



ORIGINAL

Estudio piloto del impacto de una intervención de mindfulness en una organización financiera en Chile



Bruno Solari^{a,*}, Roberto Bravo^b y Pedro Zitko^c

^a Consultora Mindfulness, Instituto del Bienestar, Santiago de Chile, Chile

^b Consultora Mindfulness, Lúdica Consultores, Instituto del Bienestar, Santiago de Chile, Chile

^c Unidad de Estudios Asistenciales. Complejo Asistencial Barros Luco, Departamento de Salud Pública, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile, Chile

Recibido el 11 de noviembre de 2016; aceptado el 18 de diciembre de 2016

Disponible en Internet el 18 de marzo de 2017

PALABRAS CLAVE

Mindfulness;
Factores
psicosociales;
Organización

Resumen Las condiciones laborales en las sociedades modernas han experimentado grandes cambios en las últimas décadas y la literatura señala que cada vez está resultando más afectada la salud psicológica y emocional de los trabajadores. Esto repercute tanto a nivel individual como organizacional y se ha comenzado a evaluar en Chile a través de los factores de riesgo psicosocial. El presente estudio evalúa el impacto de una intervención basada en mindfulness en una muestra de trabajadores de una empresa de la industria bancaria de Santiago de Chile. Se definieron 5 dimensiones a evaluar: mindfulness, felicidad subjetiva, afectividad/ansiedad, compromiso y satisfacción laboral. La significación estadística de la diferencia se realizó a través del t test en caso de comprobarse los supuestos paramétricos requeridos, o de lo contrario mediante test de signos ranqueados de Wilcoxon. Las diferencias de los puntajes también fueron exploradas mediante el modelo de regresión lineal simple de 3 niveles. Adicionalmente, se realizó una aproximación bayesiana a través de procedimientos de estimación Markov Chain Monte Carlo. Se encontró que la intervención incrementó significativamente los niveles de mindfulness (particularmente las facetas de observación y no juicio) y disminuyó significativamente las emociones negativas y la ansiedad de los participantes. Menos concluyente fue el aumento de la felicidad subjetiva observado (encontrado solo en una de las mediciones realizadas) No se encontraron diferencias significativas en las emociones positivas y satisfacción con la vida, ni en los niveles de compromiso y satisfacción laboral. Se comentan los resultados a la luz de los factores psicosociales y se delinear futuras líneas a seguir.

© 2017 Mindfulness & Compassion. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Todos los derechos reservados.

* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: bruno.solari@consultoramfn.cl (B. Solari).

KEYWORDS

Mindfulness;
Psychosocial factors;
Organizations

Pilot study on the impact of a mindfulness intervention in a financial organisation in Chile

Abstract Working conditions in modern societies have undergone many changes in recent years and a large amount of specialised literature reports that employee psychological and emotional health is becoming increasingly affected. Psychosocial risk assessments of the individual and organisational consequences have begun to be studied in Chile. The present study evaluates the impact of a mindfulness-based intervention on a group of employees in a Chilean banking institution. Five dimensions were established for the study: Mindfulness, Subjective Well-being, Affect/anxiety, Engagement, and Work Satisfaction. The statistical significance of observed differences was made using the *t*-test on the required parametric assumptions, or in their absence, using the Wilcoxon signed-rank test. The differences in scores were also examined using a simple three-level linear regression model. A Bayesian approximation was additionally used with Markov Chain Monte Carlo estimation procedures. The investigation found that the intervention significantly increased mindfulness levels (particularly in non-judgment and observation aspects) and also significantly lowered the negative emotions and anxiety levels of the participants. Less conclusive evidence was found for an increase in observed subjective wellbeing (one case). No significant differences were observed for positive emotions and life satisfaction, or in engagement and work satisfaction levels. Results are discussed in light of psychosocial factors, and some future guidelines are proposed.

© 2017 Mindfulness & Compassion. Published by Elsevier España, S.L.U. All rights reserved.

Introducción

Las condiciones laborales de las sociedades modernas han experimentado grandes cambios en las últimas décadas. Por mencionar un solo factor, y siguiendo a la Organización Internacional del Trabajo, la incorporación de las tecnologías de la información han reducido la calidad y la intensidad de la energía física, habitualmente incorporada en el trabajo, y aumentado las demandas mentales (OIT, 1986). Dichos cambios han generado mayores exigencias a todo nivel en los trabajadores, lo que ha desembocado en un deterioro creciente en su salud física y, especialmente, en salud mental (Alvarado et al., 2012).

Y, si bien, históricamente la atención sobre los riesgos a la salud de los trabajadores se centró en las amenazas físicas del contexto laboral, en las últimas décadas han cobrado mayor relevancia los factores psicosociales en el trabajo, siendo entendidos como elementos promovedores de bienestar o de malestar en los trabajadores (Moreno, 2011). Una de las primeras referencias oficiales sobre el tema fue realizada el año 1984, en un documento de la Organización Internacional del Trabajo según el cual los factores psicosociales del trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, medio ambiente, satisfacción en el trabajo y condiciones de la organización, por una parte, y las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, por otra. Todo lo anterior, se señala, está relacionado con percepciones y experiencias del trabajador y puede influir en la salud, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo (OIT, 1986).

