

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

**Liderazgo y mindfulness:
experiencia de un equipo de trabajo**

Proyecto de Investigación

Yanina Granda Granda

Sicología

Trabajo de titulación presentado como requisito
para la obtención del título
de Licenciada en Psicología

Quito, 12 de diciembre de 2016

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Liderazgo y mindfulness: experiencia de un equipo de trabajo

Yanina Granda Granda

Calificación: _____

Nombre del profesor, Título académico María Cristina Crespo Andrade,
Ph.D.(C) en Humanidades y Artes
Mención Educación

Firma del profesor _____

Quito, 12 de diciembre de 2016

Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: Yanina Granda Granda

Código: 0024092

Cédula de Identidad: 1710332907

Lugar y fecha: Quito, 12 de diciembre 2016

RESUMEN

Mindfulness o atención plena, es quizá una práctica tan antigua como la humanidad que busca conducir a las personas al centro de sí mismas, para desarrollar una visión superior que traerá consigo una percepción más clara de la realidad y por lo tanto mejor capacidad de discernimiento en las actividades del día a día. Es por esto que el presente estudio busca que estas prácticas sean adoptadas por líderes de empresas de la industria petrolera ecuatoriana, ya que este sector muchas veces presenta duras y adversas condiciones de trabajo para sus empleados. La aplicación de estas técnicas prometen crear mayor consciencia entre quienes las practican, es por eso que se hace interesante vincular a los líderes para que sean ellos quienes contagien de esta filosofía de vida a su equipo de trabajo, para que den un trato más consciente y humano a sus subordinados, además que desarrollarán relaciones más saludables y cálidas entre sus empleados, donde cada miembro se ocupe de buscar no sólo su beneficio, sino el bienestar colectivo.

Palabras clave: Mindfulness, atención plena, liderazgo, líderes transformacionales industria petrolera, calidad de vida, equipo de trabajo, equipo de alto desempeño.

ABSTRACT

Mindfulness, also known as full attention, is a practice as old as humankind, which seeks to make people look into themselves to develop a superior vision that will bring a clearer perception of reality and a better discernment capacity during daily activities. This is why this study seeks to make these practices adopted by business leaders of the Ecuadorian oil industry, since this sector regularly presents harsh and adverse working conditions for its employees. The application of these techniques promises more conscience to those who practice it, and this is why it is interesting to link the leaders so they can spread this life philosophy to their work teams. These, in turn, can give a more human treatment to their subalterns, as well as develop healthier and warmer relationships among their employees, so each team member can seek their group's collective well-being.

Key words: mindfulness, full attention, leadership, transformational leaders, oil industry, quality of life, work teams, high performance team.

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 8 |
| Introducción general | 8 |
| INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA | 10 |
| Antecedentes | 10 |
| Breve reseña histórica | 10 |
| El problema | 11 |
| Pregunta de investigación | 13 |
| El significado del estudio | 13 |
| Resumen..... | 14 |
| REVISIÓN DE LA LITERATURA..... | 15 |
| Revisión de la literatura | 15 |
| Fuentes..... | 15 |
| Formato de la revisión de la literatura | 15 |
| Liderazgo en organizaciones | 16 |
| Estilos de liderazgo..... | 18 |
| Líderes transaccionales | 18 |
| Líderes transformacionales | 19 |
| Equipos de alto desempeño | 20 |
| Competencias requeridas para liderar equipos de alto desempeño..... | 22 |
| Industria petrolera..... | 23 |
| Clima laboral de los trabajadores petroleros | 24 |
| Mindfulness o atención plena: concepto y teorías..... | 25 |
| Características de mindfulness | 26 |
| Aprender a practicar mindfulness | 27 |
| Efectos de la meditación | 27 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Ejercicios para el comienzo de la práctica formal en atención plena | 29 |
| La meditación yacente..... | 29 |
| La meditación sedente..... | 30 |
| La meditación de pie | 31 |
| El paseo meditativo | 31 |
| El yoga | 32 |
| La meditación de la bondad | 33 |
| Autorregulación de emociones | 33 |
| Mindfulness y psicología: presente y futuro..... | 35 |
| METODOLOGIA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN | 37 |
| Justificación de la metodología seleccionada | 37 |
| Herramientas de investigación utilizada | 38 |
| Descripción de los participantes | 39 |
| Reclutamiento de los participantes | 39 |
| Consideraciones éticas | 39 |
| RESULTADOS ESPERADOS | 41 |
| Discusión..... | 42 |
| Limitaciones del estudio | 43 |
| Recomendaciones para futuros estudios | 44 |
| REFERENCIAS | 46 |
| ANEXO A..... | 49 |
| Carta de invitación para participar en el estudio..... | 49 |
| ANEXO B..... | 51 |
| Formulario de consentimiento informado..... | 51 |
| ANEXO C..... | 55 |
| Formulário de entrevista | 55 |

LIDERAZGO Y MINDFULNESS: EXPERIENCIA DE UN EQUIPO DE TRABAJO

INTRODUCCIÓN

Introducción general

Al surgir el capitalismo el trabajo ha cobrado una connotación especial por su importancia en la economía y en la sociedad ya que se considera una fuente de sostenimiento del sistema que genera riqueza, pero también se lo reconoce como un medio de solidaridad social, autonomía y realización personal (Calderón, Serna, & Zuluaga, 2013). Sin embargo las condiciones de trabajo para una gran mayoría de personas en todo el mundo no cumplen con los estándares mínimos establecidos por organismos de la salud ocupacional, la seguridad y la protección social, lo que provoca que existan anualmente cerca de 160 millones de enfermedades ocupacionales, según señala la Organización Mundial de la Salud (Platán, 2013). Actualmente los mejores empleadores ya no son aquellos que solamente pagan un alto salario y prometen empleo de por vida, sino más bien aquellos que brindan a sus empleados oportunidades, recursos y flexibilidad para su crecimiento (Bakker, Rodríguez, & Derks, 2012). En la actualidad es tarea fundamental del líder despertar sentimientos positivos en sus colaboradores y esto sólo ocurre cuando el líder produce resonancia, es decir sintoniza de buena manera con los demás y mantiene relaciones transparentes (Peña, Parra, & Beltrán, 2014).

Investigaciones realizadas a empresas del sector petrolero, demuestran que el trabajo realizado por varios empleados de esta industria, puede tener impactos negativos para la vida familiar y ese problema generalmente las empresas lo resuelven con dinero,

convirtiéndose en un tironeo permanente que puede provocar conflictos en las relaciones familiares y en la calidad de vida del trabajador (Walter, 2015). Algunas empresas estudiadas arrojan como resultado que no existe esfuerzo por parte de sus directivos para encontrar un equilibrio entre trabajo y vida familiar (Moreno & Barrera, 2013). Parecería que el principal factor de riesgo psicosocial que enfrentan los trabajadores petroleros es básicamente el trabajo de turnos largos de dos o tres semanas que los obligan a separarse de sus familias, en lugares remotos, en un medio natural y clima adversos (Walter, 2015).

Al vincular el trabajo esforzado que se realiza en la industria petrolera y la afectación que este puede tener en la vida personal del trabajador, se hace interesante considerar algunas estrategias que pueden contribuir a equilibrar el trabajo y vida personal de sus empleados, y una de ellas puede ser la técnica de mindfulness, una práctica tan antigua como la humanidad, que se ha convertido en una guía para conducirnos al centro de nosotros mismos, sirve para acallar la mente y encontrar una salida cuando nos encontramos inmersos en un laberinto, pues mindfulness logra una comprensión profunda de la realidad, una transformación de la conciencia y extiende el bienestar, el amor y la paz entre todos los seres humanos (Moñivas, 2012).

INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA

Antecedentes

Breve reseña histórica.

La necesidad de calidad de vida en el trabajo es un concepto que surge a mediados de los años setenta, como una necesidad para humanizar los entornos de trabajo poniendo especial atención en las personas (Platán, 2013). Algunos autores, se han referido a esta calidad de vida como la tercera revolución industrial, siendo la primera el desarrollo de máquinas para reemplazar el esfuerzo físico de los trabajadores, luego las computadoras para ayudar en el proceso mental de los trabajadores y actualmente se habla de la necesidad de mejorar la calidad de vida del empleado, para lograr la humanización del trabajo (Cooper, 2009; citado en Platán, 2013).

Sin embargo este objetivo no siempre resulta fácil para los líderes, pues un factor que a menudo aparece como consecuencia de la falta de armonía, es el burnout o síndrome de “quemarse” por el trabajo, siendo este un foco de atención en varias empresas preocupadas por la calidad de sus servicios, así como por la calidad de vida laboral de los trabajadores (Flores, Jenaro, Cruz, Vega, & Perez, 2013); a pesar de que este término ya se había escuchado desde 1974, fue sólo hasta después de los años ochenta que empezó a despertar gran interés en la comunidad científica y hasta ha llegado a ser catalogado como la epidemia del siglo XXI, debido a sus efectos negativos en la calidad de vida del propio profesional y de los servicios que ofrece (Flores, Jenaro, Cruz, Vega, & Perez, 2013).

La exigente competitividad actual del mercado de los negocios, ha hecho que muy pocos líderes de organizaciones pongan su atención en el bienestar de la fuerza productiva; dentro de la industria petrolera mucho trabajadores se ven afectados por

factores físicos, químicos, biológicos y psicosociales en su entorno laboral, la tensión psicológica ocasionada por las presiones del trabajo es cada vez más frecuente, lo que ha sido asociado con perturbaciones del sueño, síndrome de extenuación y depresión, existiendo también evidencia de un alto riesgo de desórdenes cardiovasculares, asociados con la tensión laboral (Peña, 2007).

Es por esto la importancia de la implementación de herramientas que hagan frente a la situación actual que viven las organizaciones, en especial la industria petrolera en cuanto a ofrecer un desarrollo y crecimiento integral para sus colaboradores y una de estas herramientas puede ser la práctica de mindfulness para el líder del equipo gerencial, la cual se asocia con una nueva forma de comprensión sobre la inteligencia humana en el ejercicio del liderazgo (Takeshi & Cunha, 2016); ya que esto permitirá que los líderes desarrollen conciencia plena de cada uno de sus sentimientos, pensamientos y acciones para que sean capaces de abrir canales empáticos de comunicación entre su equipo de trabajo y estos a su vez con sus empleados, generando un cálido y libre ambiente laboral que invite a desplegar todos los potenciales humanos, incluida por supuesto la creatividad (García, 2014).

