MINDFULNESS *y mucho más* *para* INGENIEROS

RODRIGO SAMPEDRO GUTIÉRREZ

ÍNDICE

PRÓLOGO 9

INTRODUCCIÓN 13

PARA QUÉ Y POR QUÉ UN INGENIERO DEBE LEER ESTE MANUAL 19

SALMONES QUE MUEREN DE ESTRÉS Y CEBRAS SIN ÚLCERA 24

EPIGENÉTICA Y PARADIGMAS. ENTORNOS RETADORES E INCIERTOS 29

TODO CAMBIA. LA IMPERMANENCIA Y EL PAPEL DE LA RESILIENCIA 33

¿QUÉ PARADIGMA Y REALIDAD ESTÁS VIVIENDO TÚ? PASADO, PRESENTE Y FUTURO 44

¿LOCURA O NORMALIDAD? ZONA DE CONFORT Y DE PÁNICO 47

SUPERVIVENCIA ATEMPORAL Y ALTO RENDIMIENTO 50

LA IMPORTANCIA DE CUIDAR TUS CUATRO DIMENSIONES DE SALUD 61

EL CEREBRO, SUS CONEXIONES Y EL COCIENTE INTELECTUAL 64

EL CORAZÓN Y SUS CORAZONADAS. SENTIMIENTOS Y EMOCIONES. INTELIGENCIA EMOCIONAL 65

EL CUERPO Y SUS SENSACIONES. TUS TRIPAS Y TU INTELIGENCIA CORPORAL KINESTÉSICA 67

LA CONSCIENCIA Y EL ESPÍRITU. TU ALMA Y LA INTELIGENCIA ESPIRITUAL 68

LAS UNIONES ENTRE LAS DIMENSIONES DE SALUD 70

LA IMPORTANCIA DEL DESCANSO, EL SUEÑO Y EL COMBUSTIBLE 74

EN BUSCA DEL EQUILIBRIO (DINÁMICO) Y LA IMPORTANCIA DE RECORDAR A MENUDO 78

SÉ EL CEO DE TU VIDA 83

¿A QUÉ DEDICAR TU TIEMPO DE VIDA? EL SENTIDO, LOS NO NEGOCIABLES Y LA PRIORIZACIÓN 87

IKIGAI. LA RAZÓN POR LA QUE VIVIR. 88

EL ELEMENTO 91

LOS CUATRO CUADRANTES DE ROBERT KIYOSAKI 93

LA VENTANA DE JOHARI 96

PERSONAS Y EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO 99

SOBRE TI, TENGAS O NO LA PROFESIÓN DE INGENIERO . . . 108

LO QUE TODOS SENTIMOS, PERO DE LO QUE POCOS HABLAN 110

MODELOS. LA PERSONA EN EL CENTRO 112

PROBLEMAS COMPLEJOS Y REPRESENTACIONES DE LA REALIDAD. 115

ALGUNOS MODELOS A TENER EN CUENTA 119

MODELO 1. TU MODELO DE VIDA Y LA ACADEMIA ALTO RENDIMIENTO 120

MODELO 2. DEFINE TU ESTILO DE VIDA. BIENESTAR Y NIRAKARA LAB 124

MODELO 3. MINDFULNESS (ATENCIÓN PLENA) Y PROCESO DE PERCEPCIÓN 127

MODELO 4. SOBRE EL ESTRÉS, LOS ESTRESORES Y SUS CONSECUENCIAS 144

MODELO 5. HÁBITOS Y CIRCUITO DE RECOMPENSA. JUDSON BREWER 172

MODELO 6. COMPASIÓN. STANDFORD 179

MODELO 7. EN BUSCA DE UN MODELO INTEGRAL 184

UN MODELO INTEGRAL DE VIDA 188

1. PARA, TOMA CONSCIENCIA Y ASUME RESPONSABILIDAD 190

2. REFLEXIONA, RECUERDA Y ENTIENDE. TU MANUAL DE INSTRUCCIONES 193

3. LO QUE YA ERES HOY: UNA «CAJA NEGRA», UN PROTOTIPO 1:1 Y MUCHAS COSAS MÁS 198

4. SISTEMAS DE CONTROL. FUNCIÓN DE TRASFERENCIA Y UNIONES INTANGIBLES 230

5. UNIONES MECÁNICAS. INTEGRIDAD Y TRANSICIÓN DE CARGA 239

6. FABRICACIÓN, TRANSPORTE, MONTAJE Y PUESTA EN MARCHA 242

7. VIDA ÚTIL, FECHA DE CADUCIDAD Y MANTENIMIENTO . 246

8. PONTE A PUNTO. OBSERVA, ANALIZA Y PLANIFICA 256

9. ACCIONA Y MIDE. EL PRIMER PASO DEL MAPA AL TERRITORIO 260

10. RECOPILA, ANALIZA Y APRENDE. RECÁLCULO Y REVISIÓN 262

11. CELEBRA, CONTINÚA, PERSEVERA Y NO TIRES LA TOALLA 264

