



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Facultat d'Economia
i Empresa



Máster de Mindfulness en Organizaciones Conscientes
Ed. 2022-2024

ARTÍCULO DEL TRABAJO FINAL DE MÁSTER
DEL MÓDULO 10

**Mindfulness en la Empresa: Evaluación de su Impacto en los
Individuos, la Dinámica de Equipo y el Clima Organizacional**

Cristina de la Fuente
cfue@novonordisk.com

Tutor: Alberto Amutio
alberto.amutio@ehu.eus

14/05/2024



Resumen

Este estudio examina el impacto de una intervención basada en mindfulness en el entorno laboral. La investigación integra datos cuantitativos y cualitativos recopilados de una muestra de 17 individuos de un equipo que participó en un programa de mindfulness de 12 semanas. Los hallazgos indican que la intervención está vinculada a mejoras en el autoconocimiento, la regulación emocional y la aceptación de comportamientos propios y ajenos. Además, se observa un avance en la capacidad de los participantes para identificar las tareas más importantes y priorizar en consecuencia. En cuanto a la validez ecológica del programa, las valoraciones cualitativas apuntan al potencial de esta metodología, basada en la transformación personal, como enfoque altamente efectivo para prevenir el estrés y aumentar el compromiso. No obstante, se identifica una dificultad para la incorporación regular de la práctica de mindfulness, lo que subraya la necesidad de explorar enfoques alternativos que garanticen una práctica más constante, incluyendo la consideración de los aspectos culturales organizacionales relacionados.

Palabras Clave: Mindfulness, Empresa, Bienestar, Regulación Emocional, Confianza.

Abstract

This study investigates the impact of a mindfulness-based intervention in a workplace setting. The research includes qualitative and quantitative data from a team of 17 employees who participated in a 12-week mindfulness training program. Findings indicate that the intervention is correlated with increased self-awareness, better emotional regulation, and more acceptance of own and others' behaviors. Participants also show an improvement in their ability to discern their most important tasks and prioritize accordingly. With regards to the ecological validity of the program, the qualitative inputs point at the potential of this method, based on personal transformation, as a highly effective approach for preventing stress and increasing engagement. However, challenges related to integration of regular practice are identified, highlighting the need to explore ways to ensure consistent practice and the importance of the cultural organizational aspects hereby.

Key Words: Mindfulness, Workplace, Well-being, Emotional Regulation, Team Trust.



1. Introducción

1.1 Planteamiento del Tema

El estrés es uno de los principales desafíos en las organizaciones. Las altas demandas laborales, líderes ausentes o conflictos interpersonales son causas comunes que afectan al bienestar de los trabajadores. (Buitrago-Orjuela et al., 2021). Los empleados esperan lugares de trabajo de por sí sostenibles y mentalmente saludables, lo que requiere un verdadero cambio en la cultura laboral. (Harvard Business Review, 2021).

El informe global realizado por Gallup (2023) concluye que la población trabajadora está estresada. Gallup estima que los trabajadores descomprometidos cuestan a la economía mundial 8,8 trillones de dólares, lo que representa el 9% del PIB mundial. Del estudio se desprende que tan sólo el 23% de la población trabajadora está comprometida, mientras que el 59% no lo están, y el restante 18% están activamente descomprometidos.

La encuesta de clima de la empresa donde se realizó el programa, datada de abril del 2023, muestra que el 66% de los trabajadores ha experimentado estrés moderado a severo durante más de 3 meses, apuntando a las condiciones laborales como causa principal en el 63% de los casos.

Esta intervención explora la hipótesis de que el desarrollo de competencias de autoconocimiento, regulación emocional y gestión del tiempo tendrá un impacto positivo en el bienestar y compromiso de los trabajadores. A nivel de equipo, estudia el impacto del mindfulness relacional en las dinámicas de equipo y la confianza como base de las mismas.