Dentro de los factores psicosociales se encuentran los llamados factores de riesgo psicosocial, que son aquellos que pueden provocar daño a la salud, tanto física como psicológica de los trabajadores, al actuar como factores

desencadenantes de la tensión y estrés laboral (Moreno, 2011). Según un documento de la Superintendencia de la Seguridad Social del Gobierno de Chile, los efectos que estos factores pueden generar sobre la salud psicológica de los trabajadores cubren un amplio espectro que incluye: depresión, ansiedad, irritabilidad, preocupaciones por tensión psíquica, insatisfacción, desánimo, disminución de la capacidad del procesamiento de información y de respuesta, dificultad para establecer relaciones interpersonales y asociatividad dentro y fuera del trabajo, y conductas relacionadas con algunas adicciones como fumar, consumo de alcohol y drogas.

En octubre del año pasado (2015) una comisión de parlamentarios del Reino Unido (Grupo Parlamentario Multi-partido sobre Mindfulness) presentó al Parlamento británico un documento llamado *Mindful Nation UK*, con propuestas para implementar mindfulness en 4 grandes áreas a nivel de políticas públicas: Salud, Justicia, Educación y Trabajo. Al justificar la incorporación de mindfulness en organizaciones, se hace mención a los costos que cada año se incrementan para las compañías británicas, debido al aumento de licencias médicas y pérdida de días laborales. Aún más, según dicho Informe, este incremento puede llegar a afectar no solo a la productividad de las compañías, sino a la del país completo (Anon, 2017). Por lo mismo, se explicita que desarrollar el capital mental (vale decir, los recursos cognitivos y emocionales que garantizan la resiliencia para afrontar condiciones de estrés; la flexibilidad de mente y la capacidad de aprendizaje para adaptarse al mercado de trabajo en rápido cambio y las vidas laborales más largas) de la nación será crucial para el futuro bienestar y prosperidad de la nación (Anon, 2017).

Efectivamente, a la luz de lo señalado anteriormente y teniendo en cuenta los beneficios asociados a las prácticas

de mindfulness que las investigaciones han demostrado al día de hoy (Lazar et al., 2005; Creswel et al., 2007; Epel et al., 2013; Kaliman et al., 2014), resulta muy atractivo explorar su implementación en contextos laborales (Good et al., 2015). Si seguimos la definición tradicional de mindfulness, formulada Jon Kabat-Zinn Ph.D., según la cual, mindfulness alude a la capacidad de prestar atención a la experiencia del momento presente, con una actitud de aceptación y no juicio (Kabat-Zinn, 2003), admitiremos que resulta a lo menos interesante evaluar el efecto que estas prácticas pudiesen exhibir en los factores psicosociales del trabajo, teniendo en cuenta que, tal como señala la Organización Internacional del Trabajo, estos se relacionan con percepciones y experiencias del trabajador y pueden influir en la salud, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo (OIT, 1986).

Sin embargo, y pese a lo auspicioso que pudiera resultar pensar en la implementación de mindfulness en organizaciones, los primeros intentos se han encontrado con resistencias tanto de parte de las mismas organizaciones (Reeb, Narayanan y Zhi Weii, 2015), como de los instructores de mindfulness (Purser y Loy, 2017), que en general no cuentan con una mirada organizacional para desarrollar su intervención. Además, las investigaciones realizadas en este campo, además de ser escasas, se han realizado, en su mayoría, con muestras pequeñas y sin seguimiento (Glomb, Duffy, Bono y Yang, 2011).

Una revisión de la literatura al respecto, que, como se señaló, es escasa y no concluyente, muestra que la implementación de mindfulness en contextos laborales se ha asociado a mejoras en funciones cognitivas relacionadas con la capacidad para mantener el foco, disminución de la distractibilidad (Mrazek et al., 2017) y generación de estrategias de resolución de problemas más creativas (Ostafin y Kassman, 2012). También se ha visto que aspectos relacionados con accidentabilidad y seguridad en el trabajo mejoran al prestar atención y estar más presente en lo que se está realizando (Zhang y Wu, 2015).

Asimismo se ha encontrado una relación positiva entre niveles de mindfulness e integración trabajo-familia y vitalidad (Allen y Kiburz, 2012), calidad del sueño (Allen y Kiburz, 2012; Hülshager, Alberts, Feinholdt y Lang, 2013), aumento de emociones positivas y satisfacción con la vida (Fredrickson, Cohn, Coffey, Pek y Finke, 2008); aumento de esperanza, y optimismo, lo cual redundaría en mayor compromiso laboral (Malinowski y Lim, 2015); menos agotamiento emocional y más satisfacción con el trabajo (Hülshager et al., 2013).

