



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

# Relación entre practica mindfulness, innovación social y liderazgo consciente

Relationship between mindfulness practice, social innovation, and  
conscious leadership

Autora

María Eugenia Expósito Iglesias

Directora

Estrella Bernal Cuenca

Facultad de Economía y Empresa

Grado Marketing e Investigación de Mercados

# ÍNDICE

RESUMEN .....	1
INTRODUCCIÓN .....	2
MARCO TEÓRICO .....	3
3.1 TEORÍA U .....	3
3.2 LIDERAZGO CONSCIENTE.....	8
3.2.1 Liderazgo Transaccional .....	8
3.2.2 Liderazgo Visionario .....	8
3.2.3 Liderazgo Carismático .....	9
3.2.4 Liderazgo Transformacional.....	9
3.2.5 Liderazgo Auténtico y liderazgo consciente .....	9
3.3 MINDFULNESS .....	10
3.4 INNOVACIÓN SOCIAL.....	11
3.5 ECONOMIA DEL BIEN COMÚN .....	12
3.6 EMPRESAS BCORP .....	14
4. METODOLOGÍA.....	15
5. RESULTADOS TEÓRICOS Y EMPÍRICOS .....	16
6. CONCLUSIONES .....	25
7. BIBLIOGRAFÍA.....	26
8. WEBGRAFÍA .....	28
9. ANEXOS.....	29

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS

Ilustración 1: Competencias de liderazgo en la Teoría U. (Scharmer, 2016) .....	5
Ilustración 2: Gráfico sobre entrenamiento y gestión del estrés en empresas .....	23
<i>Ilustración 3: Gráfico de empresas que implementan programas mindfulness para los empleados .....</i>	<i>24</i>
Tabla 1: Tabla explicativa resultados teóricos y empíricos .....	24

## **RESUMEN**

El principal objetivo de este trabajo de fin de grado es investigar y analizar la relación entre las variables de la práctica del mindfulness, el liderazgo consciente y la innovación. Se utiliza la Teoría U que, para fundamentar la relación entre las tres variables analizadas. Para ello, se realizó una revisión bibliográfica que analiza la presencia real del mindfulness en las empresas. Además, se examinaron las empresas más innovadoras tecnológicamente a nivel mundial para conocer en ellas el comportamiento de las variables de liderazgo consciente y mindfulness. Se analizaron las empresas de la Economía del Bien Común y Bcorp más relacionadas con la innovación social para observar el comportamiento de las variables analizadas, incluyendo un cuestionario con el objetivo de obtener conclusiones directas sobre la presencia de estas prácticas. Concluimos que las empresas innovadoras tecnológicamente que han incluido la práctica de Mindfulness no tienen una tendencia al liderazgo consciente. En el caso de la economía social, aunque muchas empresas innovadoras han incorporado prácticas de mindfulness y tienen ciertos rasgos de liderazgo consciente, todavía los valores organizacionales que realmente sostienen el liderazgo consciente no están suficientemente implementados. Se destaca la importancia de utilizar efectivamente los talentos individuales combinados con un liderazgo que promueva el bienestar y el crecimiento de los empleados para alcanzar mayores niveles de productividad y éxito organizacional.

## **ABSTRACT**

The main objective of this final degree project is to investigate and analyze the relationship between the variables of the practice of mindfulness, conscious leadership and innovation. Theory U is used to substantiate the relationship between the three variables analyzed. To this end, a bibliographic review was carried out that analyzes the real presence of mindfulness in companies. In addition, the most technologically innovative companies worldwide were examined to understand the behavior of conscious leadership and mindfulness variables. The companies of the Economy of the Common Good and Bcorp most related to social innovation are analyzed to observe the behavior of the analyzed variables, including a questionnaire with the objective of obtaining direct

conclusions about the presence of these practices. We conclude that technologically innovative companies that have included the practice of Mindfulness do not have a tendency towards conscious leadership. In the case of the social economy, although many innovative companies have incorporated mindfulness practices and have certain traits of conscious leadership, the organizational values that really support conscious leadership are still not sufficiently implemented. The importance of effectively using individual talents combined with leadership that promotes the well-being and growth of employees to achieve higher levels of productivity and organizational success is highlighted.

## **INTRODUCCIÓN**

Debido al vertiginoso escenario de la sociedad contemporánea, donde la fluidez y la celeridad son la norma, nos vemos inmersos en un torbellino constante de transformaciones y exigencias. La presión y el estrés son nuestro actual día a día, convirtiéndose en compañeros cotidianos de nuestras vidas.

A esto se unen los bajos niveles de productividad en España y su cada vez más distanciamiento en comparación a la media de la Unión Europea. Según el director ejecutivo de Fedea (de la Fuente ,2024), nuestro país tiene un problema estructural en cuanto a la productividad.

Otro de los tantos factores a destacar sería la escasez de talento; pues según el estudio de Randstad y CEOE ( CEOE, 2023) por segundo año consecutivo, el déficit de talento se posiciona entre los mayores retos a los que se enfrentan las empresas. El 78% de las empresas perciben la escasez de talento como un problema general, mientras que en 2023 sólo el 53% de las empresas le daba esta consideración.

Por tanto, en la actualidad existen problemas importantes en la organización de las empresas y en lo que concierne a nuestra estructura económica-social. La literatura organizacional permite afirmar que la utilización efectiva de los talentos individuales, combinados con un liderazgo que promueva el bienestar y el crecimiento de los empleados, conducen a niveles más altos de productividad y éxito organizacional.

Por ejemplo, la innovación social es una de las claves actuales para generar solución a los complejos problemas que afrontan las sociedades en todo el mundo, problemas que se interrelacionan con los de sostenibilidad global. Por tanto, cómo conseguir la innovación social, en qué variables incidir en el sistema socioeconómico para su consecución es un tema de notable relevancia para su estudio.

La teoría U fundamenta este razonamiento ya que a través de ella se puede establecer la relación entre las variables mindfulness, liderazgo consciente e innovación. Según Bernal (2017), Scharmer estudia a líderes de éxito de todo el mundo en las empresas más importantes sobre cómo afrontan cambios disruptivos y generan innovación, tanto tecnológica como social. En la base del modelo de la teoría U está la práctica de Mindfulness y el ejercicio del liderazgo consciente

Por lo tanto, lo que se pretende conseguir con este estudio es analizar cómo la aplicación de técnicas de mindfulness y un liderazgo consciente pueden influir en la promoción de la innovación y el fomento de una economía basada en el bienestar colectivo.

Se quiere conseguir que el lector comprenda como estos elementos pueden trabajar en conjunto para promover una economía más inclusiva y centrada en el bienestar general.

A efectos metodológicos, se tratará de aportar información sobre la luz al respecto que arroja la literatura de organizacional científica, buscando modelos que se hayan desarrollado y que puedan mostrar estas interrelaciones.

Asimismo, se tratará de apuntalar la información de la revisión bibliográfica con una encuesta cuya virtud radica en la información cualitativa que se recibe en la propia respuesta de las empresas ya que muestra sus propios valores corporativos que se relacionan más con un tipo u otro de liderazgo.

## **MARCO TEÓRICO**

### **3.1 TEORÍA U**

El proceso U o la conocida teoría U cobra mucha importancia en la investigación de este trabajo ya que es la base de todo aquello que debemos conocer para poder comprender y

estudiar posteriormente si se da esa relación entre variables en las organizaciones en la práctica.

La Teoría U juega un papel esencial en facilitar procesos de transformación a nivel individual y grupal. Estos cambios se caracterizan por un aumento de la consciencia en las personas, permitiéndoles percibir la realidad de manera más profunda y desde perspectivas mentales y emocionales más amplias. Este proceso de profunda introspección revela aspectos tanto personales como de la interacción con el entorno humano, proporcionando una comprensión más completa de la situación. A través de estos procesos de cambio, se abren oportunidades para realizar transformaciones colectivas y sociales de manera efectiva, lo que también impacta en la forma de liderazgo en el ámbito empresarial. (Bernal E. , 2017; Scharmer, 2016;).

Además, la Teoría U, integra un conjunto de herramientas que pueden facilitar el proceso de cambio, incluyendo la práctica mindfulness, concepto que desarrollaremos más adelante.

Esta teoría viene apuntada por los resultados de innovación generados desde el desarrollo competencial que facilita el Presencing Institute del Instituto Tecnológico de Massachusetts y que trataremos más adelante.

La Teoría U nos ofrece una perspectiva valiosa sobre los orígenes de la acción social en constante creación y aborda la pregunta fundamental de cómo aprender y actuar desde el futuro en constante emergencia. Líderes de diversas partes del mundo, tanto de movimientos locales como de organizaciones globales, han enriquecido esta teoría con sus experiencias y contribuciones. (Scharmer, 2016). Por tanto, está considerada como un marco conceptual y también como un método para liderar el cambio profundo. En la ilustración 1 se observan las 7 capacidades de liderazgo que se originan en el futuro emergente en el momento presente, tal como las define la Teoría U. Estas capacidades también se desarrollan a lo largo de un proceso en forma de U. Dicho proceso implica inicialmente un movimiento hacia abajo, el cual conlleva reflexión e introspección para establecer contacto con la propia fuente personal de creatividad. Luego, sigue un segundo movimiento en el que las ideas generadas se materializan en prototipos que pueden ser probados en la realidad hasta que se conviertan en proyectos sólidos.