1.2 Estado de la Cuestión Sobre el Tema

Numerosos estudios sobre los efectos del mindfulness en el lugar de trabajo muestran evidencia de sus beneficios para el bienestar, la salud mental, la gestión del estrés y la resiliencia entre otros (Caporale-Berkowitz et al., 2021; Johnson et al., 2020; Michaelsen et al., 2023; Panditharathne & Chen, 2021)

Las tecnologías de la información, aunque suponen un avance, presentan consecuencias negativas tales como el techno estrés, causante de fatiga, falta de motivación e inhabilidad para concentrarse, afectando al bienestar individual e incrementando los costes de las organizaciones. Aunque la evidencia de los beneficios del mindfulness con respecto al techno estrés es limitada, Ioannou (2023) muestra que los individuos más conscientes disponen de habilidades que les permiten gestionar el estrés y adoptar perspectivas más constructivas y resolutivas.

En cuanto a la influencia del mindfulness en las interacciones humanas en la organización, el estudio pionero de Hawkes & Neale (2020) prueba que el mindfulness, a través de su efecto en los mecanismos de regulación emocional y reevaluación cognitiva, tiene una influencia positiva en las relaciones interpersonales entre trabajadores.

El presente estudio contribuye a comprender los efectos del mindfulness en la empresa a nivel individual, de equipo y de entorno.

1.3 Plan de Intervención

El programa ha sido diseñado para crear una transformación personal a través de la experiencia directa. Este enfoque experiencial en combinación con diálogo grupal y una práctica



regular, es el núcleo en que se basa la intervención. Se trabaja con un catálogo de prácticas que cubre los niveles mente, emociones, respiración, cuerpo y relaciones. Se ofrece además una base teórica de los procesos neurológicos y biológicos detrás de cada una de las prácticas y conceptos.

La intervención se compone de 7 sesiones presenciales de 3 horas distribuidas en un periodo de 3 meses. El diseño de las sesiones consiste en una parte inicial con un ejercicio de centramiento, teoría, práctica y diálogo grupal, una segunda parte que comprende un ejercicio de movimiento consciente, teoría, práctica y diálogo, y un cierre mediante un ejercicio de escritura reflexiva y una lectura o video inspirador. Al finalizar la sesión, los participantes escogen una práctica a realizar durante la semana y pueden acceder a grabaciones con prácticas guiadas.

2. Objetivos del Trabajo

2.1 Generales

El objetivo general de esta intervención es comprobar si el desarrollo de competencias de auto observación consciente, regulación emocional y habilidades prosociales en los trabajadores de un equipo de soporte a producción puede resultar en una mejor gestión del estrés, un mayor bienestar y una mejora de las relaciones interpersonales.

2.2 Específicos

Los objetivos específicos para cada una de las sesiones son 1) aprender qué es el mindfulness y las diversas formas de practicarlo, 2) promover conductas conscientes a través de técnicas de metacognición, 3) desarrollar competencias de gestión emocional a través de la reevaluación cognitiva, 4) conocer conceptos sobre la neurociencia del bienestar y las prácticas



que mejoran el tono vagal, 5) aprender cuáles son las condiciones óptimas para el rendimiento cognitivo y practicar una metodología de planificación del tiempo y 6) conocer los procesos neurológicos de liberación de oxitocina y las prácticas que fomentan una cultura de confianza.

3. Metodología

3.1 Diseño de Investigación Evaluativa

La metodología de evaluación es de carácter mixta. La evaluación cuantitativa se realizó a partir de diversos cuestionarios y un inventario de hábitos. La evaluación cualitativa se obtiene de las experiencias de los participantes, recogidas en cuestionarios y diálogos grupales.