TU MODELO. HA LLEGADO EL MOMENTO DE DARTE UN PAPEL PROTAGONISTA 266

ALGUNOS RETOS DE ESTE SIGLO QUE REQUIEREN DE INGENIO. 270

ANEXOS PARA QUE PROFUNDICES Y ENTRENES A TU RITMO 280

ANEXO A. MBSR. PROTOCOLO DE REDUCCIÓN DE ESTRÉS BASADO EN EL MINDFULNESS 282

ANEXO B. INTRODUCCIÓN AL ENTRENAMIENTO DE ATENCIÓN. 283

ANEXO C. OTROS MODELOS ORIENTADOS A ALCANZAR UN ALTO RENDIMIENTO 296

LO MÁS IMPORTANTE HA DE OCUPAR UN LUGAR PRINCIPAL. GRACIAS 297

BIBLIOGRAFÍA. A HOMBROS DE GIGANTES 301

INTRODUCCIÓN

«Algún día, en los años venideros, usted luchará con la gran tentación o temblará bajo el peso de la mayor tristeza de su vida. Pero la lucha real está aquí, y es ahora. Ahora se está decidiendo si, en el día de su suprema tristeza o tentación, usted fracasará miserablemente o vencerá con gloria. Solo es posible formar el carácter por medio de un proceso continuo y constante».

PHILLIPS BROOKS

Ahora quiero explicarte un poco mejor el para qué de este libro utilizando dos citas más. Han sido puntos de inflexión que marcaron un antes y un después en mi vida.

1. *«Lo que más me sorprende del hombre occidental es que pierde salud para ganar dinero, después pierde el dinero para recuperar la salud. Y por pensar apasionadamente en el futuro no disfruta el presente, por lo que no vive ni el presente ni el futuro. Y vive como si no tuviese que morir nunca. Y muere como si nunca hubiera vivido»* (Dalai Lama).

   Sin salud poco es posible y el cuerpo nos pasa factura cuando lo llevamos más allá de sus límites. Esto puede verse en cada individuo, pero también en un sistema, empresa u organización. Todo ente tiene sus propios límites y superarlos le pone en riesgo.

No deja de ser curioso cómo hemos diseñado entidades que cuidan de sí mismas, mientras nos olvidamos de nuestros propios sensores. «Se está quedando sin batería», suele decirnos el portátil a la vez que se pone en modo de bajo consumo. ¿Te imaginas tener indicadores que nos alertaran la caída de nuestra vitalidad y nos avisaran debidamente? «Se ha superado la temperatura de funcionamiento», nos dice el móvil, mientras bloquea ciertas aplicaciones y funcionalidades para evitar un daño mayor. ¿Te imaginas tener un sistema que te obligara a «parar» al darse cuenta de que vas a dañar algo importante de ti?

¡Tú tienes ese sistema! De hecho, eres la mayor obra de arte e ingeniería jamás conocida. El asunto reside en decidir querer tomar consciencia de ello, conocerse mejor y profundizar en nuestro manual de instrucciones. En vez de eso, lo que hacemos normalmente es «puentear» nuestro sistema de seguridad.

¿Nos duele la cabeza? En vez de ir al problema raíz y darnos cuenta de que es un aviso para cesar una actividad y bajar el ritmo, eliminamos el síntoma con una pastilla y seguimos tirando.

