



# MINDFULNESS EN EL ÁMBITO DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES

## MINDFULNESS AT WORK AND IN ORGANIZATIONS

Cristina Goilean, Francisco J. Gracia, Inés Tomás y Montserrat Subirats

IDOCAL. Universidad de Valencia

El 90% de los estudios sobre mindfulness se ha realizado en la última década. En este contexto es relevante la realización de trabajos de revisión, que sinteticen e integren los conocimientos que va generando la investigación, y que identifiquen áreas en las que es necesario seguir avanzando en los próximos años. Precisamente, ese es el objetivo de este artículo, aunque circunscrito al ámbito del trabajo y de las organizaciones. Tras explicar su origen y llegada al mundo del trabajo, se define el mindfulness y sus principales características, y se distingue entre mindfulness rasgo y estado. A continuación, se sintetizan los principales resultados de la investigación sobre antecedentes y resultados del mindfulness, y se finaliza sugiriendo futuras líneas de investigación. En términos generales, los resultados de la investigación sugieren que el mindfulness es un factor relevante para potenciar la salud y el bienestar psicológico en el lugar de trabajo.

**Palabras clave:** Mindfulness, Trabajo, Organizaciones, Revisión.

Ninety per cent of the research on mindfulness has been developed in the last decade. In this context, it is important to carry out review papers that synthesize and integrate the knowledge generated, and to identify research gaps and areas in which it is necessary to continue advancing in the coming years. This is the aim of the present paper, although its scope is limited to mindfulness at work and in organizations. After explaining its origin and arrival in the workplace, we define mindfulness and its main characteristics, making a distinction between trait and state mindfulness. Next, we summarize the main research findings about mindfulness predictors and mindfulness outcomes, and finally, we suggest several areas for future research. In general terms, research findings suggest that mindfulness is a relevant factor in enhancing health and psychological well-being in the workplace.

**Key words:** Mindfulness, Workplace, Organizations, Review.

No descubrimos nada si empezamos este artículo señalando que el *mindfulness* está de moda. Tampoco la investigación ha sido ajena a dicho interés. Una búsqueda bibliográfica realizada por nuestro equipo en la *Web of Science*, revela un total de 8.579 trabajos que en el título contienen la palabra *mindfulness*. En la Figura 1 se muestra su evolución histórica. Como puede verse hay una clara evolución ascendente. De hecho, desde 2010 se contabilizan 7.749 trabajos, lo que supone que durante la última década se han producido el 90% de los estudios sobre *mindfulness*.

Sin embargo, y a pesar de la indudable popularidad del *mindfulness*, su llegada al ámbito del trabajo y de las organizaciones ha sido bastante más limitada. Cuando ceñimos la búsqueda inicial a este ámbito, pasamos de 8.579 a 215 trabajos, la mayoría de los cuales han tenido lugar en los últimos 10 años. Aunque indudablemente el *mindfulness* en el ámbito del trabajo y de las organizaciones ha recibido menor atención, se dispone ya de un número importante de estudios para que sea relevante tratar de sintetizar lo que ha llegado a saberse en este tiempo.

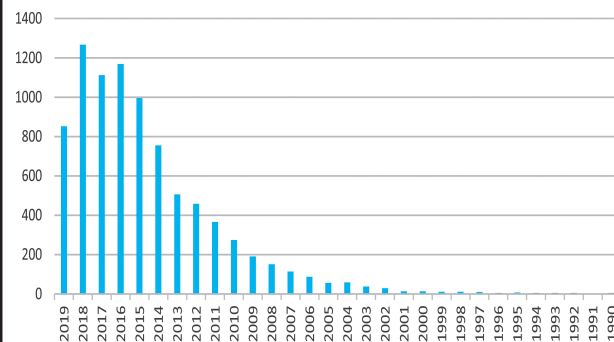
Recibido: 22 julio 2019 - Aceptado: 2 marzo 2020

Correspondencia: Francisco J. Gracia. IDOCAL. Universidad de Valencia. Avda. Blasco Ibáñez, 21. 46010 Valencia. España.

E-mail: francisco.gracia@uv.es

Precisamente el objetivo de este artículo es proporcionar una revisión de la literatura sobre *mindfulness* en el ámbito del trabajo y de las organizaciones, sintetizar los principales hallazgos de la investigación y sugerir futuras líneas de investigación.

FIGURA 1  
EVOLUCIÓN DE TRABAJOS CIENTÍFICOS SOBRE MINDFULNESS



Fuente: Web of Science (17 de Julio de 2019). Antes de 1990 sólo se contabilizan 21 trabajos por lo que por motivos pragmáticos hemos decidido no incluir esos datos en la gráfica.



## ORIGEN DEL MINDFULNESS Y ATERRIZAJE EN EL ÁMBITO LABORAL

El *mindfulness* que se enseña y practica en las sociedades laicas occidentales sigue muy de cerca los métodos de formación de la mente de la tradición budista (Hyland, Lee y Mills, 2015). En la práctica budista, *mindfulness* es el acto de ver las cosas como son realmente, como tienen lugar en el momento presente (Gunaratana, 2011) y se cultiva a través de la práctica de la meditación (Conze, 1956). Sin embargo, debemos puntualizar que el *mindfulness* es un estado psicológico cuya aparición no necesariamente requiere meditación (Brown y Ryan, 2003).

