



## **MINDFULNESS EN LAS EMPRESAS: UN ESTUDIO DE CASO EN GOOGLE**

ALUMNA: María Álvarez Blesa

TUTORA: Ana Giménez Adelantado

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Curso 2015/2016



## **ÍNDICE**

1-INTRODUCCION.....	3
2- OBJETIVOS.....	4
3- METODOLOGIA Y TECNICAS APLICADAS .....	5
4- MARCO TEORICO .....	7
4.1- AUTORES, PERSPECTIVAS Y CONCEPTOS TEORICOS.....	7
4.2- BIENESTAR FÍSICO Y PSICOLOGICO SEGÚN LA OMS .....	7
4.2.1- EL ESTRÉS LABORAL SEGÚN STONNER, DAVIS Y NEWSTROM .....	8
4.2.2- ANTECEDENTE NORMATIVO RELACIONADO CON LA CALIDAD DE VIDA LABORAL..	13
4.2.3- MINDFULNESS.....	18
5- DIAGNOSTICO DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL.....	21
5.1- DIAGNOSTICO DEL GRUPO PROFESIONAL MAS AFECTADO .....	24
6- APLICACIÓN DEL MINDFULNESS EN LA EMPRESA GOOGLE .....	28
6.1- RESULTADOS Y CONSECUENCIAS DE LA UTILIZACIÓN DE LA TECNICA .....	34
7- ¿TIENEN ACCESO LAS EMPRESAS A ESTOS PROGRAMAS DE MINDFULNESS?.....	37
8- VALORACIÓN PERSONAL.....	39
9- BIBLIOGRAFIA.....	41

*Si hemos de hallar una forma más eficaz de manejar el estrés de nuestras vidas, lo primero que necesitaremos es tomar conciencia de esos juicios automáticos para ver a través de nuestros prejuicios y temores y liberarnos de su tiranía.*

*JON KEBAT-ZINN*

## 1-INTRODUCCION

Este trabajo se propone realizar un diagnóstico sobre los múltiples beneficios que aporta la milenaria técnica del *Mindfulness* sobre los trabajadores, dicha técnica está resurgiendo en los últimos años con mucha fuerza para ayudar en muchos campos de nuestra vida, pero sobre todo aquí será enfocado a la colaboración en el manejo de la vida laboral. Una ayuda que se va a convertir en imprescindible en la mayoría de las más grandes multinacionales y que poco a poco se va a intentar llevar a cada empresa del mundo como una habilidad que beneficiará tanto a empresas como a personas. También se destacará la práctica de esta técnica llevada a cabo en Google por un emérito cerebrita neurocientífico español, Mario Galarreta, el cual nos ayudará a comprender la técnica y como aprender a llevarla para que funcione en las empresas. Es por ello que por medio de dicha técnica se realizará un análisis de la realidad que vive el mundo laboral en la actualidad. La sobrecarga de tareas y responsabilidades junto a la falta de confianza y el exceso de trabajo conduce a los trabajadores a una situación psicosocial afectada por el estrés laboral. Estudiar los estresores que llevan a los trabajadores a estar en las mayores listas por bajas laborales, es un tema central de este trabajo. Concretamente se trata de estudiar cómo afecta el estrés en las relaciones laborales, sus fases y consecuencias: bloqueos, fatigas, baja autoestima... Debido a ello se hace imprescindible elaborar un diagnóstico para evaluar esta realidad con el fin de contribuir a mejorarla. Esta aportación está dirigida tanto a la intervención directa en los grupos de trabajadores que sufren estrés, como a la preventiva, para favorecer un clima laboral positivo, creativo, productivo... Enfocado a personas que son más susceptibles a padecer este tipo de síntoma negativo, como a destacar el papel relevante de la prevención, que se orienta especialmente a informar y formar a los trabajadores que nunca han padecido este estresor para que sepan adoptar actitudes y aptitudes concretas que les favorezcan a la hora de enfrentar posibles situaciones que suelen derivar en el estrés. Con lo cual el *Mindfulness* nos va a ayudar durante todo el trabajo.

## 2- OBJETIVOS

En este trabajo voy a llevar a cabo un diagnóstico sobre la influencia positiva del *Mindfulness* en el ambiente laboral, concretamente sobre altos cargos o ejecutivos. Por medio de ello se realizará un análisis de los factores estresores que acontecen a este sector laboral, en concreto de uno, y el que más perjudica a este ámbito desde hace unos 20 años, el estrés, a través del cual se se recabará todo tipo de información que nos ayude a estudiar sus fases, sus causas y sus consecuencias de manera que sea más sencillo el análisis del mismo. Gracias al estudio de la afección en el grupo profesional de los ejecutivos podremos ver la aplicación de la técnica milenaria del *Mindfulness*, la clave del trabajo estará aquí, en como poder utilizarla en los empleados y como ser implantada en las empresas de la mano de un gran neurocientífico español muy involucrado con esta práctica, Mario Galarreta, que nos ayudará a ver cómo se puede favorecer tanto el ritmo de trabajo como a la persona en general. Y de esta manera lograr un clima laboral mucho más flexible, adaptativo, positivo y con un ambiente más creativo para los empleados, ya que son el motor de las empresas.

### 3- METODOLOGIA Y TECNICAS APLICADAS

La metodología de este trabajo está basada en la investigación exhaustiva de datos de las técnicas de investigación como: las revistas científicas, los teseos, en búsquedas online, en búsquedas bibliográficas, en la biblioteca de la universidad; información que nos proporcione los datos necesarios sobre los resultados que ofrece a los trabajadores la aplicación de la técnica del *Mindfulness* en las empresas, en concreto en Google, y llevada a cabo por un especialista en este tema.

Las técnicas que se pueden destacar para la recopilación de información de esta investigación han sido en primer lugar el análisis documental, en el que se han analizado los diferentes artículos de legislativos en los cuales se desarrollan con los derechos y deberes de las personas, en relación a las obligaciones y deberes en el trabajo. Además se han analizado descripciones de salud y bienestar descritos por organismo como la OMS, y también recortes periodísticos, folletos de publicaciones relacionados con el *Mindfulness*.

Entre las técnicas empleadas en la investigación, se puede destacar también la del análisis descriptivo, que es la pieza central del trabajo. Esta se ha empleado, para recolectar los datos que describen situaciones de estrés; en este caso, lo que se ha hecho, es identificar el estrés laboral como factor psicosocial, puesto que se ha estimado, que un porcentaje de puestos de trabajos están afectados en mayor medida. Para delimitar el objeto de estudio he examinado un grupo profesional concreto; altos cargos o ejecutivos, y a partir de este análisis, he elaborado un diagnóstico para paliar este tipo de estresor, mediante la aplicación de la técnica del *Mindfulness*.

Por último, la última técnica empleada para la obtención de información que nos ha ayudado en el proceso, es el análisis del discurso, basado en una disciplina que ayuda a estudiar el lenguaje tanto oral como escrito, el uso con el que se aplica la lengua como un elemento de comunicación e interacción entre las personas. Para ello, se ha recurrido al análisis de un estudio de caso. Concretamente a través de una entrevista con un neurocientífico especialista en *Mindfulness* que ha investigado como aplicar la técnica en Google y qué beneficios aporta.

De este modo, se están aplicando contenidos teóricos en una situación empresarial concreta para investigar la influencia beneficiosa del *Mindfulness*. En cuanto a la formación. Esta técnica puede estar dirigida a personas que no padecen estrés laboral para desarrollar habilidades y competencias de prevención. En los contextos socio-laborales donde sea necesaria la intervención dirigida al tratamiento del estrés se promoverán técnicas específicas para lograr mejorar el bienestar tanto físico como mental relacionado con trabajo y vida personal de los trabajadores.



## **4- MARCO TEORICO**

### **4.1- AUTORES, PERSPECTIVAS Y CONCEPTOS TEORICOS**

A continuación se explicarán los diferentes conceptos que nos van a ayudar a desarrollar las principales causas por la que se tiene que aplicar la técnica del *Mindfulness*. El pilar central de esta investigación. Para ello se hará un recorrido por diferentes autores relevantes, así como la búsqueda de información en teorías de bienestar y de calidad de vida con la ayuda de autores como: Stonner, Davis y Newstrom, Seyle, y la Organización Mundial de la Salud.

Se hará mención de los antecedentes más básicos y relevantes que se pueden destacar de la legislación española. Además se realizará una explicación donde se explique qué es el *Mindfulness* y de dónde surge dicha técnica, de la mano de Jon KabatZinn, Dr. D. Vicente M. Simón de la Universidad de Valencia y Christopher K. Germer, PhD del Institute for Meditation and Psychotherapy.

### **4.2- BIENESTAR FÍSICO Y PSICOLOGICO SEGÚN LA OMS**

Para poder hablar de bienestar tanto físico como psicológico primeramente hay que aclarar dicho concepto de manera clara y concisa. Para ello se tomará como referencia la definición que hace la OMS sobre este concepto;

*La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades.*

Esto hace aparecer una nueva palabra “*salud*”, directamente relacionada con el bienestar tanto físico como mental, social... salud no relacionada en el sentido de ausencia de enfermedades sino relacionado con que una persona para encontrarse en pleno nivel de bienestar es necesario que sea consciente de sus propias capacidades, de sus destrezas, de sus amenazas, que pueda responder al día a día con normalidad para que de esta manera sea una persona productiva frente a la sociedad y frente a él/ella mismo/a.

Es por ello que el bienestar físico y psicológico está muy relacionado con el concepto de calidad de vida laboral, ya que ambos tienen características similares como la concepción de un estado general de bienestar en la persona trabajadora.

En cuanto al caso exacto de bienestar físico y psicológico se podría decir que afectan factores tales como; una alimentación sana y la realización de ejercicio físico debido a que ambos aumentan los niveles de *felicidad* (medido mediante encuestas de bienestar), hábitos de vida saludables, la calidad de vida llevada por el trabajador/a, el éxito de participación tanto en lo profesional como en lo familiar...etc.

