

Universidad de Lima  
Facultad de Psicología  
Carrera de Psicología



# **EL MINDFULNESS COMO HERRAMIENTA DE AFRONTAMIENTO PARA COMBATIR EL ESTRÉS LABORAL EN TRABAJADORES DE EMPRESAS**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Psicología

**Carolina Chaparro Delgado**

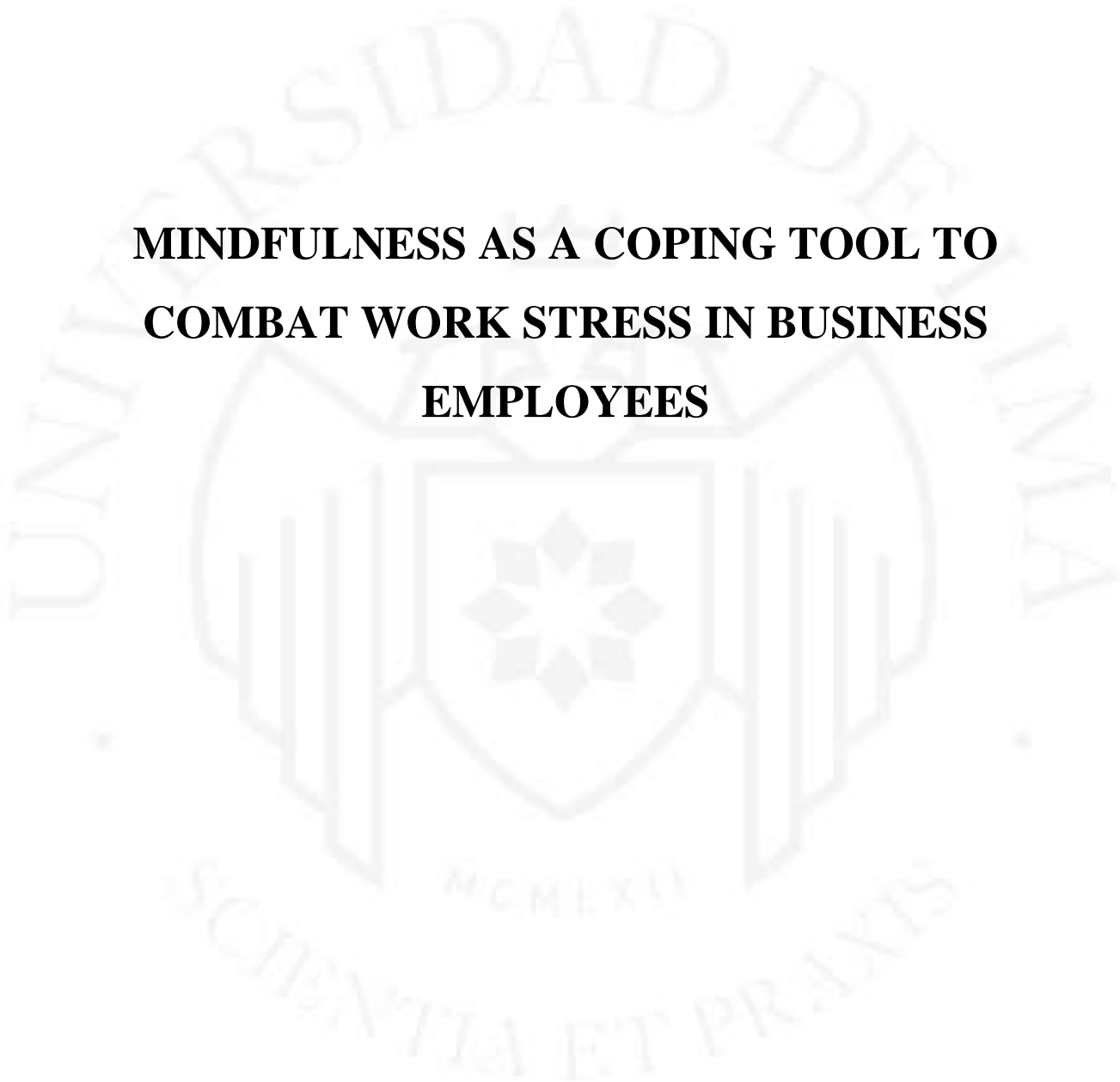
**20130294**

**Asesor**

María Liliana Valle Vera

Lima – Perú  
Marzo de 2021





**MINDFULNESS AS A COPING TOOL TO  
COMBAT WORK STRESS IN BUSINESS  
EMPLOYEES**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>viii</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO II: MÉTODO</b> .....	<b>7</b>
2.1. Criterios de elegibilidad .....	7
2.1.1 Criterios de inclusión.....	7
2.1.2 Criterios de exclusión.....	7
2.2. Estrategia de búsqueda .....	8
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS</b> .....	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN</b> .....	<b>19</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>235</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>26</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Análisis de los estudios seleccionados.....	11
Tabla 3.2 Continuación del análisis de los estudios seleccionados .....	12
Tabla 3.3 Continuación del análisis de los estudios seleccionados .....	13



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Diagrama de flujo .....	10
-------------------------------------	----



## RESUMEN

En las últimas décadas, el estrés relacionado al trabajo se ha convertido en un problema de salud pública debido a sus devastadoras consecuencias tanto personales como empresariales. A raíz de esto, las empresas a nivel mundial se han interesado en generar técnicas que les permita promover el bienestar de sus trabajadores, ofreciendo nuevos programas, con el objetivo de mejorar las condiciones para el desempeño de sus colaboradores, usando entre ellos el mindfulness. El objetivo de este reporte es identificar si existe un cambio en el estrés laboral al utilizar el mindfulness como una herramienta de afrontamiento. Para esto se realizó una revisión de más de 200 artículos científicos dentro de las bases de datos ProQuest y APAPsycnet, de los cuales se seleccionaron siete que cumplieran con los criterios de inclusión y exclusión. Los principales hallazgos evidencian que los programas basados en mindfulness reducen significativamente los niveles de estrés en los colaboradores, lo que responde a la pregunta de investigación. Para futuras investigaciones se recomienda evaluar la variable estrés a largo plazo, para determinar la duración del efecto del programa de mindfulness en el estrés de los trabajadores.

**Palabras clave:** mindfulness, estrés, atención plena, trabajo

## ABSTRACT

Work-related stress has become a public health problem in recent decades due to its devastating personal and business consequences. Due to this, companies worldwide are interested in generating techniques that allow them to promote the well-being of their workers, offering new programs with the aim of improving the conditions for the performance of their employees, using mindfulness among them. The objective of this report is to identify if there is a change in work stress when using Mindfulness as a coping tool. For this, an applied review of more than 200 scientific articles was conducted using ProQuest and APAPsycnet databases, of which seven were selected verifying that they met the inclusion and exclusion criteria. The main findings show that mindfulness-based programs significantly reduce stress levels in employees, which answers the research question. For future investigations, it is recommended to evaluate work stress in the long-term to determine the duration of the mindfulness program effect in the employees.

**Keywords:** work stress, stress, workplace, mindfulness



# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, **el estrés relacionado al trabajo se ha convertido en un problema** de salud pública debido a sus devastadoras consecuencias. Actualmente, está considerado en el mismo nivel de riesgo para el ser humano que el sedentarismo, el tabaquismo y el sobrepeso (Vidal, 2019). La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016) en su último informe sobre el estrés laboral, reconoce que es un riesgo emergente debido a las nuevas condiciones de trabajo en el mundo, donde la globalización ha jugado un rol determinante. La flexibilidad, la virtualidad, el aumento de los empleos temporales y de las contrataciones de personal tercerizado en los últimos años, son algunas de las nuevas condiciones que surgen en el ámbito laboral. Estas dan lugar a una mayor exigencia e inseguridad en los trabajadores, impactando en un mayor índice de estrés laboral, ocasionando costos directos e indirectos para las organizaciones (Bowers, 2018).

Debido a esto, las empresas a nivel mundial se encuentran interesadas en desarrollar técnicas que les permita generar un mayor bienestar de sus trabajadores, desarrollando nuevas políticas y ofreciendo nuevos programas con el objetivo de mejorar las condiciones para el desempeño de sus colaboradores. Diversas compañías como Google, General Mills, Procter and Gamble o Etna, están tratando de integrar programas basados en mindfulness con su dinámica laboral. Esta iniciativa responde a los resultados de las investigaciones de los últimos quince años donde se relacionan las prácticas basadas en mindfulness con una disminución significativa del estrés (Antanaitis, 2015).

Cuando hablamos de estrés laboral, podemos afirmar que es una variable que ha sido estudiada en el **ámbito psicológico** más que nada en relación a sus consecuencias para la salud física y mental (Navinés et al., 2015), además de ser relacionada principalmente con trastornos cardiovasculares desde un aspecto clínico (Foguet-Boreu & García-Morzon, 2020). En cuanto a su relación con el mindfulness en el ámbito laboral es bastante reducida, esto debido a que las investigaciones han sido enfocadas en profesionales relacionados directamente con las áreas de la salud y la educación. Esto se justifica debido a la relevancia que tiene un problema como el estrés laboral para

profesionales como médicos o enfermeras quienes sufren de desgaste laboral debido a sus largas jornadas de trabajo (Tziner et al., 2015) o profesores y estudiantes universitarios quienes sufren de cansancio crónico, problemas de sueño y baja capacidad de recuperación frente al estrés (Gluschkoff et al., 2016). A raíz de esto, nos enfrentamos a un universo de investigaciones bastante reducido cuando tratamos de profundizar en la relación entre el mindfulness y el estrés laboral en las empresas públicas o privadas.