En nuestro país, desde el año 2013 el Ministerio de Salud de Chile generó un Protocolo de Riesgos Psicosociales en el Trabajo, que contiene orientaciones para que todas las organizaciones evalúen los factores de riesgo en su interior y tomen medidas correctivas en caso de encontrarse indicadores bajo lo esperado. La medición se realiza mediante la escala SUSESO-ISTAS 21, validada en Chile en el año 2012 por Alvarado et al. (2012), que mide las siguientes dimensiones: exigencias psicológicas; trabajo activo; apoyo social y calidad de liderazgo; compensaciones, y doble presencia. Si bien nos parece que las dimensiones exigencias psicológicas y doble presencia podrían verse beneficiadas con prácticas de mindfulness, a la fecha no se han realizado investigaciones al respecto.

Por todo lo anterior, el presente estudio busca aportar al desarrollo del minful work como área específica de aplicación de mindfulness, evaluando el impacto de una intervención basada en mindfulness dentro de una organización. Con este fin, se incorpora una perspectiva laboral en los análisis y se reflexiona sobre las posibles relaciones entre los resultados obtenidos y los factores de riesgo psicosocial. A la vez, se busca potenciar el desarrollo de investigaciones sobre mindfulness en nuestro país, ya que, hasta ahora, estas han sido escasas y no se ha realizado anteriormente un estudio cuantitativo bajo esta perspectiva (Brito y Araya, 2016).

Método

Diseño

El presente estudio corresponde a un diseño antes-después no controlado y busca evaluar el impacto de una intervención de mindfulness en un contexto organizacional, medido a través de 4 dimensiones: 1) mindfulness; 2) felicidad subjetiva; 3) afectividad/ansiedad, y 4) compromiso y satisfacción laboral.

Marco muestral

La muestra corresponde a trabajadores de una empresa de la industria bancaria de Santiago de Chile. La estrategia de reclutamiento fue un aviso a través de la intranet de la compañía invitando a participar voluntariamente en un taller de mindfulness para manejo de estrés. Los criterios de inclusión fueron la motivación y la voluntariedad de asistencia. No hubo criterios de exclusión. Si bien todos los participantes fueron profesionales, el rango de cargo de los participantes fue muy diverso e incluyó desde un vicepresidente a una asistente.

Mediciones

La información se recolectó solicitando a los participantes que respondieran en cuestionarios impresos en hojas de papel. Se definieron las siguientes 4 dimensiones y cuestionarios respectivos:

Mindfulness

Five Facet Mindfulness Questionnaire (FFMQ) (Baer, Smith, Hopkins, Krietemeyer y Toney, 2006): el FFMQ es un cuestionario de autorreporte que describe operativamente mindfulness como un constructo multidimensional compuesto por las siguientes 5 facetas: observación; descripción; actuar con conciencia; no juicio hacia las experiencias, y no reactividad hacia las experiencias. El cuestionario expresa sus medidas a través de una escala Likert que va entre 1 (nunca o muy raramente verdad) y 5 (muy a menudo o siempre verdad). El FFMQ presenta adecuadas propiedades psicométricas y es ampliamente utilizado para evaluar mindfulness. En este estudio se utilizará la adaptación piloto chilena realizada por Solari (Solari, 2010).

Felicidad subjetiva

Escala de felicidad subjetiva (Subjective happiness scale) (Lyubomirsky y Lepper, 1999): esta escala es una medida general de felicidad subjetiva, evaluando una categoría molar de bienestar como fenómeno psicológico global (Oyanedel, Bilbao y Mella, 2013). La escala se compone de 4 ítems, con respuestas tipo Likert de 7 categorías, cuya corrección se realiza mediante la sumatoria de los puntajes obtenidos. Puntuaciones sobre 23 puntos indican «alta felicidad» y puntuaciones bajo 15 puntos, «baja felicidad». Gracias a su validación en distintas poblaciones, ha sido incluida en la Encuesta mundial de valores (World Values Survey) y la Encuesta social europea (European Social Survey) (Oyanedel et al., 2013).

La escala fue validada en Chile el año 2011 para población general, adolescentes y universitarios. Las características psicométricas de las mediciones hablan de una adecuada consistencia interna, con un valor de alfa de Cronbach de 0,78 y un solo factor que explica entre un 59,92 y 72,12% de la varianza (Vera-Villarreal, Celis-Atenas y Córdova-Rubio, 2011).

Escala de satisfacción con la vida (Cantril, 1965): sobre la base de la escala original desarrollada por Cantril (Escala de la mejor vida posible, 1965), este instrumento mide la percepción que tiene la persona respecto de la satisfacción con su vida actual. La escala pregunta «¿Cuán satisfecho está usted con su vida en este momento?» (Oyanedel et al., 2013).

Debido a su simplicidad, ha sido ampliamente utilizada en estudios como la Encuesta mundial de valores, la Encuesta social europea (European Social Survey). Asimismo, su versión modificada fue incluida en la Encuesta de caracterización socioeconómica nacional (CASEN) del año 2011, y por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en la elaboración del Informe de desarrollo humano 2012 (Oyanedel et al., 2013).

