



ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Estudio exploratorio cualitativo sobre una intervención piloto de *mindfulness* en una organización en Santiago de Chile



Bruno Solari M.

Ps. Mg. Miembro Instituto del Bienestar de Chile y Director de Consultora Mindfulness, Chile

PALABRAS CLAVE

Mindfulness;
Mindful work;
Prácticas narrativas

Resumen Pese a la enorme evidencia empírica que a la fecha se ha acumulado sobre los beneficios del *mindfulness*, aún no es posible agruparla en un cuerpo coherente que permita hablar con propiedad de una área específica de *mindfulness* en organizaciones o *mindful work*. La literatura médica señala que existen pocas investigaciones que registren y evalúen la incorporación de estas prácticas en organizaciones que incluyan una mirada que incorpore la perspectiva organizacional. El siguiente artículo pretende aportar en esa línea dando a conocer los resultados cualitativos de una intervención piloto basada en *mindfulness* realizada a un grupo de personas pertenecientes al mismo equipo de trabajo de una organización en Santiago de Chile. Para esto se indaga en la experiencia de los participantes, a través de la metodología narrativa, según la cual las personas organizan su experiencia y le dan sentido a través de las narraciones (White y Epston, 1993). Quisimos conocer además si la dimensión transformativa de las prácticas de *mindfulness* puede ser reflejada en el surgimiento de nuevas narraciones que ayuden a las personas a visualizar nuevas posibilidades de desenvolverse en su trabajo.

© 2016 Mindfulness & Compassion. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Todos los derechos reservados.

KEYWORDS

Mindfulness;
Mindful work;
Narrative practices

Exploratory qualitative study on a pilot mindfulness intervention in an organization in Santiago de Chile

Abstract Despite the great empirical evidence that has been built up about mindfulness benefits, it is not possible yet to arrange it into a coherent body of knowledge that allows to speak properly about a specific mindfulness area in organizations or mindful work. Literature points that there are a few investigations that record and assess the incorporation of these practices in organizations, which include a view that considers the organizational perspective. The following article aims to contribute in this area by bringing to light the qualitative results of a pilot intervention based on mindfulness, which was carried out with a group of people that belong to the same team in an organization in Santiago, Chile.

* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: bruno.solari@consultoramfn.cl

For this purpose the participants experience is explored by means of narrative methodology, according to which people organize their experience and give sense to it through narrations (White, & Epston, 1993). Also we wanted to know whether the transformative dimension of mindfulness practice could be reflected in the emergence of new narrations that help people visualize new possibilities to get on in their work.

© 2016 Mindfulness & Compassion. Published by Elsevier España, S.L.U. All rights reserved.

Introducción

El siguiente artículo presenta los resultados cualitativos de una intervención piloto basada en *mindfulness* realizada a un grupo de personas pertenecientes al mismo equipo de trabajo de una organización en Santiago de Chile. Si bien la práctica de *mindfulness* cuenta con importante evidencia empírica sobre sus beneficios, no es fácil decir lo mismo acerca de las experiencias, narraciones y/o teorías subjetivas de quienes las realizan. Menos aún en contextos organizacionales, siendo contextos clínicos y educativos donde habitualmente se realizan evaluaciones de estas intervenciones.

Desde que comenzaron a introducirse de manera laica y científica en Occidente, hace poco más de tres décadas, la difusión de las prácticas del *mindfulness* ha crecido de forma exponencial, trascendiendo con creces su ámbito inicial de aplicación (a saber, área clínica de salud mental y física), para adentrarse en áreas tan diversas como: *a*) centros de justicia; *b*) colegios (Zenner, Herrleben-Kurz, y Walach, 2015), y *c*) organizaciones (Good et al., 2011). Paralelo a esto, cada día se encuentran más artículos relacionados con *mindfulness*, tanto en revistas de difusión masiva, como científicas (Mindful Nation UK, 2015). De hecho, en octubre del 2015 una comisión de parlamentarios del Reino Unido presentó al Parlamento Británico un documento llamado Mindful Nation UK con propuestas para implementar *mindfulness* a nivel de las políticas públicas, lo que representa un hito en la incorporación del *mindfulness* en el mundo occidental.

La definición más extendida de *mindfulness* es la formulada por Jon Kabat-Zinn, PhD, pionero en la introducción de estas prácticas en ámbitos científicos y académicos. Según él, *mindfulness* alude a la capacidad de prestar atención a la experiencia del momento presente, con una actitud de aceptación y sin juzgar (Kabat-Zinn, 2003). Como él mismo señala, la práctica del *mindfulness* es el corazón de la meditación budista y es en este sentido que comparte lugar con otras enseñanzas y prácticas budistas, cuyo objetivo es reconocer y desarrollar el potencial innato de felicidad, sabiduría y compasión de todos los seres humanos (Guendelman y Solari, 2012).

La evidencia científica y empírica sugiere que la práctica del *mindfulness* genera numerosos beneficios, muchos de los cuales no solamente pueden aplicarse al lugar de trabajo sino que además tienen un impacto directo en el mismo (Good et al., 2011). Si bien el gigante tecnológico Google lleva la delantera en la incorporación del *mindfulness* en organizaciones, a través del diseño de un programa de *mindfulness* e inteligencia emocional para sus colaboradores, llamado «Busca en Tu Interior» (Tan, 2012), hoy en día muchas empresas desarrollan programas de *mindfulness* para sus trabajadores.