Claramente se puede observar con ellos que estos dos conceptos de calidad de vida y de bienestar están completamente interrelaciones ya que aunque uno se fije en aspectos más laborales y el otro en aspectos más físicos y psicológicos, ambos guardan una estrecha relación con el individuo que le lleva a definir su estado completo.

#### **4.2.1- EL ESTRÉS LABORAL SEGÚN STONNER, DAVIS Y NEWSTROM**

Para poder hablar de estrés laboral, primeramente se tendrá que realizar un análisis a través del cual se identificar qué es y cómo poder analizarlo y así ser tratado mediante la técnica del *Mindfulness*.

A continuación se mostrarán algunas de las definiciones de estrés laboral por diferentes autores consideradas como más relevantes.

Stonner( 1984) define el concepto como:

*El estrés laboral es la tensión que se produce cuando un individuo/a considera que una situación o exigencia laboral podría estar por encima de sus capacidades y recursos para poder enfrentarla.*

Para esta definición de Stonner, diría que es estrés es aquello que creemos que no somos capaces de controlar, esa tensión que generamos cuando consideramos que la solución a un problema determinado esta fuera de nuestro alcance, lo que nos produce un estado de ansiedad, el cual limita nuestros recursos para poder dar una respuesta u otra.

Sin embargo Davis y Newstrom, (1991) consideran que

*El estrés laboral se produce en circunstancias en donde los trabajadores muestran agotamiento emocional y apatía ante su trabajo sintiéndose incapaces de alcanzar sus metas. De esta manera cuando los empleados/as sufren de este estrés en el trabajo, tienden a quejarse y atribuir sus errores a otros de esta manera mostrándose muy irritables con el resto de sus compañeros/as del entorno laboral.*

La definición dada por Davis y Newstrom estaría más relacionada con los estados anímicos por los que se produce el estrés en los trabajadores, estados derivados de diferentes demandas de trabajo, aquellas como exceso de tareas, demasiadas horas invertidas en algún proyecto... todo ello hace que las personas reacciones de una manera u otra cara los demás, y a atribuir sus propios logros o incluso errores a quien no los merece.

El estrés laboral ha ido incrementando en los últimos años debido a una serie de condiciones, estas son;

- Fenómeno de “poner etiquetas”
- Incremento de las expectativas del “contrato psicológico” entre empleador/a y empleado/a
- Individualización del trabajo. Ej: teletrabajo
- Presión temporal y sobrecarga de trabajo
- Introducción de Tecnologías de la Información y Comunicación (40% de los puestos)
- Cambios organizacionales: globalización, flexibilidad...
- El 60% son empresas de servicios = trato con personas = Demandas Emocionales

Por lo que se podría decir que la fórmula que nos da el resultado del estrés laboral es la anteriormente citada;

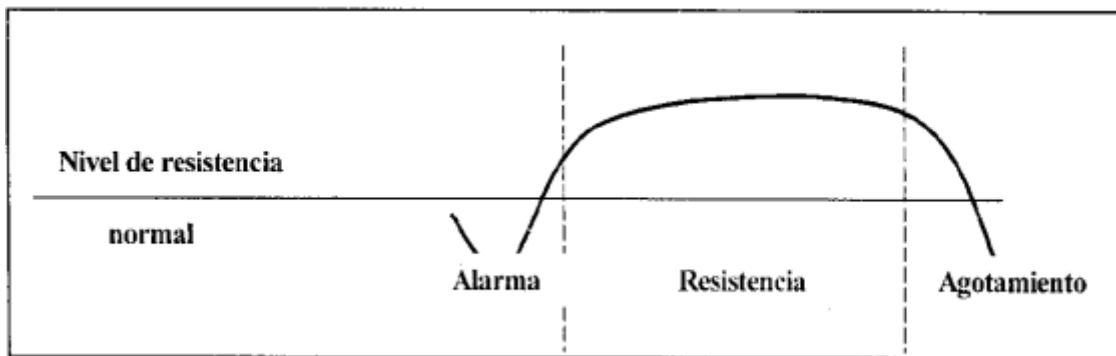
**TRABAJO EN EMPRESAS DE SERVICIOS = TRATO CON PERSONAS =  
DEMANDAS EMOCIONALES**

Es por ello que los colectivos más afectados por el estrés laboral son aquellos que están más enfocados y relacionados con las relaciones humanas.

Para aclarar un poco más este concepto, se explicará que pasa por diversas etapas antes de desencadenar en lo que claramente es el estrés. Las cuales son recogidas en la siguiente Figura 1;

Figura 1:

*Episodio de Tensión o Estrés*



Fuente: Hans Selye, *The Stress of Life*

Recuperado de:

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol4\\_2/a06.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol4_2/a06.pdf)

Como se ha nombrado anteriormente el estrés pasa por las tres fases que se pueden observar en la figura de arriba, en la primera fase, la de alarma la persona siente que se encuentra fatigada, con la respiración entrecortada, siente que tiene un nudo en la garganta, puede desarrollar ansiedad y angustia, claramente estas no son las únicas reacciones que produce el estado de estrés, ya que muchas personas se enfrentan al mismo de diferentes maneras, unas de forma más positiva y creativa, y otras y por mayoría estudiada como lo hemos definido al principio del párrafo.

En la segunda fase, la de resistencia, es cuando se intentan adaptar los afectados a dicho estado de estrés por lo que crean una barrera de resistencia a lo que les está sucediendo, esta etapa es una continuación de la anterior, muchas personas aquí intentan luchar contra el estrés y otras simplemente deciden pasar del mismo y no dedicarle importancia. Por último, en la fase de agotamiento, la última de este proceso y donde el individuo/a afectado/a presenta un cuadro constante de estrés del que no puede salir, ya que su organismo ha perdido por completo la capacidad de respuesta hacia las agresiones por lo que se siente agotado/a. Es en esta fase donde el afectado/a pierde su capacidad de activación del organismo ya que no tiene la suficiente fuerza como para reaccionar ante las agresiones, se siente colapsado.

Por otro lado y siguiendo al hilo de lo anterior tiene sentido explicar las fuentes potenciales que hacen aparecer dicho factor.

*Las condiciones que tienden a causar el estrés se llaman estresores.*

Según Selye (1950) sobre las condiciones que afectan al ser humano en este factor:

*Propone este término para referirse a los agentes evocadores de una condición interna del organismo definida como estrés.*

Y sin embargo para Nandram y Klnadermans (1991)

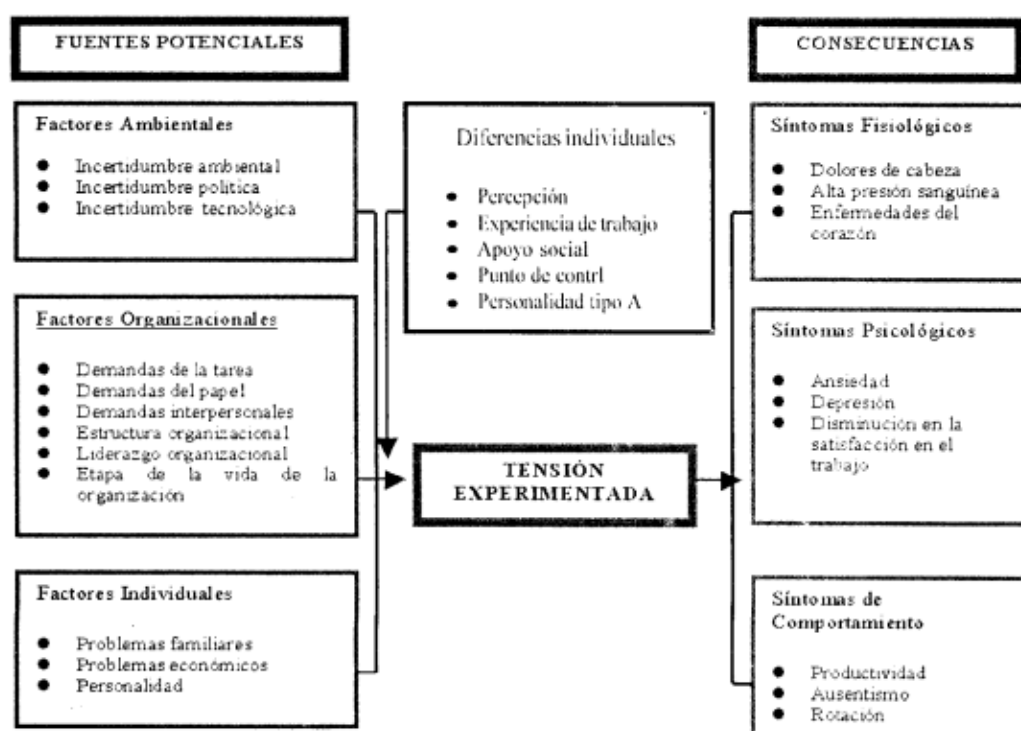
*Aunque un estresor puede ocasionar altos niveles de éste, por lo general se combinan para presionar al afectado/a en diversas formas.*

Todas estas citas de grandes autores que conocen de primera mano el significado del estrés, nos tratan de enfocar de diferentes perspectivas lo que para cada uno de ellos es, la relación que puede guardar el estrés con las condiciones que se dan en el organismo, la importancia interna nuestra para llegar a ser afectados, derivar en una baraja enorme de causas que dependiendo de la persona desarrollará de una manera o de otra.

Es por ello que en la siguiente Figura 2 se recogen las diferentes fuentes potenciales que afectan a aquellas personas que padecen el estrés laboral y a través de esa tensión experimentada, en el lado de la tabla de la derecha se puede observar las consecuencias de dichas fuentes potenciales.

