo 1.3).

En cuanto a las condiciones necesarias para llevar a cabo la implementación, la más importante es que la persona sepa y esté de acuerdo con el proceso de coaching. Generalmente hay desconocimiento de lo que se trata el coaching, o se tiene la falsa idea de que es una evaluación de desempeño encubierta. López utiliza mucho los juegos de dinámicas, con el objetivo de que lleguen a la instancia de sentirse “nenes jugando”, porque ahí son 100 por 100 ellos y permite ver cómo se desarrollan en el sentido de lo comunicacional, quienes tienen lugar para hablar y quiénes no, quién está ocupando el rol de líder positivo o líder negativo, etc. La otra etapa de la implementación es hacer un análisis de la situación actual de la empresa y compararla con la detección de necesidades que Recursos Humanos plantea como objetivo. En última instancia, se realizan las reuniones individuales y grupales para llevar a cabo la tarea de facilitadores de cambio (Pregunta 6, Capítulo 2.3).

### **Experta en mindfulness: Andrea Daniela Vega**

Mindfulness significa atención plena, es decir, tener conciencia del presente. Cuando uno aprende a tener conciencia plena, aprende también a valorar los vínculos, a valorar las conversaciones, a estar más enfocados en lo que uno hace. Uno con el mindfulness prioriza mejor, logra trabajar mejor bajo presión, ganar claridad mental y foco para la correcta toma

de decisiones, aprender a escucharse a sí mismo y escuchar a los demás, entonces esto mejora el ambiente laboral y se le da lugar a la innovación y la creatividad, nos permite ser honestos, pragmáticos, despiertos, valientes, y vivir con un sentido de iniciativa y de energía. Esta cualidad de conciencia es la base de toda vida creativa. El programa MBSR (Mindfulness-Based Stress Reduction) se creó en 1979 Jon Kabat-Zinn. Consta de 8 sesiones, una por semana de 2 horas y media cada una, más un día de práctica intensiva que se hace en sábado o domingo. Está validada científicamente, y reconocida por instituciones de salud y universitarias de muchos países. Lo que uno logra con mindfulness es llevar la mente a un estado de calma, entonces esto le brinda un espacio al surgimiento de ideas nuevas. Se logra el desarrollo de la empatía, del respeto por el otro, y como resultado los trabajos en equipos son más potentes y fuertes. La comunicación se fortalece entre todos los involucrados. Además, ayuda mucho a evitar enfermedades, como presión arterial, irritaciones, insomnio, incapacidad de relajación. Vega explica que el mindfulness es implementado en las empresas para todas las áreas. Sin embargo se podría notar una tendencia a niveles jerárquicos bajos (Pregunta 2, 3 y 4 capítulo 2.1).

Los resultados de esta técnica no se pueden medir de manera cuantitativa o específicamente, porque depende de las personas su resultado, del compromiso real que ellos le pongan a la práctica. Vega coincide con Kabat Zinn (2004), en que el mindfulness permite prestar atención tanto al cuerpo como a la mente. Ayuda de vivir el momento presente, y lo más importante: a aceptar. Aceptar las cosas que están pasando en el momento en el que están pasando, ya sean cosas buenas o malas, sentimientos felices o tristes. Esta aceptación de las cosas te permite afrontarlas con calma y, en el caso de sentimientos de tristeza, disminuye el sufrimiento. El saber practicar mindfulness brinda una herramienta. La concentración ayuda a luchar con toda distracción en el ámbito laboral, dando lugar a la

creatividad, la empatía, a la imaginación, al compromiso, a estar enfocados, tener otra perspectiva más grande sobre las situaciones (Pregunta 4, capítulo 2.1).

Vega no coincide con la encuesta de Great Place to Work (2014). Cuando una empresa está con problemas financieros, estar en esa área conlleva un gran estrés, es realmente muy complejo el tema. Sin embargo, cuando una empresa está bien financieramente es muy agradable estar en ese área, porque los empleados están concentrados en cómo utilizar los recursos financieros y en cómo generar más ingresos para la empresa. Lo mismo sucede con Recursos Humanos. Además, Vega explica que también es una cuestión de cómo cada persona lidia con sus problemas personales dentro de la empresa. Cuando alguien no puede resolver esos problemas y los transfiere a su relación con el resto de su área laboral, genera muchas incomodidades y presiones para todo el equipo. Es decir, Vega explica que no tiene que ver con qué área sea, sino con el tipo de personas que conforme cada área (Pregunta 5, capítulo 1.3).

Para llevar a cabo la implementación, lo más importante es que la empresa sepa cómo sirve el mindfulness. En la actualidad sucede mucho que las empresas suelen contratar este servicio para tener resultados que no son los que mindfulness genera, como por ejemplo que los empleados estén más tranquilos para que dejen de quejarse. Otro factor relevante para la implementación es que sea una decisión política de la empresa. Si la dirección no está comprometida con el proceso, los resultados no serán óptimos. Suele haber mucha resistencia de parte de los empleados para la implementación, por el hecho de que al ser algo nuevo para ellos, no creen que funcione. Lamentablemente, esto influye en los resultados porque no se genera el compromiso que es totalmente necesario para obtener los beneficios del proceso. (Pregunta 6, capítulo 2.1).

### **Análisis de entrevistas a profesionales**

**Gerente de Recursos Humanos en Accenture: María Gutiérrez**

Gutiérrez trabaja en el área de Recursos Humanos, la cual tiene un equipo de training, un equipo de beneficios y un equipo de compensaciones. Ella se encuentra en un sector que se llama “People Advisor”, que es uno de los roles más generalistas de Recursos Humanos. Lo que hacen es tener un rol de consultores asesorando a los ejecutivos de la compañía.

Accenture tiene un programa que se llama Truly Human, que engloba otras iniciativas que ya existían antes pero ahora se han unificado. El objetivo es hacer lo mejor para la persona, que la persona se sienta equilibrada dentro de los cuatro cuadrantes que son cuerpo, mente, corazón y alma. En el cuerpo se espera mantenerse energizado, en la mente que estemos focalizados, en el corazón está relacionado con el sentimiento de pertenencia y en lo que es alma tener sentido de propósito. Toda contribución que ayude al bienestar de la persona incrementa el rendimiento del mismo, haciendo que a su vez el rendimiento de la empresa sea mejor. Dentro de todas las actividades que involucra este nuevo programa, tienen yoga que es dos veces por semana y mindfulness para lograr meditar. (Referente a la pregunta 1, Surge del marco teórico en los capítulos 2.2 y 2.3)

Gutiérrez cuenta que estas iniciativas son para todos. Truly Human, engloba todo. De hecho, es un movimiento que empezó más que nada de abajo hacia arriba, es como un pedido de las categorías más junior que senior. De este modo, se podría decir que los empleados junior hacen más uso de este tipo de actividades que los ejecutivos. (Pregunta 2).

Relacionado a las pregunta 3, la idea es cambiar a un nuevo paradigma, desde empezar a comer sano, por ejemplo dejar pedir facturas y cambiarlas por barritas de cereal hasta hacer más actividad física, insistir en dormir mejor, clases de meditación, yoga. Todo este tipo de cuestiones se vincula al equilibrio de estos cuatro cuadrantes. En este aspecto, encontramos coincidencia con Lebrero (2017), dueño de la firma Capital Markets de

Argentina Sociedad de Bolsa que explica que además de yoga, cuentan con un comedor con alimentos balanceados. La idea es que exista una confluencia entre las necesidades del individuo y las de la empresa. Tener clases de yoga en la empresa es una manera de que la gente sienta que la empresa se preocupa por ellos.

Como explica Gutiérrez, los niveles de estrés de los empleados están más controlados, y genera un buen ambiente en la jornada laboral gracias a las clases que se dedican a yoga y a mindfulness. Esto afirma lo que explica Govea (2005), en un artículo publicado en el diario Clarín, donde se expone que las empresas contratan clases de yoga y meditación para su personal ya que reduce el estrés, mejora la concentración y ayuda a tomar decisiones, aumenta el bienestar en general de los empleados. Esto impacta directamente en el ambiente laboral. Al igual que el yoga, el Mindfulness reducen los niveles de cortisol, una hormona que se libera en respuesta al estrés. El cortisol es necesario para el cuerpo ya que regula y moviliza la energía en situaciones estresantes aportando a sus practicantes un estado de calma y serenidad, lo que sin duda afecta nuestro nivel de estrés. (Capítulo 2.2).

Para medir los resultados de estas nuevas técnicas (pregunta 4), Gutiérrez nos comenta que es algo nuevo que recién comienza y se va a instalar sí o sí. Es decir, no se está probando para ver si funciona, ya se ha decidido implementarlo. Hay toda una investigación y estudios científicos que comprueban que esto funciona. Las métricas, en todo caso, están orientado a cuánta gente está capacitada en este sentido, a cuánta gente estamos llegando de la compañía porque son 8000 empleados de los cuales muchos no conocen estos temas.

Gutiérrez está de acuerdo con la encuesta de Great Place to Work del año 2014. Para ella, Recursos Humanos es el área con mejor ambiente laboral. No han hecho una investigación pero ella cree que al tener tanto acceso a información sobre las nuevas prácticas, se puede realizar una auto-gestión. Según ella, las áreas de Finanzas quizá están más enfocadas en el negocio y no llegan a tener ese sentido de pertenencia de la compañía

como lo puede ser la gente que trabaja para clientes externos. (Pregunta 5)

En cuanto a la implementación de yoga, el programa está por lo menos hace 5 años, y se implementó gracias al surgimiento de este nuevo paradigma que se llama Truly Human. Ya no hay una división entre lo que era Work, life, balance (trabajo, vida, balance), sino que ahora hay un equilibrio y una persona íntegra. Al tener este equilibrio, influye directamente en el rendimiento de cada persona dentro de sus tareas en la empresa. Siguiendo las teorías de El Arte de Vivir (s.f) y de Ausinaga (2015), el yoga provoca una unión entre cuerpo y mente que permite pacificar los pensamientos y vivir más consciente. Es decir que a través de esta unión de mente y cuerpo se podrán lograr los objetivos que explica Gutiérrez en Accenture para que la persona tenga un mejor rendimiento en su jornada laboral. (Pregunta 6)

Con respecto a la implementación de meditación, mindfulness también se dio con el nacimiento de Truly Human, y con esta idea de comenzar con micro pasos para mejorar la calidad de vida del empleado. Esto contrarresta lo que expone Lippincott (2017), escritor de Harvard Business review, acerca de que el mindfulness no existe, que es una moda corporativa que al utilizarse los líderes corren el riesgo de perder otras oportunidades para desarrollar sus habilidades emocionales esenciales. En su lugar, a los ejecutivos les iría mejor si evaluaran y mejoraran de forma deliberada todas sus competencias de inteligencia emocional. (Surge del campo teórico 2.2 y 2.3).

### **Gerente de Recursos Humanos en IRSA: Ángeles Fernández**

Durante la entrevista a Fernández hemos visto que dentro de la empresa siempre estuvo la idea de implementar Yoga pero nunca se llevó a cabo debido a que era un presupuesto muy alto y una práctica que no se sabía si realmente iba a funcionar. Lo que sí se llevó a cabo fue, dentro de un programa de capacitación de seis semanas, coaching a los líderes de cada área de la empresa (pregunta 2).

Según Fernández esta práctica se realizó, principalmente, para mejorar la comunicación con los equipos que tienen a cargo, tal como explica Carrasco (2016), Coach Ejecutiva en Blc Coaching & Mentoring en el marco teórico (Capítulo 2. 2.3). También comenta que el 80% de las personas que decide irse de una compañía se va por problemas que tiene con su jefe entonces se entiende que si ese jefe puede ser mejor jefe, se va a ir menos gente y la gente que se quede va a trabajar mejor, como se afirma en el marco teórico que la tendencia de las grandes corporaciones en el mundo es invertir en esta herramienta, porque esa decisión es mucho más rentable que reemplazar empleados. (Pregunta 3)

Adicionalmente, explica Fernández, que la compañía del coach en ese proceso, haciendo que se pueda ir manejando y resolviendo de mejor manera los inconvenientes que uno enfrenta en el trabajo, hace que el estrés laboral disminuya, creando, indirectamente, un mejor ambiente laboral gracias a esa reducción de estrés y la mejora en la comunicación, como se especifica en el marco teórico capítulo 1, el estrés laboral se agrava cuando el empleado siente que no consigue apoyo de sus colegas o cuando tienen un control limitado sobre su trabajo por falta de comunicación. (Pregunta 1 y 3)

Con respecto a si hay resistencia o no a la aceptación del coaching en la empresa, Fernández comenta que en su caso particular no tuvieron problemas al respecto ya que en la gestión de recursos humanos creen que si el coaching está dentro de un proceso de Capacitación los empleados toman dicho proceso como una mejora para el futuro, es decir, que recursos humanos los está teniendo en cuenta para que sigan creciendo dentro de la organización, es decir que en este caso, no es como se vio en el marco teórico capítulo 2 en dónde la consultora internacional Tower Watson hace referencia a que todos los cambios en una organización traen resistencia de alguna o muchas personas. (Pregunta 6).

En IRSA, como nos contaba Fernández, los resultados de haber aplicado coaching a los líderes de todas las áreas de la organización se ve reflejado en la encuesta de clima que

realizan a todos los empleados de la empresa. A pesar de que el coaching sólo se hace a los líderes, los resultados indirectamente afectan a todos los empleados de las áreas ya que mejora la comunicación y por ende mejora el ambiente laboral, es decir que, utilizan el mismo método en el que se habla en el capítulo 2, 2.3 avalado por la escuela Europea de coaching.

En el caso de ella particularmente, utilizo el coaching para mejorar las reuniones con su equipo ya que era uno de sus puntos débiles. Lo que nos comentaba es que hoy en día sigue utilizando esos beneficios, por lo tanto, el segundo nivel de este método y el tercero fueron realizados exitosamente (pregunta 4)

En cuanto a las áreas de mejor ambiente laboral y peor ambiente laboral la gerente de recursos humanos de IRSA nos comentaba que en su opinión no tiene que ver con las tareas que se realizan en el área sino con la calidad de líder que esta área cuenta. Esto se basó en la encuesta que hizo Great Place to work en el año 2014 (surge del capítulo 1 1.2) en donde comentaban que el mejor área con ambiente laboral es recursos humanos y la peor es finanza. Cree que una persona que trabaja en finanzas lo hace porque él vio sus capacidades para realizar las tareas que le correspondan y no por eso va a tener un ambiente laboral malo o mayor estrés. Si esta área cuenta con un líder que realiza feedback y que se le pueden preguntar dudas, es decir, que su comunicación es buena, el ambiente laboral va a ser bueno. (Pregunta 5).

### **Gerente General en Fundación Programar: Ignacio Doderó**

Al igual que lo que expone Grandal (2016), Doderó explica que la práctica de yoga en la empresa está pensado para aquellos que crean en el capital humano, los que opinen que sus empleados son vitales para que el negocio prospere y se desarrolle adecuadamente. Esto ayuda a mejorar la calidad de vida de los empleados y que les permitan un mejor desarrollo



profesional dentro de la empresa. (Pregunta 1, Capítulo 2.2)

La implementación fue para cualquier nivel o área de la empresa, con el objetivo de justamente promover la integración y la igualdad. En “Programar”, uno de los valores importantes era el trato de igual a igual, sin importar en qué puestos se encuentren. Esta práctica podía ser un buen ejemplo que respalde este valor en la empresa (Pregunta 2, Capítulo 2.2).

Como resultado de la implementación, lo primero que ha cambiado fue la comunicación. Dodero explica que si bien no tenía métricas predeterminada para evaluar el impacto del yoga en la empresa, el primero cambio observable fue en la comunicación de igual a igual. Se encontró con empleados Junior que conversaban con Dodero (él es Gerente General), sobre temas vinculados al yoga, mientras que antes nunca logró ese tipo de relación. Esta implementación se llevó a cabo hace 5 años, y junto con lo que expone Aguirre (2005), los beneficios están, pero son desconocidos por ser una técnica moderna, recién ahora empiezan a ser valorados y tomados en cuenta para cuidar al personal. Algo fácilmente de observar para Dodero fue el cambio positivo en el ambiente laboral y en el trabajo en equipo, mientras que el nivel de estrés lo considera como el cambio más difícil de identificar. (Pregunta 3 y 4, Capítulo 2.2).

En cuanto a la encuesta de Great Place to Work (2014), Dodero comenta que no coincide con esto. La mejor área laboral es en el que a uno le guste trabajar según él. En su experiencia propia, tuvo un ambiente laboral excelente trabajando en Finanzas, y si en ese momento lo hubiesen cambiado a otra área no le hubiese gustado. (Pregunta 5, Capítulo 1.3).

La implementación se comenzó a llevar a cabo a raíz de una crisis personal de Dodero. Siendo uno de los dueños de la Fundación, tuvo la oportunidad de realizar un cambio en la empresa. Logró cambiar la mentalidad que él trae desde su educación, en donde inculcan que para tener éxito era necesario sacrificio y esfuerzo. En la actualidad, esta visión

de la vida ha cambiado. No todo pasa por los aspectos laboral, hoy en día se le da importancia a mejorar la calidad de vida. En base a esto, Dodero presentó la idea tanto a los otros dueños como a los empleados. Una vez que todos aceptaron, decidieron implementarlo. Esto también ayudó a reducir la resistencia. Si bien es verdad que no todas las personas creen que el yoga funciona, logró mostrar un liderazgo flexible, sin imponer el proceso solo por tener la posibilidad de hacerlo. El otro rasgo muy importante para llevar a cabo el proceso es la necesidad de dinero y de tiempo, dado que las clases ocupaban aproximadamente cuatro horas semanales de la jornada laboral de los empleados que participaban. (Pregunta 1 y 6, Capítulo 1.3).

## **ANÁLISIS DE DOCUMENTO AUDIOVISUAL**

### **Thais Capella (2 de junio del 2016)**

Capella, quien tiene una gran trayectoria en mindfulness, ya ha tratado el tema en grandes universidades estadounidenses y trabaja con equipos y organizaciones, comenta en su charla, que mindfulness es el futuro. Nombra también, que el objetivo tanto de la empresa, el directivo y los empleados es el mismo, prosperar, y para ello se necesita un líder que genere un ambiente laboral seguro y bueno para que el empleado se arriesgue, y si el líder no sabe gestionar, no podrá gestionar a su equipo (capítulo 1. 1.2 del marco teórico). En cuanto equipo dice Capella, los problemas que llevan al trabajo son normalmente interpersonales, Y si se pudiera redirigir esa energía malgastada de los problemas interpersonales, nacería la empresa ideal, aquella en donde tiene un sistema de win.win.win, gana la empresa, la comunidad en donde se encuentra esa empresa y el empleado.

