

## ATENCIÓN PLENA Y LIDERAZGO: PUNTOS DE CONVERGENCIA EN LA EXHIBICIÓN DE NIVELES DE LIDERAZGO

## MINDFULNESS AND LEADERSHIP: POINTS OF CONVERGENCE IN THE EXHIBITION OF LEVELS OF LEADERSHIP

Paul Pimentel Bernal<sup>1</sup>

### Palabras clave:

mindfulness,  
niveles de  
liderazgo

### Resumen

Este artículo académico es una revisión de la literatura de sobre las relaciones existentes entre atención plena o mindfulness y su relación con los niveles de liderazgo con el objetivo de obtener una aproximación clara si la relación entre ambos ha sido relevante para la comunidad científica. La presente investigación se ocupa de definir y clarificar lo que se entiende por Conciencia Plena o Atención Plena, sus componentes o elementos, la naturaleza de su origen, las herramientas de cómo se mide y si existen puntos de convergencia entre el liderazgo y su medición. De la investigación se concluye que este es un cuerpo de investigación que está en construcción rápidamente por lo que se debe seguir avanzando en la evaluación sobre una relación directa o causal entre los niveles de liderazgo y los niveles de Conciencia plena o Atención Plena.

**Códigos JEL:** J20, J81

### Keywords:

mindfulness,  
leadership levels

### Abstract

This academic article is a review of the approximation literature on the existing relationships between mindfulness and its relationship with leadership levels with the aim of obtaining a clear approximation if the relationship between both has been relevant for the community scientific. This research deals with defining and clarifying what is understood by Mindfulness, its components or elements, the nature of its origin, the tools as it is measured and if there are points of convergence between leadership and its measurement. From the research it is concluded that this is a body of research that is under construction, so further progress should be made in evaluating a direct or causal relationship between leadership levels and the levels of Mindfulness.

---

<sup>1</sup> CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima, Perú  
E-mail: pmpimentelb@pucp.pe



## INTRODUCCIÓN

Está documentado cómo intervenciones basadas en enseñar habilidades en conciencia plena o atención plena con el objetivo de reducir el sufrimiento humano, promover bienestar y/o salud psicológica han contribuido al campo de la educación y la medicina en favor del educando o el paciente pues se evidencian cambios conductuales tras su aplicación (Brown, Ryan, y Creswell, 2007). A pesar de ello, es poco lo que hay en la relación liderazgo y eficacia del líder (Good, Lyddy, Glomb, Bono, Brown, Duffy, MK, et al., 2016), especialmente en el desempeño de los líderes (King, y Haar, 2017).

No es abundante aún cómo la atención plena del líder impacta en el bienestar de los empleados o cuál es la relación entre los constructos (Pinck y Sonnentag, 2018; Reb, Sim, Chintakananda, y Bhave, 2015). Es por ello que se abre la oportunidad sobre la comprensión de la atención plena y su efecto en las prácticas de administración contemporánea orientadas a desarrollar comportamientos de liderazgo o atributos de liderazgo; dado que se sabe muy poco sobre la relación entre los comportamientos específicos de un líder y la eficacia del líder (Stedham, y Skaar, 2019) por lo que es relevante establecer cómo el grado de conciencia plena o atención plena se vincula con los líderes y los niveles de liderazgo.

## METODOLOGÍA

En el proceso de esta investigación se identificaron las variables y subvariables y se subdividieron en: a) niveles de liderazgo, b) conciencia plena o atención plena, mientras que las subvariables fueron: a) liderazgo, y b) evaluación de conciencia plena. La presente revisión de literatura se realizó valiéndose de la herramienta gráfica de la técnica de mapping de Machi & McEvoy (2016) que permitió encontrar

las ideas principales y los conceptos claves, el mapa conceptual elaborado para la presente revisión se presenta en la tabla 1.

Se hizo una revisión de los principales modelos de liderazgo y se identificó que los documentos que presentaban mayor valor y utilidad en la investigación de la variable niveles de liderazgo respecto del tema de investigación fueron Goleman (2002) para el liderazgo y la inteligencia emocional, Collins (2001) para la jerarquía del liderazgo por niveles, y Avolio y Bass (2004) para el instrumento de medición de Liderazgo. Para la relación de liderazgo y atención plena fueron de mayor utilidad Goleman (2005) para la relación con los procesos mentales, y Boyatzis y McKee (2005) para las relaciones entre el líder y los subordinados a través de la atención plena. En cuanto a la variable fueron de utilidad los trabajos sobre atención plena, de Brown, Ryan, y Creswell, (2007), Ruiz, Díaz, y Villalobos (2013), Simon (2006), Geller (2012); Shapiro y Carlson (2009) para los fundamentos teóricos, la naturaleza, relación con la autoconciencia y componentes, Perez y Botella (2006) para la evaluación y finalmente Brown, Ryan y Creswell (2007), para el instrumento de medición de conciencia plena.

