

# Mindfulness en las Organizaciones

## Mindfulness en las Organizaciones

Trabajo de grado para optar al título de Psicóloga

Ramón Rubio Lisset Gabriela

Director

Gustavo Lara Rodríguez

Programa de Psicología

Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud

Universidad del Rosario

Mayo 2017

<sup>1</sup>Nota de autor: Esta investigación se realizó dentro de la línea de investigación *Psicología Integral* del profesor Gustavo Lara Rodríguez.

Envío de correspondencia a: [lisset.ramon@urosario.edu.co](mailto:lisset.ramon@urosario.edu.co) y [gustavo.lara@urosario.edu.co](mailto:gustavo.lara@urosario.edu.co)

---

**Universidad del Rosario**  
**Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud**  
**Programa de Psicología**

**Acta de Aprobación del trabajo de grado**

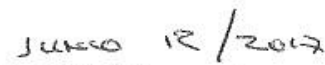
Los aquí firmantes certificamos que el trabajo de grado elaborado por *Lisset Gabriela Ramón Rubio* titulado **Mindfulness en las Organizaciones** cumple con los estándares de calidad exigidos por el programa de psicología para la aprobación del mismo.

Esta acta se firma a los 30 días del mes de mayo de 2017.

  
Firma del Director

  
Fecha

  
Firma del Coordinador de T.G.

  
Fecha

**TABLA DE CONTENIDO**

<b>Resumen</b> .....	4
<b>Abstract</b> .....	5
<b>Objetivo General</b> .....	6
Objetivos Específicos.....	6
<b>Mindfulness: Técnicas y Modelos de Intervención</b> .....	8
<b>Estrés y Tipos de Estresores</b> .....	14
Modelos de intervención en el estrés.....	19
<b>Síndrome del Burnout y sus Componentes</b> .....	20
Consecuencias del síndrome del burnout.....	21
Programas de intervención del burnout.....	23
<b>Investigaciones de Mindfulness en el Estrés Laboral y el Burnout</b> .....	23
<b>Mindfulness en la Regulación Emocional</b> .....	26
<b>Mindfulness en el Liderazgo</b> .....	27
<b>Discusión</b> .....	30
<b>Referencias</b> .....	32

## Resumen

En el mundo un 30 por ciento de los trabajadores padecen estrés laboral (Huang, Li, Huang, F & Tang, 2015). Por esta razón las organizaciones buscan intervenciones para mejorar la salud de sus empleados. La práctica de Mindfulness ha probado ser una nueva alternativa para reducir el estrés laboral (Alexandre et al., 2016; Dos Santos, Kozasa, Carmagnani, Tanaka, Lacerda., & Nogueira, 2016; Franco, 2009 y Luken & Sammons, 2016). Además de ser efectivo en la reducción de síntomas asociados al burnout, mejora la ética y la moral de los trabajadores, su inteligencia emocional y su liderazgo (Vich, 2015). En el presente trabajo se realizó una revisión actualizada de la literatura científica, utilizando fuentes de los periodos del 2006 hasta el 2016, se extrajeron de las bases de datos y de libros disponibles en el CRAI de la Universidad del Rosario. Lo anterior con el propósito de presentar un documento que evidencia cómo la práctica de mindfulness tiene relevancia en el ámbito laboral, cuál es su aporte para el manejo del estrés y el burnout, y su impacto en otros procesos relevantes para desarrollar o mejorar el ámbito laboral

Palabras clave: Mindfulness, organizaciones, estrés laboral y burnout.

### **Abstract**

30 percent of workers in the world suffer from labor stress (Huang, Li, Huang, f. & Tang, 2015). For this reason, organizations look for interventions to improve the health of their employees. The practice of Mindfulness has proven to be a new alternative to reduce work-related stress (Alexandre et al., 2016; Dos Santos, Kozasa, Carmagnani, Tanaka, Lacerda, & Nogueira, 2016; Franco, 2009 y Luken & Sammons, 2016). It has been proven its effectiveness in reducing symptoms of burnout, improving ethics and morale of workers, their emotional intelligence and leadership (Vich, 2015). In this work, we conducted a literature review of scientific research the sources used in this document were selected between the periods from 2006 until 2016 from databases of the University of Rosario. With the purpose of presenting a document that shows how the practice of mindfulness has relevance in the workplace, what is their contribution to the management of stress and burnout, and its impact on other processes relevant for developing or improve the workplace.

**Key words:** Mindfulness, organizations, work-related stress and burnout.

La práctica de mindfulness, desarrollada originalmente en el budismo hace más de 2500 años, promueve el crecimiento de la conciencia y la atención plena en el presente (Taylor & Robina, 2016). Su aplicación ha sido estudiada en campos tan diversos como la psicoterapia, la educación y las neurociencias, entre otros.

Una de las más recientes áreas de aplicación es el área organizacional en donde se ha encontrado que su práctica sistemática contribuye a resolver con eficacia problemas típicos de las organizaciones tales como estrés, burnout, adaptabilidad, relaciones entre trabajadores, creatividad, manejo de conflictos y muchos más (Dobie, Tucker, Ferrari & Rogers, 2016). Quizá la propuesta más conocida actualmente es la desarrollada por Jon Kabat-Zinn conocida por su sigla en inglés como MBSR (Mindfulness Based Stress Reducción) y en español como Reducción del Estrés Basado en la Atención Plena (REBAP). Este programa ha demostrado ser efectivo para reducir el estrés en los trabajadores (Birdie, 2015) y el burnout (Luken & Sammons, 2016).

### **Objetivo General**

Identificar las características de los principales hallazgos reportados por la literatura científica actual sobre los efectos de la práctica de mindfulness en las organizaciones.

### **Objetivos Específicos**

1) Identificar en la literatura revisada los hallazgos mecanismos, y problemáticas fundamentales de la práctica de mindfulness asociada al tratamiento del estrés laboral. 2) Identificar en la literatura revisada los mecanismos, hallazgos y problemáticas fundamentales de la práctica de mindfulness asociada al tratamiento del burnout laboral. 3) Precisar las características de los campos emergentes en la investigación de la práctica de mindfulness en los contextos organizacionales, por ejemplo, trabajo en equipo o liderazgo.

Con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos se emplearon diversas fuentes las cuales se seleccionaron según los siguientes criterios: primero, la búsqueda de los artículos se limitó entre los periodos del 2006 hasta el 2016 fueron publicaciones en inglés y español. En segundo lugar, se utilizó las bases de datos y de libros disponibles en el CRAI de la Universidad del Rosario. Inicialmente se realizó búsquedas con las siguientes palabras claves: mindfulness, estrés, burnout y workplace, Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR). Se revisaron tres libros y 47 artículos publicados en revistas indexadas. De los artículos revisados, el 44% correspondió a los años 2015 y 2016. Para la sistematización de la información se realizó un documento de Excel siguiendo los principios de Barraza (2003) para la elaboración de los “educational abstract”. Primero se recogió la información básica de los artículos seleccionados: resumen, palabras clave, marco teórico, resultados y conclusiones. Luego, se establecieron categorías para los contenidos pertinentes a la presente revisión de literatura, las cuales fueron la guía básica para establecer el orden de la escritura.

La presente revisión de literatura es importante dado que es un documento que busca evidenciar cómo la práctica de mindfulness tiene relevancia en el ámbito laboral, cuál es su aporte para el manejo del estrés y el burnout, y qué impacto tiene en otros procesos relevantes a para desarrollar o mejorar el ámbito laboral. Evidencia, por otra parte, las tendencias en la investigación contemporánea, sus preguntas prevalecientes, así como ciertos vacíos o tareas futuras para el desarrollo de una implementación más profunda de mindfulness en las organizaciones.