¿Tenemos sueño y estamos cansados? En vez de entender y aceptar que el sueño y el descanso son tus mejores aliados, tomamos suplementos, cafeína... para forzar la máquina y seguir produciendo.

¿Estamos tristes, tenemos miedo o sentimos ira? En vez de parar a entender qué viene a contarnos esa emoción y qué necesidad busca cubrir, hacemos todo lo posible por obviarla, escaparnos de ella, mostrar algo diferente fuera e intentar cambiar de estado con sustancias y otras formas de escape.

Esto lo he visto en mí y en muchas personas.

Y luego nos quejamos o nos sorprendemos cuando el cuerpo nos frena en seco o aparece la enfermedad. Es como si decidiéramos quitar el pararrayos de casa, los fusibles y los diferenciales del cuadro eléctrico, los sensores de temperatura del motor del coche, los sensores de peso del ascensor, el detector de humo o el gas de la cocina, o incluso desconectar la toma a tierra de nuestras instalaciones eléctricas.

¿Cuándo parar y cuándo seguir? ¿Cuándo los sensores están midiendo bien y cuándo están mal calibrados? Ese es uno de tus trabajos: ir conociendo mejor tu propio funcionamiento y tus límites, entender lo que te sana, lo que te enferma, el tiempo de exposición saludable a algunos estímulos y entornos... Y lo que tiene sentido y es realmente coherente para ti.

Decide apoyarte en buenos profesionales cuando lo consideres necesario pero recuerda que ellos no pueden hacer todo el trabajo por ti.

2. *«Vive como si fueras a morir mañana. Aprende como si fueras a vivir para siempre».* (Mahatma Gandhi)

Si el tiempo es limitado e incierto, ¿debo poner más foco en vivir, disfrutar, atender mis *hobbies* y estar con mis seres queridos? ¿Qué sentido tiene seguir trabajando tanto y formándome sin descanso y dejar en segundo lugar todo lo demás?

Pero si vivo demasiado tiempo, o al menos lo suficiente, ¿cómo proveer de un futuro a mí y los míos? ¿Dónde ha de estar el equilibrio entre el disfrute y la responsabilidad?

Lo que propone Gandhi me parece una forma coherente de enfocar esta vida, sin conocer el tiempo que

nos será regalado. A mí me ayudó a buscar un equilibrio entre estudiar, aprender y trabajar con vivir, disfrutar y dedicar tiempo a lo que considero también realmente importante.

Elisabeth Kübler Ross ya nos invitaba a no esperar a nuestros últimos días para arrepentirnos de lo no hecho hasta ese momento. Bronnie Ware nos ofrece algunos testimonios de enfermos terminales:

- «Habría querido tener el valor de vivir una vida siendo fiel a mí mismo y no la vida que otros esperaban de mí».
- «Habría querido trabajar menos duro».
- «Habría querido tener el valor de expresar mis sentimientos».
- «Habría querido mantener el contacto con mis amigos».
- «Habría querido permitirme ser feliz».

Por ello has de darte cuenta de qué es importante y urgente para ti. El arrepentimiento y el dolor del pasado, o la incertidumbre y la ansiedad del futuro, han de encontrar sentido en un presente coherente para ti. Y has de entender e integrar que no se trata solo de la meta o el resultado sino de la persona en la que te tienes que convertir para alcanzar esa meta.

Hace falta rigor, estructura y líderes que engranen modelos útiles, rigurosos y humanistas, adaptados a los tiempos que nos ha tocado vivir. Hace falta que cada persona asuma su responsabilidad y su papel protagonista.

- Si tienes dudas, empieza por ti. Por cuidar de tu propio jardín. Si toda persona hiciera esto parte del problema dejaría de serlo.

- Si te sientes perdido, o aún tienes preguntas sin resolver, no te preocupes. No tienes por qué poder con todo. Decide pedir ayuda.
- Tendemos a fracasar no solo por asuntos profesionales, sino por asuntos emocionales, mentales y de relación con nosotros mismos y con los demás.