Para poner como ejemplo a una organización que aplica mindfulness. Capella habla de Google. Dicha empresa, como se vio en el capítulo 3 del marco teórico, aplica desde el año 2008 mindfulness en su empresa. Para poder llegar a la conclusión de que es la empresa

en donde mejor se trabaja, por lo cual fue elegida en el año 2013, no es solo por los beneficios en la empresa, por los sueldos en los empleados, etc. sino que también, el reconocimiento mostrado a los empleados y ambiente laboral agradable y con sensación de confianza que genera, con lo cual repercute una vez más en la prosperidad de la empresa.

Hace referencia a las empresas que hoy en día incorporan Mindfulness como Apple, Toyota, Facebook, Nike, etc. vistas sobre el final del Capítulo 2, 2.1 del Marco Teórico.

Con respecto a qué es Mindfulness, dice que no es un estado de trance que te ayuda a desconectarte de la realidad, precisamente es todo lo contrario, lo que queremos es estar en contacto con la experiencia directa, y eso es lo que produce los beneficios, como explica Kabath-Zinn al inicio del Capítulo 2 2.1. También explica que dicho autor nombrado anteriormente fue el fundador del programa mbrc, y los primeros en utilizarlos fueron pacientes con dolores crónicos y que en ocho semanas, que es lo que dura el programa, se veían mejoras realmente notorias (capítulo 2).

También en el capítulo 2, 2.1 se hace referencia a la iniciativa parlamentaria “Mindful nation” realizada por el Reino Unido, dicha iniciativa es nombrada por la Psicóloga ya que el programa fue realizado por el gabinete del Reino Unido, fue tan aceptado por ellos que vieron la posibilidad de mejorar los ámbitos públicos con Mindfulness.

La investigación, continua, de un estudio de Harvard del año 2010 con datos de 15000 personas que pasamos casi el 50% de nuestro tiempo de vigilia pensando en algo que no tiene nada que ver con lo que estamos haciendo, esto se llama mind moment, en español momentos de la mente, y se activa por defecto y es involuntario, no tenemos ningún control sobre esto. No solo eso, otra cualidad de la mente es que funciona en piloto automático y da el ejemplo de que lo más probable toda la gente de la sala que fue en coche no recuerda con exactitud el camino que recorrió para llegar hasta allí. Y dice que la tercera cualidad que hay que tener en cuenta la mente percibe negativamente el estresor y aparece el estrés. El cerebro está

capacitado para detectar situaciones amenazantes (referente al capítulo 1. 1.1 del marco teórico).

Comenta también que beneficio principal es calmar la mente, dice que no podemos tomar ninguna decisión porque tenemos la mente turbia y que mindfulness nos da el beneficio de ver con claridad y nitidez, para poder tomar decisiones adecuadas, como afirma Machado, psicólogo español, en el marco teórico capítulo 2. 2.1

Hace referencia a los resultados de aplicar mindfulness en la empresas, habla de mayor gestión del estrés, mayor claridad mental y por lo tanto, mayor eficiencia en la toma de decisiones, mayor capacidad reflexiva y por lo tanto, aumento de la creatividad e innovación, mayor capacidad de concentración, mayor escucha activa, mayor paciencia, y sobre todo mayor flexibilidad (referente a la afirmación de la sociedad mindfulness y salud capítulo 2. 2.1). Continúa diciendo que todos estos cambios en la empresa está trayendo una nueva forma de liderazgo, con tres tipos de inteligencia. La inteligencia emocional, la inteligencia relacional, que es la que nos une a los demás, que es precisamente esa parte del cerebro que se trabaja con mindfulness, y una inteligencia que se va a oír mucho hablar que es inteligencia atencional.

En cuanto como se implementa mindfulness ella recomienda comenzar con los directivos porque son las personas que más pueden influir en todo el equipo, cursos de ocho clases, dos horas de duración con un día de silencio, que suele ser los sábados, puede realizarse en la propia empresa. (Capítulo 2. 2.1)

Figura 10. Análisis de indicadores

	<b>Sandra Canuti</b> (coach)	<b>Malen López Plantey</b> (coach)	<b>María Gutiérrez</b> (yoga y mind)	<b>Ángeles Fernández</b> (coaching)	<b>Verónica Eggert</b> (yoga)	<b>Ignacio Dodero</b> (yoga)	<b>Andrea Daniela Vega</b> (mind)
--	---------------------------------	---------------------------------------	---	--	----------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------

			fulness)				fulness)
<b>Nivel de estrés</b>	Mejora	Mejora a gran nivel	Mejora a un gran nivel	Mejora mucho	Mejora a gran nivel	Mejora	Mejora a gran nivel
<b>Comunicación</b>	Mejora a gran nivel	Mejora a gran nivel	Mejora	Mejora	Mejora a gran nivel	Mejora a gran nivel	Mejora
<b>Ambiente laboral</b>	Mejora a gran nivel	Mejora a gran nivel	Mejora mucho	Mejora	Mejora a gran nivel	Mejora a gran nivel	Mejora mucho
<b>Trabajo en equipo</b>	Mejora	Mejora a gran nivel	Mejora	Nulo	Mejora a gran nivel	Mejora a gran nivel	Mejora
<b>Resistencia al cambio</b>	Suele haber	Suele haber	Suele haber	Nulo	Suele haber	Nulo	Suele haber

Figura 11. Gráfico de Osgood con dos indicadores

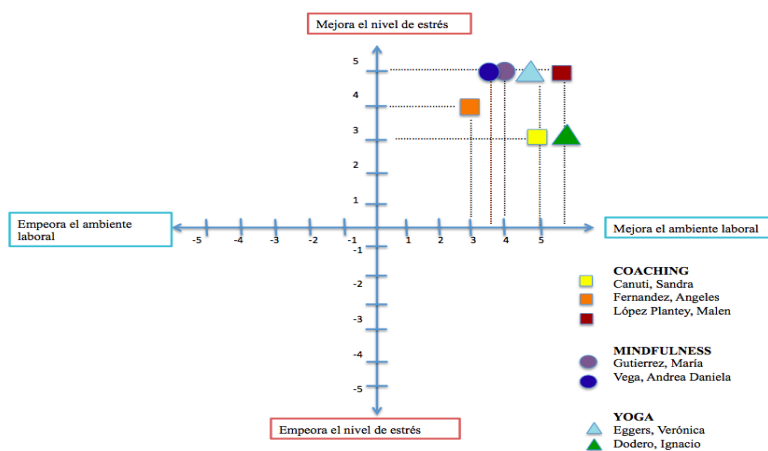
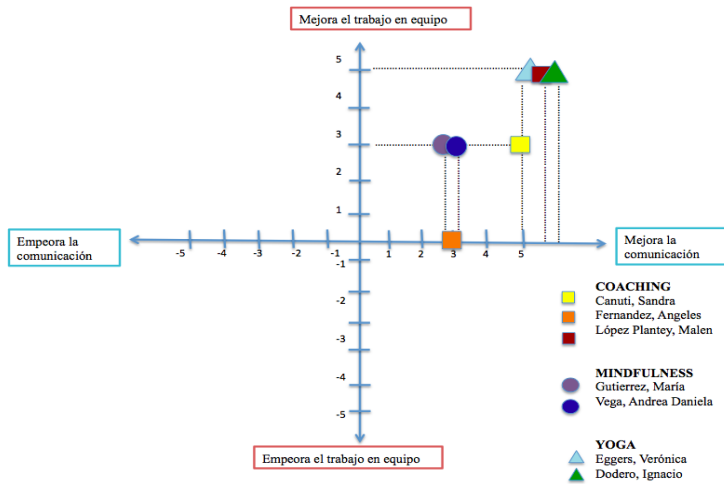


Figura 12. Gráfico de Osgood



De las entrevistas realizadas a expertos y profesionales, hemos podido relacionar el nivel de estrés con el ambiente laboral y por otro lado el trabajo en equipo y la comunicación entre empleados. Hemos concluido que en el contexto general de la aplicación de las tres técnicas, todas logran una mejora para los cuatro indicadores.

## **PARTE V: CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS**

## Conclusión

Como podemos ver en los análisis antes expuestos, se llega a la conclusión de que las técnicas de concentración tienen un impacto directo en la disminución del nivel de estrés y en la mejora del ambiente laboral para las empresas. Podemos afirmar que mejorando las condiciones en las que los empleados trabajan, produce que las empresas obtengan mejores resultados de negocios, porque el bienestar del empleado repercute directamente en el grado de compromiso que adopta con la empresa y en sus niveles de trabajo.

Como explica Canuti, cuando uno trabaja en el bienestar de las personas, se genera visión compartida, trabajo en equipo, mejor comunicación. A través de esta investigación, hemos confirmado que al trabajar con técnicas como coaching, mindfulness o yoga las personas mejoran su bienestar. Como podemos ver en la Figura 10, el proceso de Coaching ayuda notablemente a mejorar el ambiente laboral, ya que por lo analizado, el coach a través del arte de las preguntas, enseña al coachee a trabajar sus rasgos comunicativos y a tener confianza en sí mismo. Además, ayuda a reducir los niveles de estrés, ya que genera una situación en donde el empleado puede superar todos los obstáculos presentes en su vida, con la ayuda del coach. En cuanto a mindfulness, también hay una notable mejora en el ambiente laboral así como en el estrés, porque con Mindfulness, como explica Gutiérrez (2018) Al igual que el yoga, se reducen los niveles de cortisol, una hormona que se libera en respuesta al estrés. El cortisol es necesario para el cuerpo ya que regula y moviliza la energía en situaciones estresantes, mejorando la capacidad de controlarlas.

Además del nivel de estrés y del ambiente laboral, hemos llegado a la conclusión que hay dos importantes indicadores que se ven afectados de manera positiva al implementar cualquier de estas tres técnicas de concentración. Como se observa en la Figura 11, el Yoga, Mindfulness y Coaching contribuyen a generar trabajo en equilibrio y una mejora en el grado

de comunicación entre los empleados. En las entrevistas, tanto expertos como profesionales, concuerdan en que estas técnicas son aplicadas a los altos ejecutivos sin importar área, de manera que genere efecto cascada, y que las buenas prácticas aprendidas del proceso funcionen como ejemplo para el resto de la organización, ya que estos puestos son los que marcan el camino del negocio. Hemos concluido, luego del trabajo de investigación realizado, que yoga y mindfulness generarían aún mayores efectos si se aplicara a toda la empresa debido a que son técnicas que además de mejorar el estrés y el ambiente laboral, logran que haya una nueva forma de comunicación, de llegar al otro descomprimiendo el papel de jefe / empleado.

Por otro lado, al buscar las entrevistas para la investigación, hemos llegado a la conclusión que las empresas que aplican alguna de estas tres técnicas son empresas medianas o multinacionales, en su mayoría. Las pequeñas empresas no cuentan con ninguna de estas prácticas, en parte porque su presupuesto es más acotado y por otra parte, también es consecuencia de que la tendencia de mejorar el bienestar de las personas en el trabajo está comenzado en las grandes empresas, cuyo éxito depende de un gran número de personas. De esta manera, el tiempo y dinero que requiere la aplicación, se justifica considerablemente porque está comprobado que estas técnicas producen un cambio positivo, tanto en el nivel de estrés como en el ambiente laboral.



## Implicancia

La primera implicancia que surge de realizar el trabajo de investigación, es la idea de crear un canal de televisión, en donde permanentemente se explique cómo funcionan estas técnicas. El hecho de que estas técnicas seas nuevas, implica que muchas personas no conozcan lo que son, ni tampoco sus resultados beneficiosos. De esta manera, teniendo una persona que por televisión explique y brinde ejemplos de cómo implementarlas, puede ser el comienzo para expandir esta aplicación a todas las empresas del país que estén interesadas

La segunda implicancia surge de la necesidad de que el gobierno ayude a dar conocimiento a estas técnicas. Dado que Argentina representa el puesto cuatro en el ranking mundial de los países con más estrés y a la vez, un 40% de la población afirma tener un buen ambiente de trabajo, consideramos que una vez que las personas tengan la costumbre de realizar estas técnicas personalmente, podrán considerar su aplicación en el ambiente laboral y así cambiar estas estadísticas. De esta forma, el gobierno de la ciudad puede otorgar clases de yoga y de mindfulness en espacios públicos, como por ejemplo en las estaciones saludables ya existentes. Estas clases podrían realizarse de manera gratuita, todos los días de la semana, en diferentes opciones de horarios, para que sean accesibles a todas las personas. Del mismo modo, el gobierno podría contribuir en la formación profesional de coaching, y ayudar a estos profesionales a adentrarse al ambiente empresarial

## **PARTE VI: ANEXO**

### **Anexo 1. Entrevista a expertos**

#### **Experta externa en coaching: Sandra Canuti**

##### **Pregunta adicional: ¿Nos podrías comentar de qué se trata el coaching?**

Coach de la primera camada de coaches que se han certificado oficialmente en argentina y siempre mi mundo fue trabajar dentro de las organizaciones y ahora afuera. Yo estudié periodismo, me recibí y empecé a estudiar coaching en el 98. En ese momento lo que existía era de alguien que había ido trucho, un desastre, dejaban una huella horrible. Hoy en día también existen aquellas personas que creen saber lo que es coaching y no saben, trabajan de eso y lo hacen mal. Empecé a trabajar en el IRSA, hice toda mi carrera de 20 años como coach interna, contrate también profesionales desde afuera, internamente como coach. Mostré resultados explosivos, programa de liderazgo, programas de reestructuración. Fui el gurú en eso. Ahora trabajo desde afuera.

En esos temas cualquier profesional que venía a trabajar pasaba por mi oficina, a entrevistarlo. El coaching es el arte de conversar entre seres humanos y de observar diferentes mundos como para lograr lo que otra persona quiera lograr, facilitar ese proceso de que el otro pueda lograr los resultados que espera. Trabajando en las relaciones y los resultados. En las relaciones que quiera desarrollar y los resultados que quiera lograr. Para mí es un arte de conversar sobre la grandeza de los resultados que el otro quiera lograr.

##### **2. ¿Hay algún área de la empresa en específico donde lo ejercen? ¿Hay algún nivel de la empresa en específico donde lo ejercen?**

Se implementa para todos para mí. Es como tener un entrenador deportivo, el deportista siempre mejora resultados cuando alguien le muestra cómo está reaccionando, a

medida que te muestran como vos actuando , porque vos no te podés ver en la acción, vos vas mejorando. El coach deportiva mira y distingue que es lo que vos estás haciendo y quien sos vos cuando lo estás haciendo para poder conversar en base a eso. Ayudar a lograr lo que él quiera ya sea mejorar ganar. El coach en una empresa puede trabajar en cualquier nivel ya sea en cargos operativos, en mandos medios (jefaturas, gerencias) o también en comités ejecutivos (en la alta dirección). En cada nivel claro que será diferente porque son diferentes las responsabilidades y puestos de estos grupos.

En cuanto al nivel, es más de alto impacto en los altos ejecutivos. Cuanto más alto esté, mejor, porque impacta en toda la organización. Si las decisiones se toman en los rangos más altos, en los directivos y en los ceos de una empresa, después para comunicar y caer al resto de en una organización es mejor, el tema es ver cómo lo comunican y cómo gestionan sus equipos de trabajo. Entonces, donde se toma las altas decisiones en donde tiene más impacto, y en donde yo recomiendo que se trabaje el proceso de coaching ejecutivo organizacional. De hecho, yo lo trabaja, gestionar una cultura siempre es mejor de arriba. No implica que no lo hayamos trabajado al revés, con mandos medios, y que también traccionan y puedan impactar tanto hacia arriba (jefes), hacía bajo (subordinados) y a sus pares. Pero siempre recomendamos que sea en el comité ejecutivo donde se toman las decisiones.

Recomiendo implementarlo en los altos ejecutivos porque ellos definen la estrategia de la organización, hacia donde van, la visión, la cultura, cómo hacen las cosas, cuáles son los valores. Son los responsables de tomar grandes decisiones que tienen que ver con los indicadores de resultado del negocio. La estrategia y la cultura, cómo las cosas que hacen se relacionan, que equipos de trabajo necesitan para lograr el resultado que quiera lograr. Son los que toman las grandes decisiones del rumbo de una organización

**3. ¿Podría contar si este proceso afecta el ambiente laboral, nivel de estrés, comunicación o trabajo en equipo? ¿Hay algún ejemplo en específico que nos pueda comentar?**

Yo creo, porque lo trabaje, que cuando uno trabaja en el bienestar de las personas, cuando escuchas sus expectativas, cuando alineas sus objetivos dentro de la organización, y escuchas sus inquietudes se genera: visión compartida, trabajo en equipo, mejor comunicación vamos todos juntos en esto, elijo pertenecer en una organización y mejor la calidad de vida de ellos porque se sienten parte del negocio, no es que están afuera. Se enteran por qué y para qué están en la organización.

Se genera orgullo por la empresa, o no: deciden irse pero tienen claro, son protagonistas de sus decisiones, porque son los temas que salen en el proceso de coaching, conversan sobre esos temas, ¿Cómo se toman las decisiones, el liderazgo? ¿Qué queremos? ¿Qué modelo de liderazgo queremos? ¿Autoritario, paternalista, de equipo, colaborativo? Entonces a través de las conversaciones las personas pueden elegir y generan mayor impacto en los resultados. Si vos te sentís mejor y estas mejor donde estás, más comprometida, vas a lograr los resultados, tus niveles de estrés y de incertidumbre vas a poder llevarlos a una conversación que sea productiva y que te impacte en tu vida personas. Que no te vayas a tu casa con esas preocupaciones que no sabes con quién hablar porque tenes un jefe o líder con el cual no puedes hablar, que llega todos los días enojado, que no le importa como dice las cosas, que no se preocupa. Entonces se define el estilo de liderazgo, y te diría que los líderes de una organización son los que transmiten la cultura, de gestionar los equipos de trabajo. Por eso el coach trabaja mucho de manera ejecutiva con los líderes y con los niveles que gestionan equipo de trabajo para impactar positivamente.

Yo doy estrategias de coaching ejecutivos, un curso que se hace en todo Latinoamérica. Entonces mi parte dentro del equipo es siempre dentro de la organización,

porque yo trabaje dentro de la organización. Entonces en general me miran como si yo soy la dura, los otros son coaches externos, tienen un estilo como más humanista, otra forma de conversar y yo en cambio tengo como más esta energía de la empresa. Que es verdad, y estoy cambiándola también porque me ven los independientes que tienen ese lugar.