Las **principales causas** del estrés laboral se relacionan en primer lugar con el trabajo per sé, es decir, las condiciones laborales, la carga de funciones dentro del rol y la escasa posibilidad de tomar decisiones. En segundo lugar, se relaciona con el contexto organizativo o con el ambiente laboral, aquí hablamos de una comunicación poco asertiva y de conflictos interpersonales que puedan surgir, así como las dificultades para conciliar la vida familiar y laboral. Finalmente, se relaciona con los rasgos de personalidad de cada colaborador y los estilos de afrontamiento que utilice para enfrentarse a las demandas del centro laboral (Vidal, 2019; Ramirez, 2019).

De no tratarse el estrés laboral, las principales **consecuencias a nivel macro** serían problemas de productividad, aumento de la rotación y del ausentismo laboral (Pulido et al., 2021), lo cual se respalda en las cifras de diferentes estudios y reportes publicados. Con respecto al ausentismo laboral la OIT (2016) refiere que hasta el 60% de los días de trabajo perdidos son debido al estrés y con respecto a la productividad, en una publicación, Valdés (2019) revela que el estrés laboral reduce al menos 25% la productividad en las empresas, vinculado principalmente a la sobrecarga de funciones. El costo estimado del estrés laboral en Estados Unidos varía entre 125 y 190 billones de dólares al año (Goh et al., 2015).

Por otro lado, el estrés laboral tiene **consecuencias** devastadoras para la persona que lo sufre a **nivel individual**, las más frecuentes son las afecciones corporales como migraña y gastritis (Campanario et al., 2016); además de efectos psicológicos como irritabilidad, apatía, intranquilidad e inquietud. Otras consecuencias se encuentran relacionadas al impacto negativo dentro del área familiar y personal del colaborador (Campanario et al., 2016; Moreno, et al., 2016). Esto se debe a que además de cumplir con una jornada laboral remunerada, también deben cumplir con horas de trabajo no remuneradas en casa, realizando labores domésticas como cocinar o lavar, además de

pasar tiempo de calidad con sus hijos, el cual se ve reducido por la cantidad de horas adicionales que el trabajo remunerado le exige, creando frustración y estrés en el trabajador y en su familia como consecuencia de la sobrecarga laboral, esto ocurre sobre todo en el caso de las mujeres que tienen hijos y trabajan al mismo tiempo (Campanario et al., 2016).

Con respecto al **contexto actual**, hay situaciones que ocurren a diario en Latinoamérica que explican por qué miles de personas sufren de estrés, el Banco Mundial (BM, 2015) señala que:

Salir a la calle y mirar a todos lados por miedo a un asalto. Trabajar hasta altas horas de la noche debido a la fuerte carga laboral y por temor a perder el trabajo. Endeudarse con la tarjeta de crédito por los bajos ingresos y los crecientes costos de mantener a la familia. Estas situaciones, parte del día a día de miles de latinoamericanos, tienen una característica común: producen un estrés constante que al acumularse puede convertirse en una bomba de tiempo (párr.1).

Dentro de poblaciones como México, el 75% de la población padece fatiga por estrés laboral y en el Perú, cerca del 60% de la población sufre de estrés y el 70% de estrés laboral. A estas cifras debemos sumarles un factor social importante durante este último año, la pandemia del Covid-19, la cual ha influido en la salud mental de las personas incrementando enfermedades como el estrés agudo, la ansiedad y la depresión. Además, durante esta coyuntura el 98% de empresas peruanas adoptó el trabajo remoto y un 89% planea continuar con esta modalidad de trabajo (“El 89% de empresas peruanas planea continuar con el teletrabajo, pese a fin de la cuarentena”, 2020). Ante esto el psicólogo, Óscar Salinas Chalco, trabajador del Hospital Guillermo Almenara, indicó que el teletrabajo es una de las causas principales del aumento del estrés durante esta coyuntura, lo cual es preocupante para la salud mental del país (“Trabajo remoto hasta el 2021: Essalud te da estos consejos para controlar el estrés y la ansiedad “, 2020).

Es por esto que muchas empresas a nivel local y mundial están interesadas en generar cada vez más técnicas que les permita promover el bienestar de sus trabajadores, generando nuevas políticas y ofreciendo nuevos programas con el objetivo de mejorar las condiciones para el desempeño de sus colaboradores. En la noticia “El 89% de

empresas peruanas planea continuar con el teletrabajo, pese a fin de la cuarentena” (2020) se sostuvo que el 52% de empresas encuestadas afirmaba contar con programas enfocados en la salud mental para sus colaboradores. Ante esto, el mindfulness surge como una opción que podría ayudar a las empresas a lidiar con el estrés laboral.

Finalmente cabe mencionar, que frente a esta coyuntura un factor legal a tomar en cuenta fue la aprobación y publicación del decreto de urgencia que estableció el derecho de los trabajadores a la desconexión digital, con el fin de preservar su salud física y mental frente a una posible sobrecarga laboral. Además de asegurar que se cumplan las jornadas máximas de trabajo, consagrados en la Constitución Política del Perú (Decreto de Urgencia N° 127-2020, 2020).

Dentro de este reporte se analizarán **dos variables**, la primera es el **estrés laboral**, que se define como una respuesta psicobiológica que va en contra de tu salud y que aparece cuando las demandas del trabajo no son percibidas como iguales a las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador (Navinés et al., 2015).

Chiavenato (2017) afirma que el estrés laboral está compuesto por tres componentes básicos. En primer lugar, está el desafío percibido, que sería la percepción errónea de la persona sobre su entorno laboral, el cual no necesariamente resulta ser una amenaza real. En segundo lugar, está el valor o importancia otorgada, es decir, si este desafío percibido realmente podría afectar a la persona, como hacerla dudar sobre la seguridad en su puesto laboral. En tercer lugar, está la incertidumbre sobre la resolución, es decir, que el estrés será mayor mientras la persona encuentre una brecha más grande entre la dificultad de la situación y su capacidad para cumplirla.

En este reporte el estrés laboral será abordado desde la perspectiva del **Modelo de interacción entre demandas y control**. Fue propuesto por Karasek (como se citó en Osorio & Niño, 2017) y se basa en la aparición de altos niveles de estrés luego de una evaluación de las altas demandas laborales y los bajos niveles de control por parte del trabajador. Cuando hablamos de demandas laborales nos referimos a cuánto tiempo se trabaja y en qué tipo de trabajo, cuál es el ritmo de trabajo, en qué orden se realiza, bajo qué lineamientos, cuál es el nivel de atención o concentración requerido, si se tienen interrupciones imprevistas, etc. La dimensión de control se relaciona con la forma en la que se trabaja y tiene dos componentes: la autonomía y el desarrollo de habilidades. La

autonomía es la capacidad de tener control sobre sus funciones y de tomar decisiones sobre su propio trabajo durante el horario laboral. Por otro lado, el desarrollo de habilidades se refiere a las capacidades que tiene una persona para aprender, ser creativo o para llevar a cabo un trabajo diferenciado (Osorio & Niño, 2017).

La **segunda variable** es el **mindfulness**, el cual se define por Jon Kabat-Zinn, quien es considerado el padre del Mindfulness en el Occidente, como una técnica que permite prestar atención en el momento presente sin generar ningún juicio, siendo consciente de tus pensamientos y sentimientos de una forma intencional (como se citó en Montoya, 2020).

Esta variable será abordada desde el **modelo de Reducción del Estrés Basado en Mindfulness (MBSR)**. Este enfoque fue desarrollado por Jon Kabat-Zinn (como se citó en Żołnierczyk-Zreda et al., 2016) quien quiso integrar las técnicas de meditación de la medicina oriental con la psicología occidental. El MBSR propone adoptar unas actitudes concretas durante la práctica de los ejercicios del programa como no juzgar, ser paciente, tener mente de principiante, no esforzarse por conseguir ningún propósito, aceptar y dejar pasar. Además, está compuesto de cinco componentes: la meditación estática, la atención en la vida cotidiana, la meditación caminando, la revisión atenta del cuerpo y el Hatha Yoga. La duración del programa es de 8 semanas, en las que los participantes deben registrar sus avances y llevar a cabo los ejercicios individualmente en sus casas con ayuda audiovisual. Además, se debe considerar una reunión semanal de dos horas y media para práctica grupal (Żołnierczyk-Zreda et al., 2016).

Hervás et al. (2016) aseveran que el mindfulness alcanza sus mayores tasas de eficacia en el tratamiento de estrés, ansiedad o depresión y destacan lo versátil que puede llegar a ser. La eficacia del mindfulness ha sido estudiada profundamente durante los últimos años; en diferentes ámbitos, como el área clínica, evaluando a doctores y enfermeras, el área educativa, evaluando a profesores y alumnos, y finalmente en el área organizacional, donde aún hay muchas oportunidades de desarrollo. En el ámbito clínico, se ha evidenciado los grandes efectos del mindfulness para reducir la ansiedad el estrés y la depresión (Bostock et al., 2019).