Entre otras, Aetna, Clínica Mayo, el Ejército de EE. UU., Transport for London; Bosch & Beiersdorf, Unilever, Barclays, Capital One, Starcom MediaVest Group y Goldman Sachs (Mindful Nation UK, 2015; Good et al., 2011). En Latinoamérica, en cambio, la incorporación de *mindfulness* ha sido reciente y en países como Chile, Argentina y Perú apenas comienzan a conocerse las primeras organizaciones interesadas en desarrollar programas formales de *mindfulness* para sus colaboradores.

En el siguiente trabajo indagamos en la experiencia de un grupo de personas que realizaron una intervención basada en *mindfulness* dentro de su organización. Para hacerlo nos circunscribimos a la epistemología cualitativa, lo que quiere decir que validamos el carácter constructivo-interpretativo del conocimiento, el carácter dialógico de este tipo de investigaciones y la consideración de lo singular como instancia legítima para la producción del conocimiento científico (González-Rey y Mitjans, 2016). Para el análisis metodológico recurrimos al modelo narrativo, según el cual las personas organizan su experiencia y le dan sentido a través del relato. En otras palabras, vivimos de las historias que nos contamos y éstas son constitutivas porque modelan nuestras vidas y nuestras relaciones (White y Epston, 1993). En dicho sentido, encontramos significativo conocer qué relatos se contaron los trabajadores sobre el efecto de incorporar prácticas de *mindfulness* en el contexto laboral.

Considerando que uno de los objetivos del modelo narrativo es la generación de relatos alternativos (White y Epston, 1993), quisimos conocer si es posible explorar la dimensión transformativa de las prácticas de *mindfulness* a través del surgimiento de nuevas narraciones que ayuden a las personas a visualizar nuevas posibilidades de desenvolverse en su trabajo, en este caso, de maneras más colaborativas, amables y saludables, sin perder efectividad en el desempeño de sus tareas, al contrario, incrementándola.

Mindful Work

Pese a la enorme evidencia empírica sobre los beneficios del *mindfulness*, a día de hoy, Good et al. afirman que aún no es posible agruparla en un cuerpo coherente que permita hablar con propiedad de una área específica de *mindfulness* en organizaciones o *mindful work*. La literatura al respecto suele señalar que hacen falta más y mejores investigaciones para fortalecer los estudios que, en su mayor parte, han sido con muestras pequeñas, con poco o ningún seguimiento (Mindful Nation UK, 2015), y que gran parte de la literatura médica existente se ha llevado a cabo fuera del entorno laboral, con poca atención a las características propias de este campo (Glomb et al., 2011).

Según Jeff Gooding, profesor de la Harvard Business School, el *mindful work* puede entenderse como un continuo, que va desde la implementación del *mindfulness*, como un beneficio voluntario para los colaboradores, hasta la incorporación de una perspectiva *mindful* o consciente en la línea del negocio y la toma estratégica de decisiones¹. Probablemente este continuo se corresponda con un proceso de maduración dentro de la misma organización, siendo la incorporación de éstas el primer paso y su mantención y profundización, un aspecto crítico.

Según el periodista David Gelles, las prácticas de *mindfulness* no sólo desarrollan la atención en su sentido más amplio, estas prácticas desarrollan cualidades de apertura, curiosidad, no juicio, aceptación y compasión, tanto con nosotros mismos como con los demás. Es este aspecto transformacional el que puede cambiar la cultura de una organización (Gelles, 2015) y eso es lo que queremos indagar a través del análisis de las narrativas. Pero si la organización, y especialmente sus líderes, no apoyan la implementación de estas prácticas es poco probable que echen raíces. Tal como lo plantean Reb, Narayanan y Wei (2015), si los trabajadores se ven limitados, en lugar de apoyados por la organización, por tareas rutinarias, falta de definición de sus funciones y falta de recursos, entre otros, realizarán sus tareas con mayor distracción y menor atención. En otras palabras, la incorporación de *mindfulness* en una organización presenta distintos niveles de complejidad y profundidad, y no se agota con la realización de un taller aislado en el tiempo.

La incorporación de *mindfulness* en organizaciones también despierta sospechas en los propios instructores de *mindfulness* y en los practicantes de meditación. La principal crítica tomó voz el 2013 a través del artículo *Beyond McMindfulness* (Purser y Loy, 2013), publicado en el diario norteamericano *The Huffington Post*, que alerta sobre los riesgos de descontextualizar estas prácticas de su contexto budista e instrumentalizarlas como algo meramente centrado en aliviar el estrés y ofrecerlas como un asunto interno-privado, para uso personal., desconociendo que estas prácticas, en su sentido más profundo, son un medio de transformación de las causas del sufrimiento, tanto individual como colectivo. En pocas palabras, se teme que el *mindfulness* sea utilizado como una pastilla para que los trabajadores produzcan más, pese a trabajar en ambientes tóxicos. De hecho, uno de sus autores, el filósofo David Loy, sugiere en un artículo posterior que las empresas en lugar de estar impulsadas por la sabiduría y la compasión lo están por la codicia (Loy, 2004).

Como vemos, la incorporación de prácticas de *mindfulness* en contextos organizacionales genera, implícita o explícitamente, muchos cuestionamientos y, por este mismo motivo, nos pareció interesante ver si en las narrativas de los participantes se refleja esta tensión.

En un intento de aportar un marco comprensivo para el *mindful work*, los autores Good et al. (2011) sugieren agrupar la evidencia empírica, en general proveniente de otros campos, en tres grandes áreas críticas para una organización: a) desempeño; b) relaciones, y c) bienestar. A continuación describiremos brevemente estas tres áreas.