Las personas que trabajamos dentro de la compañía somos seres humanos, que nos pasan las mismas cosas que a otros. Cuando uno está trabajando pasan estas cosas de las relaciones, el trabajo nada más no es solo lograr la tarea. Por ejemplo, si vos sos un desarrollador de sistema, quien lo va a ejecutar e implementar es una persona, un equipo de trabajo. Entonces si vos no logras convencer, influenciar, ver el valor que agrega este producto a las personas en las tareas de todos los días, no va a tener resultado. Entonces tu trabajo va a tener que ver con para qué haces lo que haces, qué valor agrega al trabajo de las personas, de los equipos, de las áreas, quien sea, dirección. A todos nos pasa lo mismo, todos queremos algo y saber quién nos lo puede dar. No hago esto sin pensar en otras áreas, hacer que mi trabajo tenga relaciones con los otros seres humanos y ver que impacte en los resultados del negocio. Nosotros decimos: decime qué resultado quieres lograr y vas a ver que son directamente proporcionales a las relaciones que tienes hoy. Si quieres cambiar esos resultados a futuro, seguro vas a tener que cambiar esas relaciones, para lograr esos otros resultados que no son los de ahora. Siempre son proporcionales, son las R; R igual a R.

#### **4. ¿Nos podría contar cómo hacen para medir si los resultados que se obtienen son beneficiosos?**

Yo te lo puedo contar de dos maneras: dentro de la organización cuando contrate coachings externos o como coach externo trabajando para una organización. Como coach interna yo hacía coaching organizacional, proyectos de gestión del cambio, reestructuración y cuidaba todos estos aspectos de las personas que están incluidas dentro de los proyectos. Y

contrataba coachings externos como parte de mi equipo para implementar programas de liderazgo, proceso de coaching ejecutivo, o de manera externa también.

Siempre contraté y yo trabajo ahora desde afuera también con un acuerdo de coaching. Una planilla donde con el cliente lo que hacemos es ver sobre qué competencias o habilidades vamos a trabajar, determinar qué es lo que el cliente quiera desarrollar: ¿Quiere trabajar sobre gestionar su equipo de trabajo? ¿Sobre mejorar sus habilidades de liderazgo? ¿Cuáles son las metas, los indicadores de este proceso de coaching ejecutivo? Hacemos procesos de 6, 10, 12 conversaciones de coaching, de aproximadamente una hora o 45 min dependen, pero tiene que ver con el proceso, sobre qué queremos lograr y sobre qué habilidades trabajar. Por ejemplo: relaciones con el jefe, incrementar las ventas, armar un negocio porque es un emprendedor. Entonces vemos que resultado quiere lograr y estos indicadores, que son los más difíciles porque son observables para él y para la organización, y generalmente nos contrata Recursos Humanos, o Desarrollo Organizacional, que son los que se ocupan de ver el área de capacitación. Puede que nos llame el CEO de una empresa, pero si esa empresa tiene un área de Recursos Humanos, generalmente se lo deriva ahí, para que siga la relación. Como en mi caso, que yo contrataba como gestión de la cultura a todo lo que era consultoría para capacitar o coaches ejecutivos, cuando estaba internamente. Porque al ser coach elegía mi equipo y entrevistaba. Ahora al estar fuera también hacemos un acuerdo sobre lo que vamos a trabajar, con qué periodicidad, si será online, si será presencial, si hay una planilla de seguimiento entre sesión y sesión, cómo aporta cada conversación en el proceso general. Porque por ahí la persona me dice mira tengo un problema personal que me está impactando en lograr estos resultados. Y nosotros no le vamos a decir “no no vamos a trabajar hoy con eso”. Vamos a intentar ver si está impactando, conversamos eso para encontrar la manera de que esto pueda lograr valor a los resultados que queremos tener.

Por supuesto, lo que siempre está mirando un coach es la emoción de una persona. Todos los seres humanos somos emocionales, todo lo hacemos a través de un estado de ánimo, entonces aparecen las conversaciones que son confidenciales. Nos comprometemos con la organización a que en el acuerdo tiene que estar claro que los avances del acuerdo se van a ver y notar en el cliente. Pero la conversación en sí y los problemas que se dan, hay una ética profesional la cual tiene que quedar clara de que esos temas no los contamos. A nadie, ni a Recursos Humanos ni a la organización. Nos comprometemos a que el cliente logre superar ese problema pero no podemos contar lo que es confidencial en las conversaciones. Esto tiene que quedar claro para todos, que es lo que podemos y no contar.

Cuando la empresa me contrata, siempre lo que vamos a ver es el acuerdo, que tiene que estar firmado por la organización, por el ejecutivo, por su jefe y por mí. Tiene que estar visible “vamos a trabajar sobre tal habilidades”. ¿Quién le va a contar sobre el avance de los resultados? En parte voy a hacer yo y en otra parte es que mi cliente pueda hablar sobre sus avances, comunicarse con sus jefes. Por ejemplo, si el jefe dice que el cliente tiene que mejorar la comunicación en se equipó y en los cuadros de reemplazo, que no lo está trabajando porque no sabe delegar. Bueno, la idea será ver cuáles van a ser esos indicadores en donde el jefe verá que el cliente estoy avanzando. Por ejemplo termina el proceso y el cliente ya trabajó sobre sus cuadros de reemplazo, ya aprendió a delegar. Los indicadores es lo observable: “ya delegue, ya hice los cuadros, ya tome acciones sobre lo que tengo que desarrollar, sobre un plan de capacitación para aquellos que estén en mi cuadro de reemplazo. O empecé a tener reuniones que antes no tenía con mi equipo o inclusive con mi jefe.” Esto se ve en el proceso, el ejecutivo va implementando durante todo el proceso no solo al finalizar. Puede haber desvíos en el proceso. Por ejemplo, me pasó que me dicen: “bueno me voy de la empresa, me di cuenta que no me gusta. O hubo una reestructuración en la empresa y me cambiaron de jefe”. En estos casos ¿Cómo seguimos? ¿Vamos a seguir hablando de lo

mismo o vamos a hablar de cómo te adaptas al cambio, incluirlo, volver a la organización y conversar? También puede pasar que me contrate política que tiene su proceso de coaching, me contratan aparte y me pagan aparte. No es que me contrató el jefe o el ministro, no. Me paga el individuo para que yo trabaje sobre temas que él necesita mejorar. Entonces, no tengo que chequearlo con nadie. En todo caso, vamos a trabajar juntos. Ahora si a mí me contrata una organización para coachear ejecutivos, puede ser que no estén de acuerdo, se resisten al cambio. Puede ser por imposición o por elección. ¿Cómo se trabaja esto? Bueno, estás en una organización y tiene que haber un paso de comunicación en donde tu jefe te diga para qué es, qué es lo que queremos lograr, cómo va a ser. Siempre yo sugiero que le comunique el jefe si sabe quiere y puede. ¿Por Qué no quiere? Ya empezamos a trabajar con las personas que nos contratan.

No es lo mismo coacher a un ejecutivo que sea para ver su desempeño actual, que para desarrollarse para un nuevo puesto, porque va a tener un crecimiento, porque le ven potencial y talento. Esos son dos procesos de coaching adaptados para cosas diferentes. Una cosa es mejorar estas habilidades y otra cosa es desarrollar estas habilidades. Por ejemplo para ver si estas óptimo para cubrir el reemplazo de esa posición que necesitas. ¿Será una posición fuera del país? ¿En otra área? ¿Dentro del equipo? Son cosas diferentes.

Hay distintos tipos de coaching, está el coaching ontológicos, que hablan más de la filosofía del lenguaje, las emociones, la corporalidad, la coherencia entre lo que dice piensa y hacer. Están abocados en la ontología, es una filosofía.

El coach orientado a lo ejecutivo, que conoce más el lenguaje de la organización y el del ejecutivo, que también están orientados en la acción que quiere lograr. Yo me forme en todo pero depende lo que necesitan y lo que yo siento y sé que al ejecutivo le puede servir. Hay empresas que dicen quiero un coach ontológico otras que no quieren que les hables sobre eso porque no le gusta, que quiere un coach que le sirva para implementar tal cosa, o sea uno



ejecutivo. Hoy en día te piden un coach que esté certificado según ICF (International Coaching Certification) la identidad internacional que está avalada internacionalmente, y tienen que cumplir ciertos requisitos de ética profesional y competencias.

Hay diferentes niveles de coaches, los principiantes, los que son profesionales, los masters coaching.

Hay coaches que les gusta trabajar en PyMes, donde hay mucho para hacer y tercerizan mucho este servicio. A veces no tiene Recursos Humanos, la parte soft, tienen solo la parte administrativa, de liquidación de sueldos y selección de personal. En las pymes hay muchísimo para hacer, más que ahora hablamos de la innovación y las nuevas generaciones que ya no les interesa trabajar como antes, quieren trabajar de otra manera como home office, trabajo por resultados, la parte digital. A la empresa grande que por ahí lo tiene todo, nos suelen contratar para una reestructuración.

Empezar desde que tu empresa es pequeña tiene muchos beneficios. Esto es como empezar tenis sin ningún coach, y hago lo que me parece. No hay nadie que me ayude a distinguir jugar bien o que es lo que me falta hacer para tener mejores resultados, para ser efectivo en lo que hago. Necesitas alguien que te observe. Sin ninguna duda tener un entrenador impacta en los resultados porque tenes a alguien que está mirando y te está facilitando el camino. El que tiene poderes es el emprendedor o el ejecutivo, porque sabe lo que está haciendo, la parte técnica. El coach lo que hace es hacerte preguntas para mostrarte desde donde estás haciendo lo que estás haciendo o quien estás siendo. Y quién elegís ser.

Son preguntas el coaching, es escuchar y estar entrenado para escuchar. Hacer preguntas curiosas, que ayuden a cambiar el observador, expandir el mundo del ejecutivo. También mostrarle algo que estás viendo (ejemplo del cliente diciendo estoy bárbara pero agarrándose la cara) entonces le puedes mostrar eso que hizo.

Quien te valide esto siempre es tu cliente “si tiene sentido”. Puedes usar metáforas, mostrarle lo que estás viendo, lo que yo sugiero no hacer es no decirlo, sino hacerle caso a tu corazón, lo que sentís que te transmite el otro y en donde lo fundamental, en donde lo ves. Con el ejemplo anterior, lo veo con ella agarrándose la cara.

Es la coherencia entre lo que piensa dice y hace, ya sea en ejecutivo, ama de casa, cualquier profesión. Lo que tiene trabajar en el mundo organizacional es que conoce al ejecutivo, que conozca la cultura de trabajar en una empresa. Yo cuando contrató busco a alguien que sepa diagnosticar.

#### **5. Encontramos una encuesta de Great Place to Work (2014) donde dice que la mejor área de trabajo es Recursos Humanos y la peor finanzas. ¿Qué opinas?**

No creo que sea así. Yo trabaje con great place to work muchísimos años, es una de las mejores empresas que mide el ambiente y cultura organizacional. Los contrate un montón de veces porque no solo toma la encuesta que son como cincuenta y pico de preguntas, sino que además se hace el matcheo de las prácticas y de cómo lo ven los colaboradores que trabajan.

No opino eso porque no fue mi experiencia. Por ahí ellos miden más de 10 millones de empleados en el mundo, de mil empresas. Pero yo trabaje en Recursos Humanos y me parece que la gente de esta área tiene mucho para trabajar, mucho para profundizar. Me llevo sorpresas con Recursos Humanos, es como que son los primeros que tienen que hacer el proceso interno para entenderlo, se tiene que cuestionar cómo hace las cosas, las prácticas, como conversó con la gente. Yo he tenido los mejores ambientes para trabajar en legales corporativos, por años y años.

Entonces para mí, hay que trabajar mucho con la gente de Recursos Humanos, no me importaría que Finanzas no trabaje como Recursos Humanos. Si me importaría que Recursos

Humanos no le preste la atención necesaria que le tiene que prestar a sus temas. No ver como los otros hacen, sino hacer, entrenarse ellos también. Antes de dárselo a Finanzas que lo hagan ellos. Yo no puedo hablar de algo que nunca experimenté. Esto es lo que yo pienso, y si por ahí finanzas son más técnicos, más pragmáticos, van a los números, tienen un ambiente difícil y todo pero en general yo creo que si ves por áreas, Recursos Humanos tiene que empezar a trabajar. Y en principio a trabajar en su nombre, los humanos no somos recursos, es ya la connotación, no es inocente como hablamos. Darle la importancia a los seres humanos que es la organización, porque una organización no es ni más ni menos que un conjunto de seres humanos que persiguen un objetivo. Entonces cuanto más coordinen acciones, más rápidos van a llegar a tener esos resultados que son bienestar y calidad. Entonces nada la organización puede hacer si no lo hace con las personas, por mejores sistemas que tengan, así todo los gestionamos los humanos. Hay que poner cabeza pero mucho corazón también a lo que uno hace.

Trabaje en Amex, IRSA, arme un área de atención al cliente, programa de fidelización, proyectos multidisciplinarios de gestión del cambio. Estuve a cargo de toda la parte cultural, siempre como coach interna.

Ahora trabajo formando gente y de forma externa, y trabajo para empresas chicas y grandes inclusive IRSA. Creo que hay mucho para agregar valor, hay que trabajar en la innovación, el mundo va muy rápido y el cambio es constante. El coaching en eso es un facilitador espectacular, súper poderoso, para ayudar a reflexionar. Da un espacio de reflexión que a veces no tenemos, y reflexionar en cómo hacemos lo que hacemos, para que lo hacemos. Para qué voy a decir lo que voy a decir y el impacto que tiene en otros.

Yo quise llevar mindfulness a una de las empresas del grupo. Nunca hice pero estuve en el curso del arte de vivir y me pareció bárbaro, todo lo que es la meditación. Dije “Qué bueno esto para llevarlo y bajar los niveles de estrés”. Pero como les digo, lo hice yo primero,

y eso es lo que le digo a los de Recursos Humanos, hacerlo vos primero que es la mejor manera de vivirlo y transmitirlo cuando te sirve. Pero bueno, también tiene que ver con la cultura y ver si el board ejecutivo quiere bajar los niveles de estrés. Por ahí ellos creen que el estrés es bueno y no quieren reducirlo ni implementarlo. A las organizaciones les lleva su tiempo el cambio, depende de cuán ágiles son para ver si es oportuno el cambio, y cuán ágiles son para tomar las decisiones que te pueden llegar a ayudar si logras detectarlas. Y no, la verdad que hay muchas empresas que les cuesta, porque está esto de “no, perdemos tiempo”. Hay mucho el tema de la vergüenza. Pero bueno, los cambios llevan su tiempo y suele haber mucha resistencia. Ustedes los jóvenes están todo el tiempo pidiendo cambios, son los que nos traccionan a cambiar, los que nos enfocan a decir que este mundo vaya por los cambios y no se quede en lo conservador de antes. Ayudar a coordinar todas las generaciones, como los padres e hijos se comunican y les da felicidad a ambas. No solamente para una organización, sino que te sirve para la vida es una manera de vivir.

## **6. ¿Qué condiciones se tienen que dar para llevar a cabo la implementación?**

Que el empleado sepa del proceso. Tengo una amiga que siempre cuenta la experiencia de que entró una empresa a su oficina y le dijo hola que tal yo voy a ser tu coach. Ella dijo: nadie me avisó, ya empezó mal. El coach se sentó y no le quedó otra. Pero no es lo mismo una persona que ya sabe lo que va a tener.

También puede pasar de sentir que no tienes empatía ni conexión con tu coach. Puedes elegir otro, ¿Por qué no? Puede pasar. Yo elegía qué persona puede ir mejor con este perfil. Si ustedes crecen en una organización y son emprendedoras, ya sabes el impacto que estas nuevas disciplinas como mindfulness, yoga, van a tener en sus negocios. No es lo mismo una persona que viene de otra generación y automáticamente la deshecha y lo niega. Entonces vienen con esto porque ustedes ven los resultados y no se imaginan una empresa sin estas

cosas y pueden medir con indicadores los resultados de hacerlo o no hacerlo. Con indicadores como los de venta. Vos como persona, como profesional tienes que imaginar qué tipo de sueño, desafíos, pasión, comunicación con tu equipo tendrías con estas nuevas prácticas que te conectan. Y con conversaciones donde decís cuáles son tus objetivos, como los vas a comunicar, a quienes, que quieres ser, todo el proceso de coaching. Estos espacios los generamos para tener este tipo de disciplinas que nos expanden a un mundo más creativo de innovación, y a resultado eh., al resultado de negocio, no es lo mismo y está totalmente comprobado. Siempre trabajamos con indicadores. El ROI, invertiste tanto, cómo vas a lograr para recuperar esa inversión que hiciste. En el acuerdo decimos esto que invertiste en el proceso como lo vas a medir, en donde vas a ver el retorno, qué es lo que prometemos y qué es lo que no. Muchas veces el coach dice nosotros no prometemos nada porque depende de la otra personas... nadie va a comprar algo si no sabe qué es lo que va a comprar. Vos tenes que hacer promesas como profesional, a que te comprometes, como son esas promesas, sus indicadores del retorno. Mínimamente que el profesional se dé cuenta si esta para la posición, si no, si lo mejoro en tal cosa. Una sola pregunta te puede cambiar el mundo y el rumbo del negocio cuando estas coacheando.

Si la empresa a la que le estás haciendo coaching decide irse de la empresa lo que corresponde es que la persona que nos está diciendo esto pueda diseñar su conversación para avisarle a su jefe o a la organización de su deseo de irse. No nosotros, sino ellos. Es decir, no seguir la conversación como si nada. Ayudarlo a que lo comunique, ver porque tomo esas decisiones y que lo pueda decir. Y trabajar en base a porque tomo esa decisiones y que este seguro. Es un mundo divino. Esto impacta en el mundo, ayudar a personas que están felices y sean todavía más felices. Es una semillita que se aporta y puede hacer un mundo mejor.

**Experta en yoga y Directora General de STS (Sistema de Trabajo Saludable): Verónica Eggers**

Yo estoy acá en un colegio así que puede ser que me mueva y que escuches muchos sonidos y ruidos. Bueno, yoga es una de las técnicas más que hacemos, este... Pero como a los fines de la cuestión es lo mismo. Desde el año 2001 arme un proyecto que se llama sistema de trabajo saludable que tiene que ver con el bienestar de la gente dentro del ámbito laboral. Yo lo armé desde los lineamientos de eutonía porque considere que la eutonía tiene mucha más flexibilidad en cuanto a... por ejemplo que no necesito un espacio especial, no necesita ropa especial, puedes hacerlo en un rato. Entonces, es muy adaptable y se lo puede hacer a todo el mundo sin tener el riesgo de lastimarse el cuello, la cintura o lo que sea. Entonces lo armé de los lineamientos de eutonía. Hay gente que quiere yoga entonces alterno muchas veces las técnicas para que la gente tenga de todo un poco porque digamos la eutonía es bárbara para alinear el cuerpo pero después hay otras cosas que te dan otras cosas entonces por eso es que hago una alternancia de técnicas; la eutonía y yoga son de las técnicas que están digamos más tenidas en cuenta para el tema de la prevención de estrés. Hay gente que hace algunos ejercicios con el tema de sacarse de encima el estrés y demás como gimnasia más exigente o deportes de alto rendimiento o esas cosas por el estilo que sienten que así descargan. En realidad está comprobado que eso te genera más exigencia y no te libera del estrés. Entonces, hay estudios que dicen que la eutonía y el yoga si te pueden ayudar.

