



# LA “MINDFULNESS” Y SU RELACIÓN CON EL ESTRÉS LABORAL

**Alumna:** Rosa María Pallarés Llanos

**Tutor:** Antonio Grandío Botella

*Relaciones laborales y recursos humanos*

Curso Académico 2015/2016



# Índice

Summary .....	5
1. Introducción .....	11
2. Metodología .....	18
3. Resultados.....	20
4. Discusión y conclusiones .....	30
5. Bibliografía.....	34
Anexo	



## Summary

Mindfulness construct means full awareness and attention either in academia or applied sciences. The term is originated in different Buddhist doctrines and is tied together with perceptual awareness of the mind which is characterized by state of serenity, is not evolutionary and is kept for a certain fraction of time (Shonin et al., 2014b).

There is not an entire agreement in psychological and medical literature regarding the definition of mindfulness. However, an agreement exists to define the main characteristics of mindfulness (Van Gordon, 2014):

- 1) Is mainly focussed at the present moment.
- 2) Could be and must be performed in daily life activities and not only while meditation is occurring.
- 3) Is improved using footholds in meditation, i.e. the breathing.
- 4) Practice requires a conscious effort.
- 5) Is focussed in observation of the sensory and cognitive-affective processing.

Two concepts are related with mindfulness which are awareness and attention. **Awareness** would be the capability of perceiving, feeling, becoming aware of the events, things, ideas, emotions and sensory experiences. On the other hand, **attention** would be the process that lead the consciousness to the cited phenomena, since a person could be conscious of different stimuli without having an exact spotlight.

Mindlessness is limited awareness and attention and is opposed to mindfulness. The main characteristics are relied on interventions that are influenced by previous actions and also, the person is not opened to interesting and unexpected aspects of reality (Brown and Ryan, 2003).

The study of the practice of mindfulness is very recent and more limited in working environments (Reb at al., 2014). Some authors (Dane, 2011; Glomb et al., 2011) argue that there is less investigation of the interpersonal aspects of mindfulness. This fact reduces the comprehension of the effects of mindfulness and how promotes a positive change in the working place.

The psychological trend more similar to the conception of the human person that includes mindfulness is the humanist, which surprisingly has had more success in the applied field than in academia. The majority of psychological constructs that are trendy in industrial and organizational psychology, like self-realization, elation, satisfaction, psychological well-being and empathy, have their origin in authors like Victor Frankel, Carl Rogers, Rollo May, Charlotte Buhler, etc.. Their works were essential in the

transition from a Taylorist mentality, which is focussed in the production and try to adjust the worker to the requirements of each position in the factory, to a conception named as “person-centred”.

In the 60s the *Industrial Humanism* movement overcame the Taylorism which is centred on the study of the human needs and the happiness (Scott, 1967), both have to be related with job performance and business productivity. However, the market economy has evolved by the impetus of the economic neoliberalism, which has become known in all the cultural and social areas. The most important expression is the conversion of the “workplace” and “security” definitions.

*Human capital* is the expression of an emergent neoliberal condition, in which the workers do not see themselves like holders (curriculum vitae, strengths, etc.), however, they see themselves like consumers (of skills, knowledge and assets).

As a consequence of the last transformations, the classical conviction has been modified by the emergence of a personal safety which is ensured by an employment contract in the workplace, up to self-fulfilment is reached by the worker. So, self-fulfilment is not anymore a superior personal stage. However, it is the main condition to get a workplace, a good job performance and to develop the necessary skills in order to do it.

The positive psychology has taken care of the study of this changeable perspective. The main fact is the relationship between the professional successes with the personal satisfaction reaching the happiness when the worker is successful. Nevertheless, positive psychology has questioned this relationship and has concluded that happiness are reached before the worker succeed (Boehm and Lyubomirsky, 2008).

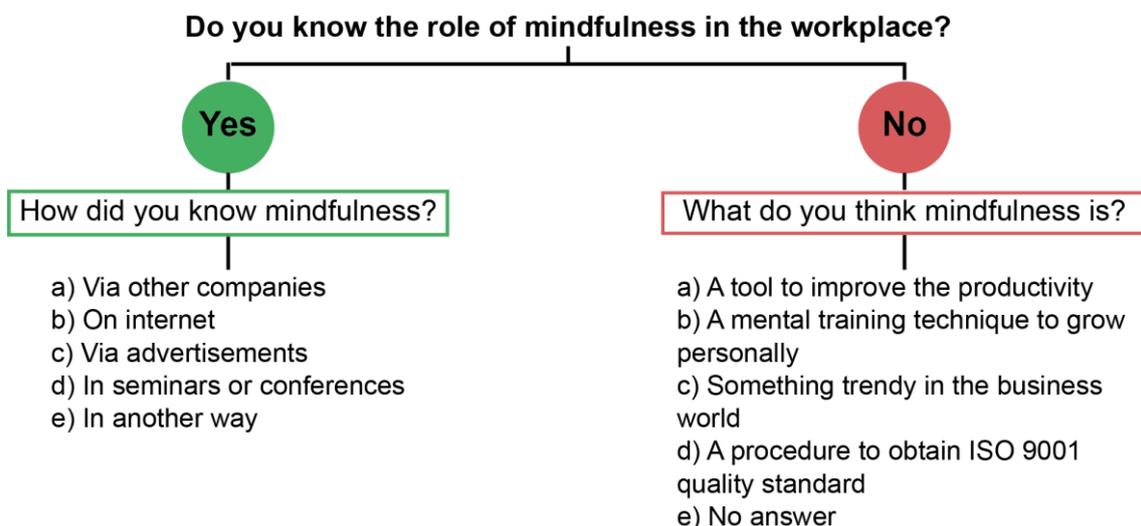
Studies confirm that happiness plays an important role in the workplace and workers are more productive, more corporate spirit, less emotional exhaustion, etc. if they are happier. However, happiness is not innate, but can be trained to reach an optimal level of performance and personal development (Seligman 2011).

Psychological Capital has been consolidated in the occupational field of the human resources which is not only focussed in who you are as well as in what you can become yourself (Luthans et al. 2007). Related with this last concept, mindfulness appears as an intervention technique in the field of positive psychology in the second National congress of positive psychology celebrated in Oropesa (Spain). The author confirms that is difficult to distinguish between techniques, programs and theoretical principles. Those techniques have become relevant in the evolution of the cognitive therapies to third generation therapies where mindfulness is important and has a high cognitive concept.

One of the most important causes that do not allow to have physical and mental health is the stress, specially, when stress deprive people to have mental health in their like or in the workplace. In the last case, stress is named work stress.

Stress has two components: results evaluation and how to deal with the situation (Lazarus, 2007). The evaluation involves a process where the worker interprets a threatening the situation for himself. If the worker does not know how to overcome the situation coping mechanism will be adopted to protect himself. If the situation is kept for a long time sings like burnout, emotional exhaustion and moods disorder (Lazarus and Folkman, 1984). Furthermore, the work environment will also affect the work stress and nowadays, investigators are also including the work environment to their studies.

The aim of the present work is to perform a review about the application of mindfulness in the work environment and to assess the effectiveness, reliability and validity of the mindfulness-based interventions (MBI), specifically, the one involving work stress. In other words, a pragmatic position is adopted in the study of new techniques to overcome daily situations in the work environment which can trigger stress. Finally, a survey is performed to the companies of the province of Castellón (see figure 1) in order to know whether they know mindfulness, how do they knew it or what do they think mindfulness is. This work-field will allow us to know whether mindfulness is a common technique applied in the companies of Castellon or if more information has to be given to the companies in congress, talks, conferences, etc.



**Figure 1.** Survey conducted on mindfulness to companies of the Province of Castellón.

Work stress is pointed as the epidemic of the XXI century by organism like the International Labour Organization (ILO) and the World Health Organization (WHO). Stress affects the work performance and can produce absenteeism and work leave.

Moreover, stress can originate another mental illness like depression, different phobias and even cardiovascular illness. Nowadays, new jobs require less physical skills and more cognitive skills, organizational skills and emotional-relational skills which are potential outbreaks of psychosocial risks. In our country, the most extensive work has been the study of the socio-economic costs of the psychosocial risks, where the cause of time off work due to a mental illness can be broken down in 60% due to anxiety, 18% due to stress and 10% due to depression. The work field performed shows that a third of the companies have therapies to reduce work stress and the more applied therapies to prevent the psychosocial risks are the reorganization of the work and the confidential advice.

Some of the consequences of stress in the organizations are (Martinez-Losa y Sarrate, 2014):

Absenteeism: related with motivation factors with a high cost impact.

Presentism: sick workers that go to work in fear to lose their job.

Work-related injuries: stress reduces the attention and speed up the fatigue causing the loss of attention.

Loss of emotional control: relevant in the relationship between the manager and the subordinate.

Opportunity cost: stress limits the way of thinking in improvements.

Work stress can adopt different ways of manifest like burnout, mobbing or workplace harassment. However, the interest for the more emotional aspects related with the stress has increased in the last years (Merino et al. 2006). One of the more interesting emotional aspects is the irritation and its relation with work stress. In the German language the meaning of irritation is wider than in Spanish and is referred to a personal uncertainty in the workplace and involves insecurity, discomfort and an increase of the alertness. The extended irritation could prompt in a state of exhaustion having a negative impact in the social relationships and generating rejection and avoidance from the colleagues. Two aspects are involved in the study of the irritation: the rumination which is also called “cognitive irritation”, known as the trend to think in the same thoughts again and again without external claims. The second aspect is the irritability also called “emotional irritation” which is the respond to something with anger due to the loss of incentives to get an important purpose.

In all the causes of stress, mindfulness training could be applied. The training will improve the engagement of the workers in the organization and moreover, will also bring

personal benefits to the worker. Based on Gallup report (2015), the management policy of Humans Resources should include the next proceedings:

- a) Engagement and strengths should be included in the organization plan.
- b) Helping the employees to find out their strengths.
- c) Joining the strengths with the objectives of the organization
- d) Incorporating the engagement language and the strengths day by day.
- e) Meeting should be used to enhance the knowledge of the strength model.
- f) Creating an expert strengths group that helps anyone in the organization.

The most famous intervention programme based on mindfulness is the programme “Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR)” (Kabat-Zinn, 1994; 2013). The programme includes basic exercises of full attention, like body awareness, breathing and different positions of hatha yoga. This programme has shown their benefits in the reduction of stress, insomnia, the depression and enhancing the mood and the quality of life (Carlson and Garland, 2005; Lengacher et al., 2009; Saphiro et al., 2003).

The MBSR has been a source of inspiration to design more specific intervention programmes. One important aspect in the application of the programmes is the evaluation via reliable and valid tools. The most used technique is the “Mindful Attention Awareness Scale (MAAS)” (Brown and Ryan, 2003). MAAS is a self-report scale which consists of 15 items and is used to measure the frequency of mindfulness that is experienced in daily life without needing to train the people. Some of this programmes have been applied in work environments and they have been focussed in the beneficial consequences of the full attention training in different groups of workers. Work stress and behavioural disorder costs have initiated different efforts to enhance the well-being in the workplace (Van Gordon et al., 2014).