Desempeño: si consideramos, tal como Mrazek et al. (2013), que la base de un buen desempeño es la capacidad de realizar una tarea sin distracciones, tomar decisiones bajo presión y resolver problemas complejos manteniendo el foco, es de esperar que las prácticas de *mindfulness* potencien el desempeño de las personas. A su vez, la evidencia científica ha demostrado que la práctica regular de meditación genera modificaciones funcionales y estructurales en zonas del cerebro relacionadas con la atención y los procesos cognitivos (Lazar et al., 2005).

En el ámbito laboral, como señala el periodista Gelles (2015), la práctica del *mindfulness* se reflejará en una actitud más centrada y en una mayor eficacia a la hora de abordar tareas y tomar decisiones. Incluso es posible relacionarlo con mayor creatividad e innovación (Gelles, 2015). Diversas investigaciones han demostrado que las personas que realizan prácticas de *mindfulness* son capaces de concentrarse durante más tiempo sin que su atención divague, manifestando mayor conciencia del momento y una menor distraibilidad (Mrazek et al., 2013; Reb, Narayanan y Wei, 2015). Algunos aspectos relacionados con la accidentabilidad y la seguridad en el trabajo también mejoran al prestarse más atención a lo que se está haciendo (Zhanga y Wu, 2014).

Relaciones: diversas investigaciones asocian las prácticas de *mindfulness* con mayor satisfacción en las relaciones interpersonales (McGill, Adler-Baeder, Rodriguez, 2016), reducción de la reactividad emocional durante los conflictos y generación de un tono emocional más positivo (Good et al., 2011), y potenciación de la comunicación y la capacidad de comunicar información emocional (Wachs y Cordova, 2007). Por su parte, la evidencia científica sugiere que la práctica de *mindfulness* favorece la regulación emocional., reduciendo la activación de la amígdala o reduciendo su conectividad con zonas de la corteza prefrontal (Creswell, 2007), en un proceso llamado metacognición o descentramiento (Cebolla, 2014), clave en las interacciones sociales, ya que se relaciona con un aumento de la sensación de ser capaces de manejar nuestros pensamientos y emociones, especialmente los que nos incomodan, y hacer una pausa antes de reaccionar.

En el ámbito laboral., muchas de las áreas críticas para una organización son inherentemente relacionales, por ejemplo, liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos, entre otras (Good et al., 2011). Las investigaciones muestran que mantener buenas relaciones interpersonales protege a los trabajadores del estrés, potencia la comunicación y las conductas de ciudadanía organizacional (Dutton y Heaphy, 2003; Harter, Schmidt y Hayes, 2002; Thau, Aquino y Poortvliet, 2007, citados en Glomb et al., 2011). Además, las prácticas de *mindfulness* aportan mucho al desarrollo de líderes. Tal como demostraron Reb, Narayanan y Chaturvedi (2014), el nivel de *mindfulness* de los líderes se asoció positivamente con actitudes más favorables hacia sus colaboradores y con una mejora en la calidad de la relación.

Pero las prácticas de *mindfulness* no sólo regulan las emociones, sino que además potencian la conciencia de interconexión entre las personas. Las investigaciones de Hutcherson et al. (2008) destacan el papel que desempeñan las prácticas de *mindfulness* de la bondad amorosa (*metta*) en el aumento de calidad de las conexiones interpersonales, lo que potencia los sentimientos de conexión social y positividad.

Bienestar: existe amplia evidencia científica acerca de los beneficios de las prácticas de *mindfulness* asociadas al bien-

1 En conversación por Skype. 1.º semestre 2016.

estar y al florecimiento humano. Por ejemplo, los resultados del metanálisis realizado por Eberth y Sedlmeier (2012) sugieren que las prácticas de *mindfulness* pueden tener un fuerte impacto en una amplia gama de procesos asociados al bienestar. A su vez, estudios de intervenciones de *mindfulness* con profesores muestran que quienes participaron en los programas exhiben un menor nivel de estrés y de síndrome de desgaste profesional (*burnout*) junto a mayor autocompasión, en comparación con los grupos control (Flook, Goldberg, Pinger, Bonus y Davidson, 2013; Roeser et al., 2013).

En ámbitos laborales se ha observado una relación positiva entre el nivel de *mindfulness* y la integración trabajo-familia y vitalidad (Allen y Kiburz, 2012), la calidad del sueño (Allen y Kiburz, 2012; Hülshager, Alberts, Feinholdt y Lang, 2013), el aumento de las emociones positivas y la satisfacción con la vida (Fredrickson, Cohn, Coffey, Pek, y Finkel, 2008) y el aumento de la esperanza y el optimismo, lo cual redundó en mayor compromiso laboral (Malinowski y Lim, 2015).

Metodología

Al ser ésta una investigación cualitativa, utilizaremos el modelo narrativo como metodología investigativa. Según este modelo, las personas organizan su experiencia y le dan sentido a través del relato. De esta forma, vivimos de las historias que nos contamos y éstas son constitutivas porque modelan nuestras vidas y nuestras relaciones (White y Epston, 1993). Esta aproximación teórica se sostiene en el supuesto que para entender nuestras vidas y expresarnos, la experiencia debe relatarse, y es el hecho de relatar lo que determina el significado que se atribuirá a la experiencia (White y Epston, 1993).