3.2 Destinatarios

El programa se diseña específicamente para los 17 integrantes de un equipo que da soporte a los procesos de logística en una fábrica al norte de Copenhague (Dinamarca) con edades comprendidas entre 20 y 60 años. El equipo es altamente diverso en cuanto a edad, perfil académico y antigüedad en la empresa. Todos son de nacionalidad danesa y el 80 por ciento son hombres. La mayoría no están familiarizados con el mindfulness, y su participación en el programa es de carácter obligatorio.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recogida de Información

La evaluación cuantitativa se realizó a partir de un cuestionario compuesto por 38 afirmaciones con una escala del 1 al 5, donde 1 equivale a estar “Totalmente en desacuerdo” y 5 a “Totalmente de acuerdo”. El cuestionario ha sido elaborado específicamente para este



programa, y se divide en cinco dimensiones: D1) Auto Observación Consciente y Bienestar, D2) Regulación Emocional, D3) Productividad y Gestión del Tiempo, D4) Confianza y D5) Transcendencia. El cuestionario incluye afirmaciones de creación propia en combinación con otras extraídas del *Five Facet Mindfulness Questionnaire* (FFMQ) (Baer et al., 2008), el *Mindfulness Attention Awareness Scale* (MAAS) (MacKillop & Anderson, 2007), el Cuestionario de Seguridad Psicológica de Edmondson (2018) y el *Team Climate Inventory* (TCI) (Strating & Nieboer, 2009). Dichos instrumentos poseen una sólida fiabilidad y validez. A través de preguntas abiertas se recopilan datos cualitativos sobre la auto percepción de progreso y de utilidad del programa. El seguimiento de la práctica se recoge en un inventario de hábitos consistente en una plantilla que dispone de un círculo para cada día de la semana, el cual ha de ser marcado con una cruz tras la realización de la práctica. Los participantes elijen individualmente, al final de cada sesión, la práctica que se comprometen a realizar a diario a partir del catálogo de prácticas aprendidas hasta el momento y a cuyas grabaciones pueden acceder a través del canal de Teams creado para ese propósito.

3.4 Procedimiento Seguido

El programa se promueve internamente dentro la empresa y se asigna a uno de los equipos interesados. A través de varias reuniones con el líder, se analizan las necesidades del equipo y se realiza una propuesta de programa que se presenta a los participantes a través de una reunión presencial. El acuerdo de colaboración se documenta y firma electrónicamente por parte de la organización y la Universidad de Barcelona.



3.5 Análisis de los Datos

Análisis Cuantitativo

El tratamiento de datos cuantitativos se realizó con el programa Excel para el cálculo de las medias pre y post programa y las desviaciones estándar. Para evaluar la significancia estadística se ha utilizado el programa JMP, con el cual se ha realizado la prueba no paramétrica de Wilcoxon al tratarse de una muestra reducida. Se trabaja con un índice de fiabilidad de 0,05.

Análisis Cualitativo

El análisis cualitativo se realiza estableciendo categorías (e.g., Aceptación de la Realidad, Comportamiento Consciente, etc.) en función de la frecuencia con que se repiten ciertos tópicos en los comentarios recogidos y analizando las diferencias porcentuales en los resultados pre y post test.

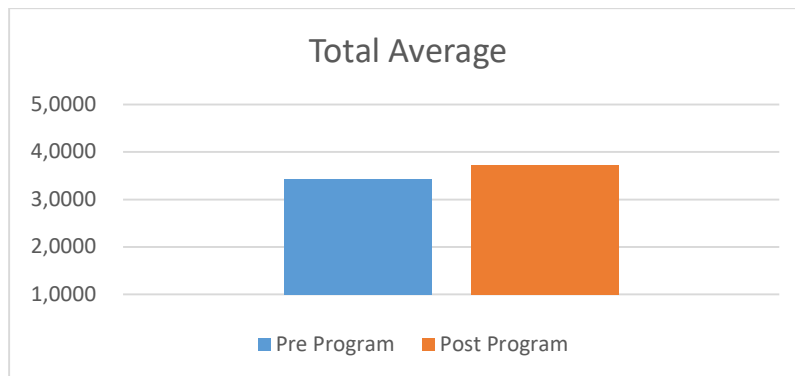
4. Resultados de la Evaluación

La comparación de los resultados pre y post programa muestra un incremento global de la media del 9% en las puntuaciones del cuestionario, pasando de un 3,43 a un 3,74 (Gráfica 1). En la Gráfica 2 se presentan los incrementos obtenidos en cada una de las dimensiones.