In my studies of the application of mindfulness, I explore the knowledge of mindfulness in the organizations of the Province of Castellón performing a survey to 81 companies without distinguish size and kind of work the company performs. Looking at the results (see table 1, 2 and 3), could be concluded that only a 30% of the companies know what mindfulness is and the majority of them have known mindfulness through conferences, talks or seminars. On the other hand, the companies that do not know what mindfulness is, 80% of them can intuit the meaning of mindfulness.

**Table 1.** Survey conducted on mindfulness to companies of the Province of Castellón.

	<b>Yes</b>	<b>No</b>
<b>Do you know the role of mindfulness in the workplace?</b>	24 (29.6 %)	57 (70.4 %)

**Table 2.** Next question in case of positive answer to the first question.

<b>How did you know mindfulness?</b>	<b>Results</b>
a) Via other companies	1 (4 %)
b) On internet	1 (4 %)
c) Via advertisements	0
d) In seminars or conferences	20 (92 %)
e) In another way	2 (8 %)

**Table 3.** Next question in case of negative answer to the first question.

<b>What do you think mindfulness is?</b>	<b>Results</b>
a) A tool to improve the productivity	2 (3.5 %)
b) A mental training technique to grow personally	45 (79 %)
c) Something trendy in the business world	4 (7 %)
d) A procedure to obtain ISO 9001 quality standards	2 (3.5 %)
e) No answer	4 (7 %)

To sum up, work stress has an enormous impact in the economy of the organizations reducing the productivity and increasing the working costs. Moreover, the number of intervention and prevention programmes is very limited, so, there is not a preventive education, specially, regarding to the psychosocial risks where stress is included. In the other hand, positive psychology has included new tools and knowledge of intervention (Meneghel, Salanova and Martínez, 2013; Salanova and Schaufeli, 2009; Vazquez, 2008) which allow us to handle the psychosocial risks derived from the workplace. The intervention has to be assumed as necessary for health of the organizations in order to reach the excellence. The strengths of the organizations are also the strengths of the workers. So, a successful way to adapt yourself to the market is to enhance the psychological capital including the psychosocial strategy of the organizations. Organizations should adopt the techniques and procedures to humanise the work benefits and management of the human resources without focussing exclusively in the capital and the consumerism.

## 1. Introducción

El constructo de “mindfulness”, traducido como *conciencia plena* o *atención plena*, tanto en el mundo académico como en el aplicado, procede de diferentes doctrinas budistas que lo describen como la conciencia perceptiva de los estados y procesos de la mente, caracterizada por un estado de serenidad, no evaluativo y mantenido durante un determinado periodo de tiempo (Shonin et al.,2014b).

Desde un punto de vista científico se puede definir “mindfulness” como un estado en el que el practicante es capaz de mantener la atención centrada en un objeto por un periodo de tiempo teóricamente ilimitado. (Lutz, Dunne y Davidson, 2007). Está definición “occidentalizada”, aunque simple y clarificadora, no es abarcadora. En consecuencia, se puede decir que actualmente no existe unanimidad dentro de la literatura psicológica y médica en cuanto a la definición precisa de “mindfulness”; no obstante, se observa un cierto consenso, dentro del ámbito académico, en que posee las siguientes características: 1) se centra fundamentalmente en el momento presente, 2) puede y debe ser practicado durante actividades que se producen en la vida cotidiana y no solamente en situación meditación,3) se cultiva usando un anclaje de meditación, por ejemplo, la respiración,4) es una práctica que requiere esfuerzo deliberado, 5) y se centra en la observación tanto de los procesos sensoriales como cognitivo–afectivos (Van Gordon, 2014). A pesar de los puntos de convergencia, aparecen entre los psicólogos occidentales, discrepancias en el ámbito aplicado de la “mindfulness” (Chiesa, 2010; Kabat-Zinn,1994; Van Gordon et al., 2013). Posiblemente porque la espiritualidad judeo-cristiana que constituye la base cultural común a occidente, es mucho más concreta que la espiritualidad hinduista y budista que impregna una concepción más abstracta de la realidad y de la vida.

Por otra parte, se encuentran conceptos estrechamente relacionados con “mindfulness”, como son la conciencia y la atención. La conciencia sería la capacidad de percibir, sentir, o ser consciente de los acontecimientos, objetos, pensamientos, emociones o experiencias sensoriales. Su papel consistiría en registrar continuamente el medio interno y externo, mientras que la atención representaría el proceso que dirige la conciencia a los fenómenos mencionados, puesto que se puede ser consciente de una serie de estímulos, sin que ninguno en particular sea centro de atención (Brown y Ryan, 2003). También podemos decir que existen distintos tipos de conciencia, como la conciencia propia, de uno mismo; o la conciencia moral. La atención y la conciencia se conciben como herramientas propias de la mente, mientras que la atención plena representa la progresión o incremento de la experiencia actual y la realidad presente.

También suele aparecer la denominada conciencia limitada o atención reducida (*mindlessness* en inglés), que se concibe como opuesta a la atención plena, y se caracteriza por la reiteración en recurrir a estrategias de actuación ancladas o condicionadas por actuaciones anteriores, y la incapacidad de estar abierto a aspectos novedosos e inesperados de la realidad (Brown y Ryan, 2003). Esto impide a la persona percibir su situación actual tal como es porque la vincula fuertemente a experiencias pasadas. Esta simplificación se denomina “sustitución atribucional” y es una de las causas de la interpretación inconsciente del devenir (Kahneman, 2003). Otro estado mental poco adaptativo es la rumiación, que tiene un carácter autónomo y de actividad mental continuada sobre el pasado y el futuro (Goleman, 2013). La rumiación puede corregirse mediante el desarrollo de la atención plena, cuyo objetivo no sería suprimirla sino canalizarla de forma adecuada para experimentar los pensamientos y las emociones generadas por ella (Killingsworth y Gilbert, 2010).

En general, la mayor parte de la literatura sobre “mindfulness” adopta una perspectiva oriental y meditativa en lugar de un punto de vista occidental y cognitivista. En un trabajo reciente (Reb et al., 2014) se ha encontrado que su estudio dentro del paradigma científico occidental es relativamente reciente y una gran parte se ha llevado a cabo en psicología y medicina. La investigación sobre su aplicación en el lugar de trabajo es más limitada y algunos autores (Dane, 2011; Glomb et al., 2011), sostienen que existe menos investigación sobre los aspectos interpersonales de “mindfulness”, lo cual limita la comprensión de sus efectos o como puede favorecer un cambio positivo en el lugar de trabajo.

Un área que suscita especial discrepancia es el contexto aplicado, es decir lo práctico. En la cultura oriental, budista, la “mindfulness” forma parte de una ejercitación espiritual de carácter holístico, en cuanto opuesto a un propósito concreto como superar un estado de ánimo depresivo o pretender un desarrollo personal y de progreso en la carrera profesional. Por lo tanto, como afirman Singh et al. (2008) “La definición de “mindfulness” variará dependiendo de si el interés parte de un contexto social, psicológico, clínico o espiritual o desde una perspectiva académica, clínica o profesional y sus diferentes combinaciones.

La corriente psicológica más semejante a la concepción de la persona que encierra la “mindfulness” es la humanista que, curiosamente, ha tenido más éxito en el ámbito aplicado que en el académico; en el cual han predominado las corrientes conductista, cognitiva y la del aprendizaje social. Cabe recordar que la mayoría de constructos psicológicos, tan de moda en la psicología del trabajo y de las organizaciones, como auto-realización, satisfacción, relación, bienestar psicológico, empatía, etc. tienen su origen en autores como Victor Frankel, Carl Rogers, Rollo May,

Charlotte Buhler, etc.. Todos ellos han influido en el terreno de la industria. Su contribución fue decisiva en la transición de una mentalidad Taylorista “centrada en la producción”, que pretendía ajustar el trabajador a las exigencias de los puestos de trabajo; a la concepción denominada “centrada en las personas”. En esta última prima la satisfacción de las necesidades motivacionales, emocionales, afectivas y sociales como motor para favorecer la productividad y la ejecución de la tarea (Cabanas y Sanchez-Gonzalez, 2014).

La superación del Taylorismo consolidó en la década de los 60 el movimiento denominado *humanismo industrial* (Scott, 1967), consistente en el estudio de las necesidades humanas y la felicidad en relación con el rendimiento laboral y la productividad empresarial. Esto constituyó un terreno abonado para el enorme éxito de la teoría motivacional de Abraham Maslow y su famosa pirámide de las necesidades. Este autor situó las necesidades y la felicidad del ser humano como constructos psicológicos de primer orden, lo cual consolidó la idea de que la gestión de las motivaciones, emociones y necesidad de filiación de los trabajadores facilitaba la organización de la empresa, la cual era el escenario privilegiado para alcanzar compromisos que permitan la auto-realización de los individuos. En la base de la pirámide de Maslow, por encima de las necesidades fisiológicas, se encuentra la seguridad, y esta formaba parte de la definición implícita del contrato de trabajo de la época (Bolstanki y Chiapello, 2007). Es decir, se asumía que el individuo requería una base económica segura, a partir de la cual poder crecer como persona y auto-realizarse.

No obstante la economía de mercado se ha ido transformando por el impulso del neoliberalismo económico, que ha impregnado todos los ámbitos culturales y sociales, cuya manifestación más evidente es la transformación de las nociones de “puesto de trabajo” y “seguridad”. En el mundo laboral se pone más énfasis en los principios utilitarios de elección, eficiencia, responsabilidad y maximización de los beneficios; y en una ética del trabajo que sitúa tanto la salud emocional y la realización personal en el centro del progreso social (Illouz, 2007; Lamont, 2012). Como Michel Feher (2009) señala, en el capitalismo de la post-guerra, la subjetividad se dividía en dos componentes: la fuerza de trabajo, propiedad del individuo y que podía ser contratada en el mercado laboral; y una fuerza interna, no mensurable e inalienable que no estaba sujeta a las leyes del intercambio económico o al consumo de bienes.

El capitalismo neoliberal ha alterado esta dualidad, acuñando el concepto de *capital humano* que sitúa la esfera interna del yo –autenticidad, identidad, personalidad– en interdependencia mutua con las esferas de la producción y el consumo. Es decir, la expresión *capital humano* es la expresión de una condición neoliberal emergente, en la cual los trabajadores no se ven a sí mismos como poseedores (*curriculum vitae*,

cualificaciones o fuerza de trabajo), sino como consumidores (de competencias, conocimientos y bienes). En lugar de concebir el trabajo como un deber social, se lo concibe como una empresa de autorrealización que requiere autonomía en la puesta en valor de todas sus capacidades y destrezas individuales (Cabanas y Sanchez-Gonzalez, 2014).

Como consecuencia de estas transformaciones se ha modificado la creencia clásica, de que el itinerario laboral se inicia en la posesión de una seguridad personal, garantizada por un contrato de trabajo, hasta alcanzar la autorrealización. En otras palabras, se ha invertido el proceso, de manera que la autorrealización ya no se concibe como un estadio personal superior, que los individuos persiguen una vez conseguida la estabilidad económica y social, sino la condición inicial que se debe satisfacer con el fin de conseguir la empleabilidad, el rendimiento laboral y desarrollar las habilidades necesarias para ello (Boehm y Lyubomirsky, 2008).