Este marco constitutivo, que da sentido a las experiencias, tiene lugar a través de relatos o historias que las personas cuentan sobre sus vidas. Estos relatos pertenecen al ámbito lingüístico y están organizados a través de una secuencia de crónicas entrelazadas por tramas. A través de estos relatos construimos y deconstruimos el significado que otorgamos a nuestros proyectos de identidad (Polanco, 2010).

Dado que el significado determina el comportamiento (White y Epston, 1993), nuestro objetivo en la presente investigación es conocer las narrativas acerca de la incorporación de prácticas de *mindfulness* en el lugar de trabajo. Quisimos conocer qué historias cuentan las personas acerca de la incorporación de prácticas de *mindfulness* en el trabajo. Preguntas tales como, ¿estas prácticas son narradas como ajenas o contrapuestas a la realidad laboral?, ¿son relatadas como algo personal o grupal?, ¿qué sentido, si es el caso, encontraron a realizar estas prácticas en horario de trabajo?, ¿en qué sentido, si es aplicable, fueron provechosas?, ¿lo encontraron innovador?, ¿qué les pasó a las personas que practicaban *mindfulness* en el entorno privado, pero no en el laboral?

Participantes

Se entrevistó a 10 participantes, todos miembros del mismo equipo dentro de una organización. El muestreo fue intencional porque las entrevistas se realizaron a los participantes de la intervención. Respecto a los aspectos éticos, se utilizó un consentimiento informado relativo a la participación.

Si bien el equipo completo cuenta con más de 10 personas, algunos miembros no asistieron a todas las sesiones, por lo que se decidió entrevistar tan sólo a las personas con una mayor asistencia.

Procedimiento

Al inicio de la intervención de *mindfulness* se comunicó a los participantes que, una vez finalizada ésta, se realizarían entrevistas semiestructuradas de carácter voluntario, anónimo y confidencial, con el objetivo de profundizar en la experiencia individual y en equipo. Las entrevistas se realizaron en el propio lugar de trabajo en tres momentos distintos y cada una duró aproximadamente 20 minutos. Fueron realizadas por un entrevistador cualificado para ello. Para su posterior análisis narrativo se transcribieron textualmente.

Estructura de la intervención basada en *mindfulness*

La intervención consistió en un taller de *mindfulness* adaptado al contexto laboral., de cuatro sesiones de una hora y media cada una, con una frecuencia quincenal. Tras la finalización del taller se realizaron cuatro reuniones mensuales de seguimiento, en las que se monitoraba la incorporación de *mindfulness* en la vida diaria, se reforzaban algunos conceptos y se realizaban prácticas en conjunto.

Los contenidos consistieron en adaptaciones del formato estándar de los programas «*Mindfulness Based Stress Reduction*», diseñado por Kabat-Zinn (2003), y «*Busca en Tu Interior*», diseñado en Google por Tan (2012). El Taller incluyó la realización de tareas en casa y en la oficina entre sesiones. Se entregó a cada participante un lápiz de memoria (*pendrive*) con audios de prácticas guiadas, contenidos y bibliografía recomendada. La intervención se realizó en las oficinas de la organización y en horario laboral., salvo la última sesión que, a solicitud del equipo, se realizó fuera de la oficina, durante todo un día laboral.

Características de la compañía

La empresa donde se desarrolló la intervención es una compañía multinacional con operaciones en Chile. Es una empresa líder en la industria del consumo masivo y posee una marca reconocida internacionalmente por su carácter innovador. Posee una marca atractiva para jóvenes profesionales, especialmente en áreas comerciales y de *marketing*. Los últimos años ha implementado dentro de sus equipos la temática de la felicidad y el bienestar, y los líderes mostraron un alto nivel de implicación durante toda la intervención.

Al comienzo de la intervención pasaba por una etapa de importantes desafíos laborales y cambios en sus equipos.

Instrumentos

Se realizaron entrevistas semiestructuradas con directrices generales que apuntaban a registrar las narraciones de los participantes sobre las prácticas de *mindfulness* en el con-

texto laboral. Las entrevistas se realizaron en el período de tiempo previo a la última sesión mensual de seguimiento y tuvieron una duración aproximada de 15 a 20 minutos cada una. Se grabaron y transcribieron textualmente para su posterior análisis narrativo.

Análisis narrativo

Siguiendo a Polanco, el análisis narrativo se acoge a la diversidad y complejidad propia de las vivencias de las personas, en este caso, en relación con la incorporación de prácticas de *mindfulness* en el trabajo. De acuerdo con Riessman (1993, citado en Polanco, 2010), el análisis narrativo tiene como propósito centrarse en cómo las personas atribuyen orden y flujo a las historias en el proceso de relatar las experiencias vividas, para dar sentido y significado a tales acontecimientos y acciones. Su objetivo principal es observar la aparición de formas alternativas de contar los relatos. En este estudio se adoptó una mirada exploratoria, holística y abierta.

Resultados

Con fines prácticos se agruparon las narrativas y/o tramas halladas en función de las tres áreas definidas para el *mindful work* por Good et al. (2011): desempeño, relaciones y bienestar; además se generó una trama nueva que incluye los relatos generales sobre cómo realizar prácticas de *mindfulness* en la oficina, a ésta se le asignó el nombre genérico de *mindful work*. En todas las tramas seleccionadas se colocarán citas extraídas de las entrevistas.

