

Artículo Original

MBI (Mindfulness Based Intervention). Desarrollo profesional y salud laboral

Ángela Larrubia Ansón

Licenciada en Bioquímica y Genética Molecular - Universidad Autónoma de Madrid

Experto Universitario Mindfulness en Contextos de la Salud - Universidad Complutense Madrid

Autora correspondencia: angelalarrubia@gmail.com

Recibido: 08/06/2018; Aceptado: 17/08/2018; Publicado: 30/01/2019

Resumen: Se ha llevado a cabo un MBI (*Mindfulness Based Intervention*) dirigido al colectivo de profesionales de empresa, y en concreto de empresas multinacionales en el sector de Tecnologías de la Información con más de 3000 empleados en España. Estas personas se encuentran sometidas a altos niveles de presión personal y profesional, presentando muy frecuentemente un alto estrés laboral con gran dificultad de conciliación entre su vida personal y profesional y con una percepción de elevada inestabilidad laboral lo que provoca en muchos casos una alta reactividad emocional, bajo nivel de motivación y elevado burnout. El MBI realizado consiste en una acción formativa de Mindfulness de seis semanas con contenidos basados en el protocolo MBSR (*Mindfulness Based Stress Reduction Program* de la UMASS) y una duración total presencial de 20 horas. Esta acción formativa se aplica a cinco grupos de 10 a 12 personas a lo largo de un período de 8 meses, con un total de 56 participantes. El objetivo básico del MBI es aumentar en los participantes la capacidad de percepción y regulación de la atención, la consciencia de uno mismo y del momento presente, disminuyendo la reactividad emocional y la tendencia al juicio continuo como vía de mejora del clima laboral, la motivación y la productividad en la empresa. Los resultados obtenidos tanto cuantitativos con FFMQ: *Five Factor Mindfulness Scale* y MAAS: *Mindful Attention Awareness Scale* como cualitativos mediante input directo de los participantes, parecen respaldar claramente la consecución de estos objetivos para este tipo de colectivo, reafirmando a su vez las conclusiones obtenidas en publicaciones previas acerca de los efectos de la práctica de Mindfulness

Palabras Clave: Mindfulness; Estrés; Empresa; Regulación emocional; Consciencia; Atención.

Abstract: An MBI (*Mindfulness Based Intervention*) has been carried out for a collective of business professionals, and specifically for multinational companies in the Information Technology sector with more than 3000 employees. These people are subject to high levels of personal and professional pressure, usually showing a high labor stress with great difficulty on personal and professional life balance, high perception of labor instability which causes increased emotional reactivity, low Motivation and high burnout in many cases. The MBI is based on a six-week Mindfulness training program with contents based on the MBSR protocol (*Mindfulness Based Stress Reduction from UMASS*) and a total face-to-face training duration of 20 hours. This training has been applied to five groups of 10 to 12 people over a period of 8 months, with a total of 56 students attending. The basic objective of the MBI is to enhance the participant's ability to perceive and regulate attention, self-awareness and focused attention to the present moment, reducing emotional reactivity and continuous judgment tendency as a way to improve motivation, company climate and productivity. The results obtained both quantitative with FFMQ: *Five Factor Mindfulness Scale* and MAAS: *Mindful Attention Awareness Scale* and qualitative (through direct input of participants) seems to clearly support the achievement of these objectives for such specific professional collective, reaffirming in turn the conclusions obtained in previous publications for other subject populations.

Key words: Mindfulness; Stress; Company; Emotional regulation; Awareness; Attention.

1. Introducción

El escenario laboral actual en grandes empresas y compañías multinacionales pertenecientes al sector de Tecnologías de la Información es extraordinariamente dinámico y complejo, marcado por la globalidad, la inestabilidad y un desarrollo tecnológico exponencial, donde prima la necesidad de reducción de costes, el cumplimiento de objetivos, el aumento de la productividad y la satisfacción del cliente.

Por todo ello los profesionales de este sector, presentan muy frecuentemente un alto estrés laboral, muy escasa disponibilidad, gran dificultad de conciliación entre su vida personal y profesional y una constante presión para hacer más con menos recursos, al tiempo que perciben una deslocalización progresiva de sus puestos de trabajo hacia Centros de Servicio globalizados de bajo coste que les hace sentir una elevada inestabilidad laboral.

Deben adaptarse constantemente a un ritmo de cambios vertiginoso no sólo por la evolución de la propia tecnología, sino también de su modo de trabajar, los productos y servicios que deben implantar, gestionar y vender; el modelo de negocio de sus clientes y del mercado así como el contenido de su propio rol, sus conocimientos y habilidades, que deben ir siempre por delante de todos estos cambios.

Adicionalmente este colectivo constituye uno de los más afectados por la “intoxicación de información” a que se ve sometida la sociedad actual ya que esta información no sólo constituye su herramienta de trabajo y es la base de los productos/servicios que comercializa, sino que constituye el principio y el fin de su negocio, su actividad laboral... y casi su vida.

En este difícil entorno parece muy conveniente la ejecución de una Intervención Basada en Mindfulness (MBI: *Mindfulness Based Intervention*) con el fin de poner a disposición de todos los empleados de una compañía Multinacional de Tecnologías de la Información con más de 3.000 empleados en España, los efectos beneficiosos que puede producir la práctica del Mindfulness, con los beneficios subsiguientes para la propia Empresa según se describe en el presente documento. Se pretende por tanto con esta Intervención basada en Mindfulness:

- Mejorar en los participantes la capacidad de percepción, de atención y consciencia de uno mismo y del momento presente, disminuyendo la reactividad emocional y la tendencia al juicio continuo.
- Reducir los niveles de ansiedad, estrés y burnout.
- Impulsar la implantación progresiva de la práctica del mindfulness en la Empresa como medio de mejorar el clima laboral, la comunicación y las relaciones interpersonales. Todo ello redundará a su vez en una mejora de la motivación y la productividad.

En definitiva ayudar a las personas a PARAR y a ser conscientes, como medio y vía para ser más felices personal y profesionalmente.

2. Material y Métodos

2.1. Base científica y documental del MBI

Definimos Mindfulness o atención plena como “la conciencia que aparece al prestar deliberadamente atención al momento presente y sin juzgar, observando cómo se despliega la experiencia momento a momento” [28].

Otros autores matizan este entendimiento general enriqueciendo la definición o insistiendo en algunos de sus aspectos como: “la imparcialidad, la no evaluación y conciencia sostenida momento a momento de estados y procesos mentales perceptibles, incluyendo una conciencia continua e inmediata de sensaciones físicas, percepciones, estados afectivos, pensamientos e imágenes” [19]; o como “una atención receptiva y consciencia de eventos actuales y experiencias” [6].

Partiendo de estas definiciones, existen abundantes estudios que demuestran los efectos positivos de la práctica de Mindfulness en el bienestar psicológico, de forma que en las últimas tres décadas hemos visto la incorporación de éstas prácticas en abundantes programas psicoterapéuticos [7,19] para reducir los síntomas de una serie de trastornos, como ansiedad [38,35], depresión [42],

abuso de sustancias [4], trastornos de la alimentación [41] Y dolor crónico [20], mejorando el bienestar y la calidad de vida [11].

Las nuevas técnicas de neuroimagen permiten explorar los mecanismos neurales que subyacen bajo estos efectos de la práctica del Mindfulness: electroencefalografía (EEG) [14] y resonancia magnética funcional (MRI) [32,15,16].

De esta forma se han demostrado cambios físicos en el cerebro tras sólo 8 semanas de práctica:

Cambios en la concentración, distribución y morfología de la materia gris [44].

Estos cambios de concentración de materia gris producen una activación del hipocampo [21] y de la ínsula [15,32], que están directamente relacionados con los procesos de aprendizaje y memoria [36], de consciencia [13] y regulación emocional [34] respectivamente.

Estudios adicionales muestran otros cambios estructurales en el cerebro [5]: disminución de conexiones en la amígdala que se corresponde a su vez con cambios en el estrés percibido [22], Activación de la corteza pre-frontal izquierda asociada a funciones cerebrales superiores como la conciencia, la concentración y la toma de decisiones, activación en las regiones frontales y temporales (zonas ejecutivas y de autoregulación) y en áreas corticales sensoriales con una mejora de la actividad de las zonas cerebrales del procesamiento sensorial o la autoconciencia de la experiencia sensorial.

Cambios en la conectividad funcional del cerebro, aparece una mayor conectividad neuronal reflejando un foco atencional más consistente [27].

Estos cambios físicos en el cerebro producen a su vez una serie de efectos directos en las personas que realizan prácticas de Mindfulness:

Percepción y consciencia del propio cuerpo, sensaciones físicas, percepciones, estados afectivos, pensamientos e imágenes [19], así como de eventos actuales y experiencias "[7].

Se ha sugerido que este proceso está asociado con un cambio de percepción de forma que los pensamientos y sentimientos son reconocidos como eventos que ocurren en el amplio campo de la conciencia de forma que no se identifican con uno mismo [10].

Regulación de la atención [5],

Actitud específica no evaluativa hacia las diferentes experiencias mentales que pueden surgir [3,37,33].

Regulación emocional [23].

Cambio de perspectiva del yo y del mundo [23].

Mejora de síntomas de ansiedad y depresión [42,35], así como de los patrones de sueño [9].

En definitiva, un cambio en el modo de hacer las cosas que permite mejorar nuestro nivel de salud y bienestar [45].

Por otra parte diversos estudios realizados en grandes empresas y multinacionales demuestran la utilidad del mindfulness y las repercusiones directas de sus efectos beneficiosos en el entorno laboral, liberando la mente de esa sobrecarga que dificulta la concentración y acentúa la reactividad emocional y por tanto, influyendo directamente en la productividad:

La práctica de mindfulness conduce a un mayor bienestar laboral:

La conexión entre la atención plena y el bienestar ha sido un hallazgo consistente en casi 10 años de investigación, de forma que existen estudios que demuestran que el "entrenamiento en atención plena", aumenta el bienestar, disminuye el agotamiento emocional en el trabajo e incluso aumentaron la satisfacción laboral [24].

La práctica de mindfulness permite disminución del estrés, mejora de las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la capacidad de liderazgo:

Como ya se ha mencionado, se ha observado que la atención plena aumenta el grosor y la activación de la corteza cerebral en regiones asociadas con la consciencia y la regulación emocional [18,12].

El entrenamiento de esta inteligencia emocional y de la compasión mediante Mindfulness ha demostrado reducir el estrés interpersonal y mejorar las relaciones [30].

Por otra parte la inteligencia emocional se correlaciona con una mayor capacidad de trabajo en equipo y de liderazgo [29].