En el estudio y discusión de esta perspectiva cambiante ha influido la *Psicología Positiva*, inspirada por la psicología humanista, a la que se ha hecho referencia anteriormente. Desde la década de los 70 y 80, con el auge del estudio de la relación entre el rendimiento laboral y las mejores condiciones de trabajo, se ha generado mucha literatura, que relacionaba el éxito laboral con la satisfacción personal, aceptando generalmente la idea de que un trabajador es feliz cuando tiene éxito (Du Gay, 1996). Aunque en la década de los 90, se comenzó a sugerir que esa relación podría ser bidireccional, en la mayor parte de estudios se concebía la felicidad como derivada de condiciones de trabajo satisfactorias y un buen rendimiento (Wren, 1994). A lo largo de la última década, desde la psicología positiva se ha cuestionado esta relación causal, sosteniendo que la investigación ha fracasado en aprehender la auténtica relación causal entre éxito y felicidad; como afirman J. Boehm y S. Lyubomirsky, (2008) “la felicidad no solamente correlaciona con el éxito en el puesto de trabajo, sino que con frecuencia antecede al éxito”.

El mundo del trabajo ha atraído la atención en el campo aplicado de la psicología positiva. De acuerdo con distintos estudios longitudinales transversales y experimentales, los trabajadores que se sienten felices obtienen un mayor rendimiento, son más productivos, muestran más sentido corporativo, se enfrentan con más éxito a los retos de la organización y a las nuevas tareas, muestran menor agotamiento emocional y menor abandono del trabajo y exhiben muchas cualidades positivas (Herrbach, 2006; Ilies et al., 2006; Luthans et al., 2007).

Uno de los modelos más conocido en el trabajo aplicado de la psicología positiva que explica la progresión personal ascendente hacia una vida más feliz es el denominado por Barbara Frederikson (2001, 2013) *Teoría de la ampliación y la*

*construcción (Broaden-and-build theory* en inglés). Este modelo teórico afirma que los pensamientos, emociones y afectos positivos -a diferencia de los negativos- incrementan la consciencia y el procesamiento cognitivo de manera que amplían la visión individual del mundo y permiten analizar más y mejor la información procedente del entorno— efecto de ampliación. Los estados positivos también permiten a los individuos generar recursos personales sólidos y duraderos como la competencia, sentido de la vida, auto-aceptación, relaciones sociales positivas, resiliencia y salud física. De todo ello se deduce que la felicidad y las manifestaciones relacionadas con ella constituyen la clave para triunfar en la persecución del objetivo que cualquier persona pueda tener.

Ahora bien el estado de felicidad no es algo innato, sino que se puede entrenar para lograrlo. La psicología positiva ofrece un repertorio de técnicas adecuadas para conseguirlo. De acuerdo con Martin Seligman (2011), uno de los padres de la psicología positiva, una “vida plena” solamente puede alcanzarse como un estado permanente a través del cultivo del yo y el desarrollo de las fortalezas individuales. Ejercitando esas fortalezas y las virtudes propias es como una persona alcanza su nivel óptimo de funcionamiento, desarrollo personal y rendimiento.

En la esfera laboral de los recursos humanos comienza a consolidarse la noción de *capital psicológico*. Una serie de expertos en la empresa, formadores y profesionales de la psicología sugieren superar el concepto denominado *capital humano* y concentrarse en el desarrollo del *capital psicológico*; un campo de estudio no solamente centrado en lo que “tú eres” sino en lo que “te puedes convertir” (Luthans et al., 2007).

En relación con esto último, si se examinan las actas del II Congreso Nacional de Psicología Positiva, celebrado en Oropesa (Castellón, 2014) se refleja el enorme florecimiento de esta rama de la psicología, donde “mindfulness” aparece como una técnica de intervención en diversos contextos aplicados e indisolublemente unido a la Psicología Positiva, en la cual resulta algo complicado, a criterio de esta autora, el distinguir entre técnicas, programas y fundamentos teóricos. Otra cuestión que no aparece muy delimitada es la referida a qué profesionales se encuentran cualificados para intervenir y que formación deberían poseer etc.. Es decir, cualquiera que se haya apuntado a algún curso de terapia, sin otra formación adicional, puede presentarse como entrenador emocional, experto en “mindfulness” o algo semejante, dando lugar a prácticas cuestionables y que minan la credibilidad de las intervenciones. De hecho, si se pone en el buscador Google el vocablo “mindfulness”, aparecen centros terapéuticos, institutos, asociaciones, videos, cursos, etc. lo cual corrobora lo anterior.

Lo que sí parece evidente es la confluencia de filosofías y prácticas orientales de meditación con la teoría psicológica, la psicoterapia y la ciencia en general. Donde se

puede observar una mayor presencia de esas prácticas es en la evolución de las terapias cognitivas hacia lo que se denomina *terapias de tercera generación*, en las cuales destaca la práctica de “mindfulness”, el cual posee un notable componente cognitivo. Entre las técnicas terapéuticas más conocidas se encuentran: la reducción del estrés basada en mindfulness (Kabat-Zinn, 2003); la terapia cognitiva basada en “mindfulness” (Segal, Williams y Teasdale, 2002); la terapia de aceptación y compromiso (Hayes, Strosahl y Houts, 2005).

Algunas de estas técnicas terapéuticas se han adaptado al mundo del trabajo para entrenar y fomentar las cualidades deseables para la auto-realización personal. Ahora bien debe entenderse que la auto-realización puede verse impedida por la obsesión excesiva en la búsqueda de la felicidad. La noción neoliberal de felicidad defiende la idea de que los individuos se hacen a sí mismos, aunque el yo nunca llega a autocompletarse, porque se supone que la progresión es ilimitada, lo cual es una falacia, ya que suele generar tensión y sufrimiento personal, y aboca a los individuos a verse limitados, apareciendo la pérdida de sentido por la vida, vacío emocional y depresión (Illouz, 2008).

La insaciabilidad, es decir, nunca estar conforme con lo que se tiene y nunca sentirse auto-realizado, es uno de los dogmas del neoliberalismo consumista, y una característica dominante de la ética del trabajo, en la que se entrelaza la esfera del yo con la esfera productiva y de consumo, y se retroalimentan entre ellas. Para canalizar estos deseos de una manera adaptativa se ofrecen multitud técnicas psicológicas (Davies, 2015), dando lugar a la denominada “industria de la felicidad”. Por lo tanto el concepto de felicidad introduce una condición completamente nueva para la construcción de la identidad propia en las sociedades neoliberales; a saber, una condición en la cual la felicidad se convierte en una necesidad de primer orden para lograr cualquier otro objetivo personal.

La psicología positiva denomina a ese proceso *inversión de la pirámide de necesidades*, y confiere a la felicidad un estatus de categoría de primer orden; cuya consecución se ha convertido en la condición previa para incrementar las posibilidades de satisfacer otras necesidades muy valiosas socialmente, pero no siempre garantizadas, como conseguir un puesto de trabajo, progresar en la vida profesional, obtener unos ingresos adecuados, establecer relaciones sociales satisfactorias y gozar de salud física y mental (Cabanas y Sanchez-Gonzalez, 2016).

Una de las causas que impide disfrutar de salud física y mental es la tensión en general y el estrés, sobre todo, cuando llega a ser patológico e impeditivo en el disfrute de una buena salud mental en la vida en general y especialmente en el trabajo. En este último caso es cuando se habla de estrés laboral.

En el marco de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, el modelo con mayor relevancia es el que defiende un planteamiento interaccionista y transaccional (Peiró, 1999). Este modelo sostiene que existen una serie de estresores ambientales o personales, que son percibidos como tales por las personas y producen la reacción de estrés, que se manifiesta en reacciones fisiológicas o respuestas psicológicas (especialmente la irritación). La respuesta de estrés se encuentra mediatizada por dos componentes: la evaluación de la situación y el modo de enfrentarla (Lazarus, 2007).

La evaluación implica un proceso por medio del cual un trabajador interpreta la situación como amenazante para su bienestar. Si la situación laboral es percibida como que sobrepasa su capacidad de enfrentarla, se adoptan estrategias de afrontamiento para protegerse. Esas estrategias implican intentos de modificar la interacción persona-medio laboral o bien el manejo de las reacciones emocionales correspondientes. En consecuencia las personas experimentarán tensión si perciben una amenaza para su bienestar y además se sienten incapaces de cambiar activamente la situación, dando lugar a reacciones emocionales negativas. Si esta situación se mantiene en el tiempo aparecerán los síntomas de estar quemado, agotamiento emocional y trastornos del estado de ánimo (Lazarus y Folkman, 1984).

El modelo clásico, expuesto en el párrafo anterior, ha recibido críticas por su planteamiento individualista y descontextualizado del entorno social familiar, social y laboral en el que se produce (Newton, 1995). Por lo tanto, resulta factible una aproximación al estudio del estrés que considere ese fenómeno a nivel colectivo y permita analizar los aspectos estructurales que inciden sobre las vivencias compartidas del estrés. De acuerdo con este planteamiento es importante considerar los grupos sociales y sus relaciones como la unidad básica del estudio del estrés. El planteamiento se amplía a la consideración de los estresores colectivos o estructurales que no dependen únicamente de los desajustes entre demandas y recursos personales, sino de todo un grupo. Además se consideran las estrategias colectivas de afrontamiento, que han venido recibiendo una especial atención en el estudio dentro de la organización del trabajo (Peiró, 2013).

Los modelos de base eco-ambiental, plantean un modelo teórico del estrés laboral como una exposición a un ambiente concreto. El estrés laboral se operacionaliza como una función del grado en que los empleados se encuentran expuestos a condiciones de trabajo subóptimas (Edwards et al., 2008). Ejemplos de estas condiciones son: 1) sistemas de apoyo inadecuados, 2) horario de trabajo rígido, 3) conflicto entre las exigencias del trabajo, 4) plazos de cumplimiento de objetivos poco realistas y abrumadores, 5) poca autonomía en las decisiones. Este modelo enfatiza el ambiente externo al empleado, en cuanto que opuesto a su medio psicológico "interno".

Este enfoque se diferencia del modelo planteado por el entrenamiento en “mindfulness”, que pretende modificar el ambiente interno de la persona para reducir el estrés laboral y sus manifestaciones de una manera significativa. Se pretende un cambio perceptual en el modo de responder y relacionarse con los estímulos sensoriales y afectivo-cognitivos, de tal manera que se contemplen como fenómenos transitorios y no permanentes. Es un cambio atribucional consistente en transferir el locus de control del estrés del entorno laboral externo a recursos atencionales y metacognitivos (Van Gordon et al., 2014)

Por otra parte el estrés laboral, lo padecen los trabajadores dentro de una organización concreta que es el entorno laboral, con unos compañeros concretos y la correspondiente estructura jerárquica. A esto se ha añadido recientemente el estudio de las variables mediadoras como la edad, el género, la percepción de control, la rama de ocupación y el puesto jerárquico (Rauschenbach et al. 2013).

El objetivo del presente trabajo es llevar a cabo una revisión de alcance limitado, relativa a la aplicación de “mindfulness” en el ámbito laboral y a la eficacia, fiabilidad y validez de las intervenciones basadas en “mindfulness” (MBI en inglés), en especial la referida al abordaje del estrés laboral. Es decir se adopta una postura pragmática y de aplicación profesional, en cuanto al estudio de las técnicas de afrontamiento de las situaciones cotidianas en el entorno laboral, que pueden generar estrés.