El problema

Hoy en día los líderes se enfrentan a retos muy grandes que pueden dar como resultado ciclos viciosos de estrés, presión, sacrificio y disonancia (Boyatzis & Mckee, 2005). Por lo que se hace necesaria una renovación continua y sostenida en el tiempo para restablecer la armonía.

Los altos niveles jerárquicos tienen una gran responsabilidad y si no pueden manejar el nivel de presión es muy probable que lo transfieran a sus empleados creando ambientes laborales deteriorados (Calderón, Serna, & Zuluaga, 2013). Cada vez las

empresas requieren de líderes creativos ya que la innovación a través de la creatividad será un determinante para el éxito y una ventaja competitiva entre las empresas (García, 2014).

Si bien es cierto que la tecnología ha traído un importante desarrollo para la humanidad y la posibilidad de estar más conectados con el mundo, también es una realidad que el individuo se ha ido desconectando de él mismo, existiendo muchas veces un gran desequilibrio interno que en gran parte es el causante de conflictos que pueden manifestarse en malas relaciones con quienes tiene a su alrededor (pareja, hijos, amigos, compañeros de trabajo), así como también puede somatizar estos desbalances desarrollando afecciones físicas, lo que se traducirá en un mal desempeño laboral, hogares conflictivos y una gran insatisfacción general (Kabat-Zinn, 2007). Estos desequilibrios internos están en gran manera relacionados con los daños que el estrés causa en el individuo, pues el estrés es una reacción natural del organismo ante situaciones de excesiva demanda y en los actuales estilos de vida las exigencias laborales de la inmediatez, del éxito, de obtener resultados impecables sobre los procesos, pueden generar en la persona respuestas que lo lleven a una inadecuada adaptación (Vales, 2012).

A pesar que existe una década de investigaciones que vinculan el liderazgo con mindfulness y los resultados obtenidos refuerzan la tendencia creciente a implementar cada vez más su utilización en el contexto de negocio de las organizaciones (Takeshi & Cunha, 2016), pues se ha demostrado que al poner en práctica esta herramienta los individuos viven más pacíficamente, les resulta más fácil focalizarse en una actividad y desarrollan un sentimiento de compasión con ellos mismos y las personas que los rodean (Moñivas, 2012); siendo en especial esta última característica muy importante

para atenuar los niveles desproporcionados de exigencia, que muchas veces aparecen en este sector.

Al no haberse encontrado todavía un estudio de mindfulness aplicado a la industria petrolera en Ecuador, se hace interesante vincular estas técnicas al sector petrolero, para conocer la experiencia de un equipo cuyo líder, se ha involucrado en un programa de mindfulness que le aportará una visión más amplia y más humana para relacionarse con sí mismo y con sus empleados.

Pregunta de investigación

¿Cuál es la experiencia de un equipo de trabajo de la industria petrolera, cuyo líder se ha iniciado en la práctica de mindfulness?

El significado del estudio.

Los continuos e impredecibles cambios que afrontan las organizaciones actualmente hacen que sus líderes asuman retos más complejos, para de esta manera obtener los resultados que les permita salir a flote en un mercado altamente competitivo. Es por esto que los directivos deben optimizar sus habilidades para liderar equipos (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa, & Espinoza, 2013).

El estudio que se propone es importante porque frente al gran desarrollo tecnológico, a la exigencia de las empresas de volverse más competitivas y realizar las actividades en el menor tiempo posible, podrían estar causando un gran nivel de estrés entre sus empleados (Nader & Castro, 2007). Es por esto que resultaría interesante evaluar el impacto de mindfulness en el mundo laboral y la manera en que un equipo de trabajo podría beneficiarse. Si bien es cierto que la práctica de mindfulness ha ayudado mucho en casos clínicos (Simón, 2007), este estudio busca vincularlo con líderes de organizaciones de la industria petrolera ecuatoriana, para que a su vez ellos puedan

influenciar positivamente en sus empleados y generar un sano clima laboral que integre el desarrollo físico, mental y espiritual del individuo.

Resumen

A continuación, se expondrá el efecto que podría producir la práctica de mindfulness, aplicada a organizaciones y en el caso específico de esta propuesta, a líderes de organizaciones petroleras de empresas ecuatorianas; para este propósito se ha revisado la literatura donde se amplía lo que implica ser líder en el mundo actual, la situación que viven los trabajadores de la industria petrolera, impactos negativos de la falta de equilibrio en el ámbito laboral, familiar y social, además de una descripción amplia de lo que es la atención plena, más conocida como “mindfulness”. Esto seguido de la explicación de la metodología de investigación que se utiliza en la propuesta, el análisis de los datos encontrados, las conclusiones y discusión.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

La información que será utilizada para el marco teórico de esta propuesta de investigación proviene de artículos científicos, libros de reconocidos autores en el campo de mindfulness y un enfoque a la psicología humanista. Para tener acceso a esta información se usaron palabras claves como: liderazgo, calidad de vida, burnout, equipo de alto desempeño, cultura organizacional sector petrolero, mindfulness, atención plena, mindfulness y liderazgo.

Revisión de literatura

Fuentes.

Para la elaboración del marco teórico se usaron 21 artículos de liderazgo, publicados en revistas científicas; 3 artículos sobre la industria petrolera y 10 artículos sobre mindfulness, en su mayoría estos artículos han sido publicados a partir del año 2012. También ha servido como fuente de consulta el libro “La Práctica de la Atención Plena” de J. Kabat-Zinn. Así como una entrevista realizada al mismo autor en Mayo del 2016 en la ciudad de Barcelona, España.

Formato de la revisión de la literatura.

La revisión se realizó por temas, iniciando con el liderazgo, calidad de vida y las consecuencias que trae el desequilibrio entre el trabajo y la vida personal del individuo. Posteriormente se buscó información acerca de la industria petrolera, sobre el trato que dan estas empresas a sus empleados y se recopilaron algunos estudios realizados en Venezuela, México, Colombia y Argentina, ya que no se encontró información de investigaciones referente a la calidad de vida, realizadas en el Ecuador. Finalmente se investigó todo lo relacionado a la práctica de mindfulness, para de esta manera vincular e integrar estos tres conceptos principales.

Liderazgo en organizaciones.

El liderazgo en organizaciones ha sido ampliamente estudiado especialmente por la psicología del trabajo y la psicología social, siendo Kurt Lewin y sus colaboradores quienes inician en 1940, un arduo trabajo para investigar sobre este tema que tiene una gran relevancia en las organizaciones, ya que del estilo de liderazgo dependerá el éxito o fracaso de una empresa (Palomo, 2013). Tradicionalmente el objetivo principal de los líderes se había basado en mantener la estabilidad, el orden y el equilibrio; en la actualidad las organizaciones buscan formar equipos de alto desempeño para incrementar su productividad (Uribe, et al.2013).

El líder como persona única de influencia va desapareciendo y más bien el liderazgo se da por las interacciones sociales, que se hacen notorias al lograr potenciar la movilización organizacional, llegándolo a concebir más bien como un fenómeno social (Conteras & Castro, 2013). Algunas teorías definen al liderazgo como una trascendencia de intercambio entre los empleados de una organización y su líder, donde el líder invita a los miembros a abandonar sus propios intereses en beneficios de intereses colectivos (Perez, Sepúlveda, & Arango, 2015). La mayoría de investigaciones revisadas, coinciden en que actualmente el enfoque ha cambiado y ya no se habla de las características que debe tener un líder, sino más bien de las conductas apropiadas para dirigir a los subordinados (Pérez & Azzollini, 2013).

Así, el trabajo del líder tiene por objeto facilitar las visiones y expectativas colectivas de quienes trabajan en la organización, promover la adaptación al sistema, movilizar poder entre sus miembros, respetar la diversidad personal, reconocer las habilidades particulares y generar comunicación abierta para crear un clima propicio donde la creatividad e innovación puedan emerger y donde siempre la virtud que sobresalga sea la confianza (Conteras & Castro, 2013). Los líderes deberían tener a su

cargo la construcción de un tejido social basado en la confianza, construir relaciones que mejoren el ambiente de trabajo, lograr una acción interdisciplinaria sin afectar a la autonomía del trabajo y aprovechar la sinergia que de ahí se genera, construyendo de esta manera una cultura organizacional respetuosa de los seres humanos como trabajadores y como personas (Calderón et al, 2013). Al crear un clima de confianza y respeto en los empleados, estos se motivan naturalmente a lograr más de aquello que originalmente se esperaba (Nader & Castro, 2007).

Siendo así, un buen líder a más de generar confianza, está también llamado a motivar a sus seguidores al desarrollo personal, al mismo tiempo que los anima a trabajar en los objetivos comunes, a pesar que esto muchas veces implica un cambio en la percepción de sus necesidades, creencias y valores (Perez, Sepúlveda, & Arango, 2015). Es por esto que la capacidad del líder para generar motivación, inspiración y compromiso con las metas comunes es crucial (Hermosilla, Amutio, Da Costa, & Páez, 2015). Todas estas características no deben malinterpretarse como paternalismo, sino más bien como una evolución, ya que existe la tendencia cada vez más fuerte a desarrollar en las organizaciones un enfoque humanista, porque varios estudios muestran que esto mejora el compromiso, la participación, la comunicación y el desarrollo de las organizaciones, creando modelos que tienen doble efecto como es por un lado obtener rentabilidad y por otro lado tener mayor satisfacción en su ámbito personal (Calderón et al. 2013).

Actualmente la relación entre líderes y empleados se encuentra en una situación diferente a lo que antes era y más bien ahora se habla de una interacción entre el líder y sus colaboradores (Taner & Aysen, 2013). De tal manera que se deja a un lado el autoritarismo, que en el ámbito laboral actual puede crear resistencia y como consecuencia una mala dirección, pudiendo llevar a la organización a un desequilibrio

improductivo y esto no sólo reduce la capacidad de adaptación al sistema sino que también puede ocurrir que sus empleados renuncien por no encontrar eco en sus intereses y expectativas, generando a la empresa una pérdida de experiencia y conocimiento que será difícil reemplazarlo de manera acertada e inmediata (Conteras & Castro, 2013).

Lo deseable siempre será llevar a la organización a un estadio adaptativo dinámico para que el poder de los ejecutivos influya sobre los propósitos comunes, para que estos a su vez movilicen los equipos de trabajo creando una cohesión que además establecerá buena relación entre ellos, conformando una compleja red que involucre todo el sistema de la organización (Conteras & Castro, 2013); Así, se estaría hablando más bien de liderar la diversidad de poderes en el interior de una empresa.

Estilos de liderazgo.

