



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Mindfulness como
herramienta de generación
de liderazgo desde el
futuro emergente para la
innovación en las
organizaciones

Autora

Paula Rodríguez López

Directora

Estrella Bernal Cuerna

Facultad de Economía y Empresa

2020-2021

Autora: Paula Rodríguez López

Directora: Estrella Bernal Cuerna

Mindfulness como herramienta de generación de liderazgo desde el futuro emergente para la innovación en las organizaciones.

Mindfulness as a tool to generate leadership from the emerging future for the organizations' innovations.

RESUMEN

La finalidad de este proyecto es estudiar la viabilidad de la implementación del cambio de liderazgo organizacional hacia un estilo que facilite la adaptación a cambios disruptivos del entorno, y ello a través de las herramientas de la Teoría U (Scharmer, 2016). Se realiza un estudio de caso en una organización. En ella se lleva a cabo un diagnóstico previo de la situación del liderazgo actual, así como de la percepción que tiene su Comité Directivo sobre la situación de las competencias de Inteligencia Emocional según Goleman et al. (2009) y el efecto que tiene en ellas el uso de las herramientas utilizadas durante la formación que reciben en Teoría U y Mindfulness, se diagnostica además su predisposición para trabajar por el cambio. Todo esto se analizará a través de unas encuestas que se cumplimentan antes y después de una formación que dicho comité directivo recibe en la Teoría U y Mindfulness.

SUMMARY

The purpose of this project is to study the feasibility of implementing a change in the organizational leadership towards a style that facilitates adaptation to disruptive changes in the environment using the tools of Theory U (Scharmer, 2016). A preliminary diagnosis of the current leadership situation is carried out, as well as the perception of the Steering Committee on the current leadership. At the same time, a diagnosis study of the emotional intelligence competencies according to Goleman et al. (2009), the effect of the Theory U and Mindfulness' tools used and their predisposition to work for change is executed.

All this will be analyzed through surveys that are filled out before and after the training in Theory U and Mindfulness that the Steering Committee receives.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
Presentación del tema	6
Objetivos.....	7
Trascendencia del trabajo	8
Estructura.....	8
CAPÍTULO I. Marco Teórico	9
1.1 Teoría U.....	9
1.2 Las competencias de la Teoría U	15
1.3 Herramientas de la Teoría U	17
1.4. Tipos de liderazgo.....	19
CAPÍTULO 2. Estudio empírico	21
Criterios	22
Encuesta 1.....	24
Formación.....	24
Sesión uno.....	24
Sesión dos	25
Sesión tres	26
Encuesta 2.....	27
CAPÍTULO 3. Resultado teórico y empírico	27
CONCLUSIONES.....	35
Posibles herramientas y cambios que implementar	38
Posibles resultados esperados	38
BIBLIOGRAFÍA.....	39
ANEXOS.....	42
Anexo 1 Encuesta 1	42
Anexo 2 Respuestas Encuesta 1.....	51
Anexo 3 Encuesta 2	55
Anexo 4. Respuestas Encuesta 2.....	61
Anexo 5. Comparación de las respuestas a las preguntas iguales de la encuesta 1 y encuesta 2	64

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Partes de la Teoría U Fuente: Presencing Institute, Otto Scharmer http://www.presencing.com/permissions/	12
Ilustración 2 Movimientos de la Teoría U. Fuente: Scharmer O, Abordando el punto ciego de nuestro tiempo (2007)	14

INDICE DE TABLAS

<u>Tabla 1.Comparativa de los promedios de las competencias de la Encuesta 1 y Encuesta 2.....</u>	<u>33</u>
<u>Tabla 2.1 Alias y resultados pregunta 1 con sus respectivos promedios. Encuesta 1</u>	<u>51</u>
<u>Tabla 2.2 Resultados preguntas 2 y 3 con sus respectivos promedios. Encuesta 1.....</u>	<u>51</u>
<u>Tabla 2.3 Resultados preguntas 4, 5, 6, 7 con sus respectivos promedios. Encuesta 1</u>	<u>52</u>
<u>Tabla 2.4 Resultados preguntas 8, 9, 10, 11 con sus respectivos promedios. Encuesta 1</u>	<u>52</u>
<u>Tabla 2.5 Resultados preguntas 12, 13, 14, 15 con sus respectivos promedios. Encuesta 1.....</u>	<u>52</u>
<u>Tabla 2.6 Resultados preguntas 16, 17, 18, 19 con sus respectivos promedios. Encuesta 1.....</u>	<u>53</u>
<u>Tabla 2.7 Resultados preguntas 20, 21, 22, 23 con sus respectivos promedios. Encuesta 1.....</u>	<u>53</u>
<u>Tabla 2.8 Resultados preguntas 24, 25, 26, 27 con sus respectivos promedios. Encuesta 1.....</u>	<u>54</u>
<u>Tabla 2.9 Resultados preguntas 28, 29, 30, 31 con sus respectivos promedios. Encuesta 1.....</u>	<u>54</u>
<u>Tabla 2.10 Resultados preguntas 32, 33, 34, 35 con sus respectivos promedios. Encuesta 1.....</u>	<u>54</u>
<u>Tabla 2.11 Resultados pregunta 36. Encuesta 1.....</u>	<u>55</u>
<u>Tabla 4.1 Alias y resultados preguntas 1, 2, 3 con sus respectivos promedios. Encuesta 2.....</u>	<u>61</u>
<u>Tabla 4.2 Resultados preguntas 4, 5, 6, 7 con sus respectivos promedios. Encuesta 2.....</u>	<u>61</u>
<u>Tabla 4.3 Resultados preguntas 8, 9, 10, 11 con sus respectivos promedios. Encuesta 2.....</u>	<u>61</u>
<u>Tabla 4.4 Resultados preguntas 12, 13, 14, 15 con sus respectivos promedios. Encuesta 2.....</u>	<u>62</u>
<u>Tabla 4.5 Resultados preguntas 16, 17, 18, 19 con sus respectivos promedios. Encuesta 2.....</u>	<u>62</u>
<u>Tabla 4.6 Resultados preguntas 20, 21, 22, 23 con sus respectivos promedios. Encuesta 2.....</u>	<u>62</u>
<u>Tabla 4.7 Resultados preguntas 24, 25, 26, 27 con sus respectivos promedios. Encuesta 2.....</u>	<u>63</u>
<u>Tabla 4.8 Resultados pregunta 28. Encuesta 2.....</u>	<u>63</u>
<u>Tabla 4.9 Resultados pregunta 29. Encuesta 2.....</u>	<u>63</u>
<u>Tabla 4.10 Resultados pregunta 30. Encuesta 2.....</u>	<u>63</u>
<u>Tabla 5.1 Respuestas preguntas sobre el liderazgo.</u>	<u>64</u>
<u>Tabla 5.2. Competencias de inteligencia emocional. Competencias 1, 2, 3, 4.....</u>	<u>64</u>
<u>Tabla 5.3. Competencias de inteligencia emocional. Competencias 5, 6, 7, 8.....</u>	<u>65</u>
<u>Tabla 5.4. Competencias de inteligencia emocional. Competencias 9, 10, 11, 12.....</u>	<u>65</u>

Tabla 5.5. Competencias de inteligencia emocional. Competencias 13, 14, 15, 16.....66
Tabla 5.6. Competencias de inteligencia emocional. Competencias 17, 18, 19, 20.....66
Tabla 5.7. Competencias de inteligencia emocional. Competencias 21, 22, 23, 24.....67

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Comparativa de las respuestas de las competencias32

INTRODUCCIÓN

Presentación del tema

A principios del siglo XX, las empresas competían de forma pasiva haciendo uso de modelos y estrategias poco agresivas que permitía el éxito de todas las empresas. En la actualidad, la necesidad de avance y evolución para poder adaptarnos ha provocado que las estrategias de las empresas sean mucho más dinámicas, competitivas y agresivas, provocando que tanto el cambio como la adaptación al mercado sean fundamentales para su continuidad. (Sáez et al.,2006).

Esta necesidad de adaptación ha supuesto un aumento de producción, así como del uso de métodos abrasivos y perjudiciales para el Planeta que hacen la situación insostenible, siendo necesario un cambio en las organizaciones de forma que se consigan mejoras socioeconómicas y medioambientales tanto a nivel empresarial como a nivel mundial.

En la organización en torno a la producción, se ha visto impuesta una estructura jerárquica que en la mayoría de los casos ha derivado en un liderazgo autocrático. A pesar de ello, encontramos en la historia de la humanidad, personajes que destacaron por su forma de liderar derivada de una serie de cualidades que poseían, como Ptah-hopet, cuya obra *Sabiduría de Phahhopet* (una colección de proverbios morales escrita en la quinta dinastía egipcia), se centraba en una buena forma de vivir ligada a una moral muy humanitaria, también fue un personaje destacado por su capacidad de autodisciplina, compromiso, además de su visión de futuro. El tema también ha sido tratado por otros autores como Maxwell (1993), que desarrolló una serie de “leyes” y cualidades que se han de cumplir en el caso de querer ser un buen líder.

A raíz de la clasificación de las cualidades necesarias para el cambio, y la definición de las leyes, la forma de liderazgo ha ido evolucionando recopilando los mejores aspectos de dichos líderes hasta establecerse lo que se conocería como una buena forma de liderazgo, junto a los aspectos positivos que conlleva, tanto para la empresa, la sociedad nuestro entorno y medioambiente, como para para los beneficios económicos.

Nace así la necesidad del impacto positivo de los líderes, usando sus propias capacidades intra e interpersonales para poder interactuar con diversas situaciones, además de con las personas a las que también tiene que dirigir. (Estrada, 2007). (Cabanelas, 1997) MintzBerg, 1984).

Cabe destacar que, actualmente, nos encontramos en una sociedad en la que predominan los cambios disruptivos, los cuales se han visto incrementados por la situación derivada de la Covid-19. Para poder hacerles frente, es imprescindible que tanto la sociedad como las organizaciones se adapten.

Entendemos por cambios disruptivos aquellos que suceden con una gran rapidez en el tiempo y que son radicales. Las principales características de este tipo de cambios son la pérdida de efectividad y la pérdida de la posibilidad de eficacia, tanto de los patrones estratégicos como de las metodologías utilizadas por las organizaciones o a los que están acostumbrados y de los que hacen uso las personas en su día a día.

Para poder hacer frente a estos cambios, es imprescindible poder observar la realidad en toda su extensión y profundidad, es decir, es necesario el desarrollo de la Atención Plena, capacidad que nos permite llevar a cabo dicha observación. (Bernal, 2018).

Objetivos

Para poder llevar a cabo una investigación sobre el tema planteado en el proyecto, se procede a establecer una serie de objetivos, generales y específicos, los cuales permitirán fijar un orden y priorizarán los distintos puntos a lo largo del trabajo, de forma que se puedan establecer una serie de ideas que se investigarán y desarrollaran a lo largo del mismo.