Y desde el punto de vista fisiológico, los cambios físicos en la ínsula ya comentados, también se han relacionado con una mejora de las respuestas empáticas [39].

La práctica de mindfulness conduce a un pensamiento más creativo e innovador y mejora la comunicación.

En una investigación realizada por el Institute of Mindful Leadership, el 93% de los líderes informaron que el entrenamiento de mindfulness les ayudó a crear espacio para la innovación, casi el 70% afirmó que facilita el “pensamiento estratégico” y el 89% reconoció que la práctica de mindfulness mejora su capacidad de escucharse a sí mismo y a los demás [25].

El respaldo que nos ofrece todas estas investigaciones previas nos lleva a la realización de este MBI según el enfoque y metodología descritos a continuación y realizando un análisis tanto cuantitativo como cualitativo de los resultados para validar su eficacia dentro de la población objetivo.

2.2. Enfoque: el modelo de Liverpool

La cultura corporativa y forma de trabajar de los participantes en este MBI se basa en una metodología orientada a procesos por lo que abordamos los conceptos relativos a la práctica de Mindfulness utilizando el enfoque del modelo de Liverpool [33]. Este modelo está perfectamente adaptado a la forma en que estos profesionales entienden e interpretan el flujo de actividades y resultados, así como los factores influenciadores, por todo ello ha resultado de gran utilidad su utilización como base conceptual durante el Programa.

Este modelo sugiere la consecución de importantes cambios, tanto en cuanto a bienestar físico y mental como relativos a comportamiento (actuación con consciencia, con flexibilidad y con autonomía) mediante un refinamiento de nuestras habilidades atencionales y desarrollando la capacidad de mantener un foco atencional estable

Utilizamos por tanto, el término “atención” en sentido muy amplio, incluyendo por ejemplo mecanismos de control atencional, que incluyen una consciencia de los estados cognitivos y emocionales del Yo y la capacidad resultante de responder a ellos de una manera flexible. Esta flexibilidad atencional, emocional y cognitiva obtiene un sentido específico cuando se combina con una disposición mental, perspectiva o visión de no-juicio y con la capacidad de ser consciente de los diversos estados mentales sin ser atrapados por ellos, sino más bien ser capaces de mantener una presencia abierta y sostenida. Estos aspectos de la atención y la consciencia son los factores fundamentales que contribuyen al desarrollo de un enfoque consciente de la vida.

Debemos considerar que lo que realmente impulsa a las personas (y al colectivo empresarial al que se dirige este MBI en particular) a interesarse por la práctica de la atención plena son más bien los factores emocionales, que consideran la única causa real de su desestabilización, ansiedad, estrés, irritabilidad, depresión... por ello es muy importante conseguir encajar claramente el papel decisivo o “core” del entrenamiento del proceso atencional para reforzar los “Factores Motivacionales” de los participantes y por tanto, su involucración en la práctica del Mindfulness o “Mind training” durante el MBI (ver Figura 1: The Liverpool Mindfulness Model).

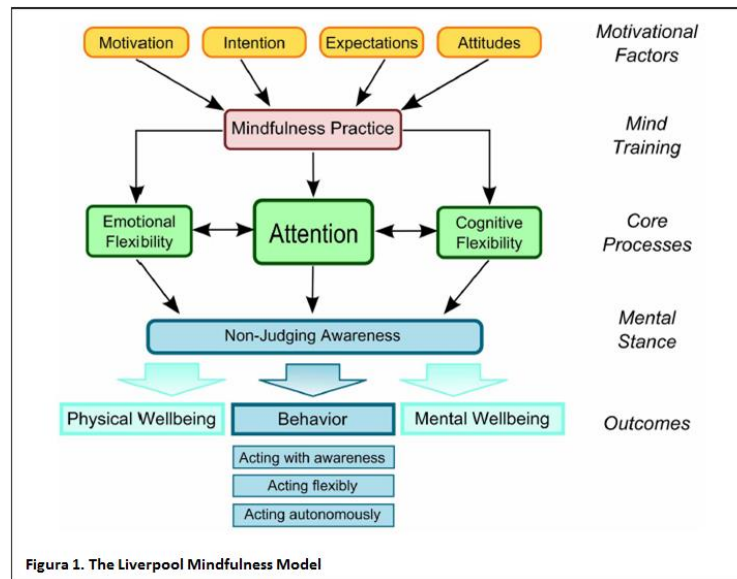


Figura 1 The Liverpool Mindfulness Model

Del mismo modo, es importante considerar los resultados de la intervención no sólo en términos de bienestar físico y mental, sino en términos de resultados de comportamiento [37,46], definidos por este modelo de Liverpool como formas de actuación consciente, flexible y autónoma. Estos tres calificativos (y probablemente muchos más) podrían aplicarse a los diversos campos específicos de actividad en los que podremos encontrar estos “Outcomes” del proceso. (Ver apartado “RESULTADOS”).

2.3. Orientación, sentido y método: el facilitador que acompaña

Una vez descrito el respaldo científico y documental, así como el enfoque teórico utilizado en el Programa MBI, quiero hacer hincapié en la orientación y sentido que se imprime en el curso, en la forma en que se intenta establecer la relación con y entre los participantes, la dinámica de acompañamiento, el sentimiento y el objetivo más personal que se establece...

Por supuesto todo ello depende en gran medida de la línea que imprime el facilitador, de su forma de hacer, entender y acompañar, de su experiencia y práctica personal, de su atención, intención y presencia, que inevitablemente se trasluce a lo largo del tiempo que se comparte en el MBI. En este caso, aunque se trata de un MBI aplicado en empresa, no se ha diseñado un Curso más de empresa, orientado, de nuevo, a aspectos relacionados con el trabajo diario, sino ORIENTADO única y exclusivamente a la persona que se acerca al Mindfulness y a su práctica como vía de conocimiento, experiencia en primera persona y desarrollo personal. No hay temas o hitos preestablecidos de aquellos que tradicionalmente se relacionan con el mundo laboral, como podrían ser liderazgo, gestión del tiempo, gestión del cambio... en todas las empresas estamos ya saturados de ese tipo de discurso y podríamos correr el riesgo de limitar el Mindfulness a una herramienta más a aplicar para esos mismos objetivos predeterminados.

Por tanto nos acercamos al Mindfulness sin objetivos preestablecidos y a lo largo del programa es el propio participante el que va descubriendo y compartiendo las áreas de aplicación de mindfulness en su propia vida, todo ello sucede a medida que comienza a comprender qué es y sobre todo a medida que descubre y experimenta al comenzar a practicar.

Otro aspecto muy importante es la creación de ese espacio dentro de la empresa, de esa isla que permite crear apertura, disfrutar del silencio y de estar con uno mismo. Un espacio de compartir, de confianza y confidencialidad. Este curso tiene un SENTIDO distinto a todos los demás que hay en una empresa y debe notarse desde que se entra en la sala, con una atmósfera especial de acogimiento, acompañamiento y escucha, que debe ser creada y fomentada por el facilitador momento tras momento, invitando a todos los participantes a compartirlo.

Por último comentar el MÉTODO, basado en el contacto personal, cercano, con un trato de igual a igual entre compañeros, dejando fuera el rol, puesto o tipo de trabajo desempeñado en la empresa, todo esto una vez más soportado por esa orientación a la persona y ese espacio especial creado.

Una parte fundamental del método utilizado en el programa es EL SENTIDO DEL HUMOR: ¿por qué no pasarlo bien en este curso ya que es distinto?, esto ayuda a la creación de la atmósfera perseguida, articula esa presencia y cercanía, marcando de nuevo la diferencia en una empresa llena de seriedad, caras largas, tensas y preocupadas... y ayuda de forma definitiva a la desmitificación del Mindfulness.

Con todo ello se ha creado un Programa de Mindfulness en la empresa en el que todos disfrutamos, compartimos, descubrimos, mejoramos como personas y, por qué no, solucionamos algunos de nuestros problemas.... otros muchos no, pero nos vamos con unas cuantas herramientas para continuar trabajando. Creamos en cierto modo Comunidad y cuando nos encontramos por los pasillos o en el comedor nos miramos de otra forma y siempre encontramos una sonrisa mutua... ponemos nuestro granito de humanidad en estos entornos duros y fríos y nos llevamos puesta una caricia en el corazón.

2.4. Descripción general del MBI

A continuación se ofrece una descripción general del MBI (colectivo al que se dirige, objetivos generales, estructura, materiales y medios didácticos...):

1. **Ámbito de aplicación:** Laboral / profesional.
2. **Colectivo al que se dirige:** Profesionales de una empresa Multinacional de Tecnología de la Información de más de 3000 empleados en España. La participación en el MBI se realiza mediante inscripción voluntaria a iniciativa del propio empleado y dentro del ámbito de la oferta general de formación corporativa bonificada a través de la Fundación Estatal para el Empleo disponible en la empresa. Normalmente (salvo muy escasas excepciones) los participantes no poseen conocimientos ni experiencia previa en mindfulness, meditación y/o yoga.
3. **Descripción básica:** Se trata de una formación básica en Mindfulness, tanto conceptual como práctica, pero fundamentalmente experiencial. Está basada en un programa MBSR, pero pensada y dirigida específicamente para profesionales de este tipo de empresas, teniendo en cuenta la problemática particular de este tipo de personas: alto estrés laboral, muy escasa disponibilidad, con riesgo de baja motivación y elevado burnout. El MBI Consta de 5 cursos o programas de formación de Mindfulness de 10-12 participantes cada uno y un total de 56 personas.
4. **Objetivos:** Los objetivos generales del MBI son:
 - Acompañar a los alumnos en el camino de descubrimiento del mindfulness y en el encuentro personal de su forma de entenderlo, vivirlo y aplicarlo.
 - Ayudarles a conocer, comprender, asimilar y practicar las técnicas de Mindfulness
 - Mejorar en los participantes la capacidad de percepción, de atención y consciencia de uno mismo y del momento presente, disminuyendo la reactividad emocional y la tendencia al juicio continuo.
 - Conseguir la implantación progresiva de la práctica del mindfulness en la Empresa como medio de mejorar el clima laboral, la comunicación y las relaciones interpersonales, consiguiendo una reducción de los niveles de ansiedad y estrés, así como una mejora de la motivación reduciendo el burnout. En definitiva, ayudar a PARAR, y a ser consciente. Como medio y vía para ser más felices personal y profesionalmente.

- Proporcionar a todos los empleados de la empresa una vía de acceso fácil y por supuesto voluntaria a esta formación cubriendo una inquietud que existe ya de hecho en muchas personas.