Existen algunas formas de ejercer liderazgo y una de las clasificaciones más importantes que se mencionan en el ámbito laboral son las transaccionales y transformacionales.

Líderes transaccionales.

En este tipo de liderazgo los dirigentes clarifican los requisitos de la tarea y sus recompensas por cumplirlos (García, 2014). Si bien existe una interacción entre el líder y su seguidor, esta es guiada por intercambios recíprocos, donde existe una gratificación o sanción de acuerdo al trabajo realizado por los subalternos, por lo general estas relaciones no son positivas ya que en algunos casos existe mucha crítica y reclamo por parte de líder, con el propósito de que el empleado no se desvíe de los objetivos que se han planteado (Nader & Castro, 2007).

Líderes transformacionales.

El liderazgo transformacional se destaca porque parece ser uno de los más idóneos para llevar a las organizaciones hacia el cambio y la innovación (Hermosilla, Amutio, Da Costa, & Páez, 2015). Aquí se establecen relaciones donde los colaboradores se identifican con el líder, y una manera de hacerlo es uniendo su visión y meta que va más allá de la recompensa que pudieran obtener, tomando conciencia de los resultados esperados (García, 2014). Este tipo de liderazgo está enfocado a elevar el grado de interés de sus seguidores, desarrollar la autoconciencia aceptando la misión e invitándolos a ir más allá de sus propios intereses, en busca siempre del bienestar grupal (Bass, 1995; Burns, 1978; Bass & Stogill's, 1990; citado en Pérez et ál., 2015). Por otro lado Kouzes y Posner, (1997) mencionan que un liderazgo transformacional realiza cosas extraordinarias con sus seguidores, tales como desafiar procesos, inspirar una visión compartida, motivar para que los otros actúen, tener la capacidad para modelar el camino y dar aliento al corazón (Pérez el ál., 2015).

El liderazgo transformacional se caracteriza por el respeto que el líder es capaz de provocar y al mismo tiempo todos lo quieren imitar, energiza a sus seguidores dándoles una visión de futuro, los estimula intelectualmente para que ellos resuelvan sus dificultades de forma creativa y presta mucha importancia a las necesidades y desarrollo personal de sus empleados (Nader & Castro, 2007). De esta manera los líderes transformacionales amplían y elevan el interés de los subordinados (Hermosilla, Amutio, Da Costa, & Páez, 2015).

Una de las estrategias que se ha venido implementando en los último años para desarrollar estas habilidades de liderazgo transformacional ha sido el coaching, que capacita al líder para enfrentar de manera adecuada los conflictos, aprender a negociar y mantener comunicación efectiva y afectiva con sus trabajadores (Uribe, et al., 2013).

Investigaciones recientes demuestran que si el líder inspira confianza y ejerce sobre su equipo un liderazgo transformacional, el comportamiento de los grupos de trabajo mejora notablemente (Pérez & Azzollini, 2013). Las estrategias que se usan para este tipo de liderazgo comprende la gestión del desempeño, autoconocimiento, integración y compromiso, siendo imprescindible para desarrollar estas estrategias, que exista una flexibilidad individual, grupal y organizacional frente al cambio; así también se debe crear un clima de libertad, respeto y confianza con base en la estructura organizacional y filosofía de la empresa (Uribe, et al.2013).

Un reciente tipo de liderazgo que ha surgido en los últimos tiempos y que vale la pena mencionar, ya que fue el que dio gran impulso a la telefonía celular, es el “liderazgo acomodático”, que adopta características de los diferentes estilos de acuerdo a las necesidades de cada momento o situación, siendo capaz de mantener la flexibilidad y el control. Steve Jobs fue un ejemplo de este liderazgo ya que poseía una inteligencia emocional innata de leer a la gente, de conocer sus puntos fuertes y débiles (García, 2014).

Equipos de alto desempeño.

La mayoría de equipos de alto desempeño en una organización está formado aproximadamente por un número de 5 a 15 personas multifuncionales, quienes están identificadas plenamente con la misión, visión, objetivos y valores de la empresa, asumen el reto de entrenarse continuamente, así como también están conscientes de la necesidad de entrenamiento de su personal, conocen que las evaluaciones periódicas son buenas herramientas de seguimiento, tienen una comprensión clara del propósito del equipo, donde la innovación, flexibilidad y rapidez son claves para un eficiente desarrollo de los procesos (Donoso, 2012).

La diferencia entre un equipo de trabajo y un grupo de trabajo, es que el equipo de trabajo se compone de un número reducido de personas que están comprometidas con un propósito y posee un enfoque común. Según Uribe y sus colaboradores (2013), existen 4 elementos que hacen que los equipos funcionen, estos son:

1. **Mostrar dirección de futuro:** es decir centrar todos los esfuerzos en motivar a los demás respecto al trabajo que vienen realizando, que sientan que lo que hacen vale la pena.
2. **Desarrollar personas:** dar capacitación, para que el personal pueda realizar y concretar las metas de la organización, así como desarrollar compromisos y resiliencia.
3. **Redireccionar la organización:** establecer condiciones apropiadas para que la persona desarrolle al máximo sus capacidades.
4. **Gestionar las responsabilidades de cargo:** dando apoyo técnico, monitoreándolo y evitando distracciones.

Los grupos de trabajo pueden llegar a formar equipos cuando desarrollan un sentido de compromiso compartido y se esfuerzan por conseguir sinergia entre sus miembros (Pérez & Azzollini, 2013). Contrariamente a lo que muchas personas creerían, un buen equipo de trabajo no necesariamente posee individuos con un alto nivel intelectual y altas competencias, a pesar que estas características facilitarían el logro de objetivos, parece que más bien la clave está en encontrar personas con diferentes conocimientos y competencias, para de esta manera generar una dinámica de trabajo que se traduzca en satisfacción mutua, pues la diversidad de habilidades y competencias fundamentadas en la confianza y responsabilidad dan como resultado final el logro de objetivos del equipo (Uribe, et al.,20013). Los investigadores Wilson & Crowe (2008), encontraron que participar en un equipo de trabajo es satisfactorio

siempre y cuando se compartan determinados valores, trabajar en un ambiente de equipo se relaciona positivamente con la satisfacción laboral (Pérez & Azzollini, 2013). Así mismo cuando el equipo de trabajo atraviesa por dificultades, todas las miradas se enfocan en el líder, para buscar orientación, quien se convertirá en el principal gestor de significado de un grupo, especialmente en momentos de crisis o turbulencia (Acuña, 2014).

De esta manera se puede concluir que un equipo de alto desempeño se define principalmente por la sinergia que logren establecer entre sus miembros y la confianza que se logre construir entre los sujetos, sumado a la motivación y comunicación afectiva y efectiva (Uribe, et al.,2013).

Competencias requeridas para liderar equipos de alto desempeño.

Para liderar un equipo de alto desempeño es fundamental el compromiso frente a la misión, tener una visión integral, conocer a cada uno de los colaboradores para generar sinergia (Uribe, et al., 2013). Se recomienda también motivar a los empleados mediante reuniones informales para fomentar el espíritu de grupo (García, 2014). Debido a los grandes cambios que enfrenta la economía y la sociedad, las compañías requieren reinventarse ya que muchos comportamientos que servían anteriormente hoy no funcionan y se debe estar atento a los nuevos modelos que están apareciendo (Donoso, 2012). Un profesional competente es reflexivo y ayuda a sus subalternos a ser más auténticamente humanos, estos profesionales participan activamente en la construcción de un mundo mejor, están atentos a los desafíos sociales, políticos y culturales que implica el ejercicio de su profesión, desarrollan su espiritualidad y la búsqueda de significado y sentido en la vida (Lozano, 2011).

Adicionalmente, un equipo de alto desempeño aprende constantemente, no le teme a los problemas, se da la oportunidad de que la organización experimente continuamente ya que esto le servirá para mejorar e incrementar sus capacidades (Donoso, 2012). No existe temor a la apertura de mercados, ya que el mayor aprendizaje ocurre a través de la interacción con personas de diferentes culturas, tener una formación multicultural será de gran ayuda para el líder, ya que las relaciones comerciales en la actualidad tienen lugar en un mundo globalizado (Caligiuri & Tarique, 2012).

La propuesta de investigación, se llevaría a cabo en una empresa prestadora de servicios petroleros, por lo que se hace necesario conocer las particularidades de esta industria, especialmente el clima laboral que tienen sus empleados.

Industria Petrolera.

El Ecuador empezó a exportar petróleo desde el año 1972 lo que también dio lugar a la explotación de reservas naturales para impulsar el desarrollo económico y social (Chauca, Soto, & López, 2016).

El autoabastecimiento de hidrocarburos requiere de nuevas y avanzadas tecnologías, tales como la ingeniería offshore, la explotación de hidrocarburos no convencionales y técnicas adecuadas para no perjudicar el medio ambiente. Estos cambios implican un gran reto para los directivos de empresas petroleras que además de ser una actividad lucrativa para su negocio, pueden aportar a su país gran independencia y autonomía en su política energética (Marín, 2014). Gran parte de la extracción se la realiza en plataformas petroleras marinas, lo que implica la exploración, localización, cuantificación, perforación y extracción del crudo (Peña R. , 2007).

Para explorar y explotar eficazmente los recursos petroleros se requieren tecnologías que hasta ahora no han sido usadas en países latinoamericanos, así como también es necesario nuevas y mejores habilidades gerenciales y organizacionales, gran responsabilidad para minimizar el impacto negativo en el medio ambiente y sobre las comunidades donde se lleva a cabo estos proyectos (Marín, 2014), pues sería interesante maximizar los beneficios que provienen de estas reservas para lograr una sostenibilidad integral, tomando en cuenta el factor ambiental, social y económico (Marín, 2014).

Clima laboral de los trabajadores petroleros.

Un estudio reciente realizado en sector petrolero en la ciudad de Maracaibo indica que las empresas estudiadas no se esfuerzan en alcanzar un equilibrio entre trabajo y vida personal, ni se respetan los horarios estipulados por cada jornada laboral (Moreno & Barrera, 2013). El principal factor de riesgo psicosocial que enfrentan los trabajadores petroleros es básicamente el trabajo de turnos largos de dos o tres semanas que los obligan a separarse de sus familias, en lugares remotos, en un medio natural y clima adverso que incluyen problemas de transporte, comunicación, esparcimiento, una alimentación desequilibrada y en algunos casos hasta alcoholismo (Walter, 2015).