El mindfulness ayuda a identificar cuáles son los factores externos abruman a una persona, dejándolos de lado, calmando la mente y manteniéndola en el presente, no en el

pasado ni en el futuro. En diferentes estudios, se ha demostrado que los programas para regular el estrés basados en mindfulness disminuyen la percepción psicológica de estrés en trabajadores saludables adultos (Virgili, 2015). Además, se ha reportado que las intervenciones basadas en mindfulness no solo disminuyen el estrés en los trabajadores sin algún reporte de enfermedad psicopatológica, sino que también es una herramienta muy útil frente a la ansiedad y la depresión (Kuyken, 2016). Por otro lado, las investigaciones afirman que los entrenamientos basados en mindfulness tienen resultados muy significativos para el ambiente laboral, ya que demuestran mejoras en la atención de los colaboradores, un mayor autocontrol y eficiencia relacionada con una mejora en los niveles cognitivo y emocional, que, como consecuencia, mejoran el desempeño laboral, las relaciones dentro del trabajo y el bienestar (Good et al., 2016).

Sobre las razones por las que se da una relación entre el mindfulness y el estrés laboral, se afirma que es en parte debido a los cambios que realiza esta práctica en nuestro cerebro, específicamente en zonas que están directamente relacionadas con el manejo del estrés, como los son: la corteza cingulada anterior, la cual está asociada al autocontrol permitiéndonos una mejor flexibilidad cognitiva; la corteza prefrontal, responsable de la resolución de problemas y la regulación emocional y el hipocampo, relacionado con el aprendizaje, la memoria y es una área susceptible frente a desórdenes relacionados con el estrés (Antanaitis, 2015).

Este reporte tiene como **objetivo** identificar si el mindfulness, como herramienta de afrontamiento, genera un cambio en el estrés laboral de trabajadores de empresas públicas y privadas. Lo que nos lleva a preguntarnos **¿Existe un cambio en el estrés laboral de los trabajadores de empresas públicas y privadas, cuando se utiliza el mindfulness como una herramienta de afrontamiento?**

## **CAPÍTULO II: MÉTODO**

### **2.1. Criterios de elegibilidad**

#### **2.1.1 Criterios de inclusión**

Se tomarán en cuenta investigaciones publicadas entre el 01 de febrero del 2016 y el 01 de febrero del 2021, esto con el objetivo de tener investigaciones que nos puedan brindar una visión más actualizada de la relación entre el estrés laboral y el mindfulness. Además, las investigaciones seleccionadas solo serán tomadas en cuenta si están redactadas en inglés o español, esto con el objetivo de poder llegar a más investigaciones extranjeras ya que la mayoría están redactadas en inglés.

Por otro lado, se tomarán en cuenta estudios cuantitativos que consideren el uso de un instrumento psicométrico para la medición de la variable estrés, esto ya que como mencionan Hernández et al. (2014), los estudios cuantitativos ofrecen la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, además de otorgar un mayor control sobre los fenómenos y un punto de vista basado en conteos y magnitudes. En adición, se tomarán en cuenta estudios con diseños experimentales o cuasi experimentales, que relacionen el uso de programas de mindfulness con estrés laboral, ya que este tipo de diseño nos permite manipular una variable intencionalmente y ver cómo reacciona la segunda (Hernández et al., 2014), lo cual va de acuerdo con el objetivo de este reporte. Además, se está exigiendo que los estudios especifiquen número de participantes, para poder considerar si fue el adecuado o quizás hay una limitación en la investigación.

Por último, se tomarán en cuenta solo los estudios realizados exclusivamente en empresas, esto con el objetivo de tener una muestra de estudios más reducida y enfocada a un solo tipo de población.

#### **2.1.2 Criterios de exclusión**

No se tomarán en cuenta revisiones teóricas o metaanálisis, esto debido a que la información a analizar no requiere ser solo teórica sino aplicada. Además, no se tomarán en cuenta estudios cualitativos, ya que estamos buscando estudiar las variables de la forma más objetiva posible.

Además, no se considerarán estudios sin datos concluyentes ya que no brindan información certera que agregue valor al análisis, no se considerarán investigaciones que

solo permitan leer los abstracts debido a que no nos brindan la información completa para analizar. En adición, se están excluyendo todas aquellas investigaciones que hayan incluido en su método la utilización de aplicativos móviles para medir el mindfulness, ya que no existe evidencia científica que avale su confiabilidad.

Por otro lado, no se considerarán congresos, ni capítulos de libros, ni manuales, ni revistas de divulgación ya que ninguno de estos formatos permite la comparación de dos variables de una forma aplicada ni permiten ver el impacto de una variable sobre la otra, sirven como métodos netamente teóricos. Finalmente, los estudios seleccionados no deben haber sido realizados en población vinculada a la salud o a la educación, es decir doctores o profesores, ya que no estarían dentro de la población seleccionada.

## **2.2. Estrategia de búsqueda**

Para iniciar la búsqueda se accedió a la relación de bases de datos disponible gracias a la Universidad de Lima, dentro de ella se eligió trabajar con dos: ProQuest y APA Psycnet, donde se consideraron las palabras clave: stress, workplace, mindfulness, estrés, atención plena, trabajo y “work stress”, “estrés laboral”. Luego de esta búsqueda se quiso ampliar los resultados ingresando al tesoro de la base de datos ProQuest, donde se agregó a la búsqueda la palabra clave: “occupational stress”.

Los operadores booleanos utilizados fueron AND, OR y NOT, los cuales se agruparon de las siguientes maneras: (“work stress”) AND (“mindfulness” OR “atención plena”), (“estrés laboral” OR “work stress”) NOT “healthcare” AND (“mindfulness” OR “atención plena”) y (Mindfulness) AND (workplace) AND (stress).

Al inicio de la búsqueda se encontraron 2156 artículos que vinculaban los temas estrés y mindfulness a través de la búsqueda (“work stress”) AND (“mindfulness” OR “atención plena”). A partir de ahí, se comenzó a hacer la depuración de investigaciones que no cumplían con los criterios de inclusión de este reporte, por lo que mediante filtros dentro de las mismas plataformas de búsqueda se comenzó a descartar en primer lugar las investigaciones que habían sido publicadas antes del 01 de febrero del 2016, eliminando 982 publicaciones de la búsqueda; luego se pasó a eliminar las investigaciones que no estaban en idioma inglés o español, las cuales sumaron 16. Después, se pasó a revisar los tipos de fuentes de las publicaciones, por ejemplo, tesis, que fueron descartadas y sumaban 380 publicaciones; los periódicos o servicios de prensa, que sumaron 302 publicaciones; las investigaciones que utilizaban como