## **2. Metodología**

Se ha procedido a la consulta de la base de datos “A/B inform” que es la más completa entre las pertenecientes a la rama del conocimiento de la Economía y Empresa. Se ha acotado el intervalo de tiempo entre 2000 y 2016, debido a que son los años con mayor producción de literatura. En el gráfico de barras por décadas se observa que la producción entre 2010 y 2016 dobla prácticamente a la del 2000 al 2009. La palabra clave “mindfulness” ha generado 7344 entradas. Añadiendo el término trabajo aparecen 5276 entradas; combinando los dos anteriores con estrés laboral salen 1596 citas. Para acotar aún más la búsqueda se ha introducido el término reducción del estrés basado en “mindfulness” (MBSR en inglés) y estrés laboral, arrojando 728 resultados.

Complementariamente se ha consultado la base de datos “Psycnet” de la Sociedad norteamericana de psicología (A.P.A. en inglés). Debido a que es la disciplina de donde proceden tanto la teoría como la aplicación práctica de las técnicas de intervención. Aquí, el término “mindfulness”, en ese mismo período de tiempo, ha generado 6497 resultados. Al añadir trabajo aparecen 958 citas y añadiendo estrés laboral, resultan 166 citas.

Esta diferencia puede deberse al ámbito más aplicado de la primera base respecto a la segunda, donde muchos artículos teorizan sobre los conceptos mencionados. Además en la segunda base aparecen muchas intervenciones terapéuticas relativas al estrés en general, asociado a otros trastornos del estado de ánimo.

A continuación se ha procedido a un escrutinio de los artículos, basándose en los criterios de relevancia, actualidad y novedad.

La enorme cantidad de citas sobre “mindfulness” en el ámbito económico y empresarial puede mover a la reflexión sobre la necesidad de poner un cierto orden en el campo aplicado, lo cual sobrepasa con creces la pretensión de este trabajo.

También se ha consultado la 2ª Encuesta Europea de Empresas sobre Riesgos Nuevos y Emergentes del año 2014 (ESENER-2), en su apartado de prevención de riesgos psicosociales, referido a empresas españolas.

Estas revisiones se complementarán con el análisis de los resultados de una breve encuesta telefónica al personal directivo de cada empresa, compuesta de dos preguntas (ver Anexo). De un listado de 300 empresas de la provincia de Castellón, sin distinguir por tamaño ni por sectores, se realiza un cálculo para saber el número muestral representativo del total de empresas ya que no existe suficiente tiempo material para poder llamar a las 300. Se decide realizar la encuesta a 100 empresas ya que es el número de empresas obtenido al realizar el cálculo de la muestra representativa del total de 300 empresas con un nivel de confianza del 95% y teniendo en cuenta que se puede tener un error muestral del 9% (ver Anexo). Se realiza un muestreo aleatorio de las empresas. Para ello se enumera las empresas del 1 al 300 y en orden creciente, y con ayuda del programa Excel (se utiliza la función “ALEATORIO.ENTRE(0; 300)”) se escogen las 100 primeras empresas en relación al número que se ha obtenido en la hoja de Excel, es decir, si el primer número obtenido en la hoja de Excel es el 250, la primera empresa a la que se le realizará la encuesta será la número 250 de nuestra lista.

Sin embargo, debido a las dificultades para contactar con el gabinete directivo o de recursos humanos de la empresa, la encuesta se dio por finalizada al llegar a 81 empresas. Se consideró suficiente para tener una aproximación al estado de la cuestión. Con todo esto, se pretende realizar un primer acercamiento a una futura investigación de mayor profundidad, al estilo de la metodología de la ESENER-2.

La finalidad de la encuesta es averiguar si la proliferación de publicaciones y artículos académicos sobre “mindfulness” y su divulgación por internet ha repercutido en el conocimiento de esas intervenciones dentro del mundo empresarial de nuestra provincia.

### 3. Resultados

De la revisión de la bibliografía se constata que el estrés laboral ha sido señalado por diferentes organismos como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), como la epidemia del siglo XXI.

La Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo (EASHW, 2015) presenta un resumen de estudios centrados en el cálculo de los costes del estrés relacionado con el trabajo y los riesgos psicosociales. El estrés afecta al rendimiento laboral y puede generar absentismo y baja laboral, además puede derivar en otros trastornos mentales como la depresión, distintas fobias y también en enfermedades cardiovasculares.

Como se ha comentado en la introducción los cambios en el mundo del trabajo introducidos por el neoliberalismo económico, como son los nuevos trabajos que exigen menos aptitudes físicas y más competencias cognitivas (toma de decisiones, manejo de la novedad y la incertidumbre, seleccionar la información más relevante, la necesidad de conocer las nuevas tecnologías, etc.), organizativas (gestión de los recursos humanos) y emocionales-relacionales (trabajo en equipo, tratar con clientes, dar respuestas inmediatas, etc.); son focos potenciales de riesgos psicosociales.

En el año 2001 La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo señaló el estrés como la segunda causa de problemas de salud asociados al trabajo.

En el año 2002, La Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (EU-OSHA, 2002), señaló que “las enfermedades consideradas emergentes, como estrés, depresión o ansiedad, así como la violencia en el trabajo, el acoso y la intimidación son responsables del 18% de los problemas de salud asociados con el trabajo; una cuarta parte de los cuales implica dos semanas o más de ausencia laboral”.

La situación, a pesar de las recomendaciones de entonces, no ha mejorado sustancialmente, tal como lo demuestra la revisión de trabajos y publicaciones realizada por la EASHW (2015). Se concluye que los principales costes para los trabajadores se relacionan con el deterioro de la salud, ingresos más bajos y menor calidad de vida. Para las organizaciones los costes son consecuencia del absentismo, la reducción de la productividad y la rotación de personal. Las consecuencias últimas de todo esto es que afecta a las economías nacionales, lo cual se traduce en los costes económicos laborales y el gasto tanto social como sanitario de este tipo de enfermedades. Según este estudio “el coste anual estimado de la depresión para la Unión Europea es de 617.000 millones de EUR; los costes del absentismo y presentismo suponen 272.000 millones de EUR y la pérdida de productividad, 42.000 millones EUR”.

En nuestro país se han llevado a cabo algunos estudios al respecto (Gamero-Buron, 2010; Gamero-Buron y Gonzalez, 2008). El más y extenso ha sido el estudio de *Costes socio-económicos de los riesgos psicosociales* (2013), llevado a cabo por el Observatorio de Riesgos Psicosociales de la Unión General de Trabajadores (UGT), durante el año 2010. Entre otras conclusiones, se encuentra que los datos del total de bajas por Incapacidad Temporal, debido a enfermedad mental, se desglosan de la manera siguiente: 60% por ansiedad (con una duración media por episodio de 72-73 días y un coste medio de 2.300 EUR); 18% por episodios de estrés (duración media por episodio de 72-73 días y coste medio de 2313 EUR); 10% por depresión (duración media por episodio de 82 días y un coste de 2.574 EUR).

En la Tabla 1 se presenta los resultados a la pregunta mencionada, relacionada con el presente trabajo, extraídos de la ESENER-2 y referidos a España. El Universo es de 453.851 centros de trabajo, divididos por 7 sectores de actividad y 4 tamaños de empresa, a partir de 5 trabajadores. La muestra fue de 11.629.000 trabajadores.

**Tabla 1.** *Prevención de riesgos psicosociales*

	SI	NO	NO CONTESTA	TOTAL
¿Tiene su centro de trabajo un plan de acción para prevenir el estrés laboral?	285 (32,5%)	574 (65,5%)	18 (2,1%)	877 (100%)

En la Tabla 2 se refleja las acciones para responder a la pregunta: “*En los últimos 3 años ¿ha aplicado su centro de trabajo alguna de las siguientes medidas para prevenir riesgos sociales?*”

**Tabla 2.** *Medidas aplicadas*

	SI	NO	NO CONTESTA	TOTAL
Reorganizar el trabajo con el fin de reducir las exigencias y presión laborales	1.261 (39,9%)	1.841 (58,2%)	60 (1,9%)	3.162 (100%)
Asesoramiento confidencial para trabajadores	989 (31,3%)	2.106 (66,6%)	67 (2,1%)	3.162 (100%)
Puesta en marcha de un procedimiento de resolución de conflictos	855 (27,0%)	2.258 (71,4%)	50 (1,6%)	3.162 (100%)

De los resultados de la Tabla 1 se deduce que solamente un tercio de empresas de la muestra tienen planes de reducción del estrés, aunque no se concreta que tipo de plan. Si esto lo relacionamos con las respuestas de la Tabla 2, se puede concluir que el recurso más utilizado para prevenir los riesgos psicosociales es la reorganización del trabajo; le sigue el asesoramiento confidencial, que puede consistir en algún servicio de psicología ofertado por las mutuas, aunque son pocas las que lo poseen. La medida menos aplicada es el procedimiento de resolución de conflictos, lo cual indica que los procesos de comunicaciones tanto horizontales como verticales no son demasiado efectivos ni tampoco se utiliza a especialistas en mediación y resolución de conflictos, que entrenen en estrategias de afrontamiento colectivas tal como propone Peiró (2013).

Las consecuencias del estrés en las organizaciones son (Martinez-Losa y Sarrate, 2014):

Absentismo: de corta o larga duración, muy relacionado con factores motivacionales y que tiene un impacto significativo en los costes.

Presentismo: personas que acuden al trabajo a pesar de estar enfermas. También puede aplicarse a trabajadores que tienen necesidad de mostrar compromiso con la empresa, pero con muy bajo rendimiento. Una sensación muy extendida entre los presentistas es el miedo a perder el empleo.

Rotación: referido a los costes que supone la sustitución de empleados, cuando se pierde capital intelectual y relacional.

Rigidez, falta de adaptabilidad, creatividad e innovación: el estrés puede provenir del fracaso en responder a determinadas demandas. Este fracaso puede crear un tipo de indefensión aprendida, en la que la persona percibe que no puede controlar la situación y hace disminuir su capacidad de respuesta.

Falta de calidad. Errores al juzgar las situaciones y al actuar: las personas bajo situaciones de estrés pasan gran parte del tiempo rumiando sus problemas y tienen embotada su capacidad intelectual. Como consecuencia, cometen mayor número de errores al tomar decisiones y durante sus actuaciones.

Accidentes laborales: El estrés reduce la atención y genera tensión muscular que acelera la sensación de fatiga y los trabajadores se preocupan menos de seguir los protocolos.

Pérdida de control emocional y empatía. Conflictos y problemas interpersonales: especialmente relevante en la relación de los jefes con sus subordinados.

Coste de oportunidad: falta de visión para estimular y aprovechar el talento de los trabajadores: El trabajador con estrés laboral está limitado para pensar en mejoras. La rutina apaga-fuegos evita que se pueda dedicar a la mejora de los procesos o a innovar.