*Ilustración 1: Competencias de liderazgo en la Teoría U. (Scharmer, 2016)*

A continuación, se explicará en que consiste cada una de las 7 competencias. (Scharmer, 2016)

1- Contener el espacio: Escuchar lo que la vida nos pide que hagamos

Esta competencia inicial consiste en invitar a las personas a participar en el desarrollo de un proyecto en lugar de presentarles un proyecto ya terminado. Para desarrollar esta habilidad como líder, es crucial generar interés en los colaboradores y destacar la importancia de tener una intención compartida. Por esta razón, la construcción de las capacidades de liderazgo según la Teoría U requiere estar inacabada, ya que se necesita la colaboración y contribución de otros en la creación del proyecto.

Según Scharmer (2016), "El líder debe crear o mantener un espacio donde los demás se sientan invitados. La clave para sostener este espacio está en escuchar lo que la vida te pide que hagas".

2- Observar: Prestar atención con la mente totalmente abierta

La segunda competencia en el proceso U implica observar con una mente abierta, dejando de lado los prejuicios, las primeras impresiones y los primeros sentimientos que surgen. Es crucial estar receptivos a nuevas percepciones.

### 3- Sentir: Conectarse con el corazón

La tercera habilidad de liderazgo en el proceso U implica conectar con las fuerzas más profundas de cambio al abrir el corazón. Esto requiere integrar una mente abierta, un corazón receptivo y una intención clara. Es responsabilidad del líder facilitar esta conexión, ya que puede resultar poco común o incluso desconocido para algunos mantener el corazón y la intención abiertos. (Scharmer, 2016)

Para ahondar en este campo, Scharmer se apoya en la profunda investigación de la psicóloga cognitiva Eleanor Rosch sobre la cognición, el pensamiento, la memoria y la mente. (Valera, Rosch, & Thompson, 1991).

### 4- Presenciar: Conectarse con el origen más profundo de su ser y su intención

Según Bernal (2017) “La cuarta habilidad de liderazgo en el proceso U implica conectar con la fuente más profunda de nuestro ser y nuestra intención. El corazón nos brinda una visión integral de la situación, mientras que la intención nos impulsa a la acción. La "presenciación" es una fusión de presencia y pre-sentir, que implica conectarnos con la mejor posibilidad futura y traerla al presente, dependiendo de nosotros para que se materialice. Es un movimiento hacia adelante en el cual nos aproximamos a nuestro yo desde el futuro emergente. Hay diversas técnicas de conexión con uno mismo, y una de las más populares y accesibles hoy en día es la atención plena, también conocida como mindfulness y de la cual posteriormente se profundizará para entender la importancia que toma en el trabajo. Esta técnica se basa en la relajación y la autoexploración personal para encontrarnos con nuestro ser más profundo Scharmer (2016), sugiere el empleo de mindfulness como un medio para alcanzar el nivel de presencia que marca el punto crucial en el proceso U. Este momento es aquel en el que, a través de la práctica de la atención plena, nos sumergimos en el presente sin juicios, aceptándolo completamente, y así accedemos a nuestro máximo potencial como seres humanos y nuestros valores más profundos. Estos valores proyectados hacia el futuro nos capacitan para hacer emerger nuestro potencial interior, lo que se materializa en la consecución de un propósito a medida que avanzamos en la fase ascendente de la U”

#### 5- Cristalizando Acceder al poder de la intención

Durante la fase ascendente de la U, se realiza una acción rápida que implica imaginar el futuro y crear un prototipo que dé forma a una idea. Este proceso comienza con la "cristalización". "Presenciación" significa conectar con nuestra fuente interna de calma, inspiración y creatividad, así como con nuestra mejor versión potencial. "Cristalizar" es mantener esta conexión y empezar a actuar desde ella. El primer paso práctico es aclarar lo que queremos que emerja. La cristalización permite imaginar vívidamente el futuro, ayudando a definir la visión y la intención del futuro que está surgiendo (Scharmer, 2016). Este proceso ocurre desde el nivel más profundo de nuestro conocimiento y ser.

#### 6- Haciendo prototipos: integrando cabeza, corazón y manos

Después de conectarnos con nuestra fuente interna de calma y creatividad ("presenciación") y de tener clara la visión del futuro que queremos ("cristalización"), la siguiente habilidad de liderazgo en el proceso U es crear prototipos que integren mente, corazón y acción. Estos prototipos son el primer paso para explorar el futuro, permitiendo un aprendizaje y una adaptación rápidos.

Crear un prototipo significa probar una idea o proyecto antes de completarlo, lo que permite que la realidad responda a preguntas que no se pueden resolver solo en teoría. Por eso Otto Scharmer dice en su libro: "Fracasar a menudo para triunfar antes" (Scharmer, 2016).

Para alinearnos con nuestra mejor versión futura y generar ideas innovadoras y poderosas, necesitamos aprender a usar la inteligencia del corazón (mediante la empatía y una conexión profunda con otros y con nuestra fuente interna de inspiración) y la inteligencia de las manos (mediante habilidades prácticas y enfocadas en la acción), y no solo depender de la inteligencia mental (basada en la lógica y el análisis) (Bernal E. , 2017).

#### 7- Realizar-Actuar: "Tocando el violín macro"

La séptima competencia de liderazgo en el proceso U significa "operar desde un campo mayor que emerge de nuestra conexión profunda con el público y con el lugar que nos rodea" (Bernal E. 2017; Scharmer, 2016).

Esto quiere decir que alcanzamos un rendimiento excepcional. Se logra al complementarse con otros proyectos y generando valor en el ecosistema socioeconómico. Así, nuestro proyecto, junto con otros, sirve a un propósito con una función y un valor

social y/o económico más amplios de lo que podríamos lograr por separado (Bernal E., 2017).

## **3.2 LIDERAZGO CONSCIENTE**

Hemos aprendido que la Teoría U resalta la importancia del nivel de conciencia que tienen los líderes visionarios cuando observan el mundo para liderar cambios. Es crucial desarrollar estados de conciencia más elevados para tener una visión más completa de la realidad, lo que nos permite entender mejor tanto nuestro entorno externo como nuestro mundo interno. Lo que pasa dentro de nosotros influye en lo que sucede fuera, ya que somos parte del sistema que buscamos entender (Bernal E., 2018).

Desde los años 90, han surgido nuevas ideas sobre el liderazgo que han dado lugar al paradigma del Nuevo Liderazgo (Bernal E., 2018). A continuación, se describen los tipos principales de liderazgo en este paradigma y su relación con el liderazgo consciente.

### **3.2.1 Liderazgo Transaccional**

Aunque el liderazgo transaccional no forma parte del Nuevo Liderazgo, es importante mencionarlo para contrastarlo. Este enfoque no se considera verdadero liderazgo porque se limita a dirigir mediante habilidades de gestión, sin enfocarse en las competencias interpersonales e intrapersonales necesarias para la inteligencia emocional. En el liderazgo transaccional, la relación con los colaboradores es como un intercambio de intereses: se premia o castiga económicamente según los resultados. Este tipo de liderazgo se centra en lograr objetivos a través de la influencia económica y la negociación, pero tiende a priorizar las necesidades del líder sobre las de los colaboradores, manteniendo el statu quo en la organización (Bass & Avolio, 1994; Bernal E., 2017).

### **3.2.2 Liderazgo Visionario**

El liderazgo visionario se basa en transmitir una visión. Esta es una imagen mental de un futuro deseable para la organización y significativa para sus miembros. Aunque desarrollar una visión compartida lleva tiempo, cuando se logra, puede dirigir y coordinar el comportamiento de las personas (Conger & Kanungo, 1998; Nanus, 1992; Palomo, 2008).

### 3.2.3 Liderazgo Carismático

La diferencia clave entre el líder carismático y el visionario es el vínculo emocional con sus colaboradores. El líder carismático crea una conexión emocional profunda, y sus seguidores a menudo confían y lo ven casi como una figura sobrehumana. Este tipo de líder tiene una visión clara, toma riesgos personales, muestra sensibilidad hacia las necesidades de los colaboradores y exhibe comportamientos excepcionales. La ética del líder carismático se mide por cómo utiliza la información sensible para el bien común o personal (Conger & Kanungo, 1998).

### 3.2.4 Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional desafía el statu quo y promueve cambios organizacionales. Tiene cuatro dimensiones clave (Bass & Avolio, 1994):

1. Influencia Idealizada: Inspira una visión y gana confianza y respeto, generando un compromiso emocional profundo.
2. Liderazgo Inspirador: Motiva y entusiasma, destacando la importancia de la contribución individual hacia la visión compartida.
3. Estimulación Intelectual: Fomenta el pensamiento creativo e innovador para resolver problemas y mejorar la situación general.
4. Consideración Individualizada: Brinda atención personalizada, resaltando la importancia de cada contribución única.