Mindful Work

En términos generales se encuentran relatos positivos sobre el hecho de incorporar prácticas de *mindfulness* en el lugar de trabajo. Los participantes agradecen que la empresa haya decidido realizar una capacitación innovadora y pionera dentro del horario de trabajo y en las oficinas. En algunos casos se encuentran relatos de orgullo por pertenecer a la compañía. Muchos reconocen que, de no haber sido por esto, difícilmente se hubiesen acercado a estas prácticas.

Se reconoce que fue posible superar prejuicios asociados a la temática y que han surgido nuevas distinciones en sus narrativas, todas basadas en la experiencia, tanto a nivel individual como de equipo. Hay expresiones que han adquirido una connotación nueva, por ejemplo, «andar en piloto automático», «estar más presente», «hacer una pausa», «cambiar de *switch*», entre otras que agregan nuevas dimensiones a la comunicación del equipo.

Los relatos valoran haber aprendido herramientas prácticas que impactaron no sólo en el ámbito laboral, sino en la vida en general y en la vida familiar en particular. Las narraciones mencionan que se derribaron prejuicios, tales como que se necesita un contexto y condiciones especiales para realizar *mindfulness*, incluido que hay que contar con mucho tiempo para ello. Se descubrió que eran prácticas simples y aplicables al día a día, con beneficios concretos relacionados con el ámbito laboral.

- «Uno está súper orgulloso de contar estas cosas en el mundo privado y en la vida, ¿no? y la compañía es admirada por eso y porque esto no lo hace ninguna otra empresa que yo haya conocido, y uno cuenta con una red de contactos extensa en términos de muchas empresas nacionales y multinacionales, digamos de top o de vanguardia y no lo hacen, entonces, fue una sorpresa, una sorpresa grata» (participante 02).
- «Yo creo que la mayoría del equipo tenía como ciertos prejuicios del tema *mindfulness*, porque como que la gente tiende a verlo como algo un poco espiritual o medio volado, ¿cachai? qué sé yo y yo creo que el mismo curso nos ha ido demostrando que en realidad no es un tema esotérico alejado de lo nuestro, sino que se puede incorporar en la vida de uno y que puede afectar de cierta manera tu vida» (participante 10).

Desempeño

La narrativa general se relaciona con percibir efectos concretos de las prácticas en ámbitos directamente relacionados con el desempeño laboral, lo que ayudó a derribar mitos y mantener la motivación para realizarlas en el entorno laboral y fuera de éste también. Dentro de esta trama agrupamos las subtramas: capacidad de estar conectado, centrado en el presente; aumento en la capacidad de priorizar; y surgimiento de nuevos relatos asociados a «andar en piloto automático» y «estar más presente»:

- Capacidad de estar más conectado, centrado en el presente: se destaca la capacidad, atribuida a la práctica de *mindfulness*, de estar más por lo que se está haciendo en cada momento.
 - «Yo te diría dos efectos, uno el estar mucho más conectado con lo que estoy viviendo todos los días, sea en el trabajo y sobre todo en mi vida fuera del trabajo» (participante 02).
 - «La verdad es que tal vez no es hacer menos cosas, sino hacer las cosas más conscientes, quizás en ese sentido *mindfulness* te ayuda un poquito a conectar con lo que está pasando» (participante 04).
- Aumento en la capacidad de priorizar: se traduce en que los participantes reconocen el beneficio de detenerse y luego decidir qué tareas son más prioritarias en el momento actual, en lugar de sobrecargarse de actividades. Esto se asocia con una sensación de mayor efectividad y capacidad de organización y, por tanto, de sentirse menos abrumados y sobrepasados. Se afirma que al contar con breves pausas (lo que refuerza, a su vez, la idea de que las prácticas son consideradas como aplicables, acotadas y que no requieren mucho tiempo) se puede conectar con un espacio de tranquilidad que ayuda a resolver de mejor manera las tareas.
 - «Abstraerte dos minutos para pensar qué es lo que tengo que enfrentar primero, qué es lo que puede traer consecuencias, positivas o negativas, y de esta manera ordenar lo que tengo que hacer, porque si no, la alternativa ¿cuál es?, trabajar de una manera donde el que te viene a molestar primero le cumples» (participante 05).
- Surgimiento de los nuevos relatos asociados a «andar en piloto automático» y «estar más presente»: la intervención hizo surgir la distinción, tanto en el lenguaje como en la

experiencia, de lo que es «funcionar en piloto automático» y «estar más presente», asociado a contar con herramientas concretas para «salir del modo piloto automático». Esto se asocia directamente con efectividad laboral al estar menos distraído.

– «Es como volver a conectarme, bajar las revoluciones; o sea, siento que vuelvo a salir del piloto automático, que es lo que a nosotros nos pasa, que estamos corriendo de un lugar a otro, vuelvo a sentir el control de la situación y obviamente tomar mejores decisiones» (participante 04).

Relaciones

Dentro de esta trama agrupamos las subtramas: mejora en las relaciones interpersonales en general; menor reactividad en las relaciones interpersonales; impacto en el equipo de trabajo; e impacto en el contexto familiar.