El estrés laboral puede adoptar distintas facetas y manifestarse en distintas formas como el *burnout* o estar quemado que se ha evaluado mediante el cuestionario de Maslach y Jackson, adaptado al español por Gil-Monte y Peiró (1999). Otro instrumento de medida para evaluar este constructo es El Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo (CESQT) (Gil-Monte, 2009), entendido por el autor como una respuesta al estrés laboral crónico que se origina en los profesionales dedicados a los servicios (profesionales de la enfermería, médicos, maestros, etc.). Se compone de cuatro escalas: Ilusión por el trabajo, Desgaste psíquico, Indolencia y Culpa. Las tres primeras permiten generar una puntuación global. La escala Culpa permite diferenciar dos perfiles (con culpa y sin culpa) que llevan aparejados consecuencias distintas. También incluye una versión dirigida a profesionales que no se dedican a los servicios, en los que se evalúa el Desencanto profesional. El único cambio consiste en la sustitución de la escala Indolencia, que evalúa las actitudes negativas hacia los receptores del servicio, por la escala Desencanto, que evalúa la indiferencia hacia los problemas de la organización.

Otros conceptos similares son el *mobbing* o *acoso laboral*. No obstante, se ha incrementado el interés en los aspectos más emocionales, sin abandonar los cognitivos, relacionados con el estrés, que se concretaría en reacciones más específicas como la ira, la envidia o la culpabilidad (Merino et al., 2006).

Uno de esos aspectos emocionales que ha despertado interés es de la irritación y su relación con el estrés laboral. La investigación se inició por un equipo de la Universidad de Leipzig en el año 1986 y ha proseguido posteriormente (Dorman y Zapf, 2002). En la acepción alemana tiene un significado más amplio que en español y hace referencia a un estado personal de incertidumbre en el escenario laboral e incluye las reacciones implicadas de inseguridad, malestar, incomodidad y aumento del estado de alerta. En términos psicológicos, la incertidumbre y la irritación asociada pueden surgir cuando el individuo experimenta una discrepancia entre una situación y la consecución de un objetivo personal importante.

La irritación prolongada puede devenir en un estado de agotamiento, dando lugar a una conducta malhumorada que repercute en las relaciones sociales y genera conductas de rechazo y de evitación por parte de los compañeros y falta de interacción social (Martin y Tesser, 1996). En las investigaciones llevadas a cabo se distinguen dos aspectos asociados al estado de irritación: la rumiación (*ruminatio*n en inglés), también denominada por el equipo de la Universidad de Leipzig "irritación cognitiva", que es una tendencia recurrente a dar vueltas a los mismos pensamientos en ausencia de demandas ambientales que lo requieran. El segundo aspecto es la "irritabilidad" (*irritability* en inglés), denominada "irritación emocional", la cual guarda relación con un

cierta disposición emocional a sentir y responde desde un estado interno de ira o incluso agresividad ante la pérdida de incentivos para conseguir un determinado propósito importante para la persona (Dorman y Zapf, 2002) .

El constructo de “irritación” parece bastante relacionado con el síndrome de estar quemado y sus diferentes componentes. Para evaluarlo se ha adaptado al español La Escala de irritación (Mohr, 1986), llevando a cabo su validación factorial y de constructo con una muestra de profesores españoles (Merino et al., 2006). Es un instrumento de 8 ítems tipo Likert que se valoran desde 1 (muy en desacuerdo) hasta 7 (muy de acuerdo). Los resultados confirman la presencia de los dos factores mencionados. La fiabilidad también es adecuada (0,86 para el factor irritación emocional y 0,87 para el segundo factor).

Desde la teoría se considera que el estrés, la irritación y el estar quemado son variables vinculadas a un proceso, que puede formularse de diferentes formas, estrechamente relacionado con el estrés laboral. Por lo tanto esta escala resultará un instrumento adecuado para su evaluación.

En todas las causas y facetas mencionadas del estrés laboral podría tener aplicación el entrenamiento en “mindfulness”. Esta técnica ha demostrado ser eficaz tanto a nivel organizacional, como ente que incluye producción, comercialización y gestión, como a nivel grupal entre cuadros directivos y de planta y a nivel individual (Becke et al., 2012; Mayer y Surtee 2015; Williams y Seaman, 2010). Este entrenamiento fomentará el compromiso (*engagement* en inglés) de los trabajadores con la organización, además de los beneficios individuales que conlleva.

Según el informe Gallup (2015), la política de gestión de recursos humanos debe llevar a cabo las siguientes actuaciones:

- a) Incorporar el *engagement* y el enfoque de las fortalezas en la estrategia de la organización.
- b) Ayudar a los empleados a descubrir sus fortalezas.
- c) Alinear estas fortalezas con los objetivos de la organización y de los equipos de trabajo, asignando los roles y funciones adecuados para lograrlos.
- d) Incorporar el lenguaje del compromiso y de las fortalezas día a día.
- e) Utilizar las reuniones en los distintos niveles para potenciar el conocimiento del modelo de las fortalezas.
- f) Incorporar las fortalezas al reconocimiento y las evaluaciones, estableciendo objetivos personales.
- g) Crear una comunidad de expertos en fortalezas, que pueden ayudar a cualquier eslabón de la organización a mejorar las suyas propias.

El programa de intervención con base en “mindfulness” aplicado con mas éxito y más conocido es “El programa de reducción del estrés basado en “mindfulness” (MBSR son sus siglas en inglés)” (Kabat-Zinn, 1994; 2013). Este programa incluye ejercicios básicos de atención plena, como conciencia corporal, respiración y sencillas posturas de hatha yoga. Este programa ha demostrado sus beneficios en la reducción del estrés, el insomnio, la depresión y en la mejora del estado de humor y la calidad de vida percibida (Carlson y Garland, 2005; Lengacher et al., 2009; Shapiro et al., 2003;). Una adaptación al español de este programa es la llevada a cabo por Alidina Shamash (2015).

El MBSR ha servido de inspiración para el diseño de programas de intervención más específicos. Los más recientes se denominan intervenciones en “mindfulness” de segunda generación (SG-MBIs son sus siglas en inglés). Entre los programas más conocidos con un enfoque más cognitivista está el Entrenamiento en Meditación Consciente (Shonin, Van Gordon y Grid, 2014b), que enfatiza la discriminación activa en el transcurso de la experiencia, en contraposición a la actitud más contemplativa del MBSR.

Un aspecto muy importante en la aplicación de programas de intervención es su evaluación mediante instrumentos que sean fiables y válidos. El más utilizado para medir los efectos de la intervención es la “Mindful Attention Awareness Scale (MAAS)”. (Brown y Ryan, 2003). La MAAS es una escala de autoinforme que consta de 15 ítems, puntuados en una escala Likert entre 1 (casi siempre) y 6 (casi nunca); y mide la frecuencia de estado de “mindfulness” en la vida diaria sin que sea necesario que los sujetos hayan recibido entrenamiento. El instrumento se ha utilizado ampliamente en la investigación aplicada a distintos entornos, incluido el laboral. Este cuestionario ha sido adaptado al español (Soler et al., 2012) y ha demostrado unas propiedades psicométricas adecuadas tanto de validez convergente como de fiabilidad (alpha de Cronbach de 0,89) y de estabilidad temporal. También replica la estructura unifactorial de la prueba original, explicando el 42% de la varianza total.

Algunos de estos programas de “mindfulness” se han aplicado al ámbito laboral y se han centrado en los efectos beneficiosos del entrenamiento en atención plena en distintos colectivos de trabajadores. Los costes del estrés laboral y trastornos del comportamiento como la adicción al trabajo han puesto en marcha distintas iniciativas con el objeto de mejorar el bienestar en relación al puesto de trabajo, a través del fomento de condiciones de trabajo más saludables (Van Gordon et al. 2014). Algunos ejemplos son las directrices de organizaciones dedicadas a ello, que publican un conjunto de orientaciones al respecto como la Organización Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, del Ministerio de Empleo y Seguridad Social. A través del

Observatorio de las Condiciones de Trabajo lleva a cabo un seguimiento de la siniestralidad laboral y publica diferentes documentos con recomendaciones al respecto, siguiendo las directrices de organismos europeos de carácter supranacional (OCT, 2014).

Las recomendaciones de estos organismos han impulsado, entre otros aspectos, la investigación sobre la mejora del bienestar en el puesto de trabajo. La mayor parte de estos trabajos pertenecen al ámbito anglosajón. Así, Leroy et al. (2013) evaluaron un programa de reducción del estrés aplicando la “mindfulness” (MBSR), evaluado con el cuestionario MAAS a una muestra de 76 sujetos (24% de los cuales eran personal directivo) y encontraron un incremento del compromiso laboral. Hülshager et al. (2013) evaluaron los efectos beneficiosos de la “mindfulness” en trabajadores con horario fijo y la encontraron relativamente correlacionada con la satisfacción laboral y negativamente con el agotamiento emocional. Dos estudios on line han sugerido que la “mindfulness” se relaciona positivamente con el compromiso laboral, el rendimiento en el puesto de trabajo, la satisfacción con el trabajo; y negativamente relacionado con la intención de dejar el trabajo (Andrews, KacMar y Kacmar, 2014; Dane y Brummel, 2014).

Rocher, Haar y Luthans (2014), examinaron el efecto del nivel de “mindfulness” (evaluado con el MAAS) en el bienestar psicológico de una muestra de personal directivo de nivel alto (N = 205), medio (N = 183) y joven (N = 202), y a 107 emprendedores. La “mindfulness” correlacionaba negativamente con la ansiedad, la depresión y tenía un efecto positivo en los directivos y negativo para el estar quemado en el caso de los emprendedores.

Otros estudios han abordado los efectos de la “mindfulness” en la interacción entre jefes y subordinados. Los líderes con “mindfulness” promovían el rendimiento laboral y la conciliación trabajo-familia de sus subordinados (Reb, Nayarama y Chaturvedi, 2014). Otro trabajo se ha dirigido al estudio del efecto de la colaboración con líderes encontró que los subordinados con un nivel alto de “mindfulness” eran más receptivos a un liderazgo ético y ofrecían un esfuerzo extra cuando se les requería (Eisenbeiss y Van Knippenberg, 2015).

Un tema poco investigado es la adicción al trabajo. Sus tasas de prevalencia se van incrementando progresivamente; se encuentran pocos estudios y las indicaciones terapéuticas se basan mayormente en proposiciones teóricas (Sussman, 2012) o bien publicaciones de caso único dentro de la práctica clínica (Van Gordon et. al, 2014). Este trastorno se produce por el uso de estrategias de evitación maladaptativas, que las personas utilizan para escapar de estados de ánimo negativos como culpa, depresión y ansiedad. En consecuencia, se siente una especie de urgencia mental para modificar el estado de ánimo y recibir una gratificación afectiva o de (falso) bienestar. Frente a ello,

la “mindfulness” busca implantar un estado meditativo, adoptando un estado atencional de observación, no evaluativo y no reactivo que ayuda a instaurar la comprensión de que las urgencias mentales son transitorias y volátiles por su propia naturaleza (Appel y Kim-Appel, 2009).

El único estudio, **encontrado en esta revisión**, publicado sobre la eficacia de la “mindfulness” en la adicción al trabajo es el estudio de un caso clínico (Shonin et al., 2014). Este trabajo presentaba el caso de un director de una compañía tecnológica de primer orden, que mostró mejoras significativas en la disminución de la adicción al trabajo después de completar un programa MAT de 8 semanas de duración. Sin embargo, la naturaleza de caso único limita la generalizabilidad del resultado.