**1. ¿Por qué han decidido implementar esto en la empresa?**

En STS aspiramos a mejorar la calidad de vida de las personas en el lugar donde más tiempo pasan: el trabajo. A partir de nuestra técnica basada en eutonía, yoga y otras

disciplinas, practicamos ejercicios que ayudan a liberar tensiones y adoptar posturas saludables, previniendo molestias que son frecuentes en los ámbitos laborales. Esto se refleja en un clima de trabajo más agradable y optimiza el rendimiento personal.

Algunos de los beneficios para la empresa son que al disminuir el estrés incrementa la creatividad y el rendimiento laboral, fortalece la autoconfianza y los sentimientos positivos. Mejora el ambiente laboral generando un espacio donde las personas se vinculan desde un lugar diferente, alegre y saludable.

## **2. ¿Hay algún área de la empresa en específico donde lo ejercen? ¿Hay algún nivel de la empresa en específico donde lo ejercen?**

Mira, habitualmente la empresa lo que sucede es que detecta cuál es el sector que más lo necesita. Por lo general, las empresas no lo hacen para todo el mundo salvo que sea una empresa chica una empresa de 50 persona, 40 personas a una cosa así. Ahí sí lo hacen para todos, pero cuando la empresa es muy grande por lo general lo piden para un sector: para el sector que lo necesite más. Yo empecé trabajando para un banco en el año del corralito financiero en el 2001. Entonces ahí había un problema concreto con los empleados bancarios y entonces aplicó ahí para todos pero era un momento como de riesgo. Intentamos inventar estrategias para poder abarcar a todas las sucursales del banco. Yo suelo organizar la estrategia junto con la empresa por lo general. Después, por ejemplo otra empresa que me contrató es una empresa internacional también que me contrató para el sector de ayuda interna. Como era una empresa Internacional, los empleados que más presión recibían era la gente de sistemas que estaba a cargo de que funcionen todas las computadoras y responder todas las dudas de cualquier parte del mundo. Entonces la gente quedaba muy a la vista por si se mandaban algún error o alguna cosa por el estilo, quedaban muy expuestas y la verdad que

cuando empecé a trabajar en esa empresa eran 45 personas en ese sector y había 3 con cuello ortopédico. Al mes ya no había nadie más con cuello ortopédico y los 6 años que yo estuve nunca más pasó eso. Después hice capacitaciones y clases en muchos lugares, pero te digo lo más significativos. En telefónica, por ejemplo estamos con los call centers. Viste que los call center tienen una legislación menor en cantidad de horas y por ejemplo en telefónica se ocupan de que los chicos están bien entonces tienen una vez por semana una clase de 20 minutos conmigo de eutonía. En otra provincia dan clase de yoga o en otra ciudad tienen de elongación, así depende de las sedes y han tenido distintos profesores. Pero bueno la idea es que los chicos necesitan (digo chicos porque por lo general son jóvenes Pero hay de todas las edades) tener un cable a tierra un momento de contención de relajar de encontrar recursos para estar bien.

**3. ¿Podría contar si este proceso afecta el ambiente laboral, nivel de estrés, comunicación o trabajo en equipo? ¿Hay algún ejemplo en específico que nos pueda comentar?**

Claro que sí, las actividades grupales de por sí generan un cambio en los vínculos, una forma de conocerse a través de otra forma. Estar en el trabajo en una actividad grupal siempre es terapéutica si está bien dada, la gente puede compartir no sólo momentos sino algo que pasó. Entonces eso lo transforma en algo agradable para esa persona.

El objetivo es que la gente esté bien y que esté bien en todo sentido porque la persona es una unidad psicofísica digamos, la persona cuando uno habla de hacer una técnica de trabajo corporal no está hablando solamente de sacar las tensiones musculares sino que las tensiones musculares están, digamos, acorde a cómo está la persona mental y emocionalmente. Entonces el cuerpo es un área de la conducta, otra área de la conducta es la mente y otra área la conducta son los vínculos. Entonces vos puedes trabajar y afectar a las otras dos de cualquiera de las 3, entonces la propuesta justamente de trabajar con una técnica



como yoga es lograr el bienestar completo de la persona. Entonces cuando una persona está bien y empieza a identificar los factores de mayor tensión y de ser más consciente de sí mismo, mejora la calidad de vida y mejora también notablemente la creatividad, la capacidad de producción. Entonces reducir el estrés implica que las personas se pueden llevar mejor entre ellas, y consigo mismo, implica que la gente tiene más capacidad de trabajo, que tienen más alegría para hacer las cosas, más capacidad de respuesta. Surgen respuestas más creativas digamos que cuando uno está bajo presión en donde todo se complica. Por eso nuestra propuesta es mucho más integral

#### **4. ¿Nos podría contar cómo hacen para medir si los resultados que se obtienen son beneficiosos?**

Mira yo tengo encuestas de calidad pero la empresa por lo general hacen sus propias encuestas de calidad. El otro día casualmente me comentaron que me adoraban y que en las encuestas tengo un 95% de satisfacción, digamos es algo que es muy alto, Muy bueno. Después hay una cuestión, que cuando empecé a trabajar en otra empresa también dijeron que lo primero que sintieron que cambió fue el ambiente laboral trabajo y también te vas dando cuenta con la alegría que te esperan para realizar la actividad- Yo llego a un lugar y dicen “ay qué suerte que es martes”. También estuvimos trabajando en IRSA para la gente que hace atención al público. Cuando suben el precio de las tarifas, recibieron y reciben mucho maltrato por parte de los usuarios y bueno ahí las chicas me decían: “mira yo los martes y jueves vengo acá de otra manera trabajar porque sé que tenemos una clase con vos” Entonces se podría decir que por un lado hay algo fácilmente comprobable que es cuando vos le preguntas a los empleados: “¿te sirve? ¿Te gusta? Después hay otros factores como ver cuánta gente se involucra en la actividad dentro de la empresa, hay gente que es más tímida, hay gente que tiene miedo de ir a la actividad y que el jefe la mire mal por más de que él haya

sido el que decidió implementar la actividad. Hay otros factores, que de acuerdo a la permanencia de la actividad se van evolucionando y se va agregando gente los grupos Es cuestión a darle un poco de tiempo a los talleres para ver cómo funcionan.

### **5. Encontramos una encuesta de Great Place to Work (2014) donde dice que la mejor área de trabajo es Recursos Humanos y la peor finanzas. ¿Qué opinas?**

Puede ser que eso sea cierto lo que pasa es que están dejando afuera atención al público. Creo que las encuestas de mayor estrés son los que tienen que ver con atención al público. Burn out es cuando llega un niño al hospital público y en el hospital el médico que lo atiende en la guardia le falta el equipamiento para tratar al niño y el nene se muere porque no anda el equipo. Esas cosas así son las que queman al profesional. Entonces, por ejemplo cuando hay una empresa que en los últimos años las tarifas se incrementaron 1000 por ciento y la gente viene llorando porque no las pueden pagar y pidiendo que no se las cortan por favor, la persona que atiende a esta señora mayor llorando y no la puede ayudar a resolver el problema, por más que trate de ayudarlo y haga todo lo que esté a su alcance también activa el auto. Entonces el mayor estrés siempre va a tener que ver con el conflicto de la persona en atención al público, con el cliente. Hay gente por ejemplo que atiende al público cara a cara y hay otros que atienden por teléfono. Cada uno dice que es peor lo que él hace, porque en el que hace atención cara a cara dice que su trabajo es más estresante por lidiar personalmente con el público. En cambio los que atienden por teléfono dicen que es problemático tener por teléfono porque te pueden decir cualquier cosa total no te tienen enfrente Entonces digamos creo que lo más fuerte en estrés es el área que está en contacto con la gente. Después dentro de los ámbitos administrativos de una empresa, coincido que en recursos humanos debes tener más creatividad para realizar programas proyectos para el bienestar de la gente mientras

que en finanzas lo que te tiene que salir bien son los números, y una presión ahí hay en tiempo, en cifras y lo hace es más difícil.

**6. ¿Qué condiciones se tienen que dar para llevar a cabo la implementación? ¿Hay alguna resistencia?**

Nos adaptamos a las necesidades y posibilidades de cada empresa. Observamos al personal en sus tareas para ofrecer soluciones personalizadas y así creamos una propuesta adaptada a sus requerimientos. En los tiempos y espacios disponibles los empleados desarrollan la actividad garantizando el máximo de participación y provecho de la misma. Porque no hay nada mejor que encontrar en el trabajo un montón de cosas que uno estaba buscando afuera. Por lo general la empresa lo contrata una vez por semana en otras que en este momento están haciendo el re contrato voy dos veces por semana cada clase dura 20 minutos o media hora. En ningún lugar le imponen al empleado que forma parte de la actividad. Siempre es una elección de ellas mismas. Si lo que puede pasar es pasar lista para la actividad. Entonces si la persona no está en la actividad y se fue a fumar un pucho a la puerta no es lo mismo. Lo importante es que a la persona que se le da y se le regala a la actividad la persona lo aproveché pero el que no quiere se queda trabajando pero el que si quiere tiene que estar registrado que estuvo en la clase.

Creo que todo el mundo tiene distinta aceptación de su cuerpo y no todo el mundo tiene ganas de sentir lo que es sentir su propio cuerpo porque no todo el mundo está a gusto. Estas actividades implican trabajar con el cuerpo, es decir tiene que ver con sentirte cómoda con tu cuerpo entonces vos vas a una clase en la cual parte de la clase significa registrar tu cuerpo puede ser que no tengas ganas de ir. También pasa que la gente no le gusta ponerse

delante de sus compañeros o que no les resulte cómodo estar tirados en el piso con los compañeros de trabajo. Es decir, eso pasa por algunas personas, pero la verdad es que yo creo que cada vez más es una práctica que es bastante corriente, no tanto como podría ser porque lo ideal es que todo el mundo del trabajo tuviera espacio de cuidado. Yo creo personalmente que si fuera una política de estado, tendrían mucho más controlada la población, tendrían mucho más controlados los gastos de ausentismo, de Medicina laboral de un montón de cosas porque estás logrando apoyar a la gente en el trabajo. La gente que trabaja es un porcentaje muy importante en el país, si vos atendés en el trabajo su salud a partir de estas cosas, yo creo que el país ganaría mucho en general.

### **Experta en coaching: Malen López Plantey**

Soy de recursos humanos y también hago coaching para las empresas, soy coach ontológica profesional, entonces desde los dos lugares trabajo ya sea con empresas, emprendedores y personas en particular. Yo tengo una consultora que le presta servicios a la empresa.

### **2. ¿Hay algún área de la empresa en específico donde lo ejercen? ¿Hay algún nivel de la empresa en específico donde lo ejercen?**

Si, en mandos medios. En verdad es para todos, pero la mayor demanda que hay ahora es de mandos medios y esto se da por la falta de Liderazgo, por la falta de comunicación. Falta de herramientas de Liderazgo, falta de herramientas de comunicación, de suponer que el otro por estar en donde está tiene que hacer lo que tiene que hacer. Hay gente que llega a esos puestos Pero no por méritos de capacitaciones sino por méritos de antigüedad, entonces por ahí pasa en muchas empresas de servicios por ejemplo, que la gente que está en los mandos medios no tiene las herramientas para poder estar ocupando su lugar. Cuando vos tenés una reunión... muchas veces se pide tener una reunión normal para poder observar cómo se

comunican y la respuesta de los otros, acordate que cuando nosotros hablamos de comunicación no hablamos sólo de la comunicación verbal sino de la comunicación no verbal, y por sobre todas las cosas de la paralingüística que es el tono de voz, es lo que le da sentido a lo que uno dice. No es lo mismo que yo te diga: “Sofi ponete las pilas...” A que yo te diga: “Sofi ponete las pilas!!!!” Aunque gramaticalmente está coincidiendo exactamente una oración con la otra el sentido de lo que se está diciendo en una no es el mismo sentido de lo que se está diciendo en la otra entonces las primeras reuniones nosotros estamos en observadores y generalmente trabajamos en dupla o en tríos para poder ser observadores de todo el panorama en general. Entonces observamos cómo son las reuniones, cómo es la comunicación si las comunicaciones son completas o no son completas, si se da lugar a la conversación de otros, si hay coherencia o incoherencia discursiva. Porque también nos ha pasado que hay empresas que nos dicen que ellos trabajan en equipo, que les gusta que la gente participen, que sean parte del equipo y cuando viene uno con una idea lo sacan volando y una dice “Bueno pero cómo, si a él le importaba mis ideas y ahora que vengo con una me sacan volando.” A veces sucede porque genera una amenaza para el líder, no vaya a ser que uno debajo de él tenga ideas mejores. Entonces estas incoherencias discursivas hacen que todo lo que se diga, todo absolutamente todo, lo que la persona que está ocupando este cargo diga, sea tomado con pinzas... porque es incoherente lo que dice con lo que hace. Esto hace que se aumenten la frustración, las desmotivaciones, la frustración para los mandos medios claro, aumenta la pérdida de la confianza, de la coherencia, también se ponen en duda las competencias; es todo una cadena de errores en la comunicación.

Nosotros como seres humanos somos seres lingüísticos, todo pasa por el lenguaje, de hecho tu nombre es una palabra. Lo que vos sos es la suma de todo lo que han dicho que vos sos más lo que crees que vos sos y todo eso son palabras inclusivas las decisiones que tomamos pasan por el lenguaje. Es por esto que es muy importante el camino desde cómo

decimos lo que queremos decir, ya que nos va a asegurar que el otro le entienda de la manera que nosotros queremos para garantizar que lo que dije es lo que realmente quise decir y que lo que el otro entendió tiene que ver con lo que yo quise decir. Esto genera que esté libre de malos juicios, que esté libre de los chimentos en los pasillos. Te libera de muchos aspectos que ayudan a que se estropee la comunicación. Entonces con el coaching no podemos asegurar que el otro cumpla al 100% los objetivos. Lo que sí puedes asegurar es que los vas a acompañar para que ellos cumplan sus objetivos, pero depende de ellos no de mí. ¿Se entiende? porque si no sos un parcheador de situaciones y las situaciones no las vivís vos. Nosotros vamos y venimos, entramos y salimos.. Por ahí estamos tres meses con una empresa, por ahí son 3 encuentros y nada más. O sea, no vivimos en la cotidianidad de las empresas, con los que sí más estoy son con los emprendedores porque se necesita un acompañamiento diferente. A eso súmale que las empresas y cada uno de los que están las empresas laburan, y sus objetivos tienen que ver con los objetivos de los otros. Si vos tenés un objetivo de venta objetivo a cumplir también va a ser en beneficio de otra persona. Entonces si no está bien en claro cuál es mi rol en la empresa y no está bien en claro qué es lo que el otro pretende de mí, el contrato psicológico se rompe muy fácil y una vez que el contrato psicológico se rompe, se puede reparar pero va a seguir siempre la grieta. Acordarte que el contrato psicológico es toda la suma de las expectativas que hay desde el inicio de las relaciones laborales (o sea desde que dejás el currículum hasta que se incrementa cuando te llaman para la entrevista y te contratan). Lo mismo pasa desde con las empresas, las expectativas que tienen en función de las personas que van con tratan, sobre todo en la fase de selección de los candidatos, cuando vos elegís un currículum que reúne las condiciones en función a la necesidad de cubrir ese puesto. Entonces cuando se usa el yoga o el mindfulness o el coaching como herramienta comunicacional los tres tienen que ver con beneficios sociales. El coaching tiene que ver con la comunicación con mejorar todas las relaciones

comunicacionales fortalecer los equipos de trabajo uno es a nivel individual y los otros son a niveles individuales y grupales.

### **3. ¿Podría contar si este proceso afecta el ambiente laboral, nivel de estrés, comunicación o trabajo en equipo?**

Sí, claramente afecta mucho a la comunicación dentro de la empresa. Yo no creo que sean cosas separadas. Creo que está todo interrelacionado tiene que ver con que las cosas que se dicen son consistentes, se va haciendo como efecto dominó como fichitas. Nosotros vamos trabajando desde lo comunicacional y lo relacional en paralelo para evitar distorsiones, para evitar malos entendidos, para evitar juicios, para que empecemos a hacer una escucha activa y chequear que lo que el otro me dijo lo que yo entendí. Al mejorar la comunicación se mejora el ambiente laboral y al mejorar el ambiente laboral se fortalecen los equipos de trabajo y se potencian las relaciones, la comunicación.

Nosotros como seres humanos somos seres lingüísticos, todo pasa por el lenguaje, de hecho tu nombre es una palabra. Lo que vos sos es la suma de todo lo que han dicho que vos sos más lo que crees que vos sos y todo eso son palabras inclusivas las decisiones que tomamos pasan por el lenguaje. Es por esto que es muy importante el camino desde cómo decimos lo que queremos decir, ya que nos va a asegurar que el otro le entienda de la manera que nosotros queremos para garantizar que lo que dije es lo que realmente quise decir y que lo que el otro entendió tiene que ver con lo que yo quise decir. Esto genera que esté libre de malos juicios, que esté libre de los chimentos en los pasillos. Te libera de muchos aspectos que ayudan a que se estropee la comunicación.