Figura 2:

*Fuentes potenciales del estrés laboral y sus causas*



Fuente: C.L Cooper y R. Payne: "Stress at Work"; 1978

Recuperado de:

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol4\\_2/a06.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol4_2/a06.pdf)

El estrés también genera una serie de trastornos asociados, que aunque no sean causas desencadenantes a veces se constituye en factor colaborador:

- Trastornos respiratorios: Asma, hiperventilación, taquipnea, etc.
- Trastornos cardiovasculares: Enfermedad coronaria, hipertensión arterial, alteraciones del ritmo cardiaco, etc.
- Trastornos inmunológicos: Desarrollo de enfermedades infecciosas.
- Trastornos endocrinos: Hipertiroidismo, hipotiroidismo, síndrome de Cushing, etc.
- Trastornos dermatológicos: Prurito, sudoración excesiva, dermatitis atópica, caída del cabello, urticaria crónica, rubor facial, etc.
- Diabetes: Suele agravar la enfermedad.
- Dolores crónicos y cefaleas continuas.

- Trastornos sexuales: Impotencia, eyaculación precoz, vaginismo, alteraciones de la libido, etc.
- Trastornos psicopatológicos: Ansiedad, miedos, fobias, depresión, conductas adictivas, insomnio, alteraciones alimentarias, trastornos de la personalidad, etc.

#### **4.2.2- ANTECEDENTE NORMATIVO RELACIONADO CON LA CALIDAD DE VIDA LABORAL**

Es casi obligado al tratar todos estos aspectos de calidad de vida de bienestar...hacer referencia al antecedente normativo que marca las exigencias y beneficios en los trabajadores ya que es muy importante para el desarrollo de su calidad de vida tanto familiar/individual como laboral, por ello se van a destacar una serie de normas relevantes tanto de la Constitución Española como del Estatuto de los Trabajadores que hacen referencia a la parte más ligada hacia el aspecto de Calidad de vida.

Por ello se comenzará citando una serie de normas a nivel básico y nacional de todos los españoles y españolas, entre ellas se destacan;

##### **CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA DE 1978**

###### **Capítulo II, Derechos y Libertades**

###### **Artículo 14**

“Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.”

###### **SECCIÓN 1**

###### **De los derechos fundamentales y de las libertades públicas**

###### **Artículo 15**

“Todos tienen derecho a la vida y a la integridad física y moral, sin que, en ningún caso, puedan ser sometidos a tortura ni a penas o tratos inhumanos o degradantes. Queda abolida la pena de muerte, salvo lo que puedan disponer las leyes penales militares para tiempos de guerra.”

## Artículo 16

1. “Se garantiza la libertad ideológica, religiosa y de culto de los individuos y las comunidades sin más limitación, en sus manifestaciones, que la necesaria para el mantenimiento del orden público protegido por la ley.”
2. “Nadie podrá ser obligado a declarar sobre su ideología, religión o creencias.”
- 3.”Ninguna confesión tendrá carácter estatal. Los poderes públicos tendrán en cuenta las creencias religiosas de la sociedad española y mantendrán las consiguientes relaciones de cooperación con la Iglesia Católica y las demás confesiones.”

## Artículo 17

1. “Toda persona tiene derecho a la libertad y a la seguridad. Nadie puede ser privado de su libertad, sino con la observancia de lo establecido en este artículo y en los casos y en la forma prevista en la ley.”
2. “La detención preventiva no podrá durar más del tiempo estrictamente necesario para la realización de las averiguaciones tendentes al esclarecimiento de los hechos, y, en todo caso, en el plazo máximo de setenta y dos horas, el detenido deberá ser puesto en libertad o a disposición de la autoridad judicial.”

Otra parte normativa a destacar y es considerada muy relevante en el aspecto de la calidad de vida laboral es la que se recoge en el Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por lo que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, del cual se pueden destacar una serie de artículos;

TITUTLO I, de la relación individual de trabajo

CAPITULO I, Disposiciones Generales

SECCIÓN 2.ª Derechos y Libertades laborales básicos.

### Artículo 4. Derechos laborales.

1. “Los trabajadores tienen como derechos básicos, con el contenido y alcance que para cada uno de los mismos disponga su específica normativa, los de:
  - a) Trabajo y libre elección de profesión u oficio.
  - b) Libre sindicación.



- c) Negociación colectiva.
- d) Adopción de medidas de conflicto colectivo.
- e) Huelga.
- f) Reunión.
- g) Participación en la empresa.”

“2. En la relación de trabajo, los trabajadores tienen derecho:

- a) A la ocupación efectiva.
- b) A la promoción y formación profesional en el trabajo.
- c) A no ser discriminados para el empleo, o una vez empleados, por razones de sexo, estado civil, por la edad dentro de los límites marcados por esta Ley, raza, condición social, ideas religiosas o políticas, afiliación o no a un sindicato, así como por razón de lengua, dentro del Estado español.

Tampoco podrán ser discriminados por razón de disminuciones físicas, psíquicas y sensoriales, siempre que se hallasen en condiciones de aptitud para desempeñar el trabajo o empleo de que se trate.

- d) A su integridad física y a una adecuada política de seguridad e higiene.
- e) Al respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente a ofensas verbales o físicas de naturaleza sexual....etc”

#### Artículo 5. Deberes laborales.

“Los trabajadores tienen como deberes básicos:

- a) Cumplir con las obligaciones concretas de su puesto de trabajo, de conformidad a las reglas de la buena fe y diligencia.
- b) Observar las medidas de seguridad e higiene que se adopten.
- c) Cumplir las órdenes e instrucciones del empresario en el ejercicio regular de sus facultades directivas.
- d) No concurrir con la actividad de la empresa, en los términos fijados en esta Ley.
- e) Contribuir a la mejora de la productividad.

f) Cuantos se deriven, en su caso, de los respectivos contratos de trabajo.”

SECCIÓN 2.ª Derechos y Deberes derivados del contrato.

Artículo 17. No discriminación en las relaciones laborales

Artículo 18. Inviolabilidad de la persona del trabajador.

Artículo 19. Seguridad e higiene.

SECCIÓN 4.ª Salarios y Garantías Salariales

Artículo 27. Salario mínimo interprofesional.

“1. El Gobierno fijará, previa consulta con las organizaciones sindicales y asociaciones empresariales más representativas, anualmente, el salario mínimo interprofesional, teniendo en cuenta:

- a) El índice de precios al consumo.
- b) La productividad media nacional alcanzada.
- c) El incremento de la participación del trabajo en la renta nacional.
- d) La coyuntura económica general.

Igualmente se fijará una revisión semestral para el caso de que no se cumplan las previsiones sobre el índice de precios citado.

La revisión del salario mínimo interprofesional no afectará a la estructura ni a la cuantía de los salarios profesionales cuando éstos, en su conjunto y cómputo anual, fueran superiores a aquél.

2. El salario mínimo interprofesional, en su cuantía, es inembargable.”

Artículo 28. Igualdad de remuneración por razón de sexo.

“El empresario está obligado a pagar por la prestación de un trabajo de igual valor el mismo salario, tanto por salario base como por los complementos salariales, sin discriminación alguna por razón de sexo.”

Los anteriores artículos citados son para nombrar normativa básica y esencial en el mundo tanto laboral como no laboral pero esencial para la vida humana. Por lo que ya centrando la normativa en materia preventiva de riesgos asociados con el que se está desarrollando (estrés laboral) se nombrará como relevante la Ley 31/1995 de 8 de Noviembre, en la cual se cita normativa relacionada con el ámbito de aplicación, sobre política en materia de prevención, derechos y obligaciones tanto de trabajadores/as como de empresarios/as, servicios de prevención...etc.

Cabe destacar novedades importantes de dicha Ley como la orientación hacia la acción preventiva (seguridad y salud de los trabajadores), acciones concretas de información, formación, consulta y participación de los trabajadores, protagonismo de la empresa, colaboración/participación de las plantillas, el papel de la Administración como apoyo y asesoramiento, vigilancia y control del cumplimiento de la normativa y potestad sancionadora, y por último la integración de la prevención en el proceso productivo y en la organización de la empresa.

A donde se quiere llegar citando toda esta normativa relacionada con los conceptos tratados en el trabajo, es hacer saber que todos estos artículos influyen tanto en la calidad de vida laboral del individuo como en su bienestar físico y psicológico, todos y cada uno de ellos y muchos más que no han sido nombrados están directamente relacionados, y es por ello que afectan al trabajador tanto a nivel personal como profesional. Unas buenas condiciones de trabajo, un buen clima, un buen salario, una serie de derechos y por su puesto de obligaciones... van a ser el punto de partida que determinará de alguna manera si ese trabajador/a comenzará a desarrollar síntomas que le llevarán al estrés, por lo tanto es muy interesante que los pilares básicos del trabajo, como lo son los nombrados anteriormente, derechos esenciales para un trabajador/a sean puestos en marcha, y no solo por el beneficio de la empresa sino por el bienestar de las personas, ya que son el funcionamiento clave y el motor de las mismas, sin la fuerza de trabajo humano no cabría negocio alguno.

### 4.2.3- MINDFULNESS

El *Mindfulness* es una técnica milenaria rescatada de los budistas, por lo que el *Mindfulness* no es un descubrimiento moderno solo porque se esté comenzando a escuchar esta palabra desde hace poco, se habla de que el primer posible hombre que comenzó a practicar esta técnica pudo ser Siddharta Gautama (el Buda Shakyamuni), que fue el iniciador de una tradición religiosa y filosófica ampliamente extendida por todo el mundo (el budismo) y cuya piedra angular es, precisamente, la práctica de dicha técnica. Este budista se encargó de perfeccionarla y de que ahora tengamos constancia de lo que es y de poco a poco poder ir utilizándola en más y más campos.