### **Mindfulness: Técnicas y Modelos de Intervención**

Mindfulness es una práctica tradicional budista que en pali, la lengua de las primeras escrituras budistas, se conoce como sati “atención plena” o en sánscrito se le conoce como smrti, que significa “recordar” (Stahl & Goldstein, 2010). Esta es comprendida “como la conciencia que emerge a través de la atención en el momento presente y sin juzgamiento, para el despliegue de la experiencia momento a momento” (Kabat-Zinn, 2003, p. 145) citado en Vich (2015). Bazarkeo, Cate, Azocar & Kreitzer (2013) la definen como un ejercicio auto dirigido, con el fin de aliviar el organismo y la mente por medio de la atención en el momento presente.

Por su parte Franco (2009) define la práctica de mindfulness como una habilidad humana primordial y nomotética, en donde el individuo se hace consciente de su experiencia física y mental gracias a la autoconciencia y concluye que la práctica de mindfulness, capacita al individuo para reconocer sus sensaciones, emociones y pensamientos en el momento presente. Por otro lado, Allexandre, Bernstein, Walker, Hunter, Roizen & Morledge (2016) consideran que la práctica de mindfulness se fundamenta en ampliar la atención del sujeto, aceptando la experiencia del ahora con el propósito de actuar reflexivamente y no impetuosamente. Por otro lado, Luken & Sammons (2016) y Stahl & Goldstein (2010) señalan que la práctica de mindfulness emerge gracias al desarrollo de la atención en el momento presente reconociendo las emociones, el cuerpo y las experiencias.

La práctica de mindfulness según Shapiro, Carlson, Astin, & Freedman (2006) se compone de tres axiomas, estos tienen como “propósito dividir la práctica de mindfulness en un constructo simple y comprensible” (p.374). El primer axioma hace referencia a la intención, propuesto originalmente por la psicología occidental con el espíritu de desenterrar la esencia de la práctica de mindfulness de su lugar de origen el budismo. La intención en mindfulness es



dinámica y evolutiva, esta cambia a medida que se va llevando a cabo la práctica y se va ampliado la conciencia. El segundo axioma la atención, es comprendida como la observación de las operaciones externas e internas de la experiencia momento a momento. El tercer axioma se formula como la actitud se comprende como todas aquellas particularidades que el sujeto trae a la hora de practicar mindfulness, el sujeto entonces podrá vislumbrar la experiencia sin interpretaciones “Practicando la aceptación, la amabilidad y la apertura” (p. 377).

Michel, Bosch & Rexroth (2014) consideran que la práctica de mindfulness además de tener los axiomas mencionados anteriormente posee dos componentes: el primero es la autorregulación de la atención, que se hace por medio de la concentración de la atención en el presente, orientándola a metas tales como objetos, imágenes o sensaciones. El segundo componente hace referencia a la dirección de la experiencia es decir a “la actitud que toma el participante en el abordaje de contenidos emergentes en la conciencia” (p.736). De este se destacan cuatro elementos: El primero, no clasificar las vivencias del presente como positivas o negativas. El segundo, no modificar las vivencias para que se ajusten a intereses u objetivos futuros. El tercero, es recibir las circunstancias actuales no en resignación o aprobación absoluta, sino por lo contrario omitiendo el conflicto de lo inmodificable. Y por último no obstaculizar aquellas cogniciones, emociones o sensaciones, que vienen del momento.

Según Good, et al. (2016) mindfulness ejerce una gran influencia en varios aspectos del ser humano. El primer proceso es la atención, gracias a esta práctica las personas que la realizan son menos propensas a distraerse, tienen mejor control y eficacia de la atención a objetos o situaciones específicas, aumenta la estabilidad atencional y evita que la persona se desenfoque del momento presente. Cabe mencionar que se ha comprobado que la práctica desarrolla en la persona una estabilidad atencional es decir que el sujeto se enfoca en la situación presente sin

que la mente vague sin sentido. Por otro lado, hay un mejor control atencional, en otras palabras, la persona va a seleccionar de los objetos que ocupan su atención el más relevante. Por último, un aumento en la eficacia atencional, esto significa economía en el uso y la distribución de los recursos atencionales. El segundo proceso es la cognición, mindfulness favorece la flexibilidad cognitiva, incrementa la capacidad de memoria de trabajo, memoria de largo plazo y memoria de corto plazo. Para finalizar contribuye en la inteligencia fluida es decir “mejora la adaptación a través de la generación de nuevas perspectivas y respuestas” (p. 119). El tercer proceso es la emoción, esta se deriva por los cambios generados en la atención, las emociones se transforman y producen en la persona una nueva visualización de la situación u objeto que este valorando, por otro lado, facilita la expresión de emociones negativas así como la reducción de la ansiedad o angustia que genera pensar en el futuro o en el pasado. El cuarto proceso es la conducta, se ha evidenciado que mindfulness produce en la persona un mejoramiento en la autorregulación, en otras palabras, los sujetos podrán disminuir las respuestas automáticas de los propios hábitos, generando conductas con conciencia surgiendo así respuestas adaptativas. Para finalizar con el tema la práctica ha demostrado tener efectos en la fisiología, en esta línea se ha encontrado una disminución de los niveles de cortisol y en la recuperación del sueño. En cuanto a regiones específicas del cerebro se ha podido demostrar un cambio en la plasticidad cerebral, en zonas del cerebro asociadas a la atención, la memoria y la regulación emocional. También ayuda a prevenir el envejecimiento cognitivo y aumentar la inteligencia fluida.

En últimas, “mindfulness enseña a las personas a ser verdaderamente conscientes de sus experiencias y necesidades” (Brown et al., 2007) citado en (Michel, Bosch & Rexroth, 2014, p.738). Para lograr todo lo anterior la práctica de mindfulness, cuenta con diversas técnicas y modelos que pueden aplicarse en diferentes ambientes. Entre las más reconocidas y utilizadas se

encuentra la respiración, que aumenta la atención y la relajación, gracias a esta técnica los individuos aprenden a desarrollar conciencia de los pensamientos negativos en el momento presente (Ekman, 2015). El mismo autor postula la intencionalidad como una técnica de meditación mindfulness en este, el sujeto esclarece sus objetivos de vida gracias a la consciencia de sus aspiraciones. La intencionalidad ayuda a obtener habilidades en la motivación al servicio, a esclarecer las expectativas laborales, amortiguar el cinismo y animar a las personas a ser más empáticas. Como otra técnica mindfulness aparece la compasión o autocompasión, en donde el practicante se entrena en la atención de uno mismo y de los demás. Con esto el individuo podrá comprender los sentimientos de los otros y tener compasión de uno mismo, según Ekman (2015) sería “el sueño de todo entrenamiento enseñar la autocompasión y la compasión por el otro”. El autor establece que “estas técnicas ayudan al individuo a crear espacios en donde puedan reflexionar sus pensamientos y sus respectivas repuestas” (p.80). En el caso de la intencionalidad como técnica mindfulness, busca entrenar la mente para que logre el propósito u objetivo de la meditación y en cuanto a la autocompasión como objetivo lograr el auto descubrimiento por medio del reconocimiento de sus pensamientos y experiencias en el momento presente.