Como te dije antes, es todo un conjunto, no son cosas que están separadas, están interrelacionadas y aparte al ser nosotros seres lingüísticos la comunicación es inherente a nosotros. Si vos entras a un lugar y saludas y nadie te saluda ya empiezan las conversaciones internas que piensas “qué mala onda que es la gente”. Pero a veces que esa persona no está ni enojada ni es mala onda, sino que simplemente no te escucho o está concentrada en otras cosas. Lo ideal es no quedarnos con esa idea porque si lo hacemos nos empezamos a maquinar y somos especialistas en hacer películas que por ahí no lo son es más fácil volver y decir “¿Hola, que tal como estás?” “Ay perdón no te vi estaba tan concentrada en esto que no te vi” listo, se terminó. Esa falta de comunicación es directamente proporcional con el ambiente laboral, entonces lo que hace coaching en este caso es generar espacios donde la gente pueda decir siempre con respeto y empezar a conocerse desde otros lugares. También es por esto que el coaching no es obligación si el otro no tiene ganas de hacer coaching a no ser que sea una baja de línea no se debe hacer cuando nosotros explicamos y particularmente yo que soy muy intensa por el tema expliqué que esto no es una evaluación de desempeño y ahí aflojar un montón donde vos explicas que acá no se va a emitir un juicio y que lo que se dice queda ahí y que los informes que tengo que hacer para presentar al directorio de lo que yo trabajo nunca digo lo que se habla personalmente con la persona. De hecho, hay veces que cuando trabaja de forma individual no se animan a ir se tienen miedo y en esos encuentros personales se trabaja la reinserción laboral en otros lugares Pero eso no lo puedes escribir en un informe. No somos chivos expiatorios y eso tiene que quedar bien en claro. Hay que empezar con la confidencialidad y la coherencia discursiva, donde el otro sienta que nosotros rompimos con ese principio de confiabilidad, olvidate que no se prenden en nada más y una vez que pasan por la era del coaching se hace coaching dependientes. “Tengo ganas con mi esposo de ir a hacer un viaje ¿Nos ayudas con una herramienta de planificación?” “Tengo una entrevista laboral nueva y no sé cómo presentarme” empiezan a ser coach independientes



todo tiene que ver con el comunicación. Esto de ser facilitadores de cambio tiene que ver con dar herramientas de los otros para que puedan reconocer y gestionar sus habilidades y para que puedan conocer y gestionar los efectos de lo que dice y de lo que nos dicen.

#### **4. ¿Nos podría contar cómo hacen para medir si los resultados que se obtienen son beneficiosos?**

Bueno, para medirlo, lo medimos en función a los dichos de los otros, es decir, vos me decís mira, nosotros queremos generar el cumplimiento de este objetivo para para marzo del 2019, entonces hacemos todas herramientas que le permita a ese cliente llegar a tiempo al cumplimiento de los objetivos. Ese caso es un caso medible, porque es cumplimiento de objetivos, ahora, no nos llaman solo para cosas que se puedan medir cuantitativamente, por ahí nos llaman para mejorar las relaciones interpersonales, entonces con una encuesta de ambiente laboral que hagan las empresas nosotros evaluamos los resultados. Es como en las capacitaciones, en donde se mide en función a cuanto aprendió o pudo aplicar el que realizo la capacitación en su puesto de trabajo, no se mide en cuanto sabe o no el capacitado. Entonces acá es lo mismo, cuanto pudo ser perdurable en el tiempo las relaciones, si hubo o no conflictos, eso también es un indicador que nos permite medir, si disminuyo el ausentismo, si disminuyo la carpetas médicas, si hay aumento de productividad, son todos indicadores que nos sirve ver a nosotros si hubo o no cambio, Porque si hubo mal ambiente laboral aumenta significativamente el ausentismo, la rotación del personal, la desmotivación y las carpetas médicas, inclusive los accidentes laborales.

Entonces si se disminuyen estos indicadores significa que se han mejorado las relaciones laborales, las relaciones interpersonales. Pero esto es medible al tiempo no hay inmediatamente cuando nosotros estamos.

Hacemos un análisis de la situación actual, después hacemos una entrevista con los de Recursos Humanos, en donde ellos nos plantean la situación y la detección de necesidades Pero esto puede o no coincidir con la situación real de lo que está pasando por ejemplo me pasó en una empresa había muchísima rotación de personal entonces recursos humanos junto con el directorio tenían la concepción o el juicio de que la rotación de personal tenía que ver con que eran todos unos vagos. Cuando empezamos a hablar y empiezo a hacer la observación nadie tenía ni idea qué era lo que tenía que hacer y cada vez que han intentado de hacer una tarea, venía otro y les decía que no tenían que hacerlo porque no era parte de su trabajo. Entonces no había nada que pudieran hacer. Esto está bueno el primer día cuando uno dice me están pagando muchísimo por no hacer nada, pero a la vez que van pasando los días y uno se siente inútil “estoy 11 horas acá me siento un inútil, por más que me paguen una fortuna prefiere a trabajar otro lado”. Entonces la desmotivación y rotación de personal tenía que ver con no tener claro cuáles eran los objetivos y ni hablar cuál es el faro de la organización que visión misión y valores y no tener en claro a dónde va ese barco difícilmente sabrás A dónde llegar. Muchas veces el cumplimiento del objetivo que dice la empresa no sea el objetivo real.

##### **5. Encontramos una encuesta de Great Place to Work (2014) donde dice que la mejor área de trabajo es Recursos Humanos y la peor Finanzas. ¿Qué opinas?**

Yo no creo que hay mejores o peores áreas, yo creo y esto es mío eh, recursos humanos es el área más social y humana del resto de la empresa, porque justamente el recurso que tiene que administrar es el recurso humano. Al ser el recurso humano lo más importante de la empresa, es importante en todas las áreas no solamente en recursos humanos. Recursos humanos es más que administración de personal, tiene que ver con las relaciones, con lo comunicacional, con la motivación, con el liderazgo, con el conocer a las

personas y el cómo hagamos ese reconocimiento y la gestión del recurso humano es lo que va a marcar la diferencia con el resto, pero es el área más humana no sé si la mejor porque justamente considero que todas las tareas mientras haya humanos son las mejores sino sería muy egocéntrico y muy egoísta.

## **6. ¿Qué condiciones se tienen que dar para llevar a cabo la implementación?**

Para mí, la condición que se tiene que dar para llevar a cabo la implementación es que la persona sepa y esté de acuerdo con el proceso de coaching. Generalmente hay desconocimiento de lo que se trata o se tiene la falsa idea de que es una evaluación de desempeño en cubierta o es un psicólogo que va a ir a leer las mentes casi telepáticamente, cuando en realidad no. Entonces cuando son las primeras veces, por lo menos así trabajo, yo la primera vez se hace una reunión informativa, se cuenta yo utilizo mucho los juegos, las dinámicas, intentó ponerlos a jugar y ellos van pasando por diferentes etapas hasta que se olvidan que estoy yo y son niños jugando. Cuando llegan a esa instancia de que son niños jugando y son 100 por 100 ellos para mí es un golazo, porque puedo ver cómo se desarrollan en el sentido de lo comunicacional, quienes tienen lugar para hablar y quiénes no, puedo ver quién está ocupando el rol de líder positivo o líder negativo puedo ver si hay líderes natos o líderes impuestos. Acordarte que el líder no ocupa cargo, es una habilidad individual. Es el momento cuando me pongo en estado observador porque ya han bajado sus barreras. Entonces no les importa si estoy o no estoy porque ya no lo sienten como una amenaza. Después en la segunda o tercer reunión me pongo a generar situaciones para ser facilitador del cambio modificamos algunas cuestiones que se considera y que haya que modificar damos herramientas de comunicación se genera debate pero desde el punto de vista de debate y no hay pelea por una cuestión personal. Las personas logran poner en palabras lo que

sienten y lo que piensan sin tener represalias o miedo a que vaya a tener algún impacto sobre mi persona.

**Experta en mindfulness: Andrea Daniela Vega**

Bueno, yo soy instructora de mindfulness desde el 2005. Comencé primero a darlo de forma personal, y luego en empresas. Hoy en día son muchas las empresas que me contactan para que vaya a dar clases. Tengo un equipo y juntos formamos “Andrea Daniela Vega SRL”.

**2. ¿Hay algún área de la empresa en específico donde lo ejercen? ¿Hay algún nivel de la empresa en específico donde lo ejercen?**

Emm no sé si te podría decir que hay algún área en particular porque la verdad es que el mindfulness es para todos. En cuanto a nivel jerárquico si te podría decir que en general me contratan para niveles bajos, no altos, pero es un programa que puede estar dirigido a cualquier nivel de la empresa. Normalmente me sucede que quienes nos contratan, que en general son de recursos humanos, en las grandes empresas, o los directivos cuando esa área en particular no existe, que lo que buscan es ver cambios en los empleados con rapidez, son muy pocos los que realmente se preocupan por el bienestar del empleado.

**3. ¿Podría contar si este proceso afecta el ambiente laboral, nivel de estrés, comunicación o trabajo en equipo?**

Claro que sí, claro que sí. Mindfulness es atención plena. Tener conciencia del presente, de lo que nos rodea. Una persona aprende a tener conciencia plena, aprende también a valorar los vínculos, a valorar las conversaciones, a prestar atención en el sentido de poder estar más enfocados en lo que uno hace. Uno con el mindfulness se aprende a priorizar mejor, saber trabajar mejor bajo presión, ganar claridad mental y foco para la correcta toma de decisiones, aprender a escucharse mejor y escuchar mejor a los demás, entonces esto mejora el ambiente laboral y se le da lugar a la innovación y la creatividad. Uno puede ayudar a mejorar la habilidad para gestionar el estrés y trabajar las emociones con la meditación. Se logra un sentimiento de amabilidad con los otros, entonces los trabajos en equipos se vuelven más fuertes que nunca. ¿Se entiende? Con el mindfulness podemos aprender a ser conscientes de cómo nos movemos, cómo nos sentimos (no solo con el cuerpo sino también con nuestras emociones), y cómo respondemos, reaccionamos a cada momento de la vida. Esta cualidad de conciencia digamos que es la base de toda vida creativa...nos permite ser honestos, pragmáticos, despiertos, valientes, y vivir con otro tipo de sentido, es un sentido profundo de iniciativa y de energía. Te puedo decir que aproximadamente se reduce un 75% los días de ausentismos por nivel de estrés o preocupaciones.

El programa MBSR de 8 semanas de reducción de estrés tiene un efecto totalmente comprobado científicamente. No sé si ustedes lo conocen o están al tanto, se creó en 1979 Jon Kabat-Zinn.. Entonces son 8 sesiones, una por semana de 2 horas y media cada una, más un día de práctica intensiva que se hace en sábado o domingo. Está validada científicamente, es reconocida por muchísimas instituciones de salud y universidades de muchos países.

**4. ¿Nos podría contar cómo hacen para medir si los resultados que se obtienen son beneficiosos?**

No hay una métrica exacta para medir los resultados. Lo que sí se puede observar es en el cambio de actitud, de manejarse dentro de la empresa de una persona. Cuando nos contratan no es que nosotros garantizamos que los resultados van a ser estos estos y estos, no... Porque eso también depende de las personas, del compromiso real que ellos le pongan a la práctica. La práctica tiene que ser algo diario, por ocho semanas seguidas. Entonces, como te contaba con el mindfulness lo que uno logra es llevar a la mente a un estado de calma, entonces se le brinda un espacio a las ideas nuevas ayuda a que las nuevas ideas tengan más espacio en la actividad mental. No solo eso, ayuda mucho a evitar enfermedades, como presión arterial, irritaciones, insomnio, incapacidad de relajación y que se evite todo eso a su vez hace que el empleado se sienta mejor consigo mismo y con su entorno, se evita mucho la pérdida del capital humano.

Entonces ayuda a sacar las emociones negativas de adentro, incluso algunas que no somos conscientes que estamos teniendo, todo lo que tenga que ver con las preocupaciones, con problemas sin resolver que tengamos en la mente. ¿Entendes? Es fácil, pensalo de esta manera. Si uno tiene en la mente ocupado, todo el espacio ocupado de preocupaciones, de cosas que tenemos que hacer pero que no las podemos hacer en este momento, ¿Qué gracia tiene? La idea de mindfulness es poder estar concentrado en las cosas que si podemos resolver en el momento, en lo que estamos haciendo ahora, no estar pensando en lo que tendríamos que hacer mañana. Con esto uno logra prestar atención tanto al cuerpo como a la mente, de vivir el momento y no solo de vivirlo eh.. sino de aceptarlo. De eso se trata, de aceptar las cosas que están pasando en el momento en el que están pasando. A mí me gustaría que esto quede claro: no es que yo digo que como resultado vamos a ser todos felices, todo va a ser perfecto, ideal, maravilloso... no! lo que yo quiero que quede claro es que la tristeza va a seguir estando, las malas experiencias, los pensamientos negativos van a aparecer. Pero con el mindfulness uno logra pasar eso de otra manera, con la aceptación. ¿Nos sentimos tristes?

bueno, está bien, sintamos esa tristeza, aceptémoslo, porque es algo que nos está pasando y nos tiene que pasar. Esa aceptación de las cosas te permite estar con más calma y afrontar ese tipo de experiencias de otra manera, de una manera con menos sufrimiento.

El saber practicar mindfulness te brinda una herramienta, ¿entendes? Es una herramienta que te ayuda a conseguir cosas. Estar con atención plena, estar concentrado en las tareas. Esta gran herramienta te va ayudar a luchar contra toda distracción en el ámbito laboral. Entonces, ¿Qué pasa si ya no estamos más concentrados en el trabajo? Ese tiempo que nos brinda, que antes no teníamos, es el que da lugar a la creatividad, la empatía, a la imaginación, al compromiso, a estar enfocados, saber a dónde vamos o darnos cuenta que no sabemos a dónde vamos entonces saber en qué tenemos que trabajar.. uno puede tomar ese tipo de decisiones ¿entendes? Te da otra perspectiva... una perspectiva que es muchísimo más grande a la que teníamos antes y permite disfrutar de lo que estás haciendo

##### **5. Encontramos una encuesta de Great Place to Work (2014) donde dice que la mejor área de trabajo es Recursos Humanos y la peor Finanzas. ¿Qué opinas?**

Mira la verdad es que no sé si estoy de acuerdo, no me animaría a contestarte por una o por la otra. Si me baso en mi experiencia te diría que hay momentos en que me darían más ganas de estar en un sector que en el otro ¿Entendes? cuando la empresa está con problemas financieras la verdad que estar ahí... hay que bancársela, es un estrés terrible, se te vienen todas juntas, es realmente más complejo el tema. Ahora, por supuesto cuando estás bien financieramente es súper agradable ese sector porque uno está viendo cómo utilizar los recursos financieros, estas generado otros ingresos para la empresa, pero bueno así como pasas buenos momentos después tenes momentos que no son tan fáciles y es muy difícil estar de ese lado. Lo mismo te diría con Recursos Humanos, viste.. Cuando esta todo funcionando bien y las políticas de las empresas funcionan, estar en Recursos Humanos es muy agradable.

Ahora cuando las cosas no andan bien en Recursos Humanos es muchísimo estrés también, así que la verdad no me animaría a decirte a inclinarme por un sector o el otro.

También me ha sucedido que en empresas en las que aplique el programa, vi más afecciones en las personas que trabajan en recursos humanos que los del área de contaduría por ejemplo, me parece que tiene que ver más con las presiones que la gente genera y tener que lidiar no solo con tus problemas personales, sino que también con el del resto que está a tu cargo, genera incomodidades y presiones que a su vez afectan indirectamente el ambiente laboral. Creo yo que si una persona ya viene afectada al trabajo se contagia, por decirlo de algún modo, al resto del equipo. En el caso de finanzas que me nombraste o contaduría, son actividades más individuales, que aunque por presiones del entorno y la economía y etc. pueden causar mal ambiente, no creo que sea el peor. Me parece a mí que tiene que ver más con la calidad de la persona que trabaja en esa área que por la actividad que realicen, no te podría contestar por una o por la otra.

## **6. ¿Qué condiciones se tienen que dar para llevar a cabo la implementación? ¿Hay alguna resistencia?**

Lo más importante es que la empresa sepa cómo sirve mindfulness. Mira, lo que yo veo mucho son empresas que me contratan con el objetivo de que los empleados queden más tranquilos, queden dóciles, no pidan aumentos de salarios, mejoren la productividad. Pero mindfulness no sirve para eso. Casi que les contestaría que no me contraten. Mindfulness sirve si se lleva a cabo el Programa completa de 8 semanas, en las que voy una vez por semana a la empresa, dos horas. Además de esto, se necesita un compromiso real de parte de los que participen del programa, deben llevar las prácticas a su vida diaria, meditar una vez por día, una hora como mínimo. ¿Por qué son ocho semanas? Porque está comprobado que para adquirir un hábito se debe realizar el ejercicio todos los días por dos meses.



La verdad es que lo también importante es que hace falta la decisión política de la empresa para hacerlo, si la dirección no está comprometida con la idea es muy difícil que eso prospere. Vos imagináte que en una empresa las máximas autoridades no están comprometidas con eso y se termina implementando eso termina mal.. No respetan los tiempos a la gente para que lo haga.. Nada

En cuanto a la resistencia.. Si hay bastante. Para la mayoría de las personas la meditación es algo nuevo, desconocido, mucho creen que por eso no funciona. Esto es un problema porque como te decía antes, piensa vos que si alguien está practicando algo en lo que no cree.. es muy difícil que así se pueda generar un buen resultado, el resultado esperado.

## **Anexo 2. Entrevistas a profesionales**

### **Gerente de Recursos Humanos en Accenture: María Gutiérrez**

#### **1. ¿Por qué han decidido implementar esto en la empresa?**

Claro, bueno si quieres yo te cuento primero sobre mi rol en la empresa, del área de Recursos Humanos es bastante grande y tiene los roles bastante especializados dentro de Recursos Humanos tenes un equipo de training, un equipo de beneficios, un equipo de

compensaciones, yo estoy en un sector que se llama People Advisor que es uno de los roles más generalistas de Recursos Humanos, y lo que hacemos es tener un rol de consultores asesorando a los ejecutivos de la compañía. Fundamentalmente, en todo lo que es la gestión de sus recursos, digamos, de Recursos Humanos, todo lo que tenga que ver con Recursos Humanos, entonces estamos informados de todos los programas, y todas las iniciativas relacionadas con lo que es people digamos, por eso quizás, hay otras áreas más específicas que se encargan de estas actividades que vos mencionas pero si nosotros tenemos como un pantallazo general. Según lo que me decís puedo englobar más que nada es que nosotros tenemos un programa que se llama Truly Human, que es como una iniciativa, un programa que engloba otras iniciativas dentro de sí, que ya existían antes pero ahora se engloban en este programa que digamos, se encarga de hacer lo mejor para la persona, que la persona se sienta equilibrada dentro de cuatro cuadrantes que son cuerpo, mente, corazón y alma. En el cuerpo se espera mantenerse energizado, en la mente que estemos focalizados, en el corazón está relacionado con el sentimiento de pertenencia y en lo que es alma tener sentido de propósito, entonces se busca un equilibrio en esas cuatro áreas, tratar de alcanzar ese equilibrio y ahí se engloban los diferentes programas que tiene Accenture para lo que es cuerpo, hay un montón de actividades que se llaman, hay un programa que se llama “Health and life” y ahí tenes otro que se llama Action well Y otro Action flex y ahí tenes yoga por ejemplo, que es una digamos tenes dos veces por semana , también hay meditación que puede ser para cuerpo o mente también, tenes programas de flexibilidad, más enfocado en lo que vos me decís, tenes actividades de yoga, hay otras actividades como Pilates y demás, pero hay yoga y la gente asiste bastante, es dos veces por semana y en el horario de almuerzo si no me equivoco se cambió el horario como para que no se corte el horario de almuerzo para que la empresa pueda respetar los horarios y le importe el descanso con este paradigma. También me decías lo de mindfulness. Al igual que el yoga, la meditación y el Mindfulness reducen

los niveles de cortisol, una hormona que se libera en respuesta al estrés. El cortisol es necesario para el cuerpo, se podría decir que regula la energía en situaciones estresantes, pero si tenemos demasiado o aumenta en situaciones que no lo necesitamos, produce muchos efectos secundarios. Mindfulness da como un estado de calma y serenidad, lo que sin duda afecta en nuestra salud, la física y emocional.