Gráfica 1

Comparación de la media global antes y después de la intervención



Como puede verse en la Tabla 1 la variable que muestra un incremento mayor es la de *Emotional Management* (21%), seguida de *Transcendencia* (10%), *Productivity* y *Trust* (6%), y finalmente *Self Awareness* (1%). No obstante, los participantes reportan mayor auto percepción de progreso en la dimensión de *Self Awareness* (4,05/5), seguido de *Trust* (3,88/5).

Tabla 1

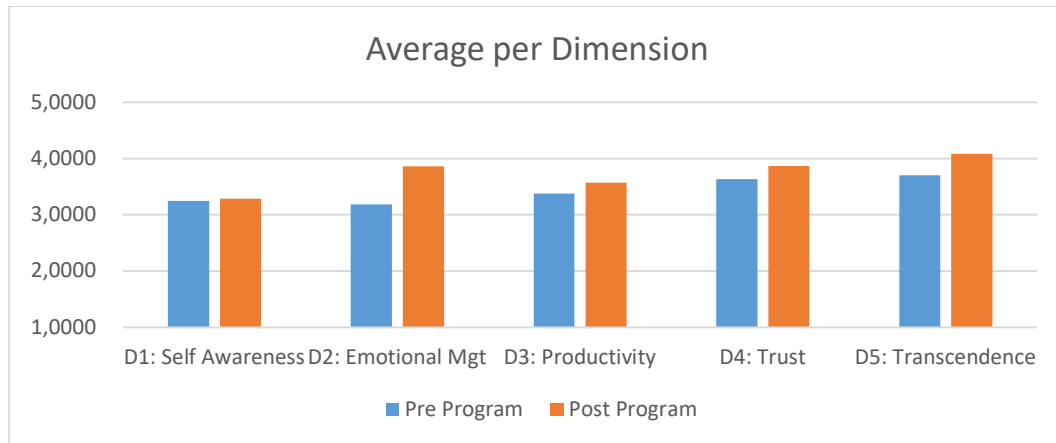
Cálculos del incremento porcentual de la media, desviación típica y auto percepción de progreso para cada dimensión

	Average Pre	Average Post	STD Pre	STD Post	Delta (%)	Average Self Perception
D1: Self Awareness	3,2469	3,2876	1,0810	1,0211	1%	4,058824
D2: Emotional Mgt	3,1875	3,8603	1,0707	0,9514	21%	3,588235
D3: Productivity	3,3798	3,5752	0,9997	0,9226	6%	3,235294
D4: Trust	3,6358	3,8681	0,9410	1,0288	6%	3,882353
D5: Transcendence	3,7037	4,0858	1,0211	0,9864	10%	N/A
Total	3,4307	3,7354			9%	

Nota: “Average Self-Perception” es la media de auto percepción de progreso, donde 1 equivale a estar “totalmente en desacuerdo” y 5 a estar “totalmente de acuerdo”

Gráfica 2

Comparaciones de las medias antes y después del programa en cada una de las dimensiones estudiadas



En la siguiente tabla (Tabla 2) se presentan las mejoras más destacadas por ítems dentro de cada una de las dimensiones:

Tabla 2

Incrementos registrados por ítems representativos para cada una de las dimensiones

Dimensión	Pregunta	Incremento Media
D1: Self Awareness	<i>When I have distressing thoughts, I “step back” and am aware of the thought without getting taken over by it</i>	30%
D2: Emotional Mgt	<i>I know a few mindfulness techniques that I can apply when I need to calm down</i>	60%
	<i>When I have distressing thoughts or images, I feel calm soon after</i>	29%
	<i>I know what to do when I feel overwhelmed</i>	28%
D3: Productivity	<i>Each day I am clear about the one thing I must accomplish</i>	21%
D4: Trust	<i>I find myself listening to someone with one ear, doing something else at the same time</i>	18%
D5: Transcendence	<i>I realize how precious my existence is</i>	21%