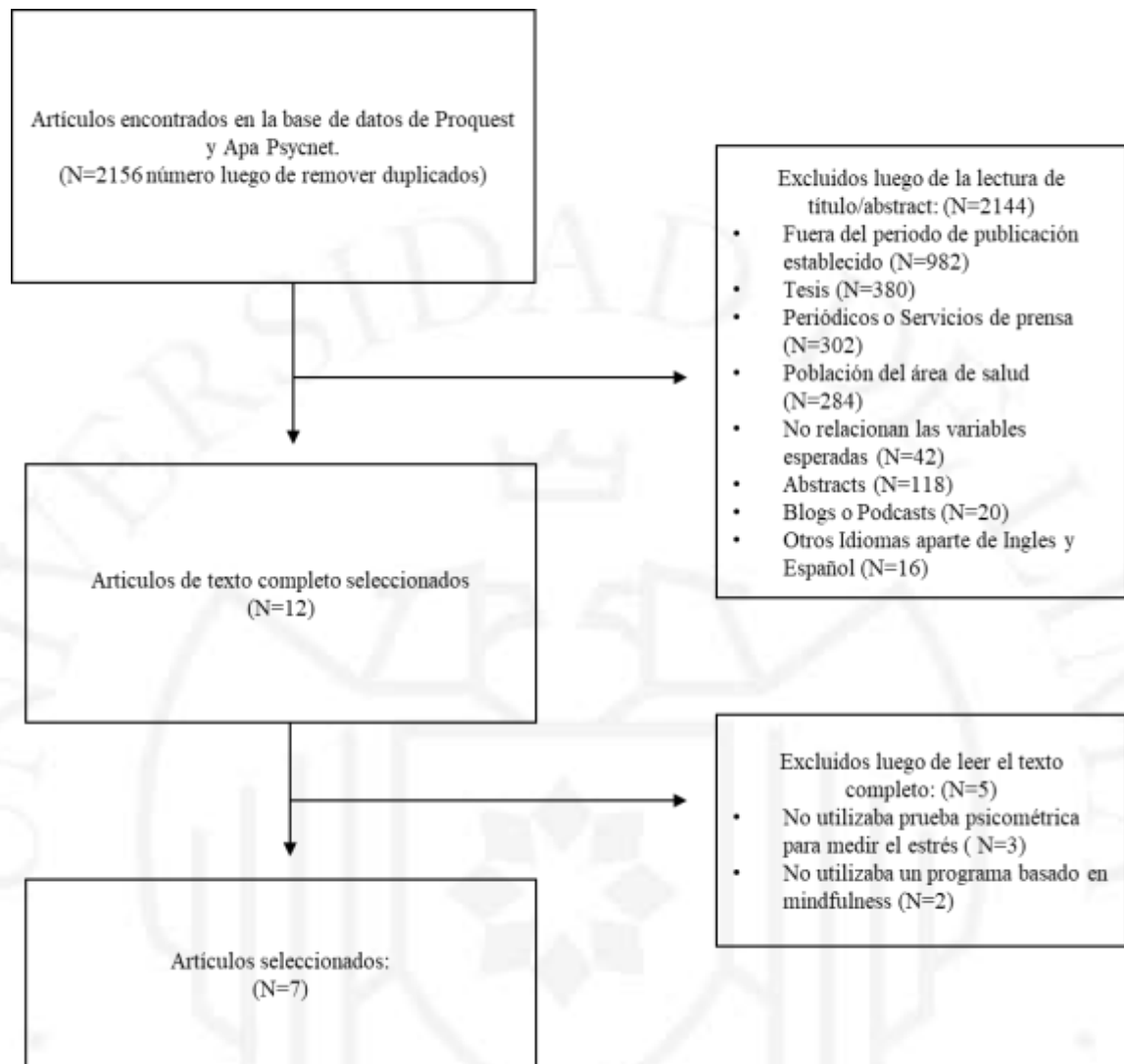


población al personal del área de la salud como médicos o enfermeras, que sumaron 284 publicaciones; investigaciones que solo permitían leer los abstracts, que sumaron 118 publicaciones y los blogs o podcasts que sumaron 20 publicaciones. Finalmente, se eliminaron aquellas que no relacionaban ambas variables de la forma esperada, que fueron 42, con lo que nos quedamos con 12 artículos seleccionados, dentro de los cuales 3 tuvieron que ser buscados en Google, ya que no se encontraban a texto completo, lo que derivó a otras bases de datos externas como Researchgate o ReadCube donde se encontró el texto completo disponible. Una vez seleccionados todos los artículos, se revisaron a profundidad para verificar que cumplan con la mayoría de los lineamientos PRISMA (Urrútia & Bonfill, 2010), lo que aseguró la calidad de los artículos elegidos. En esta revisión, fueron descartados 5 artículos, ya que no utilizaban pruebas psicométricas para medir la variable estrés o no aplicaban un programa basado en mindfulness, con lo que se finalizó la búsqueda con 7 artículos seleccionados (ver Figura 2.1).

Los artículos seleccionados han sido publicados en las revistas: International Journal of Environmental Research and Public Health, Mindfulness, Health Promotion Journal of Australia, Occupational Medicine, BCM Public Health e International Journal of Occupational and Environmental Health.

**Figura 2.1**

*Diagrama de Flujo*



## CAPÍTULO III: RESULTADOS

En las Tablas 3.1, 3.2 y 3.3 se muestran los datos principales de cada artículo, destacando aspectos como el año de publicación, el idioma, cantidad de participantes, el modelo teórico desde el que se aborda el estrés, el instrumento utilizado, su confiabilidad y validez. Además, se considera el programa de mindfulness utilizado, el tipo de diseño del estudio, la relación encontrada entre ambas variables y los hallazgos principales.

**Tabla 3.1**

*Análisis de los estudios seleccionados*

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Título</b>	<b>Idioma</b>	<b>Participantes</b>
<b>Koseoglu, O., y Nihal, M.</b>	2020	Effects of a work-related stress model based mental health promotion program on job stress, stress reactions and coping profiles of women workers: a control groups study	Inglés	70
<b>Montero, J., Kuyken, W., Gasión, V., Barceló-Soler, A., Rojas, L., Manrique, A., Esteban, R., y García, J.</b>	2020	Feasibility and Effectiveness of a Workplace-Adapted Mindfulness-Based Programme to Reduce Stress in Workers at a Private Sector Logistics Company: An Exploratory Mixed Methods Study	Inglés	68
<b>Chin, B., Slutsky, J., Raye, J., y Creswell, J.D.</b>	2019	Mindfulness Training Reduces Stress At Work: A Randomized Controlled Trial	Inglés	60
<b>Vella, E., y McIver, S.</b>	2018	Reducing stress and burnout in the public-sector work environment: A mindfulness meditation pilot study	Inglés	65
<b>Klatt, M., Norre, C., Reader, B., Yodice, L., y White, S.</b>	2017	Mindfulness in Motion: a Mindfulness-Based Intervention to Reduce Stress and Enhance Quality of Sleep in Scandinavian employees	Inglés	57
<b>Arredondo, M., Sabaté, M., Valvenyc, N., Langad, M., Dosantos, R., Moreno, J., y Botella, L.</b>	2017	A mindfulness training program based on brief practices (M-PBI) to reduce stress in the workplace: A randomised controlled pilot study.	Inglés	40
<b>Żolnierczyk-Zreda, D., Sanderson, M., y Bedyńska, S.</b>	2016	Mindfulness-based stress reduction for managers: A randomized controlled study	Inglés	144

**Tabla 3.2***Continuación del análisis de los estudios seleccionados*

<b>Autor</b>	<b>Modelo Teórico</b>	<b>Instrumentos de evaluación</b>	<b>Confiabilidad y validez</b>	<b>Programa de Mindfulness utilizado</b>
<b>Koseoglu, O., y Nihal, M.</b>	Modelo Work-related stress (WRS)	Brief Job Stress Questionnaire (BJSQ), Escala Breve del Perfil de Afrontamiento (BSCP)	BJSQ: Confiabilidad: Alfa de Cronbach: .81, Validez: No  BSCP: Confiabilidad: Alfa de Cronbach: 0.77, Validez: No	Workplace mental health promotion program Intervention.
<b>Montero, J., Kuyken, W., Gasi6n, V., Barcel6-Soler, A., Rojas, L., Manrique, A., Esteban, R., y Garc3a, J.</b>	Modelo Transaccional del estr6s	Perceived Stress Scale (PSS-10), Escala de Bienestar de Warwick-Edinburgh (SWEMWB), Escala de satisfacci6n laboral (JSS)	PSS-10: Confiabilidad: Alfa de Cronbach: .82, Validez: Test-retest: r = .77  SWEMWB: Confiabilidad: Alfa de Cronbach: .80 Validez: No  JSS: Confiabilidad: Alfa de Cronbach: .88, Validez: No	Workplace-adapted mindfulness-based programme for the logistics sector (WA-MBP-LS)
<b>Chin, B., Slutsky, J., Raye, J., y Creswell, J.D.</b>	No	Perceived Stress Scale (PSS-10)	Confiabilidad: Alfa de Cronbach: .87, Validez: No	Unified Mindfulness system (UMS)
<b>Vella, E., y McIver, S.</b>	No	Perceived Stress Scale (PSS-10) e Inventario de Burnout de Maslach (MBI)	PSS: 10: Confiabilidad: Alfa de Cronbach: 0.70-0.85, Validez: No  MBI: No	Mindfulness-based stress reduction (MBSR),
<b>Klatt, M., Norre, C., Reader, B., Yodice, L., y White, S.</b>	No	Perceived Stress Scale (PSS-10), la Escala de calidad del sue6o de Pittsburgh (PSQI) y la Escala de compromiso laboral de Utrecht-9 (UWES-9).	PSS-10: Confiabilidad: Alfa de Cronbach: .87, Validez: No  PSQI: No  UWES-9: No	Mindfulness in Motion (MIM)
<b>Arredondo, M., Sabat6, M., Valvenyc, N., Langad, M., Dosantos, R., Moreno, J., y Botella, L.</b>	No	Perceived Stress Scale (PSS-14)	No	Brief integrated mindfulness practices (M-PBI)
<b>Żolnierczyk-Zreda, D., Sanderson, M., y Bedyńska, S.</b>	Modelo de interacci6n entre demandas y control	Occupational Stress Indicator (OSI-2)	Confiabilidad: Alfa de Cronbach: .89 Validez: No	Mindfulness-based stress reduction (MBSR),

**Tabla 3.3***Continuación análisis de los estudios seleccionados*

<b>Autor</b>	<b>Diseño del estudio</b>	<b>Relación entre V1 y V2</b>	<b>Hallazgos Principales</b>
<b>Koseoglu, O., y Nihal, M.</b>	Experimental	Se halló una relación inversa entre las variables	Hubo un decrecimiento en los niveles de estrés laboral.
<b>Montero, J., Kuyken, W., Gasión, V., Barceló-Soler, A., Rojas, L., Manrique, A., Esteban, R., y García, J.</b>	Exploratorio	Se halló una relación inversa entre las variables	El programa de mindfulness adaptado al ambiente laboral demostró reducciones en la escala de estrés percibido de los trabajadores.
<b>Chin, B., Slutsky, J., Raye, J., y Creswell, J.D.</b>	Ensayo Controlado Aleatorio	Se halló una relación inversa entre las variables	El programa de mindfulness redujo tanto el estrés percibido como el estrés momentáneo.
<b>Vella, E., y McIver, S.</b>	Experimental	Se halló una relación inversa entre las variables	Se halló una reducción significativa en los niveles de estrés registrados tanto en la medición durante el estudio como el post estudio.
<b>Klatt, M., Norre, C., Reader, B., Yodice, L., y White, S.</b>	Experimental	Se halló una relación inversa entre las variables	El grupo que formó parte del programa de mindfulness mostró una reducción estadísticamente significativa del estrés percibido.
<b>Arredondo, M., Sabaté, M., Valvenyc, N., Langad, M., Dosantos, R., Moreno, J., y Botella, L.</b>	Preexperimental	Se halló una relación inversa entre las variables	Se encontró un decrecimiento significativo del estrés y un aumento del mindfulness con el tiempo en el grupo experimental.
<b>Żolnierczyk-Zreda, D., Sanderson, M., y Bedyńska, S.</b>	Experimental	Se halló una relación inversa entre las variables	El programa basado en mindfulness redujo significativamente los niveles de estrés percibido.

