

## COMPROMISO E INVOLUCRAMIENTO DE LOS PARTICIPANTES, INTEGRIDAD DEL PROGRAMA Y EFECTIVIDAD DEL ENTRENAMIENTO EN *MINDFULNESS*: COMPARACIÓN DE DOS EXPERIENCIAS

Zoramar Oviedo<sup>1</sup>

Angel Paz<sup>1</sup>

Michelle Zappala<sup>2</sup>.

Universidad Metropolitana (UNIMET) e Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA).

[zoviedo@oviedopaz.com](mailto:zoviedo@oviedopaz.com),

[zoramaroviedogallo@gmail.com](mailto:zoramaroviedogallo@gmail.com),

[apaz@oviedopaz.com](mailto:apaz@oviedopaz.com),

[michellezappala@gmail.com](mailto:michellezappala@gmail.com)

### RESUMEN

Este trabajo tuvo como propósito comparar los hallazgos de dos aplicaciones de un protocolo de entrenamiento en Mindfulness diseñado por la Prof. Zoramar Oviedo para el ámbito organizacional, una realizada en un contexto con alta participación y compromiso por parte de los participantes, mientras que en la otra diversas circunstancias influyeron negativamente sobre el involucramiento del grupo. Se ha encontrado que la efectividad de los programas de Mindfulness está asociada al compromiso y el deseo de obtener beneficios, redundando en la *integridad* del programa, entendida como la asistencia del participante a todas las sesiones, y su nivel de *involucramiento* en el mismo. Estos requisitos se dan en poblaciones clínicas pero no necesariamente en el ámbito organizacional cuando la asistencia no es necesariamente voluntaria.

**PALABRAS CLAVE:** Mindfulness, entrenamiento en mindfulness, mindfulness en organizaciones, involucramiento.

### INTRODUCCIÓN

En Venezuela, el sector empresarial, atraviesa hoy día por importantes cambios y retos como la presión por la regulaciones, la transculturización, el control de riesgos, la inseguridad, la inflación, entre otros; los cuales generan en los empresarios, los líderes y los colaboradores, un mayor nivel de exigencia y complejidad que en el pasado, así como de nuevas y mejores habilidades que les generen: mayor bienestar, mejor control del estrés laboral y personal, manejo más efectivo de los constantes cambios del entorno, toma de decisiones con atención plena, mejores habilidades de comunicación y de trabajo en equipo.

El *mindfulness* es definido según Jon Kabat Zinn (2012), como la capacidad de prestar atención a propósito, en el momento presente y sin juzgar las experiencias. Consiste en ser

---

<sup>1</sup> UNIMET, Dpto. de Ciencias del Comportamiento, IESA. Profesores Universitarios.

<sup>2</sup> UNIMET, Escuela de Psicología

consciente, independientemente de lo que experimentes, tanto durante la práctica formal de la meditación como en medio de la vida cotidiana.

Desde hace más de 30 años se viene adoptando la práctica en *mindfulness* en el campo de la salud física y mental para tratar varias dolencias relacionadas al estrés y ansiedad; donde se han podido observar resultados favorables en el uso de la práctica de *mindfulness* para disminuir el dolor y aumentar el bienestar. (Kabat Zinn, 2004).

La práctica de *mindfulness* ha demostrado ser muy efectiva en el campo corporativo en empresas como Google, Apple Computers, Yahoo, Starbucks, AOL Time Warner, McKinsey, General Mills, KPMG entre otras.

El presente trabajo tiene como propósito comparar los hallazgos encontrados en dos aplicaciones de un protocolo diseñado por la Prof. Zoramar Oviedo para el ámbito organizacional, una de las cuales se realizó en un contexto con alta participación y compromiso por parte de los participantes, mientras que en la otra diversas circunstancias influyeron negativamente sobre el involucramiento del grupo en el programa.

## **MARCO TEÓRICO**

Las personas se ven expuestas a una variedad de situaciones personales o laborales que desencadenan estrés en el individuo (González, 2006). Desde 1980 se han realizado estudios para conocer el rol del estrés en la reducción del rendimiento laboral. Durante algunos años se creía que el estrés laboral afectaba principalmente a los directivos y profesionales con grandes responsabilidades. Sin embargo, se ha demostrado que el estrés laboral incide similarmente en todos los niveles jerárquicos de la empresa. Es importante mencionar que cualquier trabajo puede promover el estrés laboral. A pesar de esto, el estrés es percibido de manera diferente por cada persona, pues depende de la apreciación que cada quién hace de la situación, su vulnerabilidad y estrategias de afrontamiento (Molinera, 2006).