Lo que nos ha llevado a la utilización de esta técnica ha sido la inquietud de dos grandes mundos que se han encontrado, y estos son el mundo de la ciencia, concretamente de la neurociencia, y del mundo de la meditación procedente de oriente. A lo que se refiere traducida al español es como Atención Plena, o Presencia Mental. Durante los últimos 30 años esta práctica está integrándose a la Medicina y Psicología de Occidente, por ello es estudiada científicamente, y por ello reconocida como una manera efectiva para reducir el estrés, aumentar la autoconciencia, reducir los síntomas físicos y psicológicos asociados al estrés y mejora del bienestar emocional. Aunque esta práctica comience a sonar desde hace pocos años relativamente, es una técnica de naturaleza muy antigua, más menos desde hace unos 2500 años, empleada fundamentalmente en las prácticas Budistas. Prácticamente lo que sucede es que habitualmente nuestra mente se encuentra andando sin orientación alguna, pasando de unas imágenes a otras, de unos pensamientos a otros, con lo que el *Mindfulness* es una capacidad humana universal y básica que pueden desarrollar todas las personas que se lo propongan, y que consiste en la posibilidad de ser conscientes de los contenidos de la mente momento a momento.

Para Jon KabatZinn, principal impulsor de la práctica, dice que:

*El Mindfulness o Atención Plena significa prestar atención de manera consciente a la experiencia del momento, presentar como interés, curiosidad y aceptación.*

Este autor conocido como un referente mundial, por haber introducido esta práctica dentro del modelo médico de occidente hace más de 30 años, fundó la Clínica de Reducción de Estrés en el Centro Médico de la Universidad de Massachusetts. Allí introdujo a los pacientes a la práctica de *Mindfulness* para el tratamiento de problemas físicos, y psicológicos, dolor crónico, y otros síntomas asociados al estrés.”

Para Jon Kabat-Zinn el *Mindfulness* es;

*Prestar atención de manera intencional al momento presente, sin juzgar.*

*Este tipo de atención nos permite aprender a relacionarnos de forma directa con aquello que está ocurriendo en nuestra vida, aquí y ahora, en el momento presente. Es una forma de tomar conciencia de nuestra realidad, dándonos la oportunidad de trabajar conscientemente con nuestro estrés, dolor, enfermedad, pérdida o con los desafíos de nuestra vida.*

*Queremos enseñar que la meditación no es dejar la mente en blanco, sino aprender a ver y a vivir con las cosas tal como son.*

Para Vicente M. Simón de la Universidad de Valencia, el *Mindfulness* es;

*En realidad, Mindfulness es, en sí misma, algo muy simple y familiar, algo que todo nosotros hemos experimentado en numerosas ocasiones de nuestra vida cotidiana. Cuando somos conscientes de lo que estamos haciendo, pensando o sintiendo, estamos practicando Mindfulness. Lo que sucede es que habitualmente nuestra mente se encuentra vagando sin orientación alguna, saltando de unas imágenes a otras, de unos a otros pensamientos. Mindfulness es una capacidad humana universal y básica, que consiste en la posibilidad de ser conscientes de los contenidos de la mente momento a momento. Es la práctica de la autoconciencia. El primer efecto de la práctica de Mindfulness es el desarrollo de la capacidad de concentración de la mente. El aumento de la concentración trae consigo la serenidad. Y el cultivo de la serenidad no conduce a un aumento de la comprensión de la realidad (tanto externa como interna) y nos aproxima a percibir la realidad tal como es.*

Muchas veces es más sencillo atender a los demás que a uno mismo, la mayoría de veces prestamos mucha más atención a los problemas de la gente que nos rodea que a los nuestros propios, tratarnos a nosotros mismos con cariño y consideración tal cual lo hacemos con el resto es mucho más complejo. Es por ello que la técnica de *Mindfulness* favorece a que este proceso de escuchar nuestro interior e intentar hallar la solución o la paz que no podemos encontrar con nosotros mismos sea más sencilla. El *Mindfulness* tal y como se ha dicho anteriormente se centra en el *ahora*, en el momento presente, olvidando lo que fue y lo que será.

La práctica de *Mindfulness* puede ser llevada a cabo por el tiempo del que se disponga, 5, 10, 15, 40 minutos.... También variará de la experiencia que se tenga en

el tema, siempre es bueno empezar con menos tiempo de duración e ir aumentándolo de manera progresiva conforme se adquieren mejores destrezas.

A continuación dejaré una práctica sencilla de *Mindfulness* con la que se puede iniciar y comenzar a introducirse en este mundo de la consciencia plena o atención consciente, elaborada por Dr. D. Vicente Simón de la Universidad de Valencia y Christopher K. Germer, PhD del Institute for Meditation and Psychotherapy (IMP), y consiste en:

*Este ejercicio sólo dura 5 minutos. ¡No puedes hacerlo mal!*

*Escoge un sitio tranquilo, siéntate cómodamente, cierra los ojos y nota lo que se siente al estar en tu cuerpo. Fíjate en las sensaciones del cuerpo, cómo van y cómo vienen, sin prestar atención a ninguna de ellas en particular. Si es una sensación agradable, percíbela y déjala ir. Si es desagradable, también la percibes y la dejas ir. ¿Quizá sientes calor en las manos, presión sobre el asiento, hormigueos en la frente? Observa estas sensaciones como una madre miraría a su bebé recién nacido, preguntándose qué es lo que siente. Observa lo que aparezca, una sensación tras otra. Tómate tiempo. Después de cinco minutos, abre los ojos lentamente.*

Está demostrado que la práctica del *Mindfulness* reduce la afección de estrés en las personas, y no es porque realizar esta práctica haga que desaparezca por completo este estresor, sino porque ayuda a enfrentar este de una manera diferente, la que hace que la persona progrese, sepa enfrentar los problemas de forma más razonada y se enfrente a las situaciones del día a día de una mejor forma.

Dicho de otra manera el *Mindfulness* nos ayuda a crecer, mejorar, cuidar de nosotros mismos y sobre todo de progresar en la vida como unas personas que afrontan las situaciones de una manera más consciente. Se puede decir que el *Mindfulness* está ahí para ayudarnos a tomar decisiones mucho más sabias en la vida.

Lo que se puede destacar de esta técnica es que los estudios en contextos de trabajo dicen que el aumento de la atención plena ayuda a soportar mayores presiones en el trabajo, sienta las bases entre compañeros, favorece la comunicación entre los mismos, estar en lo que hay que estar, sin dejar que la mente viaje en el tiempo. Además las personas que lo practican llegan a tener una mayor sensibilización sobre los demás y sobre el trabajo.

## 5- DIAGNOSTICO DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

Para poder hablar de calidad en el trabajo hay que hacer referencia a diversas variables que están ligadas directamente con dicho término. Estas son las que nos van a ayudar a llegar a una definición más completa y exacta. Concretamente de las que vamos a tratar se van a estructurar en diferentes materias, así como de aspecto político, social, laboral...

Comenzaremos por clasificar las variables que tienen que ver con la parte *laboral* de la persona, aquellas como, la organización del trabajo, relacionada con el nivel de supervisión que ejerce el trabajador en los demás y con la capacidad de trabajar en equipo, la siguiente sería todo aquello que contempla el entorno laboral, relacionado con las condiciones de trabajo que se tienen, si son más o menos favorables para el desempeño de las funciones del trabajar, tanto relacionado con la tarea como con la persona, si hay un buen clima entre compañeros, si hay retroalimentación de las tareas, si se otorga responsabilidades sobre los empleados...un aspecto relevante que incluye este campo también sería el de la seguridad en el trabajo, vinculado con el material preventivo, desarrollado por las empresas, tanto con el uso de Epis como en la materia formativa preventiva impartida. Por otro lado estaría el tema de la formación continua de los empleados, otra variable, la cual tiene que ver con la cantidad de formación continuada que aportan a sus empleados para renovar conceptos y enriquecer conocimientos, algo beneficioso y útil tanto para la empresa como para la persona, y por último añadir un punto muy relevante, el relacionado con la remuneración, algo muy motivante para todo trabajador, básicamente el motor por lo que se suele trabajar, para ver remunerados sus esfuerzos de forma monetaria.

La segunda variable tendría que ver con los aspecto relacionados con lo *político*, aquello que rodea a la persona en su entorno de trabajo relacionado con el tema más político, entre ellos se pueden nombrar, la negociación colectiva, emparentado con la justicia y opinión que tenga el trabajador/a sobre su convenio colectivo, sobre los artículos que los rigen y las diferentes demandas que acredite, relacionado con los derechos y deberes del empleado/a, y el asociacionismo, que tiene que ver con la relación del ocupado con la actividad sindical en su empresa y su opinión sobre la misma, esta dependerá si está afiliado a algún grupo sindical o no, si se tiene algún tipo de comité en la empresa...a menudo los empleados se afilian a estos grupos para sentirse más respaldados y apoyados lo cual les genera mucha más confianza en las empresas.

Y por último estaría el grupo relacionado con el aspecto *social*, el primero de ellos será la satisfacción en el trabajo, ligado con el grado de la calidad de vida del ocupado en su trabajo, nivel de felicidad con la que este desempeña sus laborales, si lo hace motivado o no, si le reporta recompensas gratificantes en cuanto al desarrollo de sus laborales, y además relacionado con su satisfacción también fuera del trabajo, en su ambiente familiar, de amistades... todo ello también influye.

Otro punto fuerte sería la conciliación de la vida laboral y la vida familiar, serían las posibilidades que el ocupado posee de compatibilizar su vida laboral y familiar, si el trabajo le proporciona tiempo para compatibilizar una cosa y la otra, ya que no todo en la vida es trabajar, la necesidad de relacionarse socialmente tanto con amistades como con familia, el cuidado de niños de un hogar, responsabilidades adicionales a las del trabajo, saber diferenciar el tiempo de trabajo y el tiempo libre o de familia en este caso, no tener que llevarse faena de más a casa, no tener que quedarse más horas de las estipuladas en el trabajo, ya que esto rompe totalmente la coyuntura social/familiar del empleado/a.

A lo que nos referimos al citar todas esta serie de variables es para tratar de explicar y hacer ver que todas ellas influyen e intervienen en el concepto de calidad de vida laboral, y que según el estado que ofrezcan cada una de estas, ya sea más favorable o menos para el trabajador, variará completamente esa calidad de vida laboral en ellos.