Afectividad/ansiedad

Escala de afecto positivo y negativo (Positive Affect and Negative Affect Scale [PANAS]) (Watson, Clark y Tellegen, 1988): este cuestionario evalúa el afecto positivo y negativo en un lapso determinado. A través de 20 preguntas, la escala busca que las personas respondan cuán a menudo, en las últimas semanas, han experimentado cada una de las emociones, con una respuesta tipo Likert de 5 puntos, que va desde 1 (nada o casi nada) a 5 (muchoísimas) (Oyanedel et al., 2013).

La escala ha sido validada al español (Robles y Páez, 2003) y trabajada por diversos autores. Cuenta con adecuados indicadores de confiabilidad y validez en muestras tanto de universitarios como en población general (p. ej., Dufey y Fernandez, 2012).

Inventario de ansiedad de Beck (BAI) (Beck y Steer, 1990): es un cuestionario autoaplicable de 21 ítems ampliamente utilizado para evaluar ansiedad. Diversos estudios nacionales demuestran que presenta adecuadas propiedades psicométricas (p. ej., Antúñez y Vinet, 2013).

Laboral

Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli, Bakker y Salanova, 2006). La UWES es una escala de 15 ítems que

tiene como objetivo medir el engagement (compromiso) con el trabajo, como una medida opuesta al burnout. Siguiendo a Müller-Gilchrist, Pérez-Villalobos y Ramírez-Fernández (2013), en este trabajo se consideraron 2 factores: involucramiento con el trabajo (nivel de esfuerzo que la persona le dedica al trabajo, junto con las emociones positivas que este le produce) y entusiasmo por el trabajo (nivel de energía y placer que produce la actividad laboral).

El cuestionario expresa sus medidas a través de una escala Likert que va entre 1 (nunca o muy raramente verdad) y 7 (muy a menudo o siempre verdad). En este estudio se utilizará la versión validada en Chile por Müller-Gilchrist et al. (2013).

Overall Job Satisfaction Scale (OJS) (Warr, Cook y Wall, 1979): la OJS es una escala de 15 ítems, con 7 posibles respuestas desde «muy insatisfecho» a «muy satisfecho», que entrega una medida general de satisfacción en el trabajo. Contiene 2 factores: satisfacción intrínseca, en relación con la realización personal, y satisfacción extrínseca, relacionada con la recompensa y las condiciones laborales. Aunque no permite un análisis objetivo de las condiciones de trabajo, sí refleja la percepción de los trabajadores sobre esas condiciones. En este estudio se utilizará la versión española de Munduate Jaca (1984).

Intervención

El taller consistió en una adaptación de los contenidos principales del programa Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR) (Kabat-Zinn, 2003) al contexto laboral. En términos formales, tuvo una duración de 4 sesiones, de 1 ½ h cada una, con una frecuencia semanal, lo que se ajusta a lo mencionado en la literatura, en relación con que las intervenciones en organizaciones suelen ser más acotadas que las versiones estándar del programa MBSR (Anon, 2017).

La intervención se realizó en las oficinas de la organización y las sesiones fueron dirigidas por un psicólogo instructor de mindfulness. Como es habitual en estas intervenciones, este taller incorporó tareas para que los participantes realizaran en la oficina y/o en su casa (Anon, 2017). A cada participante se le entregó un pendrive con audios de prácticas guiadas, contenidos y bibliografía recomendada.

Procedimiento

Se realizaron evaluaciones pre y postintervención. Los resultados globales corresponden a las respuestas de 3 distintos talleres realizados en la misma organización, durante el segundo semestre del 2015. La medición pre se realizó antes de comenzar la primera clase del taller. En los primeros 2 talleres, la evaluación post se realizó inmediatamente al finalizar la última clase. A los participantes del tercer taller se les invitó a responder los cuestionarios digitalmente, a través de un link enviado por correo electrónico, lo que disminuyó el número de respuestas obtenidas.

Respecto a aspectos éticos, se utilizó consentimiento informado para la participación en la investigación y se comunicó a los participantes que los resultados serían manejados de forma anónima y confidencial, y en términos de tendencias generales.

Tabla 1 Descripción de los participantes (N = 33)

Edad (media en años; DE)	40; 9,9
Sexo (% mujeres)	58
Antigüedad en empresa (%)	
Menos de 2 años	7
Entre 2 y 5 años	29
Más de 5 años y menos de 10 años	31
Más de 10 años	33
Sin experiencia previa en mindfulness (%)	74

Análisis de datos

Se realizó estadística descriptiva de la muestra. Para cada medición (ya sea antes o después de la intervención) y escala se calcularon el puntaje medio y su desviación estándar. La significación estadística de la diferencia de las puntuaciones en las mediciones antes-después se realizó a través del t test en caso de comprobarse los supuestos paramétricos requeridos, o de lo contrario mediante test de signos ranqueados de Wilcoxon.