- Mejora en relaciones interpersonales en general: los participantes valoraron positivamente los beneficios de las prácticas de *mindfulness* en el ámbito de las relaciones interpersonales en aspectos directamente relacionados con variables del negocio, tales como, escuchar más atentamente al otro, comprender mejor su necesidad y ser más efectivo en la entrega de la información, o bien, en la resolución de un problema. A su vez, se percibe que este proceso aumentó la confianza entre los miembros del grupo de trabajo, lo que también se traduce en aspectos laborales, tales como contar con una herramienta para ponerse de acuerdo y resolver de manera más efectiva y rápida las dificultades.
 - «Entonces al estar tú mucho más abierto a escuchar más, a entender más y saber lo que te está diciendo esta persona, ayuda a facilitar las conversaciones o sea, si yo fuera directamente a querer pasar un tema contigo y tú no lo recibes bien y yo no escucho tus cosas, y yo no estoy entendiendo lo que me estás hablando y no estoy tratando de ser empático contigo, difícilmente lo vas a lograr. En cambio, con esto, un poco con la idea de ¿sabes qué? a ver un segundo, te escucho. Lo primero que hago es te escucho, *ok*, cómo yo puedo compatibilizar lo que quiero decirte con lo que tú necesitas y de ahí le das la vuelta» (participante 04).
- Menor reactividad emocional en las relaciones interpersonales: los participantes percibieron un aumento en la capacidad para manejar sus emociones difíciles en relaciones interpersonales y abordar problemáticas con una actitud más abierta y flexible, tanto en el ámbito laboral como en el familiar.
 - «Al hacer esta pausa te permite mirar todo el espectro de cosas. O sea, cuando uno está de la otra manera dice, bueno tengo que hacer esto, esto y esto, pero al parar uno dice, bueno, tengo más alternativas. Te ayuda un poquito a mirar el por qué estas alternativas no son sólo un camino, son como entender que lo que está pasando es transitorio, o sea cuando estás muy, muy ofuscado con algo o en un camino y te das cuenta que no, que siempre hay opciones, y obviamente cuando tienes opciones se siente mucho mejor» (participante 04).
- Impacto en el equipo de trabajo: los participantes relatan que realizar las prácticas en equipo aumentó la confianza, el respeto y el cariño entre ellos como grupo. Además re-

latan que han comenzado a realizar prácticas de *mindfulness* como equipo antes de las reuniones. En otras palabras, «en la oficina trabajamos juntos, pero también practicamos *mindfulness* juntos».

- «¿Qué pasa cuando tú te conectas?, ¿qué te pasa a ti cuando logras conectarte con la realidad de tus compañeros? Generas confianza y generas más cariño por lo que estás haciendo, como que racionalizas o bajas lo que estás haciendo, porque tu trabajo al final también afecta a los demás» (participante 08).
- Incorporación de la familia: un aspecto muy llamativo de la intervención es que los beneficios de las prácticas se extendieron más allá del lugar de trabajo, e influyeron favorablemente en la familia, ya fuera la pareja y/o los hijos de los participantes. Las prácticas de *mindfulness* se convirtieron en un aspecto integrador del trabajo y la familia, ya que algunos participantes se las enseñaron a los integrantes de su familia. En otras palabras, además de contarle lo que hace en el trabajo, ahora el participante puede mostrarle lo que practica en el trabajo. Esto podría ayudar a generar relatos y prácticas alternativos sobre cómo integrar trabajo/familia, además de proporcionar alternativas a los participantes para relacionarse con su familia.
 - «Me conecto más y en el caso, cuando me ha pasado en las mañanas que yo traigo a mi hijo, porque nos turnamos con mi marido, aprovecho este minuto de volver en el fondo a conversar, a conectarme con él, aprovechar los minutos que igual paso harto rato acá y aprovechar al máximo todos los minutos que tengo de compartir con mi hijo» (participante 06).

Bienestar

Dentro de esta categoría agrupamos las subtramas: sensación de tranquilidad, de felicidad y de disfrutar más, y motivación para realizar actividades de autocuidado.

- Sensación de tranquilidad, de felicidad y de disfrutar más: las narrativas de los participantes señalan que al detener el modo «piloto automático» surgen sensaciones relacionadas con la tranquilidad, la felicidad y el mayor disfrute. En los relatos aparece también mayor bienestar corporal.
 - «Un par de cosas, primero el cuerpo más tranquilo de guata, más tranquilo de cuerpo» (participante 01).
- Motivación para realizar actividades de autocuidado: los relatos señalan que las prácticas de *mindfulness* facilitaron la realización de actividades de autocuidado, muchas de las cuales se habían dejado de realizar.
 - «Hay cosas que del curso te enseñaban, por ejemplo, el cómo retomar ciertas cosas que por temas laborales uno deja de hacer, y de alguna forma lo retomé» (participante 07).

Discusión

El objetivo de la presente investigación fue explorar las narraciones surgidas tras una intervención basada en *mindfulness* en un contexto organizacional y explorar el surgimiento, o no, de relatos alternativos que pudieran reflejar el potencial transformador de estas prácticas dentro de una organización.

En ese sentido, y en términos generales, los participantes valoraron la intervención, relatando que ésta les proporcionó prácticas de *mindfulness* concretas y aplicables directamente a su entorno laboral. Además, narraron que la realización de estas prácticas se expandió a otros ámbitos de su vida, como el familiar, y que en algunos casos se asoció al hecho de retomar actividades beneficiosas que se habían dejado de realizar. En ese sentido, la intervención efectivamente hizo surgir relatos alternativos relacionados con la manera de estar en el trabajo y, en términos generales, en la vida.