El estrés en Psicología ha sido abordado desde diversas perspectivas, que pueden clasificarse en la noción del estrés como una respuesta, como estímulo (eventos cotidianos o extraordinarios) que inciden en la persona o como una transacción entre el sujeto, la situación y su entorno (Angelucci, 2006). En esta última visión los estímulos están involucrados con ciertas condiciones que surgen dentro del individuo como el hambre, la sed, el sueño, entre otras, quien ha juzgado previamente el estímulo como una situación amenazante que sobrepasa sus recursos (Lazarus y Folkman, 1984).

Para la Organización Mundial de la Salud (2009; citado en Vásquez, Hervás, Rahova, y Gómez, 2009), el bienestar es un estado donde la persona es consciente de sus capacidades y habilidades, y posee las herramientas necesarias para hacer frente a las exigencias de la vida. El bienestar además se refiere al desempeño satisfactorio y productivo de una persona en sus labores, las cuales representan una contribución a la sociedad.

Sánchez-Cánovas (2007) define el bienestar psicológico como un sentido de felicidad, una percepción subjetiva donde el individuo realiza una evaluación del grado de satisfacción con su propia vida tomando en cuenta diversos aspectos, tales como: relaciones interpersonales positivas, frecuencia e intensidad de emociones positivas y ausencia de síntomas depresivos.

En los últimos años, la práctica del *mindfulness* ha surgido como una importante herramienta para la reducción del estrés y el aumento del bienestar. El *mindfulness* es reconocido como una forma particular de prestar atención, basándose en el momento presente sin juzgarlo. Es un proceso que busca enseñar a las personas que hay formas de escuchar y atender a su propio cuerpo y mente, para que así tengan mayor confianza sobre sus propias experiencias. (Kabat-Zinn, 2013a).

Para Siegel (2010) el *mindfulness* es una manera de relacionarnos con la vida, el cual busca dejar atrás el sufrimiento de las personas para así llenar de sentido la vida; lo cual se logra por medio de sintonizarse con las vivencias en cada momento y estando conscientes de que tenemos angustias innecesarias.

Según Kabat-Zinn (2013a) la práctica de *mindfulness* permite que las personas estén conscientes de sus miedos y dolores, siendo a la vez capaces de trascender estas emociones, para así encontrar paz y esperanza en cualquier situación. Adicionalmente, en diversos estudios ha podido encontrarse que aquellos individuos que practican *mindfulness* tienen mejoras significativas en las habilidades cognitivas (Puddicombe, 2011). Por otra parte, ha podido demostrarse que la práctica de la atención plena aumenta la capacidad de las personas a controlar sus emociones (Meng Tan, 2012).

Marturano (2014) señala que con la práctica de *mindfulness* las personas están más familiarizadas con sus pensamientos, emociones y sensaciones corporales, lo que conlleva a que los individuos estén en mayor sintonía con aquellas situaciones que exigen la valoración de diversas opciones antes de tomar una decisión. Además esto beneficia la capacidad de evaluar distintas alternativas para una mejor toma de decisión.

Entre los diversos programas de *mindfulness* que existen actualmente, es importante destacar el MBSR (*Mindfulness-Based Stress Reduction*) creado por Kabat Zinn, hace aproximadamente 30 años en Escuela de Medicina de la Universidad de Massachussets. Dicho programa tiene como finalidad que los participantes estén conscientes de la importancia de prestar atención tanto a las experiencias personales como de optimizar su propia salud. El mismo consiste en un entrenamiento de ocho sesiones con una duración de ocho semanas. En las cuales se practican diversas técnicas y ejercicios tales como: atención plena al comer, atención plena a la respiración, atención plena al cuerpo, escaneo del cuerpo, meditación centrada en meditación en sonidos y pensamientos, entre otros. (Kabat-Zinn, 2013a).

Williams y Penman (2014) exponen que para que la práctica de *mindfulness* sea efectiva requiere que la persona se comprometa y tenga el deseo de obtener beneficios de la misma. Estos autores comentan que se trata de una práctica que no involucra una moda sino una forma de ser

de las personas que al tener el enfoque indicado, los beneficios son sustanciosos. En este contexto, Roeser et al. (2013), al proponer y evaluar un programa de Mindfulness para docentes, incluyeron dos variables mediadoras para la adecuada adquisición de las habilidades y modos de pensar que genera la práctica.: la *integridad* del programa, entendida como la asistencia del participante a todas las sesiones, y el *involucramiento* del participante.