Koseoglu y Nihal (2020) seleccionaron una muestra de 70 trabajadoras de dos fábricas textiles con el objetivo de evaluar la efectividad del programa de bienestar: Work- ProMentH y su relación con el estrés laboral, las reacciones físicas y mentales del estrés, los perfiles de afrontamiento, las reacciones químicas (cantidad de cortisol), el ausentismo y el desempeño laboral percibido. Para determinar la muestra primero se aplicó el cuestionario breve de estrés laboral en las mujeres predispuestas a participar, con el objetivo de incluir en la investigación solo a las que hayan obtenido puntajes mayores a 45, en una escala del 0 al 63, indicando altos niveles de estrés laboral. Esta muestra fue dividida en dos grupos, el grupo control y el grupo de intervención,

conformados por 35 trabajadoras en cada uno. El grupo de intervención llevó a cabo sesiones de 45 minutos con videos, ejercicios de relajación y ejercicios de respiración durante 12 semanas, los cuales estaban estructuradas en el programa Work- ProMentH. Para medir las demás variables se utilizaron el Cuestionario Breve de Estrés Laboral, la Escala Breve del Perfil de Afrontamiento (BSCP) y el kit de ELISA salival para determinar el nivel de cortisol, los cuales fueron aplicados antes del programa, después de un mes de aplicación y después de tres meses. Los resultados muestran disminuciones en los niveles de estrés, las reacciones físicas de este, el ausentismo laboral y el cortisol, así como un aumento en el soporte social y el desempeño percibido de las trabajadoras. Comprobar la efectividad de este programa, beneficia a todas las trabajadoras mujeres del área textil, que cuentan con contratos temporales, además de una fuerte carga familiar, en un contexto donde las mujeres no se ven beneficiadas social ni económicamente y donde además son biológicamente más susceptibles al estrés.

Montero-Marin et al. (2020), tenían el objetivo de evaluar la viabilidad y eficacia de un programa abreviado basado en mindfulness adaptado al lugar de trabajo para el sector logístico (WA-MBP-LS). La muestra fue seleccionada luego de que el departamento de recursos humanos de la empresa comunicara a los trabajadores sobre el estudio, a raíz de esto quedaron seleccionados 68 participantes, quienes tuvieron la libertad de elegir si querían formar parte del grupo de control o de intervención, obteniendo finalmente 32 participantes en el grupo experimental y 36 en el grupo control. Este último grupo asistió a un seminario psicoeducativo mientras que los demás formaron parte del programa WA-MBP-LS, el cual consistió en seis sesiones de mindfulness de 90 minutos de duración, 1 vez a la semana durante 6 semanas seguidas, en la jornada laboral regular y además tenían la oportunidad de asistir a meditaciones diarias de 15 minutos de manera opcional. Los cuestionarios utilizados para el análisis fueron la Escala de Estrés Percibido de 10 ítems (PSS-10), la Escala de Bienestar de Warwick-Edinburgh (SWEMWB), la escala de satisfacción laboral (JSS) y el Cuestionario de las Cinco Facetas de la Atención Plena (FFMQ) los cuales se aplicaron antes y después de la intervención y luego de 6 meses. Los participantes asistieron en promedio a cinco sesiones y tuvieron la libertad de continuar con el programa luego de las seis sesiones de manera opcional desde sus casas. Las principales razones por las que algunos no pudieron acudir a algunas sesiones fueron: la sobrecarga laboral y la imposibilidad de dejar a alguien en su puesto de trabajo mientras ellos acudían a la sesión. Los resultados

evidenciaron que sí hubo una disminución significativa en el estrés laboral en el grupo experimental vs. el control en las mediciones post-test y luego de 6 meses. Además, hubo un aumento en la satisfacción laboral, el bienestar y el nivel de consciencia en las mediciones post-test y luego de 6 meses. Asimismo, se halló que los participantes que obtuvieron mejores puntajes en sus niveles de atención plena en el FFMQ también fueron los que obtuvieron mejores resultados en la reducción del estrés. En este estudio se concluyó que el modelo WA-MBP-LS sí fue factible y eficaz para reducir el estrés en el sector logístico. Se espera que este estudio pueda ser replicado por más empresas del sector quienes se caracterizan por tener altos niveles de estrés debido a la presión en los tiempos, lo cual afecta a todos sus trabajadores.

Chin et al. (2019), realizaron un ensayo controlado aleatorio (ECA) con el objetivo de evaluar la efectividad de un programa basado en mindfulness para mejorar el bienestar de los colaboradores. Este estudio tuvo como muestra a 60 trabajadores de una empresa de marketing digital de Ohio donde el ritmo de trabajo es muy acelerado y que además se encontraba en un proceso de reestructuración, lo cual se menciona como un desencadenante natural de estrés en los colaboradores. Todos los participantes asistieron a un workshop de 4 horas, basado en el Sistema de Mindfulness Unificado (SMU) dirigido por un instructor profesional y luego fueron divididos en dos grupos. El primero, conformado por 29 trabajadores, solo asistió al workshop mencionado previamente y no volvió a recibir ningún entrenamiento adicional, mientras que el segundo grupo, conformado por 31 trabajadores, asistió a sesiones posteriores de mindfulness, esto con el objetivo de identificar si la extensión del programa tiene algún efecto en los resultados. El programa tuvo una duración de seis semanas, donde los participantes asistieron 5 días semanales a sesiones de 25 minutos de audios de meditación guiada a través de estímulos visuales y sensoriales. Para medir la variable estrés se utilizó la Escala de Estrés Percibido de 10 ítems (PSS-10), la cual fue aplicada pre y post intervención. Los resultados muestran que el entrenamiento de mindfulness más extenso redujo en mayor medida el estrés percibido en comparación con el grupo que solo asistió al workshop, donde no se encontraron cambios. Esto evidencia que los programas de entrenamiento en mindfulness muy cortos o de un solo día son insuficientes para poder mitigar el estrés en los centros de trabajo, por lo que se sugieren programas de mínimo 6 semanas para ver los resultados de las intervenciones. Esta conclusión es relevante ya que futuras

empresas interesadas en utilizar el mindfulness en su centro laboral aprenden a tomar en cuenta el factor tiempo de intervención como prioridad al diseñar su propio programa.

Vella y McIver (2018), utilizaron un diseño experimental de prueba pre y post-test con un solo grupo experimental. El objetivo fue evaluar si un programa de intervención basado en mindfulness (MBSR) podía reducir el stress y el burnout en los trabajadores. La muestra utilizada fue de 65 colaboradores de una empresa australiana del sector público. El programa basado en mindfulness fue adaptado a los horarios de la empresa, tratando de que las sesiones encajen con el tiempo de almuerzo o exactamente después del horario laboral. Los instrumentos utilizados para el análisis fueron mixtos, es decir, cuantitativos y cualitativos. En cuanto a los cuantitativos, incluyeron la Escala de Estrés Percibido (EEP) y el Inventario de Burnout de Maslach (MBI) y en cuanto a los cualitativos, se recopilaban datos de encuestas para analizar las experiencias de los participantes. El MBSR se desarrolló semanalmente durante 45 minutos por un periodo de 8 semanas, en el que los participantes recibieron información teórica y práctica sobre el mindfulness, experimentando sesiones de meditación en el trabajo y en casa, a través de meditaciones guiadas y ejercicios de respiración. El programa tuvo una tasa de retención del 65% de los participantes. Los resultados, en la comparación pre y post intervención, mostraron disminuciones significativas del estrés percibido y del componente “cansancio emocional” dentro de la escala de burnout, confirmando la efectividad del MBSR. Los resultados cualitativos sirvieron como complemento de los resultados psicométricos obtenidos, afirmando que los trabajadores luego de la intervención mejoraron su percepción sobre sus propias capacidades para el manejo del estrés. Estos resultados son importantes ya que confirman que las empresas que están buscando generar más programas de promoción de la salud pueden utilizar el MBSR como una herramienta para combatir efectivamente el estrés laboral y algunos componentes del burnout como el cansancio emocional.