5. Estructura:

- Cada uno de los 5 grupos o cursos está estructurado en **6 sesiones presenciales**, celebradas en viernes consecutivos. Las primeras 5 sesiones tienen una duración **de 3 horas** (9:30h a 12:30h) y la **sesión final "intensiva" es de 5 horas** (de 9:00h a 14:00h). Por tanto, el programa tiene una duración total de **20 horas presenciales por grupo**.
- Este Programa formativo se ha impartido a grupos de **10-12 personas**, con un total de 5 grupos impartidos y un total de 56 personas participantes.
- Los **medios didácticos** básicos incluyen presentaciones PowerPoint como soporte para las sesiones, prácticas de meditación, yoga suave y ejercicios de concienciación y movilización corporal en clase, así como audios para practicar en casa diariamente durante la duración del curso y múltiples medios adicionales impresos y digitales de apoyo, tanto durante las sesiones como previa y posteriormente a las mismas (denominados en lo sucesivo como materiales PRE y POST)
- Después de cada sesión se envían **resúmenes y materiales POST** vía email y también un email a mitad de semana para facilitar e implantar hábitos de "STOP" o parada consciente durante la jornada laboral.
- **Medidas PRE y POST** sobre la eficacia del programa y cumplimiento de objetivos, basadas en los cuestionarios FFMQ: Five Factor Mindfulness Scale [2,26], MAAS: Mindful Attention Awareness Scale [6,40] traducidos al español y validados y FIE (cuestionario de desarrollo propio: "Final Improvement Experienced". Adicionalmente se ha realizado medidas similares de grupos control y también medidas a los 3 meses en algunos de los grupos para comparaciones posteriores.
- Se llevan a cabo también **medidas cualitativas** mediante campos de preguntas abiertas en los cuestionarios de resultados y en los de evaluación, además de recabar feedback directo de los participantes a lo largo del programa y especialmente en la última sesión. Con estas medidas se han hecho múltiples tratamientos y comparaciones para extraer información y conclusiones (ver apartado "RESULTADOS").

3. Resultados

3.1 Participantes y grupos

Esta Intervención Basada en Mindfulness consta de 5 grupos de 10-12 personas (en adelante se denominarán como grupos: MFX=MF1 a MF5). Los participantes son profesionales actualmente trabajando en una empresa Multinacional de Tecnología de la Información. La inscripción en el MBI se realiza de forma totalmente voluntaria y a iniciativa del propio empleado.

Este curso se introduce como uno más del catálogo que la empresa ofrece a todos los empleados dentro del ámbito de la oferta de formación corporativa bonificada a través de la Fundación Estatal para el Empleo.

No se realiza ningún tipo de filtro ni interferencia en los profesionales que se inscriben pudiendo pertenecer a cualquier categoría profesional, sexo, tipo de trabajo o edad (ver detalles adicionales correspondientes a los asistentes a estos grupos en la Tabla I).

Normalmente (salvo muy escasas excepciones) los participantes no poseen conocimientos ni experiencia previa en mindfulness, meditación y/o yoga.

Tabla I. Características de Grupos Control y Grupos MBI (sólo participantes con medidas FFMQ y MAAS válidas).

| All Groups | Practitioners | | | Average age | GROUPS |
|------------|---------------|-------|-------|-------------|---------------------------------|
| | Man | Woman | Total | | Group type |
| CC1 | 4 | 7 | 11 | 43 | Control: Random |
| CC2 | 4 | 6 | 10 | 41 | Control Neuroleadership course |
| CC3 | 5 | 6 | 11 | 45 | Control: Emotions management c. |
| MF1 | 0 | 10 | 10 | 41 | MB1: Mindfulness Course |
| MF2 | 2 | 7 | 9 | 47 | MB2: Mindfulness Course |
| MF3 | 3 | 7 | 10 | 42 | MB3: Mindfulness Course |
| MF4 | 2 | 9 | 11 | 48 | MB4: Mindfulness Course |
| MF5 | 4 | 5 | 9 | 49 | MB5: Mindfulness Course |

Se definen también 3 Grupos Control (en adelante se denominarán como grupos: CCX=CC1 a CC3). Los participantes de estos grupos control quedan configurados de la siguiente forma, (ver detalles adicionales correspondientes a los asistentes a estos grupos en la Tabla I):

1. **CC1:** Selección totalmente aleatoria y realización de medidas PRE y POST con la misma cadencia temporal que grupos MF.
2. **CC2:** Asistentes por inscripción voluntaria a un curso de Neuroliderazgo con la misma cadencia temporal y duración horaria que los grupos MF. Los contenidos básicos de este cursos son:
 - Introducción a las Neurociencias y al Neuroliderazgo. Habilidades de Neuroliderazgo.
 - Autoconfianza: cómo desarrollar una mayor confianza en uno mismo de cara a mejorar mi rendimiento personal y profesional.
 - Automotivación: para aumentar y mantener la motivación y actitud positiva.
 - Autogestión emocional: cómo reconocer, gestionar y enfocar las emociones para un alto desempeño.
 - Adaptación al cambio: para desarrollar la flexibilidad y resiliencia de cara a un mejor rendimiento ante los cambios vitales y laborales y la evolución del mundo actual.
 - Atención y concentración: cómo mejorar mi capacidad de enfoque en el objetivo y obtener un alto desempeño.
3. **CC3:** Asistentes por inscripción voluntaria a un curso de Gestión de las emociones con la misma cadencia temporal y duración horaria que los grupos MF. Los contenidos básicos de este curso son:
 - Introducción al conocimiento de las emociones.
 - El ser humano emocional: cerebro, cuerpo y emociones.
 - Relación entre emociones y necesidades.
 - Clasificación y tipología de las emociones
 - Auto conciencia emocional: cómo identificar nuestras emociones. Puesta en práctica.
 - Auto gestión emocional: cómo gestionar nuestras emociones en nuestro propio beneficio. Puesta en práctica.
 - Entrenar con las emociones para conseguir un Alto Rendimiento personal y profesional. Puesta en práctica.

3.2 Medidas y análisis

Se realizan medidas de diversos tipos, únicas o PREvias y POSTeriores al MBI (o acción formativa control) con comparación de resultados en cada uno de los grupos, de esta forma se valora el grado de eficacia o repercusión del Programa de Mindfulness o MBI y cumplimiento de objetivos. Estos tipos de medidas son los siguientes:

1. **Medidas Cuantitativas:** Estas medidas están basadas en cuestionarios científicamente probados y validados en español. Existen múltiples cuestionarios para medir diversos aspectos relacionados con los efectos de la práctica del Mindfulness y específicamente dirigidos a diversos tipos de poblaciones o circunstancias.

Ejemplos de ello pueden ser: Philadelphia Mindfulness Scale (PHLMS) [8], con versión española validada [43] y que mide y demuestra correlación entre consciencia y aceptación; The Kentucky Inventory of Mindfulness Scale (KIMS) [1] que conceptualiza el mindfulness tal como lo describe la Dialectical Behavioral Therapy o DBT [31]; Child and Adolescent Mindfulness Measure (CAMM) [17] es una adaptación de la KIMS para ser usada en niños mayores de nueve años. En la Figura 2 y la Tabla II se muestra un resumen de las medidas más frecuentes incluyendo los aspectos o constructos mindfulness medidos en cada caso.

En este MBI utilizamos los cuestionarios FFMQ: Five Factor Mindfulness Scale [2,26], MAAS: Mindful Attention Awareness Scale [6,40] traducidos al español y validados en dicho idioma.

Estos cuestionarios se pasan en papel al inicio del primer día del curso y después de finalizar la última sesión. Adicionalmente se han realizado medidas similares de grupos control y también medidas a los 3 meses en algunos de los grupos para comparaciones posteriores (MF1 a MF3).

Se introduce adicionalmente un cuestionario de desarrollo propio: FIE "Final Improvement Experienced", que permite estimar el grado de seguimiento de las prácticas durante el programa y tener una idea de los beneficios percibidos por los participantes, así como su intención de continuar con la práctica una vez finalizado el presente MBI. Este cuestionario se pasa en papel después de finalizar la última sesión.

2. **Medidas cualitativas:** Mediante campos de preguntas abiertas en los cuestionarios POST y en los formularios de evaluación online que se pasan después de cualquiera de los cursos que se realizan en la empresa. Adicionalmente se da una gran importancia al feedback recabado directamente de los participantes a lo largo del programa y en especial la última sesión, en que se dedica el tiempo necesario para compartir experiencias, sugerencias, aspectos a mejorar....
3. **Evaluaciones de calidad de los cursos:** Se utilizan los cuestionarios de evaluación on-line estándar de la Empresa en que los alumnos evalúan aspectos tales como la organización del curso, contenidos y estructura, conocimiento y capacidad del facilitador, medios didácticos, resultados percibidos ...

3.3 FFMQ: Five Factor Mindfulness Scale

El Cuestionario FFMQ o **Five Factor Mindfulness Scale** [2,26] es una escala de 39 ítems para medir cinco factores de la atención:

Observing (observando): Atención o percepción de estímulos internos y externos como sensaciones, emociones, pensamientos, estímulos visuales, sonidos y olores...

Describing (describiendo): capacidad de descripción o etiquetado de estos estímulos con palabras.

Acting with awareness (actuando de forma consciente): atendiendo a las acciones actuales, focalizado en ellas momento a momento, en contraposición a Comportarse de manera automática o distraída),

Non judging (sin juicio): no juzgar la experiencia interna, tomar una postura no evaluativa hacia pensamientos, emociones, cogniciones y sensaciones.

Non reactivity (no reactividad a la experiencia interna) permitir el libre flujo de pensamientos y emociones sin verse atrapado por ellos o sin rechazarlos.

Las respuestas a los ítems se dan en una escala de 1 a 5 (1 = nunca o muy raramente cierto, 5 = muy a menudo o siempre es cierto). Las cinco subescalas se han mostrado adecuadas para una buena consistencia interna.

Se obtuvieron datos de los 5 grupos MFX y los 3 grupos Control (CCX) de forma previa y posterior a la acción formativa.

En la **Figura 2** y la **Tabla II** podemos ver la **evolución PRE - POST** programa de las medidas FFMQ de todos los grupos. La **evolución de todos los grupos MBI es mayor que la de los grupos control**, existiendo diferencias especialmente significativas en los grupos MF1, 3 y 5 que son los que muestran una mayor diferencia entre la medida previa y posterior.