La formación secular en *mindfulness* comenzó con el influyente trabajo de Kabat-Zinn (Kabat-Zinn, 1982; Kabat-Zinn, Lipworth y Burney, 1985), quien diseñó un programa destinado a aliviar a pacientes hospitalizados con enfermedades y dolores crónicos. El programa de Reducción del Estrés Basado en el *Mindfulness* (MBSR), ha tenido éxito durante casi 40 años en reducir de forma significativa el dolor, el estrés, la ansiedad, y otros síntomas. Su éxito ha sido tal, que siguiendo su estela se han desarrollado otros programas similares, para abordar no sólo enfermedades crónicas sino también otros problemas como el abuso de sustancias o los desórdenes alimenticios. Ha sido en los últimos 15 años cuando la formación en *mindfulness* se ha extendido al ámbito del trabajo y de las organizaciones y a otros entornos no clínicos (Hyland et al., 2015).

## CONCEPTUALIZACIÓN DEL MINDFULNESS

### Definición de *mindfulness*

Uno de los primeros intentos por clarificar el concepto de *mindfulness* se lo debemos a Dane (2011). Partiendo de once definiciones de *mindfulness*, concluyó que había tres características que eran comunes a la mayoría de ellas.

En primer lugar, *mindfulness* es un estado de consciencia. No se trata de una cualidad, que algunas personas tienen y otras no. Al contrario, obtener un estado de conciencia "*mindful*" es una capacidad consustancial a la naturaleza humana, algo que puede ser experimentado por la mayoría de las personas en un momento dado. Sin embargo, puede haber diferencias individuales en el grado y en la frecuencia con que algunas personas experimentarán dicho estado de consciencia. Es decir, *mindfulness* es un concepto de nivel estado que puede ser también evaluado a nivel rasgo.

En segundo lugar, el estado de consciencia característico del *mindfulness* consiste en centrar la atención en los fenómenos que están teniendo lugar en el presente. *Mindfulness* es un enfoque en el aquí y el ahora y requiere poner toda la atención en el presente, por oposición a estar preocupado con pensamientos sobre el pasado o el futuro (Brown y Ryan, 2003).

En tercer lugar, este estado de consciencia del momento presente implica prestar atención a estímulos tanto externos como internos (Brown y Ryan, 2003; Dane, 2011).

En resumen, podemos definir el *mindfulness* como "un estado de consciencia en el que la atención se focaliza sobre fenómenos externos e internos del presente" (Dane, 2011, p. 1000).

### La aceptación o el componente "no-valorativo" del *mindfulness*

Hyland et al. (2015) afirman que otro elemento común a la mayoría de definiciones es que *mindfulness* implica prestar atención a los estímulos de una manera abierta y tolerante, sin emitir juicios de valor, y sin dejarse afectar en ese prestar atención, por recuerdos, por las huellas de acontecimientos pasados, o por otros sesgos de carácter cognitivo.

En relación a este tema, Sutcliffe, Vogus y Dane (2016), tras analizar catorce definiciones de artículos publicados desde 2010, concluyeron que el componente de aceptación o "no-valorativo" del *mindfulness* es un tema controvertido. La visión del *mindfulness* como "no-valorativo" se alinea con la tradición budista que enfatiza la importancia de adoptar una actitud abierta y de aceptación hacia los eventos que uno encuentra, absteniéndose de hacer valoraciones y por tanto manteniendo una actitud de "no-juzgar". Sin embargo, una perspectiva diferente entiende el *mindfulness* como "un estado activo de la mente que se caracteriza por extraer diferencias novedosas que resultan de estar (1) situado en el presente; (2) sensible al contexto y a la perspectiva, y (3) guiado (pero no gobernado) por reglas y rutinas" (Langer, 2014, p. 11). Como Hyland et al. (2015) también reconocen, ésta es una definición alternativa que entiende el *mindfulness* como un modo "activo de procesamiento de información" (Langer, 1989, p. 138), que requiere categorizar, juzgar, y resolver problemas, actividades que son inconsistentes con conceptos como aceptación y "no-juicio". Esta conceptualización alternativa es relevante para la comprensión de los conceptos del *mindfulness* colectivo o "*mindful organizing*" (Weick, Sutcliffe y Obstfeld, 1999), o de *mindfulness* organizacional (Vogus y Sutcliffe, 2012), que son de gran relevancia para el desempeño seguro en las organizaciones de alta fiabilidad en las que la seguridad es crítica (p. ej., centrales nucleares, aviación comercial, control del tráfico aéreo, hospitales, etc.), pero que escapan al objeto de atención del presente artículo.