En otro estudio que se llevó a cabo también en la ciudad de Maracaibo para medir el equilibrio existente entre el trabajo y la vida personal de los empleados de empresas contratistas que ofrecen sus servicios al sector petrolero y donde participaron personal de perforación que incluía ingenieros, supervisores de taladro y jefes de taladro, se registró un total de 34 participantes, los resultados mostraron que no se aplican suficientes medidas de flexibilidad entre los trabajadores, ni existe interés de contar con programas de bienestar que ayuden a mejorar la salud de los trabajadores petroleros (Moreno & Barrera, 2013).

En el sector petrolero los riesgos sociales que implica el trabajo de turno largo, aumenta la ansiedad y existe una caída de la moral en los trabajadores que laboran en plataformas marítimas y que están expuestos a una mayor carga de trabajo, la misma que es realizada con menor autonomía y menor satisfacción, comparado con trabajos que realiza el personal que está en tierra firme (Walter, 2015). Además estos empleados están expuesto a un ambiente adverso, afectado en las plataformas por el viento y movimientos marinos. Así mismo deben compartir cabinas para sus horas de sueños y tolerar muchas veces los ronquidos de sus compañeros, además el medio de transporte hacia sus sitios de trabajo es en helicóptero, lo que puede ocasionar cierto temor en algunos pasajeros (Walter, 2015). Es por esto que la dinámica y el ritmo laboral en los complejos petroleros expone a los empleados a condiciones de vida de alto riesgo (Peña R. , 2007).

Con estos antecedentes del clima laboral que viven los empleados de la industria petrolera donde su trabajo es muy demandante porque constantemente están siendo evaluados y supervisados por niveles jerárquicos mayores y sumado a las condiciones y climas adversos donde por lo general les toca ejercer su trabajo (situación que puede generarles inestabilidad emocional), se hace necesario revisar la propuesta de herramientas como mindfulness, que podrían mejorar este clima laboral.

Mindfulness o atención plena: concepto y teorías.

Se puede describir mindfulness como algo muy simple y familiar que cada uno de nosotros hemos experimentado en diversas ocasiones de nuestra vida, cuando hemos estado muy atentos de lo que estamos haciendo, pensando y sintiendo (Simón, 2007).

Mindfulness es un constructo teórico que inició en la tradición budista y se ha ido incorporando a la cultura occidental, publicaciones sobre este tema empezaron a

aparecer desde los años 70 y desde entonces su número ha ido en aumento (Gálvez, 2013). La meditación (mindfulness) es quizá una práctica tan antigua como lo humanidad, podemos decir que es una guía para conducirnos al centro de nosotros mismos, sirve para acallar la mente y encontrar una salida cuando nos encontramos inmersos en un laberinto, ya que al meditar se logra una comprensión profunda de la realidad, una transformación de la conciencia y se extiende el bienestar, el amor y la paz entre todos los seres humanos (Moñivas, 2012). Mindfulness no se limita solamente al campo de la psicoterapia, sino que ha despertado un gran interés en la investigación básica, especialmente en los campos de la neurofisiología y la educación (Simón, 2010).

A pesar de que muy pocos autores quieren dar una traducción a este vocablo, pero lo más parecido en español quiere decir conciencia plena o atención plena, cuando logramos estar conscientes del presente, de lo que pensamos, sentimos o hacemos, estamos poniendo el mindfulness en práctica (Gálvez, 2013). Por otro lado Kabat-Zinn (2007), lo define como prestar atención a los aspectos relevantes de la experiencia de una manera no crítica. Las escuelas de budismo al enseñar estas prácticas hacen hincapié en la calma mental y la visión penetrante usando la meditación, que en realidad es una capacidad básica del ser humano (Gálvez, 2013).

Richard Davidson (2007), ha relacionado la atención plena con la neuroplasticidad, es decir la capacidad del cerebro para seguir desarrollándose a lo largo de la vida, así al practicar la meditación aumentaría la plasticidad en los centros afectivos del cerebro inhibiendo emociones destructivas y promoviendo las emociones positivas.

Características de mindfulness.

- Capacidad de observar sin juzgar, dejando que nuestro organismo reacciones a esta experiencia tal y como es en el momento presente.
- Cultivo de la bondad y amabilidad hacia la propia experiencia.
- Al no existir el juzgamiento, ni la crítica, naturalmente se desarrolla una actitud de compasión, amabilidad y cariño hacia esta experiencia.
- Aceptación de la experiencia: observarla tal y como viene, no es posible observar esta experiencia, si antes no la hemos aceptado, incluso cuando atravesamos por situaciones de ira, tristeza y angustia debemos observarnos.
- Ecuanimidad: no tomar partido por unas u otras experiencias, no aferrarse a lo agradable ni evitar lo desagradable, atender a todas las experiencias por igual y darnos cuenta que todos estos procesos son transitorios y no permanentes.
- Conciencia no conceptual: observar la experiencia con la mente de un principiante, permitirse sentir lo que está sucediendo sin la mediación del pensamiento.
- Atención al presente: mantener contacto con lo que ocurre en el aquí y en el ahora.
- Sin metas ni objetivos: la atención plena no trata de conseguir nada, ni de llegar a un estado en particular, tampoco busca relajarse.
- Conciencia de cambio: observar el fluir de la experiencia, ver los fenómenos en su proceso.

(Gálvez, 2013).

Aprender a practicar mindfulness.

Efectos de la meditación.

Al investigar sobre mindfulness, nos encontramos en casi todos los textos y estudios la palabra “meditación” por lo que se hace indispensable explicar lo que esta palabra significa. En primer lugar se debe estar claro que la meditación no es una técnica, sino una forma de ser; tampoco es un modo de relajación, a pesar de que en muchos de los casos vaya acompañada de esta sensación de profunda relajación y bienestar; ni tampoco es una forma de manipulación interna parecida a un interruptor cerebral, que se pulsa para dejar la mente en blanco; más bien se puede decir que la meditación es una forma de ser adaptada a las circunstancias en que nos encontramos a cada instante de nuestra vida, un gesto interno que da la oportunidad para que nuestro corazón y nuestra mente cobren conciencia del espectro completo en el momento presente tal cual es, aceptando todo por el simple hecho de que está sucediendo (Kabat-Zinn, 2007).

Cuando la mente divaga es porque no está en el aquí y en el ahora, muchas veces rumea y se sumerge en estados obsesivos y depresivos, o también se anticipa a realidades inexistentes que nos vuelven ansiosos, esta mente divagadora impide una vida plena, solamente al calmar la mente, se sale de este estado cavilador y nos podemos centrar en el momento presente. La experiencia del momento presente se caracteriza por curiosidad, apertura y aceptación, es lo más cercano a una desaparición del ego, ya que evita fantasear el porvenir o recordar momentos pasados y centra a la persona en lo que tiene actualmente (Moñivas, 2012).

Esta práctica de observar los contenidos que existen en la conciencia, sin importar cuales sean estos, es el eje principal de la práctica de mindfulness. Un monje

tailandés decía que “aparezca lo que aparezca en la mente simplemente debemos observarlo, sin juzgar ni emitir juicios” (Simón, 2010). Mediante la práctica de la meditación mindfulness, se desarrolla la capacidad de observar y aceptar los pensamientos, sensaciones y emociones que se presentan sin hacer nada para modificarlas o alterarlas, de esta manera se podrá actuar independientemente de los pensamientos y emociones, alejándonos de viejos esquemas mentales y reacciones impulsivas, siendo de esta manera que se reducen las tensiones, miedos y preocupaciones, convirtiéndose esta práctica en una efectiva regulación emocional (Arias, Granados, & Justo, 2010).

A continuación se describen algunos ejercicios prácticos que ayudan a la persona a situarse en el momento presente y que es la degustación misma de la consciencia plena. Esta serie de ejercicios y prácticas son las que menciona el Dr. Kabat-Zinn, (2007), en su libro “La práctica de la atención plena”.

Ejercicios para el comienzo de la práctica formal en atención plena.

El Dr. Kabat-Zinn, (2007) propone los siguientes ejercicios, para la práctica formal en atención plena:

La meditación yacente.

Para esta práctica la persona tiene que acostarse boca arriba, de esta manera es muy fácil registrar la inhalación y exhalación del aire, sentir como el abdomen se expande con cada inspiración y se contrae con la espiración, esta postura además trae seguridad porque el individuo se siente sostenido y soportado por la superficie que está acostado, entregándose a la experiencia, aumentando la sensación de que está anclado en su propio cuerpo, sostenido profundamente. El abandono del cuerpo a la acción de la gravedad provoca una “entrega incondicional” que no es necesariamente una sumisión,

sino más bien vivir plenamente el momento presente, sin importar la situación actual por la que la mente puede estar atravesando, este ejercicio de entrega resulta muy movilizador para despertar la consciencia plena ya que la persona no queda atrapada en sus pensamientos o sentimientos, sino más bien se le da la oportunidad de desprenderse por un momento de situaciones que puedan perturbarla y centrarse simplemente en la experiencia de estar sostenido, respirando y aceptando incondicionalmente cualquier pensamiento que puede llegar a su mente sin resistencia y posteriormente soltarlo, es como un flujo constante, sin detenerse en el juzgamiento.

Esta postura evoca a una muerte interna, durante un momento la persona se aleja de las preocupaciones mundanas y se abre a la riqueza del momento presente, atendiendo simplemente lo que se escucha en ese instante, a las sensaciones y percepciones que aparecen en ese momento, lo que ayuda a reconectar con todos los sentidos, tanto internos como externos. Otra modalidad de práctica también puede ser centrándose en la piel, imaginarla como un envoltorio corporal y registrando las sensaciones que ésta tiene. Otra opción también puede ser prestar atención al aire que lo rodea y baña su cuerpo e imaginar cómo la piel podría respirar de este aire. La observación del cuerpo ha demostrado ser una manera muy poderosa y curativa de meditación en las prácticas yacentes, ya que esto permite una observación sistemática, donde la atención es dirigida amablemente a las distintas regiones del cuerpo, empezando por lo general con los dedos del pie izquierdo, luego todo el pie y sucesivamente ir subiendo la visualización hasta la pierna completa, se hace lo mismo luego con la otra pierna, para posteriormente pasar a la región pélvica, la espalda, el abdomen, corazón, pulmones hasta concluir con la cara y la cabeza, es muy importante detenerse en cada uno de los órganos y dedicarle tiempo, este proceso es casi como un escaneo del cuerpo; esta práctica lleva a valorarnos más adecuadamente y es un

excelente vehículo para encarnar con lo más profundo de nuestro ser, lo que incluye nuestra dignidad, vitalidad, belleza, así como una mente abierta y serena.