En cuanto a los modelos de intervención desarrollados en la práctica de mindfulness estas han ido aumentando su impacto en las últimas décadas gracias a su variabilidad y el interés de la comunidad científica ante su efectividad en diferentes ambientes. Las cuales podemos encontrar la reducción del estrés basado en mindfulness (MBSR) (mindfulness -based stress reduction) desarrollada por Jon Kabat-Zinn en la década de los setenta, constituida por nociones de la práctica budista y de la psicología clínica. El individuo que la práctica desarrolla la atención plena por medio de un formato comprensible, experiencial y fundado en el encuentro, usualmente consta de 8 a 10 sesiones de grupo semanales y un día de retiro (Luken & Sammons,

2016).Unos de los múltiples beneficios de este modelo son el aumento en la serenidad, la empatía y la compasión del individuo que la práctica(Bazarco et al., 2013).

La segunda intervención fundamentada en mindfulness es Mindfulness Based Cognitive Therapy o MBCT por su sigla en inglés. En español es conocida como terapia cognitiva basada en la atención plena y su sigla es TCAB. En ella se busca que el individuo comience su proceso de aceptación del momento, por medio del distanciamiento de los pensamientos que ocurren en el instante, logrando que el individuo explore los cambios de los eventos psicológicos en vez de alterar la frecuencia de los acontecimientos (Fjorback, Arendt, Ørnbøl, Fink & Walach, 2011).Uno de los numerosos beneficios de este modelo es conseguir que el individuo pueda concentrarse en sus pensamientos y aprender a reconocer cuándo está rumiando con el fin de identificar el patrón de pensamiento específico (Fjorback et al., 2011). Además de los dos tipos de intervención mencionadas anteriormente existen las intervenciones breves basadas en mindfulness, estas intervenciones constan de 3 a 4 sesiones de 10 a 15 minutos. Han demostrado ser efectivas en la disminución de comportamientos impulsivos A pesar del alto control experimental su efecto ha sido pequeño y transitorio (Creswell, 2017).

Debido a que existen múltiples intervenciones basadas en mindfulness la comunidad científica ha creado regulaciones para dichas prácticas. Algunas de estas medidas son: tipos de aplicación, participantes y prevenciones de riesgo para algunos de las personas que practiquen mindfulness. La regulación además se debe a la complejidad que tiene la práctica en el inicio, como consecuencia del esfuerzo que se requiere para realizar los ejercicios, es decir, la concentración necesaria para estar en el momento presente y la implementación de habilidades para controlar los pensamientos (Creswell,2017). La investigación ha demostrado que ciertos rasgos de personalidad más específicamente personalidades extrovertidas son más abiertos a las

nuevas experiencias del momento presente (Van den Hurk, Wingens, Gionmi, Barendregt, Speckens & Van Schie, 2011). Asimismo, estados particulares de salud mental pueden sufrir efectos adversos al practicar mindfulness.

Con el fin de medir la efectividad de la práctica en un ámbito laboral, Creswell (2017) discute la operacionalización de mindfulness desde dos grandes definiciones. La primera es la perspectiva de la atención plena, es decir que mindfulness se comprende por el autocontrol de la persona para atender a los estímulos de una situación presente, percibiendo las sensaciones corporales y emocionales que se evocan ante las situaciones. La segunda es la aceptación completa del momento presente que posibilita curiosidad y apertura frente a las sensaciones.

Por otro lado, Quaglia et al. (2015) explica que la dificultad de operacionalizar mindfulness se debe a la subjetividad del constructo y su reducción a un comportamiento específico. Debido a lo anterior se han ido utilizando auto reportes de comportamiento con el fin de medir la práctica. Los autores agregan que para medir mindfulness se necesita del constructo de la atención, pero han encontrado que mindfulness y atención son dos conceptos que se sobreponen. Aun así se plantea la interrelación de ambas, es decir, si al medir la atención esta muestra un aumento la otra variable mindfulness se elevaría respectivamente. Lo que resultaría teóricamente válido. El debate de la operacionalización de mindfulness continúa debido a las múltiples definiciones del concepto. Los autores concluyen que se necesitan métodos novedosos para medir la eficacia de mindfulness más específicamente desde la conducta.

En la actualidad se han usado múltiples cuestionarios con el fin de medir mindfulness. En la revisión que hacen Good y colaboradores (2016) se describen las escalas que se han utilizado más ampliamente en el entorno laboral. Estas son: el cuestionario de mindfulness de los cinco factores creado por Baer, Smith, Hopkins, Krietemeyer & Toney (2006), una escala tipo Likert

de 15 ítems que mide la experiencia de mindfulness en la cotidianidad de la persona. La segunda es la escala de conciencia plena de Brown & Ryan (2003), escala tipo Likert de 18 ítems que mide la experiencia y el conocimiento de mindfulness. Por último, las medidas del estado de Lau et al. (2006), este es un cuestionario de 15 ítems que mide la eficacia de la reducción del estrés basado en mindfulness. Según Good et al. (2016) estos cuestionarios se incluyen en programas de reducción del estrés basados en mindfulness con el fin de contar con un proceso completo de aplicación y medición de la práctica de mindfulness con el fin de comprender el nivel de adherencia y efectividad de la persona que practica atención plena o conciencia plena.

En cuanto a la eficacia que tiene las intervenciones basadas en mindfulness, Creswell (2017) afirma que ayudan a la reducción síntomas de ansiedad y depresión, sirven como instrumento de prevención del deterioro de procesos cognitivos y afectivos de las personas. El autor menciona que la práctica es efectiva en múltiples poblaciones como adultos, jóvenes, niños, militares, empleados, etc. En el caso particular del área laboral ha demostrado ser eficiente en reducir síntomas del estrés.

### **Estrés y Tipos de Estresores**

Las múltiples investigaciones que se han hecho sobre el estrés y sus repercusiones son múltiples (Naranjo, 2009). La relevancia de este fenómeno inicia por el impacto que tiene en la organización y en el individuo. En los aspectos individuales se han hallado disminución en la memoria de trabajo, los niveles de atención en los trabajadores, también se han comprobado alteraciones de la salud física y psicológica, que tiene como consecuencia un impacto negativo en las relaciones familiares y en las amistades. En cuanto a la organización hay aumento en los índices de ausentismo y rotación del personal, disminución del desempeño e insatisfacción laboral (Allexandre et al., 2016 y Gabel, Peralta, Paiva & Aguirre, 2012).

Dicho lo anterior es significativo explicar qué se entiende por estrés y más específicamente estrés laboral. “El estrés o presión es introducida por primera vez en la teoría de la elasticidad y es conocida como una cantidad de fuerza para una determinada área” (Kraner, Minibayeva, Beckett & Seal, 2010, p. 656). Con el tiempo la palabra se empezó a usar en el vocabulario médico y en la actualidad se entiende el estrés como “una respuesta adaptativa, mediada por características individuales y/o procesos psicológicos, la cual es a la vez consecuencia de alguna acción, de una situación o un evento externo que plantean a la persona especiales demandas físicas y/o psicológicas” (Durán, 2010, p. 74).

Robbins & Judge (2013) agregan que “el estrés es una condición dinámica en la que un individuo se enfrenta a una oportunidad, una demanda o un recurso relacionado con lo que desea y cuyo resultado se percibe tanto incierto como importante” (p. 595). Cabe resaltar que si dicho estrés es constante entonces el individuo presentará estrés crónico. Gabel et al. (2012) señalan que la respuesta al estrés puede ser negativa o distrés o positiva es decir eustrés, la primera hace referencia al quebrantamiento de la estabilidad emocional y mental del individuo, en cambio el eustrés, es el bienestar físico y mental del individuo (Naranjo, 2009).