Mediante el uso de bases de datos y búsquedas en bibliotecas se incluyeron fuentes bibliográficas tales como los artículos de los journals, publicaciones especializadas, tesis de grado y libros editados por casas editoras reconocidas en los que se buscaron conceptos relacionados a las variables de investigación que permitan alcanzar los objetivos del artículo. Para esta revisión de literatura se utilizó la base de datos SCOPUS, EBSCO, PROQUEST tomando en consideración conceptos relacionados con atención plena, conciencia plena, mindfulness, liderazgo, niveles de liderazgo y su relación entre ellas.



Tabla 1

*Mapa Conceptual Niveles Liderazgo y Conciencia Plena o Atención Plena*

Variables	Contenidos		
Niveles de Liderazgo	Transformacional y Transaccional Nivel 5 de Liderazgo	Se mide con	MLQ
Liderazgo		Se relaciona con	Personalidad y emociones Autoconciencia
Conciencia Plena o Atención Plena		Se relaciona con	Conciencia de sí mismo Aceptación del presente
		Su naturaleza	Propio de la condición del individuo Se desarrolla
		Se mide con	MAAS FIM TMS KIMS PHLMS

## RESULTADOS

El término conciencia plena o atención plena se remonta a conocimientos y tradiciones orientales con contenido espiritual que se centran en la atención y la concentración del individuo (Shapiro, 2009). La conciencia plena o atención plena términos usados indistintamente, tienen su foco en las experiencias, emociones y sentimientos, que se están presentando en el momento presente, aceptándolas sin juzgarlas, de forma intencional y voluntaria. Independientemente de si la conciencia plena o atención plena es un estado o rasgo, es consenso que se refiere a la atención hacia el momento presente con una actitud de aceptación (Villalobos, Díaz, y Ruiz, 2003).

En el campo de la psicología, educación y ciencia en general la conciencia plena o atención plena se refiere a una forma de control de la atención que según unos especialistas es adquirida a través de prácticas de meditación y según otros es inherente a la naturaleza humana pero que se puede desarrollar (Simon, 2006).

En la revisión bibliográfica es ampliamente aceptado que el desarrollo de la conciencia plena no es un objetivo sino más bien un medio para obtener otros como el incrementar el bienestar o reducir el estrés, así pues, la mayoría de sus aplicaciones son psicoterapéuticas y muchas de ellas empíricas (Perez y Botella, 2006). Existe bibliografía amplia en el uso de intervenciones basadas en enseñar habilidades de conciencia plena para reducir sufrimiento, promover salud psicológica, mejorar desarrollo entre otras múltiples experiencias (Justo, De la Fuente, y Granados, 2011) pero no es abundante en la vinculación con la administración de negocios respecto de los niveles de liderazgo.

En la literatura se encuentran instrumentos específicos para evaluar la conciencia plena o atención plena, las propuestas no superan los veinte años de antigüedad y son de aplicación clínica o terapéutica en la disciplina de la psicología conductual y no se han encontrado instrumentos vinculados con liderazgo. Siendo que existen distintas definiciones operacionales los autores evalúan distintos factores de conciencia plena o atención plena, en la Tabla 2 se resumen las propuestas.



Tabla 2  
Instrumentos de evaluación

Autores	Factores	Instrumento	Subescalas indep.
Buchheld <i>et al.</i> (2001)	No identificación con los pensamientos y sentimientos Aceptación, apertura, postura no reactiva. Comprensión Observación del momento presente	FMI –Inventario de Conciencia Plena de Friburgo	1
Lau <i>et al.</i> (2006)	Curiosidad Descentramiento	TMS- Escala de Conciencia Plena de Toronto	2
Brown y Ryan (2003)	Presencia, prestar atención al momento presente	MAAS – Escala de conciencia plena	1
Cardaciotto (2005)	Darse cuenta Aceptación	PHLMS – Escala de conciencia Plena de Filadelfia	2
Baer <i>et al.</i> (2004)	Observar Describir Aceptar Actuar con conciencia	KIMS – Inventario de Habilidades de Conciencia Plena de Kentucky	4

*Nota.* Tomado de “Conciencia plena (mindfulness) y psicoterapia: concepto, evaluación y aplicaciones clínicas,” por. Pérez, M.A., y Botella, L., 2006, *Revista de psicoterapia*, 16(66/67),77-120.