La meditación sedente.

Esta práctica se la realiza sentado, lo que evoca a sentarnos en el momento presente, asumir una postura arraigada y centrada ante la vida, esta postura debe irradiar la soberanía de nuestra vida, independientemente de lo que las demás personas piensen de nosotros, debe asemejarse a una soberanía y dignidad que esté despojada de cualquier interés de autoafirmación, que no persiga ni huya de nada, simplemente como que se tratase de un acto radical de amor hacia uno mismo, hacia los demás y hacia el mundo entero. Esta meditación sedente produce gran estabilidad, requiere poco esfuerzo y se asume una actitud corporal y mental profunda e inquebrantable. Esta postura generalmente se logra con las piernas cruzadas y los glúteos suficientemente separados del piso, puede servir de ayuda un cojín para lograr mayor confort. También podría utilizarse una silla con respaldo recto, para mantener la espalda erguida. Una vez bien asentados nos entregamos al momento presente, que al igual que la meditación yacente es importante estar con todos los sentidos atentos instante tras instante; en caso de descubrir que nos hemos distraído y nuestra mente está divagando podemos enfocarnos en la respiración nuevamente para volver al presente. Es importante tomar consciencia de las sensaciones de diferentes partes de cuerpo, podría ser un malestar en la rodilla, palpitaciones, dolor de espalda, etc., al ser estas sensaciones procedentes del cuerpo, les damos la bienvenida tal cual son y no intentamos cambiarlas, casi como estar sentados a la orilla de un río que fluye, donde es posible escuchar las burbujas y remolinos, de esta manera podremos expandir nuestra consciencia más allá de la corriente de nuestros pensamientos y sentimientos que aparecen y desaparecen instante tras instante.

La meditación de pie.

Es una meditación erguida, que evoca el ir más allá, permanecer conscientes de la vida cotidiana, permanecer dignamente erguidos, incluye también la actitud de no apoyarnos en nada, es interesante ser conscientes de todo nuestro cuerpo y sentir como nuestros pies se arraigan en el suelo con la cabeza apuntando hacia los cielos, esta postura aclara y sosiega la mente permitiendo al mismo tiempo tener una actitud más espaciosa y abierta. La ventaja de esta postura es que puede ser practicada en cualquier momento del día, mientras se espera el bus, el ascensor o mientras estamos en el parque, de esta manera cualquier sitio es bueno para practicarla, cobrando de esta manera consciencia del despliegue del mundo.

El paseo meditativo.

Este tipo de meditación no pretende llegar a ningún lugar en concreto, sino más bien con cada paso que damos traernos más al aquí y al ahora, que a la final es el único sitio en que realmente estamos, mostrándonos que no hay mayor meta que el momento presente. Una buena manera de limitar las distracciones es yendo y viniendo muy lentamente varias veces por el mismo sendero, bastaría dar unos diez pasos en la misma dirección y los mismos diez pasos en la dirección contraria, relajando los ojos y mirando hacia el frente, debemos permanecer segundo tras segundo en contacto con los elementos que están participando de nuestro paseo y ser conscientes de la totalidad de nuestro cuerpo respirando y caminando. Una fase importante que compone este paseo meditativo es conectarnos con las sensaciones corporales que intervienen por ejemplo cuando levantamos y asentamos la punta del pie y el talón al caminar, el balanceo de la pierna, el cambio de pie, etc. Se puede acompañar también el paso con la respiración, dando de esta manera un ritmo a nuestro caminar; las manos y los brazos deben estar cómodamente relajados, ya que forman parte de esta experiencia integradora.

El yoga.

Se puede decir que el yoga es uno de los mejores regalos disponibles para practicar la atención plena hacia nuestro cuerpo y nuestra mente, además que es revitalizador, rejuvenecedor y relajante; adiestra nuestra musculatura para lograr mayor fortaleza, equilibrio y flexibilidad para la mente y el cuerpo, es como un trampolín de acceso a la consciencia. Esta práctica regular es tan importante para el cuerpo, así como la práctica regular de la meditación sedente o yacente. A medida que se empieza a practicar estos tipos de meditación el cuerpo y la mente pueden experimentar una profunda transformación, permitiéndose expandir y profundizar nuestra sensación de lo que significa habitar en el cuerpo, es casi como aprender a vivir de nuevo.

La meditación de la bondad.

Es un acto radical de amor, con la intención y el ánimo de no causar daño a nadie, centrando nuestros esfuerzos y gestos en una actitud lo más amable y bondadosa posible. Las cuatro prácticas fundamentales en las que debe el practicante centrarse son: la bondad, la compasión, la alegría y la ecuanimidad, estas prácticas sirven de antídoto para contrarrestar estados mentales difíciles y aflictivos, el descansar naturalmente y sin forzamiento alguno en estos sentimientos, es como derramar un bálsamo que limpia toda la negatividad, autocrítica y odio hacia uno mismo, impulsos que permanecen ocultos en nuestro psiquismo. Practicar la meditación de la bondad nos hará dar cuenta que todo el mundo quiere al igual que nosotros ser feliz, estar completo y sano, sentirse seguro y libre de cualquier daño y ya que todos compartimos esta aspiración, le desearemos de todo corazón a cada ser humano lo mejor.

Autorregulación de emociones.

Las emociones siempre harán su aparición de forma espontánea, al igual que los pensamientos y sensaciones corporales, es importante en el estado de meditación distanciarnos de ellas sin importar si son positivas o negativas, debemos comprenderlas y dejarlas pasar (Moñivas, 2012). Pero también se debe saber que las emociones tienen una función, es por esto la importancia de tomar conciencia de ellas, comprenderlas y aceptarlas, lo que permitirá la flexibilización de nuestro pensamiento para tomar las acciones que resulten lo más apropiadas en esa situación (Ruiz, Salazar, & Cavallo, 2012). También se ha encontrado que muchos de los programas basados en atención plena sirven para gestionar emociones negativas que podrían perturbar al individuo, pues los beneficios de esta práctica aumentan significativamente el estado del humor y ayudan a desarrollar más tolerancia al dolor (Bresó, Rubio, & Andriani, 2013). Así al conocer y aceptar nuestras emociones desarrollamos autoconfianza, lo que nos capacitará mejor para reaccionar ante situaciones adversas (Acuña, 2014). Cabe recalcar la necesidad de darnos cuenta y estar conscientes cuando existe un problema en nuestra vida que nos está afectando en el ámbito emocional o personal, entenderlo, aceptarlo y no evitarlo para de esta manera tener la capacidad de trabajarlo y procesarlo, sólo así podremos solucionarlo y favorecer nuestro bienestar, ya que diversos estudios demuestran que la evitación de emociones negativas son perjudiciales para las personas, ya que al ignorar estas emociones sólo provoca daño en nuestra salud psicosocial, pues se empiezan a usar mecanismos de defensa automáticos, en lugar de enfrentar el problema y resolverlo; cuando las personas somos capaces de afrontar estas emociones, también seremos capaces de responder de manera más adaptativa frente a estas (Bresó, Rubio, & Andriani, 2013).

Según Siegel, 2010 “la visión de la mente nos permite dirigir el flujo de energía e información hacia la integración” y esto conlleva a mantenernos sanos y con bienestar.

Se habla de 7 pasos para regular las emociones:

- Pararse
- Respirar profundamente para serenarse
- Tomar conciencia de la emoción
- Aceptar la experiencia (permitiendo la emergencia de la emoción)
- Darnos cariño (autocompasión)
- Dejar ir o soltar la emoción
- Actuar o no de acuerdo de a las circunstancias (Moñivas, 2012).

Uno de los pasos anteriormente expuestos, menciona la autocompasión y se hace indispensable entender bien este concepto, ya que puede generar confusión y quizá malinterpretarse como baja autoestima o lástima por uno mismo, pero desde la perspectiva budista compasión implica estar en contacto con el sufrimiento pero finalmente sentirse motivado para aliviarlo, favoreciendo de esta manera el despertar y la liberación de cada persona (Araya & Moncada, 2016).

Mindfulness y psicología: presente y futuro.

Como se ha dicho anteriormente una actitud apropiada en mindfulness es tener curiosidad y apertura mental ante lo que percibimos y experimentamos, que veamos las cosas como que fuera la primera vez que las estuviéramos viendo, de esta manera no las distorsionamos, debemos verlas con la expresión que tienen, separadas de la expresión que les ha sido impuesta, el soltar es otro aspecto importante de la actividad mindful, es decir no aferrarse a las cosas o a las experiencias (Simón, 2010).

Al desarrollar la conciencia plena, emergen naturalmente estados emocionales como la amabilidad, la compasión, la empatía, la alegría, la devoción y el amor, considerados como la esencia de la verdadera naturaleza humana, el despliegue consciente de estas emociones sería una auténtica erradicación de las tendencias autodestructivas de la sociedad (Kabat-Zinn, 2007).

Mindfulness no es sólo un proceso cognitivo, debe ir acompañado del aspecto afectivo, es decir una actitud de amor hacia el objeto observado, cuando se cultiva la bondad amorosa y la compasión, estamos haciendo mindfulness, cuando logramos concentrar la atención momento a momento es una práctica de mindfulness, cabe anotar que al inicio esta actividad requiere un gran esfuerzo, incluso cuando se intenta focalizar en la respiración, ya que pensamientos y emociones invaden de manera automática la mente, pero con la práctica esta habilidad de estar en el aquí y en el ahora se va volviendo un hábito frecuente y se empieza a prestar atención al presente sin esfuerzo, esta es la diferencia entre el principiante y el meditador experimentado (Simón, 2010).

El liderazgo mindful para las organizaciones presenta una tendencia de crecimiento, algunos estudios coinciden en la necesidad de transformación del proceso de liderar, ya que los líderes deben adaptarse a situaciones no convencionales para aportar mejores resultados a las empresas (Takeshi & Cunha, 2016). El ejercicio del liderazgo incluye una conexión con los valores, por lo que siempre debe estar acompañado de un proceso de desarrollo personal donde constantemente se observe la capacidad de percepción, aprendizaje, interiorización, creación de sentido, de esta manera el líder se coloca ante todo en una situación de servicio, destacándose siempre su calidad humana, sus valores y su coherencia ética (Lozano, 2011).

Entonces, al conocer el beneficio de la práctica mindfulness, en cuanto a humanizar más a las personas haciendo emerger en ellas la necesidad de procurar el

bien común, se propone brindar este programa a personas que lideran grandes industrias y que tienen una gran responsabilidad con sus subalternos y la sociedad en general.