### MINDFULNESS RASGO Y MINDFULNESS ESTADO

Como hemos afirmado previamente, las definiciones de *mindfulness* se refieren a un estado de la consciencia, pero el *mindfulness* puede también ser entendido como un rasgo de personalidad (Dane, 2011). *Mindfulness* estado se refiere al grado en que una persona presta atención y es realmente consciente de los estímulos que están ocurriendo en el presente (Brown y Ryan, 2003), mientras que *mindfulness* rasgo es la duración, frecuencia e intensidad con que una persona tiende a participar en estados de *mindfulness* (Hülshager, Al-



berts, Feinholdt y Lang, 2013). Las personas altas en *mindfulness* rasgo experimentarán con más frecuencia esos estados de consciencia en los que la atención se focaliza sobre los fenómenos tanto externos como internos que están teniendo lugar en el momento presente. La investigación indica que, por tendencias innatas, algunas personas pueden estar en estado “*mindful*” de consciencia más a menudo que otros (Giluk, 2009). Pero, independientemente del *mindfulness* rasgo, todo el mundo puede experimentar estados de *mindfulness* en situaciones concretas.

Aunque *mindfulness* rasgo y estado están relacionados, de manera que las personas con *mindfulness* rasgo es más probable que experimenten momentos de *mindfulness*, se ha hallado que los efectos de las dos son independientes (Brown y Ryan, 2003). Experiencias circunstanciales de *mindfulness* (*mindfulness* estado) predicen resultados positivos independientemente de la predisposición individual (*mindfulness* rasgo).

Otra línea de investigación es si y cómo los programas de intervención en *mindfulness* (p.ej., formación) afectan al *mindfulness* rasgo y al *mindfulness* estado. Con respecto al *mindfulness* estado, los estudios revelan que la práctica del *mindfulness* puede llevar a efectos positivos (aumento en *mindfulness* estado), que pueden mantenerse incluso mucho tiempo después de que la intervención haya terminado (Clerigh y Greaney, 2015; Mrazek, Franklin, Phillips, Baird y Schooler, 2013).

Más sorprendentemente, la investigación sugiere que el *mindfulness* rasgo puede modificarse a través de estos programas de intervención. Concretamente, Kiken, Garland, Bluth, Paison y Gaylord (2015), con un diseño longitudinal, encontraron que las personas que experimentaban mayores aumentos en *mindfulness* estado también aumentaban más en *mindfulness* rasgo.

### ANTECEDENTES DEL MINDFULNESS

Existe amplia evidencia del éxito de toda una serie de programas basados en la meditación y en otros ejercicios y técnicas para el desarrollo del *mindfulness* (p. ej., Hafenbrack, Kinias y Barsade, 2014; Kaplan, Bergaman, Cristopher, Bowen y Hunsiger, 2017). Más allá, la investigación al respecto es escasa, y apenas se sabe nada sobre cómo las organizaciones pueden cultivar el *mindfulness* en el trabajo. Tan sólo unos pocos estudios sugieren que el *mindfulness* puede aumentarse no sólo a través de programas de meditación, sino mediante algunos factores organizacionales y de la naturaleza del trabajo, como el apoyo proporcionado tanto por la organización como por el supervisor (Olafsen, 2017; Reb, Narayanan y Ho, 2013), o el grado de autonomía en el puesto de trabajo (Lawrie, Tuckey y Dollard, 2018; Reb et al., 2013). Por el contrario, las restricciones organizacionales y unas demandas del trabajo muy exigentes pueden dificultar su ocurrencia (Lawrie et al., 2018; Reb et al., 2013).

### BENEFICIOS DEL MINDFULNESS Y MECANISMOS EXPLICATIVOS

El estudio de las consecuencias del *mindfulness* ha recibido mucha más atención por parte de los investigadores, aunque se ha centrado fundamentalmente en comprender su relación con el bienestar psicológico y la salud, y ha prestado menor atención a su relación con el desempeño o el rendimiento en el trabajo. Por ello, en este apartado pretendemos sintetizar los resultados de la investigación que afectan al bienestar psicológico y la salud, y más concretamente, aquellos estudios que han vinculado el *mindfulness* al estrés, la resiliencia, la satisfacción laboral, el *engagement* y la salud física.

#### *Mindfulness* y estrés laboral

Desde el comienzo, las aplicaciones del *mindfulness* al ámbito del trabajo y de las organizaciones, estuvieron estrechamente ligadas a los programas de reducción del estrés (p. ej., MBSR) (Hyland et al., 2015). De hecho, se cuenta con una amplia evidencia empírica mostrando que las intervenciones del *mindfulness* (p. ej., a través de formación) reducen el estrés en el lugar de trabajo (p. ej., Aikens et al., 2014; Jayewardene, Lohrmann, Erbe y Torabi, 2017; Zolnierczyk-Zreda, Sanderson y Bedy ska, 2016). Además, algunos estudios encuentran también una relación negativa entre *mindfulness* rasgo y estrés (Grover, Teo, Pick y Rocher, 2017; Hülshager et al., 2013).

Se han dado varias explicaciones sobre por qué el *mindfulness* contribuiría a reducir el estrés. Una primera explicación se basa en los recursos atencionales y la focalización sobre el presente que son característicos del *mindfulness*. Las personas altas en *mindfulness* (rasgo o estado) centran su atención en el momento presente en lugar de tener la mente “rumiando” sobre problemas y consecuencias que escapan a su control (Weick y Putnam, 2006). El enfoque en el presente también les impide pensar sobre las consecuencias de no ser capaz de afrontar con éxito las demandas actuales, lo que podría aumentar el estrés.