El objetivo general del trabajo:

Contribuir en la transformación del estilo de liderazgo en una organización social que tiene un gran impacto en el mundo de la empresa, para así poder emprender los cambios e innovación de estrategia necesarios en la situación actual de crisis global, y poder tener un botón de muestra sobre el modo en que las organizaciones pueden cambiar su liderazgo a uno que dé un servicio más eficaz a la sociedad.

Objetivo específico:

Conocer si existe la inquietud para realizar el cambio necesario de liderazgo, desde un diagnóstico de la percepción de estilo de liderazgo existente, y si hay predisposición para hacer uso de las técnicas utilizadas en el Proceso U que faciliten dicho cambio para acabar recomendando el uso de algunas de estas herramientas. Se pretende también estudiar el posible impacto de estas herramientas en las competencias interpersonales del comité directivo.

Trascendencia del trabajo

La decisión de realizar este trabajo sobre Mindfulness y el liderazgo desde el futuro emergente viene de la necesidad de llevar a cabo un cambio hacia la sostenibilidad. Para ello, debemos considerar en todo momento los tres aspectos clave que según Scharmer (2016), se dan en las sociedades actuales: el medio ambiente, la propia sociedad y la fuente esencial de creatividad de cada uno. Se pretende generar un liderazgo que consiga no sólo una optimización de los recursos de las organizaciones, sino también obtener beneficios tanto a nivel social como económico y ecológico.

En este trabajo estudiaremos la viabilidad de la implantación de cambio de liderazgo en una organización social derivada de un proceso de formación en la práctica de la Atención Plena o Mindfulness, hacia un liderazgo Transformacional (Bass y Avolio, 1994) según la teoría del Nuevo Liderazgo, implicando que los miembros de los equipos puedan trabajar con una mayor motivación y cuenten con unos objetivos los cuales consideren propios y vayan en sintonía con sus propios objetivos y valores.

A pesar de tratarse de una gran organización social, es decir, tiene alcance a nivel nacional además de una gran complejidad organizacional en la que cuenta con el comité directivo, trabajadores y un gran número de asociados, la formación y estudio llevados a cabo, es impartida únicamente al comité directivo, por lo que se cuenta en un primer momento con diez participantes.

El gran problema con el que se ha contado para poder llevar a cabo este proyecto ha sido las limitaciones impuestas a raíz de la pandemia, así como el desconocimiento y desinterés de alguno de los participantes en la formación objeto de estudio. La mayoría de los encuestados aceptó voluntariamente y con motivación propia la formación, pero hubo dos participantes cuya participación no fue por motivación intrínseca, sino por “presión de grupo”, por no contradecir la tendencia principal de la Comisión Ejecutiva de la organización en la que se impartió la formación. Por último, mi vinculación personal con el proyecto, mi propia experiencia y formación en la práctica de la Atención Plena junto con la necesidad de querer ayudar a que el cambio sea posible, son mis principales fuentes de motivación.

Estructura

El trabajo se estructura en una introducción, tres capítulos, y el punto de conclusiones. En la presentación se plantea el tema, así como su trascendencia, y además se fijan los

objetivos. En el Capítulo I, se trata el marco teórico, en el que se presenta de forma objetiva y detallada el contenido relativo a la Teoría U, las distintas herramientas para la práctica de la Atención Plena y los tipos de liderazgo. Seguidamente, en el Capítulo II, encontramos el trabajo de investigación, el cual incluye: metodología, criterios, perfiles objeto de estudio y resultados.

En el Capítulo III se exponen los resultados obtenidos de la investigación de la organización objeto de estudio. Y para finalizar las conclusiones en relación a los objetivos marcados, donde se proponen algunas recomendaciones, así como futuras líneas de actuación.

CAPÍTULO I. Marco Teórico

En este capítulo se explican los conceptos clave de la Teoría U y liderazgo transformacional utilizados en la investigación.

Para lograr una mejor comprensión sobre la teoría, se empezará explicando qué es y en que consiste la Teoría U, y a partir de ahí, los movimientos que encontramos en el proceso U, las competencias y las herramientas que se utilizan en el desarrollo de la misma. Seguidamente se procederá a explicar de forma breve los tipos de liderazgo que la Teoría del Nuevo Liderazgo (Palomo Vadillo, 2008; Bass y Avolio, 1994) establece que nos podemos encontrar, y nos centraremos en el liderazgo transformacional debido a que como se explicará, es el más adecuado para lograr un cambio en entornos disruptivos; definiremos este tipo de liderazgo, así como los elementos necesarios para que tenga lugar. Por último, trataremos los beneficios que supone ejercer este tipo de liderazgo.

1.1 Teoría U

El ser humano es un ser social por naturaleza, que tiende a agruparse y a medida que se crean las agrupaciones sociales, se va formando una red de interacciones que deriva en una organización estructural jerárquica, un sistema social, en la que un número limitado de personas, quienes lideran, se encargan de la toma de decisiones por el bien común. (Maturana R., H. y Torres Nafarrete, J.,2009).

Como hemos podido ver a lo largo de la historia, las estructuras empresariales son de este tipo, es decir jerárquicas, y en ellas no hay cabida a la realización personal, en la mayoría de estas empresas nos encontramos con un tipo de liderazgo transaccional (Castells,2001). El cual carece de las competencias interpersonales e intrapersonales que

permiten la interacción con las fuentes de motivación intrínsecas de las personas (más adelante se desarrollará el concepto de liderazgo transaccional).

Actualmente, nos encontramos en una época en la que es necesario un cambio de conciencia y de tipo de liderazgo, ya que, a pesar de estar constantemente informados de las medidas adoptadas por los líderes, desconocemos el “espacio interno”, o nivel de conciencia, que los lleva a esa toma de decisiones, y es que hoy por hoy, predomina una situación de caos y de escaso bienestar social, una época de *“fracasos institucionales masivos, creando de manera colectiva resultados que nadie desea”*. Ello sucede debido un modo de vivir fuera de la conciencia del momento presente y de la conexión con lo que realmente sucede en ese momento, ya que las personas viven más una realidad virtual que se genera en su propia mente y percepción de la realidad (Bernal, 2017). Es por ello necesaria la práctica de la Atención Plena o Mindfulness para resolver los nuevos problemas a los que se enfrentan los líderes. Esta práctica forma parte esencial del proceso U que desarrolla el liderazgo desde el futuro emergente. (Scharmer y Kaufer, 2013).

El Mindfulness o Atención Plena, es la capacidad de prestar atención de manera intencionada al momento presente y libre de juicios. Esta práctica, implica llevar la mente a ese momento en el que se encuentra el individuo, sin pensar en otra cosa, analizar la situación y lo que se espera sacar de ella, eliminando todos aquellos pensamientos que nos puedan desviar del objetivo, además, es necesario, que en todo momento se hayan eliminado los juicios de valor, puesto que estamos abriendo la mente a nuevas posibilidades (Kabat-Zinn, 2005)

La teoría U, explica cómo liderar un proceso de cambio de conciencia, se produce una evolución consciente e introspectiva, de forma que desde niveles de conciencia y atención cada vez más profundos, se capta información más y más compleja y profunda de la realidad que no está a disposición del observador que tiene un nivel superficial de conciencia. De este modo, el proceso de toma de decisiones se realiza partiendo de una información mucho más completa y relevante (Bernal, 2017).

Para poder llevar a cabo el proceso de cambio, la Teoría U ofrece una serie de herramientas que facilitan el avance a través del mismo, y que además permiten el desarrollo de unas competencias de desarrollo de niveles cognitivos más amplios, no solo racionales sino también emocionales y de propiocepción corporal, consiguiendo acrecentar los niveles de Atención Plena al momento presente, con la consiguiente cantidad de energía y eficacia dedicadas a lo que se está haciendo aquí y ahora (Bernal,

2017). Es importante tener presente que el proceso U se basa en el aprendizaje desde la total atención al momento presente de un modo tan completo e intenso que se desarrolla la capacidad de captar el futuro conforme emerge en el momento presente. (Scharmer,2007; Bernal, 2017).

A través de una motivación al cambio hacia la mejor posibilidad futura de las organizaciones y los individuos, lo que se busca es fomentar las posibles innovaciones para las organizaciones a nivel económico, social y medioambiental obteniendo beneficios y mejoras, de forma que los proyectos puedan llevarse a cabo de forma efectiva. Se producen, además, de forma indirecta mejoras socioeconómicas y medioambientales, a través de una ampliación de conciencia social y medioambiental en la toma de decisiones de las organizaciones, que intencionalmente, persiguen impactos positivos en la sociedad y medioambiente a consecuencia de los niveles superiores de conciencia desde los que se toman sus decisiones. (Scharmer y Kaufer,2013).

En el ámbito de los equipos de trabajo, el cambio, lo realizan tanto la persona que lidera como el equipo; una vez acometido el cambio, el grupo humano será capaz de analizar los problemas complejos de la actualidad, a los que tienen que hacer frente de forma racional, analítica y con una visión del mundo que no siempre tiene que ver con la propia, es decir, serán capaces de abordar los problemas desde las distintas visiones de los demás sobre la misma realidad, complementándose los unos a los otros, esto es desde los niveles de escucha y conciencia de mente abierta y corazón abierto que desarrolla la metodología de la Teoría U. Por otro lado, con el seguimiento del proceso U, también contarán con la capacidad de analizar los problemas desde una perspectiva social de forma que puedan posicionarse en el lugar de las otras personas, siendo capaces de ver así los puntos de vista propios que a veces generan problemas que no somos capaces de ver, y observar la realidad desde un punto de vista de conexión con el mejor potencial futuro, y la esencia creativa que hay en cada persona. (Scharmer, 2007, Bernal, 2018).



Ilustración 1 Partes de la Teoría U Fuente: Presencing Institute, Otto Scharmer <http://www.presencing.com/permissions/>

Encontramos que el movimiento en U que compone la Teoría está formado por tres partes 1 “observar, observar, observar (bajada de la curva), 2 retiro y reflexión (punto más bajo de la u) y 3 acción en un instante (subida de la curva).

Para poder comprender de mejor manera, el avanzar hacia los niveles más profundos, introspectivos de nuestra conciencia, capaces de captar más información de la realidad, es necesario explicar los cuatro tipos de escucha. (Scharmer, 2007; Bernal, 2017, Bernal, 2018; Rosenberg, 2006).