METODOLOGIA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Basándonos en que en esta investigación se pregunta ¿cuál es el experiencia de un equipo de trabajo del sector petrolero, cuyo líder se ha iniciado en la práctica de mindfulness?, la metodología que se propone utilizar para responderla será cualitativa con diseño de una entrevista.

Justificación de la metodología seleccionada

El objetivo de la presente propuesta sería evaluar la experiencia que ha tenido un equipo de trabajo cuyo líder se ha iniciado en la práctica de mindfulness. Para este caso el método cualitativo sería el más apropiado ya que utiliza la recolección de datos sin una escala numérica, esta clase de investigación suele también ser llamada interpretativa, naturalista o fenomenológica (Hernández, Fernández-Collado, & Baptista, 2006), Una de las características del diseño de este método es su flexibilidad, ya que eventualmente podría ser alterado a lo largo de la investigación (Ruiz, 2012).

Este método va de lo particular a lo general y al recolectar los datos se obtienen las perspectivas y puntos de vista de los participantes donde son tomadas en cuenta emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos (Hernández, Fernández-Collado, & Baptista, 2006). De esta manera la estrategia de una investigación cualitativa está orientada a descubrir, captar y comprender una teoría, ya que el foco central de este análisis es la búsqueda de significado (Ruiz, 2012). El investigador saca conclusiones de toda la información recopilada, llegando así a tener una perspectiva profunda del fenómeno.

Tomando en cuenta que la cuestión que se plantea es: ¿Cuál es la experiencia de un equipo de trabajo, cuyo líder ha estado expuesto a la práctica de mindfulness? Es necesario utilizar la herramienta de la entrevista, que describe y permite comprender

las vivencias, experiencias, sentimientos y emociones de los participantes, así como también las interacciones al interior de la organización, comportamientos evidentes, reacción a determinadas circunstancias, etc. (Hernández, Fernández-Collado, & Baptista, 2006),

Herramientas de investigación utilizadas

La herramienta que se utilizará para esta investigación será la entrevista. Al realizar una entrevista cualitativa se debe tener en cuenta que ésta debe ser flexible y abierta, es prácticamente una reunión para conversar e intercambiar información (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), sin embargo las preguntas deben tener una dirección y estar bien relacionadas con el marco teórico (Utreras, 2013). Para este estudio se ha elegido el tipo de entrevista semiestructurada donde el entrevistador podría introducir preguntas adicionales para precisar conceptos y de esta manera los entrevistados tengan la oportunidad de expresar mejor sus experiencias (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Al revisar detenidamente la literatura, se han analizado los aspectos más relevantes de los problemas que tienen los trabajadores petroleros y las presiones a las que están expuestos, con las consiguientes consecuencias negativas para su estilo de vida y la relación con sus familias. Así mismo se ha revisado las ventajas que tiene la aplicación de herramientas mindfulness en el mundo empresarial y como los líderes son piezas claves ya que son mirados como modelos a seguir y su interacción tendrá una gran influencia en las personas que están bajo su cargo. En base a estos análisis se han formulado 10 preguntas para el equipo de trabajo (Anexo C), las cuales se propone aplicar al inicio y al final de la investigación, para de esta manera evaluar si existió un cambio de experiencia en el equipo de trabajo.

Descripción de los participantes

El número de participantes para el estudio sería de 5 ejecutivos de altos nivel, que reportan al gerente general de la empresa de servicios petroleros, que se encontrarían en el rango de edad de 30 a 45 años, todos con estudios de cuarto nivel en el área relacionada al puesto que estarían ejerciendo. Así los ejecutivos que participarían de este estudio serían gerentes de las diferentes áreas de: recursos humanos, finanzas, ventas, servicios y logística.

Reclutamiento de los participantes

Para invitarles a participar al equipo de trabajo, se solicitaría la autorización del gerente general de la empresa, y se realizaría llamadas para agendar una cita con cada uno de los ejecutivos dentro de una misma semana. Se propone que la primera entrevista se realice en la primera semana del proceso de formación en mindfulness por parte del líder, una segunda entrevista en la mitad del proceso y la tercera entrevista se la realizaría cuatro meses después, (es decir cuando el líder haya terminado su formación y además haya tenido la oportunidad de interactuar con su equipo de trabajo, al menos por el lapso de dos meses). Se mantendría una conversación amena y cordial durante todo el proceso de las entrevistas, cuidando de que el tiempo que el entrevistado conceda no exceda del pactado con anterioridad y tratando de obtener la mayor información posible, que podría aportar a esta propuesta.

Consideraciones éticas

Tanto los ejecutivos como el líder de la empresa petrolera, firmarían un consentimiento informado previamente al estudio en el cual se explicaban los objetivos de la investigación, duración y procedimientos que se realizarían. La participación en

esta investigación sería absolutamente voluntaria por lo cual los participantes tendrían derecho a rehusarse y retirarse del estudio en cualquier momento. Además los participantes podrían contactarse con el investigador para realizar preguntas acerca de la investigación y sus derechos.

Si se aplicaría este estudio, con el objeto de asegurar el anonimato, a cada participante se le asignaría un código de identificación para evitar divulgar su nombre; los datos recolectados en las entrevistas y las fichas de observación serían guardadas por el investigador mientras que los resultados sean analizados y se presente un informe por escrito, lo que indicaría que la investigación finalizó; posteriormente a esto las fichas serían destruidas. En caso de requerir cualquier ayuda o tratamiento psicológico, el investigador dispondría de un equipo especializado donde eventualmente podría referir a cualquier miembro del equipo de trabajo que estaría participando. Así mismo se les debería explicar a los participantes que podrían negarse a contestar las preguntas que considerasen inapropiadas o que les causaren incomodidad.

RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados que se esperarían de esta investigación, es que el líder fomente el desarrollo personal e integral de su equipo de trabajo, pues algunos estudios comprueban que individuos orientados hacia el crecimiento personal y las relaciones, reportan mayor grado de bienestar en comparación a los orientados hacia el éxito económico, imagen y popularidad (Delgado, Guerra, Perakakis, Viedma, & Humbelina, 2010). Así mismo se esperaría que el líder se vuelva un profesional reflexivo y más consciente para que transmita esto a su equipo de trabajo, al mismo tiempo que procure conformarlo con personas completas, personas competentes, conscientes y que sean capaces de demostrar compasión y solidaridad, prestando atención a su consciencia y a los efectos de su acción (Lozano, 2011).

También se esperaría un aumento de la capacidad de concentración en el líder, pues al revisar la literatura se encontró que la concentración trae serenidad y al cultivar la serenidad, se aumenta la comprensión real y por lo tanto una aproximación a percibir las cosas tal como son (Simón, 2007), esta cualidad se vuelve muy importante porque se evitaría la distorsión de la realidad y que los líderes se apeguen a sus propios esquemas mentales, sintiéndose dueños de la verdad. Adicionalmente un líder que ha desarrollado esta habilidad de percepción, actuaría de manera más asertiva con su equipo de trabajo, transfiriéndoles también a ellos esta forma de liderazgo. Se esperaría además que exista una disminución de la presión y el estrés que experimenta el equipo, ya que en un estudio relacionado con el entrenamiento de habilidades de conciencia plena (mindfulness) y valores humanos que se aplicó a profesores de primaria y secundaria, se observó que estas prácticas resultaron eficaces como herramientas de regulación emocional y prevención de estrés (Delgado, Guerra, Perakakis, Viedma, & Humbelina, 2010).

Se esperaría también que tanto el líder como el equipo de trabajo inicie su camino hacia la autorrealización, ya que en estudios que realizaron Maslow, Walsh y Vaughan (1982) afirman que se puede conseguir mayor nivel de autorrealización mediante la práctica de la meditación y la ventaja de las personas autorrealizadas es que se interesan por el bienestar de los demás, como también disfrutan de reuniones de grupo, están conscientes de sus propios sentimientos y no tratan de reprimirlos, toleran mejor las dificultades, son flexibles y abiertos a los cambios (Arias, Granados, & Justo, 2010). Entonces, si el líder logra generar estos sentimientos positivos en su equipo de trabajo, estaría contribuyendo a tener personas sensibles y conscientes de las necesidades de sus subalternos, que se ocuparían de velar por el bienestar integral de cada uno de ellos.

Discusión

La experiencia que podría tener un equipo de trabajo, cuyo líder ha participado en un programa de mindfulness, es que el equipo de trabajo se vuelva más comprometido para trabajar en beneficio de los intereses colectivos (Conteras & Castro, 2013) y por lo tanto más receptivo a las necesidades de sus subalternos, ya que la dinámica y ritmo laboral que tienen las empresas petroleras exponen a los empleados a situación de alto riesgo (Walter, 2015).

De acuerdo a la literatura revisada, se esperaría que el líder que fue iniciado en la práctica de mindfulness, desarrolle y cultive actitudes de empatía, compasión, paciencia, simpatía y ecuanimidad (Gálvez, 2013); ya que al desarrollar estas habilidades, lograría disminuir la presión y el estrés que pueden traerle un cargo de gran responsabilidad como el que viene ejerciendo y por lo tanto esto se vería reflejado en la

relación que tendría con su equipo de trabajo. Según los estudios se ha demostrado que estas prácticas de mindfulness ayudan a incrementar la concentración y hace que las personas se focalicen en el aquí y en el ahora, evitando rumiar problemas o errores del pasado, así como también evitan la angustia por lo que el futuro les depara (Moñivas, 2012), esta actitud mental traería serenidad y cuando la mente está serena, se tiene mayor capacidad de discernimiento (Ruiz, Salazar, & Cavallo, 2012), lo que llevaría a ejercer un liderazgo más asertivo con su equipo de trabajo, esto en consecuencia traería relaciones transparentes, confiables, seguras y cálidas, que buscan no solamente llevar a la empresa a obtener una buena rentabilidad, sino también un gran interés porque cada uno de los miembros del equipo se sienta satisfecho y a gusto con el trabajo que realiza.

Hoy en día las actividades en el mundo empresarial discurren tan rápidamente que apenas logramos darnos cuenta de lo que está ocurriendo y es que nos hemos ido acostumbrando a una aceleración continua donde cada vez tenemos que procesar mayor información, alcanzar más metas, cumplir los objetivos señalados y muchas veces podemos acabar sintiéndonos desbordados, sin tiempo para respirar e irónicamente sin tiempo para disfrutar siquiera de lo que hemos logrado (Kabat-Zinn, 2007). Un modo para mantener la cordura en este ritmo tan acelerado, es familiarizarnos con la calma, el silencio y la quietud y no necesariamente esto tiene que referirse a un tiempo de ocio sino encontrar espacios de un descanso profundo con la mente abierta en la conciencia pura, esto puede resultar muy sanador para las pesadas e interminables jornadas de trabajo, es por esta razón que la práctica de mindfulness en estos ambientes demandantes, podría ser de gran beneficio para que el equipo de trabajo renueve su energía y su compromiso (Kabat-Zinn, 2007).