El líder transformacional, además de ser visionario y carismático, combina inteligencia mental y emocional, inspirando y conectando emocionalmente con su equipo. En una escala del 1 al 10 en competencias interpersonales e intrapersonales, el líder transaccional estaría en el nivel 1 y el transformacional en el nivel 10 (Bernal E., 2018). Sin embargo, un líder transformacional puede adaptarse y actuar de manera transaccional en situaciones donde los colaboradores tienen poca experiencia o madurez (Bernal E., 2017).

### 3.2.5 Liderazgo Auténtico y liderazgo consciente

El líder auténtico es ético y actúa conforme a su verdadero yo. Este tipo de liderazgo promueve un clima ético positivo y fomenta la conciencia de uno mismo, una moral

internalizada, el procesamiento equilibrado de la información y la transparencia en las relaciones (Harter, 2002; Walumbwa et al., 2008).

El liderazgo consciente, como modelo teórico que observa la misma realidad de liderazgo que observa el modelo de liderazgo auténtico, es la máxima expresión de un desarrollo integral que abarca diversos tipos de conciencia. Este desarrollo depende de la apertura mental, emocional y volitiva del líder. Un líder consciente debe tener una mente abierta, un corazón empático y una voluntad alineada con sus valores más profundos. Este tipo de liderazgo permite que los equipos desarrollen su máximo potencial, fomentando la innovación y la creatividad basadas en la atención plena (o mindfulness). Además, implica un firme compromiso con la ética, buscando el bien común y tomando decisiones que beneficien a la organización, la sociedad y el medio ambiente (Bernal E., 2018).

El liderazgo consciente desempeña un papel fundamental, ya que la Teoría U propone un enfoque de liderazgo que va más allá de simplemente reaccionar a los problemas y desafíos presentes, apuntando hacia la capacidad de crear futuros que respondan a la complejidad de los problemas actuales, y apoyándose en el desarrollo de la conciencia plena, elemento central del liderazgo consciente. Ello implica una profunda comprensión de las propias fortalezas, debilidades, valores y motivaciones, así como una capacidad para reconocer y comprender las necesidades y perspectivas de los demás. Además, implica la habilidad de tomar decisiones éticas y responsables que consideren el bienestar de todas las partes involucradas.

Los líderes conscientes están capacitados para acceder a niveles más profundos de conciencia y percepción, lo que les permite conectar con su propósito más elevado y con las necesidades del sistema en el que operan.

Además, los líderes conscientes ayudan a crear experiencias de vida personales y profesionales deseables para ellos mismos utilizando herramientas específicas que incluyen la atención plena, el contexto y el yo observador, y se esfuerzan por ayudar a sus empleados a aprender a utilizar estas herramientas. (Ward & Haase, 2016).

### **3.3 MINDFULNESS**

Bernal (2017) da una explicación sucinta de este concepto, usando a distintos autores: “Según las enseñanzas de (Kabat-Zinn, 2005), pionero del Mindfulness en Occidente

desde la década de los 70, el Mindfulness implica dirigir deliberadamente nuestra atención al momento presente, sin realizar juicios de valor. No obstante, el Mindfulness ha sido una práctica común en las antiguas escuelas contemplativas durante siglos. Una de estas tradiciones contemplativas, en concreto la tradición Theravada, ofrece una definición más amplia de Mindfulness que incluye conducir la mente hacia el momento presente con amabilidad, discernir las semillas que deseamos sembrar en el presente.....Según los estudios de (Davison & Begley, 2012) junto a los de (Hölzel, y otros, 2011), un curso de ocho semanas en Mindfulness produce mejoras notables en la actividad de la corteza prefrontal izquierda, vinculada al bienestar y la resiliencia, así como un aumento en la concentración de materia gris en áreas cerebrales relacionadas con la memoria y la regulación emocional. Estos cambios indican que la práctica de Mindfulness induce estados neurobiológicos favorables, todos ellos resultado de la habilidad para estar plenamente presentes en el momento actual.”

### **3.4 INNOVACIÓN SOCIAL**

La innovación social según (Nick, 2023), se define como un proceso dinámico de desarrollo e implementación estratégica de ideas, estrategias o intervenciones inventivas destinadas a abordar de manera proactiva los problemas sociales prevalentes e instigar un cambio positivo y transformador. Se diferencia sustancialmente de la innovación tecnológica se enfoca en desarrollar y aplicar nuevas tecnologías, herramientas con el fin sobre todo de mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad en el mercado.

Según (Martínez-Celorrio, 2017), la innovación social es un proceso complejo en el que los beneficiarios juegan un papel activo en decisiones cruciales para promover la inclusión, mejorar la calidad de vida y fomentar el bienestar humano. Este proceso abarca una amplia gama de actividades interconectadas, que van desde la creación de nuevos modelos económicos colaborativos hasta la implementación de prácticas financieras éticas y el desarrollo de tecnologías con impacto social. Además, implica la adopción de nuevas estructuras organizativas en red. Estos elementos se entrelazan para conformar un ecosistema dinámico que impulsa el cambio y la transformación social en diferentes escalas. Es importante destacar que estos componentes no operan de manera aislada, sino que interactúan entre sí y con las instituciones tradicionales, generando un entorno de relaciones vivas y en constante evolución.

Cataluña y País Vasco se podrían decir que fueron los territorios pioneros en España donde se empezó a desarrollar la innovación social, aunque siguiendo trayectorias diferenciadas en cada caso. Mientras en el País Vasco se asumía como prioridad pública en su estrategia regional de innovación, en Cataluña la innovación social fue floreciendo a partir de las iniciativas ciudadanas y del tercer sector sin contar con el apoyo de las políticas públicas (Martínez-Celorio, 2017).

Como gran ejemplo de innovación social se encuentra Presencing Institute, el cual es una gran comunidad de investigación-acción, basada en el conocimiento de crear tecnologías sociales, construye capacidades y genera espacios de espera para una profunda renovación social (Presencing Institute, 2015). Después de haber indagado sobre todos los cambios que genera este tipo de organización, se podrían destacar algunos proyectos como por ejemplo la creación de una visión pesquera para los habitantes de las Islas Galápagos. En esta isla destacan las aguas circundantes, el gran parque natural y la reserva marina, es por ello se han propuesto la construcción de una política pública integral entorno al sistema pesquero en el archipiélago (Paine, 2022). O la creación de un equipo que crea prototipos de nuevos enfoques para la prevención del suicidio en adolescentes, gracias a la aplicación de la Teoría U, surgió un prototipo innovador que empezó a generar resultados inesperados. Se consiguió detectar mensajes suicidas antes de que sea demasiado tarde a través de un algoritmo novedoso y al centrarse en escuchar, comprender y establecer conexiones significativas con jóvenes suicidas (Kaeufer, 2023).

### **3.5 ECONOMIA DEL BIEN COMÚN**

Los nuevos modelos de negocios están poniendo en duda los principios básicos del capitalismo competitivo. Sin embargo, las escuelas de negocios no han liderado este cambio social, sino que han seguido las tendencias. Mientras los consumidores y las empresas experimentan con nuevos tipos de capitalismo, las escuelas de negocios han sido lentas para adaptarse. Según Rocha, Pirson, y Suddaby (2021), las empresas deberían centrarse más en las necesidades humanas que en las de las propias empresas. Por lo tanto, las escuelas de negocios deberían enfocarse menos en cómo hacer que las empresas sean más eficientes y más en cómo pueden ayudar a resolver problemas fundamentales de la humanidad.

Felber y Hagelberg (2020) sugieren que necesitamos un nuevo enfoque en la economía. En lugar de medir el éxito por la acumulación de riqueza y el PIB, deberíamos medirlo por la calidad de vida, la satisfacción de necesidades básicas y la gestión ambiental. Este nuevo enfoque se llama "producto del bien común".

A través de un sistema inclusivo de "democracia soberana", podemos crear una "economía de mercado ética". Esta economía se centraría en mejorar la calidad de vida de todos, promover la dignidad y los derechos humanos, y asegurar la responsabilidad ecológica y la justicia social. En lugar de acumular riqueza, mediríamos el éxito por la calidad de vida, la satisfacción de necesidades básicas y la gestión ambiental. Actualmente, unas 400 empresas ya utilizan "balances del bien común" como modelos para políticas que podrían hacer realidad esta visión.

La Economía del Bien Común es un modelo que nació en 2010 en Europa, gracias a Christian Felber. Este modelo mide cómo las organizaciones contribuyen al bien común (Campos-Climent, Ejarque-Catala & Sanchis-Palacio;2020). La Federación Internacional de la Economía del Bien Común se fundó en Viena en 2011. Este modelo es una alternativa al capitalismo y a la economía planificada, basado en valores como la dignidad humana, la igualdad, la justicia social, la solidaridad, la democracia, la transparencia, la confianza y la sostenibilidad ecológica. Sus objetivos son:

- Priorizar a las personas sobre el capital y asegurar sus derechos básicos.
- Fomentar la cooperación y la contribución al bien común en lugar del lucro y la competencia, como se define en la Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- Democratizar las empresas.
- Reducir la huella ecológica.
- Subordinar la riqueza del país al interés general.
- Impulsar la democracia participativa y la división de poderes del Estado.