**2. ¿Hay algún área de la empresa en específico donde lo ejercen? ¿Hay algún nivel de la empresa en específico donde lo ejercen?**

Sí, es para todos y este es como un movimiento, truly human, englobando todo porque tiene que ver con actividades de yoga, este es un movimiento que empezó más que nada de abajo hacia arriba, es como un pedido de las categorías más junior que senior, asique me atrevo a decir que los empleados más junior hacen más uso de este tipo de actividades que los ejecutivos porque les cuesta adaptarse a esta modalidad de solo ir a trabajar para ser más productivo sino usar esta parte de distracción o hacer otro tipo de actividades que te hacen enfocarse a la realidad y rendir mejor, por el momento se van sumando más clases o se deja la cantidad que está pero tienen buenos resultados. También hay clases de stretching laboral.

**3. ¿Podría contar si este proceso afecta el ambiente laboral, nivel de estrés, comunicación o trabajo en equipo? ¿Hay algún ejemplo en específico que nos pueda comentar?**

Eh si, como nosotros en truly human digamos es como para un paradigma nuevo es un cambio que está empezando de abajo para arriba, los de abajo hacen presión para arriba en este cambio, está todo en la empresa desde empezar a comer sano hasta dejar de pedir factura por barritas de cereal hasta hacer más actividad física y hasta insistir en dormir mejor, que no te interrumpa en el chat para poder concentrarse, nosotros tenemos muchos calls muchas reuniones entonces damos tips de no interrumpir cuando una persona está en calls porque se

dice que hay se dice que una persona tarda hasta 23 min en retomar el tema , que cuando lo distraen multi tasking Y todo este tipo de cuestiones en estos cuatro cuadrantes se intenta fomentar en la empresa y es como un cambio bastante complicado porque el multi tasking. Lo está haciendo hace un montón de años y uno piensa que funciona como cambiar toda esa mentalidad es recontra difícil pero la empresa tiene que creer realmente que si estamos equilibrados en esas áreas, estamos energizados, estamos mentalmente enfocados, con un sentimiento de pertenencia vamos hacer más productivo, estar completamente enfocados en eso es como la iniciativa global, es a lo que se va, y la gente que no se adapte a eso, bueno va estar en un problema porque es hacia dónde va la empresa. Claramente los niveles de estrés de los empleados están más controlados, y genera un buen ambiente en la jornada laboral.

**Pregunta adicional: ¿Vos personalmente vas a alguna de estas actividades?**

A yoga no voy ni meditación , no me gusta el tema de la meditación personalmente pero si trato de hacer estos micro pasos que nos enseñaron porque hay un montón de capacitaciones sobre este tema, e intento hacer estos micro pasos que tienen que ver con bueno, antes intentaba hacer este multitasking y hoy trato de enfocarme en una cosa terminarlo, después enfocarme en otra aunque sea un poco difícil pero hacerlo también parece mentira pero tratamos de tener un equipo de edificio en edificio, ósea que no trabajamos en un solo edificio, y tratamos hacer reuniones caminando que , nosotros lo llamamos walking meetings, que antes estaba todo el día sentada en el escritorio que no me movía de la silla ahora tratar de , tomarme la hora de almuerzo, tener reuniones caminando, como tratar de hacer estos paso pequeños que capaz no tiene que ver con yoga o meditación pero si para estar más enfocado en la tarea. Mi otra cuestión física fue tomar más agua, parece una pavada pero está más hidratado

#### **4. ¿Nos podría contar cómo hacen para medir si los resultados que se obtienen son beneficiosos?**

Creo que esta hecho más al nivel macro en el sentido de este programa es como lo nuevo, lo que se viene y se va a instalar de cualquier manera digamos, hay como estudio científicos, hay toda una investigación, hay estudios científicos que dicen que todo esto es mejor así que es esto lo que se va a instalar, lo que nosotros medimos es cuánto se está generando el cambio cultural en la empresa y en el mundo y argentina es uno de los países pioneros en este tipo de paradigma digamos, en ansentur, porque el área de humancapital que es la que más está involucrada en esto en argentina es donde más está instalado el cambio cultural, entonces son nos encargamos tanto de medir si está dando malos resultados porque ya sabemos que va a tener mejores resultados, como en ese sentido , las métricas está orientado a cuánta gente está capacitada en este sentido, a cuánta gente estamos llegando de la compañía porque son 8000 empleados por ahí hay gente conoce el tema y gente que no, cuanta gente no falta para llegar a todo el personal y que conozca cual es el cambio una cosa así sería

#### **5. Encontramos una encuesta de Great Place to Work (2014) donde dice que la mejor área de trabajo es Recursos Humanos y la peor Finanzas. ¿Qué opinas?**

Yo te iba a decir Recursos Humanos porque nosotros tenemos como dos áreas, el área de Recursos Humanos interna que seríamos nosotros y también hay una área de Recursos Humanos que trabaja para clientes internos pero no es la parte local, y ahí tienen como muy ambiente laboral, quizá, no se no hicimos una evaluación pero digo quizás porque tenemos mucho acceso a la información a veces lo que sucede es que es una empresa tan grande llegar a tener acceso a esta información tiene que ver mucho con la autogestión, de entrar a una página. Informarse, ver videos, y demás porque capaz te lleva un mes, no es que nosotros

podemos acercarnos individualmente a cada persona de la compañía y tiene que ver mucho con que uno sea bastante autodidacta y las áreas de finanzas quizá están más enfocadas en el negocio y algunos equipos que todavía no están tan involucrados con la empresa misma, hay muchas empresas que trabajan para el cliente entonces no llegan a tener ese sentido de pertenencia de la compañía como lo puede ser la gente que trabaja para clientes externos, creo que puede llegar a tener que ver con eso, pero no es algo que tengamos medido.

**6. ¿Qué condiciones se tienen que dar para llevar a cabo la implementación? ¿Hay alguna resistencia? (PARA YOGA)**

El programa no sé exactamente cuándo en qué año empezó pero está hace varios años, estará por lo menos hace 5 años, después te busco específicamente la fecha, empezaron actividad física que son yoga, Pilates, hay futbol femenino/masculino, se paga como beneficio el gimnasio, megatlon como que se enfoca toda la salud física hace años ya, después el año pasado empezó a surgir este paradigma que se llama truly human que no existía digamos, lo que se cree es que ya no hay una división entre lo que era Work, life, balance, un equilibrio que había a la hora de la vida persona sino que solo somos una persona íntegra y que nos dividimos en dos, vida laboral y vida personal sino que somos todo uno entonces que estemos equilibrados en este caso físicamente, también vamos a tener un mejor rendimiento laboral, entonces creo que ese es el motivo por el cual se agregaron estas actividades.

En cuanto a la resistencia...Si, además eso del cambio cultural tenemos que esto es un cambio cultural directamente y los empleados a veces sienten que es un cambio muy difícil sobre todo porque a veces piensan que mucha gente entra a la compañía no va a sumarse a

este

cambio

**6. ¿Qué condiciones se tienen que dar para llevar a cabo la implementación? ¿Hay alguna resistencia? (PARA MINDFULNESS)**

Dentro de truly human está el programa de mente que es estar mentalmente enfocado y programas orientados a eso como por ejemplo Action well que hay clases de meditación también hay gente Accenture que es gente que es sponsor de lo que es truly human y por ejemplo conozco una persona que hace meditación entonces tenes meditación no solo presenta sino online que puedes escuchar cinco minutos antes de arrancar tu tarea y después cada equipo va implementando eso, este paradigma truly human se va bajando en cascada en todas las áreas y se intenta hacer actividades en las reuniones de equipos o en el día a día y se recomienda algún tipo de meditación o pensar, bueno, en qué enfocarse cinco minutos antes de arrancar tu día laboral, son todas actividades micro que nosotros llamamos micro paso que se intenta dar o se intenta hacer para estar mentalmente enfocado, para eso están las clases de meditación están las personas que son como voluntarios que les interesa el tema que se ofrecen como una de las personas que conozco que hacen estas grabaciones que suben a la nube y que después cualquier empleado puede escuchar y después esta como mente nosotros consideramos todas las palabras que son de learning, de desarrollo, todos los trainings que son como para estar mentalmente enfocados y déjame pensar, si hay algo más, pero en general en todas las actividades y reuniones de equipo se intenta hacer algún tipo de actividades de meditación como para enfocarse y después arrancar como la tarea.

Con respecto a la resistencia por ahí toman las clases o algunos hacen la meditación pero otras personas por ahí yendo a las clases de yoga y demás piensan que todo este cambio

que se viene como promocionando o tratando de cambiar, como que es muy lejano porque realmente es un cambio difícil. Como que va a ser a largo plazo, pero en general lo que tiene como mas, mediando los cuatro cuadrantes, lo que tiene más efecto, donde creen que hay mejores resultados es en el cuadrante de corazón que tiene que ver con todo el sentido de pertenencia porque en la empresa hay muchos programas relacionados a los que tiene que ver con diversidad, todo lo que es integración y demás y también todo lo que es cuerpo más que nada y todas esas actividades que te comentaba

### **Gerente de Recursos Humanos en IRSA: Ángeles Fernández**

Nosotros puntualmente hemos evaluado la posibilidad de yoga pero no lo hemos realizado nunca porque el presupuesto nunca nos dio como llevarlo a cabo, lo que sí hemos tenido fueron profesores de coaching asique de ese algo si te puedo contar la experiencia

### **Pregunta adicional: ¿Nos podrías contar un poco sobre el coaching?**

El proceso de coaching lo que hace precisamente es trabajar distintos puntos que a vos te parece importante mejorar, pueden ser diversos, donde se ve si uno libera. En ese momento se hizo a líderes, a personas que lideramos equipos , entonces tiene que ver con bueno, mejorar la comunicación con tu equipo o con tus pares o de algún tema que te cuesta enfrentar, entonces de alguna manera con tu coach te va a acompañado en ese proceso y haciendo que vos puedas ir manejando y resolviendo de mejor manera, obviamente al estar acompañado, te den como una guía eso hace que el estrés baje, porque hace que puedas



resolver situaciones de mejor manera y reducir tu estrés y a su vez si los líderes tienen un coach, esos líderes son mejores líderes, y al ser mejores líderes van a tener mejor ambiente dentro de los equipos porque van a liderar mejor a su equipo.

### **1 ¿Por qué han decidido implementar esto en la empresa?**

Mira, yo puntualmente no firme un contrato con el coach, era un proceso de capacitación en donde se integraba a un coach y cada uno tenía su coach y cada uno tenía encuentros individuales con él, entiendo que deben haber firmado a nivel compañía con el coach algún tipo de contrato de confidencialidad, porque hay temas que se hablan con el coach que muchos de esos son confidenciales. No es que un día me agendaron y apareció el coach. No no, fue un procesos en donde parte de ese proceso nos dijeron que iban haber seis sesiones de coach, después yo con el coach coordine horarios, coordine los temas que iba a trabajar, el plan de acción, al final esto es un plan de acción mío de trabajo, que bueno, digo, esto es lo que tengo que mejorar, estos son mis puntos débiles, y para este lado quiero ir.

### **2. Me comentabas que se lo hicieron a líderes ¿Hay algún área de la empresa en específico donde lo ejercen?**

Si claro, en ese momento se hizo a líderes. No, se realizó a líderes de todas las áreas de la empresa.

### **3. ¿Podría contar si este proceso afecta el ambiente laboral, nivel de estrés, comunicación o trabajo en equipo? ¿Hay algún ejemplo en específico que nos pueda comentar?**

Totalmente, en Recursos Humanos estamos convencidos que cuando los líderes están bien y pueden mejorar ciertas situaciones principalmente de comunicación, obviamente los equipos van a estar mejor y van a trabajar mejor y van a ser más eficientes, ósea como dicen los líderes, el 80% de las personas que decide irse de una compañía se va por problemas que tiene con su jefe entonces entendemos que si ese jefe podemos hacer que sea mejor jefe se va a ir menos gente y la gente que se quede va a trabajar mejor. Por eso hicimos todo un proceso que no solo fue de coaching sino que también fue de presentación y 6 sesiones de coaching individual que se trabaja puntualmente los temas que esa persona tenía como problemática. Y con respecto al estrés y ambiente laboral, como te decía antes, teniendo a un coach que te ayuda en tus inconvenientes en el trabajo y te da una especie de guía, uno se siente menos estresado, sobre todo cuando la comunicación con el jefe no es la indicada, tenes alguien que te guíe te reduce el estrés, claro.

#### **4. ¿Nos podría contar cómo hacen para medir si los resultados que se obtienen son beneficiosos?**

Si, nuestro indicador más claro son las encuestas que realizamos después sobre ambiente, donde si te hablo de mi experiencia personal, puntualmente los temas que yo trabajo, que tienen que ver con cómo preparaba determinadas reuniones y el coach me ayudó a escribir determinadas conversaciones, digamos, como tenía que planificar determinadas reuniones, yo lo pude aplicar hoy en día, y después esto que yo te digo de que estos procesos hacen que los líderes sean mejores líderes se refleja en la encuesta de ambiente en donde la

gente evalúa a los líderes y dice como están, como se relacionan con ellos y la encuesta de ambiente mejora y eso para nosotros es un parámetro

**5. Encontramos una encuesta de Great Place to Work (2014) donde dice que la mejor área de trabajo es Recursos Humanos y la peor Finanzas. ¿Qué opinas?**

No sé, en esta compañía no creo que sea así, ellos lo hacen a partir de estadísticas de varias empresas, pero en esta no creo que sea así, eso no se refleja.

No, la encuesta de clima. En la encuesta de clima la peor área no es finanzas ni la mejor recursos humanos, puntualmente no tiene que ver con el área técnica, es decir, si es recursos humanos, finanzas o contabilidad, tiene que ver con el líder que tiene esa área y no con la tarea que hagan porque el de finanzas eligió dedicarse a finanzas, el contador eligió dedicarse a la contaduría, Recursos Humanos decidió dedicarse a eso, después lo que lo diferencia a cada una de esas áreas es el jefe que tiene y cómo se relacionan con el equipo

**6. ¿Qué condiciones se tienen que dar para llevar a cabo la implementación? ¿Hay alguna resistencia?**

No, en nuestro caso resistencia al cambio no hubo, como te comentaba antes, fue dentro un proceso de capacitación y normalmente, las capacitaciones tienen buena repercusión. Dentro de Recurso Humanos creemos que darles procesos de capacitación a los empleados hace que ellos se sientan más necesarios e importantes, porque los estás entrenando a futuro, es decir que en ellos ves una capacidad de mejorar y dar aún más de lo que están dando. Si puede ser que la resistencia se de del lado de que no a todos los empleados le gusta que le digan que hacer o aceptar la ayuda de alguien que no conocen, pero a la larga yo creo que ellos ven cambios positivos en la implementación del coach.

## **Gerente General en Fundación Programar: Ignacio**

### **1. ¿Por qué han decidido implementar esto en la empresa?**

Bueno, viste que están todos los temas de calidad de vida bastante de moda tenía que ver con eso mejorar la calidad de vida de los empleados, darles un espacio en común como para charlar y mostrar que podíamos ser un poco más desestructurados como organización. En total la empresa tiene unas 80 personas de las cuales solamente 10 como mucho van a las clases. Y la actividad la realizamos por la mañana. Lo ideal sería hacerlo durante el almuerzo, el tema era que el lugar que usamos para las clases de yoga es el mismo lugar que usábamos para el almuerzo pero hubiese sido lo ideal en una empresa más grande en términos de horario yo creo que lo ideal sería hacerlo durante el almuerzo.

### **2. ¿Hay algún área de la empresa en específico donde lo ejercen? ¿Hay algún nivel de la empresa en específico donde lo ejercen?**

No, desde el momento en el que lo implementamos fue todo abierto porque justamente lo que quieres transmitir ahí es la integración, la igualdad... como que no Quedaría muy bien visto decir "sólo los gerentes tienen acceso a yoga". Así que no, era bien abierto para todo el mundo. Lo hacemos una a dos veces por semana. La verdad que funciona bastante bien a la gente le encanta es medio raro al principio lograr de estructurarse pero enseguida gusta mucho.

### **3. ¿Podría contar si este proceso afecta el ambiente laboral, nivel de estrés, comunicación o trabajo en equipo?**

La comunicación te diría que es como lo primero que se ve, porque como que te da una excusa para charlar más a nivel pares a ver yo en este caso por ejemplo era el director tenía como 50 o 60 personas a cargo y de golpe en ese momento y en varias líneas de jerarquía yo estaba como gerente general había como una línea de directores una línea de gerentes y después estaban los empleados, digamos Los Junior. Eso te permitía de golpe, en la sala de yoga o después de yoga, poder hablar con un empleado de igual a igual. Uno intenta Siempre hablar de igual a igual a todo el mundo ,pero aun así es re difícil porque te ponen la careta de ser el dueño o por ser el jefe, por tener plata, por esto por la otro, y capas que uno también en algún punto la genera seguro inconscientemente... entonces básicamente esto te permite más que a vos le permite a tus empleados hablarte a vos de igual a igual entendés porque de golpe en este caso, alguien Junior que no sabe mucho de golpe de yoga sabe un montón y puede venir y hablarte a vos y ayudarte a vos en algo en lo que esa persona resulta que ahora sabe más que vos. Entonces eso habilita mucho Sobre todo a la comunicación. Eso me parece que en el corto plazo fue la medida que más se observa que cambió, el discurso de que somos todos iguales empieza y es un buen ejemplo de que realmente somos todos iguales, de que no necesariamente existe esa jerarquía. El ambiente laboral también es algo relativamente fácil de ver el cambio. El otro que nombraste, el estrés que es al que todo el mundo ambiciona, es más difícil para mí de observar porque se me resulta difícil medir la métrica, pero es el gran desafío de todas las personas yo creo que las próximas generaciones ya van a saber manejarlo.