El primer nuevo relato se relaciona con derribar los mitos asociados a las prácticas de *mindfulness* en contextos laborales. El nuevo relato señala que estas prácticas son perfectamente aplicables al contexto laboral y, además, pueden significar un aporte concreto en términos de desempeño, relaciones y bienestar para los trabajadores. En dicho sentido, y a propósito de las críticas del *McMindfulness* señaladas al comienzo de este artículo, no se encontraron relatos de resistencias, discrepancias y/o suspicacias a la iniciativa de introducir ejercicios de *mindfulness* al contexto laboral. Al contrario, en varios casos los participantes reconocieron que de no haberse realizado en su jornada de trabajo, difícilmente hubiesen podido acercarse a estas prácticas.

Además de valorar a la compañía por ofrecer algo innovador y pionero, algunos relatos recalcaron el sello adaptable y flexible que tienen las prácticas de *mindfulness*. En dichos casos, este nuevo relato se asoció a descubrir que no se necesitan condiciones especiales (o extralaborales) para practicar *mindfulness*. Esto podría ayudar a redefinir y ampliar el relato tradicional de estas prácticas, especialmente en su ingreso al mundo organizacional.

Otro relato alternativo que surgió se relaciona con visualizar una nueva manera de integrar trabajo y familia, ya que muchos trabajadores realizaron las prácticas de *mindfulness* no sólo en la oficina, sino también en su casa, con su familia. Esto generó múltiples beneficios, especialmente el aprovechar y disfrutar de manera más consciente el tiempo en familia. Si el relato tradicional dice que deben «dejarse las cosas de casa en casa y las del trabajo en el trabajo», compartir lo aprendido sobre *mindfulness* con la familia podría ayudar a que los colaboradores de una compañía integren sus saberes y experiencias en beneficio tanto de ellos como de sus familias y del desempeño de su equipo y la organización en general. Del mismo modo, aquellos participantes con experiencia previa en *mindfulness*, pero que la realizaban fuera del horario de trabajo, pudieron integrarla para compartir y aportar a los miembros de su equipo.

En relación específica a los beneficios en el ámbito laboral., las narraciones valoraron las prácticas de *mindfulness* como herramientas que potencian la capacidad de mantenerse concentrado, con mayor atención en lo que se está haciendo y priorizando de mejor manera las tareas, lo que repercute en un mejor desempeño y en sensación de control y empoderamiento frente a las demandas laborales. Un nuevo relato en este aspecto fue descubrir que hacer pausas conscientes en el trabajo no implica reducir la velocidad en la toma de decisiones y los resultados, sino todo lo contrario, ayuda a conectar, centrarse y trabajar de manera más efectiva.

En términos de relaciones y contexto laboral., surgieron nuevos relatos que valoraron la importancia, a partir de las prácticas de *mindfulness*, de la efectividad laboral de escuchar con atención, respeto y cariño, tanto a los miembros

del equipo como a clientes, proveedores, entre otros. Los relatos señalaron que realizar prácticas de *mindfulness* en equipo aumentó los niveles de confianza entre sus miembros y generó nuevas actividades grupales, ya que el equipo ha comenzado a realizar prácticas de *mindfulness* al comienzo de sus reuniones, lo que enriquece el relato habitual de que «en el trabajo sólo se trabaja». En este caso, además, se practica *mindfulness*.

Asimismo, la sensación de estar más tranquilo/a, de bienestar y felicidad y de disfrutar y apreciar más lo que cada uno posee, aparece muy claramente en las narrativas de los participantes. Las prácticas de *mindfulness* posibilitaron además que varios participantes retomaran actividades que antes realizaban y que habían dejado de hacer.

Finalmente, respecto de lo transformativo de las prácticas de *mindfulness*, creemos que el surgimiento de nuevas narraciones relacionadas mayoritariamente con valorar la aplicabilidad y los múltiples beneficios asociados a estas prácticas da cuenta de la experiencia transformativa que significa incorporarlas en contextos laborales. A nivel estructural., se ha decidido continuar con la intervención, ofreciéndola a los demás colaboradores e implementándola en otros países donde la compañía tiene operaciones. Si bien la continuidad de la práctica una vez finalizada la intervención es un tema crítico no sólo en *mindful work*, sino en las intervenciones de *mindfulness* en general., es auspicioso conocer que la compañía ha decidido continuar incorporando dichas prácticas.

Limitaciones del estudio y posibilidades futuras

Las condiciones en que se desarrolló la intervención y los beneficios narrados por los participantes ponen en evidencia un aspecto relevante para futuras intervenciones: la importancia crucial de contar con líderes sensibilizados con las prácticas de *mindfulness*, idealmente con la práctica personal., que motiven al equipo y participen en la intervención, ya que actúan como referentes dentro de la compañía.

Otra particularidad relevante es que, en este caso en particular, a los participantes les gusta el trabajo que realizan y valoran la compañía a la que pertenecen. En ese sentido, las prácticas de *mindfulness* se asociaron a beneficios en el trabajo, no a reducción de las demandas laborales, ni a cuestionarse dónde trabajan.

Conflicto de intereses

No existen conflictos de intereses entre el autor y la empresa donde se realizó la intervención.

Referencias

- Allen, T. D. y Kiburz, K. M. (2012). Trait mindfulness and work-family balance among working parents: The mediating effects of vitality and sleep quality. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 372-379.
- Cebolla, A. y Demarzo, M. (2014). ¿Qué es *Mindfulness*? En A. Cebolla, J. García-Campayo, y M. Demarzo (Coords.), *Mindfulness y Ciencia. De la tradición a la modernidad*. Madrid: Alianza Editorial.