De la recopilación se observa que las escalas contienen diferentes factores sin embargo para todos los investigadores es consenso que se debe incluir un factor que refiere a la atención hacia el momento presente con una actitud de aceptación, es una experiencia caracterizada por la conciencia del momento presente, y con aceptación (Villalobos, Díaz, y Ruiz, 2003). La Mindful Attention Awareness Scale (MAAS) de Brown y Ryan (2003) es una escala de sencilla aplicación y de rápida administración que evalúa de forma global, consta de una autoevaluación, 15 preguntas se refieren principalmente a la atención/conciencia (Barajas y Garra, 2014). Este instrumento evalúa la capacidad disposicional de un individuo de estar atento y consciente del momento (Soler, 2012), puesto que, es es el factor el cual las evaluaciones citadas coinciden que debe ser evaluado. Este instrumento ha sido validado en países de habla hispana como España y Argentina en publicaciones arbitradas. El resto tiene su aplicación y validación en los Estados Unidos de Norteamérica o Europa.

El liderazgo se trata de influir en el

comportamiento de los demás (Bass, 1960; Avolio et al., 2004; Brown, Treviño, y Harrison, 2005; Goleman, 2013). Los estudios sobre liderazgo organizacional se han desarrollado sobre la base de estudios, teorías, modelos y conceptos distintos, Van Maurik (en D’Alessio, 2010) indicó que estos pertenecen a cuatro generaciones de desarrollo de pensamiento sobre liderazgo: a) rasgos, b) conductual, c) contingencia, y d) transformacional, una de estas generaciones la de liderazgo transformacional ha sido la que más información e investigaciones al respecto se ha encontrado en la revisión de literatura. Fue Burns (1978) quien con sus conceptos de liderazgo transformacional y transaccional estableció que el liderazgo transformacional era el liderazgo “real” porque entre otros estimulaba, motivaba e inspiraba al cambio y la mejoría. Collins (2001) desarrolló el concepto que había un nivel de liderazgo que permitía esta transformación de una buena compañía a una excelente, y desarrollo el llamado nivel 5. Para Collins (2001) el liderazgo constaba de niveles, es decir un líder contaba de manera agregada con atributos y características que lo

colocan dentro de una escala ascendente, para lo que construyo el concepto de Liderazgo de nivel 5 como el más alto de las capacidades que un líder podría dominar, en este nivel la humildad es una característica personal marcada y el empuje personal, un atributo claramente diferenciador.

Son Avolio y Bass (2004) los que desarrollan una de las herramientas más citadas en la literatura revisada sobre liderazgo que permite determinar el grado o nivel de liderazgo transformacional y transaccional. De esta manera el nivel de liderazgo es el grado en el cual los líderes exhiben comportamientos de liderazgo transformacional y transaccional, y que se determina con la aplicación de un cuestionario autoevaluativo que contienen una escala de Likert (Avolio y Bass, 2004). Es de menester de esta investigación el uso de instrumentos o pruebas de liderazgo que miden a este vinculadas al liderazgo transformacional y transaccional como el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) de Avolio y Bass (2004) el cual por su amplia validez ampliamente aceptada es la más citada. Para el objeto de este artículo no se ha considerado otros instrumentos como los que a través de un inventario de competencias permiten evaluar el nivel de habilidades vinculadas a liderazgo en forma de una autoevaluación y también incluye la percepción de los subordinados y colegas como el Inventario de Liderazgo Global Ejecutivo (GELI) de Krest de Vries (2005), tampoco los que miden grados de liderazgo vinculados con la inteligencia emocional sobre la base de los conceptos de (Mayer y Salovey, 1997) o sobre la base del modelo multifactorial de la inteligencia emocional de Bar-On (1997) como el Inventario de Bar-On de cociente emocional porque estos instrumentos evalúan el entendimiento de las emociones y manejo de las mismas.

Según Goleman (2002) los líderes que puedan construir un dominio de los componentes de la inteligencia emocional lograrán obtener resultados estratégicos superiores. Este dominio se puede evaluar en cuatro áreas, las cuales se encuentran el área de la conciencia en sí mismo o la autoconsciencia, que esta presentan en la competencia personal de autoevaluación y el área de autodominio que está presente en el autocontrol emocional (Goleman, Boyatzis, y McKee, 2002).

A lo largo de los años la determinación de

las características de las personas con comportamiento de liderazgo se ha relacionado para buscar las cualidades más resaltantes del liderazgo (D'Alessio, 2010). Estas investigaciones constituyen los vehículos apropiados para trabajar activamente en el desarrollo del liderazgo y persiguen entre otros objetivos, el desarrollo de modelos de competencia que sirvan para identificar, formar y promover a los posibles líderes de las organizaciones (Goleman, Boyatzis, y McKee, 2002).