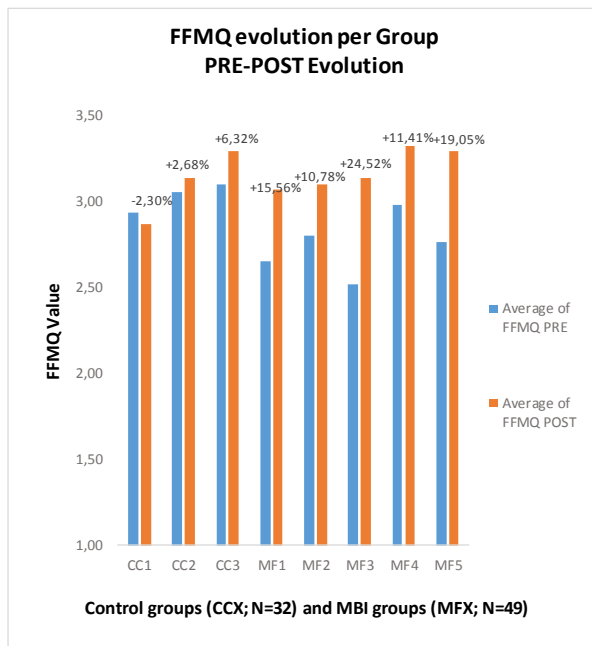


Tabla II Comparación de resultados de evolución FFMQ PRE-POST de cada uno de los grupos MBI(MFX) y Control (CCX).

| All Groups | Average of FFMQ PRE | Average of FFMQ POST | FFMQ % EVOLUTION |
|------------|---------------------|----------------------|------------------|
| CC1 | 2,94 | 2,87 | -2,30% |
| CC2 | 3,06 | 3,14 | 2,68% |
| CC3 | 3,10 | 3,30 | 6,32% |
| MF1 | 2,65 | 3,07 | 15,56% |
| MF2 | 2,80 | 3,10 | 10,78% |
| MF3 | 2,52 | 3,14 | 24,52% |
| MF4 | 2,98 | 3,32 | 11,41% |
| MF5 | 2,77 | 3,30 | 19,16% |

Figura 2 Comparación de resultados de evolución FFMQ PRE-POST de cada uno de los grupos MBI(MFX) y Control(CCX).

En la **Figura 3** y la **Tabla III** se muestran estos mismos resultados, pero acumulando los resultados de los grupos control (CCX) para poder compararlos con los resultados también acumulados de los grupos MBI (MFX), la diferencia es de un 2,30% (grupos control) a un 16,05% (Grupos MBI). En todas estas medidas contamos con una muestra de N=32 personas para grupos control y N=49 personas para grupos MBI.

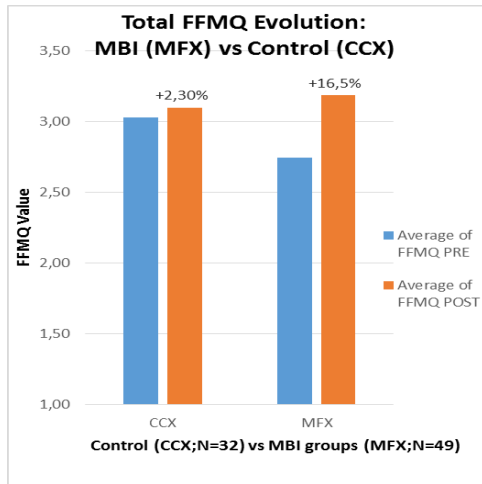


Tabla III Comparación de resultados de evolución FFMQ PRE-POST de cada uno de los grupos MBI(MFX) y Control(CCX).

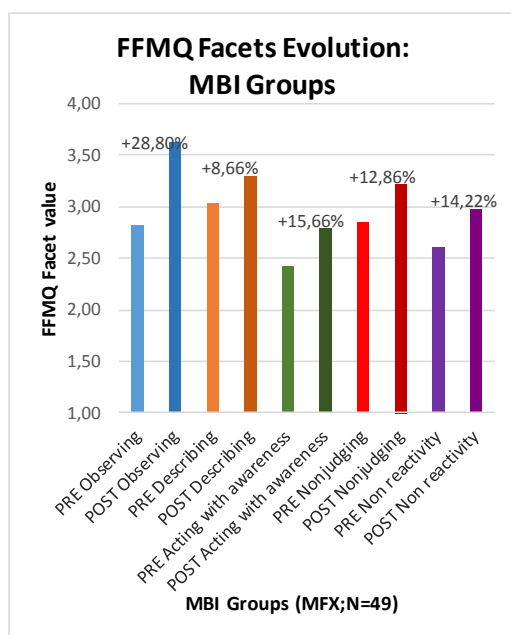
| FFMQ PRE-POST MBI vs Control (Accumulated avg) | Average of FFMQ PRE | Average of FFMQ POST | FFMQ % EVOLUTION |
|--|---------------------|----------------------|------------------|
| CCX | 3,03 | 3,10 | 2,30% |
| MFX | 2,74 | 3,19 | 16,05% |

Figura 3 Comparación de resultados de evolución FFMQ PRE-POST acumulada de grupos MBI(MFX) vs Grupos Control(CCX).

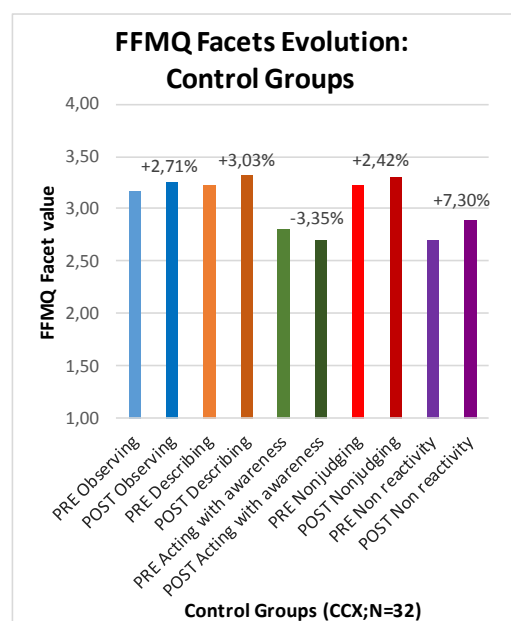
En la **Tabla IV** y la **Figura 4** correspondiente, se observa la evolución de cada una de las “Facets” o factores de atención contemplados en las medidas FFMQ. **La evolución PRE-POST es muy superior en los grupos MBI.**

Tabla IV Evolución FFMQ Facets PRE-POST acumulada de grupos MBI(MFX) y Grupos Control(CCX).

| FFMQ Facets PRE-POST Evolution | PRE Observing | POST Observing | PRE Describing | POST Describing | PRE Acting with swareness | POST Acting with swareness | PRE Non judging | POST Non judging | PRE Non reactivity | POST Non reactivity |
|--------------------------------|---------------|----------------|----------------|-----------------|---------------------------|----------------------------|-----------------|------------------|--------------------|---------------------|
| MFX | 2,82 | 3,63 | 3,03 | 3,30 | 2,41 | 2,79 | 2,86 | 3,22 | 2,60 | 2,97 |
| CCX | 3,17 | 3,25 | 3,23 | 3,32 | 2,80 | 2,70 | 3,23 | 3,30 | 2,69 | 2,89 |
| % Evolution MBI Groups | 28,80% | | 8,66% | | 15,64% | | 12,86% | | 14,22% | |
| % Evolution Control Groups | 2,71% | | 3,03% | | -3,35% | | 2,42% | | 7,30% | |



(a)



(b)

Figura 4 Evolución FFMQ Facets PRE-POST acumulada de grupos MBI (MFX) (a) y Grupos Control(CCX) (b).

En la **Figura 5** y **Tabla V** se observa la evolución de las medidas FFMQ 3 meses después de finalizar el programa. En este caso sólo se disponen de las medidas de los 3 primeros grupos del MBI. Puede verse que las medidas al cabo de 3 meses en algunos casos han disminuido ligeramente, pero la evolución observada en los participantes permanece.

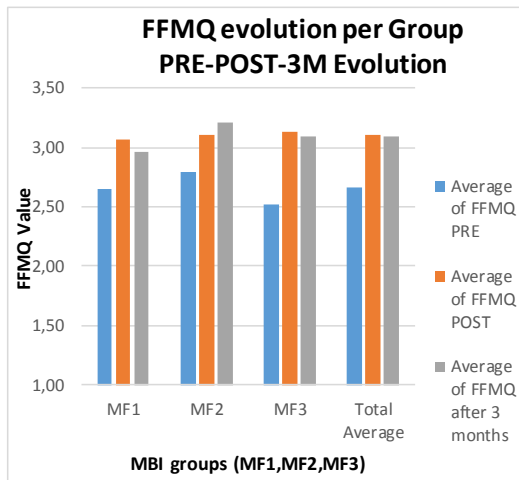


Tabla V Comparación de resultados de evolución FFMQ PRE-POST de cada uno de los grupos MBI(MFX) y Control(CCX).

| MBI Groups (FFMQ avg) | Average of FFMQ PRE | Average of FFMQ POST | Average of FFMQ after 3 months |
|-----------------------|---------------------|----------------------|--------------------------------|
| MF1 | 2,65 | 3,07 | 2,97 |
| MF2 | 2,8 | 3,1 | 3,22 |
| MF3 | 2,52 | 3,14 | 3,09 |
| Total Average | 2,66 | 3,1 | 3,09 |

Figura 5 Evolución FFMQ PRE-POST-3 meses después para los grupos MBI: MF1, MF2, MF3.

3.4 MAAS: Mindful Attention Awareness Scale

El cuestionario **MAAS: Mindful Attention Awareness Scale** [6,40], mide la frecuencia de estado de mindfulness en la vida diaria, aunque los sujetos no estén entrenados en mindfulness.

El rasgo MAAS es una escala diseñada para evaluar la característica central de la atención plena, a saber, un estado receptivo de la mente en el que la atención, informada por una conciencia sensible de lo que está ocurriendo en el presente, simplemente observa lo que está ocurriendo. Esto contrasta con el modo de procesamiento conceptual, en el que los sucesos y experiencias se filtran a través de valoraciones cognitivas, evaluaciones, recuerdos, creencias y otras formas de manipulación cognitiva.

Estudios experimentales han demostrado que el rasgo MAAS se apoya en una calidad de conciencia única que está relacionada y permite predecir, una variedad de habilidades interpersonales, de regulación de la emoción, regulación del comportamiento, y un estado de bienestar.

Se trata de un Instrumento de validez demostrada para medir la capacidad disposicional de estar atento y consciente de la experiencia diaria del momento presente en muestra clínica y no clínica en población española. Consta de 15 ítems que se evalúan en unan escala de 1 a 6 y toma 5 minutos completar.

Se obtuvieron datos MAAS de los **5 grupos MFX** y los **3 grupos Control (CCX)** de forma previa y posterior a la acción formativa.

En la **Figura 6** podemos ver la **evolución PRE-POST** de las medidas MAAS de todos los grupos. La evolución de todos los **grupos MBI** es mayor que la de los grupos control en que no se encuentran diferencias significativas.