En España, el movimiento de la Economía del Bien Común incluye a muchas personas que colaboran voluntariamente para alcanzar estos objetivos, creando redes de empresas, municipios y organizaciones del bien común. Actualmente, hay más de 2000 empresas que forman parte de la Economía del Bien Común, y casi 400 han elaborado el Balance del Bien Común (Común, 2011).

### **3.6 EMPRESAS BCORP**

Las empresas sostenibles son cada vez más populares y desempeñan un papel importante a la hora de abordar los desafíos ambientales y sociales (Paelman, Van Cauwenberge, & Vander Bauwhede, 2023).

Esto se debe gracias a la certificación B Corp que surge como un medio para medir el impacto social, ambiental y económico de las empresas. El número de empresas certificadas ha ido creciendo constantemente en los últimos años, contando actualmente con casi 4.000 Empresas B (Diez-Busto, Sanchez-Ruiz, & Fernandez-Laviada, 2022).

Según los hallazgos de (Paelman, Van Cauwenberge, & Vander Bauwhede, 2023), nos muestran que la certificación B Corp ayuda a arraigar la misión en la gestión de recursos humanos, tanto en los procesos de contratación como de compromiso de los empleados y también ayuda a articular la naturaleza dual de la empresa para financiar a los proveedores y encontrar fuentes de financiación que se relacionen más con la misión.

A continuación, se explicarán cuáles son las características clave que las empresas BCorp deben tener según:

En primer lugar, se debe de tener impacto social y medioambiental; más allá de la rentabilidad financiera, lo que se busca para ser una empresa BCorp es contribuir positivamente a la sociedad y minimizar su impacto ambiental.

Además, debe existir en la estructura de una empresa BCorp una misión con propósito y valores fundamentales bien definidos, una estructura legal específica que priorice objetivos sociales y ambientales junto con los financieros, un consejo de gobernanza o administración responsable que supervise decisiones estratégicas y garantice el cumplimiento de objetivos sociales y ambientales. Debe ser un modelo económico de equilibrio entre los beneficios financieros y los sociales/ambientales; y debe tener fuerza laboral y cultura corporativa para fomentar el bienestar de los empleados y promover la colaboración y la toma de decisiones inclusiva.

Finalmente, algo a destacar en cuanto a cómo deben ser los beneficios de una empresa BCorp, es que deben contribuir a mejorar el desempeño de la empresa en todos los ámbitos y se deben ver reflejados un alto nivel de transparencia en términos de impacto

en la sociedad y en el medio ambiente (Paelman, Van Cauwenberge, & Vander Bauwhede, 2023).

#### **4. METODOLOGÍA**

A efectos metodológicos tratamos de aportar información a través de una revisión bibliográfica sobre la luz que arroja la literatura de organizacional respecto a las relaciones entre Mindfulness, innovación y liderazgo consciente.

En la fase inicial de nuestro estudio, dirigimos nuestros esfuerzos hacia la identificación de empresas que incorporaran prácticas de mindfulness en sus organizaciones. Esta búsqueda inicialmente se orientó hacia una exploración amplia, con el objetivo de recopilar un conjunto diverso de empresas que abrazaran esta práctica en su cultura organizacional. Al mismo tiempo, nos propusimos examinar si dentro de estas empresas se manifestaban también las variables de liderazgo consciente e innovación social, considerando que la práctica de mindfulness puede tener un impacto significativo en la forma en que se lidera una organización.

Los resultados obtenidos tanto en esta etapa de búsqueda y exploración, serán presentados en detalle en la sección siguiente de nuestro estudio, donde se profundizará en el análisis de la existencia y la interrelación de las citadas variables dentro del contexto de las empresas estudiadas.

Al encontramos con resultados que no ofrecían una claridad suficiente sobre la presencia de mindfulness, liderazgo consciente e innovación social en un mismo contexto empresarial, formulamos una hipótesis que apunta a que las dinámicas dentro del paradigma de las empresas de economía clásica, particularmente aquellas que se destacan como líderes en sus respectivos mercados, no se alinean con el tercer sector o los principios de la economía del bien común, tal como los propuestos por Christian Felber.

A continuación, en la siguiente fase de búsqueda se decidió orientar la investigación hacia un ámbito más específico: el paradigma de la economía del bien común y las empresas certificadas como B Corp. En concreto se buscaron empresas españolas adscritas al

movimiento de capitalismo consciente<sup>1</sup>. Este enfoque nos permitió contrastar de manera más directa y específica las prácticas y valores de estas empresas con respecto a las variables de mindfulness, liderazgo consciente e innovación social. En esencia, buscamos comprender si la adopción de enfoques empresariales alternativos, que priorizan el impacto social y ambiental positivo, se traduce en una integración más completa y armoniosa de prácticas como el mindfulness, el liderazgo consciente y la innovación social en el tejido organizacional de estas empresas.

Después de un minucioso análisis de las páginas web de las empresas en cuestión, así como un estudio detenido de sus valores corporativos, se llevó a cabo un esfuerzo adicional para profundizar en la comprensión de estas entidades en el contexto de la Economía del Bien Común y el movimiento BCorp. Este esfuerzo se materializó en la realización de una encuesta exhaustiva, cuidadosamente diseñada y enviada exclusivamente a una selecta lista de empresas, con el objetivo de corroborar y ampliar las observaciones obtenidas durante la fase inicial de investigación. La encuesta se concibió como un instrumento fundamental para complementar tanto el análisis teórico como el empírico, permitiendo así alcanzar conclusiones más sólidas y exhaustivas sobre la adopción y práctica de los principios de la Economía del Bien Común y el estatus BCorp por parte de las empresas estudiadas.

## **5. RESULTADOS TEÓRICOS Y EMPÍRICOS**

El proceso se inició con una exploración inicial para identificar empresas que implementan prácticas de mindfulness en sus estructuras organizativas. Tras una búsqueda en el motor de búsqueda de Google, se confeccionó una lista preliminar con varias empresas que aparentemente incorporaban esta técnica en su enfoque laboral. Esta

---

<sup>1</sup> Capitalismo consciente: El capitalismo consciente es una filosofía de negocios alternativa al capitalismo. Busca fomentar un mayor nivel de consciencia en el mundo del comercio. Esta filosofía piensa más allá del bienestar financiero de las organizaciones e integra a todos los actores: ejecutivos, empleados, proveedores y consumidores (Irais, 2023).

lista incluyó a las empresas más reconocidas y aquellas que surgieron con mayor frecuencia en los resultados de búsqueda.

Posteriormente, se llevó a cabo una investigación exhaustiva que incluyó el escrutinio de bases de datos y la revisión de Google Scholar para validar qué empresas realmente integran herramientas de mindfulness en su funcionamiento. Estos esfuerzos permitieron verificar y confirmar la presencia de estas prácticas en ciertas empresas seleccionadas.

Por ejemplo, se descubrió que Google lanzó el programa "Search Inside Yourself" (SIY) en 2007, desarrollado por Chade Meng Tan, un ingeniero de software de la compañía. Este programa, en colaboración con expertos en neurociencia e inteligencia emocional, tuvo como objetivo principal enseñar habilidades emocionales a los empleados a través de la práctica de la meditación de atención plena. Otros líderes corporativos como AT&T, Philips Electronics y Autodesk también han adoptado iniciativas similares, organizando talleres de inteligencia emocional de forma regular para sus empleados (Simonsson et al., 2023).

Aunque estas prácticas han demostrado ser exitosas, como se evidencia en el caso de Google, aún queda por determinar su impacto en aspectos más amplios como el liderazgo consciente y la innovación social. Aunque algunas empresas, como Google, General Electric y otras mencionadas, han implementado talleres de mindfulness, no se ha establecido una correlación directa entre estas prácticas y la mejora en dichos aspectos (Nair & Vasudev, 2021). Esto sugiere que, si bien las empresas han comenzado a adaptarse hacia el bienestar de sus empleados, todavía hay un camino significativo por recorrer para lograr una integración completa y efectiva de estas prácticas en la cultura empresarial.

Según lo expresado por Fuente (2018), aunque la práctica del mindfulness no reduce directamente la carga laboral, sí ayuda a canalizar y gestionar la atención, permitiendo a los individuos responder de manera más funcional, despierta y adaptada a diversas situaciones laborales. Empresas como Google, General Electric, Apple, Nike, eBay, Ford Motor y American Express iniciaron hace algunos años la implementación de talleres de mindfulness para sus empleados, lo que evidencia una creciente preocupación por el bienestar laboral y emocional de los trabajadores.

A pesar de estos avances, aún persiste la incertidumbre sobre la relación entre el mindfulness y aspectos como el liderazgo consciente y la innovación social, ya que estas

empresas no muestran todas las características necesarias para establecer una conexión clara entre estas variables.