Pase lo que pase, no olvides que tú eres el protagonista de tu vida y el máximo experto en ti, que no somos tan diferentes y que siempre hay motivos para levantarse una vez más si aprendes dónde buscar.

Ha llegado el momento de hablarte un poco de la estructura de este manual. Así podrás tener una vista de pájaro de lo que contiene y conocer de manera más detallada lo que te espera a lo largo de este viaje.

- En la primera parte profundizaré en asuntos importantes y urgentes. Será un espacio de reflexión y análisis. Te ofreceré conceptos y herramientas que considero imprescindibles para sobrevivir primero, y luego para vivir. Esto va de pensar bien y mucho más.

- Después veremos la importancia de unos modelos u otros y la necesidad de revisarlos a menudo. Además he sintetizado la esencia que he sido capaz de extraer de siete modelos que te invitaré a conocer e integrar en tu vida.

- Más adelante te ofreceré mi primera aproximación publicada de un modelo integral, con un enfoque ingenieril y aplicado al ser humano. Está pensado

para que encuentres paralelismos y analogías entre las estructuras, las máquinas y todo tu ser. No está completo; aún me queda una vida de profundización, pero es una buena versión beta de salida. Es curioso ver cómo personas capaces de diseñar y calcular obras de ingeniería brillantes no aplican la misma lógica a su propio entendimiento y cuidado.

- A continuación te invitaré a revisar y crear tu propio modelo utilizando todo lo aprendido. Es tu momento.

- Al final te he dejado una reflexión de lo que para mí son «algunos de los retos» de este siglo, los cuales necesitan de lo mejor que cada uno de nosotros tenemos dentro, y no es solo ingenio.

- Y por último te he preparado varios anexos para que, si lo decides, avances a tu ritmo en la práctica y en conocer otros modelos muy interesantes, así como una bibliografía para que puedas seguir profundizando.

Te invito a recordar a cada instante que aquí el protagonista eres tú. Subraya, apunta, escribe, dibuja... todo lo que necesites. Y desde ahí ve contestando a las preguntas que vayan surgiendo, a tu aire.

PARA QUÉ Y POR QUÉ UN INGENIERO DEBE LEER ESTE MANUAL

«Aunque todas las posibles preguntas de la ciencia recibiesen respuesta, ni siquiera rozarían los verdaderos problemas de nuestra vida».

LUDWIG WITTGENSTEIN

Quiero contarte un poco de mi historia.

Un día me di cuenta de que había dedicado gran parte de mi vida a intentar entender todo lo que me rodeaba pero que no tenía ni idea de cómo funcionaba yo por dentro.

Por entonces diseñaba y calculaba cimentaciones y torres eólicas, e ideaba patentes y modelos de utilidad. Como te puedes imaginar, era tan solo un engranaje de una gran cadena (extracción del metal, acerías, conformado, logística...). Poco dependía de mí.

Más tarde, cuando empecé en el departamento de desarrollo de negocio y expansión internacional, y tras formarme en negociación y otras herramientas (*coaching*, análisis transaccional, psicología...), me sentí mucho más seguro. Eso que aprendía y utilizaba en el entorno laboral me servía también para el resto de áreas de mi vida. Eran habilidades atemporales y no tan dependientes del hecho de que el mundo cambiara de repente, a la vez que me ayudaban a conocerme más y mejor.

Desde entonces no sé si decidí conscientemente profundizar más, o si me he visto forzado a ello al no tener alternativa. El resultado es que me he ido dando cuenta de asuntos interesantes y muy importantes:

- Si no conoces cómo funcionas es sencillo romperse. Esto te lo explicaré con el caso de los salmones y las cebras más adelante.
- Si no entiendes cómo funciona el mundo será difícil sobrevivir. De aquí lo que luego te contaré sobre epigenética, paradigmas y el «pensar no es suficiente».
- Para conocerme mejor a mí y mi entorno necesito entrenar la atención, gestionar adecuadamente las amenazas y el estrés, cuidar de mi salud y conseguir un estilo de vida que me garantice cierta seguridad y bienestar. Todo esto es lo que quiero compartir contigo.