Al igual que en el caso de las medidas FFMQ, en todas estas medidas MAAS contamos con una muestra de N=32 personas para grupos control y N=49 personas para grupos MBI.

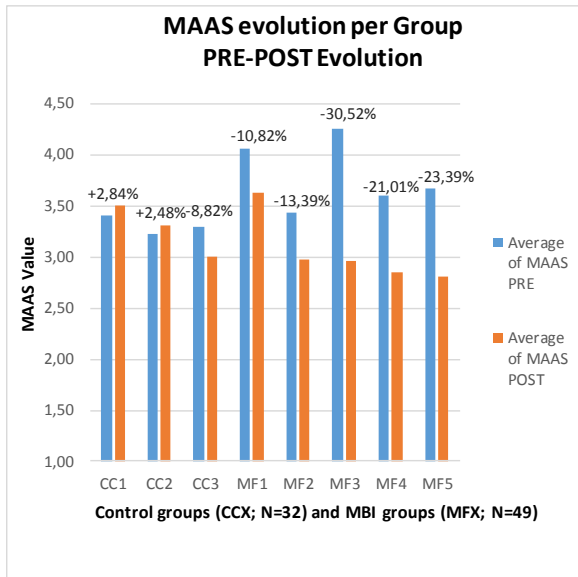


Figura 6 Comparación de resultados de evolución MAAS PRE-POST de cada uno de los grupos MBI (MFX) y Control (CCX).

Tabla VI Comparación de resultados de evolución MAAS PRE-POST de cada uno de los grupos MBI (MFX) y Control (CCX).

| All Groups | Average of MAAS PRE | Average of MAAS | MAA % EVOLUTIO |
|------------|---------------------|-----------------|----------------|
| CC1 | 3,41 | 3,51 | 2,84% |
| CC2 | 3,23 | 3,31 | 2,48% |
| CC3 | 3,30 | 3,01 | -8,82% |
| MF1 | 4,07 | 3,63 | -10,82% |
| MF2 | 3,43 | 2,97 | -13,39% |
| MF3 | 4,26 | 2,96 | -30,52% |
| MF4 | 3,61 | 2,85 | -21,01% |
| MF5 | 3,67 | 2,81 | -23,39% |

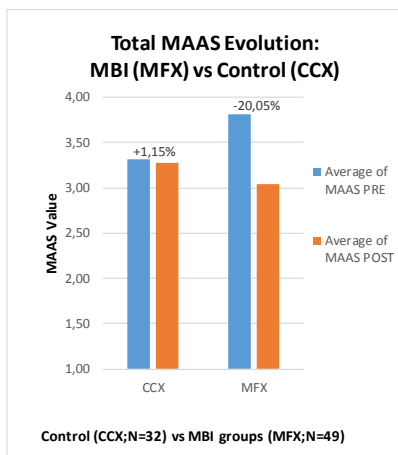


Figura 7 Comparación de resultados de evolución de rasgo MAAS PRE-POST acumulada de grupos MBI (MFX) vs Grupos Control (CCX).

Tabla VII Comparación de resultados de evolución de rasgo MAAS PRE-POST acumulada de grupos MBI (MFX) vs Grupos Control (CCX).

| FFMQ PRE-POST MBI vs Control (Accumulated avg) | Average of MAAS PRE | Average of MAAS POST | MAAS % EVOLUTIO |
|--|---------------------|----------------------|-----------------|
| CCX | 3,31 | 3,27 | 1,15% |
| MFX | 3,81 | 3,04 | -20,05% |

En la **Figura 7** y **Tabla VII** se muestran estos mismos resultados de evolución del rasgo MAAS, pero acumulando los resultados de los grupos control (CCX) para poder compararlos con los resultados también acumulados de los grupos MBI (MFX), la diferencia es de un 1,5% positiva en grupos control (retroceso de rasgo MAAS, aunque no parece significativa la cantidad) a un 20,05% de mejora en los grupos del MBI.

En la **Figura 8** y la **Tabla 8** se observa en las columnas en color gris la evolución de las medidas MAAS 3 meses después de finalizar el programa. En este caso sólo se disponen de las medidas de los 3 primeros grupos del MBI.

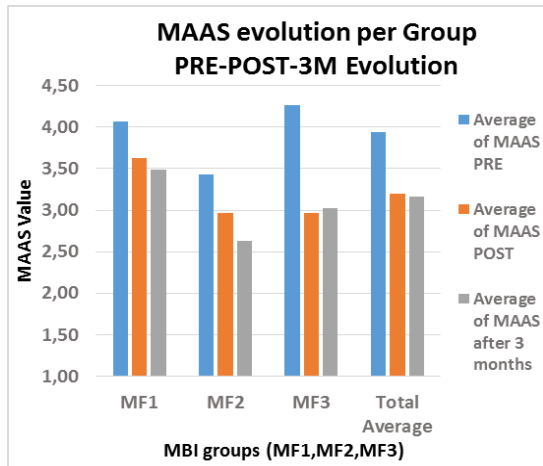


Tabla VIII Evolución FFMQ PRE-POST-3 meses después para los grupos MBI: MF1, MF2, MF3.

| MBI Groups (MAAS avg) | Average of MAAS PRE | Average of MAAS POST | Average of MAAS after 3 months |
|-----------------------|---------------------|----------------------|--------------------------------|
| MF1 | 4,07 | 3,63 | 3,48 |
| MF2 | 3,43 | 2,97 | 2,63 |
| MF3 | 4,26 | 2,96 | 3,02 |
| Total Average | 3,94 | 3,19 | 3,16 |

Figura 8 Evolución FFMQ PRE-POST-3 meses después para los grupos MBI: MF1, MF2, MF3.

De forma similar al caso de las medidas FFMQ al cabo de 3 meses, se aprecia que las medidas MAAS mantienen sus mejoras con muy ligeras variaciones y si nos fijamos en los valores acumulados de todos los participantes, la medida es casi idéntica a los 3 meses que en el POST: 3,16 y 3,19 respectivamente frente a 3,94 en el PRE (ver valores en la Tabla VIII).

3.5 FIE: Final Improvement Experienced

Se ha desarrollado un cuestionario propio para obtener información acerca del grado de seguimiento de los diversos tipos de prácticas durante el Programa MBI, así como los beneficios percibidos por los participantes y la intención de los mismos de continuar con la práctica de Mindfulness una vez finalizado el MBI.

En la **Tabla IX** pueden verse los datos acumulados, (medias aritméticas) para los 5 grupos del MBI, así como la media de cada uno de los grupos. La escala utilizada es de 1(muy poco) a 6 (mucho) y se analizan diversos aspectos en cuanto a seguimiento de los diversos tipos de prácticas, relacionado con el beneficio percibido por el participante (personal y profesional) y la intención de continuidad de la práctica.

Tabla IX Detalle valores cuestionario FIE(“Final Improvement Experienced”) para los 5 grupos MBI (MFX) en escala de 1 a 6. Cuestionario pasado a la finalización del MBI.

| Group | Formal practice following | Body Scan | AOB | Yoga | Informal practice following | personal benefit perceived | professional benefit perceived | continuity intention |
|-------------|---------------------------|-----------|------|------|-----------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------|
| MF1 | 3,40 | 3,60 | 3,70 | 3,30 | 4,40 | 5,40 | 5,30 | 5,10 |
| MF2 | 3,56 | 3,56 | 3,78 | 3,44 | 4,56 | 5,78 | 5,89 | 5,33 |
| MF3 | 2,80 | 3,20 | 3,40 | 2,90 | 3,60 | 5,60 | 5,60 | 5,30 |
| MF4 | 2,55 | 3,27 | 3,64 | 2,36 | 4,00 | 5,27 | 4,91 | 4,73 |
| MF5 | 2,78 | 3,78 | 3,89 | 2,22 | 3,78 | 5,56 | 5,33 | 5,00 |
| Average MFX | 3,00 | 3,47 | 3,67 | 2,84 | 4,06 | 5,51 | 5,39 | 5,08 |

Tabla X Detalle valores cuestionario FIE (“Final Improvement Experienced”) para los 3 grupos en que se dispone de medida después de 3 meses de la finalización del MBI (MF1, MF2, MF3). Escala 1 a 6.

| Group (after 3 months) | Formal practice following | Body Scan | AOB | Yoga | Informal practice following | personal benefit perceived | professional benefit perceived | continuity intention |
|------------------------|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------|
| MF1 | 2,50 | 3,00 | 3,13 | 2,38 | 4,63 | 5,50 | 5,63 | 5,00 |
| MF2 | 3,50 | 3,75 | 3,00 | 2,50 | 4,50 | 5,25 | 5,50 | 5,50 |
| MF3 | 3,67 | 4,00 | 3,33 | 3,00 | 3,33 | 4,33 | 4,33 | 4,00 |
| Average MFX | 3,00 | 3,40 | 3,13 | 2,53 | 4,33 | 5,20 | 5,33 | 4,93 |

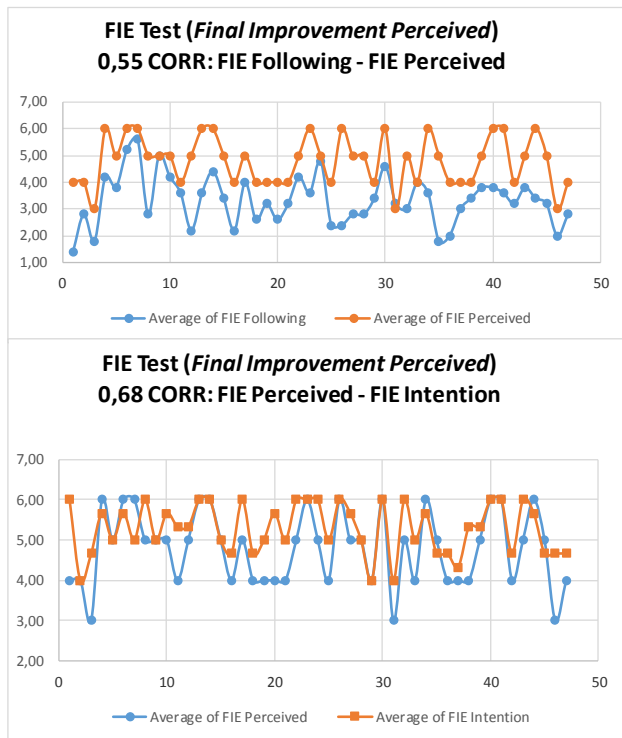


Figura 9 Resultados de correlación de valores cuestionario FIE (acumulado de grupos MBI (MFX)).