- Escucha 1, está basado en la escucha llamada “Descarga”, supone tener únicamente en cuenta lo que uno considera como cierto, reteniendo sólo aquella información que re-afirma lo que ya se sabe, o cree saber. Se parte desde los hábitos y experiencias pasadas que crean patrones de pensamiento y comportamiento repetidos una y otra vez, y no se permite la entrada de información nueva porque lo que no coincide con este patrón no es realmente escuchado, no se le da credibilidad. Este tipo de escucha no permite evolución ni mejora alguna, y se centra en el “yo”.
- Escucha 2, es la escucha de “hechos”, en este caso, nos encontramos ante una escucha formal de nuevos o datos que pueden ser considerados falsos para uno mismo. Los individuos dejan ir sus prejuicios, de forma son capaces de escuchar lo que otros les dicen, escuchan con la mente abierta. A diferencia del primer tipo de escucha, en este nivel, nos enfocamos en escuchar las diferencias y no en lo que conocemos, hacer preguntas y centrarnos en las respuestas que recibimos. En este momento, a pesar de sentirnos identificados con nuestra visión del mundo, existe una predisposición para contrastar la nueva información, y razonarla.

- Escucha 3, es la escucha “empática”, en este nivel el individuo no se centra en los hechos que escucha, sino en la persona a la que escucha, en su vivencia, y sentimientos. Se produce un cambio en el lugar desde el que se origina la escucha, se escucha desde la perspectiva de la otra persona (“vemos a través de los ojos de la otra persona”, somos capaces realmente de ponernos en su lugar y sentir como siente) y se le entiende, se conecta con la persona y sus sentimientos. En este nivel, además de escuchar con la mente abierta, se escucha con el corazón abierto. Empezamos a hacernos preguntas reflexivas, dejamos de identificarnos con nuestra perspectiva/visión del mundo, “no somos nuestra perspectiva” y aprendemos a ver el sistema desde la propia perspectiva y la de otros (lo que nos ayuda a vernos a nosotros mismos como parte del sistema), estamos ante un sistema autorreflexivo.
- Escucha 4, es la escucha “generativa”, en este último tipo de escucha, supera la realidad consensuada actual y nos acerca a las posibilidades futuras. Somos capaces de prestar Atención Plena al momento presente, lo que nos conecta con el origen del conocimiento de nuestro pleno potencial, y permite que emerjan las posibilidades futuras. Es necesaria la mente, el corazón y la voluntad/intención abierta, esta última es la capacidad de conexión con las posibilidades futuras e implica mirar nuestra mejor versión y la de los demás.

Como podemos comprobar, a medida que profundizamos en el nivel de conciencia, avanzamos en el tipo de escucha, somos capaces de entender otras perspectivas, ponernos en lugar de otros y su forma de entender y sentir la realidad, así como de conectar con nuestro mejor potencial creativo.

Una vez comprendido, que a medida que mejoramos nuestra escucha y nos encontramos más cerca del nivel de profundidad de conciencia que buscamos alcanzar, será más sencillo entender las cinco fases dentro de movimientos que componen la Teoría *U*.

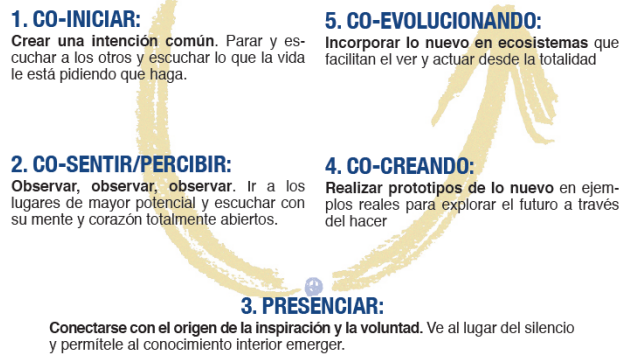


Ilustración 2 Movimientos de la Teoría U. Fuente: Scharmer O, Abordando el punto ciego de nuestro tiempo (2007)

1 Observar, observar, observar, la bajada de la curva, está compuesta por los dos primeros movimientos CO-INICIAR y CO-SENTIR.

Entre estos dos movimientos, se crea una intención común, es decir, se plantea qué hacer teniendo en cuenta lo que dicen el resto de personas y las medidas necesarias que la propia situación “pide” llevar a cabo. Además, se realiza una escucha teniendo la mente y el corazón abiertos, es decir, se realiza una escucha holística de la situación desde lo que la teoría llama el campo social, siendo conscientes como individuos y como grupo de los efectos que los comportamientos individuales ocasionan en la totalidad, porque hay auto reflexividad en la observación de la realidad, y se percibe el potencial del grupo humano.

2 Retiro y reflexión, presenciar, empieza en el punto de inflexión de la curva, es el momento de soltar todo aquello que es innecesario, eliminar las cargas no esenciales que ocupan lugar en nuestras mentes y nos alejan de lo importante, de esta forma, permitimos la llegada de nueva información e ideas desde un estado de Atención Plena aquí y ahora que es necesario normalmente entrenar. Se percibe desde la conexión con la esencia el momento presente conforme cambia, se es por tanto capaz de captar el futuro conforme está emergiendo

Si hablamos a nivel equipo, comienzan a percibir las posibilidades que se les empiezan a presentar sobre cómo empezar a plasmar la nueva realidad, la innovación en algo concreto.

3 actuación en un instante, última fase de la curva, el ascenso, está compuesto por CO-CREAR y CO-EVOLUCIONAR.

Es el momento en el que se crean los prototipos, y a base de prueba y error, se verifica su viabilidad. Una vez creados y verificada su viabilidad, en caso de obtener los resultados deseados/esperados, se valora y se presenta a un grupo que sea capaz de elevarlo al

siguiente nivel, y sacarlo de su situación de prototipo y transformarlo en proyecto realizado que además contribuye en el ecosistema socioeconómico y natural a cerrar las tres brechas que la teoría U detecta en el sistema humano, la brecha de la persona individual consigo misma, con su mejor potencial, con el resto de la sociedad y con la naturaleza.

1.2 Las competencias de la Teoría U

A lo largo del proceso de la Teoría U, además de profundizar en el nivel de escucha, para poder avanzar en los movimientos que la conforman, es necesario desarrollar 4 competencias que nos permitirán alcanzar el estado de Atención Plena y tras él cristalizar las sensaciones en ideas concretas que nos permitan desarrollar prototipos que una vez ensayados podrán originar un proyecto capaz de aportar algo beneficioso desde el punto de vista del bien común al sistema, completando las 7 competencias del proceso U.

A continuación, describiremos las 7 competencias:

Contener el espacio:

Esta capacidad consiste en crear un espacio, o ambiente que invite a colaborar al resto del grupo humano, eliminando la posibilidad de cualquier imposición de ideas por parte de quien lidera abrir un equipo de recepción de la intención y voluntad de acción del grupo humano, que elimina la posibilidad de cualquier imposición de ideas por parte de quien lidera, de forma que se pueda crear un proyecto futuro conjunto. Es necesario por tanto generar el interés y la intención común.

La persona que lidera tiene que ser capaz de “contener el espacio”, es decir, crear el ambiente propicio para la colaboración del equipo en la creación de la intención común. Tenemos que tener en cuenta que, además, quien lidera, para poder evolucionar, ha de entrenarse en la percepción de estar “incompleto”, sentir que necesita de la colaboración del resto del equipo para completar la visión que posee. (Scharmer, 2007).

Observar

En esta competencia, es necesario escuchar con la mente totalmente abierta. Es el momento de eliminar los prejuicios, primeras impresiones y sentimientos (Scharmer, 2007; Bernal, 2018; Rosenberg, 2006). Se trata de apagar el piloto automático, aquel que nos empuja a seguir el ritmo que nos rodea sin prestar realmente atención a lo que estamos haciendo, ni a si estamos de acuerdo con lo que hacemos. Otro aspecto muy importante

de esta competencia es apagar la voz del juicio, de forma que dejemos de basarnos en experiencias del pasado para dejar venir las nuevas experiencias, y mejor potencial tanto personal como grupal, sin ideas preconcebidas sobre las mismas.

Se busca conectar con la capacidad de curiosidad hacia lo nuevo de cada uno para poder así crear nuevas ideas.

Sentir

En esta competencia nos “*conectamos con las más profundas fuerzas de cambio a través de abrir el corazón*” (Scharmer, 2007). Es decir, el sentir se relaciona con la capacidad de empatizar tanto con nosotros como con los demás y tener la capacidad de pasar a la acción. Conectarse con el corazón, relacionado con el nivel de escucha empático vemos desde la totalidad

El conocimiento que se relaciona con el corazón e intención abiertos, que surge a partir de totalidades conectadas, no se encuentra determinado es “libre”, y aporta sensación de valor incondicional. Las acciones que tienen lugar a partir de dicho conocimiento son espontáneas, compasivas y no se basan en el individuo sino en el todo. (Varela et al., 2017).

Presenciar

Cuando adquirimos esta competencia nos encontramos en la base de la U, es decir en el punto de inflexión, momento de dejar ir aquello que no sea esencial, los juicios, para poder centrarnos en lo que verdaderamente importa, la aceptación y acceso a nuestra mejor posibilidad futura que nos permitirá llevar a cabo nuestros propósitos. Nos encontramos en un estado de Atención Plena que permite reflexionar, dejar que el conocimiento de nuestro interior emerja, estando conectados con el origen de nuestro ser e intención. Conectamos y actuamos desde la totalidad emergente, desde la mejor posibilidad futura, a la que le estamos prestando Atención Plena. Actuamos desde la totalidad emergente. (Scharmer, 2016).

Cristalizando

Primera fase de ascenso en la U. Es el momento de sostener la conexión con el “yo” más profundo que hemos establecido en la presenciación, nuestro conocimiento, de forma que se puedan contemplar mejor las posibilidades futuras. Damos credibilidad a las sensaciones que emergen y también tiempo para que sean procesadas desde el nivel

cerebral del sistema límbico hacia el neocórtex, es decir, nos damos tiempo para hacer consciente la información que se ha procesado en los momentos de Atención Plena y de meter y corazón abierto. No en vano el 90% de la actividad mental sucede a nivel inconsciente, por lo que en los procesos creativos es necesario dar un tiempo para que la información procesada a nivel inconsciente emerja en la racionalidad de modo inteligible (Bernal, 2017). Es la manera de empezar a innovar, exploramos el futuro y sus infinitas posibilidades en las que podemos desarrollar las ideas emergentes.

Crear Prototipos

Consiste en, una vez explorado nuestro “yo”, la posibilidad de innovar, creando los prototipos y estudiando su viabilidad. Supone un paso a la acción. En este momento, aquello que queremos lograr toma forma experimental.

Hacer un prototipo significa ensayar una idea de un proyecto antes de haberlo finalizado, de modo que la realidad va respondiendo a las preguntas que sobre el papel del proyecto no se pueden responder, “fracasar pronto y a menudo para triunfar antes” (Scharmer, 2016).

Actuar

“Requiere de un desempeño excelente a través de nuestro propio prototipo convertido en proyecto en desarrollo dentro del ecosistema socioeconómico, complementándose, creando sinergias, y generando valor con otros proyectos que se den en ese sistema socioeconómico. De modo que nuestro proyecto, responde a un propósito con una función y valor social y/o económico mayor que el que se generaría desde nuestro proyecto individualmente” (Bernal, 2017).