En esta segunda etapa del análisis, se optó por una exploración más detallada en busca de las empresas que se destacan por su innovación, con el objetivo de investigar si dentro de estas organizaciones se evidencia la presencia de variables como el mindfulness y el liderazgo consciente.

Inicialmente, se partió de una lista que enumeraba las 50 empresas más innovadoras a nivel mundial. De esta lista, se seleccionaron un total de 27 empresas para examinar si existía alguna correlación entre su nivel de innovación y la presencia de prácticas relacionadas con el mindfulness y el liderazgo consciente. (Carrasco, 2023)

Se identificaron algunas empresas que ya habían sido mencionadas en investigaciones anteriores como innovadoras, tales como Amazon, Apple y Google (Serra, 2015). Estas empresas, conocidas por su innovación, también destacan por aplicar el mindfulness, como ha sido documentado en diversos estudios.

Posteriormente, se descubrieron otras organizaciones, como Siemens o Grupo Volkswagen, que actualmente ofrecen cursos de mindfulness, como el proporcionado por Jordi Ferrer, con la misión de difundir los beneficios de esta práctica de manera accesible para todos (Ferrer, s.f.). Asimismo, se encontraron empresas como Bosch, Intel o Aetna, que han implementado sólidos programas de mindfulness en su estructura corporativa, reconociendo el alto retorno de inversión que estos programas ofrecen en términos de bienestar y productividad de los empleados (García, s.f.).

BMW y Sony también han incorporado estas prácticas, reconociendo la importancia de la comunicación efectiva en los equipos y la creación de entornos emocionales propicios (Escribano, s.f.). Asimismo, la pandemia de Covid-19 ha generado impactos significativos en la salud emocional de las personas, tanto debido a la enfermedad en sí como a las restricciones sociales y de ocio. En respuesta a esto, empresas como McDonald's han implementado medidas para abordar estas repercusiones y mejorar el bienestar emocional de sus empleados (Rueda, 2017).

McDonald's, liderado por su área de Seguridad, Salud y Bienestar, desarrolló un proyecto que analiza las necesidades de las personas a través de diversas fuentes, como datos de

absentismo por motivos psicológicos y herramientas de evaluación integral del bienestar corporativo.

Sin embargo, al observar la lista inicial de las 50 empresas más innovadoras, se encontró que la mayoría de ellas carecían de herramientas de mindfulness, a pesar de ser consideradas líderes en innovación. Por ejemplo, Tesla, clasificada como la segunda empresa más innovadora del mundo, carece de prácticas de liderazgo consciente y mindfulness en su organización y deja mucho que desear la empatía de Elon Musk en el liderazgo (Louise, 2023).

Este hallazgo resalta las dos perspectivas en la percepción de la innovación, donde se suele asociar directamente con avances tecnológicos en lugar de aspectos sociales. Esta distinción es fundamental, ya que la innovación social se orienta sin lugar a dudas hacia el bien común, mientras que la tecnológica se enfoca más en la eficiencia productiva sin evidencias de su enfoque a la generación de bien común cuando dicha tecnología se implementa en las grandes corporaciones analizadas.

Es de notar que hicimos una revisión bibliográfica de 45 artículos en las bases de datos Web of knowledge, Science Direct and ProQuest. A su vez no se encontró en ninguna base de datos o estudios que corroboraran o hablasen del liderazgo consciente en ninguna de estas grandes corporaciones analizadas, por lo que concluimos tras esta segunda búsqueda en las bases de datos científicas que el mindfulness se usa como una herramienta que se usa en función de su utilidad para la empresa; sin embargo, el liderazgo consciente tiene que ver directamente con los valores de la empresa que implican el bienestar del colectivo, de la sociedad y de las personas, ya que estos valores son necesarios para que exista una cultura que propicie dicho liderazgo (Bernal, 2018).

El que las grandes empresas solo adoptasen innovación tecnológica sin ninguna evidencia de adoptar innovación social, nos llevó buscar las empresas que sí dan evidencias de generar innovación social, y de nuevo observar si en estas empresas se encuentra esa relación entre variables objeto de estudio. Es por ello por lo que nos centramos en principalmente dos grupos de empresas, las BCorp y las empresas de Economía del Bien Común.

Se empezó con las empresas BCorp, de las cuales se analizaron un total de 14 empresas consideradas como las empresas BCorp españolas (BCorp, 2006). Se comenzó a analizar una por una estas empresas para poder averiguar si cumplía con ciertos requisitos

indispensables directamente relacionados con la innovación social como son: el contar con nuevas ideas, modelos y servicios; tener la virtud de satisfacer nuevas necesidades sociales y de bienestar; contar con colaboraciones y relaciones entre los agentes implicados y desde una cultura colaborativa o saber qué cuestiones aborda la empresa como la sostenibilidad ambiental, el desempleo, la pobreza, la exclusión social o el desarrollo comunitario. Todo esto para saber si estas empresas están teniendo nuevas respuestas desde intervenciones creativas de emprendedores sociales que aportan nuevos métodos, nuevas tecnologías y nuevas formas de relación colaborativa que establecen alianzas entre los actores y espacios público-estatal, privado-empresarial y público-comunitario.

La búsqueda se realizó únicamente, estudiando de manera profunda las páginas web de cada una de las empresas, y gracias a esto se pudo obtener mucha información sobre ellas. En el (Anexo 1) se ofrece el análisis de las 14 empresas Bcorp.

Tras realizar la búsqueda mencionada, se pudo observar que todas las empresas investigadas mostraban a primera vista características de innovación social, lo cual se evidenciaba en sus valores empresariales y en sus objetivos, los cuales iban más allá de los meramente económicos. Sin embargo, durante esta búsqueda, también se observó que algunas de estas empresas utilizaban herramientas de mindfulness, aunque esto no se aplicaba a todas y, en ninguna de ellas quedó claro si practicaban el liderazgo consciente dentro de sus organizaciones.

Por esta razón, en lugar de continuar con la misma búsqueda en 10 empresas de la Economía del Bien Común, se optó por diseñar un cuestionario destinado a obtener respuestas directas de las empresas. Con estas respuestas, se esperaba poder confirmar de manera precisa si, además de incorporar la innovación social, también utilizaban herramientas de mindfulness y practicaban el liderazgo consciente.

Este enfoque permitiría observar con mayor claridad la relación cualitativa entre estas variables. La metodología del cuestionario proporcionaría una visión más completa y fundamentada de cómo estos conceptos se integran y se manifiestan en las prácticas empresariales de las organizaciones estudiadas.

En relación con el cuestionario, el cual se puede consultar en los anexos (Anexo 2), este consta de un total de 12 preguntas, algunas de las cuales se clasificaron como preguntas de valoración. En estas preguntas, se solicita a la empresa que valore una serie de afirmaciones en una escala del 1 al 5, donde 1 significa "totalmente en desacuerdo" y 5 significa "totalmente de acuerdo".

Las primeras ocho preguntas están directamente relacionadas con el liderazgo consciente, basándose en la teoría U de Otto Scharmer. Esta teoría destaca la importancia de la calidad de la atención y la intención del líder en cada situación para lograr un liderazgo exitoso. Por esta razón, en las primeras ocho afirmaciones se pregunta a las empresas sobre una variedad de temas cruciales:

- Los valores éticos y sociales en pro del bien común que promueve la empresa.
- La participación y la toma de decisiones colaborativas entre los empleados.
- La promoción de la diversidad y la inclusión dentro de la organización.
- La existencia de una cultura de feedback constructivo y reconocimiento.
- La demostración de empatía y comprensión hacia los empleados, lo que incluye la escucha empática y generativa.

Además, se busca saber si la empresa lleva a cabo acciones que tengan un impacto positivo concreto en beneficio directo de alguna población, ya sea esta cercana a la ubicación de la empresa o en un lugar distante. Con esto, se pretende identificar si la empresa sigue el proceso de los cuatro movimientos descritos en la teoría U (Scharmer, 2016), que son necesarios para co-crear y realizar prototipos de nuevas ideas, explorando el futuro a través de la acción.

Por otro lado, algunas preguntas del cuestionario son de respuesta abierta. Estas preguntas se incluyeron con el objetivo de profundizar en aspectos específicos, como si las empresas ofrecen entrenamientos o recursos para el manejo del estrés, la mejora del bienestar emocional, o si tienen programas de mindfulness en funcionamiento. Con estas preguntas al final del cuestionario, se busca obtener una visión clara y directa sobre el uso de

herramientas de mindfulness en las empresas y cuáles de estas herramientas son utilizadas.

Este diseño del cuestionario pretende recopilar información detallada y precisa que permita evaluar la integración de liderazgo consciente y mindfulness en las prácticas empresariales, así como su impacto en los empleados y en la comunidad.

El siguiente paso en la investigación fue enviar un correo tipo, el cual se puede observar en los anexos (Anexo 3). Este correo tipo fue enviado a las todas las empresas anteriormente mencionadas como empresas más importantes españolas BCorp, y a su vez a 10 empresas seleccionadas, como empresas del bien común<sup>2</sup>.