Tabla XI Resultados de correlación de valores cuestionario FIE (acumulado de grupos MBI (MFX)).

| | |
|------|--|
| 0,55 | Correlation FIE Following vs FIE Perceived |
| 0,68 | Correlation FIE Perceived vs FIE Intention |

3.6 Evaluaciones de calidad por parte de los alumnos

Una vez finalizado el curso los alumnos reciben un cuestionario de **evaluación on-line** que es el estándar para todos los cursos que se realizan en la Empresa. En la **Figura 10** se refleja la media aritmética de las evaluaciones de todos los participantes, en **escala de 1 a 4**, para las preguntas más significativas. Se trata de valores correspondientes a todos los cursos de MBI (MF1 a MF5). Con un elevado 3,90 sobre 4 en el grado de satisfacción global por parte de los participantes en el MBI.

| Question | Average MFX |
|--|-------------|
| 1.1 Organización del curso | 3,96 |
| 1.2 Número de alumnos | 3,96 |
| 2.1 Contenidos del curso | 3,86 |
| 2.2 Combinación teoría y práctica | 3,96 |
| 2.3 Contenidos ajustados a lo programado | 3,88 |
| 3.1 Duración del curso | 3,71 |
| 3.2 Horario | 3,92 |
| 4.1 Formador: forma de impartir o tutorizar el curso | 3,96 |
| 4.2 Formador: Conocimiento de los temas tratados | 3,94 |
| 4.3 Formador: resolución de problemas y dudas | 3,96 |
| 4.4 Formador: Genera un clima que favorece el aprendizaje | 3,98 |
| 5.1 Medios didácticos: Documentación y materiales entregados | 3,86 |
| 5.2 Medio didácticos actualizados | 3,92 |
| 5.3 Ejercicios y casos prácticos | 4,00 |
| 6.1 Aula, el taller o las instalaciones | 3,61 |
| 6.2 Medios técnicos | 3,63 |
| 9.1 Puede contribuir a mi incorporación al mercado de trabajo | 2,92 |
| 9.2 He adquirido nuevas habilidades/capacidades que puedo aplicar al puesto de trabajo | 3,81 |
| 9.3 Mejora mis posibilidades para cambiar de puesto de trabajo en la empresa | 3,00 |
| 9.4 He ampliado conocimientos para progresar en mi carrera profesional | 3,29 |
| 9.5 Ha favorecido mi desarrollo personal | 3,88 |
| 10. Grado de satisfacción general con el curso | 3,90 |

Figura 10 Evaluaciones de calidad anónimas de los grupos MBI (MF1 a MF5) en escala de 1 a 4, siendo 4 la mejor. Los valores corresponden a la media aritmética de todas las valoraciones disponibles al ser un cuestionario online voluntario (N=49)

3.7 Feedback cualitativo

Una vez finalizada la última sesión se anima a los participantes a compartir oralmente Feedback y comentarios sobre el Programa con el fin de mejorarlo para siguientes ediciones.

En la **Figura 11** se transcriben literalmente los comentarios abiertos escritos totalmente anónimos, que los participantes aportan voluntariamente en los cuestionarios, como puede apreciarse van en la misma línea de mis anotaciones sobre los comentarios orales.

| Comentarios cualitativos: |
|---|
| Mejora en relaciones laborales difíciles, mejora en relación con mis hijos, soy consciente en muchas más cosas que hago y en lo que siento. |
| Soy capaz de dejar pasar los pensamientos y no rumiar tanto más a menudo que antes. |
| Voy de un sitio a otro y me doy cuenta del camino y de lo que hay en él, aparto pensamientos negativos con más facilidad, paso más de todo, he desinstalado el "Pokemos go" para poder ir por la calle y darme cuenta de lo que pasa |
| Mi actitud y respuesta inmediata ante situaciones difíciles, creo que he aprendido/estoy aprendiendo a ser más feliz y aceptar situaciones tal como vienen. Gracias por abrirme los ojos! |
| Detectar sentimientos y no sentirme culpable por mostrarlos o expresarlos, decidir si quiero o no discutir en un momento determinado algo que me molesta, aprender a parar y evaluar, ponerme en el lugar del otro. |
| Ser más consciente del aquí y el ahora y transmitirlo a mis hijos en el día a día. |
| Vivo más el presente, soy más consciente de mis emociones, soy más comprensivo conmigo y soy más feliz. |
| En ambas áreas (personal y profesional) he experimentado mejora en la comunicación con las personas que me rodean, siendo más consciente de la información intercambiada, he aprendido a valorar el ser consciente plenamente y disfrutar de cosas que antes pasaba inadvertidas. |
| Reducción de ansiedad considerablemente. |
| Mayor control a nivel personal, pensar respuesta antes de reaccionar. |
| Aprender a parar antes de reaccionar. Disfrutar más. |
| Control de emociones. |
| Mejora de la comunicación. |
| Situaciones que en el pasado daban lugar a angustia, mi relación emocional con ellas ha cambiado. |

Figura 11 Transcripción literal de comentarios cualitativos anónimos escritos por los participantes de los grupos MBI (MFX)

4. Discusión

- Los resultados obtenidos a partir del Cuestionario FFMQ o **Five Factor Mindfulness Scale** [2,26] indican la clara **evolución de los participantes de todos los grupos del MBI hacia la mejora global de los factores de atención incluidos** en este cuestionario y ya descritos anteriormente (apartado 3.3 FFMQ: Five Factor Mindfulness Scale).

Esta evolución queda clara tanto en los resultados PRE-POST programa comparados a nivel de grupo (**Figura 2 y Tabla II**), como en los resultados acumulados de grupos MBI (**Figura 3 y Tabla III**), que pueden ser más clarificadores y se traducen en una **mejora del 16%** llegando en alguno de los grupos a un 24,5%.

La **comparación de estos grupos MBI con los grupos control** confirma y pone definitivamente en contexto la credibilidad de esta evolución, ya que los resultados obtenidos en grupos control no reflejan cambios significativos de los valores PRE-POST, tanto si son considerados por grupo o de forma acumulada (2,3%).

En el caso de los **grupos control**, como cabía esperar, se encuentran **ligeras variaciones** en función de la materia del curso impartido. Esto queda patente en la ligera evolución favorable que se encuentra en el grupo control CC3 que corresponde a los alumnos de un curso de gestión de las emociones con una mejora PRE-POST del 6,32%, frente a variaciones despreciables de otros grupos control con temáticas en absoluto relacionadas con los factores de estudio (ver **Tabla I** para detalle de contenido de los grupos control). En cualquier caso, esta ligera variación no es en absoluto comparable con el resultado de evolución encontrado en cualquiera de los grupos MBI (**Figura 2 y Tabla II**). Lo que indica que **los resultados de los programas de mindfulness son efectivamente significativos y coherentes en los diversos grupos MBI**, concluyendo que sí han tenido un efecto en los participantes y sí son convenientes en entornos corporativos.

- El **análisis del FFMQ por cada una de sus “facets”, facetas o factores de atención** indica igualmente una evolución PRE-POST de mejora significativa en los grupos MBI, igualmente confirmada por la casi nula evolución en los grupos control (**Figura 4**) y aportando información adicional acerca de cuáles son las “facets” o factores relacionados con la atención plena que han experimentado mayor cambio en los participantes.

En los grupos MBI, la Faceta FFMQ “*observing*” relativa a la **observación** del momento presente, es la que muestra una mayor evolución, mejorando en un **28,80% a la finalización del programa de Mindfulness**, frente a un 2,7% en los grupos control.

Continuando por orden de mayor a menor evolución PRE-POST, encontramos la faceta “*acting with awareness*” o **actuar con consciencia** que mejora en los grupos MBI en un 15,66% frente a un resultado de -3,35% en los grupos control considerando este valor como no-evolución.

La faceta “*non reactivity*” referida a disminución de **reactividad emocional** presenta una evolución de mejora de un 14,22% para grupos MBI frente a un 7,30% de los grupos control, donde de nuevo es consistente una ligera mejora debido al grupo del curso de regulación emocional, pero en ningún caso comparable con los grupos MBI. La faceta “*non judging*” **actitud de enjuiciamiento** presenta una mejora del 12,9% frente al 2,4% de los grupos control.

Finalmente, el cambio de la faceta “*describing*” o **capacidad de descripción** de lo que está sucediendo, tan sólo mejora un 8% en grupos MBI lo cual es consistente en relación a los aspectos más relacionados con la práctica del mindfulness, de forma que esta faceta de descripción está

incluso en discusión por tener menos relevancia respecto a las características de la atención mindfulness.

Todo ello sugiere una vez más la validez y consistencia de las medidas realizadas y los valores obtenidos, conduciéndonos de nuevo a hacia la hipótesis de la **importancia y utilidad de este tipo de intervenciones basadas en mindfulness en entornos corporativos como vía de incremento de atención y consciencia, mejorando el grado de reactividad emocional y actitudes de juicio.**

Es interesante resaltar que en todos los casos, el valor absoluto del nivel de partida (**medidas PRE-intervención**) de cada faceta FFMQ en los **grupos del MBI, es inferior a la medida PRE de los grupos Control**, lo que habla de la percepción de sí mismos que tienen los participantes del MBI, este dato apunta a que estas personas ya tienen inquietud y un cierto grado de consciencia de su situación, que consideran “desfavorable” y les induce a optar por la asistencia a este tipo de programa al **encontrar una necesidad** en ellos mismos. Recordemos que la asistencia e inscripción a este tipo de programas de formación es totalmente voluntaria y está a disposición de todos los empleados de la empresa.

Por otra parte, los valores obtenidos en la **medida POST** para los grupos MBI alcanza y supera la de los grupos control, por lo que la significativa evolución a lo largo de la intervención permite llegar a un nivel considerablemente mejorado en los aspectos evaluados a pesar del nivel de partida. Todo apunta una vez más a la relevancia de ofrecer MBIs en las empresas.

- El estudio realizado acerca del **mantenimiento en el tiempo de las mejoras observadas** en la evolución de las medidas PRE-POST de FFMQ (**Figura 5 y Tabla V**) y en concreto **tres meses después** de la finalización del programa, pone de manifiesto que esta **evolución favorable se mantiene en este período** con muy ligeras variaciones respecto a la medida POST. Los participantes afirmaron haber mantenido un bajo nivel de práctica formal durante esos tres meses, aunque sí se había mantenido la práctica informal y los “STOP” o paradas conscientes de 2-3 minutos aprendidas y practicadas durante el MBI, especialmente durante la jornada laboral. Se infiere que este nivel de práctica, relativamente bajo, es capaz de mantener la evolución PRE-POST, aunque sería conveniente realizar medidas subsiguientes en períodos más largos que no se han llevado a cabo en este estudio. No se han realizado medidas similares sobre los grupos control ya que las diferencias PRE-POST originales encontradas ya fueron interpretadas como no-significativas por lo que no se consideró necesario repetirlas transcurridos los 3 meses.
- Los resultados obtenidos a partir de los **cuestionarios MAAS: Mindful Attention Awareness Scale** [6,40], para medir frecuencia de estados de mindfulness en la vida (**Figura 6 y Tabla 6**), muestran de forma similar al caso de FFMQ, una **evolución PRE-POST MBI favorable** de este rasgo para todos los grupos MBI (con una media del 20% y alguno de los grupos alcanzando el 30%), frente a una evolución PRE_POST no significativa de los grupos control del 1,15% (**Figura 7 y Tabla VII**).