Una explicación alternativa pero complementaria es que el *mindfulness* ayuda a la gente a separar las características del ambiente de sus reacciones a las mismas (Kabat-Zinn, 1994). Las personas con niveles altos de *mindfulness* disocian sus reacciones del ambiente, y en esta disociación reconocen que los estresores tienen lugar en el ambiente. Esto implica que separan el reconocimiento de los estresores en el entorno de sus reacciones automáticas a dichos estresores. Grover et al. (2017) integran ambas explicaciones en su modelo. Parten del modelo de demandas-recursos del trabajo (JD-R) (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2007) para proponer que el *mindfulness* sería un recurso personal que podría reducir el estrés de tres formas diferentes: (1) disminuyendo directamente la percepción de las demandas del trabajo, (2) disminuyendo directamente el estrés psicológico, o (3) amortiguando la relación entre demandas del trabajo y estrés. Obtuvieron apoyo para las tres hipótesis.



Una tercera explicación se centra en las respuestas de afrontamiento (Donald y Atkins, 2016). Las personas altas en *mindfulness* rasgo recurren a estrategias de afrontamiento más eficientes para reducir el estrés. Una distinción importante cuando se hace referencia a estrategias de afrontamiento es la que distingue entre “acercamiento” y “evitación”. La estrategia de afrontamiento de “acercamiento” implica reducir el estrés dando pasos para directamente eliminar el estresor o reducir su impacto, mientras que la estrategia de “evitación” reduce el estrés emprendiendo acciones para evitar el contacto directo con el estresor (Carver y Connor-Smith, 2010). La estrategia de “evitación” se ha asociado a un peor bienestar psicológico mientras que el “acercamiento” se ha asociado a un mayor bienestar (Penley, Tomaka y Wiebe, 2002; Roesch et al., 2005). Complementariamente, *mindfulness* rasgo se ha asociado con un mayor uso de la estrategia de “acercamiento” y un menor uso de la estrategia de “evitación” (Bergomi, Ströhle, Michalak, Funke y Berking, 2013; Weinstein, Brown y Ryan, 2009).

### **Mindfulness y resiliencia**

Los programas de intervención en *mindfulness* se han relacionado también con la mejora de la resiliencia en diversas ocupaciones, como enfermeros y obstetras (Foureur, Besley, Burton, Yu y Crisp, 2013), profesores (Meiklejohn et al., 2012), soldados (Jha, Stanley, Kiyonaga, Wong & Gelfand, 2010) y funcionarios de policía (Kaplan et al., 2017). Por otra parte, aunque fuera del ámbito del trabajo, Keye y Pidgeon (2013) encontraron que el *mindfulness* rasgo en estudiantes universitarios predecía la resiliencia, sugiriendo que puede ser un recurso psicológico que contribuye al bienestar.

### **Mindfulness y satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es el indicador de bienestar hedónico más empleado en el entorno del trabajo. Hülshager et al. (2013) sugiere tres posibles explicaciones para esperar una asociación positiva entre *mindfulness* y satisfacción laboral. La primera recurre a la teoría de los eventos afectivos (AET, Weiss & Cropanzano, 1996). Según esta teoría, los eventos laborales son las causas inmediatas de las reacciones afectivas de los empleados, y a su vez, estas reacciones predicen la satisfacción laboral. Como mencionamos más arriba, las personas altas en *mindfulness* focalizan su atención en el presente, de una forma abierta, sin realizar juicios de valor. Ambas características les ayudarían a observar los eventos estresantes de forma más objetiva, sin ser influidos por patrones de pensamiento negativos (p. ej., “no seré capaz de hacerlo”, “no voy a terminar a tiempo”), y consecuentemente, a percibir los eventos laborales como menos estresantes. La evaluación de un evento desafiante como menos estresante desencadenaría menos reacciones afectivas negativas y más positivas, y finalmente, llevaría a una evaluación más positiva de su situación laboral (p. ej., mayor satisfacción laboral).

La segunda explicación es que el *mindfulness* se relaciona

positivamente con la satisfacción laboral porque promueve el comportamiento auto-determinado (comportamiento que es consistente con las necesidades y valores del individuo). Al reducir el funcionamiento automático y prestar atención a los estímulos tanto externos como internos que tienen lugar en el presente, el *mindfulness* ayudaría a adquirir una mayor conciencia de sus verdaderos valores y necesidades (Shapiro, Carlson, Astin y Freedman, 2006). Esto puede ayudar a las personas altas en *mindfulness* a escoger comportamientos que son congruentes con esos valores y que les permiten satisfacer sus necesidades personales (p. ej., aceptar o no una promoción).