1.3 Herramientas de la Teoría U

La Teoría U ofrece distintas herramientas mediante las cuales podemos avanzar a lo largo del proceso de cambio al mismo tiempo que adquirimos las competencias ya descritas. Para este proyecto nos centraremos únicamente en las nueve siguientes.

Escucha. Como ya hemos explicado con anterioridad, existen 4 niveles de escucha. Consiste en hacer un ejercicio de profundizar en nuestro interior para poder escuchar lo que se nos cuenta con la mente, corazón y voluntad abiertos, de forma tengamos la capacidad de vernos a nosotros mismos y al entorno a través de los ojos de los demás, y desde nuestra esencia creativa. (Scharmer, 2009).

Caso Clínico. En un grupo de máximo 6 personas, se elige un presentador de un caso clínico, el cual expone una situación. Planteado el caso, se realiza un ejercicio de Atención Plena o Mindfulness, y el resto del grupo reflexiona y comparte el conocimiento interior que ha emergido tras la escucha del caso. Se usarán en la comunicación las herramientas de escucha y diálogo generativo, apoyadas también en las técnicas de arte social y expresiones artísticas desarrolladas por el Presencing Institute del Instituto Tecnológico de Massachusets, como el Visual Scribing o Social Presencing Theater. Dentro del diálogo generativo el círculo genera un conocimiento que quien presenta el caso recibe, procesando y filtrando lo que le aporta en la solución de su caso y dando feedback al resto sobre su cambio de visión y acciones a tomar. (Scharmer, 2009).

Guided Journaling. Registro de las prácticas realizadas a través del proceso U, un diario personal. Esto permite al individuo auto reflexionar sobre los cambios y las etapas a lo largo del desarrollo U, de forma que pueda conectar con niveles profundos de conocimiento, conocimiento que se puede convertir en acción. (Scharmer, 2009).

Sensing Journeys. Actividad pensada para alejar a los individuos de sus rutinas y que sean capaces de experimentar distintas situaciones desde las perspectivas de otros. Requiere de un ejercicio de escucha de uno mismo, del resto de integrantes del grupo y a lo que emerge del conjunto. (Scharmer, 2009).

20 minutes dance, Stuck exercise y 4D mapping. Son herramientas artísticas, en las que se presta Atención Plena al momento presente a través de la atención en el cuerpo, y siguiendo la información que da el cuerpo a través de sensaciones, el individuo pone toda atención más allá de los pensamientos, la pone en su propio cuerpo, dejando que el cuerpo se exprese y dé la información que muchas veces los pensamientos pueden ocultar. Se empieza a crear (bailar, actuar), sin coreografía ni guion, dejando que el movimiento fluya hasta hacer inteligible el mensaje que ese movimiento da y captando ese mensaje a través de un proceso guiado por la persona que facilita. (Scharmer, 2009). La eficacia de esta técnica en cuanto a las áreas de creatividad del cerebro que activa y a su capacidad de incidir en el comportamiento con motivación prosocial, está avalada por las investigaciones del Instituto Max Plank de Neurociencias (Bosworth et al., 2016; Chierchia et al., 2017).

Entrevista de dialogo. Se realiza una entrevista a un individuo que se ve involucrado en la misma en una conversación reflexiva y generativa. Aporta información

sobre preguntas y desafíos a los que los entrevistados tienen que hacer frente. (Scharmer, 2009).

Entrevista Stakeholders. Se realizan entrevistas a los Stakeholders, lo que permite tomar la perspectiva del entrevistado, para de esta forma poder ver el trabajo desde la misma, y poder responder a cuestiones como ¿para qué me necesitan los interlocutores? ¿Qué quieren o esperan de mí?...Esta herramienta se puede utilizar en cualquiera de las partes de la U. Y está pensada para eliminar juicios de valor y poder experimentar desde la perspectiva de otros. (Scharmer, 2009).

1.4. Tipos de liderazgo

En este punto, explicaremos los tipos de liderazgo que ha documentado la literatura científica de la Teoría del Nuevo Liderazgo, y nos centraremos en el liderazgo transformacional, que como ya hemos dicho con anterioridad, es aquel que queremos llevar al ámbito organizacional por ser el más completo en el abanico de habilidades disponibles para gestionar el cambio y conducir a una cultura integrativa de alto compromiso y rendimiento. Para el desarrollo de este tipo de liderazgo es fundamental la adquisición de una serie de competencias en el ámbito interpersonal e intrapersonal.

TIPOS DE LIDERAZGO SEGÚN LA TEORÍA DEL NUEVO LIDERAZGO:

El liderazgo **transaccional**, se basa en la transacción o trueque entre líder, empleados y empleadas. En este tipo de liderazgo, la forma de actuar es mediante la recompensa y/o castigo en función de los resultados y del trabajo realizado. (Bass & Avolio, 1994).

Cuando no se trata de un comportamiento ejercido de modo adaptado a colaboradores que todavía no tienen la suficiente madurez, y desde un liderazgo transformacional que es capaz de captar esa inmadurez y el modo de ayudar a que avancen a través de un lenguaje directivo que los neófitos sean capaces de comprender, se trata de un tipo de liderazgo inmaduro que solo es capaz de centrarse en el propio interés sin ser capaz de integrar el bien común, además de tener como objetivo único la consecución del máximo beneficio. (Burns, 1978).

En el liderazgo **visionario**, quien lidera es capaz de transmitir su propia visión, plausible y motivadora, sobre el futuro emergente de la organización. La persona que lidera transmite una visión significativa y compartida por los colaboradores, se convierte en la

visión de los demás, también transmite poder y es capaz de dirigir y coordinar. (Conger y Kanungo, 1988, Palomo Vadillo, 2008).

La imagen mental del futuro evocado por el líder es transmitida a los empleados y empleadas, los cuales, en un principio, lo perciben como una imagen deseable, acaba siendo compartida por todas las personas del equipo porque dicha visión de un buen líder visionario transmite poder además de ser capaz de coordinar y dirigir a los miembros del equipo.

En el liderazgo **carismático (ético)**, además de transmitir su visión, genera vínculos emocionales con empleados y empleadas. Se idolatra a quien lidera por su carisma, se es capaz de “ir al fin del mundo” con él/ella. (Conger & Kanungo, 1988), Además es capaz de captar y comprender las emociones y necesidades de empleados y empleadas, y lo utiliza para originar una motivación intrínseca y bien común. Se utiliza la información para el bien/objetivos comunes (hablamos en todo momento de un líder carismático ético, ya que también se ha estudiado en la literatura el líder carismático no ético, pero su tratamiento no tiene objeto en el presente trabajo).

Por último, encontramos el **líder transformacional**, es aquel que reta el status quo organizacional. (Bass & Avolio, 1993). Se tienen las capacidades de los anteriores, pero además es capaz de estimular intelectualmente al equipo, busca contribuir en el bien común y sabe coordinar los intereses individuales con los colectivos de forma que se cree un objetivo común que todos consideren propio y que dé lugar a transformación en la organización e integrantes del equipo mediante la resonancia y la empatía. (Goleman et al., 2009). El líder transformacional tiene además competencias intrapersonales que emergen de su genuina búsqueda de su propósito vital a través de la coherencia entre sus valores profundos en pro del bien común, sus pensamientos y sus acciones. (Bernal, 2018).

Para alcanzar este nivel de liderazgo, es necesario el desarrollo de las competencias descritas con anterioridad, además de una serie de competencias de liderazgo de gestión, interpersonales, intrapersonales y conceptuales, es decir, implica inteligencia emocional y social. (Goleman et al., 2009). Por otro lado, es necesario el uso de comportamiento ético, “*Experiencias positivas propias y capacidad de comportamiento fiel hacia sí mismo, a su yo verdadero*”. (Seligman & Csikszentmihalyi, 2014,).

En definitiva, el liderazgo transformacional requiere de un desarrollo de consciencia y relación interna de la persona que lidera consigo misma y externa, con su equipo, que no sólo relacione el pensamiento racional y las emociones, sino también con una conexión con la motivación, sus sentimientos más profundos y sentirse parte de un todo, es decir, necesita de autoconocimiento y autorrealización.

Cuando se afronta un proceso U y se desarrollan las 7 competencias del liderazgo desde el futuro emergente, nos encontramos con un tipo de liderazgo con el que se puede afrontar los problemas de la actualidad en cambios disruptivos, y que también contará con todos los rasgos del liderazgo transformacional. (Scharmer & Kaufer, 2013; Bernal 2018).

CAPÍTULO 2. Estudio empírico

En este apartado se explicará la estructura del estudio realizado, la situación organizacional en la que se encuentra la organización objeto de estudio, se valorará si existe predisposición por el uso de las técnicas de la Teoría U, y, además, se recomendarán una serie de posibles herramientas, junto con los posibles beneficios que se obtendrían tras su implementación.

Como ya se ha mencionado, la organización tiene alcance nacional, además de tener un gran tamaño e influencia. Cuenta con miles de asociados, a los cuales busca dar servicio intentando mejorar su bienestar. Para poder dar alcance a tanta gente, incluidos los trabajadores de la organización, la formación se imparte a la alta dirección, compuesta por diez personas, con el objetivo de, una vez formados, ampliar sus conocimientos y experiencias a la vez que poco a poco se va incluyendo la formación al resto de individuos. El fin de este trabajo, es estudiar la viabilidad de establecer este tipo de formaciones en las distintas organizaciones del país para poder cambiar el tipo de liderazgo, y poder establecer uno más adecuado.

En primer lugar, recordamos nuestro objetivo específico: “Conocer si existe la inquietud para realizar el cambio necesario de liderazgo, desde un diagnóstico de la percepción de estilo de liderazgo existente, y si hay predisposición para hacer uso de las técnicas utilizadas en el Proceso U que faciliten dicho cambio”.

Con el fin de poder diagnosticar el tipo de liderazgo, en primer lugar, necesitamos información de calidad de primera mano del comité directivo de la organización para recoger su percepción de la situación organizacional, del tipo de liderazgo dominante y

de las competencias de cada miembro. Para poder conocer su percepción, y como únicamente se iba a trabajar con el comité directivo de la organización, se requerían técnicas cualitativas de investigación.

En un primer momento se valoró la posibilidad de realizar entrevistas en profundidad, pero como se buscaba hacer una comparativa, conseguir que cada uno de los directivos se prestase a dos entrevistas de una hora aproximadamente, su escasa disponibilidad y las restricciones establecidas a raíz de la Covid-19, se planteaban demasiadas complicaciones, por lo que, finalmente, se optó por el uso de las encuestas.

Al hacer uso de este método de recopilación de datos, los individuos, dentro de un límite temporal establecido (una semana), podían cumplimentar la encuesta en el momento que eligiesen, siempre y cuando le dedicasen la atención necesaria, ya que, debido a su complejidad, requería de un esfuerzo por su parte.