Donde claramente se encuentran puntos de convergencia entre conciencia plena o atención plena y liderazgo es en el trabajo de Goleman, Boyatzis y McKee (2002) los que relacionan el liderazgo con los procesos mentales y la conciencia de sí mismo, establecen que el líder resonante es una persona que gestionan sus propias emociones y las de otros para llevarlas al éxito o el cumplimiento de objetivos exitosos, por lo que para gestionar esas emociones es necesario la conciencia de las emociones tanto propias como de las otros. En el mismo sentido, estudios sostienen que la atención plena está relacionada positivamente con el autodomio del liderazgo y el liderazgo transformacional (King, y Haar, 2017) e influencia positivamente en el líder a la autorregulación emocional (Decuyper, Audenaert, y Decramer, (2018).

Las evidencias empíricas son variadas en cuanto a la relación de la atención plena y el liderazgo; estudios indican que se puede mejorar la eficacia de las actividades de desarrollo del liderazgo específicamente a través de la incorporación de estas prácticas (Lippincott, 2018); que tienen impacto en incrementar el liderazgo consciente gracias a que este es la capacidad de verse a sí mismo, a los demás, la situación, las complejidades y emociones en todos los niveles (Van Auken, 2019). La relación entre los constructos estudiados es variada y multitemática, así pues, la capacidad de centrar la atención que entrega la atención plena es considerada un aspecto que facilita la eficacia del líder (Sauer y Kohls, 2011; Reb et al., 2015 ) así como el estado de alerta lo es y puede ser potenciado por la atención plena (Dunoon y Langer, 2012), dado que puede contribuir a un mejor entendimiento hacia la resolución de



problemas (Dunoon y Langer, 2011). En el mismo sentido también se establece que hay un efecto positivo entre el nivel de atención plena del líder y el desempeño laboral de los trabajadores, incluso sobre la satisfacción laboral (Reb et al., 2015). Otras variables conductuales como la motivación y el liderazgo se han estudiado sin entregar otorgan resultados categóricos (Verdorfer, 2016).

En la revisión de la literatura se evidencia que este es un cuerpo de investigación que está en construcción por lo que se sigue avanzando en el conocimiento sobre una relación directa o causal entre el liderazgo y los niveles de conciencia plena o atención plena; con excepción de la aproximación que realizan Boyatzis y McKee (2005) quienes indican que el camino al liderazgo resonante es a través de la conciencia plena o atención plena, la esperanza y la compasión. En su investigación se argumenta que es la disonancia el factor inverso a la resonancia y que la disonancia se presenta debido al círculo vicioso de estrés y entre otros medios es la conciencia plena o atención plena la cual desarrollada con la práctica de la meditación uno de los caminos para conseguir un mejor grado de liderazgo resonante (Boyatzis y McKee, 2005). Es esta última referencia la que posee el mayor valor en la relación con la presente investigación, cuando trabaja temas como el impacto en la construcción de las relaciones y la empatía, junto con la de (Kroon, Woerkom, y Menting, 2017) la que establece que la atención plena puede suplir la motivación de los líderes afectando los niveles de liderazgo transformacional, estableciendo un precedente importante.

### CONCLUSIONES

El objetivo principal de este artículo fue obtener una aproximación clara sobre la relación entre la conciencia plena o atención plena y los niveles de liderazgo, y conocer si ambos han sido relevantes para la comunidad científica. La revisión propone relaciones tanto directas como indirectas y discute sobre la efectividad del liderazgo, antes que sobre sus vínculos y no se evidencia interés abundante en los constructos vinculados entre sí.

Se abre un espacio para investigaciones futuras para explorar las relaciones, mecanismos

e interacciones de los niveles de atención plena sobre los comportamientos de los líderes que producen efectividad y cómo estos están relacionados a los niveles de liderazgo. Este artículo contribuye al creciente campo del conocimiento sobre atención plena pues resulta que las variables aún no son estudiadas con profundidad, aunque la literatura sugiere que puede existir una relación robusta en la misma dirección e intensidad.