A semejanza de los individuos, las organizaciones también pueden mostrar disfunciones en su adaptación a los cambios, tal como se ha expuesto en la introducción al hablar del modelo clásico de estrés. A nivel organizacional suele contraponerse la “mindfulness” a la falta de reflexión o inconsciencia (mindlessness en inglés); ya introducida al inicio de este trabajo y que se refiere al uso rígido de la información por los actores del proceso de análisis, quienes carecen del sentido de la novedad y la información procesada se percibe con un significado singular y no global (Langer, 1989). Esta falta de reflexión se asocia a rutinas programadas y guiones preestablecidos, que resultan inadecuados en la adaptación a las exigencias constantes de cambio para la empresa actual, tanto a nivel social, tecnológico y físico, debido a la impredecibilidad de muchas situaciones. Algunos trabajos distinguen entre rutinas o guiones y falta de reflexión; los primeros son resultado de la costumbre y la segunda de reacciones automáticas (Weick y Sutcliffe, 2007).

La “mindfulness” también se ha aplicado a nivel organizacional para alcanzar los objetivos que definen a las organizaciones altamente confiables, que se definen como “aquellas organizaciones que operan bajo condiciones muy exigentes y que sufren muchos menos accidentes que organizaciones semejantes. Estas organizaciones altamente confiables practican una forma de planificar que reduce el impacto de los accidentes y acelera los procesos de recuperación de los fallos” (Weick y Sutcliffe, 2007).

Estas organizaciones se apoyan en dos pilares: 1) El enfoque preventivo que exige a sus miembros intentar anticipar e identificar los eventos y contratiempos que no deben ocurrir, identificar todas las señales que los preceden y crear una serie de procedimientos para evitarlos. Pero la protocolización excesiva incrementa la probabilidad de que se pierda flexibilidad (Sutcliffe, 2011), por lo tanto se necesita complementarlo. 2) La supervivencia o resiliencia es el complemento del anterior y defiende que la fiabilidad no es el resultado de protocolos establecidos, sino el resultado

de una gestión continuada de las fluctuaciones en el rendimiento laboral y las interacciones humanas (Weick et al., 1999). La esencia de la resiliencia es la capacidad intrínseca de una organización (equipo, unidad, sección, etc...) para mantener o recuperar un estado dinámicamente estable, que le permite continuar sus acciones en presencia de un estrés continuo o después de un importante contratiempo (Sutcliffe y Vogus, 2003). No se trata de organizaciones libres de errores, sino que estos no la incapacitan para continuar su actividad .

En su trabajo seminal Wick y Sutcliffe (2007), identifican los 5 aspectos presentes en las organizaciones altamente confiables:

- 1) Preocupación por el fracaso: Considerar todos los errores, aunque sean pequeños, como importantes y que por lo tanto necesitan ser corregidos. Las organizaciones de alta confiabilidad incentivan a su personal a informar de todos los errores y situaciones de riesgo que hayan ocurrido y a tratarlos a todos como problemas del sistema en vez de problemas de los individuos.
- 2) Resistencia a la simplificación de las interpretaciones: los miembros de estas organizaciones son reticentes a simplificar las explicaciones, dada la complejidad de los procesos que los envuelven y la impredecibilidad de muchos de ellos.
- 3) Sensibilidad a las operaciones: reconocen que un problema puede generar otro distinto y por lo tanto la evaluación ampliada es necesaria.
- 4) Deferencia hacia los expertos: Aquellos expertos que conocen la complejidad de las operaciones de la empresa deben ser motivados a tomar decisiones e iniciativas incluso en ausencia de ordenes o presencia del personal directivo.
- 5) Compromiso con la resiliencia: alienta la iniciativa individual para el mantenimiento y la mejora de los procesos a largo plazo. Son conscientes de que los desastres pueden ocurrir y van a ocurrir. Se alienta a los trabajadores de los primeros niveles y se confía en su experiencia para reducir los tiempos de respuesta y contrarrestar las amenazas siempre presentes o limitar los daños que puedan causar.

Esta filosofía se ha utilizado en entornos hospitalarios utilizando programas basado en la “mindfulness” con resultados exitosos. En una unidad de cuidados intensivos se redujo notablemente el número de fallecimientos y los costes económicos durante un año de seguimiento (Hales y Chakravorty, 2015).

Por lo tanto, es evidente que la introducción de la “mindfulness” modifica las conductas dentro de las organizaciones, tal como se argumenta por algunos autores (Armenakis y Burnes, 2015), que defienden su eficacia basándose en que su eficacia se debe a la capacidad personal para reconocer las maneras habituales de razonar,

sentirse y comportarse y no encontrarse condicionada por sesgos o ideas preconcebidas.

La gestión de las organizaciones, con independencia de su tamaño, forma parte del debate sobre la mejora de sus procesos (producción, personal, comercialización, clientes, mercado, etc.); y parece evidente que la incorporación de la “mindfulness”, como forma de entender todos estos procesos favorecerá su aceptación progresiva en el mundo empresarial (Aviles y Dent, 2015).

También parece estar conformándose la teoría del liderazgo completo (*mindful leadership* en inglés), explicado como la relación mutua entre el líder y sus seguidores, influida por la mindfulness del líder. Los efectos positivos de liderazgo total en el rendimiento laboral y en la conciliación laboral ya se ha investigado en algunos estudios (Reb, Narayanan y Chaturverdi, 2014). Resultaría conveniente seleccionar variables que no se solapen con variables estudiadas en otras teorías sobre el liderazgo, como la del liderazgo auténtico (Brown y Ryan, 2003), que incluye variables como la conciencia personal o el liderazgo moral. Sin embargo estas variables podrían incorporarse a la teoría del liderazgo total o completo, para superar algunas críticas sobre la ausencia de un fundamento moral en las intervenciones de MBIs. (Purser y Milillo, 2015). Se trataría de no perder de vista todas las dimensiones del concepto trabajo aplicando la MBI como una técnica aséptica, perdiendo su centro que es la persona en su faceta de trabajador.

Con el fin de conocer el grado de información que existe sobre la “mindfulness” en las empresas de la Provincia de Castellón, se realiza una encuesta telefónica a 81 empresas. La primera pregunta que se formula es si tiene conocimiento acerca de la existencia de la “mindfulness”, la tabla 3 muestra los resultados que se han obtenido. La siguiente pregunta realizada dependerá de si la contestación a la pregunta anterior es afirmativa o negativa. En el caso de contestación afirmativa, se realiza una segunda pregunta acerca de cómo ha conocido la existencia del mindfulness, ofreciéndoles cuatro contestaciones posibles para facilitar el análisis de los datos obtenidos, la tabla 4 recoge los resultados obtenidos. Por el contrario, si la contestación a la primera pregunta es negativa, se les preguntará si tienen conocimiento sobre la “mindfulness” con el fin de saber si las empresas no lo aplican pero si lo conocen o si simplemente no lo aplican porque incluso desconocen lo que significa, en la tabla 5 se muestran los resultados obtenidos a dicha pregunta. Los resultados de la encuesta se comentarán en la siguiente sección discusión y conclusiones.

**Tabla 3.** Encuesta realizada sobre mindfulness a las empresas de la provincia de Castellón

	<b>Sí</b>	<b>No</b>
¿Conoce la existencia del mindfulness?	24 (29,6 %)	57 (70,4 %)

**Tabla 4.** Respuesta en caso de contestación afirmativa a la primera pregunta

<b>¿Cómo la ha conocido?</b>	<b>Respuestas</b>
a) A través de compañeros de otra empresa	1 (4 %)
b) Navegando por internet	1 (4 %)
c) A través de la publicidad	0
d) En alguna charla, seminario o curso para empresas	20 (92 %)
e) De otra forma distinta a las anteriores	2 (8 %)

**Tabla 5.** Respuesta en caso de contestación negativa a la primera pregunta

<b>¿Qué considera que puede ser el mindfulness?</b>	<b>Respuestas</b>
a) Puesta en común de ideas para mejorar la productividad	2 (3,5 %)
b) Una técnica de entrenamiento mental para crecer personalmente	45 (79 %)
c) Algo que se ha puesto de moda en el ámbito de las empresas	4 (7 %)
d) Un procedimiento para conseguir una norma ISO de calidad	2 (3,5 %)
e) No contesta a la pregunta porque desconoce lo que significa	4 (7 %)

#### 4. Discusión y conclusiones

De las diferentes encuestas consultadas se concluye, en primer lugar, que el estrés tiene un enorme impacto macroeconómico tanto en la disminución de la productividad como en los costes laborales. En segundo lugar, la insuficiencia de programas de intervención y prevención; es decir, se observa una falta de cultura preventiva, especialmente en lo referido a los riesgos psicosociales, de los que forma parte el estrés laboral. Entre las consecuencias para las empresas no sólo incluyen la pérdida de jornadas laborales, sino los costes indirectos, más difíciles de valorar, pero más relevantes para los resultados y para la capacidad de afrontar los retos de los mercados actuales. Esto afecta negativamente al desarrollo empresarial y su adaptación a los nuevos tiempos.

Como contrapartida, han surgido desde la psicología positiva, nuevos conocimientos y técnicas de intervención (Meneghel, Salanova y Martínez, 2013; Salanova y Schaufeli, 2009; Vazquez, 2008) que permiten afrontar los riesgos psicosociales derivados del trabajo. Esta orientación considera, tal como se ha expuesto

anteriormente, que existen una serie de factores y condiciones de trabajo que tienen un efecto positivo sobre la salud. Es importante que la intervención ante los riesgos psicosociales sea asumida como necesaria para la salud de las propias organizaciones si quieren alcanzar la excelencia. Se impone, para ello, la necesidad de identificar y extraer lo mejor de nuestras fortalezas (Rodríguez-Muñoz 2013). Las fortalezas de las empresas descansan en las fortalezas de las personas que las componen. La fortaleza de cada persona es una combinación única de talento y competencias que le permiten dar lo mejor de sí mismo (Martínez-Losa y Sarrasate, 2014).

Después de la revisión bibliográfica y la consulta de algunos manuales (Peiró y Silla, 2014) se considera que la rama de la psicología, dentro de la cual deberían encuadrarse las actuaciones e intervenciones en el tratamiento de los riesgos psicosociales laborales es la Psicología de la Salud Ocupacional (PSO), término propuesto por Jonathan Raymond en 1990. Esta rama de la Psicología se ha desarrollado paralelamente en Estados Unidos y Europa y su objetivo es que las personas puedan producir, atender a los demás, desarrollarse y ser valoradas en el ejercicio de su actividad laboral. Para ello deben tener la posibilidad de utilizar su talento, sus destrezas y habilidades, como vía para alcanzar un alto rendimiento, al tiempo que perciben alta satisfacción laboral y bienestar en el trabajo (Quick, 1999a).

La PSO surge como resultado de una fusión de contenidos de la Salud Pública y la Medicina Preventiva con la Psicología Clínica y la Psicología de la Salud, aplicado al contexto de las organizaciones laborales (Quick, 1999).