La encuesta es uno de los métodos más utilizados en las investigaciones exploratorias, debido a que el anonimato hace que las respuestas sean más fieles a la realidad de cada uno. A pesar de la carencia de contacto personal, nos permite recabar información poco sugestionada.

En definitiva, gracias a las encuestas hemos sido capaces de obtener unas respuestas más fieles a la realidad, o por lo menos a las percepciones de cada uno, siendo las respuestas claras y sinceras.

Criterios

Los individuos elegidos tanto para la cumplimentación de las encuestas como para ser los que recibiesen la formación fueron los directivos de la organización. De esta forma, al tener una alta posición en la misma, se podría apreciar con una mayor exactitud en qué punto de liderazgo se encuentra la organización, qué consideran dichos altos cargos, cuáles pueden ser los posibles cambios y mejoras que se pueden implementar, así como la predisposición por llevarlos a cabo.

Es necesario que exista esa predisposición o curiosidad, que se cuestionen a sí mismos y a su entorno para poder realizar algún cambio o sugerencia, y es que, en caso de no ser así, sería necesario hacerles ver la necesidad de llevar a cabo el cambio, siempre empezando por los altos cargos de la organización o empresa.

Para llevar a cabo el proceso es razonable comenzar por aquellos miembros organizacionales con más capacidad de influencia, es decir, los altos cargos de la organización o empresa que se busca mejorar, y luego extender la formación y conocimientos al resto de trabajadores, trabajadoras, colaboradores y colaboradoras.

El proyecto se ha estructurado en tres partes:

En un primer lugar, encontramos una primera encuesta que se pidió al comité directivo que cumplimentase únicamente con los conocimientos previos sobre el tema con la pequeña ayuda de una breve explicación de los conceptos adjuntada en la misma.

En un segundo lugar, gracias a la colaboración de la profesora de la Universidad de Zaragoza, Estrella Bernal, profesora titular del Departamento de Dirección y Organización de Empresas, se impartió una formación de tres sesiones, las dos primeras semanales, y la tercera quincena, para el comité directivo, y una sesión adicional previa de presentación de la metodología para el líder del comité y su colaboradora más cercana en la temática del cambio. Para la formación, fueron necesarias 30 horas de dedicación, las cuales se encuentran repartidas de la siguiente manera:

Sesión previa de presentación previa para líder y colaboradora, (1 hora).

Sesión de formación para el comité directivo (2 horas cada una)

Preparación, en el caso de la primera sesión, fueron necesarias 2 horas de preparación, y para las sesiones formativas para todo el grupo directivo, se emplearon 3 horas en cada caso. Por otro lado, hay que destacar también el seguimiento que se hizo de los ejercicios que se iban planteando vía email, lo que supuso un total de 12 horas.

En las sesiones, se buscaba iniciar a los individuos en la Teoría *U*, y en la práctica de la Atención Plena, además de hacer uso de una serie de ejercicios que facilitaron la comprensión y la iniciación en la práctica de la Atención Plena.

Por último, en la tercera parte de la investigación, se realizó una segunda encuesta, muy similar a la primera, para poder evaluar si gracias a la formación de iniciación, los individuos habían sido capaces de percibir cambios, y a la hora de valorar sus propias competencias, si se había producido una evolución. Es decir, si tanto en la percepción sobre sí mismos como sobre la organización había evolucionado y/o cambiado con respecto a lo que había contestado en un primer lugar.

A continuación, profundizaremos en el contenido de cada parte:

Encuesta 1

Esta primera encuesta estaba pensada para conocer las percepciones de cada miembro del Comité Directivo respecto al tipo de liderazgo existente en la organización y el tipo de liderazgo deseado, de forma que no se viese alterado por ningún factor externo. De esta forma, se buscaban obtener respuestas sinceras, lo más fieles a su percepción de la realidad.

Como se les preguntaba por conceptos que, la mayoría, si es que no todos, los recibiría como nuevos, antes de realizar las preguntas, se encontraban descritos de forma breve y precisa, para que todos entendiesen de qué se estaba hablando en cada momento.

Al ser una encuesta con tantos conceptos nuevos, y ser necesario un esfuerzo por parte de los encuestados, se le asignó una duración orientativa de cincuenta minutos. La encuesta se encuentra adjunta en el [Anexo 1](#).

Formación

A través de las sesiones online debido a la situación de pandemia, se realizó una iniciación en Teoría U, en ella se buscaba presentar a los directivos en una serie de herramientas que hiciesen posible la práctica de la Atención Plena y la comprensión de la importancia de estar presente en el aquí y ahora, es decir, ser capaces de escuchar y comprender las necesidades propias, las de la gente que nos rodea y las del propio entorno en el que nos encontramos.

Para ello, se pretendía hacer ver a los directivos en qué momento se encuentran, por qué es tan importante el cambio y cómo es posible llevarlo a cabo. Junto con la explicación teórica, al final de las sesiones, se dedicaban unos 15-30 minutos, dependiendo de la actividad, a practicar una serie de ejercicios para ir activando distintas competencias.

Sesión uno

La primera sesión se enfocó de manera más teórica, era la primera toma de contacto. Durante su desarrollo, se les explicó conceptos de neurociencias, la respuesta a instintos y su control según nuestro comportamiento y capacidades, que con el tiempo y practica podemos aprender a controlar.

También se explicaron los conceptos más importantes de la Teoría U y de la práctica de la Atención Plena.

Otro punto importante de esta primera sesión fue la explicación del proceso de bajada de la curva, de forma que aprendiesen a escuchar con la mente, corazón y voluntad abiertos, para poder ponerse en el lugar del resto y entender completamente la situación por la que pasa la otra persona, siempre escuchando desde el estado neutro, sin emitir ningún tipo de juicio.

Al finalizar esta primera explicación, el ejercicio que se realizó fue *el diálogo de perspectiva* según el protocolo de entrenamiento Ressources del Instituto Max Plank de Neurociencias; en este ejercicio, los individuos debían separarse por parejas y en sesiones online distintas interactuar.

La práctica de este ejercicio permite tener una perspectiva individual más clara y desidentificarse de los pensamientos propios, permitiendo la capacidad de afrontar las situaciones desde otras perspectivas más objetivas y haciendo posible la mejora de la situación e incluso la resolución de esta.

Sesión dos

En la segunda sesión se trabaja el punto más bajo de la curva, se trata de un punto de inflexión.

Lo que se busca en este punto, es “liberarse de los prejuicios y de lo que nos tiene anclados a los métodos antiguos de actuar y realizar las actividades, de forma que los individuos pasen a estar preparados para poder explorar nuevas perspectivas para afrontar los problemas, y no solo perspectivas, sino soluciones fuera de lo común, que permitan hacer frente a esos nuevos cambios disruptivos. Dichos cambios requieren de nuevas habilidades y competencias basadas en la capacidad de captar el futuro conforme emerge aquí y ahora, es decir, captar la información que subyace en distintos niveles de cognición al observar la realidad cada vez desde ámbitos de la conciencia más profundos y amplios”. (Bernal, 2018).

En este punto, los individuos ya han practicado la escucha, por lo que su nivel es más avanzado. Al escuchar con la mente, corazón y voluntad abiertos, el individuo es capaz de ponerse en el lugar de otro y ver desde su perspectiva sin juzgar, además, empieza a valorar nuevas ideas.

Al finalizar esta segunda sesión, el ejercicio que se realizó fue el *Body scan*. Se trata de una práctica implementada en la moderna clínica psiquiátrica y más adelante en la formación de competencias de liderazgo en la empresa por el psiquiatra estadounidense

John Kabat Zinn. En el *body Scan*, el cuerpo se escanea mentalmente, normalmente del extremo inferior al superior o al revés, focalizando en todo momento la atención en las distintas partes del cuerpo (Kabat-Zinn, 2005).

Sesión tres

En la última sesión se trabaja la tercera parte de la curva, es decir el ascenso.

El ascenso de la curva busca llevar a convertir una idea en realidad, es decir, llevar a cabo una innovación o mejora sobre una idea, esta idea convertirla en un prototipo para poder valorar su viabilidad, y en caso de ser viable llevarla a cabo, hacerla real.

Se busca plasmar la sensación que emerge del momento de Presenciación con Atención Plena en una imagen mental y finalmente en una idea inteligible transcrita en un papel, de forma que podamos ir detallándola para poder valorar todos los aspectos que afectan tanto positiva como negativamente al prototipo, lo que es necesario para llevarlo a cabo, las barreras que hay que afrontar, y los colaboradores que se consideran necesarios para la viabilidad de este. (Bernal, 2018)

De esta forma, se pueden realizar cambios en el prototipo para encaminarlo más y mejor a la idea que queremos desarrollar y poder tener mejores resultados y no enfocarnos tanto en los problemas, sino, tener una mejor visión para poder resolverlos.

Al final de la sesión, para que los individuos comprendiesen la esencia del prototipado, cada uno hizo uno propio. Se les pidió a los individuos que pensasen en aquello que querían cambiar en la organización y su liderazgo, o la intención que tenían en el momento de la práctica, a la vez se les hacían las preguntas estipuladas en la herramienta de prototipado por el autor de la teoría Otto Scharmer¹.

Una vez contestadas y con el prototipo delante, se les vuelve a hacer las preguntas, de modo que al tener el prototipo delante, hay términos que se ajustan, se incluyen y se cambian, de forma que al final el prototipo que tenemos es mucho más claro, y nos permite tener una mejor visión de este para valorar sus aspectos.

¹ Las preguntas realizadas estaban actualizadas por las últimas formaciones hasta noviembre de 2020 que la profesora Bernal realizó en Teoría U en el Presencing Institute del Instituto Tecnológico de Massachusetts. Máximo grado de actualización considerando que el experimento tuvo lugar en diciembre de 2020

Encuesta 2

Por último, la segunda encuesta, estaba diseñada para poder llevar a cabo una comparativa entre las percepciones e ideas iniciales antes de recibir la formación, y lo que pensaban los individuos tras la misma.

Se buscaban cambios de opinión, así como resultados “positivos” en la búsqueda de un nuevo tipo de liderazgo para la organización y el compromiso por parte del comité directivo.

En definitiva, se pretendía observar la evolución y/o cambios para poder así analizar los posibles efectos de la formación en los individuos encuestados.

La duración de esta encuesta se estimó en aproximadamente 20 minutos, ya que los conceptos ya no eran nuevos para los individuos. Y la misma se encontraba dividida en dos bloques, el primero trata los tipos de liderazgo y en el segundo se pregunta por las competencias propias de cada individuo.

CAPÍTULO 3. Resultado teórico y empírico

En este apartado se expondrán los principales resultados obtenidos a través del trabajo de investigación llevado a cabo. Con ello, se busca responder a los objetivos ya definidos.