La tercera explicación sugiere que el *mindfulness* mejora la satisfacción laboral a través del efecto mediado de la regulación de emociones (p. ej., Hayes y Feldman, 2004; Shapiro et al., 2006), y particularmente, a través de la estrategia de “actuación superficial” (*surface acting*). La actuación superficial consiste en alterar la expresión emocional externa sin cambiar el sentimiento real, lo que implica suprimir expresiones emocionales negativas y fingir expresiones emocionales positivas (p. ej., sonreír al cliente a pesar de estar terriblemente cansado) (Grandey, 2000). Hülshager et al. (2013) argumentan que el *mindfulness* debería relacionarse negativamente con la actuación superficial, que a su vez se relaciona negativamente con la satisfacción laboral (p.ej., ver el meta-análisis de Hülshager y Schewe, 2011).

Hülshager et al. (2013) realizaron dos estudios de diario para investigar la relación entre *mindfulness* y satisfacción laboral. El estudio-1 reveló que *mindfulness* rasgo y *mindfulness* estado se relacionaban positivamente con la satisfacción. El estudio-2 mostró que la intervención en *mindfulness* contribuía a mejorar el *mindfulness* estado, que a su vez se asociaba positivamente con la satisfacción. Los autores también obtuvieron apoyo parcial (sólo en el estudio-1), sobre el rol mediador de la regulación de las emociones, y más concretamente, de la actuación superficial, en la relación entre *mindfulness* y satisfacción laboral.

### **Mindfulness y engagement**

La investigación ha demostrado que el *mindfulness* puede ligarse a sentimientos de *engagement* (vigor, dedicación, absorción) en el trabajo diario (Coo & Salanova, 2017; Dane y Brummel, 2014; Leroy Anseel, Dimitrova y Sels, 2013; Zivnuska, Kacmar, Ferguson y Carlson, 2016). La explicación más usual para esta relación es que el *mindfulness* puede promover el *engagement* al ayudar a las personas a ver las actividades de forma más novedosa e interesante. Podemos encontrar esta explicación, referida como la “mente del principiante” (una mentalidad abierta que se acerca a los fenómenos como si fuera la primera vez) en casi cualquier estudio que lleva a cabo intervenciones en *mindfulness*. Una explicación alternativa es que un empleado alto en *mindfulness* se dará cuenta cuando se distrae, y este darse cuenta le motivará a volverse a centrarse, a seguir “*engaged*” en el





momento presente, capacitándole para volver a la tarea (Zivnuska et al., 2016).

### **Mindfulness y salud física**

Desde hace décadas, los psicólogos clínicos y los profesionales de la medicina han aplicado las técnicas del *mindfulness* para ayudar a la gente con problemas de salud física. Ciñéndonos al ámbito del trabajo, Wolever et al. (2012) encontraron que un programa de intervención en *mindfulness* producía diversos beneficios de la salud como la disminución de la presión sanguínea, la mejora de la frecuencia respiratoria y la mejora del ritmo cardíaco.

Tomados en su conjunto, estos resultados nos hablan del positivo papel del *mindfulness* sobre el bienestar psicológico y la salud, y nos permiten comprender la frecuencia cada vez mayor de programas de formación en *mindfulness* en las organizaciones.

### **IMPLEMENTANDO PROGRAMAS DE FORMACIÓN EN MINDFULNESS EN LAS ORGANIZACIONES**

Existe amplia evidencia empírica de que las organizaciones pueden aumentar la frecuencia de las experiencias de *mindfulness* de los empleados mediante la implementación de programas de formación en *mindfulness*. Estos programas se basan en el desarrollado por Jon Kabat-Zinn de 8 semanas, al que se le han hecho ligeras adaptaciones para facilitar su impartición en las organizaciones. Los cursos típicos tienen una longitud que va desde las 5 a las 12 semanas, con una sesión de formación por semana de entre 60 y 90 minutos de duración, y la expectativa de una práctica diaria de entre 10 y 15 minutos. Aunque han aparecido cursos más intensivos del tipo de retiros de uno o varios días y cursos on-line que han obtenido resultados positivos (p.ej., Jayewardane et al., 2017), existen dudas de que puedan alcanzar todos los beneficios potenciales (Langer y Moldoveanu, 2000).

Hyland et al. (2015) justificaban la implementación de programas de *mindfulness* en el lugar de trabajo basándose en cuatro beneficios: gestionar el estrés del empleado, mejorar el desarrollo de trabajadores con alto potencial, favorecer el *engagement* y reducir el *burnout*, y ayudar a los empleados a afrontar el cambio organizacional.

*Gestionar el estrés del empleado.* Reducir el estrés tiene beneficios obvios para las personas, pero puede tenerlos también para la organización. La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA) calcula que el estrés de los trabajadores tiene un coste económico de unos 136 millones de euros al año (la mayoría debido a ausencias por enfermedad), una cantidad que supone entre el 2.6% y el 3.8% del Producto Interior Bruto (PIB).