Klatt et al. (2017), utilizaron el programa Mindfulness in Motion (MIM) para reducir el estrés, al tiempo que mejoran la calidad del sueño y el compromiso laboral en 57 trabajadores de un banco de Dinamarca. El MIM es una intervención basada en mindfulness, que incorpora mindfulness, música y yoga en un periodo de tiempo determinado. Los participantes fueron o asignados al programa de reducción de estrés MIM en el lugar de trabajo o incluidos en lista de espera para el grupo de control. El grupo control, conformado por 30 trabajadores, no recibió ninguna intervención durante



el período de estudio y el grupo de intervención, conformado por 27 trabajadores, recibió 8 semanas de MIM, en sesiones de 60 minutos a la semana a través de un instructor capacitado. Además, se les entregaron audios para que puedan continuar con meditaciones guiadas desde casa de manera diaria. Los participantes fueron evaluados al inicio del estudio, inmediatamente después de la intervención y 8 semanas después de la intervención mediante la Escala de estrés percibido (PSS), la Escala de calidad del sueño de Pittsburgh (PSQI) y la Escala de Compromiso Laboral de Utrecht-9 (UWES-9). Los resultados muestran que no hubo una mejora significativa en el compromiso laboral general al comparar los resultados post intervención del grupo experimental vs. el grupo control; sin embargo, sí se evidenciaron reducciones significativas en el estrés, mejoras en el sueño global y la calidad subjetiva del sueño. Es importante mencionar que estos resultados se mantuvieron por 9 semanas luego de la intervención, lo que permite afirmar que los efectos del MIM se extienden una vez terminado el programa. Este último punto, es de suma relevancia para las empresas que buscan un programa de bienestar que tenga durabilidad en el tiempo, aunque hay que hacer más investigaciones para poder afirmarlo.

Arredondo et al. (2017), realizaron un estudio preexperimental controlado en un grupo de 40 trabajadores de la empresa privada Trial Form Support (TFS), esta muestra fue elegida luego de aplicar el cuestionario de estrés percibido de 14 ítems al grupo de personas interesadas en participar, donde se eligió al grupo que obtuvo puntajes mayores a 22 en una escala del 0 al 56, con el objetivo de elegir a los trabajadores con mayor estrés laboral antes de la intervención. La muestra fue dividida en dos grupos, el grupo control conformado por 19 trabajadores y el grupo experimental conformado por 21 trabajadores. Para la intervención se utilizó el programa de mindfulness de breves prácticas integradas (M-PBI) con el objetivo de reducir el estrés en el lugar de trabajo. Este programa tiene una duración de 8 semanas en las que se hicieron sesiones semanales de mindfulness de 1 hora y media y pequeñas sesiones diarias de 12 a 15 minutos. Para medir el estrés se utilizó la Escala de Estrés Percibido, de 14 ítems, antes y después de las 8 semanas del programa M-PBI, así como después de un seguimiento de 20 semanas. Para enriquecer en análisis de la información, se añadieron cuestionarios adicionales como el Cuestionario de cinco facetas de atención plena (FFMQ), la Escala de Autocompasión (SCS), el Cuestionario de experiencias (EQ-D), el Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) y la variabilidad de la frecuencia cardíaca (VFC), este último se midió solo en un subgrupo de 10 empleados del grupo experimental, donde

no se encontraron diferencias significativas. Los resultados evidencian disminución del estrés y un aumento de la atención plena a lo largo del tiempo en el grupo experimental. Además, se encontró una mejora en la autocompasión (SCS) y el desgaste laboral (MBI-GS) en comparación al grupo de control. Se concluyó que el programa M-PBI de 8 semanas es una herramienta eficaz para reducir rápidamente el estrés y mejorar el bienestar en el lugar de trabajo.

Zolnierczyk-Zreda et al. (2016), tenían como objetivo examinar la efectividad del programa de reducción del estrés basado en mindfulness (MBSR), para disminuir los efectos negativos del estrés en el bienestar de los trabajadores de mandos medios. Para esto se utilizó una muestra de 144 gerentes de nivel medio que se consideran particularmente afectados por los efectos negativos del estrés. Esta muestra fue dividida en grupo experimental y grupo control. El grupo control no pasó por ninguna intervención, mientras que el grupo experimental pasó por sesiones de 180 minutos de mindfulness a la semana por un periodo de 8 semanas y además se le dieron audios para que puedan realizar sesiones de meditación desde casa de forma diaria. El instrumento utilizado para medir el estrés fue el Occupational Stress Indicator test (OSI) y además se incluyó la variable autoestima, la cual se midió a través de la Escala de Autoestima de Rosenberg (RSES). Los dos tests fueron aplicados en ambos grupos tanto al inicio de la investigación como luego de la intervención, lo que arrojó una comparación entre ambos. Los resultados mostraron que el estrés relacionado con el trabajo tuvo una reducción significativa en el grupo experimental y además mejoraron su autoestima. Esta investigación es relevante ya que se afirma que los gerentes de mando medio son usualmente los más afectados en procesos de reestructuración y cambios en la estructura organizacional.

## CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

El mindfulness es una de las herramientas más estudiadas de los últimos años. Esta técnica, inicialmente oriental, llegó al occidente a mediados de los años 80 y desde ahí ha empezado a cobrar relevancia en la investigación debido a sus efectos positivos para la salud mental, entre ellos la disminución del estrés (Chin et al., 2019). Al buscar en la base de datos que ha sido más significativa para la redacción de este reporte, Proquest, solo con colocar en el buscador de revistas científicas la palabra “mindfulness” arroja más de 33 mil artículos sobre esta herramienta, lo que nos demuestra el interés actual en esta materia. Este reporte se ha centrado netamente en la relación entre el mindfulness y el estrés laboral, revisando 7 investigaciones que cumplen con los criterios de inclusión seleccionados y luego del análisis podemos concluir que, existe una reducción en el estrés laboral al utilizar el mindfulness como una herramienta de afrontamiento, lo que responde a la pregunta de investigación presentada.

Este reporte se caracteriza por elegir una población exclusivamente organizacional, ya sea de empresas públicas o privadas. En los estudios analizados, el sector más estudiado fueron las empresas privadas con un total de 6 estudios vs. las empresas públicas que solo fueron tomadas en cuenta en 1 estudio revisado.

El **hallazgo principal** se resume en que, unánimemente, todas las investigaciones concluyeron que los programas basados en mindfulness influyen en una reducción estadísticamente significativa (Chin et al., 2019; Koseoglu & Nihal, 2020; Marin et al., 2020; Montero-Valle et al, 2018; Vella & McIver, 2018) del estrés en los trabajadores de las empresas donde se llevaron a cabo los estudios. Esto es muy esperanzador ya que significa que cada día más empresas podrían también hacer uso de esta herramienta para disminuir el estrés laboral en sus trabajadores, lo que traería como consecuencia la disminución en la rotación y el ausentismo laboral, así como un aumento en la productividad de las empresas (Pulido et al., 2021). Además, se reduciría el malestar psicológico que acompaña al estrés laboral a través de síntomas como la irritabilidad, la apatía, la intranquilidad y la inquietud en los trabajadores, permitiendo mejores relaciones interpersonales y bienestar en los trabajadores (Koseoglu & Nihal, 2020, Campanario et al., 2016)

Otro hallazgo importante es que la efectividad de los programas basados en mindfulness no solo estaría vinculada a la reducción del estrés laboral, sino también a otras variables relevantes para la psicología organizacional como la satisfacción laboral, la cual fue estudiada en uno de los estudios revisados con resultados positivos (Montero-Marin et al., 2020) y el ausentismo laboral, también tomado en cuenta en uno de los estudios analizados (Koseoglu & Nihal, 2020). Además, se halló una relación con la autoestima de los trabajadores, la cual fue analizada en el estudio de Zolnierczyk-Zreda et al. (2020), donde se evidenció que los trabajadores que participaron del estudio también mejoraron su autoestima. Esto es relevante ya que el aumento de la autoestima está relacionado también con un mayor bienestar de los colaboradores, lo cual es el objetivo de los programas de bienestar desarrollados por el área de recursos humanos de las empresas hoy en día.

Además, es importante analizar los tipos de población con los que han trabajado los estudios, en esta ocasión se considera relevante analizar las muestras de tres de las investigaciones. En primer lugar, está el estudio de Koseoglu y Nihal (2020) quienes utilizan una muestra exclusiva de trabajadoras mujeres y evidencia la relevancia de estudiar este tipo de población ya que en el sector textil la mayoría de las trabajadoras son mujeres. Además, suelen contar con contratos temporales, lo cual les genera inseguridad frente al miedo de perder su trabajo. Por otro lado, es importante mencionar la carga familiar que tiene este género en un contexto donde las mujeres no se ven beneficiadas social ni económicamente y donde además son biológicamente más susceptibles al estrés, por lo que los programas basados en mindfulness serían de gran ayuda. En segundo lugar, está el estudio de Montero-Marin et al. (2020), quienes utilizaron una población del sector logístico. En este caso se evidencia la importancia de trabajar con este sector ya que es de los más expuestos a la presión por tiempos de entrega que termina generando sobrecarga laboral y estrés en los trabajadores, por lo que la utilización de un programa de mindfulness que se adapte a sus tiempos de trabajo sería de gran utilidad para mejorar los niveles de estrés en este sector. Finalmente, cabe mencionar la población utilizada en el estudio de Chin et al. (2019), la cual fue exclusiva de una agencia de marketing digital. En este caso este sector es relevante debido al ritmo de trabajo muy acelerado que caracteriza a este tipo de compañía y sería importante que otras empresas de este mismo sector utilicen programas de mindfulness que los ayude a mitigar el estrés de sus colaboradores. Luego de estos ejemplos, se concluye que es muy

importante que antes de implementar un programa de mindfulness se identifique en qué tipo de compañía lo vas a aplicar y en qué población, de esta forma podrías obtener resultados aún más beneficiosos para los trabajadores.