En cuanto a la significancia estadística, puede verse en la Tabla 3 que las variables de *Emotional Management* y *Transcendence* presentan valores de significación p por debajo de 0,05, lo que permitiría rechazar la hipótesis nula, ya que se encuentran diferencias significativas entre el pre-test y el post-test. La variable *Trust* presenta un valor p marginalmente significativo, mientras que *Productivity* y *Self Awareness* muestran valores p mayores, lo que no hace posible concluir su significancia estadística.

Tabla 3

Valores p obtenidos mediante el Wilcoxon Test para cada una de las dimensiones

	Wilcoxon Test
D1: Self Awareness	0,6161
D2: Emotional Mgt	0,0001
D3: Productivity	0,0839
D4: Trust	0,0749
D5: Transcendence	0,0401

Los datos cualitativos registrados reportan un impacto positivo del programa en las categorías de Aceptación de la Realidad, Comportamiento Consciente, Comprensión de los demás, Gestión del Estrés, Auto Conocimiento y Regulación Emocional. Algunas citas textuales ilustran esta evaluación por parte de los participantes:

“I have managed to think twice about how I react both in work matters and private. Allowing myself to be present and patient, helped me not always to bring negativity into the day and knowing I have a choice to do better.”



“For me it has been the beginning of a new journey. I have learned a lot of techniques, that I can use for relaxing, destressing and getting a better sleep.”

“It has given me perspectives to perceive both myself and others in a way that makes it easier to accept my own and others' reactions in conflicting situations.”

Las entradas registradas en el inventario de hábitos muestran ausencia de práctica regular entre sesiones, lo cual impide concluir sobre si las prácticas propuestas son útiles para abordar los desafíos diarios. Parece, sin embargo, que la falta de intención no es la causante, ya que el 70% se compromete a practicar de manera regular tras el programa. Los inventarios de hábito destacan la respiración 4 4 8, la reevaluación cognitiva y la escucha atenta como algunas de las técnicas más populares.

El programa ha probado tener un gran impacto ecológico, teniendo en cuenta que el 100% de los encuestados encuentran un enfoque basado en mindfulness más efectivo para reducir el estrés y aumentar el compromiso que la encuesta anual de clima, el 88% considera que ha valido la pena invertir 20 horas, y el 94% recomendaría el programa a otros compañeros.

Tras analizar el compendio de datos cuantitativos y cualitativos, se puede concluir que la intervención tiene un impacto significativo en la mejora de las dimensiones de *Auto Conocimiento, Regulación Emocional, Confianza y Transcendencia*, así como en las competencias relacionadas con el *discernimiento de las tareas importantes*, perteneciente a la dimensión de Productividad.



5. Discusión

La importante mejora registrada en las capacidades de Regulación Emocional sugiere que las intervenciones basadas en mindfulness pueden ser altamente efectivas para la gestión del estrés, el incremento del bienestar eudaimónico y la mejora de las relaciones interpersonales en el entorno laboral. Esta mejora podría justificarse por la expansión atencional derivada del descentramiento y que favorece la reevaluación de las circunstancias existentes, permitiendo la adopción de conductas más beneficiosas para el individuo y su entorno. (Garland et al., 2015).