*Mejorar el desarrollo de trabajadores con alto potencial.* El desarrollo del liderazgo es una prioridad para la mayoría de las organizaciones. Las organizaciones estadounidenses gastaron unos 24 millones de dólares en desarrollo directivo en 2013. La falta de auto-consciencia es uno de los mayores

obstáculos para el crecimiento y el desarrollo directivo. Los líderes de gran potencial a menudo acumulan un registro histórico de éxito, que les hace vulnerables a llegar a confiar excesivamente en sus propias capacidades y a estar menos receptivos al *feedback* que puedan recibir de otras personas. A través de programas de *mindfulness*, los líderes pueden aumentar su grado de conciencia o conocimiento acerca de sus fortalezas y áreas de mejora, y estar más abiertos al *feedback*, ideas y contribuciones de otros.

*Favorecer el engagement y reducir el burnout.* La investigación previa ha vinculado el *mindfulness* a un mayor *engagement* y a la disminución del *burnout*. Los programas de formación en *mindfulness* pueden ayudar a las organizaciones a aumentar el *engagement* y compromiso de los empleados y a reducir el *burnout*, especialmente para empleos caracterizados por un alto estrés y un alto *burnout*.

*Ayudar a los empleados a afrontar el cambio organizacional.* Las iniciativas de cambio organizacional a menudo fracasan a causa de la resistencia al cambio ofrecida por los empleados. Los hallazgos de la investigación sugieren que el *mindfulness* puede ayudar a los empleados a afrontar el cambio organizacional porque el *mindfulness* reduce el estrés asociado con el sentimiento de pérdida de control que a menudo ocurre durante el cambio organizacional, reduce las posturas auto-defensivas, estimula la objetividad y un aplazamiento del juicio hasta haber hecho una consideración cuidadosa de los hechos, y aumenta la flexibilidad cognitiva.

### **FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Nos gustaría finalizar este artículo identificando áreas en las que sigue habiendo importantes incógnitas y que deberían inspirar esfuerzos futuros de investigación. En primer lugar, a lo largo de esta revisión ha quedado patente que se sabe poco en general sobre qué factores son los que contribuyen a que se produzcan experiencias de *mindfulness* en el trabajo y qué pueden hacer las organizaciones para potenciar el *mindfulness* (Lawrie et al., 2018). Hasta el momento los investigadores se han inclinado por estudiar las consecuencias del *mindfulness*, y la comprensión de sus antecedentes ha generado menor atención. Sin embargo, si el *mindfulness* es un activo importante en el entorno laboral de cara a promover el bienestar psicológico y la salud, identificar sus principales antecedentes resulta relevante. Su descubrimiento debería permitir, a las organizaciones y a los psicólogos y otros profesionales que trabajan en ellas, crear las condiciones que favorezcan la ocurrencia de experiencias de *mindfulness* en el trabajo y su mantenimiento en el tiempo.

En segundo lugar, en ese énfasis por comprender las consecuencias del *mindfulness*, no todas las variables han recibido la misma atención. La investigación se ha centrado fundamentalmente en estudiar los efectos del *mindfulness* sobre el bienestar psicológico y la salud, y mucho menos estudiados han sido los efectos del *mindfulness* sobre el desempeño (Da-



ne, 2011). Este vacío es relevante en la medida en que los psicólogos del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos, debemos hacer compatibles ambos fines; procurar el bienestar de los trabajadores, y al mismo tiempo, garantizar un desempeño de cada uno de los miembros organizacionales y de los equipos que contribuya a conseguir las metas de la organización.

En tercer lugar, la investigación sobre *mindfulness* en el ámbito del trabajo y de las organizaciones se ha centrado en el nivel individual, prestando menor atención a los niveles de equipo y de organización. Sin embargo, cuando hacemos referencia al trabajo y a las organizaciones, comprender los fenómenos colectivos es primordial. En ese sentido, toda la línea de investigación sobre *mindfulness* colectivo (o *mindful organizing*), y sobre *mindfulness* organizacional, resulta de gran relevancia y debería ser una de las líneas de investigación futura (Vogus and Sutcliffe, 2012; Weick et al., 1999). También resulta de gran interés tratar de comprender los efectos transnivel (p. ej., ¿influye el hecho de que un equipo esté compuesto de personas más o menos altas en *mindfulness* rasgo en el *mindfulness* colectivo del equipo?, o ¿puede un líder que estimula el *mindfulness* colectivo del equipo acabar desarrollando el *mindfulness* individual de cada uno de sus miembros?) (Sutcliffe et al., 2016).

### CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PRÁCTICAS

A lo largo de esta revisión ha quedado manifiesto que el *mindfulness* puede ser un factor relevante a tener en cuenta de cara a potenciar la salud y el bienestar en el lugar de trabajo, en su triple vertiente: como rasgo de personalidad, a tener en cuenta en procesos de selección de personal, especialmente en puestos de trabajo en los que se esperan niveles de estrés elevado; como estado, facilitando el que tengan lugar experiencias de *mindfulness* en el trabajo (p. ej., estimulando un clima de apoyo organizacional o eliminando restricciones organizacionales); y mediante la implantación de programas de formación.

### CONFLICTO DE INTERÉS

Los autores declaran no tener ningún conflicto de interés en lo que respecta a este artículo.