Dentro de las **semejanzas** de los estudios hay una variable tomada en cuenta en dos de ellos que es relevante mencionar y es el momento en el que se implementa el programa de mindfulness en la empresa. En dos de los estudios (Chin et al., 2019; Zolnierczyk-Zreda et al., 2016) el programa es implementado durante un proceso de reestructuración, ya que este suele generar mayores niveles de estrés en los colaboradores, así que sería un momento ideal para ayudarlos a mitigar las consecuencias negativas del estrés a través de un programa de reducción del estrés basado en mindfulness.

Otra semejanza encontrada en cinco de los siete estudios fue que durante la implementación del programa de mindfulness se les dio la facilidad de llevar a cabo sesiones cortas de meditación desde su casa a los participantes del grupo experimental, lo cual es relevante ya que expresa la importancia de adaptarse al ritmo de vida de los trabajadores, para evitar que se retiren o dejen de participar del programa, mejorando los niveles de retención en estos estudios, además de la mejora en los resultados en cuanto a la reducción del estrés laboral.

Una de las principales **diferencias** a tomar en cuenta entre los estudios es el diseño que utilizan ya que si bien la mayoría son de corte experimental se han incluido investigaciones preexperimentales o exploratorias las cuales podrían tener algunos vacíos metodológicos, como no considerar una muestra aleatoria o permitir a los participantes elegir en qué grupo prefieren estar si control o experimental. Hernández et al. (2014), afirman que esto podría ser una limitación para el estudio debido a que las personas que elijan formar parte del grupo experimental podrían estar sesgadas a formar parte del estudio, lo cual podría modificar los resultados, aunque cabe mencionar que esto ocurre solo en uno de los estudios revisados.

Otro aspecto importante es el tiempo de intervención de todos los programas de mindfulness utilizados en las investigaciones, los cuales varían dependiendo del programa utilizado, pero ninguno dura menos de cinco semanas, por lo que es necesario mencionar que el tiempo podría ser un factor determinante para afirmar que efectivamente existe una relación entre los programas de mindfulness y el estrés laboral.

Esto se concluye tomando como ejemplo la investigación de Chin et al. (2019), quienes hicieron una comparación entre la aplicación de un programa de corta duración (1 día) versus un programa de larga duración (8 semanas) y los resultados evidenciaron que el programa de larga duración era más efectivo para combatir el estrés laboral. Además, en otro de los estudios analizados se evidencia cómo el estrés se reduce conforme va avanzando el tiempo de implementación del programa de mindfulness. Sin embargo, esto no se puede generalizar ya que solo se realizó en una investigación, pero sí podemos mencionarlo como un factor a tomar en cuenta para futuras investigaciones.

Además, algo que llamó la atención es que más de la mitad de las investigaciones analizadas utilizaron como prueba para medir el estrés la Escala de Estrés Percibido de 10 ítems (PSS-10), la cual podría ser la más usada por ser corta y además por presentar valores psicométricos significativos como un Alfa de Cronbach entre .77 a .89 dependiendo del estudio; sin embargo, solo una investigación mencionó su validez utilizando el método de test-retest con resultados de .77 (Montero-Marin et al., 2020). Esto genera un vacío de información en los demás estudios los cuales no especificaron los puntajes de validez de la prueba bajo ningún criterio estadístico, lo que podría restar seriedad a los estudios ya que se omite información importante; sin embargo, se menciona que hay bibliografía que avala los criterios de validez de la prueba como el análisis de Campo-Arias (2014) donde se evidencian los criterios de confiabilidad y validez del PSS-10.

Otro vacío de información encontrado recae en los modelos teóricos de cuatro de las siete investigaciones revisadas, ya que dentro de su metodología no se especifica bajo qué modelo definen el estrés laboral; sin embargo, se puede inferir que Vella y McIver (2018) y Arredondo et al. (2017) trabajaron bajo el modelo de demandas y control del estrés, ya que mencionan que si bien lidiar con el estrés laboral puede ser efectivo en el corto plazo, si no desarrollamos resiliencia frente a las demandas del mundo laboral van a seguir apareciendo y nuestra capacidad de controlarlas se minimizará. En el caso de Klatt et al. (2017) y Chin et al. (2019) se puede explicar que no hayan definido un modelo teórico específico para el estrés laboral ya que el objetivo principal de sus investigaciones fue probar la efectividad de un programa de mindfulness, por lo que enmarcaron sus teorías netamente en la atención plena y su aplicación en las empresas en los últimos años, dejando de lado la definición teórica del estrés laboral.

Una de las **limitaciones** principales de este reporte fue la dificultad para encontrar los artículos, ya que la mayoría estaban vinculados con otras poblaciones como educativas o clínicas, las cuales no podían ser tomadas en cuenta por los criterios de exclusión elegidos. Esto nos lleva a concluir que se deben realizar aún muchas más investigaciones en el ámbito laboral para poder afirmar con certeza que sí existe un efecto del mindfulness en el estrés laboral.

Para **futuras investigaciones** se recomienda tomar en cuenta el sector en el que se va a llevar a cabo el estudio ya que vemos que hay algunos que están más expuestos al estrés versus otros. Además, se recomienda tomar en cuenta la duración del programa del estrés basado en mindfulness, y no solo evaluar el estrés antes y después de la aplicación del programa sino también luego de 6 meses o 1 año. Esto con el objetivo de poder evaluar si el mindfulness es una herramienta efectiva en el mediano o largo plazo o solo en el corto plazo. Dentro de las investigaciones revisadas solo una toma en cuenta esta recomendación haciendo una evaluación a los 6 meses de aplicado el programa. Esta recomendación es relevante, ya que de hallarse que el mindfulness no es efectivo en el largo plazo las empresas tendrían que evaluar realizar más de un programa anual o alguna otra forma de mantener activo el programa durante el año.

Los resultados de este reporte son **relevantes** ya que se comprueba que los programas basados en mindfulness son efectivos para mitigar el estrés en los colaboradores. Como hemos mencionado previamente el estrés laboral termina perjudicando al bienestar del colaborador y de la compañía, generando gastos adicionales y reduciendo la productividad, es por esto que el área de recursos humanos de todas las empresas debería tener un programa de bienestar basado en mindfulness donde se tome el tipo de población al que se aplica y la duración del programa, buscando generar mayores impactos para reducir los niveles de estrés del colaborador.

A modo de recomendación final quisiera dejar un modelo sugerido de pasos a seguir para poder implementar un programa de mindfulness en una compañía. En primer lugar, es importante identificar en qué momento se encuentra la empresa, es decir, ¿está pasando por alguna reestructuración?, ¿los resultados financieros no están del todo bien? ¿se ha reducido personal hace poco?, ¿se van a entregar los resultados de la evaluación de desempeño? Todas las situaciones antes mencionadas pueden ser desencadenantes de estrés laboral más allá del que pueda tener un colaborador en su rol regular, por lo que serían momentos importantes donde necesiten apoyo del área de bienestar de la compañía

para poder afrontar las demandas que estos momentos implican. Luego de identificar el momento, lo segundo más importante es identificar en qué población te vas a enfocar, para esto recomendaría aplicar una prueba de estrés laboral como la Escala de Estrés Percibido e identificar qué área o nivel jerárquico de la compañía está pasando por mayores niveles de estrés. Esto ya que el objetivo del programa es ayudar a esta población a poder tener un mejor control sobre ellos mismos y sus capacidades, logrando regular de mejor manera las demandas laborales a los que son sometidos. Luego de identificar la población, recomendaría evaluar con cuánto tiempo cuentan y si están dispuestos a participar, particularmente no recomendaría que el programa sea obligatorio, ya que esto puede influenciar en los resultados y además no tendría el impacto esperado en el colaborador. Una vez definido esto elegiría un programa de mindfulness como el modelo de Reducción del Estrés Basado en Mindfulness (MBSR) el cual ya tiene una estructura definida y como se ha revisado previamente ha demostrado ser efectivo. Luego evaluaría cómo puedo adaptarlo al estilo de vida de las personas que van a participar, por ejemplo, definiría en qué horarios los participantes están más dispuestos a asistir, si muy temprano en la mañana, por las tardes o quizás los viernes luego del almuerzo. Una vez definido el programa y los tiempos, les daría además alguna herramienta para complementar el programa desde sus casas, como por ejemplo recomendaciones de videos de meditaciones guiadas que podrían ser de mucha ayuda. Finalmente, luego de terminado el programa volvería a aplicar la Escala de Estrés Percibido para poder evaluar los resultados y esta misma escala la aplicaría luego de 6 meses, con el objetivo de evaluar si la población ha logrado mejorar sus capacidades para enfrentar las demandas del entorno laboral o quizás continúan con altos niveles de estrés y si es necesario hacer algún refuerzo en particular. Cabe mencionar que este modelo es solo una recomendación que trata de agrupar lo mejor de todos los estudios revisados y debería ser adaptado de acuerdo a las necesidades de cada compañía, buscando siempre el bienestar de los colaboradores.