En cuanto a la meta general planteada al inicio del trabajo: Contribuir en la transformación del estilo de liderazgo en una organización social para abordar el cambio y la innovación de estrategia necesaria en la situación actual de crisis global, se les pidió a los encuestados que contestasen a una serie de preguntas relacionadas con su percepción sobre el tipo de liderazgo actual de la organización, su percepción sobre el tipo de liderazgo más adecuado y por la viabilidad necesaria para poder llevar a cabo dicho cambio.

Por otro lado, en cuanto al objetivo específico, conocer si existe la inquietud para realizar el cambio necesario de liderazgo, desde un diagnóstico de la percepción de estilo de liderazgo existente, y si hay predisposición para hacer uso de las técnicas utilizadas en el Proceso U que faciliten dicho cambio, se les preguntó a los individuos por su disposición de grado de implicación en el proceso de formación en Teoría U, además de una valoración sobre ellos mismos en una serie de competencias necesarias para poder hacer uso de las herramientas.

Al tratarse de una valoración sobre una organización real y en funcionamiento y los entrevistados formar parte del comité directivo, para no coartar sus respuestas, las encuestas fueron realizadas de forma anónima, haciendo uso de un alias para poder llevar a cabo la comparativa.

A continuación, se explicarán los resultados de las encuestas para cada una de las preguntas coincidentes, analizado individualmente las que solo constan en una encuesta. Cabe destacar que, para la comparativa, no se tendrán en cuenta en los promedios las respuestas de la encuesta 1 (excepto en las preguntas 1 y 2) de los tres participantes que no continuaron con la formación. Dichos encuestados, se encuentran resaltados en amarillo en cada tabla del [Anexo 2](#) en el punto de resultados de la primera encuesta.

Por otro lado, al tratarse de encuestas con preguntas iguales, pero con distinto orden debido a la dinámica de comprensión de las mismas por parte de los participantes, en los Anexos 1 y 2 encontramos tanto la Encuesta 1 como sus resultados (con el número de pregunta correspondiente), en los Anexos 3 y 4 se encuentra la Encuesta 2 y sus resultados (también con su numeración correspondiente). Por último, la comparativa entre las preguntas coincidentes de primera y segunda encuesta se encuentra recopilada en el Anexo 5 las preguntas se encuentran ordenadas en este anexo por orden de aparición en las encuestas.

Tipo de liderazgo dominante ([Anexo 2](#), Tabla 2.1)

Esta primera pregunta solo se plantea antes de la formación para poder diagnosticar la situación inicial de liderazgo,. En los resultados obtenidos, encontramos que, utilizando el promedio de las puntuaciones como medida (usando las puntuaciones de los 10 participantes con la intención de diagnóstico inicial), los encuestados coinciden en su mayoría en que el liderazgo actual de la organización es el visionario (3,20 de promedio obtenido), seguido del transaccional (2,8 de promedio), carismático (2,50 de promedio) y transformacional (2,00 de promedio) en último lugar.

Tipo de liderazgo idóneo para la organización ([Anexo 2](#), Tabla 2.2)

La mayoría de los encuestados, antes de recibir la formación, están de acuerdo en que el tipo de liderazgo menos adecuado es el transaccional (2,10 promedio de las puntuaciones de nuevo de los 10 participantes) y el más adecuado es el transformacional. A esto debemos añadir que los estilos visionario y carismático son considerados medianamente adecuados (con una puntuación de 3,00 y 3,10 respectivamente de puntuación promedio), y que seis de los diez encuestados consideran el liderazgo transformacional como el óptimo para la organización con un promedio de puntuación de 4,50.

Considero que el tipo de liderazgo actual es apropiado (Anexo 5, Tabla 5.1)

En la primera encuesta², encontramos que el promedio de las puntuaciones es de un 2,86, mientras que en la segunda, es de un 3,43, con lo que podemos apreciar un cambio por parte de los encuestados tras haber recibido la formación.

Existe una mayor consciencia y consideración hacia el liderazgo presente en la organización que se percibe como visionario, lo que se puede traducir en que la formación ha dado lugar a un aumento de la confianza en dicho liderazgo. Aun así, no existe la suficiente confianza como para considerar innecesario el cambio, por lo que consideran que el liderazgo es mejorable.

Destacamos a *Zerrudo*, quien en un primer momento puntúa la pregunta con un 2, y tras recibir la formación, rectifica la puntuación a un 4, por lo que se puede decir que en un principio consideraba necesario el cambio, y tras recibir la formación consideraba que el tipo de liderazgo con el que actualmente cuenta la organización es considerablemente adecuado.

Considero que el liderazgo actual de la organización necesita un cambio (Anexo 5, Tabla 5.1)

Observando los resultados obtenidos en ambas encuestas respecto a la necesidad de cambio del liderazgo, se observa una pequeña variación, y es que, en un primer lugar, el promedio obtenido de 3,86 indica que existe una fuerte creencia de la necesidad de cambio, y en la segunda, apreciamos una pequeña disminución en el promedio, siendo este de 3,43. La formación produce en el grupo un descenso de la necesidad de cambio de liderazgo, lo cual concuerda con el resultado de aumento de confianza en el liderazgo. No obstante, el resultado grupal sigue mostrando necesidad de cambio

De los resultados individuales, cabe destacar que no todos consideran necesario el cambio, y es que uno de los encuestados clasifica esta pregunta, en la primera encuesta, con un 2 (siendo 1 totalmente desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo), mientras que el resto de los encuestados puntúan con un 4 e incluso algún 5 la necesidad de cambio, por lo que partimos de esa base y predisposición como punto de inicio para realizar el análisis.

² En las preguntas del Anexo 5, donde estamos comparando primera y segunda encuesta, se eliminan los tres participantes que abandonaron la formación para poder comparar con la segunda encuesta.

Creo que cambiar el liderazgo actual, a otro que considero mejor, es posible (Anexo 5, Tabla 5.1)

En cuanto a la viabilidad de llevar a cabo el cambio de liderazgo, se aprecia una gran predisposición y aceptación por parte de los encuestados. En ambas encuestas, encontramos que los promedios obtenidos han sido de 3,71 y 3,86 respectivamente en la primera y segunda encuesta. Lo cual significa un ligero aumento de la percepción de plausibilidad del cambio tras la formación.

Observando la viabilidad del cambio detectada, así como la percepción de dicha necesidad de cambio, y entendiendo en todo momento que éste puede ser muy costoso, los datos muestran que en el comité directivo hay una buena base para empezar a formarse y poder empezar con la práctica de las herramientas de la Teoría U, así como la implementación de estas para la gestión del cambio.

Sin embargo, hay que destacar que uno de los encuestados, *Durruti*, puntúa esta pregunta con un 1 (Anexo 1), considerando inviable el cambio, es uno de los encuestados que no continúa con la formación. Todo ello apunta a la existencia de una correlación entre la disposición al cambio y la disposición a formarse para el mismo.

Disposición por trabajar para realizar el cambio (Anexo 2, Tabla 2.3)

Esta pregunta se realizó únicamente en la encuesta 1 a modo de diagnóstico de disposición al cambio antes de iniciar la formación para poder adaptar los contenidos y extensión de ésta a dicha disposición.

Encontramos que, en un primer momento, la mayoría de los encuestados está dispuestos a trabajar por el cambio puesto que el promedio de la pregunta es de 4.57.

Compromiso con la formación (Anexo 2)

En cuanto al grado de implicación, podemos apreciar como a medida que se ofrecen cursos de una mayor duración, la gente encuentra que comprometerse a tanto les cuesta, y ya no están tan dispuestos a acceder como en la primera formación, que es la que reciben, un mes con tres sesiones de dos horas.

Compromiso primera fase, con la sesión semanal durante tres semanas de 90 min cada una. (Tabla 2.3)

Esta primera opción para seguir con la formación es muy bien recibida, ya que cuenta con un promedio de 4.86

Compromiso segunda fase, con sesiones cada 15 días junto con la práctica de herramientas de la Teoría U durante 3 meses. (Tabla 2.4)

En esta segunda opción ofertada, se puede observar como el promedio ha sufrido un descenso respecto de la pregunta 7 hasta el 4.57, aunque a pesar de todo sigue siendo un promedio elevado.

Compromiso tercera fase, con sesiones cada 15 días junto con la práctica de herramientas de la Teoría U durante 6 meses. (Tabla 2.4)

Al igual que en la segunda fase, se aprecia una disminución en el promedio con respecto a la pregunta 7, siendo en este caso de 4.14. Otra vez destacamos que el promedio obtenido es elevado.

Así pues, en general obtenemos respuestas muy positivas. Es cierto que el compromiso con la formación disminuye algo a medida que se les plantean distintas situaciones con más sesiones de formación, la mayoría accede a comprometerse con solo tres sesiones, en el momento en el que el número de sesiones aumenta, y los meses en los que se realizarán también aumentan, los individuos empiezan a perder interés. Hay que decir que, en el momento de realizar la formación y encuestas, el comité directivo sabía que habría una renovación de los puestos 5 meses más tarde, por lo que es lógico que la incertidumbre sobre su continuidad en el puesto afectase a su preferencia por las formaciones más largas.

Tengo curiosidad y/o predisposición por el uso de las herramientas que pueda aprender y/o experimentar en la formación del proceso U. (Anexo 2, Tabla 2.4)

A pesar de su grado de implicación todos, absolutamente todos, los encuestados afirman tener curiosidad por la Teoría U (el promedio obtenido en esta pregunta es de 4.71).

Tengo experiencia en el uso de herramientas y práctica de la Atención Plena (Anexo 2, Tabla 2.4)

Por último, en este segundo bloque de preguntas, hablamos sobre la experiencia en formación en Teoría U, encontramos resultados bastante variados, habiendo gente que ha tenido experiencia nula en este campo, un poco de experiencia y bastante experiencia previa (promedio de 2,14). En general las respuestas muestran muy poca experiencia en la mayoría de los casos. Curiosamente las puntuaciones más altas fueron dadas por las personas que abandonaron la formación. Dado el contexto del resto de las respuestas que

dan estos tres participantes, dichas puntuaciones bien pueden deberse al mero desconocimiento de lo que significaba para ellos “Atención Plena” en el momento de responder la encuesta, ya que la encuesta no incorporaba ninguna definición de este concepto.

Preguntas sobre las competencias de Inteligencia Emocional (Anexo 5, desde la Tabla 5.2 a la Tabla 5.7 incluida)

En el *Grafico 1* encontramos recogidos los promedios de ambas encuestas (en azul los promedios de la encuesta 1 y en naranja los de la encuesta 2) de las competencias de Inteligencia Emocional necesarias para poder ejercer un buen autoliderazgo y por consiguiente un buen liderazgo.