Todas ellas son muy influyentes e importantes, se podría decir que alguna más que otra, pero desde luego para poder tener un nivel óptimo de calidad de vida laboral bueno es necesario que una serie de variables troncales como lo son la satisfacción laboral, el entorno laboral, las relaciones laborales, la compensación económica, la seguridad e higiene y las actitudes y opiniones del trabajador/a frente a su trabajo condicionará notoriamente su estado, de esta manera las variables citadas tienen que mantener un considerable equilibrio para el bienestar del individuo/a.

Para completar dicho concepto se nombrarán tres definiciones por diferentes autores que parecen muy interesantes y especificativas;



La primera por García Sánchez en 1993 (Citado por Martínez & Cols., 2007) define el concepto de calidad de vida como

*La experiencia de bienestar derivada del equilibrio que percibe el individuo entre las demandas del medio, y los recursos de que dispone para afrontar dichas demandas.*

Por otra parte, la OIT (2006) define al trabajo como:

*El conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento para los individuos.*

Por último la definición dada por Blanch (2003),” el que define la calidad de vida laboral como el grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social experimentado por los individuos en su labor y en su entorno de trabajo, donde dicho bienestar abarca dos dimensiones:

*Objetiva: hace referencia con las condiciones de las labores a desarrollar (ambientales, técnicas, salariales, de estabilidad, de seguridad e higiene, de diseño de puesto, etc.).*

*Subjetiva: relacionada a las percepciones y valoraciones sobre las condiciones laborales, el estrés laboral, el ambiente social (relaciones con compañeros de trabajo).*

Estas dos dimensiones que nos explica Blanch, tratan de clarificar en su definición de la calidad de vida laboral que sus aspectos hacia la misma están como divididos, que los factores que afectan estaría clasificados en dos campos, que a la vez se relacionarían entre sí, uno más bien técnico y normativo, aquel que tiene que ver con la remuneración con la prevención la normativa aplicada... y otro más bien personal/social, aquel que tiene más que ver con las relaciones que mantenemos con los demás compañeros en el trabajo, con el ritmo de trabajo creado, y con los factores psicosociales que se pueden derivar de ello, pues estrés laboral... ambos formas su completa definición pero para el sería imprescindible el separar cada uno de ellos y dejar claro el campo que abarca.

## 5.1- DIAGNOSTICO DEL GRUPO PROFESIONAL MAS AFECTADO

Entrados ya en el tema a tratar, sería conveniente encaminarnos hacia el grupo profesional elegido como más afectado por el estresor tratado, pero no sin antes aclarar que el estrés laboral está muy relacionado con ambientes laborales no saludables, ambientes que no favorecen al desarrollo de los trabajadores/as y que les supone el desencadenante que les lleva a ser afectados por el estrés. En la siguiente foto se muestra el ranking de trabajos más afectados por el estrés laboral, desde arriba hasta abajo ordenados de más a menos afectados, las cifras indicadas a la derecha de la foto son el salario en dólares recibido por cada trabajo, recogidos en la Figura 3;

Figura 3:

*Calculadora del nivel de estrés*

Piloto de avión		103.390
Alto ejecutivo de empresa		102.750
Policía		58.630
Ejecutivo de relaciones públicas		55.680
Organizador de eventos		46.490
Bombero		45.970
Periodista		37.200
Locutor		29.010
Militar		27.936
Taxista		23.210

Los 10 trabajos más estresantes;

Fuente: CareerCast.com en periódico Expansión.

Recuperado de:

<http://estaticos.expansion.com/assets/multimedia/imagenes/2016/01/15/14528579778993.jpg>

Un dato que me pareció muy relevante y que a pesar del paso del tiempo sigue siendo totalmente cierto y exacto es que según un estudio de la Fundación Europea para la

Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo (1999) el 28% de los trabajadores europeos padece estrés:

- *“El 20% padece burnout (desgaste profesional).*
- *Más de la mitad de los 147 millones de trabajadores afirman que trabajan a altas velocidades y con plazos ajustados.*
- *Más de un tercio no puede ejercer ninguna influencia en la ordenación de sus tareas.*
- *Más de un cuarto no puede decidir sobre su ritmo de trabajo.*
- *Un 45% afirma realizar tareas monótonas.*
- *Para un 44% no hay posibilidad de rotación.”*

Es por ello que todo esto hace que en mayor o menor medida afecte a los trabajadores de una manera negativa llevándolos a padecer estrés, el principal causante de bajas laborales y el cual está cada vez más presente en dicho ámbito. Por ello es conveniente poner medidas para paliar y frenar este factor psicosocial, ya que es tan negativo para la persona como para el rendimiento de la empresa. En definitiva, cuanto mayor tiempo dure esta situación de estrés en la persona, mayor desgaste de su organismo va a padecer, y cuando se habla de organismo se incluye tanto los aspectos físicos como lo psicológicos.

Es por ello que el grupo profesional elegido como uno de los más afectado es el que ocupado el segundo lugar en el ranking de trabajos más estresantes, este es en el que va a centrar la investigación para posteriormente poder analizar las situaciones a las que se enfrentan, sus características y como poder paliarlas será el de los ejecutivos/as o altos cargos de las organizaciones. Este puesto desempeña unas labores específicas, muchas veces relacionadas con el mando, el cual comporta tener trabajadores a cargo, la toma de decisiones importantes para la empresa y la elaboración de una serie de tareas que se encomienden al mismo dependiendo de sus funciones asignadas. Las características que afectan a este perfil de trabajadores y les llevan a padecer estrés laboral se hacen llamar *estresores*, estos pueden ser a nivel de ambiente físico, relacionados con la tarea, de la organización, y el tema de los tiempos de descanso.

El perfil de los ejecutivos está caracterizado por tener que lidiar con otros ejecutivos, con los empleados, con el público y con los miembros del consejo, de ese modo parece que su vida laboral pende de un hilo: cuando la economía se derrumba, el

ejecutivo comienza a tener miedo. Además, este es uno de esos trabajos de los que es difícil desconectar. Los fines de semana están plagados de relaciones de interés, compromisos y el establecimiento o mantenimiento de importantes contactos. Con mucha frecuencia deben viajar y por obligación, por lo que pasan mucho tiempo lejos de la familia y los amigos. No tienen, por lo general, ninguna seguridad de conservar su puesto de trabajo.

La mayoría tienen dos cosas en común: la responsabilidad sobre la vida de los demás y unos horarios que no conocen límites ni regularidad, la vida gira en torno al trabajo, y esto es lo que ha cambiado. El poco tiempo libre que queda la gente lo invierte en todavía prepararse más para el trabajo por lo que ha pasado de ser tiempo de vida o tiempo libre a ser tiempo de ocio productivo, este último va dedicado a la preparación y perfeccionamiento en el mercado laboral. Para este tipo de perfil profesional existen diferentes tipos de estresores que van a afectar negativamente a su carrera tanto profesional como familiar, estas fuentes de estrés son las siguientes;

- Sucesos vitales y extraordinarios, estos son momentáneos, por lo que aparecen en momento como separaciones matrimoniales, despidos de trabajo...
- Sucesos diarios estresantes de pequeña intensidad, estos pueden tener efectos psicológicos y biológicos mucho más graves que incluso el fallecimiento de un familiar/amigo.
- Sucesos de tensión crónica mantenida, son aquellas situaciones que hacen padecer a la gente situaciones de estrés más o menos permanentes en el tiempo, (Ej. Le deterioro de una madre por tener a un hijo enfermo, el estar rodeado de un ambiente dañino en el trabajo...)

También podríamos añadir que los factores estresores tendrían una diferencia en cuanto a la afectación en la personas según el género. Es evidente que la mujer a lo largo de la vida ha tenido que desempeñar un papel muy importante en el ambiente familiar, por lo que siempre ha estado relegada a un segundo puesto en cuanto al ambiente laboral, con el tiempo este papel ha evolucionado, ya que la mujer ha sido incorporada como un mano de obra más para favorecer al sector laboral, pero esto en muchos caso no ha impedido que dejara de realizar las actividades familiares asignadas por la sociedad, es decir, la mujer en muchos de los caso sigue ocupando el papel de ama de casa (lo cual implica las tareas del hogar y el cuidado de hijos y familiares) y, además, su papel en el mundo laboral que le corresponda, por lo que se

tiene que remarcar que los factores estresores van a afectar en ellas de una manera más significativa ya que las cargas, la presión influye de una forma negativamente más destacable. Debido a esto hay que decir que superan más barreras para poder estar al mismo nivel que los hombres y que no solo eso, estar al mismo nivel, si no sentirse bien física y mentalmente.

Es por ello importante añadir el papel fundamental que ha cobrado el *Mindfulness* en estos últimos años, esta técnica también denominada como Atención/Conciencia Plena está muy de moda en grandes empresas y ya no sólo por el mero hecho de “estar de moda” tiene que resultar algo interesante, sino por lo más importante que son los beneficios y resultados que se están obteniendo tras aplicarla en los empleados como medida para tratar el estrés laboral. En concreto la ayuda que ha reportado en mujeres que estaban saturadas tanto en ambiente familiar y laboral.

A continuación vamos a desarrollar una serie de reflexiones sobre la aplicación práctica de estas técnicas y conceptos a una empresa concreta.

## 6- APLICACIÓN DEL MINDFULNESS EN LA EMPRESA GOOGLE

En esta parte de mi trabajo me propongo retomar los contenidos teóricos analizados sobre el *Mindfulness* para aplicarlos a la empresa Google.

En una sociedad demasiado cambiante, como la actual, en el ámbito empresarial han aumentado los índices de exigencia hacia los trabajadores y también con ello su incertidumbre, derivando en un problema de Salud Organizacional que es necesario reparar. *Los gastos generados directamente por la incidencia del estrés en sus empleados se estiman en 136.000 millones de Euros anuales solamente en la Unión Europea, lo que supone entre el 2,6 y el 3,8% del PIB comunitario, a los que hay que sumar los costes relacionados con un descenso de la productividad y creatividad.* La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA), (2016).