- Creswel, D. et al. (2007). Neural correlates of dispositional mindfulness during affect labeling. *Psychosom Med*, 69(6), 560-5. Epub 2007 Jul 18. En Cifre, I. y Soler, J. (2014). *Mindfulness y neuroimagen. El cerebro de las personas que practican en Mindfulness y Ciencia. De la tradición a la modernidad*. Madrid: Alianza Editorial.
- Eberth, J. y Sedlmeier, P. (2012). The effects of mindfulness meditation: A meta-analysis. *Mindfulness*, 3, 174-189.
- Flook, L., Goldberg, S., Pinger, L., Bonus, K. y Davidson, R. J. (2013). Mindfulness for teachers: A pilot study to assess effects on stress, burnout, and teaching efficacy. *Mind, Brain, and Education*, 7, 182-195.
- Fredrickson, B. L., Cohn, M. A., Coffey, K. A., Pek, J. y Finkel, S. M. (2008). Open hearts build lives: Positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 1045-1062
- Gelles, D. (2015). *Mindful Work*. Rossendale (UK): Profile Books Ltd.
- Glomb, T., Duffy, M., Bono, J. y Yang, T. (2011). Mindfulness at work. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, 115-157.
- González-Rey, F. y Mitjáns, A. (2016). Una epistemología para el estudio de la subjetividad: Sus implicaciones metodológicas. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 15(1), 5-16.
- Good, D., Lyddy, C., Glomb T., Bono, J., Warren, K., Duffy, et al. (2016). Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review. *Journal of Management*, 42, 114-142.
- Guendelman, S. y Solari, B. (2013). Mindfulness y Bien-Estar. En Martínez Aldunate, D., Ivanovic-Zuvic Ramirez, F., y Unanue Manriquez, W. (Eds.). *La felicidad: evidencias y experiencias para cambiar nuestro mundo*. Santiago de Chile: Ediciones de La Sociedad de Neurología Psiquiatría y Neurocirugía.
- Hülshager, U. R., Alberts, H. J. E. M., Feinholdt, A. y Lang, J. W. B. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98, 310-325.
- Hutcherson, C. A., Seppala, E. M. y Gross, J. J. (2008). Loving-kindness meditation increases social connectedness. *Emotion*, 8, 720-724.
- Kabat-Zinn, J. (2003). *Vivir con plenitud las crisis. Cómo utilizar la sabiduría del cuerpo y de la mente para afrontar el estrés, el dolor y la enfermedad*. Barcelona: Kairós.
- Lazar, S. W. et al. (2005). Meditation experience is associated with increased cortical thickness. *Neuroreport*, 16(17), 1893-1897.
- Loy, D. (2003/2004). *El gran despertar*. Barcelona: Editorial Kairós S. A.
- Malinowski, P. y Lim, H. J. (2015). Mindfulness at work: Positive affect, hope, and optimism mediate the relationship between dispositional mindfulness, work engagement and well-being. *Mindfulness*, 6, 1250-1262.
- McGill, J., Adler-Baeder, F., Rodriguez, P. (2016). Mindfully in Love: A Meta-Analysis of the Association Between Mindfulness and Relationship Satisfaction. *Journal of Human Sciences and Extension*, 4(1).
- Mindful Nation UK. Mindful Nation UK Report (2015). Report by the Mindfulness All-Party Parliamentary Group (MAPPG). Octubre 2015. Disponible en: www.themindfulnessinitiative.org.uk
- Mrazek, M. D., Franklin, M. S., Phillips, D. T., Baird, B., Schoole, J. W. (2013). Mindfulness training improves working memory capacity and GRE performance while reducing mind wandering. *Psychological Science*, 24(5), 776-781.
- Polanco, M. (2010). Una mirada investigativa desde la terapia narrativa: la re-autoría de la migración colombiana. *Procesos Psicológicos y Sociales*, 6(1 y 2).
- Purser, R., Loy, D. Huffpost Religion on HPMG News. Beyond Mc-Mindfulness Post. 07/01/2013 10:24 am ET. Updated Aug 31, 2013. Disponible en: http://www.huffingtonpost.com/ron-purser/beyond-mcmindfulness_b_3519289.html.
- Reb, J., Narayanan, J. y Chaturvedi, S. (2014). Leading mindfully: Two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance. *Mindfulness*, 5, 36-45.
- Reb, J., Narayanan, J. y Zhi Wei, H. (2015). Mindfulness at Work: Antecedents and Consequences of Employee Awareness and Absent-mindedness. *Mindfulness*, 6(1), 111.
- Roeser, R., Schonert-Reichl, K., Jha, A., Cullen, M., Wallace, L., Wilensky, R., et al. (2013). Mindfulness training and reductions in teacher stress and burnout: Results from two randomized, waitlist-control field trials. *Journal of Educational Psychology*, 105, 787-804
- Tan, C. (2012). *Busca en tu interior*. Chile: Editorial Planeta Chilena S.A.
- Wachs, K. y Cordova, J. V. (2007). Mindful relating: Exploring mindfulness and emotion repertoires in intimate relationships. *Journal of Marital and Family Therapy*, 33, 464-481.
- White M., y Epston D. (1980/1993). *Medios narrativos para fines terapéuticos*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Zenner, C., Herrnleben-Kurz, S. y Walach H. (2014). Mindfulness-based interventions in schools—a systematic review and meta-analysis. *Front Psychol*, 5, 603.
- Zhanga, J. y Wu, C. (2014). The influence of dispositional mindfulness on safety behaviors: A dual process perspective. *Accident, analysis and prevention*, 70, 24-32.