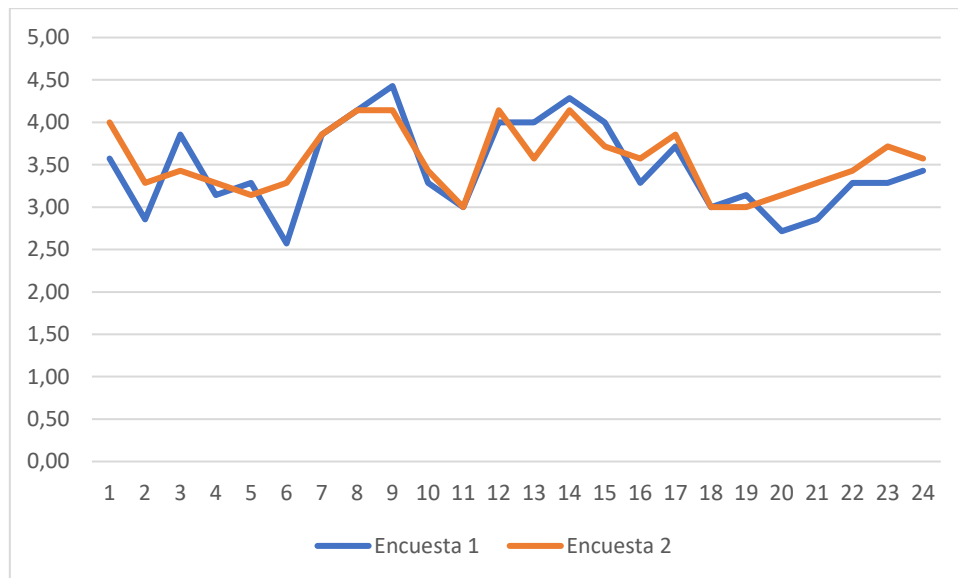


Gráfico 1 Comparativa de las respuestas de las competencias³

³ En la leyenda del gráfico encontramos las competencias numeradas en el orden en el que aparecen en las encuestas del 1 al 24. En el [Anexo 5](#) se encuentra la numeración con la competencia correspondiente.

Tabla 1. Comparativa de los promedios de las competencias de la Encuesta 1 y Encuesta 2

Nº Competencia	Encuesta 1	Encuesta 2
1	3,57	4,00
2	2,86	3,29
3	3,86	3,43
4	3,14	3,29
5	3,29	3,14
6	2,57	3,29
7	3,86	3,86
8	4,14	4,14
9	4,43	4,14
10	3,29	3,43
11	3,00	3,00
12	4,00	4,14
13	4,00	3,57
14	4,29	4,14
15	4,00	3,71
16	3,29	3,57
17	3,71	3,86
18	3,00	3,00
19	3,14	3,00
20	2,71	3,14
21	2,86	3,29
22	3,29	3,43
23	3,29	3,71
24	3,43	3,57

En la *Tabla 1*, encontramos recogidos todos los promedios de las competencias, resaltando aquellos que han variado a la baja.

Encontramos que las valoraciones de las competencias han sufrido cambios en la segunda encuesta con respecto a la primera, en la mayoría de los casos el promedio ha aumentado, pero destacamos las competencias de *valoración adecuada de una/o misma/o*, *adaptabilidad*, *transparencia*, 2 de las 3 preguntas sobre la *empatía*, *conciencia organizacional* y el *desarrollo de los demás*, lo cual nos indica que en 7 de las 24 competencias analizadas (teniendo en cuenta las que se han desglosado en varias preguntas) se ha producido un descenso en las puntuaciones tras recibir la formación. No obstante, se aprecia claramente, como los nuevos promedios de las distintas competencias ahora se encuentran entre el 3 y un poco más del 4. Lo que tiene coherencia con los resultados obtenidos hasta ahora, y es que son más conscientes de sí mismos, de sus fortalezas y debilidades. Podríamos decir que son más conscientes del margen de mejora y de lo que podrían llegar a ser y hacer.

De los resultados individuales de las respuestas debemos comentar los resultados de *Zerrudo* ya que cuenta con autopuntuaciones muy altas, y en varias de las competencias rectifica su puntuación en la segunda encuesta puntuándose con el máximo (5). Sigue una desviación casi constante durante todas las preguntas de la encuesta, lo que nos puede aportar información sobre fuerzas conductoras del sistema que usualmente quedan al margen y cuyo análisis sería interesante a la hora de afrontar los cambios. Se puede apreciar una reafirmación de su percepción tras recibir la formación.

Al igual que destacamos a *Zerrudo*, por sus altas puntuaciones, debemos señalar a otros dos participantes por el caso contrario. Tanto *Yoda* como *Grand Día*, quienes tienden a puntuarse muy bajo (en torno al 2), y en el caso de *Gran Día*, también encontramos variaciones en las respuestas de la segunda encuesta a la baja. Esto invita a considerar que tras la formación considera que todavía tiene un amplio margen de mejora.

Aspectos que consideran que el modelo de liderazgo actual de la organización necesita cambiar ([Anexo 2](#), Tabla 2.11)

A rasgos generales, podemos decir, que la gente que ha dado una respuesta a esta pregunta quería decir lo mismo, la situación de miedo, de falta de comunicación, poca valoración de sus ideas...en definitiva, consideran que es necesario un cambio en la forma de hacer las cosas y mejorar el ambiente laboral de forma que se logre un ambiente en el que todos y todas sean capaces de expresarse libremente, sin ser coartados por superiores y/o compañeros, se les valore de forma adecuada y se obtengan mejores resultados laborales.

Práctica de los ejercicios ([Anexo 4](#))

¿Cuántos días a la semana ha practicado los ejercicios propuestos para entrenar el liderazgo para el cambio? (Tabla 4.8)

En cuanto a la práctica de las herramientas facilitadas, encontramos que 4 de los 7 miembros del comité directivo, realizaron una práctica de entre 1 y 2 días a la semana.

Otros 2 de los encuestados, realizaron una práctica de entre 3 y 5 veces a la semana.

Destacamos que *Génesis*, que llevó a cabo una práctica de entre 6 y 7 veces a la semana.

¿Cuántos de los ejercicios propuestos entre sesión y sesión ha practicado? (Tabla 4.9)

En cuanto a los ejercicios practicados, encontramos que 4 de los encuestados ha llegado a practicar entre 1 y 3 ejercicios distintos.

Destacamos que *Génesis*, llegó a practicar entre 4 y 6 de los ejercicios propuestos. *Lena* y *Yoda*, llegaron a practicar 7 de los ejercicios propuestos.

¿Estaría dispuesto/a a, en una segunda fase, a comprometerse con la realización de sesiones cada 15 días con herramientas del proceso U, durante tres meses? ([Anexo 4](#), Tabla 4.10)

Para finalizar, en la pregunta de compromiso de seguir con más sesiones, 4 de los encuestados contestaron de forma afirmativa, con lo que se aprecia un compromiso y predisposición por su parte. Otros 2, contestan de forma afirmativa, pero cuentan con una disponibilidad más reducida.

Únicamente uno de los encuestados contesta a esta pregunta con un “no sé”.

En este caso, no se realiza comparativa con las respuestas de la primera encuesta debido a que en la Encuesta 2 las respuestas no son numéricas.

CONCLUSIONES

En este punto se explican las conclusiones a las que se han llegado gracias al trabajo de investigación, así como las recomendaciones y trascendencia del trabajo. También se tratarán las limitaciones que se encontraron a lo largo de la realización de éste.

Para poder hacer diagnóstico del tipo de liderazgo y disposición al cambio en el que se encuentra la organización, se ha tenido muy en cuenta no solo el análisis presentado en este trabajo sobre las percepciones iniciales de los encuestados, sino también la experiencia durante las prácticas en la organización que también llevó a cabo la realizadora de este proyecto fin de grado.

Se podría afirmar que el tipo de liderazgo dominante de la organización actualmente se encuentra en un punto intermedio entre el liderazgo **transaccional** y **visionario**. Lo cual queda reafirmado por las respuestas que da la *Tabla 2.1*

Es una organización de casi 50 años de antigüedad, en la que la mayoría de trabajadores y trabajadoras siguen utilizando prácticamente la misma metodología y patrones estratégicos que en el momento de su fundación.

Por otro lado, el que el actual directivo de más alto rango de la organización haya accedido a recibir la formación y que haga ver su visión de la necesidad influyendo en el resto del comité directivo para que la realizasen y llegando a compartir con ellos sus valores,

aunque no todos los miembros terminasen el proceso formativo, demuestra que son concedores de dicha necesidad de cambio y que existe la predisposición necesaria para intentarlo.

Por lo mencionado, podemos deducir, que, aunque el actual directivo al cargo de la organización vea la necesidad de cambio, y esté dispuesto a realizar dichos cambios, es necesario un proceso de adaptación adecuado a los tiempos y procesos de todos los trabajadores y trabajadoras; y es que no todos ven la necesidad de cambio, los datos parecen apuntar a la creencia de que si algo ya funciona, no hay necesidad de cambiarlo, no son capaces de apreciar que en realidad ya no funciona.

Aunque no todos estén dispuestos a ser parte de la implementación del cambio en la empresa, son conscientes de dicha necesidad. Gracias a las descripciones de los tipos de liderazgo son conscientes de que hay algo mejor, y que no hay por qué conformarse con lo que siempre se ha hecho, sino que, si la persona trabaja y se forma, es capaz de mejorar su situación laboral y personal, y no solo la propia, sino la de gente que depende de la dirección y no tiene capacidad de empezar el cambio, pero una vez puesto en marcha, se es capaz de ayudar y aportar para lograr llevarlo a cabo.

A pesar de que la mayoría esté dispuesta a realizar el cambio, hay gente que no se implicaría en trabajar para lograrlo, lo que indica que la organización necesitaría de un esfuerzo mayor por parte de los que si trabajasen, y un mayor espacio temporal para poderlo llevar a cabo, pero es posible la implementación de los cambios necesarios, con la información y motivación necesaria para el equipo directivo. En este aspecto, es destacable en la *Tabla 2.11*(Anexo 2), que las respuestas más críticas con el modo actual de liderazgo vienen de dos de las tres personas que abandonaron la formación, cuyas puntuaciones en el grado de disposición a trabajar por el cambio fueron elevadas (4 y 5 respectivamente). Lo que reafirma la coherencia de la disposición al cambio con la posición crítica del estatus quo, pero que pone de manifiesto la necesidad de más factores de motivación para realizar el cambio, que la mera disposición al mismo, ya que estos participantes ni siquiera terminaron una formación que estaba diseñada para generar las competencias de liderazgo necesarias para el cambio. El resto de las respuestas a esta pregunta, pueden dar una pista acerca de la necesidad de una comunicación más transparente y empática por parte de quienes ejercen el liderazgo, y de un liderazgo más compartido y cercano a los rasgos del transformacional-, Todos los rasgos podrían

desarrollarse dentro de un entrenamiento en competencias desde el futuro emergente a través de un proceso guiado por la metodología de la Teoría U

En el último bloque de preguntas, se les preguntaba por el grado de identificación con cada una de las competencias descritas. Dichas competencias, son necesarias para poder llevar a cabo los cambios, y se van adquiriendo y mejorando a medida que se realiza su práctica en el tiempo, podemos ver que, en la gran mayoría de las competencias, se produce una rectificación, por lo que, tras la formación hay una percepción nueva sobre si mismos y son conscientes de sus áreas de mejora y de aquellas que tenían infravaloradas.