De las 24 empresas en total con las que en un principio se intentó obtener el contacto, se consiguió el contacto de 21 empresas ya que 3 de ellas o era imposible ponerse en contacto con ellas, pues no había medio de comunicación por el que poder ponerse en contacto, o la empresa se encontraba cerrada. De las 21 empresas únicamente 6 fueron las que dieron respuesta al cuestionario, después de en varias ocasiones ponerse contacto.

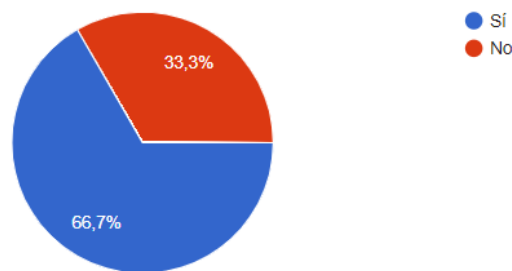
En cuanto a las empresas que tras varios intentos no respondieron al cuestionario, estas nos pueden indicar que realmente no tienen los valores de cuidado de las personas y sociales realmente enraizados ya que su etiqueta bcorp o bien común debiera de ir acompañada de una disponibilidad al bien común, pues el tiempo necesario para realizar el cuestionario es mínimo, ya que les puede llevar aproximadamente un total de 5 minutos. Al estar valorando tanto competencias interpersonales como valores corporativos existentes en la empresa que sean predictores de la existencia de un liderazgo consciente, el modo de respuesta de las empresas como evasiva, podría aportarnos la hipótesis de una falta de coherencia entre el comportamiento y los valores que debieran de tener como empresa del bien común o Bcorp.

---

<sup>2</sup> Dichas empresas seleccionadas del bien común fueron estas: Majoral (Diseño, fabricación y comercialización de joyería, Barcelona), Ecotech (Laboratorio de ensayos, análisis químicos ambientales, salud ocupacional, alimentos y agroindustria, Uruguay), Action WaterSacapes (Diseño, ingeniería, fabricación y montaje de instalaciones de ocio acuático, Paiporta), Centro e psicología y coaching Valencia S.L. (Terapia Psicológica y Coaching, Valencia), Institut Provençana (Centro de formación FP, Barcelona), Grasaica S.L. (Siderometalurgia, Tenerife), Green Uban Data S.L. (Desarrollo de soluciones tecnológicas, Valencia), Lago Becu S.L. (Servicios tecnológicos, Valencia), IMPRESUM GRAFICAS LITOLEMA S.L.(Imprenta artes gráficas, Valencia) y Sapiens Energía COOP (Cooperativa de energías renovables, Valencia).

Sin embargo, las pocas que contestan nos dan una información cualitativamente relevante porque nos hablan empresas que sí tienen esos valores enraizados lo cual también se refleja en las respuestas sobre las prácticas de bienestar de los empleados, ya que muestran el cuidado por las personas y los valores.

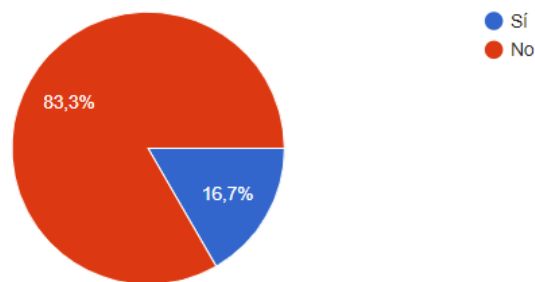
Aunque solo sean 6 respuestas, son respuestas en su mayoría iguales y contundentes hacia el 5 en todas las preguntas, y afirmativo en el cuidado psicológico de las personas, ya que 4 empresas de 6 ofrecen entrenamiento o recursos para la gestión del estrés y la mejora del bienestar emocional, como por ejemplo terapia en grupo, coaching o un espacio semanal donde reunirse y compartir el estado personal y laboral de los empleados.



*Ilustración 2: Gráfico sobre entrenamiento y gestión del estrés en empresas*

Sin embargo, no se encuentra en las últimas respuestas indicio alguna de prácticas de mindfulness. Ya que únicamente una empresa de las seis que responden si han implementado programas mindfulness para los empleados, en concreto meditación.

Un posible motivo es que las empresas todavía recelan de las asociaciones de ideas que los empleados pueden tener cuando se les habla de mindfulness.



*Ilustración 3: Gráfico de empresas que implementan programas mindfulness para los empleados*

Para concluir este apartado, se presentará una tabla explicativa y visual que permitirá observar de manera clara y detallada el progreso de la búsqueda y los hallazgos obtenidos en cada etapa del proceso. Esta tabla servirá como una herramienta de síntesis que mostrará el avance progresivo de la investigación, destacando los puntos clave descubiertos en cada fase.

	MINDFULNESS	INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	INNOVACIÓN SOCIAL	LIDERAZGO CONSCIENTE
<b>Búsqueda 1:</b> Empresas de economía clásica que usan mindfulness (11)	X (11)	X (4/11)		
<b>Búsqueda 2:</b> 50 empresas más innovadoras del mundo (27)	X (10/27)	X (27)		
<b>Búsqueda 3:</b> Empresas economía bien común y bcorp			X	X
Encuesta: Empresas economía bien común y bcorp			X	X

*Tabla 1: Tabla explicativa resultados teóricos y empíricos*

De acuerdo con la tabla que acabamos de ver, observamos que, en la primera búsqueda, se encontraron 11 empresas que hacían uso de prácticas mindfulness de las cuales 4 se consideraban a su vez empresas con innovación tecnológica. De manera similar ocurre en la segunda búsqueda donde de la lista inicial de 50 empresas se indaga sobre 27 de ellas de mayor renombre, y se observa que 10 empresas de esas 27 además de considerarse con innovadoras tecnológicamente, también usan mindfulness en sus organizaciones. En la tercera búsqueda y tras apoyarse en la encuesta destinada a las empresas de Economía del Bien Común y las empresas Bcorp, se observó dichas empresas si contaban aparentemente con liderazgo consciente e innovación social.

## 6. CONCLUSIONES

Como se pudo observar en las primeras búsquedas, las empresas clásicas o aquellas pertenecientes al primer sector, aunque algunas de ellas adoptan prácticas de mindfulness dentro de sus organizaciones y se acercan a la innovación, esta última siempre se manifiesta en términos tecnológicos. En estas empresas, no se observa con la misma claridad la implementación del liderazgo consciente ni un compromiso evidente con el bien común, según los postulados de Christian Felber y su teoría de la Economía del Bien Común.

Ello nos lleva a la idea de que las prioridades y valores predominantes en las empresas líderes del mercado, que operan dentro del paradigma económico convencional, pueden no alinearse completamente con los principios de responsabilidad social y ambiental promovidos por la Economía del Bien Común. En otras palabras, estas empresas tienden a enfocarse en la maximización de beneficios y en la eficiencia tecnológica, lo que puede limitar su capacidad para integrar plenamente enfoques más holísticos y sostenibles hacia la gestión empresarial.

Relacionado con la última búsqueda que se hizo, concluimos que las empresas más cerca de cumplir esta relación de variables, serían las empresas BCorp y las Empresas del Bien Común, empresas del tercer sector que efectivamente incorporan la innovación social en sus operaciones. Además, la mayoría de ellas muestran una tendencia significativa hacia la implementación de liderazgo consciente, evidenciando un compromiso con valores éticos y sociales que van más allá de los intereses económicos. Estas organizaciones también han comenzado a integrar recursos y estrategias orientadas a la gestión del estrés y la mejora del bienestar de sus trabajadores, lo cual es un paso positivo hacia la creación de un entorno laboral más saludable y productivo.

Sin embargo, a pesar de estos avances, es importante señalar que aún un porcentaje muy bajo de estas empresas ha incorporado la práctica de herramientas de mindfulness en el día a día de la organización. Este hallazgo sugiere que, aunque están en el camino correcto, hay un área significativa de mejora. La implementación de prácticas de mindfulness podría proporcionar beneficios adicionales, tanto a nivel individual para los

empleados como a nivel organizacional, promoviendo una mayor concentración, reducción del estrés y un ambiente de trabajo más armonioso.

Por lo tanto, es fundamental que estas empresas continúen desarrollando y fortaleciendo sus prácticas de mindfulness. Al hacerlo, no solo estarían mejorando el bienestar y la productividad de sus empleados, sino que también estarían alineando sus prácticas internas con los principios de la innovación social y el liderazgo consciente. De esta manera, podrían maximizar su potencial y ofrecer lo mejor de sí mismas, no solo a sus empleados, sino también a la comunidad y al entorno en el que operan.