## CONCLUSIONES

Después de haber hecho el análisis aplicado de los artículos seleccionados podemos concluir que:

- El estrés laboral se reduce al utilizar el mindfulness como una herramienta de afrontamiento.
- Los programas basados en mindfulness son efectivos y beneficiosos para los colaboradores, ya que muestran resultados positivos en variables como el engagement laboral, la productividad y la reducción del ausentismo laboral.



## REFERENCIAS

- Antanaitis, A. (2015). Mindfulness in the workplace benefits and strategies to integrate mindfulness-based programs in the workplace. *Ontario Occupational Health Nurses Association*, 34(2), 39-42. <https://www-proquest-com.ezproxy.ulima.edu.pe/docview/1737518314/B4B9A37C8C43488CPQ/1?accountid=45277>
- Arredondo, M., Sabaté, M., Valvenyc, N., Langad, M., Dosantos, R., Moreno, J., & Botella, L. (2017). A mindfulness training program based on brief practices (M-PBI) to reduce stress in the workplace: A randomised controlled pilot study. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 23(1), 40-51. <https://doi.org/10.1080/10773525.2017.1386607>
- Bostock, S., Crosswell, A., Prather, A., & Steptoe, A. (2019). Mindfulness on-the-go: Effects of a mindfulness meditation app on work stress and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 24(1), 127-138. <https://doi.org/10.1037/ocp0000118>
- Bowers, S. M. (2018). *Mindfulness in the Workplace: Mindful Self-Regulation*. (Publicación N° 10791583) [Tesis de doctorado, Universidad de Nuevo México]. ProQuest Central.
- Campanario, J. L., Espinoza, I., Olivos, R. G., & Paredes, M. F. (2016). *Impacto del uso del tiempo en el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva de Lima Metropolitana* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7645>
- Campo-Arias, A., Oviedo, H., & Herazo, E. (2014). Escala de Estrés Percibido-10: Desempeño psicométrico en estudiantes de medicina de Bucaramanga, Colombia. *Revista de la Facultad de Medicina*, 62(3), 400-407. DOI: <http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v62n3.43735>

- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional* (3<sup>a</sup> ed.). IngeBook.  
[https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB\\_BooksVis?cod\\_primaria=1000187&codigo\\_libro=8105](https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=8105)
- Chin, B., Slutsky, J., Raye, J., & Creswell, J.D. (2019). Mindfulness training reduces stress at work: A randomized controlled trial. *Mindfulness*, 10(1), 627–638.  
<https://doi.org/10.1007/s12671-018-1022-0>
- Decreto de Urgencia N° 127-2020, Decreto de urgencia que establece el otorgamiento de subsidios para la recuperación del empleo formal en el sector privado y establece otras disposiciones. (1 de noviembre del 2020).  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1473551/Decreto%20de%20Urgencia%20N%C2%B0127-2020.pdf.pdf>
- El 89% de empresas peruanas planea continuar con el teletrabajo, pese a fin de la cuarentena. (08 de julio del 2020). *Gestión*.  
<https://gestion.pe/economia/management-empleo/el-89-de-empresas-peruanas-planea-continuar-con-el-teletrabajo-pese-a-fin-de-la-cuarentena-nndc-noticia/#:~:text=m.,%2D%20COVID%2D19%20de%20PwC.>
- El derecho a la desconexión digital. (04 de noviembre de 2020). *El Peruano*.  
<https://elperuano.pe/noticia/106513-el-derecho-a-la-desconexion-digital>
- El estrés, aliado de la pobreza de Latinoamérica. (28 de Diciembre del 2015). *Banco Mundial*. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2015/12/28/el-estres-aliado-de-la-pobreza-de-latinoamerica>
- Foguet-Boreu, L., & García-Morzon, A. (2020). Estrés psicosocial, hipertensión arterial y riesgo cardiovascular. *Hipertensión y Riesgo Vascular*, 2(1), 215-221.  
<https://doi.org/10.1016/j.hipert.2020.09.001>
- Gluschkoff, K., Elovainio, M., Kinnunen, U., Mullola, S., Hintsanen, M., Keltikangas-Jarvinen, L., & Hintsanen, T. (2016). Work stress, poor recovery and burnout in teachers. *Occupational Medicine*, 66(7), 564-570.  
<https://doi.org/10.1093/occmed/kqw086>

- Goh, J., Pfeffer, J., & Zenios, S. (2015). The Relationship Between Workplace Stressors and Mortality and Health Costs in the United States. *Management Science*, 62(2), 608-628. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2115>
- Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., Baer, R.A., Brewer, J.A., & Lazar, S.W. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of management*, 42(1), 114-142. <https://doi.org/10.1177/0149206315617003>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). Mc GrawHill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hervás, G., Cebolla, A., & Soler, J. (2016). Mindfulness-based psychological interventions and benefits: State of the art. *Clínica y Salud*, 27(3), 115-124. <http://dx.doi.org/10.1016/j.clysa.2016.09.002>
- Klatt, M., Norre, C., Reader, B., Yodice, L., & White, S. (2017). Mindfulness in motion: A mindfulness-based intervention to reduce stress and enhance quality of sleep in Scandinavian employees. *Mindfulness*, 8(2), 481-488. <https://doi.org/10.1007/s12671-016-0621-x>
- Koseoglu, O., & Nihal, M. (2020). Effects of a work-related stress model based mental health promotion program on job stress, stress reactions and coping profiles of women workers: A control groups study. *BCM Public Health*, 20(1), 2-14. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09769-0>
- Montero, J., Kuyken, W., Gasi3n, V., Barcel3-Soler, A., Rojas, L., Manrique, A., Esteban, R., & Garc3a, J. (2020). Feasibility and effectiveness of a workplace-adapted mindfulness-based programme to reduce stress in workers at a private sector logistics company: An exploratory mixed methods study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(5), 1643. <http://doi:10.3390/ijerph17051643>
- Montoya, M. D. (2020). Mindfulness en oriente y en occidente. *Éndoxa*, 45(1), 227-248. <https://doi.org/10.5944/endoxa.45.2020.22985>

- Moreno, E. N., Quispe, J., Velarde, B., & Velásquez, C. A. (2016). Conflictos en la Vida Laboral y Familiar de la Mujer Ejecutiva en Lima Metropolitana. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7651>
- Navinés, R., Martín-Santos, R., Olivé, A.V., & Valdés, M. (2015). Estrés laboral: implicaciones para la salud física y mental. *Medicina Clínica*, 146(8), 349-366. <https://doi.org/10.1016/j.medcli.2015.11.023>
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Estrés en el trabajo: Un reto colectivo*. <https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2016/490658.pdf>
- Osorio, J.E., & Niño, L. (2017). Estrés laboral: estudio de revisión. *Diversitas*, 13(1), 81-90. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2017.0001.07>
- Pulido, E., Lora, L.J., & Jiménez, L.K. (2021). Factores psicosociales que influyen en el ausentismo: Evaluación de un modelo explicativo. *Interdisciplinaria*, 38(1), 149-162. <https://doi.org/10.16888/interd.2021.38.1.10>
- Ramirez, J. (2019). El estrés laboral desde una perspectiva relacional. Un modelo interpretativo. *Revista Colombiana de Antropología*, 55(2), 117-147. <https://doi.org/10.22380/2539472X.802>
- Trabajo remoto hasta el 2021: Essalud te da estos consejos para controlar el estrés y la ansiedad. (04 de noviembre del 2020). *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/107532-trabajo-remoto-hasta-el-2021-essalud-te-da-estos-consejos-para-controlar-el-estres-y-la-ansiedad?fbclid=IwAR1bTItpB5c5YKWcYrm1MtdAheXRSOuR28eCuTI542G5mspbHJ5eGkCGM>
- Tziner, A., Rabenu, E., Radomski, R., & Belkin, A. (2015). Work stress and turnover intentions among hospital physicians: The mediating role of burnout and work satisfaction. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 31(3), 207-213. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2015.05.001>

- Urrútia, G., & Bonfill, X. (2010). Declaración PRISMA: Una propuesta para mejorar la publicación de revisiones sistemáticas y metaanálisis. *Medicina Clínica*, 135(11), 507-511. <http://dx.doi.org/10.1016/j.medcli.2010.01.015>
- Valdez, L.C. (18 de Setiembre de 2019). El estrés reduce al menos 25% la productividad laboral. *Milenio*. <https://www.milenio.com/salud/el-estres-reduce-al-menos-25-la-productividad-laboral>
- Vella, E., & McIver, S. (2018). Reducing stress and burnout in the public-sector work environment: A mindfulness meditation pilot study. *Health Promotion Journal of Australia*, 30(2), 219-227. <https://doi.org/10.1002/hpja.192>
- Vidal, V. (2019). *El estrés laboral: Análisis y prevención*. Prensas de la Universidad de Zaragoza. <https://puz.unizar.es/2066-friendly-url-autogeneration-failed.html>
- Virgili, M. (2015). Mindfulness-based interventions reduce psychological distress in working adults: A meta-analysis of intervention studies. *Mindfulness*, 6(2), 326–337. <https://doi.org/10.1007/s12671-013-0264-0>
- Zolnierczyk-Zreda, D., Sanderson, M., & Bedyńska, S. (2016). Mindfulness-based Stress reduction for managers: A randomized controlled study. *Occupational Medicine*, 66(8), 630-635. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqw091>