Cabe destacar, que perdimos a tres de las 10 personas que empezaron. Un miembro del comité vio reducida su disponibilidad, mientras que otras dos personas tras la primera sesión de formación dejaron de acudir a las sesiones y no contestaron a la segunda encuesta. Se podría decir que se trata de personas que no están interesadas en la implicación por el cambio, pero como se ha destacado, su puntuación de disposición al cambio fue alta, aunque fueron muy críticos según la tabla 2.11 con el actual modelo de liderazgo, por lo que también puede entenderse como una falta de motivación que por otro lado podría paliarse desarrollando la capacidad de diálogo transparente y liderazgo compartido que son entrenables en un proceso U.

En definitiva, se puede afirmar que la experiencia ha sido todo un éxito, ya que se encuentran cambios razonables y coherentes en las distintas preguntas entre las encuestas realizadas antes y después de la formación. Este estudio se podría utilizar para implementar cambios en las organizaciones, obteniendo beneficios socioeconómicos y medioambientales al facilitar cambios hacia un liderazgo más consciente de la necesidad de desempeño organizacional en pro de la sostenibilidad global. Pero para ello, es necesario que haya cierta predisposición.

En la organización de nuestro caso de estudio, en un primer lugar, continuar con la formación sería indispensable para generar los cambios deseados, de forma que se avance hasta que se pueda alcanzar el grado de consciencia y atención al momento presente necesarios para generar un liderazgo con capacidad e afrontar dichos cambios.

En segundo lugar, para que el cambio funcione, no solo deben estar embarcados en la formación las directivas y directivos, sino, que poco a poco, se debería ir formando al resto de la plantilla, o al menos a la gente que tenga a otros individuos a su cargo. Al final,

toda la plantilla de la organización debería recibir al menos una iniciación de la formación, de forma que todos puedan desarrollar las competencias de autoliderazgo y liderazgo desde el futuro emergente según la metodología de la Teoría U, competencias que están basadas en el desarrollo de la Atención Plena o Mindfulness a cuyo entrenamiento se debería de dedicar también tiempo y energía, ya que ha demostrado estar en la base del resto de competencias del proceso U (Bernal, 2017, 2018; Scharmer, 2016).

Posibles herramientas y cambios que implementar

Se recomienda hacer uso de las siguientes herramientas para continuar con el desarrollo de las competencias del proceso U, basado sobre todo en la práctica de la Mindfulness. Estas actividades pueden ser practicadas tanto en el ámbito profesional como personal.

Módulos de Presencia, Afecto y Perspectiva del *Protocolo de Entrenamiento del Instituto Max Plank de Neurociencias* (Singer et al., 2016)⁴. Siguiendo los resultados científicos del equipo de Singer (2016) y la metodología de la Teoría U, se podrá facilitar una apertura al diálogo generativo en el que se reciben y aceptan los cambios con mayor facilidad y un comportamiento proactivo por el bien común. De esta forma, los elementos de liderazgo que parecen ser echados de menos en el momento actual, podrían desarrollarse. Este módulo facilita las competencias de bajada del proceso U, y junto con la práctica de la Atención Plena o Mindfulness que también se recomienda, se acomete la competencia de Presenciación del proceso U que es la que motiva la subida del proceso hacia el desarrollo de la capacidad de prototipar y realizar el proyecto de cambio

Se recomienda también por tanto la práctica del *prototipado* según Scharmer (2016). Para aquellos que ya han iniciado la formación, es recomendable que la realicen una vez cada dos meses, o cuando tengan la necesidad de recurrir a una perspectiva que les permita ver la “imagen más completa” de lo que quieren lograr, sus impedimentos o dificultades, y aquellas personas que suponen un apoyo o son necesarias para llevar a cabo su proyecto.

Posibles resultados esperados

A través de la práctica de estas herramientas y la creación de lazos entre los individuos, no solo es posible transformar el tipo de liderazgo hacia uno auténtico beneficioso tanto

⁴ Estos ejercicios ya han sido ensayados con éxito en esta formación al incorporarlos en los ejercicios dentro de las sesiones y entre sesiones para trabajar en el ámbito personal y profesional.

para la empresa a nivel económico, social y sostenible, sino que también se facilita a la vez la evolución las personas que forman parte de ese equipo de trabajo, lo que daría como resultado un ambiente más propicio para trabajar basado en la motivación intrínseca, con la consiguiente puesta de talento al servicio de la organización para conseguir los objetivos deseados.

Lo que se espera conseguir con la práctica de las herramientas propuestas, es que los trabajadores y trabajadoras de la organización sean conscientes de la necesidad de adaptarse a las nuevas circunstancias socioeconómicas para lo que se requiere de un cambio organizacional. Del mismo modo, un beneficio colateral es poder mostrar cómo el tipo de liderazgo que se espera alcanzar a través de la práctica de la Atención Plena o Mindfulness, es beneficioso tanto para todos los integrantes de la empresa como para la sociedad y la sostenibilidad del Planeta Tierra al desarrollar una visión sistémica que es capaz de captar los efectos de las decisiones propias y organizacionales en el conjunto del sistema biosfera más allá del sistema socioeconómico.

Por último, la presencia de este tipo de liderazgo auténtico en las organizaciones logra que todos y cada uno de los individuos pertenecientes a la organización, se sientan implicados con los objetivos, identificados con el trabajo que llevan a cabo y orgullosos de ello, de forma que los objetivos fijados para la organización no son solo de la organización, sino que los convierten en y sienten como propios, derivando en una forma de trabajo más motivada de modo intrínseco y con una mayor implicación psicológica por parte de los individuos, con el consiguiente impacto positivo en el incremento de talento disponible y de productividad.

Hay que destacar, que entre las limitaciones que se han ido encontrando en el curso del proyecto, las medidas impuestas a raíz de la Covid-19, que provocaron que la formación se realizase de forma telemática, influyen en la experiencia, comprensión de la formación y además son un aliciente para que la gente pierda interés y/o priorice otras tareas diarias, lo que provoca al final un abandono del proceso.

BIBLIOGRAFÍA

Avolio, B. J., y Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.

Bass, B.M., y Avolio, B. J (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121

- Bass, B. M., y Avolio, B. J., (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bernal, E. (2017). "Mindfulness y Liderazgo Consciente en Evolución ", *Congreso Internacional de Mindfulness en las Organizaciones y en las Empresas del Siglo XXI*, Zaragoza. 25, 26 mayo 2017.
- Bernal, E. (2018). "Mindfulness y Liderazgo Consciente para la Dirección de Equipos ". Zaragoza: DigiCopy.
- Bernal, E., Edgar, D. y Burnes, B. (2018) *Building Sustainability on Deep Values Through Mindfulness Nurturing*.
- Bosworth, S. J., Singer, T., & Snower, D. J. , 2016. Cooperation, motivation and social balance. *The Journal of Economic Behavior and Organization*, Issue 126, pp. 72-94.
- Burns MG. (1978) *Leadership*
- Cabanelas, J. (1997) *Dirección de empresas: Bases en un entorno abierto y dinámico*, ED. Ediciones Pirámide
- Castells, M. (2001). *Materiales para una teoría preliminar sobre la sociedad de redes*
- Conger, J. A., y Kanungo, R.N., (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, Calif. [u.a.]: Sage
- Chierchia, G., Parianen Lesemann, F. H., Snower, D., Vogel, M., & Singer, T., 2017. Caring Cooperators and Powerful Punishers: Differential Effects of Induced Care and Power Motivation on Different Types of Economic Decision Making. *Scientific Reports*, Volumen 7.
- Estrada, S. (2007). *Liderazgo a través de la historia*. Scientia Et Technica, vol. XIII, núm. 34, mayo, 2007, pp. 343-348
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2009). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Rosés. Barcelona: Rosés.
- Maturana R., H. y Torres Nafarrete, J. (2009). *La realidad: ¿objetiva o construida?* (2a ed. ed.) México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.
- Maturana, H. y Nisis, S. (2004). *Transformación en la convivencia*. Santiago de Chile: J.C. Sáez.
- Maxwell, J. (1993). *The 21 Indispensable Qualities of A Leader: Becoming the Person Others Will Want to Follow*(). Nashville, Tennessee: Thomas Nelson, Inc.
- MintzBerg, H. (1984), *La estructura de las organizaciones*, Ed. Ariel
- Palomo Vadillo, M. T., (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* Madrid: ESIC.
- Presencing Institute, Otto Scharmer <http://www.presencing.com/permissions/>

- Rosenberg, M.B. (2006). *Comunicación no violenta*. Santiago de Chile: Gran Aldea editores.
- Sáez, F; García, O; Palao y Rojo, P. (2006). *Innovación tecnológica en las empresas*. Capítulo número 2; Teoría general del entorno. Universidad Politécnica de Madrid (UPM).
- Scharmer, C.O. (2007) *Addressing the Blind Spot of Our Time an executive summary of the book by Otto Scharmer: Theory U: Leading from the Future as It Emerges*.
- Scharmer, C O. (2009) *Theory U: Learning from the Future as it emerges*. Berrett-Koehler: San Francisco)
- Scharmer C.O. (2016). *Theory U (Second edition. Ed.)*. US: Berrett-Koehler Publishers.
- Scharmer, O. y Kaufer, K. (2013). *Leading from the emerging future*.
- Scharmer, O. y Yukelson, A. (2015). "Theory U: from ego-system to eco-system economies". *The Journal of Corporate Citizenship*, 2015(58), pp. 35 DOI: 10.9774/GLEAF.4700. 2015.ju.00005.
- Seligman, M. E., y Csikszentmihalyi, M. (2014). *Positive psychology: An Introduction. Flow and the foundations of positive psychology*. Netherlands: Springer, (pp. 279-298) Dordrecht: Springer.
- Singer, T.; Bethany, E.K.; Bornemann, B.; Zurborg, S.; Bolz, M.; Bochow, C., 2016. *The ReSource Project. Background, Design, Samples and Measurements*. Leipzig, Max Planck Institute for Human Cognitive and Brain Sciences.
- Varela, Thompson, E., Rosch, E., & Kabat-Zinn, J. (2017). "The embodied mind; Cognitive science and human experience (2nd ed.)". Cambridge, Mass: MIT Press
- Von Bertalanffy, L. (1976). *Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Kabat-Zin, J., 2005. *Coming to our senses: Healing ourselves and the world*. New York: Hyperion