Parece obvio, y tal vez lo sea. Pero en mi caso no me fue sencillo llegar a estas conclusiones, y menos aún empezar a ponerlas en práctica. Es como si todo estuviera dicho y escrito, y tu única responsabilidad fuera ponerte en acción.

Como te he comentado en la introducción, si no tienes la profesión de ingeniero o una mente racional, este manual también es para ti[1].

Y sí, hay un enfoque ingenieril con el que algunos ingenieros se sentirán muy cómodos. Y no es casualidad. Sé por experiencia que a las personas especialmente mentales y racionales nos viene muy bien entrenar la atención, invertir tiempo en observar, ganar claridad, ser más amables y practicar el no juicio. Es momento de aprender a conocerse y cuidarse, igual que lo hacen algunos con sus máquinas y estructuras, y con ello utilizar eficientemente esa mirada singular del mundo. Una mirada muy necesaria hoy en día.

---

1 Ingeniero, del latín *ingenium* («ingenio») (RAE). Ingenio: «Habilidad para componer, inventar o hallar medios adecuados a un fin. Habilidad para obtener lo que se busca» (RAE). ¿No tenemos todos ingenio?

La ingeniería tiene mucho que aportar en estas décadas al mundo del bienestar y la salud. En muchos foros se ha empezado a hablar desde hace unos años de conceptos como resiliencia, fatiga, fisuras, colapsos, etc., que no siempre se corresponden con su definición ingenieril. Con esto no digo que estén mal, pero creo que existen muchas sinergias por explorar con los modelos y conocimiento que los ingenieros hemos ido cultivando durante años. Hoy en día, tanto en nuestras vidas como en la sociedad, hacen falta estructura y forma, cierto orden y criterio. No es muy diferente a lo que se hace en toda obra de ingeniería. Para empezar a construir algo estable y sostenible en el tiempo, uno primero ha de sanear y compactar el suelo, crear una buena cimentación para, a partir de ahí, edificar unos pilares estables sobre los que seguir edificando. Las cosas no se empiezan por el tejado ni por la fachada.

Si un buen técnico abraza su lado humanista es posible que sus cualidades se vean muy reforzadas y pueda aportar aún más valor. Esta es parte de mi historia y búsqueda: encontrar un equilibrio entre lo personal y lo profesional, lo humano y lo técnico. Y, con ello, darle el lugar que se merece a mi mente ingenieril y a mi corazón humanista, sin tener que renunciar a ninguno de los dos.

Por supuesto que algunos de estos perfiles ingenieros son duros de roer. Algunas de las cosas que han compartido conmigo son:

- «No tengo tiempo para estas cosas».
- «Yo no tengo emociones ni tampoco siento emociones».
- «Esto son chorradas y no lo he necesitado para llegar hasta aquí».
- «Rodri, ten hijos y deja de pensar en tantas tonterías».

Toda una experiencia de aprendizaje. Pero cuando profundizan lo suficiente y se dan cuenta de que el ser humano es la más completa obra de ingeniería conocida (hasta el momento), algo en ellos cambia. Lo he visto en centenas de casos hasta hoy.

Muchos a partir de ese momento se permiten exponerse, arriesgarse a no saber, utilizar todo lo aprendido en su profesión para aspirar a tener una vida más integra, con un mayor bienestar y sentido, y con ello entender mejor cómo funcionan y se relacionan entre ellos y con sus entornos.

Pero primero uno ha de llegar a un acuerdo en cuanto a que:

- No toda explicación puede venir de la mente.
- No todo lo podemos validar, medir o demostrar.
- Que no lo entendamos no quiere decir que no exista.
- Ser un gran profesional y entender la vida son cosas diferentes.
- No puedes medir aquello que inicialmente no intuyes o sientes.

En diez años en multinacional, y en estos tres años emprendiendo, me he encontrado con personas muy preparadas a nivel técnico y profesional pero con un margen de mejora espectacular en el ámbito personal, conductual, físico y de gestión de las emociones. De igual forma conocí personas con un perfil profesional humanista, pero con un gran margen de mejora en el entendimiento de procesos, sistemas, estructuras y pensamiento analítico.