En resumen, aunque estas empresas ya están haciendo progresos notables en términos de innovación social y liderazgo consciente, la incorporación más sistemática de herramientas de mindfulness podría ser el próximo paso crucial para optimizar sus prácticas y alcanzar un nivel más elevado de efectividad y bienestar organizacional.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Transformational leadership and organizational culture*. Public Administration Quarterly, 17(1), 112-121.
- Bernal, E. (2017). *Mindfulness y Liderazgo Consciente en Evolución*. Zaragoza, España: Congreso Institucional de Mindfulness.
- Bernal, E. (2018). *Mindfulness Y Liderazgo Consecuetne Para La Dirección De Equipos*. Zaragoza, España : Digicopy.
- Carrasco, D. (4 de Julio de 2023). *Estas son las 50 empresas más innovadoras del mundo (2023)*. Obtenido de Marketing4eCommerce: <https://marketing4ecommerce.net/estas-son-las-50-empresas-mas-innovadoras-del-mundo/>
- Conger, J., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Sage Publication.
- Davison, R., & Begley, S. (2012). *El perfil emocional de tu cerebro*. Barcelona.
- Diez-Busto, E., Sanchez-Ruiz, L., & Fernandez-Laviada, A. (20 de Octubre de 2022). B Corp certification: Why? How? and What for? A questionnaire proposal. *Journal of Cleaner Production*, pág. 133801.
- Directivos, R. (8 de enero de 2024). *Business School Madrid* . Obtenido de Business School Madrid: <https://retos-directivos.eae.es/que-es-una-empresa-b-corp/>
- Felber, C., & Hagelberg, G. (2020). *The New Systems Reader, The Economy for the Common Good*. Routledge.

- Fuente, A. d. (2024). *Fedea*. Obtenido de <https://elpais.com/economia/2024-02-15/la-productividad-en-espana-sigue-lejos-de-la-media-europea-a-pesar-de-las-ayudas-de-bruselas.html#>
- Harter, S. (2002). *Handbook of positive psychology*. Oxford University Press.
- Hölzel, B., Lazar, S., Gard, T., Schuman-Olivier, Z., Vago, D., & Ott, U. (2011). How Does Mindfulness Meditation Work? Proposing Mechanisms of Action. *Perspectives on psychological* , 537–559.
- Kabat-Zinn, J. (2005). *Coming to our senses: healing ourselves and the world through* . New York: Hyperion.
- Kaeufer, R. (Junio de 20 de 2023). *Reconnecting With Life*. Obtenido de Medium : <https://medium.com/presencing-institute-blog/reconnecting-with-life-54667ee7c7e4>
- Louise, K. (2023). Empathy, Ethics, and Mindfulness. En K. Louise, *Mindfulness for Authentic Leadership* (págs. 69-81).
- Martínez-Celorrío, X. (2017). La innovación social: orígenes, tendencias y ambivalencias . *diposit.ub.edu*, 0210-0223.
- Nair, J., & Vasudev, B. (2021). Mindfulness Training at Google. *IUP Journal of Soft Skills*.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. *Journal of Academic Librarianship*.
- Nick, J. (18 de July de 2023). *What is Social Innovation?* Obtenido de <https://ideascale.com/ideascale.com>
- Paelman, V., Van Cauwenberge, P., & Vander Bauwhede, H. (July de 2023). Probing into the workings of B Corp certification. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, págs. 1632-1644.
- Palomo, M. T. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial .
- Presencing Institute*. (2015). Obtenido de [http://www.spt-latinoamerica.org/arawana-y-otto/#:~:text=Presencing%20Institute%20\(Pi\)%20es%20una,para%20una%20profunda%20renovaci%C3%B3n%20social](http://www.spt-latinoamerica.org/arawana-y-otto/#:~:text=Presencing%20Institute%20(Pi)%20es%20una,para%20una%20profunda%20renovaci%C3%B3n%20social).
- Ramos Fustes, M. (2018). MINDFULNESS EN EMPRESAS. *Instituto de Salud Publica, Ministerio de Salud* .
- Rocha, H., Pirson, M., & Suddaby, R. (2021). Business with Purpose and the Purpose of Business Schools: Re-Imagining Capitalism in a Post Pandemic World. *Journal of Management Inquiry*, 354-367.
- Sanchis-Palacio, J. R., Campos-Climent, V., & Ejarque-Catala, A. T. (2020). The Economy for the Common Good as a Transformative Model Comparative Analysis for Countries in Europe. *Revista De Economía Mundial*, 86-105.
- Scharmer, O. (2016). *Theory U: Leading from the future as it emerges*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Serra, J. (2015). *Joan Serra cabado, Bienestar y Liderazgo Consciente*. Obtenido de Mindfulness para organizaciones : [https://joanserracabado.com/es\\_es/mindfulness-](https://joanserracabado.com/es_es/mindfulness-)

organizaciones/#:~:text=Empresas%20como%20Apple%2C%20Amazon%2C%20Google, con%20resultados%20claros%20y%20medibles

Simonsson, O., Bergljottsdotter, C., Narayanan, J., Fisher, S., Bristow, J., Ormston, R., & Chambers, R. (2023). Mindfulness in Politics: A Qualitative Study on Mindfulness Training in the UK Parliament. *Mindfulness*, 1362-1370.

Varela, F., Rosh, R., & Thompson, E. (1991). *The Embodied Mind: Cognitive Science*.

Walumbwa, F. B. (2008). *Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure*. *Journal of Management*.

Ward, S., & Haase, B. (2016). Conscious Leadership. *AORN J.*, 433.e1-433.e9.

Worldcoo. (2024). Obtenido de <https://www.worldcoo.com/>

## 8. WEBGRAFÍA

21 Gramos. (s.f.). Obtenido de <https://21gramos.net/>

Alma Natura . (s.f.). Obtenido de <https://almanatura.com/>

BCorp, C. (2006). *B Corp Spain*. Obtenido de ¡Conoce a las 14 mejores empresas B Corp españolas PARA el mundo!: <https://www.bcorpspain.es/blog/best-for-the-world-2019-14-empresas-espanolas>

Biko. (s.f.). Obtenido de <https://bikonsulting.com/>

CEOE. (2023). *Informe Tendencia RRHH*. Obtenido de <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/escasez-talento-se-ha-cronificado-punto-extremo-75-empresas-no-encuentran-que-buscan>

Común, E. d. (2011). *Economía del Bien Común, Un modelo de economía con bien común* . Obtenido de <https://economydelbiencomun.org/somos/>

Cuento de luz. (s.f.). Obtenido de [https://www.cuentodeluz.com/es?gad\\_source=1&gclid=Cj0KCCQjw3tCyBhDBARIsAEY0XNI-47yjd\\_K4xSvUkoFR7qg3vzTy61B-ChiQjvxnmDF1IE8cuqy9118aAtuvEALw\\_wcB](https://www.cuentodeluz.com/es?gad_source=1&gclid=Cj0KCCQjw3tCyBhDBARIsAEY0XNI-47yjd_K4xSvUkoFR7qg3vzTy61B-ChiQjvxnmDF1IE8cuqy9118aAtuvEALw_wcB)

Escribano, S. (s.f.). *Silvia Escribano* . Obtenido de LEADER COACH, SPEAKER E IMPULSORA DEL BIENESTAR Y LA FELICIDAD ORGANIZACIONAL.: <https://www.silviaescribano.com/silvia-escribano/>

Ferrer, J. (s.f.). *La Casa Ambar Fundación* . Obtenido de Mindfulness: <https://campus.lacasaambar.org/landing-adw-mindfulness/>

García, D. (s.f.). *Escuela de atención Plena*. Obtenido de Mindfulness: Reducción del estrés en control aéreo: <https://eaplena.es/mindfulness-reduccion-del-estres-en-control-aereo/>

Integral Affectio Group. (s.f.). Obtenido de <https://www.affectio.es/es/integral/>

Manremyc. (s.f.). Obtenido de <https://manremyc.cat/es/>

Rueda, C. (2017). *Bienestar siempre contigo* . Obtenido de McDonalds confía el cuidado integral de sus empleados a BH Bienestar: <https://www.bhbienestar.es/mcdonalds-confia-el-cuidado-integral-de-sus-empleados-a-bh-bienestar/>

*Specialisterne*. (s.f.). Obtenido de <https://specialisternespain.com/>

*Steelter*. (s.f.). Obtenido de <https://steelter.com/>

*Veritas*. (s.f.). Obtenido de <https://veritas.es/>

*Visualfy*. (s.f.). Obtenido de <https://www.visualfy.com/es/>

## 9. ANEXOS

Anexo 1: Búsqueda de empresas Bcorp.

**Cuento de luz:** Una editorial de libros ilustrados infantiles, tanto en inglés como en español. Se dedica a hacer los libros de “papel de piedra” (caliza) para general muchas menos talas y contaminación por lo que sí que encontramos el factor innovación social. También reconocida como “empresadora revelación”. Si que cuenta con innovación social ya que aborda la sostenibilidad ambiental con la materia prima que se utiliza para crear los libros. En cuanto a prácticas mindfulness no se pudo asegurar que trabajan con dichas prácticas. Y de liderazgo consciente no se encuentra nada en el sitio web, pero sí que se presupone debido a los valores que tiene la empresa (Cuento de luz, s.f.).

**Specialisterne:** Se dedica a la inclusión laboral de personas con autismo y otros diagnósticos dentro de la neurodiversidad. Ofrecen formaciones y oportunidades laborales. El pasado mayo ganaron el premio muncunill a la innovación. Sí que se considera que cuente con innovación social, sin embargo, no sabemos si utiliza practicas mindfulness o si cuentan con liderazgo consciente (Specialisterne, s.f.).