En el presente estudio, de participación obligatoria, se elige a un equipo en concreto por deseo del líder, por lo que el grado inicial de experiencia y la predisposición a involucrarse en el programa varía significativamente para cada individuo. Este aspecto es relevante a la hora de considerar intervenciones amplias en organizaciones, ya que no se cuenta con audiencias cualificadas de antemano y hay que ser muy cauto en los diseños de los programas para que sean inclusivos y respeten los límites personales. La mejora en cuanto a las relaciones interpersonales se achaca a una mayor aceptación y comprensión de las reacciones propias, lo cual eleva el umbral de desencadenamiento de comportamientos mal adaptativos. Estos resultados concuerdan con los vistos en el estudio de Hawkes & Neale (2020), que demuestra una correlación positiva significativa entre el mindfulness y la reevaluación cognitiva. La tendencia de los individuos conscientes a auto observarse y prestar atención en el momento presente ayudaría a percibir a las relaciones interpersonales como más cooperativas y a aumentar la confianza en los demás. La convergencia de resultados entre estos estudios apunta a que estas correlaciones podrían ser extrapolables a través de diferentes culturas e industrias.



Sigue siendo de gran interés el estudiar si el impacto positivo del mindfulness puede ir más allá de los individuos y sus relaciones y reflejarse en mejoras tangibles de rendimiento y resultados de empresa. La revisión conducida por Panditharathne & Chen (2021) muestra que las problemáticas contemporáneas más comunes en las organizaciones tales como estrés, desmotivación, liderazgo, rendimiento o trabajo en equipo pueden ser afrontadas exitosamente con la práctica de mindfulness, sugiriendo que las intervenciones pueden ser diseñadas para mejorar requerimientos organizacionales específicos tales como aumento del capital psicológico, conductas prosociales, rendimiento financiero o sostenibilidad, lo cual abre un amplio potencial en el campo de la investigación. Los procesos causativos o mecanismos mediadores detrás de estos resultados pueden estar en el incremento de la atención, consciencia del momento presente y aceptación sin juicios, lo que promueve conductas positivas a nivel cognitivo, emocional, fisiológico y conductual. Aunque el presente estudio es inconcluso en la dimensión de Productividad, se aprecia una evolución positiva de los participantes en cuanto a la capacidad de discernir las tareas más importantes, lo cual va en línea con el estudio de Krishnamacharyulu & Rajyalakshmi (2021) que apunta que los meditadores tienen una mayor capacidad de priorización y gestión del tiempo.

6. Conclusiones de la Intervención y del Trabajo

En base al compendio de resultados estadísticos y cualitativos, la intervención muestra una correlación positiva entre la práctica del mindfulness y las capacidades de auto observación consciente y regulación de emociones en el entorno laboral. En el contexto de la empresa, esto se traduce en una gestión más efectiva del estrés, unos patrones de conducta más conscientes, una



mayor aceptación de comportamientos propios y ajenos, y un mejor discernimiento de las tareas importantes. Se aprecia también un incremento significativo en la trascendencia, manifestado como una mayor apreciación de la propia existencia. Sin embargo, se observa dificultad para integrar la práctica de mindfulness de manera regular.

Los resultados deben entenderse en el marco de las limitaciones del programa, al tratarse de una muestra pequeña sin grupo de control y ser una intervención de corto alcance. Los cuestionarios de evaluación, de carácter subjetivo, evalúan solamente la percepción interna del individuo, además de haber sido creados específicamente para este programa, por lo que su nivel de fiabilidad no está validado para la muestra utilizada. Por dichas limitaciones, es posible que no se hayan obtenido mejoras significativas en todas las variables estudiadas. Sin embargo, a nivel cualitativo los participantes manifiestan mejoras en todas ellas.

Se sugiere por tanto continuar la investigación mediante estudios longitudinales controlados de mayor alcance temporal, utilizando técnicas de evaluación de mayor precisión para medir la colaboración y reciprocidad en cuanto a la percepción relacional y en última instancia los resultados de rendimiento organizacional. Debe considerarse un diseño de intervención con mayor foco en la creación de hábitos de práctica regular. En el ámbito económico, es interesante estudiar el impacto de la investigación en los costes de la empresa. Con el objeto de cubrir aspectos de carácter cultural y organizacional, se propone una línea de investigación sobre liderazgo consciente.