Las diferencias de los puntajes también fueron exploradas mediante modelo de regresión lineal simple de 3 niveles, que incluyó 2 componentes aleatorios en el intercepto, uno correspondiente al individuo y otro al taller al cual asistió para desarrollar la intervención. El modelo fue realizado tanto univariadamente como ajustado por edad, sexo y experiencia previa de mindfulness (variable dicotómica). Las estimaciones fueron desarrolladas mediante el procedimiento de máxima verosimilitud. Sin embargo, dado que el tamaño muestral fue reducido, lo cual podría vulnerar alguno de los supuestos de los modelos de regresión empleados, estos fueron repetidos utilizando una aproximación bayesiana a través de procedimientos de estimación Markov Chain Monte Carlo, pero solo con 2 niveles: medición e individuo (este último con efecto aleatorio en el intercepto). Los modelos fueron corridos sobre 10.000 cadenas hasta alcanzar tamaños muestrales efectivos de superiores a 200.

Resultados

En total, se reclutó a 33 participantes, cuyas características se describen en la [tabla 1](#). Se observó que la edad

Tabla 2 Medias (y desviaciones estándar) de las mediciones antes y después, y diferencia de medias entre las mediciones antes y después, para cada una de las escalas exploradas

	Medición pre			Medición post			Diferencia post-pre			
	Media	DE	N	Media	DE	N	Media	DE	N	Valor p ^a
FFMQ										
Minfulness	85,4	17,3	40	101,1	18,7	29	17,7	16,9	26	0,000
Observación	38,6	12,6	41	47,3	10,7	29	7,8	13,0	27	0,003
Describir	19,1	5,4	41	22,5	4,9	29	3,9	4,1	27	0,000
Conciencia	14,0	6,1	42	17,0	4,8	29	2,8	6,3	28	0,029
No juicio	15,8	6,2	41	19,9	5,1	29	3,7	6,0	27	0,003
No reactividad	15,6	4,0	42	17,2	4,3	29	1,9	4,5	28	0,019
Felicidad subjetiva	19,7	2,5	41	20,3	2,6	28	1,0	2,4	26	0,045
Satisfacción con la vida	7,9	1,3	42	7,9	1,5	29	0,1	1,2	28	0,462
PANAS										
Positivas	37,0	4,9	42	37,7	5,1	29	1,5	4,2	28	0,061
Negativas	20,8	7,1	41	17,6	6,4	29	-4,0	5,7	27	0,001
Ansiedad	10,8	8,8	39	8,1	6,9	28	-4,7	7,8	25	0,001
UWES										
Compromiso laboral	74,5	16,4	40	74,4	16,7	28	0,6	10,3	25	0,773
Involucramiento	57,5	12,3	40	57,2	13,5	28	0,5	8,5	25	0,779
Entusiasmo	17,2	4,5	42	16,8	4,4	29	-0,1	2,9	28	0,897
OJS										
Satisfacción laboral	81,4	12,4	37	82,5	12,8	28	1,1	9,8	24	0,592
Intrínseca	37,1	7,5	41	38,0	6,8	28	0,9	5,3	27	0,390
Extrínseca	44,3	5,4	38	43,8	7,6	29	0,0	5,1	25	0,969

Los valores en negrita expresan diferencias significativas.

FFMQ: Five Facet Mindfulness Questionnaire; OJS: Overall Job Satisfaction Scale; PANAS: Escala de afecto positivo y negativo; UWES: Utrecht Work Engagement Scale.

^a Valor p: t test o test de signos ranqueados de Wilcoxon, según supuestos.

promedio de los participantes fue de 40 años, con una desviación estándar de 9,9 años. Más de la mitad de los participantes fueron mujeres y solo un cuarto del total contaba con experiencia previa en prácticas de mindfulness (incluyendo meditación y yoga). Respecto de la antigüedad en la empresa, la mayoría de los participantes contaba con más de 5 años en la compañía y solo una minoría trabajaba hace menos de 2 años.

Se observaron diferencias significativas antes-después en los niveles de mindfulness, medidos a través del FFMQ, tanto en la medición general del cuestionario, como en todas las facetas (siendo los incrementos más marcados, las facetas de observación y no juicio); en la Escala de felicidad subjetiva; en las emociones negativas, medidas a través del PANAS, y en la ansiedad, medida a través del BAI (tabla 2).

No se encontraron diferencias significativas antes-después en la Escala de satisfacción con la vida; en las emociones positivas, medidas a través del PANAS; en la Escala de compromiso laboral (UWES); ni en la Escala de satisfacción laboral (OJS) (tabla 2).

Al explorar los resultados ajustados por sexo, edad y experiencia previa de mindfulness, podemos observar en la tabla 3 que se mantuvieron las diferencias significativas encontradas en los niveles de mindfulness, tanto en la medición general del cuestionario, como en todas las facetas (manteniéndose los incrementos más marcados en las facetas de observación y no juicio); en las emociones negativas, y en la ansiedad (tabla 3).

Con los resultados obtenidos a través del procedimiento de estimación de regresión lineal simple de 3 niveles, no se apreciaron diferencias significativas en las escalas de felicidad subjetiva; satisfacción con la vida; escala de compromiso laboral; escala de satisfacción laboral, ni en las emociones positivas (tabla 3).