También de forma **consistente con los valores FFMQ**, se encuentra una evolución favorable PRE-POST de rasgo mindfulness algo mayor (8,82%) en el grupo control CC3 que corresponde a los alumnos del curso de gestión de las emociones, por lo que una vez más parece tener sentido esa ligera diferencia entre los grupos control, aunque siempre con una evolución PRE-POST mucho menos significativa que los grupos del MBI.

De nuevo de forma consistente con el estudio de FFMQ, el estudio realizado acerca del **mantenimiento en el tiempo de las mejoras observadas** en la evolución de las medidas PRE-POST de MAAS (**Figura 8 y Tabla VIII**), y en concreto tres meses después de la finalización del programa, pone de manifiesto que esta evolución favorable **se mantiene en este período** con muy ligeras variaciones.

- Los resultados obtenidos a partir de los **cuestionarios FIE: Final Improvement Experienced**, nos permiten establecer **la preferencia de las prácticas informales** respecto a las formales por parte de los participantes, de forma que se siguen con más regularidad (un 26%).

Respecto a las prácticas formales, las de atención plena a la respiración son las más frecuentes, seguidas de la exploración corporal y por último, mucho menos utilizadas, las prácticas de yoga o concienciación corporal.

Llama la atención comprobar que los grupos que han **obtenido mayor mejora** en puntuación MAAS y FFMQ, **no son los que dicen haber practicado más** durante el MBI.

Es importante también señalar que el **beneficio percibido** por los participantes del MBI **es muy alto** (en torno al 5,5 sobre 6) y es casi igual en cuanto a la vida profesional que a la personal. Todos ellos manifiestan una **alta intención de continuidad** en la práctica (5,08 sobre 6), que parece cumplirse, aunque con ligeros descensos en los datos obtenidos después de 3 meses (**Tabla X**).

Finalmente, en la **Figura 9** y en la **tabla XI** podemos ver los índices de **correlación** entre el seguimiento de las prácticas propuestas durante el MBI por parte de los participantes, y el beneficio que perciben (correlación 0,55) o la intención de continuar con la práctica (correlación 0,68). Como sería de esperar, aquellos que siguen con más regularidad las prácticas, perciben mayor beneficio y además tienen una mayor intención de continuar con la práctica de Mindfulness (y lo cumplen según vimos en la Tabla X).

- Los **cuestionarios de evaluación on-line** realizados una vez finalizados los diversos programas del MBI, han sido muy satisfactorias en todos los aspectos (**Figura 10**), de hecho, es el **curso mejor valorado de todo el catálogo de formación corporativa** disponible en la empresa en el momento del estudio, estos resultados denotan una vez más el **extraordinario interés generado en los entornos corporativos** por acciones formativas de este tipo y la alta satisfacción de los empleados al disponer de ellas.

Aparte de los temas de calidad y satisfacción de los alumnos, parece importante destacar los elevados resultados obtenidos en las preguntas 9.2 a 9.5, donde queda claramente de manifiesto de nuevo, que **consideran de gran importancia las habilidades / capacidades adquiridas durante el Programa**, no sólo para su **vida personal** (con un **3,88 sobre 4**), sino también para su **vida profesional** (con un **3,81 sobre 4**), e incluso para su progreso tanto en su carrera profesional, como específicamente dentro de la empresa (**3,29 sobre 4**).

- En cuanto a la información recibida a través del **Feedback cualitativo y comentarios abiertos** sobre el Programa con el fin de mejorarlo para siguientes ediciones y evaluar la conveniencia y relevancia de este programa de formación en la empresa, los resultados (**figura 11**) confirman la satisfacción de los participantes y los **efectos positivos** que han experimentado con la realización del MBI, tanto en su **vida profesional como personal**, especialmente relativos a **parar, ser conscientes, mejorar sus relaciones profesionales y personales/familiares, disminución de**

ansiedad y rumiación, mayor control emocional, aprender a ver el lado positivo de las cosas y disfrutar más del momento.

Podemos resaltar la **gran convicción** que tienen la gran mayoría de las personas que han participado en este MBI, acerca de los importantes beneficios que ya les ha producido y la **certeza** de que **la continuidad de la práctica es realmente necesaria para ellos** en muchos aspectos de su vida, tanto personal como profesional.

La mayor inquietud que todos manifiestan es la **disponibilidad de tiempo**. Todos aducen problemas para **encontrar el momento**, para implantar un hábito realmente regular en cuanto a la práctica formal, aunque no dudan de su conveniencia. Sin embargo, sí expresan su total convicción en cuanto a continuar con la práctica informal, que ya la consideran totalmente instalada en su vida en muchas actividades que ya hemos propuesto y practicado durante los cursos y otras que ellos mismos han ido considerando las más adecuadas en su propia vida.

5. Conclusiones

Una vez finalizados los 5 cursos que constituyen esta Intervención basada en Mindfulness se ha recopilado y analizado toda la información disponible (tanto **cuantitativa** como **cualitativa**) según se describe en la sección **“Medidas y análisis”** y se ha recogido también todo el **feedback** informal posterior por parte de las personas que han participado. Con todo ello se resume a continuación las conclusiones de este MBI:

5.1 Conclusiones a partir de los resultados y análisis de medidas cuantitativas

- La **evolución positiva de las medidas FFMQ** PRE y POST a la realización del MBI es significativa y siempre superior en todos los grupos del MBI que los grupos control: la diferencia es de un 2,3% (grupos control) frente a un **16,05% de mejora en los grupos MBI** (ver apartado “FFMQ o Five Factor Mindfulness Scale”). Se observa además que la mejora se mantiene en los grupos MBI 3 meses después de finalizar el MBI (no se han realizado mediciones a más largo plazo).
- Lo mismo sucede con la **evolución de los valores de medidas MAAS**, en este caso encontramos una evolución que **mejora del rasgo Mindfulness en un 20,05% para los grupos del MBI** mientras que en los **grupos control no se encuentra evolución** significativa (ver apartado “MAAS: Mindful Attention Awareness Scale”). Igual que en el caso anterior, la mejora se mantiene en los grupos MBI 3 meses después de finalizar la intervención.
- En cuanto al seguimiento de las prácticas recomendadas durante los cursos del MBI, se observa que las **prácticas informales se siguen con mucha más regularidad que las formales (un 26% más)** y la regularidad de la práctica en ambos casos no baja en los valores tomados 3 meses después (ver apartado “FIE: Final Improvement Experienced”). Llama la atención comprobar que los grupos que han obtenido mayor mejora en puntuación MAAS y FFMQ, no son los que dicen haber practicado más durante el MBI.
- El beneficio percibido por los participantes del MBI es muy alto (en torno al 5,5 sobre 6) y es prácticamente igual en la vida **profesional y la personal** (ver apartado “FIE: Final Improvement Experienced”), lo que parece apoyar la **gran utilidad y conveniencia de este tipo de intervenciones en entornos empresariales y laborales**, aportando mejoras significativas (según

los propios participantes afirman) en cuanto a comunicación y relaciones interpersonales, regulación emocional, clima y bienestar laboral y personal en general.

- Todos los participantes manifiestan **una alta intención de continuidad en la práctica (5,08 sobre 6)**, que parece cumplirse, aunque con ligeros descensos en los datos obtenidos después de 3 meses.
- Las **evaluaciones finales** por parte de los alumnos han sido muy satisfactorias en todos los aspectos, siendo el curso mejor valorado de todos los que figuran en el catálogo de formación corporativa con un **3,90 sobre 4 o superior** en todos los aspectos calificados, lo que demuestra el **gran interés despertado por este tipo de intervención**.
- Es importante destacar que los participantes en el MBI **consideran de gran importancia las habilidades / capacidades adquiridas durante el Programa**, no sólo para su **vida personal (con un 3,88 sobre 4)**, sino también para su vida **profesional (con un 3,81)** e incluso para su **progreso tanto en su carrera profesional como específicamente dentro de la empresa (3,29)**.

5.2 conclusiones a partir de feedback cualitativo formal e informal

- Existe un **gran interés por parte de las personas de este tipo de entornos laborales** en conocer el Mindfulness ya que, dentro de su total desconocimiento real sobre el tema tienen la percepción de que se trata de algo que puede ayudarles.
- Los participantes en el MBI perciben un **gran beneficio personal y profesional** que rápidamente comparten con sus compañeros, animándoles a asistir, lo que aumenta aún más **el interés general en la empresa** por este tipo de acciones formativas, de forma que todas las ediciones disponibles están completas y con grandes listas de espera.
- Todos los participantes afirman mediante el feedback informal y cualitativo haber experimentado **profundos cambios en su forma de hacerse consciente de la vida**, y haber encontrado en el mindfulness una herramienta para poder abordar de otra forma algunos de los problemas que se encuentran.
- Los problemas fundamentales que los participantes esperan poder gestionar más fácilmente a través de la práctica del Mindfulness son: **estrés, ansiedad, rumiación mental, falta de consciencia, dificultad en la regulación de sus emociones y mejora de la comunicación y las relaciones interpersonales**.
- Las prácticas que los participantes siguen con mayor regularidad son las **prácticas informales y los "S.T.O.P" o paradas conscientes** durante el trabajo. También utilizan a menudo unas pocas respiraciones conscientes ante momentos difíciles.
- Les es muy difícil encontrar un momento para convertir en hábito la práctica formal, aunque todos ellos están interesados en hacerlo. De hecho, la gran mayoría están interesados en organizar **grupos de práctica semanal en la empresa**, que de hecho ya han comenzado a funcionar.
- Se ha conseguido en todos los grupos una **atmósfera** de confidencialidad, de ganas de compartir y ayudarse que resulta absolutamente extraordinaria. Según los propios participantes hemos conseguido ese **curso diferente** que estábamos buscando, de forma que *"no es un curso, es una vivencia compartida de búsqueda, que tenemos la suerte de compartir en el lugar de trabajo durante 6 semanas"*.