**Biko:** Cooperativa de profesionales en áreas de consultoría, marketing y comunicación, dedicada a acompañar, organizar y asesorar eventos internacionales de mediano y gran formato, vinculados a la innovación social. Si que cuentan con innovación social ya que uno de sus compromisos es crear un sistema basado en el bien común como principio básico y luchar cada día por ser ejemplo del cambio, anteponiendo la contribución del entorno al beneficio económico. Si que se piensa que cuentan con liderazgo consciente y herramientas mindfulness ya que cuentan con un manual del trabajador de manera muy

transparente donde explican situaciones de excedencia, renunciaciones, despidos, bajas... Además de tener encuestas sobre satisfacción (Biko, s.f.).

**Veritas:** Considerado el único supermercado Bcorp en España. Sí que cuenta con un gran impacto medio ambiental y social por lo que sí que se puede hablar de innovación social. Pero en la página web no se encuentra ninguna información acerca del liderazgo consciente y de las herramientas mindfulness que la empresa puede utilizar (Veritas, s.f.).

**21 Gramos:** Son un equipo diverso, transversal, colaborativo y multidisciplinar, formado por expertos en marca, comunicación, consultoría y sostenibilidad. Un grupo de personas que tienen la convicción de que otra manera de hacer las cosas es posible para construir una sociedad más justa, humana y sostenible. En este caso sí que pensamos que cuentan con innovación social y con liderazgo consciente además con valores, trabajando desde 2007 en la transformación social y en el impacto positivo de las empresas. Lo que no tengo seguro es si se hace uso de las herramientas mindfulness para llegar a estos objetivos (21 Gramos, s.f.).

**Visualfy:** Crearon una tecnología innovadora para personas con pérdida auditiva, y para empresas e instituciones comprometidas con la accesibilidad. Han sido reconocidos como una de las mejores empresas para el mundo por impacto social. Donan el 0,7% de nuestros beneficios a la formación de jóvenes sordos en nuevas tecnologías. Porque creen que en la educación y la integración laboral está la clave. Sí que se considera como ellos mismos dicen que cuentan con innovación y con innovación social; de todas formas no sabemos con certeza si cuentan con liderazgo consciente o si utilizan herramientas mindfulness en el entorno de la empresa (Visualfy, s.f.).

**Steelter:** En el apartado de metodología, se encuentra claramente el cómo se organizan y funcionan por lo que sí se considera que tiene innovación social, además de liderazgo consciente y probablemente también utilice herramientas mindfulness (Steelter, s.f.).

**Worldcoo:** Mediante el Redondeo Solidario, los clientes/as pueden hacer una pequeña donación solidaria al pagar con tarjeta de manera rápida y transparente. Después de indagar en la página web, se pudo observar que sí que se considera innovación social ya que el principal objetivo o valor es la ayuda y la solidaridad. No sabemos si detrás de todo

esto se encuentra el liderazgo consciente y si en dicha empresa se utilizan herramientas mindfulness (Worldcoo, s.f.).

**Alma Natura:** Existe para mejorar la calidad de vida de las personas en el medio rural y combatir la despoblación construyendo oportunidades a través de proyectos de empleo, educación, salud y uso de la tecnología. Gracias a los 4 ejes de intervención (empleo, educación, salud y uso de la tecnología) se observa claramente que si se cuenta con innovación social además de liderazgo consciente y como nos especifica en el apartado explicativo de empleo; probablemente se utilicen herramientas mindfulness (Alma Natura , s.f.).

**Integral Affectio Group:** Favorece la adecuación de los sistemas organizativos, de los métodos y de las personas, a las necesidades de adaptación de la empresa. Necesidades derivadas de los factores de evolución internos y externos que provocan cambios tanto a corto como a largo plazo. Sí que observamos que se encuentra innovación social, además de liderazgo consciente y gracias a la asesoría que la empresa ofrece lo más probable es que sí que se utilicen herramientas mindfulness (Integral Affectio Group, s.f.).

**Manremyc:** Es una spin-off de la “Unidad de Tuberculosis Experimental del Institut Germans Trias i Pujol” que impacta positivamente y globalmente en la salud. Se puede asegurar que si tratan de innovación social pero no podemos asegurar las otras dos variables (Manremyc, s.f.).

**R4S:** Diseñan, implementan y evalúan proyectos de transformación para empresas, entidades sin ánimo de lucro y gobiernos en los campos de la sostenibilidad organizativa y los negocios inclusivos. Después de indagar en la página web sí que se observa que la empresa cuenta con innovación social, además de contar con liderazgo consciente y que probablemente también cuente con herramientas de mindfulness.

**Farmidable:** Pone a disposición de las familias de un colegio o del personal de una empresa, una plataforma online que permite comprar fácilmente cientos de productos de productores locales. La compra se realiza online y los productores distribuyen los pedidos en el propio centro educativo o empresa. Los consumidores recogen y se llevan cómodamente su compra preparada y envasada, aprovechando que van a recoger a sus

hijos al colegio o que van a su lugar de trabajo. Sí que cuentan con innovación social además de que debido a los valores y lo que pretenden conseguir, si que se considera que tengan liderazgo consciente. Sin embargo, aunque se sepa que ayudan a sus trabajadores y fomenta el empleo no tenemos seguro que se utilicen herramientas de mindfulness.

**Adhara organic:** Se supo que es una empresa centrada en la producción de zumos naturales; sin embargo, dicha empresa se encuentra cerrada temporalmente y no cuenta con página web, por lo que no se pudo indagar nada sobre ella.

Anexo 2: Cuestionario enviado a empresas.

## Cuestionario sobre relación entre la práctica de mindfulness y liderazgo consciente

Hola soy María Eugenia y realizo un TFG en el que investigo si las empresas Bcorp y del Bien Común tienen una orientación hacia el liderazgo consciente y si hay prácticas de Mindfulness. La encuesta solo toma 5 minutos. Por favor, conteste a las siguientes afirmaciones según su grado de acuerdo siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Su empresa tiene una declaración de misión que incluya valores éticos y sociales \* en pro del bien común

1    2    3    4    5

Totalmente desacuerdo                        Totalmente de acuerdo

Su empresa fomenta la participación y la toma de decisiones colaborativa entre los empleados \*

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo      Totalmente de acuerdo

En su empresa se promueve la diversidad e inclusión \*

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo      Totalmente de acuerdo

En su empresa se fomenta el desarrollo personal y profesional de los empleados a través de programas de capacitación \*

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo      Totalmente de acuerdo

En su empresa existe una cultura de feedback constructivo y reconocimiento. \*

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo      Totalmente de acuerdo

En su empresa el liderazgo existente demuestra empatía y comprensión hacia los empleados \*

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo      Totalmente de acuerdo

Su empresa realiza acciones que tienen algún impacto positivo concreto en beneficio directo alguna población, ya esté esta población situada cercana a su empresa o en algún lugar lejano \*

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo      Totalmente de acuerdo

Su empresa está comprometida con prácticas empresariales responsables con el medio ambiente y que fomentan la sostenibilidad \*

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo      Totalmente de acuerdo

¿La empresa ofrece entrenamiento o recursos para la gestión del estrés y la mejora del bienestar emocional? \*

- Sí
- No

En caso afirmativo, ¿puede proporcionar detalles sobre el entrenamiento o recursos utilizados para la gestión del estrés y la mejora del bienestar emocional en empleados? \*

Tu respuesta

---

¿Su empresa ha implementado programas de mindfulness para los empleados? \*

- Sí
- No

En caso afirmativo, ¿puede proporcionar detalles sobre los programas de mindfulness que ha implementado? (Ej. sesiones de meditación, cursos, aplicaciones, etc.) \*

Tu respuesta

---

Anexo 3: Correo tipo enviado a empresas seleccionadas.

Asunto: Solicitud de Participación en Cuestionario sobre relación entre la práctica de mindfulness y liderazgo consciente.

Estimado equipo,

Mi nombre es María Eugenia Expósito y soy estudiante de la Universidad de Zaragoza.

Me dirijo a ustedes para invitarlos a participar en un breve cuestionario.

El objetivo de este cuestionario es recopilar información valiosa sobre la importancia del mindfulness y el liderazgo consciente con las empresas. La participación en este cuestionario no debería llevar más de 5 minutos y sus respuestas serán tratadas de manera confidencial.

Enlace al Cuestionario: <https://forms.gle/1hJCffZCKP7tnDDE6>

Sus aportes serán fundamentales para enriquecer mi trabajo de fin de grado y contribuirán a la creación de un panorama más completo de las iniciativas positivas que están teniendo lugar en el sector.

Agradezco de antemano su colaboración. Si tiene alguna pregunta o inquietud, no dude en ponerse en contacto conmigo a través de [mariaeugeniaexposito@gmail.com](mailto:mariaeugeniaexposito@gmail.com)

Quedo a la espera de sus valiosas contribuciones.

Atentamente,

María Eugenia Exposito