- Las humanidades necesitan de estructura, razón y rigor.
- La razón necesita de humanidad y capacidad de sentir.

Al ver y estudiar las grandes obras e ingeniería, catedrales, puentes, viaductos, rascacielos, centrales generadoras de energía, máquinas médicas, sistemas de transporte... me pregunto: ¿y si utilizáramos todo ese ingenio para aplicarlo al resto de asuntos de esta sociedad?

La ingeniería no es ni más ni menos que un conjunto de modelos menos completos y acertados que el funcionamiento del ser humano o la naturaleza. Lo que creamos es una simplificación de esos constructos geniales que ya existen.

Pero son muy necesarios. ¿Te imaginas poder utilizar todo lo que sabes de tu carrera profesional al entendimiento del funcionamiento del ser humano?

SALMONES QUE MUEREN DE ESTRÉS Y CEBRAS SIN ÚLCERA

«El verdadero dolor, aquel que nos hace sufrir en lo más hondo, convierte a un ser irreflexivo en más serio y constante. Incluso los pobres de espíritu se vuelven inteligentes tras experimentar un gran dolor».

Fiódor Dostoievski

La adversidad y el sufrimiento son parte de la vida, tal como lo experimentan esos salmones que deciden remontar el río superando todo contratiempo.

Pero la vida es mucho más que eso; también es plenitud, conexión y momentos de felicidad y calma. Como esas cebras que pacen en ocasiones con cierta paz y sin miedo, a pesar de las amenazas que las rodean (como tener a las leonas cerca).

Dos personas en las mismas circunstancias pueden percibir, sentir y expresar dos cosas tan diferentes como:

- Individuo 1: «La vida es dolor, sufrimiento y adversidad».
- Individuo 2: «La vida es placer, conexión y plenitud».

¿Cuál de los dos tiene razón? ¿Qué es lo que te lleva a ver el vaso medio lleno o medio vacío? ¿Viene dado o se puede aprender y entrenar? Entre otros muchos retos, el ser humano tiende a tener las siguientes asignaturas pendientes:

- Aceptar las dualidades de la vida
- Aprender a sostener opuestos
- Llegado el momento, dejar ir

A lo largo de este libro tendrás ocasión de reflexionar sobre estos asuntos, pero ahora me encantaría que pusieras foco en los salmones, que mueren de estrés, y en las cebras, que no tienen úlcera. Han sido grandes maestros para mí[2].

Durante el año 2014 había realizado varios cambios importantes en mi vida, como un traslado de ciudad, trabajo, rol, jefes a los que reportaba, varios viajes internacionales de negocios, un entorno más hostil al que estaba acostumbrado, una alta exposición a miedos, incertidumbre, e incluso el rechazo de algunas personas. Vaya, digamos que ese curso 2014-2015 fue un cóctel interesante en el que me sentí como los salmones de Sapolsky.

Los salmones, al remontar el río a contracorriente, en ocasiones mueren. Esto se debe, entre otros asuntos, a que al mantener ese estado de estrés crónico en el tiempo se producen una bajada de sus defensas y la desregulación de su sistema inmune. Así cualquier bacteria o virus lo tiene más fácil para acabar con ellos.

La siguiente gráfica me ayudó a entenderlo mejor (eje vertical: sistema inmune; eje horizontal: nivel de estrés):

2 Estos conceptos los escuché en 2011 en una conferencia de Emilio Duró. Me impactó tanto que esas Navidades se lo puse a toda mi familia y decidí escribirle para entender cómo podía trabajar y aprender de él. Me contestó amablemente y hace poco he tenido la suerte de conocerlo mejor. La segunda vez, a partir de la cual me puse a investigar y estudiar en profundidad, fue durante el curso 2014-2015. Ese año enfermé varias veces de infecciones de garganta y oídos, y cayó en mis manos un artículo titulado «Por qué los salmones mueren de estrés». Ahí empecé a leer a Sapolsky y entendí cómo el estrés sostenido en el tiempo es capaz de echar abajo tu sistema inmune. Esos años fui un salmón al 80 . Ver también el libro de Sapolsky: *Por qué las cebras no tienen úlcera*.