- **En la empresa ya se oye hablar de Mindfulness** y cada vez más gente conoce la existencia de estos cursos y preguntan acerca de ellos... el boca a boca hace que cada vez estén más demandados. El Plan es continuar impartiendo y trabajar para introducir un programa similar pero especialmente orientado para directores y ejecutivos.

Agradecimientos: Agradezco a mi Empresa la posibilidad de realizar este estudio, así como a mis compañeros participantes en el MBI su extraordinaria predisposición, actitud y apertura.

Referencias Bibliográficas

1. Baer R.A., Smith G.T., Allen K.B. Assessment of mindfulness by self-report: the Kentucky inventory of mindfulness skills. *Assessment*. 2004 Sep;11(3):191-206.
2. Baer RA, Smith GT, Hopkins J, Krietemeyer J, Toney L. Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness. *Assessment*. 2006 Mar; 13(1):27-45.
3. Bishop, S.R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L.E., Anderson, N.D., Carmody, J., Segal, Z.V., Abbey, S., Speca, M., Velting, D., Devins, G. Mindfulness: a proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science & Practice*. 2004; 11, 230–241.
4. Bowen S., Witkiewitz K., Dillworth T.M., Chawla N., Simpson T.L., Ostafin B.D., Larimer M.E., Blume A.W., Parks G.A., Marlatt G.A. Mindfulness meditation and substance use in an incarcerated population. *Psychol Addict Behav*. 2006 Sep;20(3):343-7.
5. Brefczynski-Lewis J.A., Lutz A., Schaefer H.S., Levinson D.B., Davidson R.J. Neural correlates of attentional expertise in longterm meditation practitioners. *Proc Natl Acad Sci U S A*. 2007 Jul 3;104(27):11483-8.
6. Brown, K.W. & Ryan, R.M., The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *J Pers Soc Psychol*. 2003 Apr;84(4):822-48.
7. Brown, K.W., Ryan, R.M., Creswell J.D. Mindfulness: Theoretical Foundations and Evidence for its Salutary Effects. *Psychological Inquiry*. 2007, Vol. 18, No. 4, 211–237
8. Cardaciotto L., Herbert J.D., Forman E.M., Moitra E., Farrow V. The assessment of present-moment awareness and acceptance: the Philadelphia Mindfulness Scale. *Assessment*. 2008 Jun;15(2):204-23.
9. Carlson L.E., Garland S.N. Impact of mindfulness-based stress reduction (MBSR) on sleep, mood, stress and fatigue symptoms in cancer outpatients. *Int J Behav Med*. 2005;12(4):278-85.
10. Carmody, J., Baer, R.A., Lykins, E.L.B., Olendzki, N. An empirical study of the mechanisms of mindfulness in a mindfulness-based stress reduction program. *Journal of Clinical Psychology*. 2009; 65, 613–626.
11. Carmody J., Baer R.A. Relationships between mindfulness practice and levels of mindfulness, medical and psychological symptoms and well-being in a mindfulness-based stress reduction program. *J Behav Med*. 2008 Feb; 31(1):23-33.
12. Chiesa A., Serretti A., Jakobsen J.C. Mindfulness: top-down or bottom-up emotion regulation strategy?. *Clin Psychol Rev*. 2013 Feb;33(1):82-96.
13. Craig, A.D. How do you feel — now? The anterior insula and human awareness. *Nature Reviews Neuroscience*. 2009; 10, 59–70.
14. Davidson, R. J. y Kabat-Zinn, J., et al. Alterations in brain and immune function produced by mindfulness meditation. *Psychosomatic Medicine* 2003; 65(4),564–570.
15. Farb N.A, Segal Z.V., Mayberg H., Bean J. Attending to the present: mindfulness meditation reveals distinct neural modes of self-reference. *Soc Cogn Affect Neurosci*. 2007 Dec; 2(4): 313–322.
16. Farb N.A, Anderson A.K., Mayberg H. Minding One's Emotions: Mindfulness Training Alters the Neural Expression of Sadness. *Emotion*. 2010 Feb; 10(1): 25–33.
17. Greco L.A., Baer R.A., Smith G.T. Assessing mindfulness in children and adolescents: development and validation of the Child and Adolescent Mindfulness Measure (CAMM). *Psychol Assess*. 2011 Sep;23(3):606-
18. Grecucci A., Pappaianni E., Siugzdaite R., Theuninck A., Job R. Mindful Emotion Regulation: Exploring the Neurocognitive Mechanisms behind Mindfulness. *Biomed Res Int*. 2015;2015:670724.

19. Grossman, P., Niemann, L., Schmidt, S., Walach, H. Mindfulness-based stress reduction and health benefits. *Journal of Psychosomatic Research*. 2004; 57, 35–43.
20. Grossman P., Tiefenthaler-Gilmer U., Raysz A., Kesper U. Mindfulness training as an intervention for fibromyalgia: evidence of postintervention and 3-year follow-up benefits in well-being. *Psychother Psychosom*. 2007;76(4):226-33.
21. Hölzel, B.K., Ott, U., Hempel, H., Hackl, A., Wolf, K., Stark, R., Vaitl, D. Differential engagement of anterior cingulate and adjacent medial frontal cortex in adept meditators and non-meditators. *Neuroscience Letters*. 2007; 421, 16–21.
22. Hölzel, B.K., Carmody, J., Evans, K.C., Hoge, E.A., Dusek, J.A., Morgan, L., Pitman, R.K., Lazar, S.W. Stress reduction correlates with structural changes in the amygdala. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 2009; 5 (1), 11–17.
23. Hölzel BK., Lazar SW., Gard T., Schuman-Olivier Z., Vago DR., Ott U., *Perspect Psychol Sci*. How Does Mindfulness Meditation Work? Proposing Mechanisms of Action From a Conceptual and Neural Perspective. 2011 Nov; 6(6):537-59.
24. Hülsheger U.R., Alberts H.J., Feinholdt A., Lang J.W. Benefits of mindfulness at work: the role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *J Appl Psychol*. 2013 Mar; 98(2):310-25.
25. Institute for Mindful Leadership Survey, 2016.
26. Jaume Aguado, Juan V. Luciano, Ausias Cebolla, Antoni Serrano-Blanco, Joaquim Soler and Javier García-Campayo. Bifactor analysis and construct validity of the five facet mindfulness questionnaire (FFMQ) in non-clinical Spanish samples. *Front Psychol*. 2015; 6: 404.
27. Jha A.P., Krompinger J., Baime M.J. Mindfulness training modifies subsystems of attention. *Cogn Affect Behav Neurosci*. 2007 Jun;7(2):109-19.
28. Kabat-Zinn, J. *Full Catastrophe Living*. Delta Publishing, New York. 1990.
29. Kerr R., Garbin J. Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*. 2006 June; 27(4):265-279.
30. Kok B.E., Coffey K.A., Cohn M.A., Catalino L.I., Vacharkulksemsuk T., Algoe S.B., Brantley M., Fredrickson B.L. How positive emotions build physical health: perceived positive social connections account for the upward spiral between positive emotions and vagal tone. *Psychol Sci*. 2013 Jul 1;24(7):1123-32.
31. Lynch T.R., Trost W.T., Salsman N., Linehan M.M. Dialectical behavior therapy for borderline personality disorder. *Annu Rev Clin Psychol*. 2007;3:181-205.
32. Lutz A., Heleen A. Slagter, John D. Dunne, Richard J. Davidson¹. Attention regulation and monitoring in meditation. *Trends Cogn Sci*. 2008 Apr; 12(4): 163–169.
33. Malinowski P. Neural mechanisms of attentional control in mindfulness meditation, The Mindfulness Liverpool Model. *Front Neurosci*. 2013; 7: 8.
34. Milad M.R., Wright C.I., Orr S.P., Pitman R.K., Quirk G.J., Rauch S.L. Recall of fear extinction in humans activates the ventromedial prefrontal cortex and hippocampus in concert. *Biol Psychiatry*. 2007 Sep 1;62(5):446-54.
35. Roemer L., Orsillo S.M., Salters-Pedneault K. Efficacy of an acceptance-based behavior therapy for generalized anxiety disorder: evaluation in a randomized controlled trial. *J Consult Clin Psychol*. 2008 Dec;76(6):1083-9.
36. Squire LR. Declarative and nondeclarative memory: multiple brain systems supporting learning and memory. *J Cogn Neurosci*. 1992 Summer;4(3):232-43.
37. Shapiro, S.L., Carlson, L.E., Astin, J.A., Freedman, B., 2006. Mechanisms of mindfulness. *Journal of Clinical Psychology* 62, 373–386.
38. Skelton S.A., Roemer L., Orsillo S.M. A Randomized Clinical Trial Comparing an Acceptance Based Behavior Therapy to Applied Relaxation for Generalized Anxiety Disorder. *J Consult Clin Psychol*. 2013 Oct; 81(5): 761–773.
39. Singer T., Seymour B., O'Doherty J., Kaube H., Dolan R.J., Frith C.D. Empathy for pain involves the affective but not sensory components of pain. *Science*. 2004 Feb 20;303(5661):1157-62.
40. Soler J., Tejedor R., Feliu-Soler A., Pascual J.C., Cebolla A., Soriano J., Alvarez E., Perez V. Psychometric proprieties of Spanish version of Mindful Attention Awareness Scale (MAAS). *Actas Esp Psiquiatr*. 2012 Jan-Feb;40(1):19-26.

41. Tapper K., Shaw C., Ilesley J., Hill A.J., Bond F.W., Moore L. Exploratory randomised controlled trial of a mindfulness-based weight loss intervention for women. *Appetite*. 2009 Apr;52(2):396-404.
42. Teasdale J.D., Segal Z.V., Williams J.M., Ridgeway V.A., Soulsby J.M., Lau M.A. Prevention of relapse/recurrence in major depression by mindfulness-based cognitive therapy. *J Consult Clin Psychol*. 2000 Aug;68(4):615-23.
43. Tejedor R. & Soler J. Psychometric properties of the Spanish version of the Philadelphia Mindfulness Scale. *Rev Psiquiatr Salud Ment*. 2014 Oct-Dec;7(4):157-65.
44. Vestergaard-Poulsen P, van Beek M, Skewes J, Bjarkam CR, Stubberup M, Bertelsen J, Roepstorff A. Long-term meditation is associated with increased gray matter density in the brain stem. *Neuroreport*. 2009 Jan 28;20(2):170-4.
45. Wallace B.A., Shapiro S.L. Mental balance and well-being: building bridges between Buddhism and Western psychology. *Am Psychol*. 2006 Oct;61(7):690-701.
46. Wallace B.A., Shapiro S.L. Mental balance and well-being: building bridges between Buddhism and Western psychology. *Am Psychol*. 2006 Oct;61(7):690-701.



© 2019 por los autores; Esta obra está sujeta a la licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.