Quizá esta práctica podría resultar al inicio un poco extraña y hasta provocar cierta resistencia en un ambiente donde la competitividad y el aceleramiento de

procesos son la constante, sin embargo su implementación y práctica continuada podrían arrojar resultados sorprendentes en cuanto al tipo de interrelación que podría generarse en el ambiente laboral, por todos los beneficios antes mencionados.

Limitaciones del estudio

Esta investigación se limitaría solamente a evaluar la experiencia del equipo de trabajo, que serían 5 personas, en relación al líder. Si bien es cierto, que las repercusiones en la conducta y dirección de este equipo de trabajo influenciarían sobre los subalternos que cada quien tendría a su cargo, habría sido interesante revisar otros estudios que podrían ampliar la cantidad de equipos, para saber cuál hubiese sido el impacto real que se generaría después del nuevo estilo de liderazgo.

No se encontró suficiente literatura sobre el clima laboral de la industria petrolera, los pocos estudios encontrados, se referían a la calidad de vida de los empleados en industrias petroleras venezolanas, mexicanas y argentinas, que probablemente experimentan situaciones diferentes a las ecuatorianas. Una posible limitación metodológica podría ser que el tiempo de 8 semanas de exposición a las técnicas de mindfulness por parte del líder, quizá no sean suficientes; ya que este tiempo se sugirió en base al método de Reducción de estrés que usa el Dr. Kabat – Zinn, en su práctica clínica, a pacientes que están hospitalizados, quizá para el caso de líderes, el programa deba ser más extenso.

Recomendaciones para futuros estudios

Las recomendaciones para futuros estudios, sería integrar no solamente al líder de la organización en esta práctica de mindfulness, sino también a todo el equipo de trabajo, para que desarrollen una especie de sintonía en esta nueva filosofía de vida, donde se adopte un lenguaje similar y todos los miembros del equipo estén alineados en

esta dirección, eso ayudaría a crear sinergia, no solamente para llevar a cabo los objetivos y metas de la empresa, sino también para cuidar que el clima laboral y las relaciones interpersonales se mantengan, además esto sería beneficioso para el líder ya que no se sentiría sólo en este proceso de cambio, pues existiría un compromiso colectivo. Para profundizar este tema, en futuras investigaciones se podría desarrollar pruebas estandarizadas que midan el nivel de autorrealización de los empleados y evaluar una muestra más grande de trabajadores que estén vinculados directamente con los trabajos operativos de la industria petrolera, para conocer más a fondo cual ha sido el impacto de que todo un equipo gerencial se vuelva más consciente y más atento en su manera de liderar.

Otra de las recomendación para futuros estudios sería investigar en primer lugar todo lo referente al clima laboral en empresas ecuatorianas prestadoras de servicios petroleros y conocer de primera mano cual es la realidad de los empleados y en base a eso elegir cuál sería el grupo más idóneo para que se involucre en un programa de mindfulness; quizá no necesariamente la capacitación debería ser para el líder, como supondría la actual propuesta ya que el objetivo final de aplicar estas herramientas sería lograr bienestar y satisfacción para la mayoría de los empleados al interior de la empresa.

REFERENCIAS

- Acuña, B. P. (2014). Liderazgo Resonante: Un Análisis a Través de Grupos de Discusión. *Historia y Comunicación Social* 19, 143-151.
- Araya, C., & Moncada, L. (2016). Auto-compasión: Origen, Concepto y Evidencias Preliminares. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 67-78.
- Arias, M., Granados, M., & Justo, C. (2010). Efectos de un programa de entrenamiento en conciencia plena (mindfulness) en la autoestima y la inteligencia emocional percibidas. *Psicología conductual*, 297-315.
- Bakker, A., Rodriguez, A., & Derks, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicotheme*, 66-72.
- Boyatzis, R., & Mckee, A. (2005). *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with others Trough Mindfulness, Hope and Compassion*. Boston: Harvard Bussiness School Press.
- Bresó, E., Rubio, M., & Andriani, J. (2013). La inteligencia emocional y la atención plena (mindfulness) como estrategia para la gestión de emociones negativas. *Psicogente*, 16 (30).
- Calderón, G., Serna, M., & Zuluaga, J. (30 de Mayo de 2013). *Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo como Factor Psicosocial: Su Incidencia sobre Gestión Humana en las Organizaciones*. Obtenido de <http://www.scielo.org/co/pdf/dpp/v9n2/v9n2a14.pdf>
- Caligiuri, P., & Tarique, I. (2012). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*, 11.
- Chauca, C., Soto, R., & López, R. (2016). Modelo de turismo sostenible para la no dependencia petrolera en el Yasuní. *Publicando*.
- Conteras, F., & Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 72-76.
- Delgado, L., Guerra, P., Perakakis, P., Viedma, M., & Humbelina, R. (2010). Eficacia de una programa de entrenamiento en conciencia plena (mindfulness) valores humanos como herramienta de regulación emocional y prevención del estrés para profesores. *Psicología Conductual*, 511-532.
- Donoso, H. (2012). Variables dinámicas y su influencia en los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 145 - 157.
- Flores, N., Jenaro, C., Cruz, M., Vega, V., & Perez, M. d. (2013). Síndrome de burnout y calidad de vida laboral en profesionales de servicios sanitarios. *Pensando Psicología*, 7-21.
- Gálvez, J. (2013). Atención plena: revisión. *Medicina naturista*, 3-6.
- García, P. (2014). Liderazgo Acomodaticio y Resultados Empresariales: Una aproximación desde el Análisis de Steve Jobs. *Interciencia* 39(9), 673-680.

- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., & Páez, D. (2015). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2010). *Metodología de la investigación*. Perú: Interamericana Editores.
- Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Kabat-Zinn, J. (2007). *La práctica de la atención plena*. Barcelona: Kairós.
- Kabat-Zinn, J. (16 de Abril de 2016). Mindfulness para afrontar el estrés, el dolor y la enfermedad. Madrid, España: Universidad Fluminense.
- Lozano, J. M. (2011). Liderazgos, no líderes. Los Ejercicios Espirituales y las escuelas de negocios. *Revista de Fomento Social*, 181-212.
- Marín, R. (2014). Principios para el desarrollo de una industria petrolera nacional con proyección internacional. *Revista de Ingeniería*.
- Moñivas, A. (2012). Aprender a Practicar Mindfulness. *Papeles del Psicólogo*, 68-73.
- Moñivas, A., Garcia-Diex, G., & García de Silva, R. (2012). *Mindfulness (atención plena): concepto y teoría*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid - España.
- Moreno, L., & Barrera, K. (2013). Equilibrio entre trabajo y vida personal en empresas contratistas que prestan servicio al sector petrolero en el municipio de Maracaibo. *CICAG*, Volumen 10 - Edición No.2.
- Nader, M., & Castro, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass. *Periódicos electrónicos en Psicología*.
- Palomo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Libros Profesionales de Empresa.
- Peña, B., Parra, M., & Beltrán, M. (2014). Liderazgo resonante. Un análisis a través de grupos de discusión. *Historia y Comunicación Social Vol.19*, 143-151.
- Peña, R. (2007). *Calidad de vida en el trabajo del personal de complejos petroleros marinos de producción en México*. Guadalajara: XXVI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología.
- Perez, G., Sepúlveda, L., & Arango, M. (2015). Liderazgo transformacional: la percepción de los seguidores en las organizaciones no gubernamentales de Antioquia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*.
- Pérez, P., & Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo - su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología*, Vol.31 163 - 162.
- Platán, J. (2013). Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo. *Estudios Gerenciales*, 445-455.

- Ruiz, E., Salazar, I., & Cavallo, V. (2012). Inteligencia emocional, regulación emocional y estilos/trastornos de personalidad. *Psicología Conductual*, 281-304.
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Deusto.
- Simón, V. (2007). Mindfulness y Neurobiología. *Revista de psicoterapia*, 5-30.
- Simón, V. (2010). Mindfulness y psicología: presente y futuro. *Información psicológica*, 162-170.
- Takeshi, A., & Cunha, C. (2016). Mindful Leadership: Uma década de abordagens identificadas em publicacoes academicas. *IJKEM, INT.J.KNOWL. ENG. MANAGE V.5, N.12*, 127-151.
- Taner, B., & Aysen, B. (2013). The role of resonant leadership in organizations. *eujournal.org/index*, 594-600.
- Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., Barbosa, D., & Espinoza, J. (2013). Liderar Equipos de Alto Desempeño: Un Gran Reto para las Organizaciones Actuales. *Universidad y Empresa No.25*, 53-71.
- Vales, L. (2012). *Manual de bases biológicas del comportamiento humano*. Montevideo: Unidad de Comuniocación de la Universidad de la Republica (UCUR).
- Walter, J. (2015). Riesgos sociales del trabajo en turno largo. Vida familiar y laboral en crisis en un campamento petrolero patagónico. *Laboreal*, 36-52.

ANEXO A

Carta de invitación para participar en el estudio

Estimados Gerente General y Equipo de Trabajo.

Empresa prestadora de servicios petroleros

Me es grato saludarles y presentarme como una estudiante de la Universidad San Francisco de Quito, que está próxima a terminar su carrera de Licenciada en Psicología Organizacional.

El propósito de esta carta es invitarles a formar parte de un estudio académico que busca conocer la experiencia de un equipo de trabajo, cuyo líder se ha iniciado en la práctica de mindfulness o atención plena. (Mindfulness, es un constructo teórico que inició en la tradición budista y ha sido incorporado a la cultura occidental a partir de la década del 70. Su práctica trae calma mental, serenidad y contribuye a tener mayor capacidad de discernimiento al momento de tomar decisiones).

En primer lugar quisiera que sepan que su participación es absolutamente voluntaria y me comprometo a mantener su anonimato. Si por alguna razón deciden no participar en el estudio, esto no les afectará negativamente en su lugar de trabajo. Por favor siéntanse en plena libertad de elegir, la empresa conoce de la propuesta y ha decidido colaborar en todo lo referente a este estudio, brindando las facilidades necesarias. Quienes voluntariamente decidan participar deberán firmar un documento que les estaré enviando a sus correos corporativos.