## RESULTADOS

La tabla 1 muestra los resultados de los estudiantes (n=9) de la asignatura “Práctica de la atención plena en la gerencia moderna”, dictada por dos de los autores (Zoramar Oviedo y Angel Paz) en el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) entre julio y septiembre de 2015. La asignatura consistió en una adaptación del *MBSR*, al que se incorporaron elementos del programa *Search Inside Yourself* (Chade, 2012), durante nueve sesiones de 180 minutos, con una duración total de 36 horas.

Se realizó una medición al iniciar el programa y otra al finalizar para las siguientes variables: 1) Bienestar subjetivo, material y laboral [Escala de Bienestar Psicológico (EBP) de Sánchez-Cánovas (2007)], 2) estrés [adaptación al español de la Escala de Estrés Percibido (EEP) de Cohen, Kamarak y Mermelstein (1983, en Campo, Bustos y Romero, 2009), 3) ansiedad [Cuestionario de Ansiedad Estado/Rasgo (STAI) de Spielberger, Gorsuch y Lushene, (1982)] y 4) Mindfulness [adaptación al español de la Mindful Attention Awareness Scale (MAAS) de Brown y Ryan (2003, en Soler et. al. (2012)]

El hecho de que se trataba de una materia optativa, elegida voluntariamente por los participantes, y evaluada (sobre la base de la participación y la entrega de ensayos sobre las aplicaciones del *mindfulness*), implicó que la mayoría de los participantes asistieran a todas las sesiones y que se involucraran en la realización de las diferentes actividades y ejercicios tanto durante las sesiones de clase como en sus hogares. Por lo tanto, se puede afirmar que, en general, se encontraban *comprometidos* e *involucrados* con el programa, y se expusieron *íntegramente* al mismo.

Los resultados indican efectos importantes y estadísticamente significativos del programa sobre todas las variables evaluadas, siendo las dimensiones del bienestar psicológico y la ansiedad, incluso la ansiedad rasgo, las que muestran los cambios más notables.

Tabla 1.

Comparación entre las mediciones inicial y final de bienestar, xxx estrés, ansiedad y *Mindfulness* en el grupo de estudiantes de la asignatura “Práctica del Mindfulness en la Gerencia Moderna”.

Variables y escalas	Inicial		Final		<i>t</i>	p-valor	<i>d</i>	Efecto
	Media	DT	Media	DT				
Bienestar subjetivo (30-150)	111,6	16,1	129,0	15,2	3,119	0,021	1,18	Grande
Bienestar material (10-50)	33,4	8,3	44,0	4,7	3,762	0,009	1,42	Muy grande
Bienestar laboral (10-50)	36,3	6,5	41,9	4,2	2,332	0,058	0,88	Grande
Percepción de estrés (0-28)	17,3	4,3	10,9	5,9	-2,811	0,031	-1,06	Grande
Afrontamiento de estresores (0-28)	18,7	3,1	22,3	4,4	2,098	0,081	0,79	Grande
Ansiedad estado (0-60)	27,4	4,9	12,3	7,5	-3,889	0,008	-1,47	Muy grande
Ansiedad rasgo (0-60)	28,3	10,5	11,3	8,4	-3,693	0,010	-1,39	Muy grande
<i>Mindfulness</i> (15-90)	52,4	17,3	60,7	12,0	1,121	0,305	0,42	Mediano

NOTA: Interpretación del tamaño del efecto, según la *d* de Cohen, basada en Ellis (2009)

Contrastando con el programa que se acaba de describir, en la tabla 2 se resumen los resultados obtenidos por los participantes del grupo de tratamiento (n=10) de un programa, diseñado y aplicado por una de las autoras (Zoramar Oviedo) en el contexto del trabajo final de grado: “Estrés, bienestar psicológico y atención plena en practicantes de *mindfulness* de Telefónica” (Zappala, 2015) en Caracas, entre abril y junio de 2015. En este caso se midieron las mismas variables indicadas anteriormente, excepto la ansiedad, utilizando los instrumentos ya citados. Este programa tuvo una duración total de 12 horas, divididas en ocho sesiones de 90 minutos.

En este caso, prácticamente no hubo cambio entre las puntuaciones iniciales y finales de los participantes, obteniéndose incluso pequeños efectos opuestos a lo esperado en tres de las variables medidas.

Tabla 2.