En nuestro país existen grupos de investigación de larga tradición y con reconocimiento internacional. Sin ser exhaustiva, en la Comunidad Valenciana se encuentra la Unidad de Investigación Psicosocial de la Conducta Organizacional (UNIPSCO), dirigida por el profesor Pedro Gil-Monte, con investigaciones sobre estrés laboral y el síndrome de quemarse en el trabajo. Otro grupo dirigido por el profesor Jose Maria Peiró es la Unidad de Investigación en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo, que trabaja en colaboración con investigadores de la Universidad Jaume I, como la profesora Marisa Salanova, y de la Universidad Miguel Hernández de Elche. También la Unitat de Psicologia de la Seguretat i la Salut Laboral i Prevenció d'Accidents, dirigida por el profesor José Luis Meliá, que ha centrado su producción científica en el desarrollo de baterías psicométricas para la evaluación de los riesgos psicosociales en el trabajo.

Esto se complementa con la aproximación de la Psicología Positiva al estudio psicosocial de la salud ocupacional (Bakker y Derks, 2010), tal como se ha expuesto a lo largo del presente trabajo que postula que, más allá de evaluar el estrés laboral y tratar con sus consecuencias negativas, la PSO tiene la responsabilidad de adoptar un

rol más proactivo para procurar entornos laborales saludables y desarrollar una normativa que fomente los aspectos positivos en el trabajo. y que incorporen con mayor énfasis la perspectiva aplicada de los resultados obtenidos (Houdmont y Leka, 2010).

En algunas comunicaciones del II Congreso Nacional de Psicología Positiva, aparece la expresión “Psicología Organizacional Positiva”. En opinión de la autora la Psicología Positiva cambio el paradigma de la relación terapéutica pasando de curar la enfermedad mental o los trastornos emocionales a potenciar las capacidades (habilidades y destrezas personales o fortalezas según la terminología de la Psicología Positiva) para superarla. Su origen es la relación terapéutica y se ha ido trasladando a los distintos campos de estudio de la Psicología (clínica, educativa, deportiva, del trabajo, etc.). Pero desde la epistemología no se considera adecuado aplicar la etiqueta “positiva” a todo lo que se hace en la Psicología. Un ejemplo lo tenemos en los programas de MBI, que en definitiva es una técnica de intervención terapéutica, inspirada en la filosofía budista, cuya aplicación se ha extendido a multitud de campos, de ahí la necesidad comentada anteriormente en cuanto a poner un poco de orden en lo de la “mindfulness”.

En relación a la encuesta realizada, a la vista de los resultados se puede concluir que la mayoría de las empresas de la Provincia (70 %) no conocen lo que significa la “mindfulness”. De las empresas que no conocen la “mindfulness” se puede decir que la mayoría pueden intuir lo que significa aplicar esta técnica en el ámbito laboral. Por el contrario, la mayoría de empresas que sí que conocen la “mindfulness”, han sido informados en charlas, seminarios o en cursos para empresas. Por tanto, existe un gran desconocimiento de la técnica en las empresas de la provincia, la cual se podría divulgar a través de conferencias organizadas por la cámara de comercio o incluso por la propia Universidad, ya que se ha visto en otros ámbitos laborales como en la sanidad la técnica proporciona mejoras al paciente mejorando su atención en el trabajo y aumentando la productividad a nivel personal.

Como propuesta de investigación, a nivel más aplicado, sería deseable llevar a cabo una macroencuesta representativa de todo el Estado Español, sobre grado de conocimiento y posible experiencias de aplicación del “mindfulness” y más concretamente entre el empresariado, siguiendo la metodología de la ESENER-2. La encuesta llevada a cabo en este trabajo es muy limitada y podría considerarse bastante representativa de la Comunidad Valenciana, pero no del resto del Estado. Esta acción permitiría ver la mayor o menor distancia existente entre el mundo académico y el mundo real en este campo concreto. y facilitaría el diseño de estrategias para unir ambos extremos (el tantas veces mencionado “bridging the gap” en inglés).

La mayoría de estudios son de carácter transversal y sería deseable más estudios longitudinales que hicieran un seguimiento sobre el mantenimiento a lo largo de un determinado período de las mejoras obtenidas con MBSR, en los distintos entornos laborales.

De toda la exposición se deduce que la salud laboral incluye tanto la parte física como la mental. En algunas empresas, se coloca en un lugar visible un marcador donde van apareciendo el número de días sin accidentes laborales. Accidente referido a algún percance con consecuencias físicas más o menos graves para el trabajador que lo sufre. Sin embargo en ninguna aparecen las bajas laborales en un momento dado, lo cual podría resultar interesante para ver la reacción que producía en los trabajadores. Algunos de aquellos accidentes pueden ser resultado de una sobrecarga emocional del trabajador, estrés, exceso de confianza o por hacer caso omiso de las normas sobre prevención de riesgos laborales.

Como conclusión final decir que una forma eficaz de adaptarse de manera sostenible al mercado, dentro de las condiciones impuestas por el modelo neoliberal es potenciar el capital psicológico incorporando la salud psicosocial en la estrategia de las organizaciones, adoptando las técnicas y procedimientos mencionados en este trabajo para humanizar más las relaciones laborales y la gestión de los recursos humanos sin centrarse exclusivamente en los beneficios del capital y el fomento del consumismo.

## 5. Bibliografía

- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. (2002). *Adapting to change in work and society: a new Community strategy on health and safety at work 2002-2006*. Bruselas: Comission of the European Community.
- Andrews, M. C., Kacmar, K. M., & Kacmar, C. (2014). The mediational effect of regulatory focus on the relationships between “mindfulness” and job satisfaction and turnover intentions. *Career Development International*, 19(5), 494–507.
- Appel, J. y Kim-Appel, D (2009). “mindfulness”: implications for substance abuse and addiction. *International Journal of Mental Helath and Addiction*, 7, 506-512.
- Armankis, A. y Burnes, B. (2015). Organizational change: A focus on ethical cultures and “mindfulness”. *Journal of Change Maagement*. doi: 10.1080/14697017.2015.1009720.
- Aviles, P. y Dent, E. (2015). The role of “mindfulness” in leading organizational transformation. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20(3), 31-55.
- Bakker, A. B. y Derks, D. (2010). Positive Occupational Health Psychology. En J. Houdmont y S. Leka (Eds.), *Occupational Health Psychology. European perspectives on research, education and practice* (pp. 194-224). Nottingham: Nottingham University Press.
- Becke, G., Behrens, M., Bleses, P., Meyerhuber, S., y Senghaas-Knobloch, E. (2012). Organizational and political “mindfulness” as approaches to promote social sustainability. *Retrieved from Springer.com*
- Boehm, J. y Lyubomirsky, S. (2008). Does happines promotecareer succes?. *Journal of Career Assessment*, 16(1), 101-116.
- Bolstanki, L. y Chiapello, E. (2007). *The new spirit of capitalism*. London: Verso
- Brown, K.W. y Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: “mindfulness” and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822-848.
- Cabanas, E. y Sanchez-Gonzalez, J. C. (2016). Inverting the pyramid of needs: Positive psychology’s new order for labor success. *Psicothema*, 28 (2), 107-113.
- Carlson, L. E., & Garland, S. N. (2005). Impact of “mindfulness”-based stress reduction (mbsr) on sleep, mood, stress and fatigue symptoms in cancer outpatients. *International Journal of Behavioral Medicine*, 12(4), 278–285.
- Catalina, C. (2010). *Job Stress Survey* (D. Spielberg y Peter R. Bagg). Adaptado como Cuestionario de estrés laboral. Madrid: TEA

- Chiesa, A. (2010). Vipassana meditation: systematic review of current evidence. *Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 16, 37- 46.
- II Congreso Nacional de Psicología Positiva. Oropesa del Mar. Mayo, 2014.
- Dane, E. (2011). Paying attention to “mindfulness” and its effects on task performance in the workplace. *Journal of Management*, 37 (4), 997-1018.
- Dane, E., & Brummel, B. J. (2014). Examining workplace “mindfulness” and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67(1), 105–128.
- Davies, W. (2015). *The Happiness Industry. How the Government and Big Bussiness Sold Us Well-Being*. London and New York: Verso.
- Dormann, C. y Zapf, D. (2002). Social stressors at work, irritation and depressive symptoms: accounting for unmeasured third variables in a multi-wave study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 33-58.
- Du Gay, P. (1996). *Consumption and Identity at Work*. London: Sage publications.2ª
- Encuesta Europea de Empresas sobre Riesgos Nuevos y Emergentes del año 2014 (ESENER-2). Recuperado de <http://www.insht.es/portal/site/Insht/menuitem>.
- Edwards, J. A., Webster, S., Van Laar, D. y Easton, S. (2008). Psychometric analysis of the UK Health and Safety Executive's Management Standards work-related stress Indicator Tool. In British Academy of Management Annual Conference, 10–12 Sep 2008, Harrogate, UK. Recuperado de: <http://oro.open.ac.uk/25007/2/BAM2008>.
- Eisenbeiss, S. A., & van Knippenberg, D. (2015). On ethical leadership impact: The role of follower “mindfulness” and moral emotions. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 182–195.
- European Agency for Safety and Health at Work (2015). *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks*. Recuperado de <http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/cost-of-work-related-stress.pdf>
- Feher, M. (2009). Self-Appreciation; or, The Aspirations of Human Capital. *Public Culture*, 21 (1), 21-41.
- Frederikson, B. L. (2001). The Role of Positive emotions in Positive Psychology. The Broaden-and-Built Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Frederikson, B. L. (2013). Updated thinking on positivity ratios. *American Psychologist*, 68, 814-822.
- Gallup (2015). State of the global workplace. Recuperado de <http://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>

- Gamero-Buron, C. y Gonzalez, M.I. (2008). *Evaluación de los costes de la no prevención de riesgos psicosociales en el trabajo: propuesta para el estrés laboral*. Observatorio permanente de riesgos psicosociales UGT –Univesidad de Málaga- INSHT.
- Gamero-Buron, C. (2010). Evaluación del coste por pérdida de jornadas de trabajo, asociado al estrés laboral: propuesta para España. *Estudios de Economía Aplicada*, 28 (3), 689-714.
- Gil-Monte, P.R. y Peiró, J.M. (1999). Validez factorial del Maslach Burnout Inventory en una muestra multiocupacional. *Psicothema*, 11(3),679-689
- Gil-Monte, P. (2009). Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo (CESQT). Madrid: TEA.
- Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. F. y Yang, T. (2011). “mindfulness” at work. *research in Personnel and Human resources Management*, 30, 115-157.
- Goleman, D. (2013). *Focus: The Hidden Driver of Excellence*. New York: Harper.
- Hales, D. N. yChakravotsky, S. S. (2015). Creating high reliability organizations using “mindfulness”. *Journal of Bussines Research*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.056>
- Hayes, S., Strosahl, K. y Houts, A. (2005). *A practical guide to acceptance and commitment therapy*. New York: Springer
- Herrbach, O. (2006). A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 629-643.
- Houdmont, J. y Leka, S. (2010). Future directions in Occupational Helath Psychology. En S. Leka y J. Houdmont (Eds.). *Occupational Health Psychology* (pp. 298-321). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Ilies, R., Scott, B. y Judge, T. ( 2006). The interactive effects of personal traits and experienced states on intraindividual patters of citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 49, 561-575.
- Illouz, E. (2007). *Cold Intimacies: The Making of Emotional Capitalism*.Cambridge: Polyti Press
- Illouz, E. (2008). *Saving the Modern Soul. Therapy, Emotions, and the Culture of Self-Help*. London: University of California Press.
- Kabat - Zinn, J. (1994). *Wherever you go, there you are: “mindfulness” meditation in everyday life*. New York: Hyperion.