Es por ello que esta situación ha llevado a los empresarios de las más prestigiosas empresas a tomar medidas urgentes. Estas tienen como fin desarrollar e implantar hábitos empresariales que prevengan la aparición del estrés laboral, para que aumenten de esta manera el bienestar tanto físico como mental. Según Mario Galarreta (2016), de este modo, se convierten en un instrumento para liderar y saber manejar de una manera más efectiva y capaz cada puesto o función, desempeñada en las empresas. Así, Mario Galarreta (2016) afirma que los trabajadores que tienen más riesgo de padecer el estrés laboral, de esta manera, reforzarán sus habilidades para afrontar las cargas laborales y sobre todo mejorarán su capacidad mental hacia las exigencias.

En los últimos tiempos, El *Mindfulness*, se ha implantado como una de las mejores herramientas para tratar situaciones de estrés dentro de la empresa, de una manera más fácil y eficaz, desarrollando los recursos internos de los trabajadores, lo que hace que aumenten el propio "estado de presencia" del que lo practica. Con ello se llega a mejorar primero la capacidad para reconocer las situaciones complejas, y después tomar decisiones, pero sobre todo, tomar decisiones de una manera más consciente, no tan mecánica como cuando se está sufriendo stress.

El estudio de Mario Galarreta en Stanford (2010) y sus investigaciones neuro-científicas revela que:

*"(...) se llega a activar las zonas de nuestro cerebro que están asociadas con la activación de las emociones positivas (Cortex Prefrontal izquierdo) y también a la reducción de la actividad en zonas asociadas a emociones negativas (amígdala) que se producen durante la práctica de las milenarias técnicas de Mindfulness podemos obtener resultados que redunden en un alto beneficio para las organizaciones que implanten programas relacionados con la atención plena".*

Esta explicación es una evidencia científica que permite estimular a los trabajadores, no sólo para que desarrollen estos programas sino también para que traten de mejorar - a través de estas técnicas- sus habilidades y capacidades frente al trabajo de forma que eviten la aparición del estrés.

Son numerosos los ejemplos de empresas "Mindful" que ya se están beneficiándose del establecimiento de dichos programas, las más destacadas a Google, NASA, Nike, Apple, Intel, General Mills, MIT Unilever, BP, Shell, Cisco Systems, Ford, Westin Hotels, Astrazéneca, AOL o Procter and Gamble, entre otras muchas. Para este TFG he seleccionado analizar la empresa Google por su impacto mediático a nivel universal, se trata de estudiar como desarrolla la técnica del *Mindfulness* en sus empleados. Es una empresa que todos conocen, dedicada a la organización de la información en los medios de comunicación tecnológicos, también ofrecen diferentes servicios para usuarios y empresas, ellos definen su misión como:

*"La misión de Google es organizar la información del mundo y hacerla accesible y útil de forma universal.*

*En cuanto a su cultura, google afirma que Las personas son lo que realmente hacen de Google la empresa que es. Contratamos a personas inteligentes y con determinación, y antepone la capacidad para el trabajo a la experiencia. Aunque los Googlers compartimos nuestros objetivos y expectativas sobre la empresa, procedemos de diversos campos profesionales y entre todos hablamos decenas de idiomas, ya que representamos a la audiencia global para la que trabajamos. Y fuera del trabajo, los Googlers tenemos aficiones tan diversas como el ciclismo, la apicultura, el frisbee o el foxtrot.*

*También comenta que, Nos esforzamos por mantener esa cultura abierta que se suele dar en los inicios de una empresa, cuando todo el mundo contribuye de forma práctica y se siente cómodo al compartir ideas y opiniones. Los Googlers no dudan en plantear sus preguntas sobre cualquier asunto de la empresa directamente a Larry, a Sergey y a otros ejecutivos tanto en las reuniones de los viernes (TGIF) como por correo electrónico o en la cafetería. Nuestras oficinas y cafeterías están diseñadas para promover la interacción entre los Googlers y favorecer las conversaciones de trabajo y los juegos." Larry Page y Sergey Brin (2004)*

Los empleados de Google tienen elaborados como los 10 mandamientos, en este caso de su propia Biblia, en los cuales creen por encima de todo y sobre todo los cuales llevan a cabo de una manera necesaria, se denominan *Diez cosas que sabemos que son ciertas*, y son:

- *Piensa en el usuario y lo demás vendrá solo*
- *Es mejor hacer una sola cosa pero hacerla muy, muy bien*
- *Es mejor ser rápido que lento*
- *La democracia es una buena forma de gobierno para la Web*
- *Las respuestas deben llegar a cualquier lugar*
- *Se puede ganar dinero siendo honesto*
- *Siempre hay más información por descubrir*
- *La necesidad de información traspasa todas las fronteras*
- *No hay que llevar traje para ser formal*
- *Ser bueno no basta*

Al analizar, uno por uno, estos conceptos sorprende su simplicidad. Actualmente en el panorama empresarial, parece irreal que puedan existir pilares tan simples que sean capaces de sustentar a una empresa tan prestigiosa en el mundo, y con tantos empleados. Resulta difícil imaginar que se llegue a poder funcionar de una manera tan eficaz y beneficiosa, basándose en principios y valores que los modelos empresariales actuales no pueden ni llegar a comprender. Algo tan sencillo como "poder trabajar sin corbata o vestido", "ganar dinero llegando a ser honesto", "no engañando a la gente" "no abusar y sobrecargar a sus empleados de tareas poco o mal remuneradas"...y un largo etc.

Google, claramente, cuida de sus empleados y así lo refleja con las numerosas prácticas o "cursillos extra-laborales" que se dan en cada una de sus sedes, concretamente se va a desarrollar la práctica de la técnica del *Mindfulness* llevada a cabo en la sede de la empresa situada en Silicon Valley, San Francisco, al norte de California.

### **La experiencia del Prof. Galarreta en Google**

Mario Galarreta, es el encargado de impartir la meditación denominada *Mindfulness* en esta empresa, es uno de los neurocientíficos más prestigiosos de España, estudió medicina y posteriormente se especializó en neurología en una universidad española, más tarde se convirtió en un investigador de prestigio en la universidad de Stanford, y no solo le bastó con eso, sino que también ha sido director de cine, realizando varios cortos, películas y videos virales.

Este emérito investigador ha realizado numerosas investigaciones del cerebro humano para averiguar los entresijos que alberga este mismo. Fue el mundo del cine



el que le llevó a trabajar en Google como ayudante del departamento de producción de vídeos, y permaneció en ese puesto hasta que un día mediante una conferencia que escuchó del monje budista Vietnamita en el cuartel general de la "gran G" lo cambió todo referido al mundo de la meditación, se dio cuenta de a lo que se quería dedicar el resto de su vida, a la práctica del *Mindfulness*, del cual lleva inmerso ya tres años de experiencia. Actualmente se dedica a impartir estos cursos en la empresa Google a los empleados, pero concretamente a ingenieros y directivos, con la finalidad de que estos sean capaces de mejorar las situaciones de estrés y mejorar sus disposiciones como líderes de personas, y todo ello gracias a las técnicas impartidas por él.

Galarreta afirma que tras 20 años estudiando el cerebro humano, está convencido de que la meditación funciona, precisamente, por motivos científicos como:

*"Hace 15 o 20 años que se empezó a estudiar la meditación desde el punto de vista científico, y ahora sabemos qué está pasando hasta cierto grado en el cerebro. Es tan científico como el resto de las cosas que estudiamos en biomedicina. Galarreta" (2016)*

De hecho, Galarreta cree que:

*Es la vinculación existente entre la ciencia y la meditación lo que ha abierto las puertas de las grandes corporaciones a estas prácticas que, "van a ayudar a los neurocientíficos a entender mejor la mente humana. Se benefician mutuamente Galarreta (2016)*

Galarreta es en este curso donde descubrió lo que le motivaba de verdad en la vida, algo de lo que se siente orgulloso es de que el mundo de la ciencia ha validado estas prácticas tan empíricas como ciertas, como capaces de beneficiar al cerebro humano. Este es el punto en el que occidente y oriente se encuentran con algo que encaja, occidente desde el microscopio estudiando la ciencia del cerebro, y oriente aportando la práctica de la meditación, donde evolucionan el conocimiento a través de la introspección, dos maneras distintas de enfocar el mismo problema.

Entrena diariamente a ingenieros y ejecutivos en la sede de Google de la que hemos hablado anteriormente, se trata de prácticas de unos 40 min diarios aproximadamente, donde la empatía, la inteligencia emocional y el *Mindfulness* son las claves que tratan. Hay unos recursos por parte de Google, los cuales son destinados a financiar los cursos con los que se entrena diariamente a estos empleados. Recursos tan sencillos como los que puede invertir una empresa normal en crear un gimnasio, una zona de juegos como futbolines, villares...etc

## Y, ¿por qué Google hace esto?:

Google cada año saca una lista de cursos donde apuntarse, ningún curso es obligatorio, los empleados son los que eligen a cuál de ellos asistir, el curso del que estamos hablando es el más demandado de esta empresa, se llama “Busca en tu interior”, hay incluso lista de espera de más de tres meses para poder lograr entrar.

Los beneficios son múltiples, pero el más relevante y con el que nos quedamos es que mejora su capacidad y salud personal, aprender como clamar tu mente a demanda ante situaciones de incertidumbre o ansiedad. Tener la claridad necesaria para ver lo que está pasando y decir lo que hay que decir, o sea actuar como se debe en cada momento y es por ello que Galarreta habla de que se desarrolla una “skill” (habilidad en inglés), y esto es gracias a la meditación que les reporta el *Mindfulness*. También ayuda a desarrollar capacidades cognitivas, así como si haces ejercicio cada día podrás correr más y más, pues con la práctica de esta técnica lo mismo, podrás desarrollar mayor capacidad de atención, de concentración, mayor creatividad.