### REFERENCIAS

- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire. Manual and sampler test* (2nd ed). Reewood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadersh. Q.* 15, 801–823.
- Barajas, S., & Garra, L. (2014). Mindfulness y psicopatología: adaptación de la escala de conciencia y atención plena (MAAS) en una muestra española. *Clínica y Salud*, 25(1), 49-56.
- Bar-On, R. (1997). *BarOn emotional quotient inventory*. Multi-health systems.
- Bass, B. M. (1960). *Leadership, Psychology, and Organizational Behavior*. New York, NY: Harper.
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Brown, K.W., Ryan, R.M.. (2003). The benefits of being present: mindfulness and role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 822-848.
- Brown, K.W., Ryan, V.R., & Creswell, J.D. (2007). Mindfulness: Theoretical Foundations and Evidence for its Salutary Effects. *Psychological Inquiry*, 18(4), 211–237.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., and Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and

- testing. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 97, 117–134.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*.
- Collins, J. (2001). *Level 5 leadership: the triumph of humility and fierce resolve*. Boston: Harvard Business School, 2001.
- D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales: una visión global y estratégica*. México: Pearson Educación.
- Decuyper, A., Audenaert, M., & Decramer, A. (2018). When mindfulness interacts with neuroticism to enhance transformational leadership: the role of psychological need satisfaction. *Frontiers in psychology*, 9, 2588.
- Dunoon, D., & Langer, E. J. (2011). Mindfulness and leadership: Opening up to possibilities. *Integral Leadership Review*.
- Dunoon, D., & Langer, E. (2012). Mindful leadership communication: Three keys for action. *Training & Development*, 39(3), 12.
- Geller, S. (2012). *Therapeutic presence: a mindful approach to effective therapy*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Goleman, D. (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona, España: Plaza Janes.
- Goleman, D. (2013). *Focus: The Hidden Driver of Excellence*. New York, NY: Harper.
- Goleman, D., and Davidson, R. J. (2017). *Altered Traits: Science Reveals How Meditation Changes Your Mind, Brain, And Body*. New York, NY: Penguin.
- Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. Little, Brown, London.
- Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., et al. (2016). Contemplating mindfulness at work: an integrative review. *J. Manag.* 42, 114–142.
- Justo, C.F., De la Fuente M., & Granados, M. S. (2011). Impacto de un programa de entrenamiento en conciencia plena (mindfulness) en las medidas del crecimiento y la autorrealización personal. *Psicothema*, 23 (1), 58-65.
- King, E., & Haar, J. M. (2017). Mindfulness and job performance: a study of Australian leaders. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(3), 298-319.
- Kroon, B., van Woerkom, M., & Menting, C. (2017). Mindfulness as substitute for transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*.
- Lippincott, M. (2018). Deconstructing the relationship between mindfulness and leader effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Machi, L. A., & McEvoy, B. T. (2016). *The literature review: Six steps to success*. Corwin Press.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence. *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, 3, 31.
- Perez, M.A., & Botella, L. (2006). Conciencia plena (mindfulness) y psicoterapia: concepto, evaluación y aplicaciones clínicas. *Revista de psicoterapia*, 16(66/67), 77-120.
- Pinck, A. S., and Sonnentag, S. (2018). Leader mindfulness and employee well-being: the mediating role of transformational leadership. *Mindfulness* 9, 884–896.
- Sauer, S., & Kohls, N. (2011). Mindfulness in leadership: does being mindful enhance leaders' business success?. In *Culture and neural frames of cognition and communication* (pp. 287-307). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Stedham Y y Skaar TB (2019) Mindfulness, Trust, and Leader Effectiveness: A Conceptual Framework. *Frente. Psychol.* 10: 1588
- Simon, V.M. (2006). Mindfulness y neurobiología. *Revista de psicoterapia*, 16 (66/67), 5-30.
- Soler, J., et al (2012). Propiedades psicométricas de la versión española de la escala Mindful Attention Awareness Scale (MAAS). *Actas Esp Psiquiatr*, 40(1), 19-26.

Reb, J., Sim, S., Chintakananda, K., & Bhave, D. P. (2015). "Leading with mindfulness: exploring the relation of mindfulness with leadership behaviors, styles, and developmen," in *Mindfulness in Organizations: Foundations, Research, and Applications*, eds J. Reb and P. Atkins (Cambridge: Cambridge University Press), 256–284.

Ruiz, A., Díaz M.I., Villalobos, A. (2013). *Manual de técnicas de intervención cognitivo conductuales* (3a ed). Bilbao, España: Desclée De Brouwer.

Shapiro, S., Carlson, L (2009). *The Art and Science of Mindfulness: Integrating Mindfulness into Psychology and the Helping Professions*. Washington, DC: American Psychological Association.

Van Auken, J. (2019). *The Relationship Between Mindfulness and Leadership: How Mindfulness Practices Affect Leadership Practices*.

Verdorfer, A. P. (2016). Examining mindfulness and its relations to humility, motivation to lead, and actual servant leadership behaviors. *Mindfulness* 7, 950–961.