- Kabat-zinn, J. (2003). *Vivir con plenitud las crisis. Como utilizar la sabiduría del cuerpo y de la mente para afrontar el estrés, el dolor y la enfermedad*. Barcelona: Kairós.
- Kabat-Zinn, J. (2013). *Full Catastrophe Living (Revised Edition), Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain, and Illness*. Bantam, New York.
- Kahneman, D. (2003). Maps of bounded rationality: Psychology of behavioral economics. *American Economic Review*, 93(5), 1449–1475.
- Killingsworth, M. A., & Gilbert, D. T. (2010). A wandering mind is an unhappy mind. *Science*, 330(6006), 932–932.
- Lamont, M. (2012). Toward a comparative sociology of valuation and evaluation. *Annual Review of Sociology*, 38 (2), 1-21.
- Langer, E. J. (1989). *"mindfulness"*. Cambridge: M. A. Perseus Books Group.
- Lazarus, R. S. y Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer.
- Lazarus, R. S. (2007). Stress and emotion: a new synthesis, en Monat, A., Lazarus, R. S. y Reevy, G. (Eds). *The Praeger Handbook on Stress and Coping*. p. 33-51. Westport, CT.: Praeger/Greenwood.
- Lengacher, C. A. et al. (2009). Randomized controlled trial of "mindfulness"-based stress reduction (mbsr) for survivors of breast cancer. *Psycho-Oncology*, 18(2), 1261–1272.
- Leroy, H. et al. (2013). "mindfulness", authentic functioning, and work engagement: A Growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 238–247.
- Luthans, F., Youssef, C. y Avolio, B. (2007). *Psychological Capital. Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.
- Martin, L.L. y Tesser, A. (1996). Some ruminative thoughts. En R.S. Wyer (ed.): *Ruminative thoughts* (pp. 1-47). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Martinez-Losa, J. F. y Sarrate, J. (2014). Impacto socio-económico del estrés laboral y de los riesgos psicosociales. *Seguridad y Salud en el Trabajo*, 79, 36-52.
- Mayer, C. H. y Surtee, S. (2015). The leadership preferences of women leaders working in higher education. *Multidisciplinary Journal of Gender Studies*, 4(1), 612-636.
- Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I.M. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional: una revisión teórica. *Aloma: revista de Psicologia, Ciències de l'educació i de l'Esport*, 31(2), 13-24.
- Mohr, G. (1986). *Die erfassung psychischer befindens bee inträchtigungen bei Industrie arbeitern*. Europäische hochschulschriften. Frankfurt: Lang

- Newton, T. (1995). *Managing stress. Emotions and Power at Work*. London: Sage Publications.
- OCT, 2014. Recuperado de <http://www.oect.es/portal/site/Observatorio>.
- Peiró, J.M. (1999). *Desencadenantes del Estrés Laboral*. Madrid: Pirámide.
- Peiró, J. M. (2013). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Valencia: Centro de estudios financieros
- Peiró, J. M. y Prieto, F. (2014). *Tratado de Psicología del Trabajo I: La Actividad Laboral en su Contexto*. Madrid: Síntesis
- Peiró, J. M. y Prieto, F. (2014). *Tratado de Psicología del Trabajo II*. Madrid: Síntesis.
- Purser, R. E. y Milillo, J. (2015). "mindfulness" revisited: A buddish-based conceptualization. *Journal of Management Inquiry*, 24(1), 3-24.
- Quick, J. C. (1999a). Occupational Health Psychology:historical roots and future directions. *Health Psychology*, 18, 82-88.
- Raymond, S. J., Wood, D. W. y Patrick, W. K. (1990). Psychology doctoral training in work and health. *American Psychologist*, 45, 1159-1161
- Rodriguez-Muñoz, A. (2013). *Salud Laboral: riesgos psicosociales y bienestar laboral*. Madrid: Pirámide
- Rauschenbach, C., Krumm, S., Thielgen, M. y Hertel, G. (2013), Age and work-related stress: a review and meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology*. 28(7), 781-804.
- Reb, J. M., Narayan, J. y Chatuverdi, S. (2014). Leading mindfully: Two studies on the influence of the supervisor trait "mindfulness" on employee well-being and performance, *Recuperada de Springer.com*. doi: 10.1007/SI2671-012-0144I
- Salanova, M. ySchaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo.Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial
- Shamash, A. (2015). *Vencer el estrés con "mindfulness": programa de 8 semanas para fomentar la salud, la felicidad y el bienestar*. Barcelona: Paidós.
- Shapiro, S. L. et al. (2003). The efficacy of "mindfulness"-based stress reduction in the treatment of sleep disturbance in women with breast cancer an exploratory study. *Journalof Psychosomatic Research*, 54(1), 85–91.
- Scott, W. (1967). *Organization Theory: A Behavioral Analysis for Management*. Illinois: Guilford Press.
- Segal, Z. V., Williams, J. M. y Teasdale, J. D. (2002). *"mindfulness"-based cognitive therapy for depression: A new approach to preventing relapse*. New York: Guilford Press.
- Seligman, M. E. (2011). *Flourish: A new Understanding of Happiness and Well-being and how to Achieve them*. London: Nicolas Brealey Publishing.

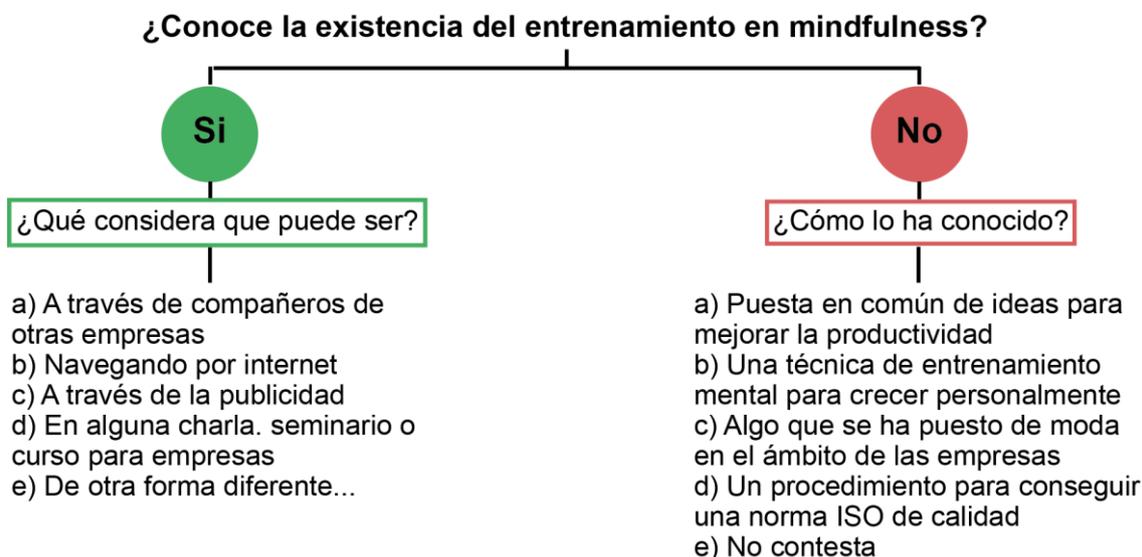
- Shonin, E., Van Gordon, W. y Griffiths, M. (2014a). The treatment of workaholism with Meditation Awareness Training: A case study. *Explore: The Journal of Science and Healing*, 10, 193-195.
- Shonin, E., Gordon, W. V., & Griffiths, M. D. (2014b). The emerging role of Buddhism in clinical psychology: Toward an effective integration. *Psychology of Religion and Spirituality*, 6(2), 123–137.
- Singh, N., Lancioni, G., y Wahler, R., Winton, A. y Singh, J. (2008). “mindfulness” approaches in cognitive behavior therapy. *Behavioral and Cognitive Psychotherapy*, 36, 659-666.
- Soler, J., Tejedor, R., Feliu-Soler, A., Cebolla, A., Soriano, J. et al. (2012). Propiedades psicométricas de la versión española de la escala Mindful Attention Awareness Scale (MAAS). *Actas Españolas de Psiquiatría*, 40(1):18-25.
- Sussman, S. (2012). Workaholism: a review. *Journal of Addiction Research and Theory, Supplementary*, 6, 4120-doi:10.4172/2155-6105.S6-001.
- Unidad de Investigación Psicosocial de la Conducta Organizacional (UNIPSIPO), (<http://www.uv.es/unipsico/>)
- Sutcliffe, K.M y Vogus, T. (2003). Organizing for resilience. In Cameron KS, Dutton JE & Quinn RE (Eds.). *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler, 94–110.
- Sutcliffe, K.M. (2011). High reliability organizations (HROs). *Best Practice and Research Clinical Anaesthesiology*, 25, 133-144.
- Van Gordon, W; Shonin, E; Sumich, A; Sundin, E; y Griffiths, M. D. (2013). Meditation Awareness Training (MAT) for psychological wellbeing in a sub-clinical sample of university students: a controlled pilot study. “mindfulness”. doi:10.1007/s12671-012-0191-5.
- Van Gordon, W., Shonin, E., Zangeneh, M. y Griffiths, M. (2014). Work- Related Mental Health and Job Performance: Can “mindfulness” Help?. *International Journal of Mental Health and Addiction*. 12,129-137.
- Van Gordon, Shonin y Griffiths, (2015) Vázquez, C., & Hervás, G. (2008). (Eds.), *Psicología Positiva aplicada*. Bilbao: Desclee de Brower
- Weick, K. y Sutcliffe, K. (2007). *Managing the unexpected: Resilience performance in an age of uncertainty*. (2ªed.). San Francisco: Josey-Bass
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., and Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective “mindfulness”. In R. S. Sutton and B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Volume 1 (pp. 81- 123). Stanford: Jai Press.

Williams, J. J. y Seaman, A. E. (2010). Corporate governance and “mindfulness”: The impact of management accounting systems change. *Journal of Applied Business Research*, 26(5), 1-17. Retrieved from ABI/Inform Global

Wren, D. (1994). *The evolution of Management Thought*. NY: John Wiley & Sons.

## Anexo

La figura 1 muestra las preguntas realizadas en la encuesta de mindfulness a las 81 empresas de la provincia de Castellón escogidas.



**Figura 1.** Preguntas de la encuesta realizada a las 81 empresas de la provincia de Castellón

Para conocer el número de empresas representativo, es decir, el número muestral representativo del total de número de empresas, se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

Z: es una constante que depende del nivel de confianza que se asigne, el nivel de confianza escogido es del 95% y, por tanto, el valor de Z es de 1,96

e: es el error muestral escogido, el cual ha sido fijado en un 9%, debido a la dificultad que tiene contactar con todas las empresas y por tanto, de realizar la encuesta.

p: es el número de encuestados que conocen la característica que se pregunta ( $p = 0,5$ ).

q: es el número de encuestados que no conocen la característica que se pregunta ( $q = 1 - p = 0,5$ ).

N: es el número total de la muestra (300).

El número muestral obtenido después de aplicar los valores asignados a cada parámetro es de 99, es decir, el número muestral significativo de un total de 300 empresas es de aproximadamente 100.