#### **4. ¿Nos podría contar cómo hacen para medir si los resultados que se obtienen son beneficiosos?**

Bueno, me gustaría muchísimo que después me cuentes lo que te dio como contusión tu investigación porque está bueno el tema. A ver, yo desde mi lado.. me encantan las

métricas, soy ingeniero y me encanta medir, pero la verdad es que en ese momento cuando lo implemente no se me ocurrió ni siquiera medirlo cuantitativamente. Era algo mucho más.. era una apuesta a que en el mediano plazo la calidad de vida de mis empleados iba a ser mejor, pero de vuelta ¿Qué es la calidad de vida? Las generaciones nuevas tienen que entender que son totalmente distintos a nuestra generación. Yo todavía vengo de la generación en donde la única forma de crecer en la vida es con sacrificio y el esfuerzo entonces, cuando venís con este mindset, si vos me decís hacer yoga es perder tiempo, mucha gente piensa eso. Entonces sólo era una apuesta.

Empieza siempre con una crisis personal fuerte del dueño o bien muy arriba que quieren poner plata De hecho sí son muchos accionistas porque yo en esa época cuando lo implemente éramos tres accionistas y yo fui quien impulsó este cambio. Los otros me decían “Nacho hace lo que quieras” y yo traté de explicar que Esto para mí era algo bueno, algo bueno para mi gente.

##### **5. Encontramos una encuesta de Great Place to Work (2014) donde dice que la mejor área de trabajo es Recursos Humanos y la peor Finanzas. ¿Qué opinas?**

Yo creo que no tiene nada que ver una cosa con la otra. Depende lo que te gusta hacer como empleado, como jefe. Yo trabajé en finanzas y amé finanzas, tuve jefe buenísimos y el ambiente laboral era muy bueno. Si en ese momento me hubiese puesto a trabajar en otra área, para mi hubiese sido una tortura. Es como que a un pintor le digas que la mejor calidad de vida está en si haces matemáticas y él te va a decir que no le importa. No sé si lo miraría directamente así. Sí, típicamente en recursos humanos se escucha más por ahí las necesidades de la persona pero sí también típicamente los de finanzas son más gente número y que si en una encuesta de ambiente laboral van a poner que están felices y contentos, después no le van a aumentar el sueldo. Por otro lado, la gente de recursos humanos son ellos mismos los que

completan las encuestas. Esa es mi opinión igual, más de viejo lobo de mar, que que de otra cosa. La gente de recursos humanos es la misma que la que administra la empresa, así que nunca va a poner mal una mala calificación de su propia empresa de las cuales ellos mismos seguramente contrataron a Great Place to Work.

**6. ¿Qué condiciones se tienen que dar para llevar a cabo la implementación? ¿Hay alguna resistencia?**

No, yo creo que esto depende mucho cómo lo transmitiste por parte del liderazgo. Si vos a la gente le impone algo siempre te van a patear, para mí en este caso siempre lo mejor es preguntarles qué les parece y tratar las alternativas todas juntas. Entonces se preguntó y todos contestaron que sí, así que le dimos para adelante. Si lo comunicas desde ese lado y de esa manera siempre vas de tener beneficios.

Bueno la verdad que primero que nada, como dueño, empezó por una crisis mía personal. Hay un momento donde te das cuenta que no todo en la vida es el laburo, sobre todo los que somos un poco más viejos, no hablo sobre tu generación por que por ahí tienen un poco más incorporado el tema de bienestar. Pero si, primero empieza con una crisis personal típicamente del dueño o de alguien muy arriba de la empresa que tenga influencia, porque si no ni te escuchan. A mí me ha pasado que otras veces me han dicho “hay que hacer yoga” y si no estás con la energía pero escucharlo, la verdad no escuchas. Ya una vez que te empatizas con este problema, decís: “okay hay algo más, empiezo a buscar alternativas”. Estas alternativas pueden ser tanto buscar ayuda con un psicólogo, hacer lo que yo hice yo de irme por el lado de yoga de la meditación, u otras opciones más. Es decir, hay mucho los mecanismos de evasión de distracción de intentar avanzar y que son un montón.

Una vez que decidiste llevarlo a cabo, yo creo que la condición también muy

importante que se tiene que dar es la plata y el tiempo para intentarlo. Pagarle a la profesora, era lo de menos el tema era que les sacaba tres o cuatro horas por semana a mis empleados seguro. Viste entre que van, entre que se cambian, que vienen, que corríamos las mesas, que faltó esto, que faltó lo otro... y por lo menos 4 horas por semana y eran por lo menos 6 ó 8 personas siempre en las clases. Después también tener en cuenta todo el debate que se da a nivel organizacional: “que no sirve, que sí pero así no sirve, que hagamos mindfulness, que esto que lo otro.” Entonces ahora todo el mundo en vez de estar hablando del laburo está hablando de estos temas. Entonces tenes que tener un compromiso real que, no va a ser seguro en el corto plazo.

Por ahí en empresas más grandes como en Estados Unidos la implementación se da de otra manera pero acá en Argentina con una empresa mediana En dónde estás todo el día tratando de pelear para llegar a fin de mes y más complicado, está todo el mundo tan estresado.



### **Anexo 3. ANÁLISIS DE DOCUMENTO**

**Charla sobre mindfulness y la empatía con las empresas de Thais Capella** (2 de junio del 2016) extraído de <https://www.youtube.com/watch?v=TKAbznrAEJs>

(Periodista y psicóloga clínica, instructora de la técnica mber en Massachusetts, directora de centro de psicología saic donde realizó estudios de investigación con grupos dirigido por Luis Moya Alvez, Neurocientífico)

Bueno, buenas tardes, bienvenidos todos.

Yo me centre en el mundo de mindfulness hace casi 10 años y fue un descubrimiento que ha cambiado mi vida, ha cambiado la mía, ha cambiado la vida de muchos de mis pacientes y la vida de mis alumnos de los grupos de mindfulness, entonces cuando uno descubre algo que le ha hecho tanto efecto, pues quiere transmitirlo a los demás, y es mi intención hoy y espero poder conseguir con esta presentación. Antes de iniciar la presentación me gustaría leerlos, me gustaría empezar si me permitís con una cita de un poeta sufi del siglo XIII que dice “Eleva tus palabras, no la voz, es la lluvia lo que hace crecer las flores, no los truenos” y con esto vamos a empezar con la presentación.

Me atrevo a decir que la empresa del futuro será mindful o no será. La empresa tiene un objetivo, prosperar , los que trabajan en la empresa tienen un mismo objeto en común, que es que la empresa prospere, pero cada individuo que trabaja en la empresas tienen su propio objetivo personal que también coincide, es prosperar, con todo lo que amplió queramos darle a este concepto. Conjugar estos objetivos es labor del directivo, y el líder sabemos que

imprime carácter de organización con sus acciones, con sus decisiones; Si el líder, por ejemplo, no es capaz de crear ambiente de seguridad, es muy difícil que el empleado se arriesgue y quiera tomar riesgos en su trabajo y si el líder no sabe gestionar a sí mismo, ¿Cómo va a saber gestionar a su equipo?, habían hablado antes, presidente, de Peter Drucker, bueno esa es una frase de Peter Drucker. Y ahora vamos al equipo cuál es la mayor fuente de problemas de un equipo, cuando hablamos de la presentación los dos coincidimos, los conflictos interpersonales, entonces, con estos los casos si pudiéramos, si supiéramos redirigir la energía malgastada hacia algo positivo podríamos encontrarnos con la empresa, para mi gusto, ideal, la empresa gana , el efecto win.win.win , el individuo gana, y la comunidad en donde se encuentra la empresa también gana, la empresa mindful pues, como habíamos dicho antes, empieza desde adentro. Google elegida en el año 2013 la empresa en la que mejor se trabaja, aplica desde el año 2008 mindfulness en su empresa. Para poder llegar a esta conclusión, es por los beneficios en la empresa, es por los sueldos en los empleados, pero también, estos dos puntos es de los más importantes, reconocimiento mostrado a los empleados y ambiente laboral agradable y con sensación de confianza que general, con lo cual repercute una vez más en la prosperidad de la empresa.

Estas son las organizaciones que aplican e incorporan mindfulness,



dentro de ellas está la Ceoe, está la empresa Fontestad valenciana y alguna de las sedes valencianas de estas empresas. ¿Y por qué? por la evidencia empírica que lo soporta, más de

700 estudios clínicos controlados desde 1980, en este caso, este gráfico es del año 2014,



sigue creciendo exponencialmente y esto es lo que ha dado lugar a este boom mediático que todo el mundo está hablando de mindfulness, ¿Qué ocurre? que hay que llevar muchísimo cuidado porque mindfulness no sirve para todas las cosas, no sirve para todo el mundo, no funciona para todo el mundo igual, no es la panacea, hay que saber, hay que ser rigurosos a la hora de hablar de mindfulness. ¿Y qué es esto de mindfulness? pues vamos a coger la palabra en inglés porque para algo dieron esta palabra, mindfulness, a mí me gusta más que la castellana, yo les voy a explicar porque, hay dos conceptos, “mind” y “ful”, mente llena, pero es justamente lo que no es mindfulness, mind es atención plena porque no está llena, estamos aquí con un persona y con su perrito yendo al parque y vemos como tiene este señor toda la cabeza llena de lo que habitualmente tenemos, preocupaciones, problemas con el coche, problemas con el colegio, problemas con los niños, etc. y el perrito, muy listo él, está de cara al jardín, mirando el jardín, que es lo que uno tiene que estar haciendo, con la práctica del mindfulness, lo que esperamos conseguir es esto, estar en la experiencia abierta, la parte que no incluye atención plena, es precisamente, cuando convertimos “mind”, mente, en el verbo, que es “to mind”, que significa cuidarse, llevar cuidado, y el autocuidado es principal dentro del estudio de mindfulness.

Vamos a ver antes de empezar a ver qué es mindfulness, que no es mindfulness.

Mindfulness no es dejar la mente en blanco porque todos tenemos ciertos conceptos por ver a los meditadores, no es dejar la mente en blanco, todo lo contrario, es estar alerta a los pensamientos que van apareciendo. No es un ejercicio de relajación, aunque es cierto que produce un efecto de relajación, precisamente porque vemos los pensamientos pero no nos enganchamos a los pensamientos. No es un estado de trance que te ayuda a desconectarte de la realidad, precisamente es todo lo contrario, lo que queremos es estar en contacto con la experiencia directa, y eso es lo que produce los beneficios. Y tampoco es una religión, aunque es cierto que si vemos los orígenes que procede del budismo, pero lo que se ha aplicado es la parte secular del budismo.

El origen del mindfulness se ha situado hace 2500 años, en oriente, cuando buda se iluminó y se dio cuenta que los problemas venían de la mente, no era tan importante lo que estaba ocurriendo alrededor, sino como la mente interpreta lo que estaba pasando a su alrededor, y quería con la intención de aliviar el sufrimiento a través de la compasión y la sabiduría.

El primer programa de mbr, que es reducción de estrés basado en mindfulness, lo presentó Jon Kabat Zinn, él es biólogo, lo aplico en la clínica de reducción del estrés de la universidad de Massachusetts en el 79, y es el que, de algún modo, hizo un método, que durante ocho semanas, porque esto es lo realmente llamativo, que durante ocho semanas, además no es que lo digan ellos y que se vea en los gráficos y que se vea en los estudios de investigaciones, es que en mis grupos y en los grupos de colaboradores míos vemos que en ocho semanas se producen cambios realmente importantes y a él le debemos este programa y a él le debemos toda la investigación que se hizo posterior porque él es quien inició los estudios de investigación. Creó y fundó el centro de , center for mindfulness, donde han pasado más de 25000 personas, esta cifra debe estar ya anticuado porque yo lo he visto y durante muchísimos años y no paran de entrar, con lo cual deben ser más de 25000 personas,

consiguiendo reducciones significativas de estrés y malestar psicológico, importante dato es que al primer grupo que aplicó mindfulness Jon Kabat Zinn fueron a pacientes de dolor crónico, ¿Podéis imaginar lo que es dolor crónico y que mejoraron sustancialmente? esto es muy llamativo.

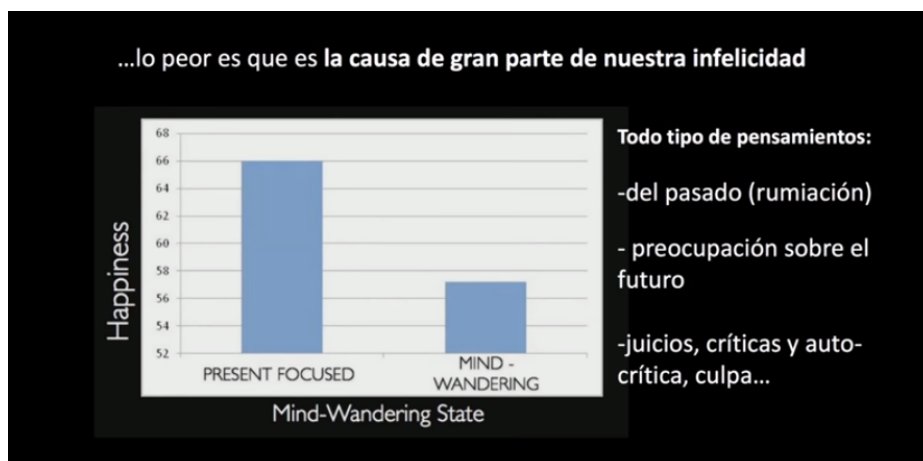
El grupo parlamentario del Reino Unido, le hicieron pasar por unos cursos de mindfulness y salieron tan convencidos que crearon esta iniciativa parlamentaria que se llama “Mindful nation” del reino unido, dada la vieja empírica y lo que ellos precisamente vivieron en estas clases , en estos cursos de convencimiento, igual que estoy adquirida que estoy dando a vosotros de esto mismo, porque estoy convencida, han decidido presentar esta iniciativa parlamentaria, para aplicar con dinero público en los ámbitos de educación ,salud, en el entorno laboral y en la justicia, hoz invito, esto está colgado en internet en pdf, hoz invito que veáis, está muy estructurado el programa y está muy bien explicado y yo creo que va a tener muchos efectos positivos que se va a expandir hacia aquí.

Vamos a coger a definición de Kabat Zinn precisamente de mindfulness, es la atención sostenida deliberadamente en el momento presente con apertura, amabilidad, curiosidad y sin juicio. Empezamos por plena conciencia, con dos componentes importantes. Atención ¿Atención a qué? a los pensamientos, a las emociones y a las sensaciones físicas. ¿Con qué actitud? deliberadamente, amablemente en juicio y con apertura de curiosidad. Muy bien, qué cosa más sencilla, ¿Cómo una cosa tan sencilla puede producir tanto cambio?, a que es difícil de entender, pues si no lo veis no lo veis, precisamente por cómo funciona nuestra mente, como decía buda, que lo adivino él antes de su iluminación y no lo digo yo, lo dicen los estudios científicos, como ahora veremos.



El mindfulness habla de mente mono, nuestra mente está distraída, creativa, preocupada, estresada, se habla de mente mono porque hablando de como hacen los monos que van saltando de rama en rama, nuestra mente también , muchas veces va saltando de rama en rama, tenemos que saber que esto es así porque eso es precisamente una de las facetas que tratamos en mindfulness, darnos cuenta de lo que está produciendo nuestra mente, de hecho ahora mismo me estás escuchando pero no todos me estáis escuchando, estáis pensando, pero no dais cuenta que estás pensando. “que largo se va a hacer esto”, algunos, “tengo que llamar a mi madre” o a lo mejor tengo la suerte de que alguien de verdad me esté escuchando y diga “es verdad, estoy pensando”.

La investigación dice de un estudio de Harvard del año 2010 con datos de 15000 personas que pasamos casi el 50% de nuestro tiempo de vigilia pensando en algo que no tiene nada que ver con lo que estamos haciendo, esto se llama mind moment, en español momentos de la mente, y se activa por defecto y es involuntario, no tenemos ningún control sobre esto, lo peor no es eso, lo peor es que es la causa de gran parte de nuestra infelicidad, demostrado empíricamente por este estudio que es muy famosos, es un estudio de Killingsworth, si estamos enfocados en el presente somos mucho más felices que si estamos divagando , ¿Por qué? porque cuando la mente divaga no nos lleva a la playa ni a estar en un lugar verídico, nos lleva a problemas del pasado, preocupación sobre el futuro, juicios, críticas, autocríticas, culpa, pero tenemos buenas noticias, nosotros no somos nuestros pensamientos.



Otra cualidad de la mente, funciona en piloto automático, me imagino que muchos han llegado aquí en coche, conduciendo, han estado hablando por teléfono, pensando, lo que sea, la cuestión es que muchas veces hacemos el trayecto en el coche y no sabemos por donde hemos pasado, no sabemos lo que hemos estado haciendo porque es todo muy mecánico, y nos decimos, “bueno, ¿Cómo es posible?” todos nos acordamos cuando aprendimos a conducir, la marcha, el embrague, el acelerador, el retrovisor, ¿Cómo puede ser que vayamos a hacer todo a la vez? y además no pisar a nadie, porque claro, no era solamente hacer eso. ¿Cómo funciona la mente? el cerebro quiere ahorrar energía a toda costa, entonces hay una estructura en el cerebro que se ocupa de las cosas que aprendemos rutinariamente y mecánicamente, solo hay un problema, que eso lo hacemos con un montón de cosas que hacemos en la vida diaria y no nos damos cuenta tampoco, porque a todo esto al final es atención plena que darse cuenta, darnos cuenta.

Buenas noticias, podemos reaprender a ver con curiosidad porque en mindfulness hablando de mente de principiante, los niños pequeños nacen así, nosotros que hemos sido niños en algún momento de nuestras vidas, nacemos por defecto con mindfulness, cuando el niño está jugando con el camión, está totalmente absorto con el camión, y la madre dice “Luis a comer” no es que Luis no escuche, es que es imposible de que escuche porque está absolutamente metido en el camión ni siquiera oye, y esto es lo que recuperamos con la mente de principiante.

Y la tercera cualidad que hay que tener en cuenta, un poquito siempre es bueno, porque eso activa y es necesario para la vida pero el estrés excesivo que ocurre cuando evaluamos una situación como amenazante porque nos supera, la demanda supera a nuestras capacidades, puede producir efectos muy negativos en el cuerpo, aparece un estresor, aparece una percepción, la mente percibe negativamente este estresor y aparece el estrés y el cerebro está capacitado para detectar situaciones amenazantes ¿Por qué? porque el cerebro, de algún modo, su función es que sobrellevamos y va a hacer todo lo posible para avisarnos de lo negativo o de los problemas o los peligros que pueden aparecer. El estrés, entonces, nos hace estar reactivos impulsivos porque nos conecta con el sistema general de alarma, el sistema general de alarma es al principio es la amígdalas que reacciona y libera adrenalina, eso activa el sistema nervioso simpático, que es lo que nos da lugar a la lucha, huida o la parálisis, cuando aparece un león, no tenemos que pensar en nada, tenemos un segundo para reaccionar o sino el león te ha comido y para eso es la adrenalina, el problema es cuando el estrés se prolonga demasiado tiempo entonces para el sistema endocrino que empieza a liberar cortisol, y eso es la hormona del estrés que es muy malo para el sistema inmunológico y para la salud.