Según Díaz citado por Naranjo (2009) el origen del estrés se puede entender desde cuatro grandes modelos: el fisiológico y el bioquímico que enfocan el estrés como una respuesta del ser humano ante un riesgo percibido. El tercer modelo, es el psicosocial, postula que el estrés se origina por estímulos externos del ambiente. El cuarto modelo el cognitivo, expone que el estrés “surge a partir de la evaluación cognitiva que la persona realiza tomando en cuenta tanto aspectos internos como aquellos propios del ambiente” (p. 172). Finalmente, aparecen los modelos integradores que “engloban todos los anteriores y postulan al estrés como resultado de la intervención de múltiples variables” (p. 172).

Este mismo autor plantea al estrés con tres grandes fases, la primera es la fase de alarma en esta primera parte se inicia el aviso de la presencia estresante, donde se empieza la activación del ciclo fisiológico del cuerpo para responder al agente estresante. La segunda fase se denomina resistencia, la persona sigue enfrentado la situación demandante o estresante pero ya se está acercando al límite y empieza la reducción de la energía y el rendimiento de la persona, esto puede generar ansiedad al fracaso produciendo una respuesta inadecuada ante la situación demandante. Por último se encuentra la fase de agotamiento, “Esta se caracteriza por la aparición de fatiga, ansiedad y depresión, las cuales pueden aparecer por separado o simultáneamente” (Naranjo, 2009, p. 175).

El estrés laboral entonces surge cuando las obligaciones del trabajo superan a los empleados o sobrepasan sus habilidades Gabel et al. (2012) proponen que el estrés laboral, se da por diferentes tipos de factores, estos pueden ser “factores físicos, estructuras organizacionales, relaciones interpersonales y grupales, demanda y contenido del trabajo, factores del clima y cultura organizacional, así como las características del individuo y los factores sociales y familiares que son externos a la organización” (p.275) cada uno de ellos puede convertirse en un resultado negativo en el empleado ya sea física o cognitivamente. Sin embargo, Durán (2010) considera que el estrés laboral aparece cuando hay un desbalance entre las exigencias, la habilidad para controlar la situación, las ambiciones personales, las circunstancias del trabajo y el sobreesfuerzo.

Friedman & Rosenman, citados en Naranjo (2009), postulan que las personas van a tener diferentes tipos de afrontamiento al estrés según su personalidad. La personalidad A, la personalidad B y la personalidad C. La primera tiende a ser extrovertida y su método de afrontamiento al estrés es por medio de la manifestación del estrés, por medio de la verbalización



y tienen problemas para relajarse. La personalidad C, corresponde a una persona introvertida con comportamientos obsesivos; su tipo de afrontamiento al estrés es por medio de la asimilación interna de los pensamientos estresantes. El tipo de personalidad B se encuentra entre el A y el C, en donde la persona sabe manejar de manera óptima el estrés, sabe en qué momentos relajarse y cómo adaptarse a una situación problema.

Como consecuencia de los estresores se pueden originar múltiples enfermedades (Ekman, 2015). Entre ellas, un aumento en los niveles de cortisol, problemas en el sistema digestivo (gastritis y úlceras) y disminución en los procesos cognitivos (Bazarko et al., 2013). Finalmente, Dos Santos et al. (2016) explican que el trabajador va a tener conflictos con sus emociones que se pueden ver reflejadas en conductas de irritabilidad, angustias constantes y ofuscamiento de sus habilidades. Cabe resaltar que el estrés laboral además de tener implicaciones individuales tiene repercusiones negativas en las organizaciones. Dobie, Tucker, Ferrari & Rogers (2016) exponen que el estrés laboral en los empleados genera disminución en la productividad, tienen intenciones de dejar la organización, y una reducción en cuanto a la calidad del trato con los clientes.

Debido al impacto del estrés laboral en la organización y en el trabajador se han planteado dos modelos explicativos con el fin de comprender este fenómeno, el primer modelo es el de demanda –control. Este expone que el estrés laboral surge de los factores psicosociales del trabajo, es decir, las demandas psicológicas, el control que tiene el trabajador sobre su tarea y la toma de decisiones que tiene sobre este. El estrés laboral aparece cuando el sujeto percibe que sus mecanismos cognitivos y los tipos de afrontamiento al escenario estresante no son los adecuados (Sauter, Murphy & Hurrell, 2001).

El segundo modelo es la teoría de ajuste persona-entorno, en él se plantea que las características individuales de los trabajadores y su entorno laboral son el fundamento de la salud

del trabajador. Entonces cuando el empleado percibe que el entorno donde trabaja no posee las herramientas para realiza la tarea o por lo contrario el trabajador no tiene las aptitudes para cumplir su objetivo aparecerá el estrés laboral (Sauter, Murphy & Hurrell, 2001).

Los modelos planteados desvelan la importancia del entorno laboral en el estrés. Autores como Robbins & Judge (2013) postulan cinco factores de riesgo, que pueden ayudar a disminuir o aumentar el estrés laboral. Primero son los factores ambientales, esto son las estructuras organizacionales es decir la jerarquía de cada empleado en una empresa. El segundo son los factores organizacionales, estos son las cargas laborales. El tercero son las demandas de la tarea, es decir, toda aquella tarea relacionada con su puesto de trabajo y cómo el individuo tiene autonomía y toma decisiones en la tarea a realizar, así mismo como el tipo de trabajo que realiza, si requiere mucho es fuerza física o mental. El cuarto es la demanda del rol, este hace referencia a las obligaciones y tensiones que se generan en el individuo por cumplir su rol en la organización, en donde puede cambiar dependiendo del nivel de la jerarquía. Por último, se encuentra las demandas interpersonales, están son las relaciones que tienen el trabajador con sus colegas y supervisores, también pueden ser las relaciones familiares y sociales.

A causa de los factores que producen estrés laboral en los trabajadores, las organizaciones han creado programas de bienestar donde se enseñan nuevos hábitos y se proponen programas para la salud laboral (Robbins & Judge, 2013).

Dentro de estos programas se encuentran intervenciones sustentadas en la práctica de mindfulness que han demostrado beneficios tales como encontrar balance en su trabajo y su vida privada, así mismo aumentar la satisfacción laboral, el bienestar y el rendimiento del trabajador (Hülshager, Feinholdt & Nübold, 2015).

## Modelos de intervención en el estrés

En cuanto a las intervenciones tradicionales del estrés laboral se han planteado dos perspectivas la primera, desde un enfoque individual y la segunda desde un enfoque organizacional. Para la primera Durán (2010) plantea “aprender, desaprender y re aprender tanto aspectos cognitivos, conductuales y emocionales: autoconocimiento, control emocional, asertividad, autoestima y creatividad” (p.80). Se va a lograr primero, que la persona reconozca el tipo de acontecimiento estresante, es decir, si es interno o externo. En segundo lugar autoconocimiento de los niveles de tolerancia y de alarma para momentos estresantes; en tercer lugar la creación de estrategias saludables para cambiar la respuesta al estrés por medio de habilidades en las cogniciones, las emociones y las conductas. En el cuarto lugar el mantenimiento de hábitos y actividades saludables es decir una buena dieta, ejercicio, estar activo psicológicamente, aprender a relajarse dormir, planificar las tareas y los recursos, así como replantear objetivos individuales y profesionales todo esto con el fin de tener un balance vida y trabajo. Y por último se encuentra el reconocimiento de la situación en el momento exacto para visualizar los sujetos involucrados dentro del evento estresante.

En cuanto a la prevención organizacional, se han planteado intervenciones de tipo primario, secundario y terciario con el fin de prevenir, intervenir o tratar los síntomas del estrés laboral. Hermosa & Perilla (2015) plantean:

Las aproximaciones primarias incluyen estrategias orientadas a eliminar, reducir o alterar estresores en la situación de trabajo para prevenir la ocurrencia del estrés laboral.

Las aproximaciones secundarias son actividades diseñadas para cambiar una reacción individual a los estresores. Las aproximaciones terciarias se usan para tratar los síntomas del estrés y la tensión después de que estos han sido identificados, es decir, tratar aquellos empleados que muestran serias consecuencias del estrés y rehabilitarlos cuando se da ausentismo por enfermedad p 258.

Durán (2010) plantea los mismos niveles de intervención, sin embargo estas se orientan a aspectos físicos de la organización es decir “seguridad e higiene en el trabajo, procedimientos y sistemas de seguridad, entrenamiento y capacitación para el desempeño de la profesión u oficio, instalaciones adecuadas y agradables, desarrollo social y personal, remuneración justa, integración familiar, recreación y deporte y ergonomía” (p.74) esto en cuanto a la intervención primaria, la intervención secundaria va enfocada en la gestión del conocimiento de las organización donde se incluye los individuos y la empresa. Por último la intervención terciaria va orientada a la disminución del estrés laboral por medio de capacitaciones de respuesta y sensibilización, y asistencia en la salud ocupacional para los empleados. Todo lo anterior con el fin de prevenir el estrés laboral.

### **Síndrome del Burnout y sus Componentes**

Es importante señalar que estos niveles de prevención no son suficientes dado que el estrés laboral crónico da comienzo al síndrome del burnout, término que aparece a principios de los años 70 (Luken & Sammons, 2016). En un principio se hacía uso de la palabra para identificar los efectos físicos de la drogadicción para luego ser usado en la psicología organizacional para explicar el deterioro psicológico producto del estrés crónico en el trabajador (Cartwright & Cooper, 2008).

El burnout es definido como un síndrome psicológico exclusivo del trabajo, donde el empleado manifiesta agotamiento emocional y cognitivo que dan como consecuencia despersonalización, negatividad, disminución en la realización de proyectos de vida, así como una valoración negativa del empleado sobre el trabajo que realiza y sus logros. Al final el empleado se va sentir insatisfecho y consentimientos de ineficacia (Díaz & Gómez 2016.; Dos

Santos, et al., 2016; Cartwright & Cooper, 2008; Franco, 2009 y, Moody, Kramer, Santizo, Magro, Wyshogrod, Ambrosio, Stein, 2013).

El burnout comprende tres grandes dimensiones “el agotamiento emocional (extrema fatiga mental o física), el cinismo (respuesta individual a los servicios de trabajo) y la reducción de la eficacia profesional (percepción de la incapacidad de completar tareas)” (Taylor & Millier, 2016, p.123). Según Cartwright & Cooper (2008) la primera dimensión agotamiento, simboliza el aspecto particular del estrés, la segunda dimensión hace énfasis al desapego del trabajador con sus colegas y jefes, por último, la incapacidad de completar tareas, hace énfasis en la autoevaluación del trabajador ante sus objetivos laborales, sensaciones de incompetencia, dificultad en el logro de las metas y disminución en la productividad.

Es importante señalar que los síntomas fundamentales del burnout son: primero el físico donde se presentan, cefaleas, dolores en áreas del cuello y espalda, cansancio crónico, desvelo y problemas en el sistema digestivo. El segundo son los comportamentales, estos pueden ser conductas paranoides, problemas para relajarse, agresividad y consumo de sustancias. Por último están los emocionales, que son intranquilidad, aturdimiento, dificultades para manifestar y dominar sus emociones, pensamientos de decepción e inhabilidad para realizar sus tareas laborales (Franco, 2009).

### **Consecuencias del síndrome del burnout**

El burnout se ha convertido en un gran problema para las organizaciones, ya que tiene implicaciones nocivas en el empleado. se ha descubierto que disminuye la salud mental, llegando al punto de la depresión y en la organización producen crisis en la producción (Taylor & Millier, 2016).

Las consecuencias del burnout se pueden clasificar en individuales y organizacionales, en los individuales según Betancur, Guzmán, Lema, Pérez, Pizarro, Salazar, Uribe & Vásquez (2012) se manifiestan en tres tipos, las fisiológicas, las emocionales y las comportamentales. En el primero el individuo percibe síntomas de “fatiga crónica, dolores de cabeza, trastornos gastrointestinales, problemas cardiovasculares, dolores musculares y desórdenes menstruales” (p.188). En los comportamentales se encuentran, “Ausentismo laboral, conductas violentas y comportamientos que ponen en riesgo la vida y la integridad propia y de otras personas, como conducir a alta velocidad, juegos de azar, conducta suicida, abuso de fármacos y alcohol, conflictos interpersonales” (p.188). En los emocionales las personas presentan desapego, intranquilidad, resentimiento, impaciencia, desconfianza ante su propio trabajo, conductas de recelo y complicaciones en la atención y la memoria.

Para Betancur et al. (2012) existen tres grados de afectación del síndrome del burnout, el primer grado hace énfasis a todos aquellos “signos y síntomas de agotamiento emocional que desaparecen con distracciones o hobbies” (p.188). El segundo grado son “síntomas más constantes y que cuesta más sobreponerse a ellos” (p.188). En el tercer grado son los “síntomas continuos, con problemas psicológicos y físicos, llegando incluso a la depresión, la persona se aísla y se aumentan los problemas familiares” (p.188).

En cuanto a las consecuencias en el ámbito organizacional se ha encontrado que el burnout puede generar insatisfacción laboral (Moody et al., 2013). Así mismo es un síndrome que ataca más a las personas que están en contacto con compradores o que asisten a personas y esto pueden poner en riesgo la atención al público (Luken & Sammons, 2016). Vlăduț & Kállá (2010) exponen como otras implicaciones del burnout en las organizaciones, altos niveles de

ausentismo, sienten que el trabajo no es gratificante y perciben que los sistemas de la organización son injustos por último aparecen problemas con los colegas y jefes.

### **Programas de intervención del burnout**

Autores como Betancur et al. (2012) proponen que la mejor manera de intervenir en este síndrome es previniéndolo, por medio de la implementación de proyectos de salud ocupacional que permitan reconocer y transformar aquellos factores de riesgo psicosocial que pongan en peligro el bienestar del trabajador. Otros tipos de intervenciones para el burnout son, “dedicar tiempo a familia y amigos, llevar una vida saludable que incluye una adecuada dieta y hacer ejercicio, implementar el buen sentido del humor, tomarse un tiempo para viajar y realizar actividades de ocio que generen relajación” (Betancur et al., 2012, p.191). Este mismo autor postula crear un balance entre el trabajo y el hogar por medio de instauraciones de límites entre estos dos espacios. Así mismos aprender a percatarse de uno mismo con el fin de crear políticas y estrategias para prever el burnout. Por último, para prever el burnout en las organizaciones es relevante que estas implementen políticas para crear, estrategias, capacitación y niveles de intervención para aquellos que ya padecen burnout (Betancur et al., 2012)

Moody et al. (2013) concluyen que para tener efectos positivos en programas para la prevención del burnout se requiere una transformación completa donde se incluya la organización y los trabajadores. En el caso de la organización se pueden aminorar los factores estresantes de la empresa (Maricutoiu, Sava, & Butta, 2016). En cuanto a los trabajadores se podría promover hábitos de salud mental (Vlăduț & Kállay, 2010).

### **Investigaciones de Mindfulness en el Estrés Laboral y el Burnout**

De todo lo anterior se visibiliza la relevancia de nuevas intervenciones para el estrés y el burnout, mindfulness ha probado ser beneficiosa al momento de tratar estos dos aspectos en

múltiples organizaciones. Dos Santos et al. (2016) usaron un programa basado en mindfulness para reducir el estrés y meditaciones Metta (amor compasivo) durante seis semanas, con sesiones de 24 a 60-minutos, en una población compuesta por 13 profesionales de enfermería, auxiliares de enfermería y técnicos hospitalarios. Encontraron disminuciones representativas en la percepción del estrés, del burnout, la ansiedad, y un mejoramiento en la calidad de vida física y psicológica de los participantes. Así mismo descubrieron que los participantes mejoraron el conocimiento de su experiencia personal, les ayudó a estar más atentos y conscientes de las sensaciones, las actitudes propias y del ambiente en que viven, lo que mejoró su expresión verbal y contribuyó positivamente en las relaciones y las actividades que realizaban en el trabajo.

Otra muestra del impacto del mindfulness en la reducción del estrés y burnout es la investigación piloto de Barzaco et al. (2013) en donde comprobaron que al utilizar la reducción del estrés basado en mindfulness (MBSR) y la telefonía, ayudó a disminuir el estrés y el cansancio del personal puesto que se les facilitó hacer la intervención y les resultó beneficiosa, eficiente y accesible para los enfermeros y otro tipo de trabajadores. Además encontraron que esta combinación genera herramientas a los empleados para mejorar su salud mental así como también su eficiencia y disminución de síntomas del burnout.

Para concluir con el tema, autores como Aikens et al. (2014) descubrieron en su estudio que mindfulness puede tener una gran contribución en el mejoramiento del bienestar y la productividad de los empleados de una compañía química. Gracias a la aplicación de un programa online de práctica de mindfulness, donde observaron beneficios en 89 participantes para el manejo del estrés laboral, además de un aumentando en las capacidades de los empleados y su salud, por último, hubo un descenso de los costos de salud en la organización.



Diversos estudios han evidenciado los beneficios de la práctica de mindfulness en las organizaciones (Michel, Bosch & Rexroth, 2014, Vich, 2015 y Dos Santos, 2016). En el caso particular de Vich (2015) en su revisión de investigaciones de mindfulness en el trabajo, encontró un gran número de investigaciones empíricas que confirman que la práctica de mindfulness ayuda en la disminución del cansancio emocional y aumenta la satisfacción laboral.

Ekman (2015) establece que la práctica de mindfulness ha estado en la delantera en intervenciones para reducir el estrés y aumentar el bienestar de los trabajadores, así mismo, ha mostrado ser beneficiosa en individuos diagnosticados con trastornos de ansiedad y depresión como consecuencia del estrés laboral, del mismo modo en aumentar la empatía y otras emociones pro sociales. Franco (2009) señala que la práctica de mindfulness beneficia al individuo en aspectos tales como, mejorar su calidad de vida, disminuir el agotamiento emocional, cognitivo y físico, y le ayuda a desarrollar modelos alternativos de resolución de problemas y estrategias cognitivas más efectivas.

Good et al. (2016) encontró que mindfulness además de apoyar los procesos mencionados anteriormente, ha demostrado ser eficaz en actividades organizacionales como, rendimiento laboral, competencias ciudadanas, disminución en la desorientación de las tareas comportamientos pro sociales y ética laboral, cabe resaltar que los autores plantean más investigaciones empíricas se contextualicen como estos procesos se ven influenciados por la práctica de mindfulness en condiciones organizacionales.

Para concluir con los beneficios de la práctica de mindfulness, se han descubierto que es un tratamiento viable y eficaz para la disminución de síntomas del burnout laboral y del estrés laboral (Allexandre et al., 2016; Dos Santos et al., 2016; Franco, 2009 y Luken & Sammons, 2016). Lo anterior visibiliza que mindfulness es una herramienta novedosa y llamativa, que ha

demostrado su influencia manejando con templanza las intervenciones, métodos, estrategias y programas manteniendo con la tradicionalidad de la práctica. En esta línea, mindfulness ha desplegado múltiples características que han sido positivas para los ámbitos organizacionales, sin embargo, en la práctica de mindfulness falta maximizar la eficacia y la sostenibilidad de la misma (Good et al., 2016)

### **Mindfulness en la Regulación Emocional**

Regulación emocional es “la capacidad de reconocer y regular los propios sentimientos y emociones, ser consciente de dichas sensaciones y utilizar esta información como base para el propio pensamiento y acción” (Burnett, 2015, p. 147). Se ha demostrado la relevancia de mindfulness en la regulación emocional, puesto que favorece la expresión de emociones auténticas y “mantiene en el individuo un óptimo funcionamiento” (Chambers, Gullone & Allen, 2009, p 565). Por otro lado “las reacciones emocionales se exhiben en un ciclo de vida y mindfulness parece acortar ese ciclo, reduciendo el tiempo para llegar al pico de excitación emocional y volver a los valores basales” (Good et al., 2016. p. 120).

Una evidencia de lo anterior es la investigación de Keng, Robins, Smoski, Dagenbach & Leary (2013) donde encontraron que mindfulness impacta en el ciclo emocional, por medio de la disminución de emociones perniciosas, tales como, “arrepentimiento de eventos pasados o ansiedad sobre futuros eventos” (citado en Good et al., 2016, p.120).

Por su parte Grégoire, Lachance & Taylor (2015) evidenciaron que tras haber realizado un programa de mindfulness de cinco semanas que incorporaba meditaciones guiadas por una persona consagrada a la tradición Shambhala en 125 empleados de un Call Center, se comprobó un mejoramiento en el control de conductas impulsivas tras haber experimentado emociones negativas

Así mismo, Pepping, O'Donovan, Zimmer & Hanisch (2014) descubrieron que la práctica de mindfulness está asociada con la habilidad de acceder a estrategias que ayudan a aumentar la regulación emocional, estas estrategias pueden ser “facilidad de adaptación a nuevas situaciones, no enjuiciamiento y aceptación de las emociones” (p.131). Mindfulness permite al individuo aumentar su conciencia interoceptiva, esta puede comprenderse como “la sensibilidad de los individuos a estímulos que se originan dentro del cuerpo (sensaciones viscerales asociados con, por ejemplo, respiración, digestión y circulación) y que están implicados en el mantenimiento de la homeostasis” (p. 469). Por último, Hülsheger, Feinholdt & Nübold (2015) postulan que mindfulness genera atención en las sensaciones corporales que puede repercutir en la regulación emocional del individuo.

Al revisar los planteamientos de los diferentes autores, se puede identificar que mindfulness tiene un gran auge en esta temática, pero las investigaciones de su aplicación en el área laboral son escasas dejando vacíos que dificultan la comprensión de las implicaciones que tiene la práctica dentro de la regulación emocional (Chambers, Gullone & Allen, 2009). Algunas preguntas que quedan por resolver son ¿qué tan duradero es el efecto en la regulación emocional?, ¿actúa por igual sobre cualquier tipo de emoción o independientemente de su intensidad?

### **Mindfulness en el Liderazgo**

Con respecto al impacto de mindfulness en el liderazgo, Reitz, Chaskalson & Waller (2016) afirman que “la práctica mindfulness debe considerarse como una intervención importante y eficaz en el desarrollo de la capacidad de liderar en el siglo XXI.” (p.5). La relevancia de esta premisa se debe a que en la actualidad las organizaciones están buscando líderes más resilientes.

Para ilustrar lo anterior Reitz, Chaskalson & Waller (2016) realizaron una investigación con una muestra de 57 líderes de diferentes sectores donde se les instruyó un programa de mindfulness diseñado por los autores que incorporaba elementos de MBSR y MBCT. Los autores primero midieron a los participantes por medio de los siguientes instrumentos de evaluación: el Cuestionario de Líder Consciente, el Instrumento Índice de Reactividad Personal, la Escala de Cinco Facetas de Mindfulness y diarios que evaluaban la capacidad de ser auto-conscientes y auto-gestionarse, especialmente en la regulación emocional. Tras haber realizado la aplicación de los instrumentos y el programa, los autores encontraron un aumento significativo en las variables de liderazgo y mindfulness en los participantes. Además encontraron que la práctica tuvo un impacto significativo en la resiliencia de los líderes evaluados; del mismo modo, los participantes reportaron más autoconciencia y auto gestión en su capacidad de regularse emocionalmente, un mejoramiento en el balance entre el trabajo y su vida personal y, por último, un aumento en la confianza de los líderes en el momento de enfrentarse a situaciones abruptas. Después de doce semanas de los resultados anteriores, los autores volvieron a medir a los participantes y encontraron que un 40% de ellos aumentaron en sus características del liderazgo es decir: en su resiliencia, colaboración y liderazgo en complejidad. Finalmente, Reitz, Chaskalson & Waller (2016) mencionan que para lograr estos resultados es importante la efectividad y la constancia del programa con el fin de evidenciar el impacto de mindfulness en el liderazgo.

Barón (2014) investigó cómo se manifiesta el rasgo de mindfulness en el liderazgo auténtico entendido como el desarrollo de una mayor autoconciencia, autorregulación y el autodesarrollo positivo. Durante tres años empleó un programa de liderazgo auténtico en una firma de consultoría canadiense. En el primer año, se contrataron facilitadores que instruyeron

programas pedagógicos y fomentaron metas para obtener auto-conocimiento. En el segundo año, se desarrollaron actividades para aumentar la acción del empleado, es decir auto-conocimiento del grupo, transparencia relacional, capacidad de influencia y apertura. En el último año, se buscó que los empleados tuvieran conciencia y asumieran el liderazgo de su grupo de una manera auténtica. Finalmente, el autor evidenció que a medida que se iba desarrollando el programa de liderazgo auténtico aumentaban los índices de mindfulness. Esto es relevante ya que el autor durante esta investigación no utilizó un programa MBSR o alguna variación del mismo, en cambio en su programa empleó “experiencias de autoexploración dentro de una comunidad” (p.306).

Otro autor, Rishel (2015), postula que mindfulness fomenta el liderazgo en profesionales de enfermería en el área de oncología a través de las habilidades de autoconciencia y autocompasión, permitiendo que ellos estén equipados para lidiar con grandes niveles de estrés y sean más efectivos al dar apoyo emocional, calidad en la atención y resiliencia, facilitando el trato humano a los pacientes y a los familiares.

Como se puede evidenciar por las investigaciones anteriores, la práctica de mindfulness tiene un gran terreno como método para desarrollar liderazgo pero, hasta el momento presente, las investigaciones empíricas de mindfulness y liderazgo son escasas. Los autores citados anteriormente están dando los primeros pasos en una línea de investigación de gran importancia para el desarrollo del liderazgo en sus diversas manifestaciones.

## Discusión

La presente revisión de literatura examinó los hallazgos, mecanismos y problemáticas de la práctica de mindfulness en el ámbito laboral. Se pudo evidenciar que la práctica de mindfulness ha sido eficiente como medio para disminuir el burnout y el estrés laboral en las organizaciones. Más del 61% de los artículos revisados son investigaciones que se enfocaron en programas de intervención mindfulness para el manejo del estrés laboral y del burnout. Un 10 % fue para regulación emocional, un 6% para liderazgo y, por último, un 23% fueron artículos que se usaron para sustento de elementos del marco teórico como definición, intervención, operacionalización de mindfulness y conceptualización de temas organizacionales.

En el caso específico de los hallazgos del estrés laboral, se evidenció primero, que la intervención más utilizada por los investigadores fue el programa de MBSR propuesto por Jon Kabat-Zinn. Sin embargo, dentro de estas investigaciones, se introdujeron alteraciones en la duración del programa o variaciones estructurales del programa original. Es decir que en vez de durar ocho semanas estas podrían tener un lapso de dieciséis semanas por mucho o por el contrario cinco semanas. La importancia de la duración se debe al nivel de adherencia, es decir aquellos que tuvieron una práctica más extensa tuvieron resultados más satisfactorios.

Sin embargo, algunos autores no tuvieron en cuenta aspectos que pudieron haber influenciado o no el éxito de la práctica, por ejemplo, la personalidad. Se ha evidenciado que aquellas personas que tienen una personalidad extravagante, son más propensas a adherirse a un programa de mindfulness ya que son más aventureros que una personalidad introvertida. Igualmente, se suele obviar los tipos de personalidad A, B y C, puesto que tienen respuestas diferenciales frente al estrés. Por último, se encontró que el impacto emocional que tiene la práctica en el participante, contribuye en la adherencia del programa.

En cuanto a la utilización de mindfulness como método de intervención del burnout, se evidenció que la práctica correlaciona positivamente con reducciones significativas en los síntomas del burnout. También se ha constatado el potencial preventivo de mindfulness ante el burnout.

Dentro de los artículos revisados sobre mindfulness y la regulación emocional la investigación es escasa. Los hallazgos muestran la capacidad de mindfulness para enriquecer la apreciación de los matices emocionales del participante -el surgimiento e intensidad de las emociones- y las posibilidades para regular su expresión. Igualmente escasa es la investigación sobre la influencia de mindfulness en el liderazgo y el trabajo en equipo.

El creciente campo de interés por mindfulness y sus aplicaciones en el ámbito laboral demanda una investigación en los temas señalados anteriormente y una apertura a modelos de evaluación que estudien más finamente el rol de la personalidad del participante. Deben considerarse también aspectos de la cultura organizacional tales como el apoyo a este tipo de programas y prácticas dentro de la jornada laboral, dado que su efecto sobre el individuo y sobre las metas mismas de las organizaciones, puede consolidarse o disminuirse de manera significativa en función de la congruencia y claridad que tengan las organizaciones frente a sus políticas de promoción y prevención de salud y bienestar integral del trabajador.

### Referencias

- Aikens, A. K., Astin, J., Pelletier, R. K., Levanovich, K., Baase, M. C., Yeo Yung, P., & Bodnar, M. C. (2014). Mindfulness goes to work. *Journal of Occupational & Environmental Medicine, 56*(7), 721–731.
- Allexandre, D., Bernstein, A. M., Walker, E., Hunter, J., Roizen, M. F., & Morledge, T. J. (2016). A web based mindfulness stress management program in a corporate call center: A randomized clinical trial to evaluate the added benefit of onsite group support. *Journal of Occupational and Environmental Medicine American, 58*(3), 254–264.
- Baer, R. A., Smith, G. T., Hopkins, J., Krietemeyer, J., & Toney, L. (2006). Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness. *Assessment, 13*(1), 27-45.
- Barraza, M. (2003). Revisión de la literatura. *Universidad Pedagogica de Durango*,(1), 9-3.
- Bazarko, D., Cate, R. A., Azocar, F., & Kreitzer, M. J. (2013). The impact of an innovative mindfulness based stress reduction program on the health and well being of nurses employed in a corporate setting. *Journal of Workplace Behavioral Health, 28*(2), 107–133.
- Baron, L. (2016). Journal of Managerial Psychology Authentic leadership and mindfulness development through action learning. *Journal of Managerial Psychology, 31*(8), 296–311.
- Betancur, A., Guzmán, C., Lema, C., Pérez, C., Pizarro, M. C., Salazar, S., Uribe, L., & Vásquez, E. (2012). Síndrome de Burnout en trabajadores del sector salud. *Revista CES Salud Pública, 3*(2) ,184-192.
- Birdie, A. (2015). Mindfulness and its role in workplace. *Indian Journal of Positive Psychology*.6 (4), 432-435.