El análisis suplementario que se observa en la tabla 4, realizado con los procedimientos de estimación Markov Chain Monte Carlo, en general es consistente con la tabla 3, aun cuando el ítem de ansiedad disminuyó su significación estadística.

Discusión

En este estudio hemos encontrado que una intervención basada en mindfulness, llevada a cabo dentro de una organización de la industria bancaria en Chile, incrementó significativamente los niveles de mindfulness (particularmente las facetas de observación y no juicio) y disminuyó significativamente las emociones negativas y la ansiedad de los participantes. Menos concluyente fue el aumento de la felicidad subjetiva observado (encontrado solo en una de las 3 mediciones realizadas). No se encontraron diferencias significativas en las emociones positivas y la satisfacción con la vida, ni en los niveles de compromiso y satisfacción laboral.

Estos resultados son importantes ya que, siendo este el primer estudio que evalúa cuantitativamente el impacto de un taller de mindfulness dentro de una organización en Chile, se demostró que una intervención basada en prácticas de mindfulness puede impactar positivamente en los trabajadores de una organización. Si además tenemos en cuenta las dimensiones que suelen evaluarse como parte de los factores de riesgo psicosocial (a saber, exigencias psicológicas,

Tabla 3 Coeficientes de regresión correspondientes al efecto de la intervención (modelo lineal multinivel [medición, individuo, taller], ajustado por sexo, edad y experiencia previa en mindfulness)

	Ajustado ^a (MN)		
	Dif	IC del 95%	IC del 95%
FFMQ			
Mindfulness	17,3	11,3	23,4
Observación	9,4	5,4	13,4
Describir	3,7	2,2	5,2
Conciencia	3,3	1,3	5,3
No juicio	4,5	2,5	6,4
No reactividad	2,2	0,8	3,5
Felicidad subjetiva			
	0,7	-0,2	1,6
Satisfacción con la vida			
	0,1	-0,3	0,5
PANAS			
Positivas	1,3	-0,2	2,8
Negativas	-3,7	-5,8	-1,5
Ansiedad			
	-3,8	-6,8	-0,8
UWES			
Compromiso laboral	0,4	-3,5	4,4
Involucramiento	0,2	-3,0	3,5
Entusiasmo	0,2	-0,9	1,3
OJS			
Satisfacción laboral	0,7	-3,1	4,5
Intrínseca	0,6	-1,5	2,8
Extrínseca	0,0	-1,9	1,8

Los valores en negrita expresan diferencias significativas.

FFMQ: Five Facet Mindfulness Questionnaire; MN: multinivel; OJS: Overall Job Satisfaction Scale; PANAS: Escala de afecto positivo y negativo; UWES: Utrecht Work Engagement Scale.

^a Ajustado por sexo, edad y mindfulness previo.

trabajo activo, apoyo social y calidad de liderazgo, compensaciones y doble presencia), encontraremos que al menos 2 son posibles de relacionar directamente con los resultados encontrados: exigencias psicológicas y doble presencia.

Asimismo, si bien los resultados encontrados en este estudio se encuentran en línea con habituales evaluaciones de mindfulness en contextos clínicos, es importante destacar que la implementación que se realizó fue bastante más acotada que las tradicionales intervenciones basadas en mindfulness. Como se señaló, esta constó de 4 sesiones de 1 ½ h cada una, es decir, 6 h en total. Creemos que esta característica potencia y fortalece su aplicabilidad y viabilidad en contextos laborales, es decir, mindfulness aparece como una intervención de bajo costo y alto impacto.

Estos resultados también podrían entenderse bajo el alero de lo investigado por la psicología positiva en contextos laborales. Tal como señalan dichos estudios, trabajadores con mayores niveles de bienestar serán más productivos en sus puestos laborales (Unanue, Maercovich, Weltdt y Olguín (2013). En este caso, diríamos que trabajadores con mayores niveles de mindfulness (especialmente

Tabla 4 Procedimiento de estimación Markov Chain Monte Carlo (MCMC) con 2 niveles: medición e individuo (este último con efecto aleatorio en el intercepto) para cada una de las escalas exploradas

	Ajustado ^a (MCMC)			
	Dif	IC del 95%	IC de 95%	ESS
FFMQ				
Mindfulness	17,3	9,8	23,7	1.000
Observación	9,4	5,0	14,3	1.000
Describir	3,5	2,1	5,0	888
Conciencia	3,3	0,7	5,5	849
No Juicio	4,5	2,0	6,8	1.000
No Reactividad	2,1	0,4	3,7	1.000
Felicidad subjetiva	0,7	-0,2	1,8	746
Satisfacción con la vida	0,1	-0,4	0,5	1.000
PANAS				
Positivas	1,2	-0,5	2,7	1.000
Negativas	-3,7	-5,8	-1,3	839
Ansiedad	-3,6	-7,0	0,0	639
UWES				
Compromiso laboral	0,4	-3,7	4,5	1.000
Involucramiento	0,3	-3,6	3,5	1.000
Entusiasmo	0,2	-0,8	1,4	1.000
OJS				
Satisfacción laboral	0,7	-3,8	4,8	1.000
Intrínseca	0,7	-1,5	2,9	1.000
Extrínseca	0,0	-1,8	2,2	1.000

Los valores en negrita expresan diferencias significativas.