La investigación durará aproximadamente cuatro meses. Inicia con la recolección de los formularios de consentimiento informado, que tomará aproximadamente dos semanas. Luego se procederá a realizar una entrevista a cada uno de los ejecutivos de las diferentes áreas, para conocer cuál es su experiencia actual con el líder de la empresa.

Al cabo de 8 semanas se realizará observaciones semanales en sus lugares de trabajo 1 cada semana (tiempo aproximado de la observación dos horas) y se continuará así durante las 8 semanas siguientes, el observador es un profesional muy discreto y su presencia pasará prácticamente inadvertida, además que existirá absoluta confidencialidad en sus reportes. Posteriormente para finalizar el estudio se realizará una última entrevista a cada uno de ustedes para conocer la experiencia que han tenido en los dos últimos meses.

Una vez más quisiera invitarlos a formar parte de este innovador estudio, que es el primero que se está llevando a cabo en el sector petrolero en Ecuador. Ustedes tendrán la oportunidad de experimentar como estas nuevas técnicas están revolucionando el mundo empresarial.

Si tienen cualquier inquietud pueden escribir directamente a mi correo electrónico: yaninagranda@hotmail.com con copia a Recursos Humanos.

Atentamente,

Ulvia Yanina Granda Granda

Estudiante de la Universidad San Francisco de Quito

C.I. 171033290-7

ANEXO B

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO



Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos

Universidad San Francisco de Quito

El Comité de Revisión Institucional de la USFQ
The Institutional Review Board of the USFQ

Formulario Consentimiento Informado

Título de la investigación: Experiencia de un equipo de trabajo, cuyo líder se ha iniciado en la práctica de mindfulness.

Organización del investigador: Universidad San Francisco de Quito

Nombre del investigador principal: Ulvia Yanina Granda Granda

Datos de localización del investigador principal: (02) 2898 852; 099 3631 038;

yaninagranda@hotmail.com

Co-investigadores: Ninguno

DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

Introducción *(Se incluye un ejemplo de texto. Debe tomarse en cuenta que el lenguaje que se utilice en este documento no puede ser subjetivo; debe ser lo más claro, conciso y sencillo posible; deben evitarse términos técnicos y en lo posible se los debe reemplazar con una explicación)*

Este formulario incluye un resumen del propósito de este estudio. Usted puede hacer todas las preguntas que quiera para entender claramente su participación y despejar sus dudas. Para participar puede tomarse el tiempo que necesite para consultar con su familia y/o amigos si desea participar o no.

Usted ha sido invitado a participar en un investigación sobre la experiencia de un equipo de trabajo, cuyo líder se ha iniciado en la práctica de mindfulness (atención plena), la aplicación de estas técnicas prometen crear mayor consciencia entre quienes las practican, es por eso que se ha querido involucrar al líder de esta organización, en el programa antes referido, para investigar si la aplicación de estas técnicas tendría un efecto sobre el equipo de trabajo que se encuentra liderando. Estas prácticas persiguen mejorar la relación laboral con su equipo de trabajo, para que a su vez ellos puedan influenciar positivamente en sus subalternos y generar un sano clima laboral que integre el desarrollo físico, mental y espiritual del individuo.

Propósito del estudio *(incluir una breve descripción del estudio, incluyendo el número de participantes, evitando términos técnicos e incluyendo solo información que el participante necesita conocer para decidirse a participar o no en el estudio)*

El estudio quiere investigar que tan eficaces y efectivas son las técnicas de mindfulness en el ambiente laboral, y de qué manera aportan a las relaciones entre el equipo de trabajo, especialmente en cuanto a desarrollar actitudes de empatía, compasión, paciencia, simpatía y ecuanimidad entre sus miembros. El número de participantes para este estudio será de 5 ejecutivos de los diferentes departamentos de la organización.

Descripción de los procedimientos *(breve descripción de los pasos a seguir en cada etapa y el tiempo que tomará cada intervención en que participará el sujeto)*

- 1.- El estudio se inicia con el envío del “Formulario de consentimiento informado” a los cinco ejecutivos de la empresa, para que se tomen dos semanas aproximadamente en evaluar si quieren participar voluntariamente en esta investigación.
- 2.- El investigador realizará una entrevista con cada uno de ellos, antes de que las técnicas mindfulness sean aplicadas, para evaluar el clima laboral actual que se vive en la empresa y esto servirá de referencia para comprobar el efecto posterior a su aplicación.
- 3.- Luego de ocho semanas, el líder iniciado en esta práctica, pondrá en marcha su nueva estrategia de liderazgo
- 4.- A partir de la semana nueve se empieza a realizar la observación, el investigador acudirá un día a la semana durante el lapso de dos horas y así sucesivamente hasta completar las 8 semanas, existirá un reporte muy detallado de cada observación.
- 4.- Al cabo de la décimo sexta semana de iniciado el estudio, se realizará una nueva entrevista a los cinco ejecutivos.
- 5.- De ser necesario, esto es, si se encuentra alguna anomalía o malestar en el equipo de trabajo, se pueden dar charlas para mejorar esta situación.

Riesgos y beneficios (explicar los riesgos para los participantes en detalle, aunque sean mínimos, incluyendo riesgos físicos, emocionales y/o psicológicos a corto y/o largo plazo, detallando cómo el investigador minimizará estos riesgos; incluir además los beneficios tanto para los participantes como para la sociedad, siendo explícito en cuanto a cómo y cuándo recibirán estos beneficios)

Riesgos:

No existe ninguna sanción por parte de la empresa, en caso de que usted decida no participar en esta investigación. Recuerde que su participación es libre y voluntaria.

Se advierte a los participantes que se ha pactado con el líder, la aplicación de técnicas mindfulness durante el tiempo que dure el estudio solamente, siendo decisión absoluta y personal del gerente general de la empresa en un futuro seguirlas implementando, en el caso de que la investigación arroje resultados positivos. Liberando de cualquier responsabilidad al investigador, luego que el estudio haya concluido.

Beneficios:

Al acceder participar en este estudio, usted estará contribuyendo a motivar la investigación en nuestro país.

Usted tendrá la oportunidad de experimentar como las técnicas de mindfulness tienen un impacto en las relaciones humanas, pudiendo mejorar no solamente la interacción entre sus compañeros, sino también contribuyendo para sus relaciones personales.

Podrá constatar por usted mismo los efectos que tiene el desarrollar la consciencia plena y vivir en el momento presente.

Confidencialidad de los datos (se incluyen algunos ejemplos de texto)

Para nosotros es muy importante mantener su privacidad, por lo cual aplicaremos las medidas necesarias para que nadie conozca su identidad ni tenga acceso a sus datos personales:

- 1) La información que nos proporcione se identificará con un código que reemplazará su nombre y se guardará en un lugar seguro donde solo el investigador tendrá acceso.
- 2) Si usted está de acuerdo, podrá autorizar que los resultados obtenidos sean utilizados en otras investigaciones en las que no constará su nombre, Además podrá contar con una copia del presente formulario para los fines que usted considere necesarios.
- 3) Su nombre no será mencionado en los reportes o publicaciones.
- 4) El Comité de Bioética de la USFQ podrá tener acceso a sus datos en caso de que surgieran problemas en cuando a la seguridad y confidencialidad de la información o de la ética en el estudio.

Derechos y opciones del participante (se incluye un ejemplo de texto)

Usted puede decidir no participar y si decide no participar solo debe decírselo al investigador principal o a la persona que le explica este documento. Además aunque decida participar puede retirarse del estudio cuando lo desee, sin que ello afecte los beneficios de los que goza en este momento.

Usted no recibirá ningún pago ni tendrá que pagar absolutamente nada por participar en este estudio.

Información de contacto

Si usted tiene alguna pregunta sobre el estudio por favor llame al siguiente teléfono 02 2898 852 /

Cel. 099 3631 038 que pertenece a _Yanina Granda Granda, o envíe un correo electrónico a yaninagrand@hotmail.com

Si usted tiene preguntas sobre este formulario puede contactar al Dr. William F. Waters, Presidente del Comité de Bioética de la USFQ, al siguiente correo electrónico: comitebioetica@usfq.edu.ec

Consentimiento informado *(Es responsabilidad del investigador verificar que los participantes tengan un nivel de comprensión lectora adecuado para entender este documento. En caso de que no lo tuvieran el documento debe ser leído y explicado frente a un testigo, que corroborará con su firma que lo que se dice de manera oral es lo mismo que dice el documento escrito)*

Comprendo mi participación en este estudio. Me han explicado los riesgos y beneficios de participar en un lenguaje claro y sencillo. Todas mis preguntas fueron contestadas. Me permitieron contar con tiempo suficiente para tomar la decisión de participar y me entregaron una copia de este formulario de consentimiento informado. Acepto voluntariamente participar en esta investigación.

| | |
|-----------------------------------------------------------------|-------|
| Firma del participante | Fecha |
| Firma del testigo <i>(si aplica)</i> | Fecha |
| Nombre del investigador que obtiene el consentimiento informado | |
| Firma del investigador | Fecha |

ANEXO C

HERRAMIENTAS PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Entrevista

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar: _____

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Este proyecto de investigación, tiene como finalidad conocer la relación que existe entre el equipo de trabajo y su líder, conocer además el grado de satisfacción que siente el equipo al desarrollar su trabajo y la relación con sus subalternos.

Preguntas

1. Al trabajar en esta empresa, usted siente que está desarrollando todo su potencial profesional y personal?
2. Se siente usted comprometido con la misión y la visión de la empresa?
3. El trabajo que usted viene realizando, siente que tiene un impacto positivo para su persona y las personas que están a su alrededor?
4. Siente que su jefe ejerce demasiada presión sobre usted o alguno de sus colegas, en cuanto al cumplimiento de metas?
5. Cree que su jefe respeta la diversidad personal y genera una comunicación abierta entre su equipo de trabajo?
6. Cómo describiría actualmente la interacción que existe entre su jefe y el equipo de trabajo?.... existe respeto, amabilidad y solidaridad?
7. Su jefe reacciona en ocasiones impulsivamente frente a los problemas de la empresa?
8. En general le parece que los empleados de esta empresa, trabajan sólo por la remuneración o existe un marcado interés por el bienestar grupal?
9. Le parece que el equipo de trabajo, del cual usted es parte ha desarrollado un sentido de compromiso compartido?
10. Ha notado algún cambio importante, luego del proceso mindfulness, en el que se ha involucrado su jefe?