El centro del programa es *Mindfulness* es para desarrollar inteligencia emocional, tratan como ser capaces de relacionarse con tus propias emociones tanto positivas como negativas, la esencia de tu persona con la empatía para lograr saber relacionarse con los demás, ser un buen líder deriva de aquí, ellos les realizan una serie de ejercicios para tratar esto.

Los empleados de Google que han recibido este programa de meditación llegan a decir que pueden mejorar su vida gracias a esto, que durante la práctica notan la mejoría minuto a minuto.

Mario Galarreta resalta que “*es sorprendentemente gratificante ver que los empleados con los que trata mejoran día a día y ver con la concentración que entran a sus cursos*”, ya que eso les hace mejorar en muchos aspectos pero sobre todo en la interacción con los demás empleados, lo que luego les ayuda en su rutina laboral. Habla de que quien practica mucho el *Mindfulness* y es capaz de progresar en esta técnica puede llegar a utilizar la intuición como un “skill” superior al de la respuesta consciente de la que hablábamos anteriormente, el cerebro es muy inteligente si lo entrenas de una buena manera, por lo que puede extraer muchos beneficios que te pueden llegar a ayudar en tu día a día tanto laboral como social. La intuición te ayuda a anticiparte a las cosas y ser capaz de saber reaccionar con anterioridad a las cosas, por supuesto siendo consciente de ello.

La práctica que emplea Mario Galarreta en sus empleados consiste en estar sentado de una forma en la que sientas que estas cómodo/a contigo mismo/a, que no note ninguna parte del cuerpo derivada de la postura en la que estas, a partir de ahí tienes que relajarte y dejarte llevar por la respiración, centrar la atención en la respiración, y dejar las preocupaciones a un lado, estar pendientes del momento, del “ahora”, y no reconocer el “yo” sino la conciencia plena. Hay que intentar conectar con uno mismo. Solo hay que estar, dejar ir las emociones. El problema deriva en que la mayor parte del tiempo creemos que estamos haciendo algo pero eso no es así porque estamos en mil cosas que no nos dejan centrar nuestra atención en una sola.

El centrarse en cómo respiramos ayuda a evadirse de lo demás y nos guía sobre cómo estamos consiguiendo llevar a cabo la práctica. Asegura de que gracias a esto siente que tiene mucho más control sobre las cosas, y que sobre todo ha aprendido a valorar cosas que antes ni se le parecían, apreciar lo que pasa en el “ahora”, tanto bueno como malo. Hay un control intencionado porque eso te lo da la experiencia del practicar. *“Meditar emplea pocos minutos y sin embargo aporta muchos más beneficios de los que nos pensamos”.*

Más allá de la práctica de la cual se habla, Galarreta dice que algo muy importante es lograr desprenderse del “yo” interno, esa voz de nuestra cabeza que nos habla continuamente, que pensamos que es otro yo interno, hay que ser capaces de abrir los ojos y de saber que lo que experimentamos es una ilusión, que es lo que nuestro cerebro construye a través de una realidad pasada la cual reconstruye y amolde de diferente manera, que es una construcción del cerebro de los datos que recibe de la realidad, la cual esta distorsionada. El “yo” perjudica a la personas y hay prácticas que a una mayor escala ayuda a romper esa unidad del yo y que ayuda a muchas enfermedades. Ya que no todo es lo que parece, el cerebro construye esa realidad como una defensa. La mente puede dar mucho placer y puede ser tu mejor aliado pero lo mismo al contrario, te puede jugar muy malas pasadas, puede ser un mal compañero, te puede llevar incluso al delirio, al suicidio.

Desafiar al “Status Quo” para progresar, para salir de lo marcado por la sociedad, eso es el *Mindfulness*, evolucionar a un nivel mejor, de bienestar, pero sobre todo de romper barreras con otro tipo de “tratamientos” que no tienen que ver con la medicación para aliviar algún dolor, o las pastillas tranquilizadoras que recetan a miles de personas que padecen estrés...todo esto lo único que hace es ocultar o pausar de una manera determinada lo que te sucede, sin embargo con la práctica del

*Mindfulness* se evoluciona, mejoras el día a día y aprendes a ser consciente de las cosas, lo cual es esencial para superar la barrera.

Galarreta ve el *Mindfulness* como un medio para seguir estudiando el cerebro.

El miedo es una limitación que tenemos en la cabeza, y es por ello que hay que ser capaces de superarlo y vencerlo para poder progresar.

## **6.1- RESULTADOS Y CONSECUENCIAS DE LA UTILIZACIÓN DE LA TECNICA**

En este apartado claramente expuesto en su título hablaremos de algunos de los beneficios que nos reporta la utilización del *Mindfulness* en trastornos de ansiedad y estrés, primeramente pondremos el foco de atención en los beneficios que reporta dicha técnica en la empresa que hemos tratado anteriormente, ya que hemos realizado un análisis de la misma, por lo que resulta interesante poder explicarlos para dar a conocerlos de la mano de las personas que han impartido los cursos de Galarreta.

Cabe destacar que cualquier tipo de práctica o ejercicio que integremos en nuestro día a día mantendrá sano nuestro cuerpo y mente.

Para comenzar la explicación de los diferentes beneficios en Google dividiremos las ventajas en dos tipos, unas relacionadas con la competitividad de las empresas, y otras personales en los trabajadores.

Las primeras serían las ventajas competitivas hacia el beneficio de las empresas, las que se pueden observar tras la aplicación del *Mindfulness* son las siguientes: La integración de esta técnica en las empresas alimenta un liderazgo y modelo laboral basado en la auto-escucha, la empatía y la observación y de esta manera las empresas serán más capaces de afrontar los desafíos laborales y políticas cambiantes de una manera mucho más calmada, dialogada y sobre todo basada en el aprendizaje colectivo.

Algo muy importante para los empresarios es que esta técnica está claramente probada en la empresa Google, en la cual se han disminuido los accidentes laborales, el absentismo, los conflictos en el trabajo y sobre todo la fuga de talento, algo que es esencial.

Como resultados enumerados que se pueden destacar además de los nombrados son: el aumento de la capacidad de concentración de los trabajadores, la disminución de los índices de estrés y ansiedad (la base principal por la que se aplica esta técnica), la

mejora de la resiliencia o capacidad para enfrentarse de una manera más eficaz a las demandas desmesuradas del entorno, (resiliencia es saber reponerse a los golpes duros de la vida, a situaciones malas, a problemas... es recuperarse de una manera en la que se hace frente a ello, sobreponerse a ello de forma activa, ya que la resiliencia reporta felicidad y esto es muy importante en este proceso), y por último decir que disminuye la tendencia a la depresión (lo cual quiere decir que reducen los índices que nos hacen ser afectados por los factores estresores, al reducirlos somos más fuertes frente a ellos y es por ello que no nos afectan de la misma manera, sabemos cómo manejarlos ya que gracias a la técnica se adquieren unas habilidades que ayudan a ello) y esto es una causa considerable de baja laboral la cual se va a reducir, también un aspecto importante lo son el aumento de la capacidad de poner el foco en lo importante y no dejarse llevar por los malos ambientes, el incremento de los niveles de productividad, creatividad e innovación, que tiene que ver con la “no fuga de talento”, la claridad mental, que conlleva una mejora en la capacidad de tomar decisiones y la mayor visión estratégica y sobre todo nos reportará una mayor flexibilidad ante el cambio, lo cual nos ayudará a manejarnos a la perfección en ambientes de mayor incertidumbre.

Fuera de Galarreta se pueden encontrar otros autores que han llevado esta práctica a otras empresas, como John Kabat-Zinn, del cual ya hemos hablado en el apartado de la explicación de qué era esta técnica, para este relevante autor algunos de los beneficios que se pueden obtener son:

*Disminución de los niveles de ansiedad y estrés, el aumento de la capacidad de enfrentarse a situaciones estresantes, la estabilidad de las funciones cardíaca y respiratoria, el aumento de la capacidad de concentración y de la memoria, el aumento de la eficiencia en la capacidad de aprendizaje, el Incremento de la habilidad para relajarse. La sintonización armónica de la mente y el cuerpo, aumento de la disposición del organismo a curarse a sí mismo, el aumento de la capacidad de reflexión, Incremento de la capacidad creativa, el Aumento considerable de la capacidad de visualización interna la disminución de la tensión arterial el aumento de la facilidad de pensar en positivo, el aumento de la confianza en sí mismo, la mejora en la circulación sanguínea, la normalización de la respiración, las modificaciones electroencefalográficas de ondas Beta a ondas Alfa, el aumento de la oxigenación cerebral, el aumento de la recuperación física y mental, el ensanchamiento del campo de conciencia, y por último la mejora en la calidad del sueño.*

Esta visión de beneficios del autor John Kabat-Zinn claramente son desde un aspecto más clínico, pero todos ellos influye de igual modo en los beneficios tratados con Galarreta en las empresas, ya que esta es la visión más teórica.

A lo que se quiere llegar es que gracias a la práctica del *Mindfulness* se crea una mejor oxigenación cerebral lo que nos va a aportar una mayor claridad y visibilidad hacia las situaciones de incertidumbre, ya que el cerebro sufre menos y las cosas se ven más claras. De esta manera se puede conseguir enfocar más positivamente y saber resolver con un mayor éxito.

Lo que el *Mindfulness* pretende es que el poco tiempo que tenemos en nuestras ajetreadas vidas podamos invertir un tercio del mismo en practicar esta técnica, porque tal y como se han indicado en los diferentes beneficios ayuda de una gran manera a las personas tanto en la vida laboral como en la profesional. Por ello es bueno saber que invertir en esta práctica es apostar por calidad de vida al completo.

## 7- ¿TIENEN ACCESO LAS EMPRESAS A ESTOS PROGRAMAS DE MINDFULNESS?

Poder encontrar gente, asociaciones, cursos... que se dedican a la impartición de dicha técnica actualmente es tarea sencilla, ya que el *Mindfulness* ha resurgido en estos últimos años con una gran fuerza como terapia de ayuda hacia personas con estrés derivado de sus empleos, ahora bien yo pienso que el acceso a esta técnica depende más del interés de los empresarios en saber de ellas y querer utilizarlas en sus empresas.