FFMQ: Five Facet Mindfulness Questionnaire; OJS: Overall Job Satisfaction Scale; PANAS: Escala de afecto positivo y negativo; UWES: Utrecht Work Engagement Scale.

^a Ajustado por sexo, edad y mindfulness previo.

mayor observación y no juicio) y menores niveles de ansiedad podrían relacionarse con mayor foco, concentración y creatividad en las tareas a realizar. A su vez, menos emociones negativas en el contexto laboral podría relacionarse con mejoras en el clima organizacional y/o con los clientes, tanto internos como externos.

El hecho de no haber encontrado diferencias significativas en los cuestionarios propiamente laborales (UWES y OJS) puede ser entendido por las mismas variables señaladas anteriormente: la intervención evaluada fue acotada y breve, y para impactar variables más estructurales, se debiera diseñar una intervención sostenida en el tiempo, que involucre áreas directivas de la organización. Tal como se plantea en el *Informe Mindful UK* (Anon, 2017), no es viable ni deseable esperar que una intervención de mindfulness, aislada del contexto laboral y que no forme parte de un diseño organizacional mayor, aspire a mejoras en el compromiso y/o en la satisfacción de los trabajadores. De hecho, no debieran esperarse dichos resultados si la intervención no cuenta con un soporte institucional para su implementación. Tal como alerta el artículo «Beyond McMindfulness»,

es muy riesgoso que las prácticas de mindfulness sean concebidas como una solución mágica para que los trabajadores produzcan más, pese a trabajar en ambientes tóxicos (Anon, 2017).

En dicho sentido, bien vale reflexionar acerca de cómo ofrecer una intervención basada en mindfulness a una organización: ¿como un taller?, ¿o como un proceso de intervención organizacional? Si la respuesta es la segunda opción, entran a jugar variables organizacionales para el diseño de la intervención y quien la implemente debería contar con conocimientos específicos del área, de manera de realizar una intervención desde el mindful work propiamente tal.

Esta es una intervención piloto y, como tal, queda mucho trabajo por realizar. Las limitaciones de la presente investigación fueron el tamaño de la muestra; no contar con grupo control, debido a lo cual no podemos estar seguros de que los cambios observados se deban a la intervención de mindfulness, y realizar la evaluación post al final de la última clase (en 2 de las 3 mediciones), lo que podría haber afectado la evaluación. Se sugiere realizar la evaluación post

al menos una semana después de la última clase. Asimismo, sería beneficioso explorar la persistencia del efecto al menos uno o 3 meses luego de finalizada la intervención.

Como una manera de lidiar con el tamaño muestral, se realizaron mediciones con 3 estadísticos distintos (test de signos ranqueados de Wilcoxon, modelo de regresión lineal multinivel con 3 niveles, Markov Chain Monte Carlo) para generar mayor robustez en los análisis.