### REFERENCIAS

- Aikens, K. A., Astin, J., Pelletier, K. R., Levanovich, K., Baase, C. M., ... & Bodnar, C. M. (2014). Mindfulness goes to work: Impact of an online workplace intervention. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *56*(7), 721–731. <https://doi.org/10.1097/JOM.000000000000209>.
- Bergomi, C., Ströhle, G., Michalak, J., Funke, F., & Berking, M. (2013). Facing the dreaded: Does mindfulness facilitate coping with distressing experiences? A moderator analysis. *Cognitive Behavior Therapy*, *42*(1), 21–30. <https://doi.org/10.1080/16506073.2012.713391>.
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *84*(4), 822–848. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>.
- Carver, C., & Connor-Smith, J. (2010). Personality and coping. *Annual Review of Psychology*, *61*, 679–704. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100352>.
- Cleirigh, D. O., & Greaney, J. (2015). Mindfulness and group performance: An exploratory investigation into the effects of brief mindfulness intervention on group task performance. *Mindfulness*, *6*(3), 601–609. <https://doi.org/10.1007/s12671-014-0295-1>.
- Conze, E. (1956). *Buddhist meditation*. London: George Allen and Unwin.
- Coo, C., & Salanova, M. (2017). Mindfulness can make you happy-and-productive: A mindfulness controlled trial and its effects on happiness, work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies*, *19*, 1691–1711. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9892-8>.
- Dane, E. (2011). Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace. *Journal of Management*, *37*(4), 997–1018. <https://doi.org/10.1177/0149206310367948>.
- Dane, E., & Brummel, B. J. (2014). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, *67*, 105–128. <https://doi.org/10.1177/0018726713487753>.
- Donald, J. N., & Atkins, P. W. B. (2016). Mindfulness and coping with stress: Do levels of perceived stress matter? *Mindfulness*, *7*(6), 1423–1436. <https://doi.org/10.1007/s12671-016-0584-y>.
- Foureur, M., Besley, K., Burton, G., Yu, N., & Crisp, J. (2013). Enhancing the resilience of nurses and midwives: Pilot of a mindfulness based program for increased health, sense of coherence and decreased depression, anxiety and stress. *Contemporary Nurse*, *45*(1), 114–125. <https://doi.org/10.5172/conu.2013.45.1.114>.
- Giluk, T. L. (2009). Mindfulness, Big Five personality, and affect: a meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, *47*(8), 805–811. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.06.026>.
- Grandey, A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, *5*, 95–110. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.5.1.95>.
- Grover, S. L., Teo, S. T. T., Pick, D., & Roche, M. (2017). Mindfulness as a personal resource to reduce work stress in the job demands-resources model. *Stress and Health*, *33*(4), 426–436. <https://doi.org/10.1002/smi.2726>.
- Gunaratana, B.H. (2011). *El libro del mindfulness*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Hafenbrack, A. C., Kinias, Z., & Barsade, S. G. (2014). Debasing the mind through meditation. *Psychological Science*, *25*(2), 369–376. <https://doi.org/10.1177/0956797613503853>.