7. Agradecimientos

Agradezco a los responsables de la organización por facilitar los recursos e infraestructura solicitada. También agradezco el apoyo de mi familia, mis compañeros y profesores del máster, y a mi tutor Alberto Amutio por elevar la calidad del trabajo con sus contribuciones.



8. Referencias Bibliográficas

Gallup (2023). *State of the Global Workplace 2023 Report. The Voice of the World's Employees.* [State of the Global Workplace Report - Gallup](#)

Harvard Business Review. (2021, October). *It's a New Era for Mental Health at Work.* <https://hbr.org/2021/10/its-a-new-era-for-mental-health-at-work>

Baer, R., Smith, G., Lykins, E., Button, D., Krietemeyer, J., Sauer, S., Walsh, E., Duggan, D., & Williams, J. (2008). Construct Validity of the Five Facet Mindfulness Questionnaire in Meditating and Nonmeditating Samples. *Assessment, 15*, 329–342. <https://doi.org/10.1177/1073191107313003>

Buitrago-Orjuela, L. Á., Barrera-Verdugo, M. A., Plazas-Serrano, L. Y., & Chaparro-Penagos, C. (2021). Estrés laboral: una revisión de las principales causas consecuencias y estrategias de prevención. *Revista Investigación En Salud Universidad de Boyacá, 8(2)*,131-146. <https://doi.org/10.24267/23897325.553>

Caporale-Berkowitz, N. A., Boyer, B. P., Lyddy, C. J., Good, D. J., Rochlen, A. B., & Parent, M. C. (2021). Search inside yourself: investigating the effects of a widely adopted mindfulness-at-work development program. *International Journal of Workplace Health Management, 14(6)*, 593–604. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-08-2020-0139>

Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth.* John Wiley & Sons Inc.



Garland, E. L., Farb, N. A., Goldin, P. R., & Fredrickson, B. L. (2015). The Mindfulness-to-Meaning Theory: Extensions, Applications, and Challenges at the Attention-Appraisal-Emotion Interface. *Psychological Inquiry*, 26(4), 377–387.

<http://www.jstor.org/stable/43865756>

Hawkes, A. J., & Neale, C. M. (2020). Mindfulness beyond wellbeing: Emotion regulation and team-member exchange in the workplace. *Australian Journal of Psychology*, 72(1), 20–30. <https://doi.org/10.1111/ajpy.12255>

Ioannou, A. (2023). Mindfulness and technostress in the workplace: a qualitative approach. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1252187>

Johnson, K. R., Park, S., & Chaudhuri, S. (2020). Mindfulness training in the workplace: exploring its scope and outcomes. *European Journal of Training and Development*, 44(4/5), 341–354. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2019-0156>

Krishnamacharyulu, M., & Rajyalakshmi, N. (2021). Study on effect of meditation on individual's performance at workplace. *International Journal of Management (IJM)*, 12(1), 379–389.

MacKillop, J., & Anderson, E. J. (2007). Further Psychometric Validation of the Mindful Attention Awareness Scale (MAAS). *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 29(4), 289–293. <https://doi.org/10.1007/s10862-007-9045-1>

Michaelsen, M. M., Graser, J., Onescheit, M., Tuma, M. P., Werdecker, L., Pieper, D., & Esch, T. (2023). Mindfulness-Based and Mindfulness-Informed Interventions at the Workplace:



A Systematic Review and Meta-Regression Analysis of RCTs. *Mindfulness*, 14, 1271-1304.

<https://doi.org/10.1007/s12671-023-02130-7>

Panditharathne, P. N. K. W., & Chen, Z. (2021). An Integrative Review on the Research Progress of Mindfulness and Its Implications at the Workplace. *Sustainability*, 13(24), 1-27.

<https://doi.org/10.3390/su132413852>

Strating, M., & Nieboer, A. (2009). Psychometric test of the Team Climate Inventory-short version investigated in Dutch quality improvement teams. *BMC Health Services Research*, 9, 126, 1-7. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-9-126>