Pese a todo lo señalado, este estudio piloto arroja conclusiones y directrices importantes para futuras intervenciones que permitan continuar desarrollando el campo del mindful work.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Allen, T. y Kiburz, K. (2012). *Trait mindfulness and work-family balance among working parents: The mediating effects of vitality and sleep quality*. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 372–379.
- Alvarado, R., Pérez-Franco, J., Saavedra, N., Fuentealba, C., Alarcón, A., Marchetti, N., et al. (2012). Validación de un cuestionario para evaluar riesgos psicosociales en el ambiente laboral en Chile. *Revista Médica de Chile*, 140, 1154–1163.
- Antúnez, Z. y Vinet, E. (2013). Problemas de salud mental en estudiantes de una universidad regional chilena. *Revista Médica de Chile*, 141(2).
- Baer, R. A., Smith, G. T., Hopkins, J., Krietemeyer, J. y Toney, L. (2006). *Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness*. *Assessment*, 13(1), 27–45.
- Beck, A. y Steer, R. (1990). *Beck Anxiety Inventory Manual*. San Antonio, United States: The Psychological Corporation.
- Brito, G. y Araya, C. (2016). Breve historia y estado actual de la práctica de mindfulness y compasión en Chile. *Mindfulness & Compassion*, 1, 45–50.
- Cantril, H. (1965). *The pattern of human concerns*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Creswell D., Way B.M., Eisenberger N.I., Lieberman M.D. (2007). Neural correlates of dispositional mindfulness during affect labeling. *Psychosomatic Medicine*;69(6):560-565. En: Cebolla i Martí A., García-Campayo J., Demarzo M. (coordinadores). (2013). *Mindfulness y Ciencia. De la tradición a la modernidad*. Madrid: Alianza Editorial.
- Dufey, M. y Fernandez, A. M. (2012). *Validez y confiabilidad del Positive Affect and Negative Affect Schedule (PANAS) en estudiantes universitarios chilenos*. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica*, 2(34), 157–173.
- Epel, E., Puterman, E., Lin, J., Blackburn, E., Lazaro, A. y Berry Mendes, W. (2013). *Wandering minds and aging cells*. *Clinical Psychological Science*, 1(1), 75–83.
- Fredrickson, B. L., Cohn, M. A., Coffey, K. A., Pek, J. y Finke, 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(5), 1045–1062.
- Glomb, T., Duffy, M., Bono, J. y Yang, T. (2011). *Mindfulness at work. Research in personnel and human. Resources Management*, 30, 115–157.
- Good, D., Lyddy, C., Glomb, T., Bono, J., Warren, K., Duffy, M., et al. (2015). *Contemplating mindfulness at work: An integrative review*. *Journal of Management*, XX(X), 1–29.
- Hülshager, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A. y Lang, J. W. (2013). *Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction*. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310–325.
- Kabat-Zinn J. *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; 2003.
- Kaliman, P., Alvarez-López, M. J., Cosín-Tomás, M., Rosenkranz, M. A., Lutz, A. y Davidson, R. J. (2014). *Rapid changes in histone deacetylases and inflammatory gene expression in expert meditators*. *Psychoneuroendocrinology*, 40, 96–107.
- Lazar, S. W., Kerr, C. E., Wasserman, R. H., Gray, J. R., Greve, D. N., Treadway, M. T., et al. (2005). *Meditation experience is associated with increased cortical thickness*. *Neuroreport*, 16(17), 1893–1897.
- Lyubomirsky, S. y Lepper, H. (1999). *A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation*. *Social Indicators Research*, 46, 137–155.
- 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(6), 1250–1262.
- Moreno, B. (2011). *Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales*. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(Supl 1), 1–262.
- Mrazek, M., Franklin, M., Tarchin Phillips, D., Baird, B. y Schooler, J. (2017). *Mindfulness training improves working memory capacity and GRE performance while reducing mind wandering*. *Psychological Science*, XX(X), 1–6.
- Müller-Gilchrist, R., Pérez-Villalobos, C. y Ramirez-Fernández, L. (2013). *Estructura factorial y consistencia interna de la Utrecht Work Engagement Scale (UWES) 17 entre trabajadores sanitarios de Chile*. *Liberabit Journal*, 19(2), 163–171.
- Munduate Jaca, M. L. (1984). *La motivación en el trabajo*. Madrid: Servicio de publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- OIT. (1986). *Factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control*. Ginebra: OIT.
- Ostafin, B. D. y Kassman, K. T. (2012). *Stepping out of history: Mindfulness improves insight problem-solving*. *Consciousness and Cognition*, 21, 1031–1036.
- Oyanedel J. C., Bilbao M. A. y Mella C. *Midiendo el bienestar subjetivo*. En Martínez D., Ivanovic F. y Unanue W, editores. *La felicidad. Evidencias y experiencias para cambiar nuestro mundo*. Santiago: Ediciones de la Sociedad de Neurología, Psiquiatría y Neurocirugía; 2013.
- Purser R y Loy D. *Beyond McMindfulness* [internet]. The Huffington Post [consultado Oct 2016]. Disponible en: http://www.huffingtonpost.com/ron-purser/beyond-mcmindfulness_b_3519289.html. 2017.
- 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.
- Robles, R. y Páez, F. (2003). *Estudio sobre la traducción al español y las propiedades psicométricas de las escalas de afecto positivo y negativo (PANAS)*. *Salud Mental*, 26(1).
- Schaufeli, W., Bakker, A. y Salanova, M. (2006). *The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study*. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–771.
- Solari, B. (2010). *Prevalidación del cuestionario five facet mindfulness questionnaire [tesis de Magíster no publicada]*. Santiago, Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- The Mindful Nation UK Report [Internet]. Londres: The Mindfulness Initiative [consultado Oct 2016]. Disponible en: <http://www.themindfulnessinitiative.org.uk/mindful-nation-uk>.
- Unanue W., Maercovich P., Weldt C. y Olguín E. (2013). *Felicidad, bienestar y desempeño organizacional*. En: Martínez D., Ivanovic F. y Unanue W. *La felicidad. Evidencias y experiencias para*

- cambiar nuestro mundo*. Santiago: Ediciones de la Sociedad de Neurología, Psiquiatría y Neurocirugía.
- Vera-Villarreal, P., Celis-Atenas, K. y Córdova-Rubio, N. (2011). Evaluación de la felicidad: análisis psicométrico de la Escala de felicidad subjetiva en población chilena. *Terapia Psicológica*, 29(1), 127–133.
- Warr, P., Cook, J. y Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129–148.
- Watson, D., Clark, L. y Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063–1070.
- Zhang, J. y Wu, C. (2015). The influence of dispositional mindfulness on safety behaviors: A dual process perspective. *Accident; Analysis and Prevention*, 76, 166.