Comparación entre las mediciones inicial y final de bienestar, xxx estrés y *Mindfulness* en el grupo de participantes del programa dictado en Telefónica

Variables y escalas	Inicial		Final		<i>t</i>	p-valor	<i>d</i>	Efecto
	Media	DT	Media	DT				
Bienestar subjetivo (30-150)	124,0	15,3	125,0	16,8	0,152	0,882	0,04	Trivial
Bienestar material (10-50)	38,1	7,1	35,9	7,3	-0,715	0,493	-0,23	Pequeño*
Bienestar laboral (10-50)	41,6	3,6	43,6	3,7	1,464	0,177	0,06	Trivial
Percepción de estrés (0-28)	13,8	2,2	13,9	3,0	0,133	0,897	0,28	Pequeño
Afrontamiento de estresores (0-28)	10,0	3,1	9,4	2,4	-0,688	0,509	-0,22	Pequeño*
<i>Mindfulness</i> (15-90)	59,8	13,1	58,4	15,8	-0,239	0,817	-0,26	Pequeño*

NOTA: Interpretación del tamaño del efecto, según la *d* de Cohen, basada en Ellis (2009). Los asteriscos indican efectos opuestos a los esperados.

El programa aplicado en Telefónica tuvo mucha menor duración y no implicaba actividades diferentes a la práctica del *mindfulness* en sí, como ocurría en el IESA. Sin embargo, estos elementos no han debido interferir de forma tan importante con la efectividad del programa, puesto que su duración y estructura era similar a la de otros programas estándar reportados en la literatura.

Sin embargo, en el caso de Telefónica, los participantes fueron seleccionados por sus respectivas autoridades laborales para la participación en el experimento, por lo que su participación, a diferencia de la de la mayor parte de los sujetos de los estudios reportados en la literatura, no era voluntaria. Por otra parte, el haber realizado la práctica de *mindfulness* en horario de trabajo (miércoles a las 3:00 p.m) interrumpía la jornada laboral; lo cual, según los participantes, afectaba su asistencia a la misma. Además, el surgimiento de reuniones inesperadas en el horario pautado para las sesiones, conllevaba a inasistencias a las sesiones, que, de hecho, en varias oportunidades fueron obstaculizadas por la imprevista presencia y urgencia de algunos jefes que solicitaban el retiro de algunos de los participantes. Por el contrario, el programa del IESA, por tratarse de una actividad académica se realizó fuera del horario laboral y en sesiones dedicadas exclusivamente al mismo.

Finalmente, la ausencia, por vacaciones, de la persona responsable de la participación de los empleados asignados a la práctica en el programa realizado en Telefónica, pareciera haber influido en la asistencia y el compromiso de los mismos.

La tabla 3 resume las principales diferencias entre los programas.

Tabla 3. Principales diferencias entre los programas

	<b>IESA</b>	<b>Telefónica</b>
<b>Participación</b>	Voluntaria	Asignada
<b>Duración total</b>	36 horas	12 horas
<b>Duración de la sesión</b>	180 minutos	90 minutos
<b>Horario</b>	Viernes a partir de la 1:30 pm y fines de semana	Miércoles, 3:00 a 4:30 pm.
<b>Compromiso</b>	Alto	Bajo
<b>Involucramiento</b>	Alto	Medio
<b>Integridad</b>	Alta	Baja
<b>Efecto (según <i>d</i> de Cohen)</b>	Mediano a muy grande	Trivial a pequeño/ Opuesto a lo esperado

## DISCUSIÓN

Las importantes diferencias observadas en los resultados obtenidos en estos dos contextos apoyan los planteamientos de expertos en el área que resaltan la importancia del compromiso, el involucramiento y la exposición al programa en su integridad para garantizar la efectividad del entrenamiento (Roeser et al. ,2013; Williams, y Penman, 2014).

La efectividad de la práctica de mindfulness depende en gran medida de numerosos factores entre los que se encuentran la rigurosidad metodológica del diseño de la investigación, el tipo de trabajo que desempeñan las personas, la constancia en la práctica, el grado de preocupación o de vulnerabilidad a poseer trastornos psicológicos como el estrés, la ansiedad y la depresión, así como el compromiso, el involucramiento y la participación voluntaria en el programa. (S. Huang, Li, F. Huang y Tang, 2015).

Estos últimos tres aspectos, parecieran influir de una manera significativa en la eficacia y los beneficios que genera la práctica de mindfulness, tal y como se puede evidenciar en los resultados presentados anteriormente, en el cual se refleja que no existen cambios significativos en los participantes de Telefónica, quienes fueron asignados intencionalmente, mientras que en los del IESA, cuyo compromiso, involucramiento y asistencia fue espontánea si se encontraron variaciones evidentes.