- Burnett, M. (2015). Investigating the efficacy of mind-body therapies and emotional intelligence on worker stress in an organizational setting: An experimental approach. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 19(1), 146–159.
- Brown, K. W., Creswell, J. D., & Ryan, R. M. (Eds.). (2015). *Handbook of mindfulness: Theory, research and practice*. New York: The Guilford Press.
- Brown, K W., & Ryan, R. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well- being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822-848.
- Cartwright, S., & Cooper, C.L. (2008). *The oxford handbook of organizational well-being*. Oxford: Oxford University Press.
- Creswell, D. (2017). Mindfulness interventions. *The Annual Review of Psychology*.68, 491–516
- Chambers, R., Gullone, E., & Allen, N. B. (2009). Mindful emotion regulation: An integrative review. *Clinical Psychology Review*, 29(6), 560–572
- Díaz B. F., & Gómez, I. C. (2016). Research on burnout from 2000 to 2010 in Latin America. *Psicología desde el Caribe*, 33(1), 113–131.
- Dobie, A., Tucker, A., Ferrari, M., & Rogers, J. M. (2016). Preliminary evaluation of a brief mindfulness based stress reduction intervention for mental health professionals. *Australasian Psychiatry*, 24(1), 42–5.
- Dos Santos, T. M., Kozasa, E. H., Carmagnani, I. S., Tanaka, L. H., Lacerda, S. S., & Nogueira, L. A. (2016). Positive effects of a stress reduction program based on mindfulness meditation in brazilian nursing professionals: Qualitative and quantitative evaluation. *Explore*, 12(2), 90–99.
- Durán, M. (2010). Bienestar psicológico: El estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista Nacional de Administración*, 1(1), 71–84.

- Ekman, E. (2015). Development, delivery, and evaluation of a pilot stress reduction, emotion regulation, and mindfulness training for juvenile justice officers. *Journal of Juvenile Justice, 4*(2), 71–94.
- Fjorback, L.O., Arendt, M., Ørnbøl, E., Fink, P., & Walach, H. (2011). Mindfulness based stress reduction and mindfulness-based cognitive Therapy: A systematic review of randomized controlled trials. *Acta Psychiatrica Escandinavica, 124*(2), 102–119.
- Franco, C. (2009). Modificación de los niveles de burnout y de personalidad resistente en un grupo de deportistas a través de un programa de conciencia plena (mindfulness). *Anuario de Psicología, 40*(3), 377–390.
- Gabel, R., Peralta, V., Paiva, R. A., & Aguirre, G. (2012). Estrés laboral: Relaciones con inteligencia emocional, factores demográficos y ocupacionales. *Revista Venezolana de Gerencia, 17*(58), 271–290.
- Grégoire, S., Lachance, L., & Taylor, G. (2015). Mindfulness, mental health and emotion regulation among workers. *International Journal of Wellbeing, 5*(4), 96–119.
- Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., ... Lazar, S. W. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of Management, 42*(1), 114–142.
- Hermosa, A. M., & Perilla, L. E. (2015). Retos investigativos en psicología de la salud ocupacional: El estrés laboral. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública, 33*(2), 252–261.
- Hülshager, U. R., Feinholdt, A., & Nübold, A. (2015). A low dose mindfulness intervention and recovery from work: Effects on psychological detachment, sleep quality, and sleep duration. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88*(3), 464–489.

- Huang, S. L., Li, R.H., Huang, F.Y., & Tang, F.C. (2015). The potential for mindfulness based intervention in workplace mental health promotion: Results of a randomized controlled trial. *Plos One*, *10*(9), 1–16.
- Kranner, I., Minibayeva, F., Beckett, R., & Seal, C. (2010). What is stress? Concepts, definitions and applications in seed science. *New Phytologist*, *188*, 655–673.
- Lau, M. A., Bishop, S. R., Segal, Z. V., Buis, T., Anderson, N. D., Carlson, L., Shapiro, S., Carmody, J., Abbey, S., & Devins, G. (2006). The Toronto Mindfulness Scale: Development and validation. *Journal of Clinical Psychology*, *62*(12), 1445-1468
- Luken, M., & Sammons, A. (2016). Systematic review of mindfulness practice for reducing job burnout. *The American Journal of Occupational Therapy*, *70*(2), 1-14.
- Maricutoiu, L., Sava, F., & Butta, O. (2016). The effectiveness of controlled interventions on employees burnout: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *89*, 1–27.
- Michel, A., Bosch, C., & Rexroth, M. (2014). Mindfulness as a cognitive emotional segmentation strategy: An intervention promoting work life balance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *87*(4), 733–754.
- Moody, K., Kramer, D., Santizo, R. O., Magro, L., Wyshogrod, D., Ambrosio, J.... Stein, J. (2013). Helping the helpers: Mindfulness training for burnout in pediatric oncology a pilot program. *Journal of Pediatric Oncology Nursing*, *30*(5), 275–284.
- Naranjo, M. (2009). Una revisión teórica sobre el estrés y algunos aspectos relevantes de este en el ámbito educativo. *Revista Educación*, *33*(2), 171-190.

- Pepping, C. A., O'Donovan, A., Zimmer-Gembeck, M. J., & Hanisch, M. (2014). Is emotion regulation the process underlying the relationship between low mindfulness and psychosocial distress?. *Australian Journal of Psychology*, 130–138.
- Quaglia, J.T., Brown, K.W., Lindsay, E.K., Creswell, J.D., Goodman, R.J. (2015). From conceptualization to operationalization of mindfulness. En K. W. Brown., J. D. Creswell & R. M. Ryan. *Handbook of mindfulness :Theory, research and practice*. (pg.151-170). New York: The Guilford Press.
- Reitz, M., Chaskalson, C. H., & Waller, O. (2016). The Mindful Leader. *Hult Research*. 2-33
- Rishel, C. (2015). The role of resilience and mindful leadership in oncology nursing. *Leadership & Professional Development*, 42 (2), 198-199.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Guadalajara, México: Pearson
- Shapiro, S. L., Carlson, L. E., Astin, J. A., & Freedman, B. (2006). Mechanisms of mindfulness. *Journal of Clinical Psychology*, 62(3), 374–386.
- Sauter, S. L., Murphy, L. R., & Hurrell, J. J. (2001). Factores psicosociales y de organización. *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo*, 73.
- Stahl, B., & Goldstein, E. (2010). *A Mindfulness Based Stress Reduction Workbook*. Oakland, CA: New Harbinger Publications.
- Taylor, N. Z., & Millier, P. M. (2016). The contribution of mindfulness to predicting burnout in the workplace. *Personality and Individual Differences*, 89, 123–128.
- Testa, D., & Sangganjanavanich, V. F. (2016). Contribution of mindfulness and emotional intelligence to burnout among counseling interns. *Counselor Education and Supervision*, 55(2), 95–108.

- Van den Hurk, P., Wignens, T., Gionmi, F., Barendregt, H., Speckens, A & Van schie, H. (2011). On the relationship between the practice of mindfulness meditation and personality. An exploratory analysis of the mediating role of mindfulness. *Mindfulness*, 2(3), 194–200.
- Vlăduț, C., & Kállay, E. (2010). Work stress, personal life, and burnout causes, consequences, possible remedies: A theoretical review. *Romanian Association for Cognitive Science*. 14 (3), 261-280.
- Vich, M. (2015). The emerging role of mindfulness research in the workplace and its challenges. *Central European Business Review*, 4(3), 35-47.