Está claro que como todas las novedades los precios de los cursos de *Mindfulness* son algo elevados, sobre todo si se trata de gente experta y reconocida en este mundo, pero no por ello se tiene que descartar esta alternativa de desintoxicación en las empresas. Hay tutores que imparten esta técnica de muchos niveles y precios variados, está claro que si se decide impartir dichos cursos hay que estar de la mano de profesionales.

En España hay mucha gente dedicada a la impartición de dichos cursos, como: La universidad Complutense de Madrid, con un programa llamado "Reducción del Estrés basado en *Mindfulness*", impartidos por, Agustín Moñivas Lázaro, Gustavo G. Diex y Ana Arrabé, basado en 1 sesión de orientación, 8 sesiones de 2 horas y 30 minutos (un día a la semana), siendo la sesión 1 y 8 de 3 horas. 1 sesión intensiva (en fin de semana) de 6 horas y tutorización continua durante todo el proceso. Con un total 31 horas presenciales, con un precio por persona de 200€, estos precios son orientados a personas en particular, pero hablan de precios especiales para impartir en empresas.

Otra que se podría nombrar sería la sociedad de *Mindfulness* y Salud, la cual imparte cursos de MBSR (Mindfulness based Stress reduction), curso que consiste en el Programa del Dr. Jon Kabat-Zinn del Centro Médico de la Universidad de Massachusetts, de Reducción de Estrés basado en *Mindfulness* enseña la habilidad de cultivar niveles de atención y compasión más profundos, nos invita a responsabilizarnos más por el cuidado de nuestra salud y bienestar, y contribuir a la reducción del estrés físico y mental asociado a estados de desequilibrio, sufrimiento y enfermedad.

Es por ello que se podrían destacar los cursos que imparte en las empresas M. Chaskalson, autor del libro "The mindful workplace: developing resilient individuals and resonant organizations with MBSR" y miembro de la Orden Budista Triratna. Posee elementos del Programa de Reducción de Estrés basado en *Mindfulness* (MBSR), creado por Dr. J.K. Zinn, el programa de este se centra en un programa de 8 sesiones, basado la práctica de la atención plena y la compasión, tanto a los trabajadores y

líderes de organizaciones, técnicas y herramientas que permiten aprender escuchar con más atención, comunicarse con mayor claridad, controlar el estrés (disminuir el burnout y aumentar la resiliencia emocional) y fomentar relaciones sólidas y creativas.

Todos estos cursos están al alcance de todas aquellas empresas que quieran destinar unos fondos anuales a estos programas para el beneficio tanto de empresas como de sus empleados, no son cursos excesivamente caros, en torno a una plantilla de unos 200 personas dentro de las empresas se puede estar hablando de un precio variable entre 4000€ y 8000€ anuales, y este es un dinero que sí pueden recolectar anualmente si quieren un buen rendimiento de sus empleados, porque cuando una persona es feliz en su trabajo rinde mucho mejor, y esto está comprobado.

Ya que lo que está claro es que el *Mindfulness* ayuda a construir organizaciones mucho más saludables, donde todo el mundo colabora, coopera y trabaja con sinergia, lo cual hace que los resultados sean mucho más positivos para todos.



## 8- VALORACIÓN PERSONAL

Después de la elaboración de este trabajo me planteo muchas preguntas sobre la aplicación del *Mindfulness* en las empresas... ¿estarán dispuestas las empresas españolas a dejar atrás sus clásicas jerarquías y aplicar el *Mindfulness* para orientar sus organigramas a una estructura más horizontal y colaborativa? ¿Estarán dispuestas las empresas a distribuir una serie de beneficios para la implantación de dicha prácticas? Son inquietudes que me quedan y que creo que todavía quedan unos años para que yo pueda contestarlas de manera certera.

El análisis e investigación de este trabajo me ha ayudado a comprender muchas cosas, entre ellas aspectos más técnicos como el proceso de afectación del estrés laboral en las personas, así como sus fases y consecuencias, el concepto de bienestar físico y psicosocial... pero sobre todo me ha aportado mucha información acerca de un mundo que me inquietaba: la utilización de la técnica del *Mindfulness* en las empresas.

Antes pensaba que esta técnica era algo novedoso y útil para la personas, pero no sabía del todo porqué. El profesor Daniel Pinazo de la Universidad Jaume I de Castellón fue el que nos comenzó a hablar en clase de Psicología del trabajo sobre esta técnica y con él realizamos una pequeña práctica de 1 hora y media en clase, sin duda, este fue el punto de partida gracias al que comencé a interesarme por este mundo de la meditación en las organizaciones.

Una mirada superficial sobre el *Mindfulness* entendería que solo es lo que todos creen: cerrar los ojos y meditar. Esta no es la realidad, es mucho más compleja. El *Mindfulness* me ha ayudado a creer que los problemas no solo se pueden solucionar con una receta médica. Hay alternativas saludables y naturales como el *Mindfulness*. Basado en la meditación centrada en la atención plena de la persona, en el ahora. Se trata de poner el foco de atención en lo verdaderamente importante de la vida, intentando evadirse del exterior y saber enfocar sus problemas de una forma más consciente y clara. La prioridad es manejar situaciones de incertidumbre y solucionarlas con éxito, sin la necesidad de alterarse y pasarlo mal, siendo consciente de nuestras respuestas y no contestar a los problemas de manera mecánica.

Es por ello que el *Mindfulness* aporta creatividad en las personas, mayor capacidad de concentración, creencia en uno mismo, y las propias capacidades...

De esta realidad deben ser conscientes tanto los empresarios como la sociedad en general. Las organizaciones sometidas al estrés con una estructura jerárquica coercitiva no son organizaciones saludables que “creen” en sus empleados, que “confían” en ellos y que además, se “interesan” por su bienestar tanto físico como mental, dentro y fuera de ella.

A pesar de todo esto yo he aprendido los beneficios del *Mindfulness* pero tengo una pequeña gran duda, ¿Cuánta gente sigue sin saber que es esta técnica y como puede beneficiar a las personas en las empresas?

## 9- BIBLIOGRAFIA

Kabat-Zinn, J. (2010). *Mindfulness en la vida cotidiana*. Barcelona: Paidós.

Simón, V. (2011). *Aprender a practicar Mindfulness*. Barcelona: Sello Editorial.

Miró, M. T. y Simón, V. (2012). *Mindfulness en la práctica clínica*. Bilbao: Desclée de Brouwer

Galarreta, M. (2016), *Meditación en Google*. Recuperado de: [http://www.eldiario.es/hojaderouter/nexo/meditacion-Google-Mario\\_Galarreta-mindfulness\\_6\\_473562665.html](http://www.eldiario.es/hojaderouter/nexo/meditacion-Google-Mario_Galarreta-mindfulness_6_473562665.html)

Allen, M., Dietz, M., Blair, K. S., van Beek, M., Rees, G., Vestergaard-Poulsen, P., Lutz, A., & Roepstorff, A. 2012. Cognitive-affective neural plasticity following active-controlled mindfulness intervention. *The Journal of Neuroscience*.

Porges, S. W. (2003b). The Polyvagal Theory: phylogenetic contributions to social behavior. *Physiology & Behavior*.

Sola, A. Agosto del 2014, *La imparable evolución del Mindfulness en la empresa*.

García, D. (2016) *Mindfulness; beneficios para las empresas*.

Serrano, M. J. (2013), *Responsabilidad, malos horarios y riesgos*, El Confidencial.

Ferrer, J. (2016), *Mindfulness, empresas y organizaciones*, Terapia de Choque, Barcelona.

Catalan, A. (2013), *Mindfulness para el manejo de la ansiedad y el estrés*, Madrid.

Miró, M. T. y Simón, V. (2012). *Mindfulness en la práctica clínica*. Bilbao: Desclée de Brouwer.

Simón, V. (2011). *Aprender a practicar Mindfulness*. Barcelona: Sello Editorial.

CareerCast.com en periódico Expansión. (2016). Recuperado de: <http://estaticos.expansion.com/assets/multimedia/imagenes/2016/01/15/14528579778993.jpg>

Simón, V. y Germer, C. K. PhD del Institute for Meditation and Psychotherapy (IMP) (2015). *Aprendiendo a Entender el Mindfulness*, Valnevia.

Cooper, C. L. y Payne, R. (1978), "Stress at Work". Recuperado de: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol4\\_2/a06.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol4_2/a06.pdf)

Hans Selye, "The Stress of Life" (2001). Recuperado de:  
[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol4\\_2/a06.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol4_2/a06.pdf)

Querol, M. (2000), El estrés en los ejecutivos. Publicación académica en los negocios, MBA, *International business*.

Sof, Arturo (1990). *Psicología Industrial y Organizacional*. Edit.Biblioteca de Psicología.

Stonner, J y Freeman, R. (1994). Administración.

Atalaya, M. (1999). Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de Psicología*. UNMSM.

Chaskalson.M, (2012), "The Mindful workplace: developing resilient individuals and resonant organizations with MBSR" .

Ley de la Constitución Española (1978), Capítulo II, Sección I. España.

Ley de la Constitución Española (1978), Capítulo I, Sección II. España.

Ley de la Constitución Española (1978), Capítulo I, Sección IV. España.

Baer, R. A. (2006). *Mindfulness-Based Treatment Approaches: Clinician's Guide to Evidence Base and Applications*. Academic Press, London.

Baer, R. A. (2010). *Assessing Mindfulness and Acceptance: Illuminating the Theory and Practice of Change*. New Harbinger Publications, Oakland, CA.

Brach, T. (2003). *Radical Acceptance*. Bantam Books, New York.

Simon, R. (2007). The Top Ten. *Psychotherapy Networker*, March/April.

Simón, V. M. (2007). La deuda emocional. *Psicothema*, 15: 2. 328-334.