- Hayes, A. M., & Feldman, G. (2004). Clarifying the construct of mindfulness in the context of emotion regulation and the process of change in therapy. *Clinical Psychology: Science and Practice, 11*, 255–262. <https://doi.org/10.1093/clipsy.bph080>.
- Hülshager, U. R., Alberts, H. J. E. M., Feinholdt, A., & Lang, J. W. B. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 98*(2), 310–325. <https://doi.org/10.1037/a0031313>.
- Hülshager, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*, 361–389. <https://doi.org/10.1037/a0022876>.
- Hyland, P. K., Lee, R. A., & Mills, M. J. (2015). Mindfulness at work: A new approach to improving individual and organizational performance. *Industrial and Organizational Psychology, 8*(04), 576–602. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.41>.
- Jayewardene, W. P., Lohmann, D. K., Erbe, R. G., & Torabi, M. R. (2017). Effects of preventive online mindfulness interventions on stress and mindfulness: A meta-analysis of randomized controlled trials. *Preventive Medicine Reports, 5*, 150–159. <https://dx.doi.org/10.1016/j.pmedr.2016.11.013>.
- Jha, A. P., Stanley, E. A., Kiyonaga, A., Wong, L., & Gelfand, L. (2010). Examining the protective effects of mindfulness training on working memory capacity and affective experience. *Emotion, 10*(1), 54–64. <https://doi.org/10.1037/a0018438>.
- Kabat-Zinn, J. (1982). An outpatient program in behavioral medicine for chronic pain patients based on the practice of mindfulness meditation: Theoretical considerations and preliminary results. *General Hospital Psychiatry, 4*, 33–47. [https://doi.org/10.1016/0163-8343\(82\)90026-3](https://doi.org/10.1016/0163-8343(82)90026-3).
- Kabat-Zinn, J., Lipworth, L. and Burney, R. (1985). The clinical use of mindfulness meditation for the self-regulation of chronic pain. *Journal of Behavioral Medicine, 8*, 163–190. <https://doi.org/10.1007/bf00845519>.
- Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever you go, there you are: Mindfulness meditation in everyday life*. New York: Hyperion
- Kaplan, J. B., Bergman, A. L., Christopher, M., Bowen, S., & Hunsinger, M. (2017). Role of resilience in mindfulness training for first responders. *Mindfulness, 8*(5), 1373–1380. <https://doi.org/10.1007/s12671-017-0713-2>.
- Keye, M. D., & Pidgeon, A. M. (2013). Investigation of the relationship between resilience, mindfulness, and academic self-efficacy. *Open Journal of Social Sciences, 01*(06), 1–4. <http://dx.doi.org/10.4236/jss.2013.16001>.
- Kiken, L. G., Garland, E. L., Bluth, K., Palsson, O. S., & Gaylord, S. A. (2015). From a state to a trait: Trajectories of state mindfulness in meditation during intervention predict changes in trait mindfulness. *Personality and Individual Differences, 81*, 41–46. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.12.044>.
- Langer, E. (1989). *Mindfulness*. Boston, MA: Merloyd Lawrence.
- Langer, E. J., & Moldoveanu, M. (2000). The construct of mindfulness. *Journal of Social Issues, 56*(1), 1–9. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00148>.
- Langer, E. (2014). *Mindfulness forward and back*. Chichester, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Lawrie, E. J., Tuckey, M. R., Dollard, M. F. (2018). Job design for mindful work: The boosting effect of psychosocial safety climate. *Journal of Occupational Health Psychology, 23*(4), 483–495. <https://doi.org/10.1037/ocp000102>.
- Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova, N. G., & Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior, 82*(3), 238–247. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.012>.
- Meiklejohn, J., Phillips, C., Freedman, M. L., Griffin, M. L., Biegel, G., ... & Saltzman, A. (2012). Integrating mindfulness training into k-12 education: Fostering the resilience of teachers and students. *Mindfulness, 3*(4), 291–307. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/s12671-012-0094-5>.
- Mrazek, M. D., Franklin, M. S., Phillips, D. T., Baird, B., & Schooler, J. W. (2013). Mindfulness training improves working memory capacity and GRE performance while reducing mind wandering. *Psychological Science, 24*(5), 776–781. <https://doi.org/10.1177/0956797612459659>.
- Olafsen, A. H. (2017). The implications of need-satisfying work climates on state mindfulness in a longitudinal analysis of work outcomes. *Motivation and Emotion, 41*(1), 22–37. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9592-4>.
- Penley, J. A., Tomaka, J., & Wiebe, J. S. (2002). The association of coping to physical and psychological health outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Behavioral Medicine, 25*, 551–603. <https://doi.org/10.1023/a:1020641400589>.
- Reb, J., Narayanan, J., & Ho, Z. W. (2013). Mindfulness at work: Antecedents and consequences of employee awareness and absent-mindedness. *Mindfulness, 6*(1), 111–122. <https://doi.org/10.1007/s12671-013-0236-4>.
- Roesch, S. C., Adams, L., Hines, A., Palmores, A., Vyas, P., ... & Vaughn, A. A. (2005). Coping with prostate cancer: A meta-analytic review. *Journal of Behavioral Medicine, 28*(3), 281–93. <https://doi.org/10.1007/s10865-005-4664-z>.
- Shapiro, S. L., Carlson, L. E., Astin, J. A., & Freedman, B. (2006). Mechanisms of mindfulness. *Journal of Clinical Psychology, 62*(3), 373–386. <https://doi.org/10.1002/jclp.20237>.
- Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., & Dane, E. (2016). Mindfulness in organizations: A cross-level review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3*, 55–81. <https://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531>.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2012). Organizational mindfulness and mindful organizing: A reconciliation and path



- forward. *Academy of Management Learning and Education*, 11, 722–735. <https://doi.org/10.5465/aml.2011.0002c>.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. R. I. Sutton & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 21 (p. 81–123). Greenwich, CT: JAI Press.
- Weick, K. E., & Putnam, T. (2006). Organizing for mindfulness: Eastern wisdom and western knowledge. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 275–287. <https://doi.org/10.1177/1056492606291202>.
- Weinstein, N., Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2009). A multi-method examination of the effects of mindfulness on stress attribution, coping, and emotional well-being. *Journal of Research in Personality*, 43(3), 374–385. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2008.12.008>.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews (Vol. 18)* (pp. 1–74). London, UK: JAI Press.
- Wolever, R. Q., Bobinet, K. J., McCabe, K., Mackenzie, E. R., Fekete, E., ... & Baime, M. (2012). Effective and viable mind-body stress reduction in the workplace: A randomized controlled trial. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 246–258. <https://doi.org/10.1037/a0027278>.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>.
- Zivnuska, S., Kacmar, K. M., Ferguson, M., & Carlson, D. S. (2016). Mindfulness at work: Resource accumulation, well-being, and attitudes. *Career Development International*, 21(2), 106–124. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2015-0086>.
- Zołnierczyk-Zreda, D., Sanderson, M., & Bedy ska, S. (2016). Mindfulness-based stress reduction for managers: A randomized controlled study. *Occupational Medicine*, 66(8), 630–635. <https://doi.org/10.1093/ocmed/kqw091>.