El estrés nos conecta con el instinto de supervivencia, que es lo más primitivo del cerebro, yo les voy a pedir, vamos a hacer un pequeño ejercicio con la mano, que es un ejemplo gráfico de un cerebro, entonces metemos el dedo gordo aquí dentro (lo apoya a la palma de la mano) y hacemos así (cierra el puño) y si pusiéramos la mano así sería un cerebro, esto es la espina dorsal (señala el brazo) y es lo que nos conecta el cerebro con el cuerpo, vale, ahora la abrimos, cuando estamos en peligro, esta parte del cerebro que tiene 3000 años no piensa, porque si el león parece que me va a comer ya te ha comido, entonces no te deja pensar, en un momento, el organismo pienso, el cerebro piensa que estás en peligro, lo pone en marcha. Esta parte de aquí (señala el dedo pulgar) es el sistema límbico



que es donde están las emociones y la memoria, están juntos, de hecho la amígdala que son las emociones y el hipocampo que es donde está la memoria, ¿Por qué? porque si pasamos por un sitio en donde aparece una serpiente entre los pies tenemos que acordarnos para no volver a pasar, volvemos otra vez al instinto de supervivencia, y eso está aquí (sistema límbico) y ahora, toda esta parte de aquí (el resto de los dedos) que se genera, que se desarrolla, fuera del útero materno se llama el neocórtex que aprende con la experiencia diaria, con las vivencias de cada cual por eso somos tan distintos, porque todos tienen un mundo distinto, como se ha educado, en la cultura que ha vivido, y por eso nos cuesta tanto encontrar puntos en común, pero de esta parte (señala el resto de los dedos) está esta parte (sus uñas) es el córtex prefrontal y como podéis observar es el que está unido o pegado a la parte más antigua, a la parte límbica, y la parte del raciocinio de la planificación del pensamiento y dicha parte es la que más se relaciona con el mindfulness, integrando perfectamente todas las partes, y esto es mindfulness compasión, empatía, se visualiza en esta parte del cerebro. ¿Qué pasa cuando nos enfadamos o perdemos los estribos? es como si nos levantaran la tapa (abre la mano) absolutamente abiertos y el entrenamiento de mindfulness vuelve a integrar todo el cerebro, porque todo el cerebro, por supuesto, nos es muy necesario, y esta parte de aquí (las uñas) es la parte más importante, la que nos conecta con los nuestros, eso es lo importante.

Pero hay buenas noticias también, nosotros no somos nuestras emociones, con el entrenamiento de mindfulness con el estímulo y la reacción se genera un espacio. Hay un estímulo, puede ser un pensamiento, puede ser una situación que nos ha desbordado, y normalmente hay una reacción inmediata, normalmente no tenemos control sobre la reacción, muchas veces pensamos que no tenemos control sobre la reacción pero sí es verdad que sí que la tenemos. Este espacio, es un espacio en donde aplicamos la curiosidad para ver que está surgiendo en nuestra mente y en nuestro cuerpo, que estoy sintiendo, que estoy pensando

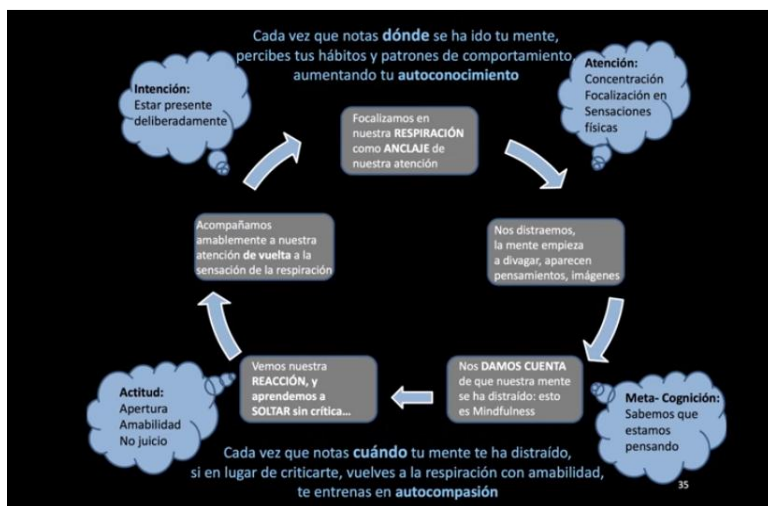
¿Para qué? para poder elegir nuestra respuesta, que no sea una reacción, que sea una respuesta elegida, a lo mejor esa respuesta es enfado, pero no porque el enfado nos arrastre a nosotros sino porque es lo que nosotros queremos hacer en ese momento. Se trata de no reaccionar sino de responder, y saber responder.

¿Y todo esto cómo se entrena? pues vamos a ver, les pido a todos que si tienen cosas encima las dejéis en el suelo, van a ser tres minutitos nada más, para que veamos de lo que estamos hablando. les pido que cerréis los ojos, suavemente, y sigas las indicaciones escuchando estas señales, estos sonidos del cuenco, focalizamos nuestra atención en la respiraciones, en las sensaciones físicas de la respiración, del aire que sale y entra del cuerpo, dejamos que la respiración vaya a su propio ritmo, sin intervenir, sin forzar el aire, buscamos en qué zona del cuerpo sentimos más la respiración, en las fosas nasales, por donde entra y sale el aire de nuestro cuerpo, en el pecho, en el abdomen, y luego que encontréis el sitio en donde sentimos más la respiración, enfocamos ahí toda nuestra atención, nos damos cuenta, seguro estas alturas ya, porque es normal, que nuestra mente está divagando, porque nos está llevando a pensar, simplemente nos damos cuenta, aparezca lo que aparezca, y volvemos suavemente y amablemente nuestra atención de nuevo a la respiración , una y otra vez, inspiramos y espiramos con conciencia plena en las sensaciones físicas de la respiración, con los sonidos del cuenco, recuperamos nuestra presencia en esta sala, intentando mantener un poco ese estado que conseguimos en esta pequeña meditación pero suficientemente larga para que nos demos cuenta que es imposible no pensar, la mente se va pero el ejercicio es volver y volver las sensaciones físicas.

¿Qué intentamos con este ejercicio? bueno, lo primero que hacemos, al enfocar la respiración, en mindfulness se focaliza en muchas otras cosas, en cuerpo, en los sonidos por ejemplo, la práctica formal es con otras actividades, pero en este caso vamos a hablar solamente de la respiración, enfocamos en la respiración como un anclaje, en nuestra

atención, y aquí lo que estamos entrenando es la atención, la concentración en las sensaciones físicas, nos distraemos, normal, la mente empieza a divagar, que está bien. Porque así funciona nuestra mente, hasta ahí no hemos hecho nada, pero en un momento nos damos cuenta que nuestra mente se ha distraído, eso es mindfulness, darnos cuenta es el ejercicio, no es estamos fallando, y a que si lo comparamos con el ejercicio físico, estamos haciendo ejercicio de verdad, pero con la mente. Vemos la reacción, esa es la segunda parte del entrenamiento, vemos la reacción, que a veces nos enfadamos, nos criticamos, y aprendemos a soltar.

¿Aquí que estamos entrenando? La actitud, apertura, amabilidad, no juicio, cosa que es muy difícil de hacer, y acompañamos amablemente nuestra atención de vuelta a la sensación de respiración. Cada vez que notamos que nuestra mente se ha ido del foco de nuestra atención al pensamiento y volvemos sin criticarnos estamos entrenando la autocompasión. La compasión es una palabra que debemos reconceptualizar, porque no es como se está tratando en este momento, no viene de lo que nosotros pensamos, de la complacencia y de la pena que tiene esa conceptualización, que va a oír mucho porque dentro de la empresa tiene mucha acogida, y la autocompasión es algo que está descubriendo precisamente en los estudios científicos que tiene muchísima potencia porque estamos muy mal acostumbrados a maltratarnos, cada vez que nos equivocamos, que hacemos algo mal, nos maltratamos, y la autocompasión, es precisamente, aprender a cuidarnos bien, porque nadie quiere fallar, nadie quiere hacer las cosas mal, y al no tratarnos bien entramos en un espiral autodestructivo que es muchísimo peor pero esto es algo que también tenemos que entrenar.



Cada vez que notamos a donde se ha ido la mente, cada vez que un entrenamiento más entrenado y más prolongado, podemos percibir nuestros hábitos y patrones de conducta, con lo cual que estamos haciendo, aumentando nuestro autoconocimiento,

Gracias a la neuroplasticidad, ¿Qué es la neuroplasticidad? en poder entrenar nuestro cerebro como queramos, hasta los últimos días de nuestras vidas, que antes no se sabía y que ahora sí se sabe, lo que pensamos, lo que hacemos y lo que atendemos cambia la estructura del cerebro, aumenta la densidad de la materia gris, eso no lo estamos haciendo nosotros solos, está acompañado de lo que estamos generando nuestro cerebro, esto cambia la ínsula, que tiene una especie de mapa del cuerpo donde se expresan las emociones y cuando la desarrollamos tenemos más conciencia corporal que es muy importante para las emociones.

Beneficios contratados, calmar la mente, no podemos tomar ninguna decisión porque tenemos la mente turbia, para ver con claridad y nitidez, ¿Para qué? para poder tomar decisiones adecuadas.

Resultados generales de mindfulness en la empresa, mayor gestión del estrés, mayor claridad mental, todo está comprobado empíricamente, y por lo tanto, mayor eficiencia en la toma de decisiones, mayor capacidad reflexiva y por lo tanto, aumento de la creatividad e innovación, mayor capacidad de concentración, mayor escucha activa, mayor paciencia, y sobre todo mayor flexibilidad ¿Por qué? porque una persona, es abierta y que nos podamos

adaptar a los cambios es muy importante.

Esto está dando lugar a un nuevo modelo de liderazgo, con tres tipos de inteligencia. La inteligencia emocional, que ya la conocen, la inteligencia relacional, que es la que nos une a los demás, que es precisamente esa parte del cerebro que estamos trabajando con mindfulness, y una inteligencia que se va a oír mucho hablar que es inteligencia atencional ¿Por qué? porque justamente ahora estamos con la multitarea, con las tecnologías, con todos los estímulos que nos están, perdemos muchísimo la capacidad de sostener la tensión, y la tensión se entrena como lo acabamos de ver.



¿Cómo se aplica mindfulness en la empresa? Muy importante, la investigación, recomienda empezar por los directivos, ¿Por qué? porque son las personas que más pueden influir en todo el equipo. Los cursos son de siete sesiones, dos horas de duración con un día de silencio, que suele ser los sábados, puede realizarse en la propia empresa, y yo si quiero hacer mucho hincapié en la formación del instructor, si vas a elegir un instructor que haga esto en vuestras empresas, que sea una persona que esté formada, porque estamos trabajando con la mente y esto no es una broma, toda la empresa mindful mejora, todo lo siguiente que

no voy a leer para no hacerlo largo (muestra imagen)



Pero sí que voy a resaltar algunos, por ejemplo, en las decisiones estratégicas, muy importante la calidad mental, sin claridad mental como vamos a tomar buenas decisiones estratégicas, y la disminución del juicio, la crítica y el pensamiento rígido. La resiliencia al gestión del estrés, que ya lo hemos hablado, lo más importante, es que baja muchísimo la ansiedad, estrés y la depresión, que eso para la empresa es muy importante. Innovación creatividad, ya no se piensa, la creatividad se libera, ¿Y por qué se libera? porque estamos con flexibilidad cognitiva, la flexibilidad cognitiva amplía nuestra mirada y es lo que hace que precisamente liberemos la creatividad. Y luego por último la inteligencia emocional, destacar la autorregulación emocional, lo de las relaciones que va a ser muy importante, y los niveles de empatía.

Esto lo he extraído del libro de Luis Moya, del doctor Luis Moya “el modelo competitivo está cambiando hacia otro más cooperativo en el que se tiene en cuenta a las personas, sus emociones y sus circunstancias, lo que no es posible sin empatía”

Muchas gracias

## Bibliografía.

- . Alalú.I. (s.f) *El impacto de un buen clima laboral*. Perú: Great Place to Work. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/862-el-impacto-de-un-buen-clima-laboral>
- . Alan Soria, G. (2017, 16 de abril) Pausas activas en el Estado: las clases de yoga ya son parte del paisaje habitual en varios organismos. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/2011246-pausas-activas-en-el-estado-las-clases-de-yoga-ya-son-parte-del-paisaje-habitual-en-varios-organismos>
- . Alvarez Blesa, M (2016) *Mindfulness en empresa: Caso Google*. Recuperado el 11 de Mayo del 2018. del sitio web del Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Jaume 1, España  
[http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/164487/TFG\\_2016\\_AlvarezBlesaMaria.pdf?sequence=1](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/164487/TFG_2016_AlvarezBlesaMaria.pdf?sequence=1)
- . Carrillo. M (2014) *Mindfulness, Sensilla mente*.(4ta ed.) (En línea) Mario Carrillo Pulido.
- . Chiavenato I. (2012). *Comportamiento Organizacional*. (2da ed.) Colonia Desarrollo Santa Fe, Mexico: A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc.
- . *Coaching en español* (s.f) Recuperado el 20 de mayo del 2018 de <https://coachingenespanol.weebly.com/estadiacutesticas.html>
- . *Coaching profesional de calidad*. (s.f) Recuperado el 20 de mayo del 2018. de <https://www.icf-es.com/mwsicf/>
- . Dominguez Arcila. (2014). *¿Cómo reducir el estrés laboral?*. Sura blog: Sura Seguros. Recuperado de <https://www.sura.com/blogs/calidad-de-vida/reducir-estres-laboral.aspx>
- . *El coaching empresarial y el liderazgo* (2015, 26 de Octubre) Recuperado el 20 de mayo de <https://www.impulsapopular.com/gerencia/el-coaching-empresarial-y-el-liderazgo/>
- . El neurocientífico español que enseña a meditar a los trabajadores de Google (2016, 14 de Enero) *El Diario* . Recuperado de [https://www.eldiario.es/hojaderouter/nexo/meditacion-Google-Mario\\_Galarreta-mindfulness\\_6\\_473562665.html](https://www.eldiario.es/hojaderouter/nexo/meditacion-Google-Mario_Galarreta-mindfulness_6_473562665.html)
- . *El Yoga* (s.f) Recuperado el 19 de Mayo de <http://www.federacionargentinadeyoga.com/historia.html>
- . Falbo, A. (2011, 4 de Septiembre) El coaching crece en América latina. *La Nación* Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/1403224-el-coaching-crece-en-america-latina>
- . Galino, C. (2015, 6 de Noviembre) La disciplina que conquista el mundo. *El País*. Recuperado de [https://elpais.com/elpais/2015/11/04/eps/1446639639\\_631598.html](https://elpais.com/elpais/2015/11/04/eps/1446639639_631598.html)

- . García Campayo, J. & Tovar, R. (2017) *El impacto de mindfulness en el mundo*. PO Box 1866, Mountain View, CA: Creative Commons
- . Gennari, Omar (2012). Las pymes comienzan a ocuparse del clima laboral. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/1527889-las-pymes-comienzan-a-ocuparse-del-clima-laboral>
- . Giraudier. (2017). *Logrando Metas: Cómo gestionar el clima laboral*. Madrid, España : Manuel Giraudier.
- . Govea, M. (2005, 9 de enero) A practicar yoga en la empresa. *Clarín*. Recuperado de <http://old.clarin.com/suplementos/economico/2005/01/09/n-01303.htm>
- . Great Place to Work (2013) *¿Qué es el clima laboral y cómo se lo estudia?*. Argentina: Great Place to Work. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/874-ique-es-el-clima-laboral-y-como-se-lo-estudia>
- . Great Place to Work ( 2015 ). *¿Cuáles son las áreas que tienen mejor clima laboral?*. Argentina: Great place to work. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/1164-clima-de-trabajo-en-las-diferentes-areas>
- . Great Place To Work (2017) El ranking de las 50 mejores empresas para trabajar en el país. *Clarín*. Recuperado de [https://www.clarin.com/economia/ranking-50-mejores-empresas-trabajar-pais\\_0\\_By2VcZLeM.html](https://www.clarin.com/economia/ranking-50-mejores-empresas-trabajar-pais_0_By2VcZLeM.html)
- . González. (2008). Prevalencia del estrés en la satisfacción laboral de los docentes universitarios. *Redhecs, revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social* (4 ed.). Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/view/450/1113>
- . Gwendolyn, L. (2013) Empresas fomentan la productividad con siestas y meditación. *Mba & educación ejecutiva*. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/empresas-fomentan-la-productividad-con-siestas-y-meditacion>
- . Hallett, Rachel (2016). *Top 10 de los países con los empleados más felices*. Argentina: Entrepreneur. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/285497>



- . Landolfi, H. (2004). Escuela de Filosofía Aplicada para la Excelencia del Ser Humano.
- . Leka. (2013). La organización del trabajo y el estrés. *Serie protección de la salud de los trabajadores* (3 ed.). Recuperado de [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/pwh3sp.pdf?ua=1](http://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf?ua=1)
- . Matthew Lippincott, D. (2017) *Sin inteligencia emocional, el 'mindfulness' no funciona*. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.es/inteligencia-emocional/834/sin-inteligencia-emocional-el-mindfulness-no-funciona>
- . PricewaterhouseCoopers (2016). 2016 ICF Global Coaching Study [Resumen] *2016 ICF Global Coaching Study*. 3, 21.
- . *Primera encuesta mundial sobre clientes de coaching revela alto ROI y gran satisfacción* (2009, 7 de julio) Recuperado el 19 de mayo de <http://www.losrecursoshumanos.com/primera-encuesta-mundial-sobre-clientes-de-coaching-revela-alto-roi-y-gran-satisfaccion/>
- . *Qué es coaching* (s.f) Recuperado el 20 de mayo de <http://america.escuelacoaching.com/eec/que-es-coaching/53>
- . Robbin. Judge (17a. ed) (2017). *Comportamiento Organizacional*. Delegación Álvaro Obregón, Ciudad de México, México : Pearson Educación de México S.A
- . Se duplicó la cantidad de gente que practica yoga en la Ciudad. (2007, 2 de Septiembre) *Clarín*. Recuperado de [https://www.clarin.com/ediciones-antteriores/duplico-cantidad-gente-practica-yoga-ciudad\\_0\\_ByemyCy10Yx.html](https://www.clarin.com/ediciones-antteriores/duplico-cantidad-gente-practica-yoga-ciudad_0_ByemyCy10Yx.html)
- . Villaecija, R (2011, 6 de Mayo). France Télécom: el infierno contado por sus víctimas. *El mundo*