## REFERENCIAS

- Angelucci, L. (2006). Estrés: aspectos básicos y su relación con salud. En: G. Peña, Y. Cañoto y Z. Santalla (Dirs.) *Una introducción a la Psicología*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. (pp. 411-444).
- Campo, A., Bustos, G., y Romero, A. (2009). Consistencia interna y dimensionalidad de la Escala de Estrés Percibido (EEP-10 y EEP-14) en una muestra de universitarias de Bogotá, Colombia. *Aquichan*, 9(3), 271-280.
- Ellis, P.D. (2009, 7 de septiembre) *Thresholds for interpreting effect sizes*. Recuperado de: [http://www.polyu.edu.hk/mm/effectsizafaqs/thresholds\\_for\\_interpreting\\_effect\\_sizes2.html](http://www.polyu.edu.hk/mm/effectsizafaqs/thresholds_for_interpreting_effect_sizes2.html)
- González, M. (2006). *Manejo del estrés*. (1º. Ed.). Málaga: Innovación y Cualificación, S.L.
- Huang SL., Li, RH., Huang FY., y Tang, FC. (2015). The Potential for Mindfulness-Based Intervention in Workplace Mental Health Promotion: Results of a Randomized Controlled Trial. *PLoS ONE*, 10(9), e0138089.
- Kabat-Zinn, J. (2013a). *Full catastrophe living: using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness*. (2º. Ed.), Estados Unidos: Bantam Group.
- Kabat-Zinn, J. (2012). *Mindfulness for beginners: reclaiming the present moment and your life*. (1º. Ed.). Colorado: Sounds True, Inc.
- Kabat-Zinn, J. (2012). *Mindfulness para principiantes*. Kairos S.A .
- Kabat-Zinn, J. (2004). *Vivir con plenitud las crisis*. Barcelona: Editorial Kairós, S.A.
- Lazarus, R., Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. Nueva York: Springer Publishing Company, Inc.
- Marturano, J. (2014). *Finding the space to lead: a practical guide to mindful leadership*. (1º. Ed.). Nueva York: Bloomsbury Press.
- Chade, M.T. (2012). *Busca en tu interior: mejora la productividad, la creatividad y la felicidad*. (1º. Ed.), México: Editorial Planeta Mexicana
- Molinera, J. (2006). *Absentismo laboral: causas, control y análisis. Nuevas formas para su reducción*. (2º. Ed.). Madrid: FC Editorial.
- Puddicombe, A. (2011). *Get some headspace: how mindfulness can change your life in ten minutes a day*. (1º. Ed.), Nueva York: St. Martin's Griffin.
- Roeser, R. W., Schonert-Reichl, K. A., Jha, A., Cullen, M., Wallace, L., Wilensky, R.. ... y Harrison, J. (2013). Mindfulness training and reductions in teacher stress and burnout: Results from two randomized, waitlist-control field trials. *Journal of Educational Psychology*, 105(3), 787-804.



- Soler, J., Tejedor, R., Feliu-Soler, A., Pascual, J., Cebolla, A., Soriano, J., Álvarez, E., y Pérez, V. (2012). Propiedades psicométricas de la versión española de la escala Mindful Attention Awareness Scale (MAAS). *Actas Esp Psiquiatr*, 40(1), 19-26.
- Sánchez- Cánovas, J. (2007). *Escala de Bienestar Psicológico*. Publicaciones de Psicología Aplicada, (257). Madrid: TEA Ediciones, S.A.
- Siegel, R. (2010). *La solución Mindfulness. Prácticas cotidianas para problemas cotidianos*. Bilbao: Editorial Desclée de Brouwer.
- Spielberger, C.D., Gorsuch, R.L., y Lushene, R. (1982). *Manual del Cuestionario de Ansiedad Estado/Rasgo (STAI)*. Madrid, España: TEA Ediciones.
- Vázquez, C., Hervás, G., Rahona, J., y Gómez, D. (2008) Bienestar psicológico y Salud: Aportaciones desde la Psicología Positiva. *Anuario de Psicología Clínica y de la Salud*, 5 (1), 15-28.
- Williams, M., y Penman, D. (2014). *Mindfulness. Un plan de 8 semanas para encontrar la paz en un mundo frenético*. México: Ediciones Culturales Paidós, S.A.
- Zappala, M. (2015) *Estrés, bienestar psicológico y atención plena en practicantes de mindfulness de Telefónica*. Trabajo de grado para optar a la licenciatura en Psicología. Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela.