



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

EL APRENDIZAJE DE YOGA COMO HERRAMIENTA PARA EL CONTROL DEL MALESTAR LABORAL

Autor: Marta de Cossio

Director: Sandra Cuadrado Nícoli

MADRID | Junio 2021

RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo de fin de grado es analizar los beneficios que tiene la práctica de yoga para el desarrollo de una cultura organizacional dirigida a la salud de los empleados, el bienestar laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa, reduciendo así el burnout o estrés laboral. Para ello, se plantea un modelo de implementación de la práctica de yoga en empresas españolas como ventaja competitiva. Además, se propone una iniciativa llamada ‘Yoga desde el principio’ con el fin de apoyar el modelo planteado. Se ha llevado a cabo una amplia revisión de la literatura y una entrevista con el fin de basar el modelo a implementar en casos reales y verídicos, que fundamentan los beneficios que tiene el yoga en las empresas y las situaciones en las que sería más fácil introducirlo. Una vez realizado el estudio, se pueden extraer conclusiones como el beneficio que la práctica de yoga tiene sobre el control del estrés laboral o burnout.

Palabras clave: yoga, bienestar laboral, cultura organizacional, compromiso organizacional, burnout o estrés laboral, liderazgo.

ABSTRACT

The main objective of this end-of-degree project is to analyze the benefits that practicing yoga has for the development of an organizational culture focused on the employees' health, the workplace well-being and the organizational commitment of the employees of a company, lowering the burnout or work-related stress. For this matter, the present project proposes a model of implementation of yoga practice in Spanish companies as a competitive advantage. In addition, the project talks about an initiative called ‘Yoga from the beginning’ which purpose is to support the model proposed. An extensive literature review and an interview have been carried out with the purpose of basing the model on real and truthful cases that can support the benefits of practicing yoga in the companies and the situations in which implementing it would be easier. Once the study has been completed, some benefits such as the control that practicing yoga has over the burnout or work-related stress can be concluded.

Key words: yoga, workplace well-being, organizational culture, organizational commitment, burnout or work-related stress, leadership.

ÍNDICE

1.	Introducción.....	4
1.1.	Motivación para realizar esta investigación	
1.2.	Objetivos	
1.3.	Metodología	
1.4.	Estructura del trabajo	
2.	Marco teorico.....	9
2.1.	Perspectiva de la empresa como comunidad de personas	
2.2.	Balance y bienestar laboral	
2.3.	Bienestar laboral y compromiso organizacional	
2.3.1.	Concepto de burnout	
2.3.1.1.	Principales desencadenantes del burnout	
2.4.	Liderazgo y la práctica del yoga	
2.4.1.	Características de los líderes transformacionales	
2.4.2.	Liderazgo transformacional y el implemento del yoga como técnica de afrontamiento colectivo	
2.4.3.	Uso del yoga en organizaciones y ejemplos de empresas	
2.4.3.1.	Yoga y mindfulness corporativo	
2.4.3.2.	Mindfulness y liderazgo	
2.4.3.3.	Entender los beneficios desde el ámbito corporativo	
2.4.3.4.	Mindfulness en las grandes compañías	
3.	Marco empirico.....	29
3.1.	Estrategias de implementación de la práctica de yoga	
3.1.1.	Yoga desde el principio	
3.1.2.	Modelo de implementación de la práctica de yoga en las empresas españolas	
3.1.2.1.	Propuestas de futuro	
4.	Conclusiones.....	36
5.	Bibliografía.....	38
6.	Anexos.....	50

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Motivación para realizar esta investigación

En un mundo en el que los mercados sufren cambios constantemente, las empresas deben tener un capital humano capaz de responder ante esos cambios de manera innovadora, empleando todos los recursos de los que dispongan. Uno de los recursos más importantes y para el que más preparado a nivel psicológico se ha de estar es la toma de decisiones. En muchas ocasiones, la toma de decisiones se ve nublada por factores como la depresión, la ansiedad, el estrés laboral, y otros muchos síntomas del malestar laboral que imposibilitan a los empleados a llevar a cabo sus tareas de la manera más eficiente, afectando negativamente a la productividad de las organizaciones.

Por ello, es necesario tomar medidas adecuadas para luchar contra estos síntomas de malestar laboral, que no solo afectan al individuo sino al conjunto de la compañía. (Dr. Revati, 2012). La medida de afrontamiento colectivo planteada en este trabajo es la introducción de la práctica del yoga en las empresas para controlar síntomas como el burnout o estrés laboral y conseguir una adecuada cultura organizacional enfocada a mejorar la salud de los empleados, el bienestar laboral y un compromiso organizacional.

La palabra yoga significa “unión” y se puede definir como “el conjunto de técnicas aplicadas para conseguir el desarrollo integral de la persona a nivel físico, mental y espiritual y, a la vez, hacer posible una vivencia más consciente” (Martínez Huertas, 2020). A través de la práctica de yoga, las personas consiguen educar su mente, desarrollando habilidades físicas, puesto que permite descubrir el cuerpo tomando conciencia de él; mentales, ya que mejora la concentración y las habilidades cognitivas; y sociales, ya que mejora la comunicación y las interacciones con los demás. Estos beneficios permiten a las personas alcanzar un estado de bienestar tanto en el ámbito personal como en el laboral, lo que promueve el compromiso organizacional. Cuando en una organización se promueve una cultura basada en la búsqueda de la felicidad de sus empleados, esto tiene una gran influencia en la satisfacción y la estabilidad en el trabajo, lo cual promueve el bienestar laboral. Este sentimiento de bienestar depende de la cultura organizacional establecida en la organización, la cual está directamente relacionada con el tipo de liderazgo que se adquiera en esta.

Entender el elemento sociocultural de las organizaciones está en manos de aquellos que las dirigen: los líderes. Es por ello, que el estilo de liderazgo que se aplique a la hora de enfrentarse a los cambios de los mercados modernos es un factor tan influyente a la hora de alcanzar el éxito como organización. Para implementar el modelo planteado en este trabajo, es necesario emplear un liderazgo transformacional. Este tipo de liderazgo va más allá de las tareas establecidas como organización y reúne una serie de características que les dota de carisma. Estas cualidades les permiten afrontar los cambios o la toma de decisiones de una forma innovadora y transformadora, permitiendo así la implementación de iniciativas como las planteadas en este estudio. Estos líderes tienen una mayor capacidad de motivar a los empleados y suelen tener una actitud y un estado mental contagioso, reflejando el efecto Pigmalión (Contreras Torres & Barbosa Ramírez, 2013).

Al haber realizado una búsqueda bibliográfica extensa, se ha descubierto que en España los términos “éxito” y “bienestar laboral” todavía no aparecen relacionados con “compromiso organizacional” y “yoga”. Esta falta de investigación y evidencia, así como la escasez de casos reales en los que se haya tomado iniciativas similares, despierta interés y genera incertidumbre de cómo afectaría tanto la primera iniciativa a los más jóvenes, como el modelo de implementación en las empresas españolas, siendo este el principal motivo significativo por el que se justifica la selección del tema para el presente trabajo.

1.2. Objetivos

El objetivo principal de este trabajo consiste en descubrir los beneficios que tiene la práctica de yoga para controlar o reducir aquellos síntomas de malestar laboral con el fin de establecer una cultura organizacional enfocada en la salud de los empleados, estableciendo así bienestar laboral en las organizaciones y creando un sentimiento de compromiso organizacional de los trabajadores hacia la empresa. Para ello se proponen dos iniciativas: la primera, a la que se ha denominado ‘Yoga desde el principio’, se emplearía como apoyo a la segunda, la cual consiste en un modelo de implementación de la práctica de yoga en las empresas españolas

Objetivos específicos:

- a. Explorar las diferentes variables moduladoras: bienestar laboral, compromiso organizacional y cultura organizacional.
- b. Explorar la variable dependiente: burnout o estrés laboral (síntoma de malestar laboral).
- c. Explorar la variable independiente: la práctica de yoga en las organizaciones a través del liderazgo.
- d. Desarrollar un modelo de implementación de la práctica de yoga en empresas españolas.

Lo que se busca con el primer objetivo es explicar a fondo qué es cada una de esas variables y la conexión que existe entre ellas. Una vez explicados, se ha plasmado el bienestar laboral desde la perspectiva contraria, es decir, entendiendo el malestar laboral y alguno de sus síntomas como el burnout o estrés laboral. Además, se han explicado cuales son los principales desencadenantes de éste. Seguidamente, se ha desarrollado la variable dependiente, la cual es la práctica del yoga en las organizaciones y se han explicado algunos ejemplos de entidades que ya han implementado iniciativas similares.

Por último, se ha planteado un modelo estratégico para la práctica de yoga en las empresas españolas, estableciendo detalladamente como se ha de establecer en éstas.

1.3. Metodología

Una vez detallados los principales objetivos a conseguir con este análisis, es necesario establecer la metodología que debe ser llevada a cabo para realizar el estudio sobre esta comparación. En este caso, consta de dos partes principales:

Lo primero que se ha llevado a cabo es una lectura profunda de la literatura disponible previamente realizada sobre las diferentes cuestiones a tratar. La revisión bibliográfica incluyó principalmente investigaciones disponibles en bases de datos como Google Scholar, Social Science Research Network (SSRN), Harvard Business Review y Dialnet , de las que se han empleado fuentes escritas tanto en español como en inglés. Además, el repositorio de la Universidad Pontificia de Comillas ha sido empleado para recabar información.

Por otro lado, es de gran importancia analizar datos que demuestren la veracidad de la hipótesis del estudio, que en cierto modo es la siguiente: “La relación existente entre la práctica del yoga

como herramienta de gestión del Burnout o estrés laboral, con el fin de conseguir la adaptación de las empresas a los cambios organizacionales de hoy en día, desarrollando así una cultura organizacional favorecedora de la salud, el bienestar laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores”.

Otra herramienta empleada para el desarrollo de la implementación del modelo propuesto en el presente trabajo es una entrevista en profundidad con la cual se ha podido profundizar y matizar el desarrollo del programa.

Por ello, la metodología de este análisis será una combinación entre datos cuantitativos y datos cualitativos, creando una relación entre ambos con el fin de abordar la hipótesis en cuestión.

1.4. Estructura

El trabajo se divide en 4 secciones:

La primera parte consta de una introducción en la que se exponen los distintos términos a tratar y se establece el motivo significativo por el que se justifica la selección del tema elegido. Además se enuncian los objetivos, la metodología y la hipótesis del presente trabajo.

La segunda parte se centra en el marco teórico del trabajo y es donde se realiza un análisis documental de la literatura disponible sobre los diferentes términos expuestos, los cuales están relacionados entre sí. Una vez establecidas las relaciones entre las diferentes variables, se explica el tipo de liderazgo necesario para llevar a cabo una iniciativa como puede ser la práctica del yoga en las organizaciones. Para dar una idea al lector sobre este tipo de propuestas, se comparten ejemplos de empresas que han incluido programas similares en sus organizaciones.

La tercera parte del trabajo consiste en el marco empírico. En esta sección se proponen dos iniciativas para la introducción de la práctica de yoga. La primera es un apoyo para la segunda iniciativa. La segunda iniciativa se ha basado en una entrevista que puede verse al final del trabajo en los anexos.

Posteriormente, se recogen una serie de conclusiones que ayudan a comprender los objetivos del trabajo y las iniciativas propuestas, seguidas de una bibliografía en la que se recogen las fuentes empleadas por orden alfabético seguida de los anexos.

2. MARCO TEORICO

2.1. Perspectiva de la empresa como comunidad de personas

La visión más generalizada de la definición de una empresa suele ser la que comprende esta como una entidad que lleva a cabo una actividad comercial dedicada a satisfacer la necesidad de los consumidores. Es más, la primera definición de empresa que la RAE (Real Academia Española) proporciona, es la siguiente: “Actividad económica organizada para producir bienes o prestar servicios destinados al mercado”. Esta definición puede resultar satisfactoria para estudiantes o para tener una perspectiva inicial sobre el mundo de los negocios, el cual será mencionado más adelante. Esta definición, deja oculto uno de los factores más relevantes que componen una empresa: el capital humano. Las personas son el motor de las empresas; son los humanos los que hacen posible que una idea se convierta en una realidad. Por ello, las empresas, como organización, deberían tener como prioridad, a pesar del objetivo obvio que es generar riqueza, conseguir el equipo o grupo de personas más completo y equilibrado para poder alcanzar el desarrollo de dichas ideas y poder llegar al éxito, tanto económico como social.

Por otro lado, es preciso destacar que el hombre es un ser social, y por ello la idea de empresa como ente social que busca una mejora, tanto en la sociedad en la que existe como en la vida de las personas que la componen (Cardona Labarga, 2005), abarca de una manera más efectiva la hipótesis de este trabajo: “La relación existente entre la práctica del yoga como herramienta de gestión del Burnout o estrés laboral, con el fin de conseguir la adaptación de las empresas a los cambios organizacionales de hoy en día, desarrollando así una cultura organizacional favorecedora de la salud, el bienestar laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores”.

Antes de comprender esta sentencia, aparentemente compleja, se ha de entender las diferentes relaciones existentes entre los siguientes conceptos, que, en cierto modo, tienen una gran conexión que puede ser aplicada a la hora de comprender dicha hipótesis: la empresa, el balance, el bienestar laboral, el compromiso y la cultura organizacional, la efectividad organizacional, el liderazgo, las habilidades personales, el estrés laboral o burnout, el wellness laboral y el yoga.

2.2. Balance y bienestar laboral

De esta manera, puesto que inicialmente, ya se ha establecido la relación entre la empresa con el capital humano de una forma equilibrada, es necesario establecer una conexión entre el balance y el bienestar laboral.

Antes de comprender a fondo en qué consiste el bienestar laboral, es necesario comprender qué es el bienestar. Según la Organización Mundial de la Salud, en su declaración de 1948, define el bienestar como un estado personal en el que tanto físicamente, como psicológico y socialmente, te encuentras en completa armonía (Blanch et al., 2010). Según estos parámetros, establecidos por la OMS, el bienestar es la base de la salud y en numerosas ocasiones se emplean ambos términos como sinónimos de satisfacción, felicidad y salud mental, entre otros (Blanch et al., 2010).

El bienestar está condicionado por las experiencias vividas, la situación personal de los individuos y la manera en la que ambas son vividas por cada uno (Blanch et al., 2010). De esta manera, se establece la estrecha relación existente entre el bienestar subjetivo o psicológico y el bienestar laboral. Uno de los factores que más afecta a la población a la hora de medir su salud es aquel que comprende la situación en el trabajo, es decir, el bienestar laboral y la manera en que este nos afecta a nivel personal. En este caso, se entiende como “trabajo” aquellas actividades realizadas por el hombre a cambio de una compensación económica (Laca Arocena et al., 2021).

Llegados a este punto, sería un error pasar por alto la influencia del bienestar laboral en la vida de una persona adulta, ya que la mayoría de los individuos dedican un tercio de su vida al trabajo, lo cual impacta de manera sobresaliente a la salud de los empleados.

2.3. Bienestar laboral y compromiso organizacional

Con el fin de alcanzar los objetivos a nivel económico como organización, la empresa debe tener en cuenta que es de suma importancia establecer una relación directa entre los objetivos de la empresa con los objetivos personales del capital humano, volviendo así a la estrecha relación que existe entre el éxito empresarial y la calidad de los trabajadores de dicha empresa. Al conseguir

esta homogeneidad en las aspiraciones, conseguimos alcanzar de esta manera un compromiso organizacional (Sánchez Trujillo et al., 2017).

Para que una empresa alcance sus metas, tanto económicas como sociales, es necesario establecer un balance que permita cierta estabilidad a sus empleados, con el fin de generar un bienestar laboral (Cardona Labarga, 2005). A raíz del bienestar laboral, relacionado así con el establecimiento de un balance entre la vida personal y la laboral, hay numerosos estudios que demuestran la estrecha relación existente entre las personas que están satisfechas con su trabajo y el compromiso organizacional, el cual permite a la empresa alcanzar un capital humano leal, comprometido con la misión y los valores de la entidad y dispuestos a llegar más allá que otros trabajadores que no se encuentren tan estables tanto a nivel personal como profesional (Mañas Rodríguez et al., 2007). Además, también ha sido demostrado que aquellas compañías que constan de una cultura organizacional establecida alrededor del bienestar de sus empleados presentan mayor satisfacción en el trabajo, compromiso con dicha entidad y presentan una estabilidad a la hora de funcionar dentro de la empresa (Calderón Hernández et al., 2003).

La evolución de las sociedades, las expansiones internacionales, la evolución de la economía global, las nuevas exigencias de los mercados, los cambios laborales, las distintas formas de relacionarse de los trabajadores, los objetivos y las aspiraciones de las empresas, están teniendo grandes impactos en el ámbito laboral de las organizaciones modernas. Estas alteraciones, tienen una gran influencia en uno de los problemas más incrementados en las entidades: el estrés laboral (Peiro & Rodríguez, 2008). De manera que las empresas están comenzando a comprender las distintas maneras en las que estos afectan a las organizaciones y la necesidad de adaptación a estos cambios, estableciendo velar por la salud y el bienestar de sus empleados como prioridad y objetivo a conseguir (Peiro & Rodríguez, 2008, #).

Existen numerosas estrategias enfocadas a estos cambios, pero en este trabajo el enfoque está dirigido a aquellas estrategias que permiten a la empresa mantener la salud organizacional de los empleados, mediante la búsqueda de un bienestar laboral organizacional a través de la forma de liderazgo más acertada, con el fin de alcanzar un compromiso organizacional general para poder

establecer como prioridad el alcance de los objetivos comunes de la organización y de sus empleados, como se había establecido anteriormente al expresar la gran importancia que este factor tiene a la hora de que una empresa alcance el éxito.

Alcanzar un ambiente saludable y de bienestar en la empresa se ha convertido en un claro requisito para el buen funcionamiento de la empresa, ya que existe evidencia de una mejora del éxito de dichas entidades cuando este factor se da (Peiro & Rodríguez, 2008). De hecho, el éxito de las organizaciones está directamente relacionado con un buen liderazgo y la puesta en práctica por parte del departamento de recursos humanos de iniciativas beneficiosas para el mejor funcionamiento de la organización.

En este trabajo, la comprensión del bienestar laboral se entenderá desde una perspectiva contraria, es decir, para comprender este término, se explicarán ciertos desencadenantes del malestar laboral y sus distintas causas. Así, es necesario acudir al término “burnout”.

2.3.1. Concepto de burnout

El concepto de ‘burnout’ nace en los años 70 en los Estados Unidos, de la mano de la psicóloga Cristina Maslach, como consecuencia de la observación por parte de investigadores psicólogos y sociólogos del fenómeno detectado entre los profesionales sanitarios y docentes, consistente en un conjunto de síntomas y consecuencias psicológicas negativas provocadas por el fuerte estrés laboral (Gil-Monte, 2005) y que se presentaban con mucha frecuencia en estos colectivos de profesionales que prestan un servicio directo a las personas en el desempeño diario de la profesión (Mercado-Salgado & Gil-Monte, 2010). El fenómeno ha sido ampliamente estudiado por los investigadores a lo largo de los cincuenta años transcurridos desde entonces, extendiéndose su análisis a nivel mundial (Quiceno & Vinaccia Alpi, 2007).

El término anglosajón ‘burnout’ se ha utilizado desde un principio para nombrar al fenómeno descrito, ya que sirve muy bien para referirse a la situación de “estar quemado por el trabajo”. Este tan conocido síndrome psicológico está determinado por un conjunto de estados, tanto psíquicos y emocionales como fisiológicos y de conducta, sufridos por algunos trabajadores como respuesta a una fuerte tensión laboral experimentada diariamente (estrés laboral), siendo

muy importante el hecho de que es el entorno laboral el que causa el problema, no es el trabajador quien lo genera (Marrau, 2009). Los síntomas que se manifiestan en quienes padecen este síndrome son numerosísimos, lo que ha dificultado mucho establecer su definición como concepto y su distinción de otros síndromes y enfermedades. Algunos de estos síntomas, más visibles o conocidos, son el agotamiento emocional y psíquico, bajo rendimiento personal, dificultad en la concentración, bajos niveles de satisfacción laboral, aburrimiento, cansancio, nerviosismo y malas actitudes en las relaciones laborales con los demás, como irritabilidad y sentimientos de odio (despersonalización), entre muchos otros (Quiceno & Vinaccia Alpi, 2007). Obviamente, cuando se instala este cuadro clínico en un individuo, es inevitable que afecte muy negativamente a todo lo que tiene que ver con él en el ámbito laboral, así como a las personas que comparten dicho espacio. La consecuencia es la aparición de un desgaste psíquico progresivo que puede llegar a ser crónico, por lo que es frecuente que se vea muy afectada la calidad de vida, en todos los aspectos, de la persona que lo padece (Gamboa, 2008).

Puede parecer que burnout y depresión son el mismo fenómeno. Sin embargo, no deben confundirse. Si bien, los síntomas de ambos fenómenos son en términos generales similares, existe un aspecto fundamental que los diferenciaría: mientras que los síntomas del burnout surgen como respuesta a un fuerte estrés laboral y se manifiestan sobre todo en el ámbito laboral, pudiendo llegar a reflejarse de forma secundaria en otros ámbitos personales, encontramos que los síntomas de una depresión invaden siempre todos los aspectos y ámbitos que forman parte de la vida de la persona que la padece de forma global, incluida la actividad laboral y tiene su origen en las relaciones interpersonales (Gamboa, 2008).

Como hemos dicho, en un principio el fenómeno burnout se estudió entre los trabajadores de los colectivos sanitarios y docentes, pues se entendía que era padecido exclusivamente por los profesionales de aquellos ámbitos laborales en los que había una prestación de servicios directa a las personas. Avanzados los años 90, se comprendió que el análisis del fenómeno debía extenderse a todos aquellos colectivos de profesionales que tenían trato directo con clientes. Ya entrado el nuevo milenio, se incluiría, como susceptibles de sufrir este fenómeno, a muchos otros colectivos de profesionales que no necesariamente trataban con personas en el día a día (Olivares-Faúndez, 2016). En la actualidad, las más recientes investigaciones sobre el fenómeno han determinado que puede padecerse burnout en cualquier profesión, ya que el desencadenante

de la fuerte tensión laboral que debe existir necesariamente para que se establezca el burnout en un individuo o colectivo profesional, puede no tener su origen en el trato con las personas a las que se sirve laboralmente ni tampoco en el resto de elementos que forman parte del desempeño de las tareas. Puede que la fuente de dicha tensión se encuentre en otros elementos del ámbito laboral. Estas conclusiones han supuesto un importante avance en las investigaciones sobre el fenómeno en todo el mundo durante las últimas décadas y hasta el día de hoy (Olivares-Faúndez, 2016).

Desde su inicio, los estudios sobre el burnout se llevan a cabo distinguiendo entre sus dos componentes principales: el clínico y el psicosocial. Desde el punto de vista clínico se analizan los numerosísimos síntomas, ya mencionados, que se presentan y que comprometen el estado de salud físico y mental del individuo. Desde el punto de vista psicosocial, se estudian las relaciones que establecen los individuos afectados por burnout con el medio laboral, siendo este aspecto de mayor interés para los investigadores en la actualidad, por lo que se está abordando el fenómeno desde este punto de vista en mayor profundidad (Gil-Monte & Peiró, 1999).

2.3.1.1. Principales desencadenantes del burnout

Los sucesivos y abundantes estudios, experimentos e investigaciones realizados, en muy diversas partes del mundo, a lo largo del tiempo que ha transcurrido desde que se estableció el burnout como una realidad innegable que tiene lugar en el ámbito laboral, han dejado patente que el fenómeno tiene una repercusión muy negativa no solo en quien lo padece en primera persona, sino también en las personas que componen los equipos de la unidad de trabajo en la que el individuo afectado desarrolla su labor profesional (Gil-Monte, 2001). Y por tanto, es fácil deducir que los efectos negativos van a repercutir también en los objetivos establecidos de manera global, a medio y largo plazo, en dichas unidades, ya que genera tanto en el trabajador que lo sufre como en el conjunto de trabajadores con los que se relaciona, un nivel de estrés extremo nada beneficioso (Gamboa, 2008), en contraposición al beneficio que supone la generación de un adecuado nivel de estrés en los trabajadores, que sí va a servir de estímulo de cara al logro de objetivos y fines tanto a corto plazo (en el día a día) como objetivos más generales planteados a medio plazo. Podemos afirmar que cuando se desarrolla un síndrome de

burnout en uno o varios miembros de un colectivo laboral, va a tener como consecuencia negativa, directa e inevitable una disminución en la productividad que va a afectar a la organización en su conjunto o a alguna de sus ramas (Estupiñan Eugenio et al., n.d.).

Para reducir estos efectos innegables de la onda expansiva que el burnout genera en la empresa u organización, forma parte hoy en día de los objetivos de la mayoría de las empresas el establecimiento como prioridad, por parte de sus dirigentes y supervisores, procurar en todo momento un entorno laboral adecuado. Para ello, existen ya de manera general programas preestablecidos, que suelen ser aplicados y desarrollados por los responsables de los departamentos de recursos humanos. Dichos programas pretenden conseguir ese entorno laboral sano tan deseable y beneficioso, para lo cual es necesario desarrollar estrategias dirigidas a vigilar y mantener el bienestar tanto físico como psíquico de las personas (Schaufeli). En mayor o menor medida, se intentará poner a disposición del personal recursos para el cuidado y la mejora de los hábitos para la salud, ya sean en el marco de la asistencia médica ordinaria, como otros recursos alternativos que son ya reconocidos como muy beneficiosos para el bienestar de las personas, como son las diferentes técnicas de relajación, los masajes, acupuntura, sesiones de pilates, tratamientos con nutrientes de herbolario, dietas saludables, etc. Asimismo, se procurará, en el marco del análisis y la prevención de los riesgos laborales, que tanto los recursos materiales puestos a disposición de los trabajadores, necesarios para el desempeño diario de la labor profesional, como el entorno físico, se mantengan en todo momento en un estado óptimo, sujeto a un adecuado mantenimiento y actualización (Catro Rivas, 2012).

Para poder identificar lo antes posible los casos de burnout que surgen en un entorno laboral concreto, lograr un control eficaz de los mismos, aminorar sus consecuencias y evitar en la mayor medida posible que se produzcan en el futuro, es también indispensable saber identificar todos los posibles desencadenantes del fenómeno, de manera que se pueda establecer una vigilancia adecuada y una estrategia de prevención. Y, como ya hemos visto anteriormente, una situación de fuerte estrés laboral crónico, generado por un liderazgo negativo, va a ser siempre desencadenante del síndrome de burnout (Gómez Polo, 2019).

2.4. Liderazgo y la práctica del yoga

Una vez expuesto el término ‘burnout’, las empresas deben establecer como prioridad evitar que este se desarrolle entre sus trabajadores. Para lograr el bienestar, la dirección de las empresas y los líderes que las dirigen están directamente involucrados en el desarrollo de cambios y estrategias que proporcionen esta cualidad a sus equipos. Para entender a fondo el importante papel de los líderes de las empresas, este trabajo se centra en el estrés laboral, uno de los problemas que, debido a los cambios organizacionales mencionados con anterioridad, ha incrementado en las compañías en los últimos años y para el cual existen numerosas estrategias de afrontamiento, con la adecuada manera de liderazgo.

Una de las fuentes más comunes del estrés laboral es la relación existente entre el líder y subordinado (Peiro & Rodríguez, 2008) puesto que un líder es aquella persona referente para los empleados que desempeñan actividades dentro de la misma empresa y cuya responsabilidad no solo está en la de saber dirigir los equipos, sino saber mantener su bienestar y salud mental, mediante el establecimiento de un buen clima organizacional, que permita a los empleados ofrecer su máximo potencial y así trabajar de manera conjunta en torno a un mismo objetivo. Los líderes no solo son una referencia, si no que tienen el papel de representar a los equipos que dirigen. Por tanto, las relaciones entre los empleados y aquellos que les supervisan suelen ser un claro indicador de la cultura organizacional y la manera de dichas entidades de mantener cierto clima de bienestar organizacional, o por el contrario un ambiente en el que los empleados tienden al conocido ‘burnout’.

Tras un amplio estudio sobre la literatura del liderazgo, este trabajo se centra en el liderazgo transformacional, el cual se caracteriza por la presencia de líderes enfocados en la estimulación de los empleados de manera entusiasta y activa, con el objeto de crear un sentimiento de pertenencia en sus seguidores, convirtiendo así los objetivos organizacionales en objetivos propios de cada individuo (Bracho Parra & García Guilianny, 2013). Este estilo de liderazgo consiste en un modelo de dirección en el cual los cambios del entorno son frecuentes. Dados estos cambios, es necesario que el líder sea el motor de iniciativa que motive los habituales cambios en las organizaciones (Bracho Parra & García Guilianny, 2013).

Este enfoque de liderazgo transformacional, permite a la empresa adaptarse a los cambios organizacionales de una manera más eficaz, permitiendo a las entidades un ajuste rápido a las diferentes necesidades que pueda presentar el mercado laboral moderno.

Para llevar a cabo este tipo de liderazgo, es necesario que la dirección de las organizaciones estén orientadas al cambio y a un clima en el que la transformación forme parte del día a día.

2.4.1. Características de los líderes transformacionales

Un líder transformacional exitoso, tiene en cuenta a cada uno de sus subordinados de manera individual, dándoles una atención personalizada en la que se tiene en cuenta cada situación personal. De esta manera, al tener mayor cantidad de información que un líder transaccional, el líder transformacional es aquel que crea oportunidades de crecimiento personal con el fin de crear un ambiente organizacional inclusivo y cómodo, que permita un bienestar laboral y contribuya positivamente a la salud mental de cada uno de los empleados a los que representa (Bracho Parra & García Guilianny, 2013).

Por otro lado, estos líderes tienen la capacidad de motivar y de involucrar a sus empleados en medidas adecuadas para el buen funcionamiento de la organización. Por ello, mediante un liderazgo transformacional, resultará más fácil a la empresa la implementación de estrategias para promover la salud organizacional.

De esta manera, mediante este tipo de liderazgo, el estrés laboral es un problema que puede abordarse de una manera colectiva mediante técnicas de afrontamiento colectivo o activo, como la introducción de un programa de yoga en el ámbito empresarial que forme parte de la cultura organizacional y promueva el bienestar laboral y el compromiso organizacional.

2.4.2. Liderazgo transformacional y el implemento del yoga como técnica de afrontamiento colectivo

Centrando el foco en la salud de los empleados, y teniendo como objetivo principal la eficacia de las organizaciones, la medida a estudiar para la reducción del estrés laboral es el empleo del yoga como herramienta de management, o dirección administrativa. De esta manera se establecerá un buen clima laboral y se alcanzará un balance entre el cuerpo, la mente y el espíritu de los trabajadores, lo cual les llevará a un estado de equilibrio entre su vida personal y laboral, llegando así a un estado de bienestar. Alcanzar este estado de equilibrio, permitirá a estas empresas ser reconocidas como entidades saludables.

En este ámbito, entran en juego dos variables muy importantes: la capacidad de liderazgo y la salud de los trabajadores, las cuales deben ser una prioridad absoluta de las compañías para alcanzar el éxito como organización. De ese modo, el yoga es una técnica acertada para el control y la reducción de dichos niveles de estrés y otros factores generadores del malestar laboral, como la ansiedad o la depresión.

Al conseguir reducir estos niveles, las entidades serán capaces de crear tanto una plantilla de alta calidad y valor, como líderes capaces de llevar a cabo las tareas más complejas y exigentes.

2.4.3. Uso del yoga en organizaciones y ejemplos de empresas

Para entender esta técnica de afrontamiento colectivo, es importante establecer la relación existente entre la práctica del yoga y el wellness, el cual es un término que explora el bienestar desde una perspectiva más desarrollada, buscando así el bienestar físico, mental y espiritual.

Las empresas de hoy en día han evolucionado de tal manera que se han dado cuenta de la importancia que tiene el capital humano a la hora de tener éxito como entidad. El wellness laboral busca alcanzar un balance en los trabajadores; una manera de establecer una calidad de vida tanto a nivel personal como profesional, que les permita exprimir todo su potencial y así establecer una relación directa entre sus objetivos con los de la empresa para la que trabajan.

Son aquellas empresas capaces de establecer el wellness laboral como prioridad las que consiguen adaptarse a los cambios que ha habido y que va a haber a nivel organización-persona, por lo tanto, son estas las que alcanzaran el mayor éxito como entidad en todos los niveles.

2.4.3.1. Yoga y Mindfulness corporativo

Aunque la creencia general sobre mindfulness es que se trata de una nueva e innovadora técnica de meditación, no es así, pues tiene sus raíces en técnicas milenarias orientales que forman parte del yoga, utilizadas para potenciar la claridad mental y la concentración. Mindfulness es parte de la columna vertebral de las prácticas de meditación budistas. Pero ha sido recientemente cuando su uso se ha popularizado en la parte más occidental del mundo, extendiéndose ampliamente sus beneficios (Vásquez-Dextre, 2016). Mediante su práctica logramos alcanzar un estado de consciencia que nos lleva a concentrarnos en prestar atención a la experiencia del momento presente, de manera que cualquier pensamiento, sentimiento o sensación es aceptado tal cual es, permitiéndonos a nosotros mismos ser más conscientes de nuestro presente en cada momento, de forma continuada (Roselló et al., 2016).

Según las directrices de la Organización Mundial de la Salud, “La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (OMS, 2010). La práctica del mindfulness permite alcanzar un mayor equilibrio entre el cuerpo, la mente y las emociones, lo que contribuye a mantener y mejorar la salud en ese amplio sentido que nos dice la OMS (Bustamante Zúñiga et al., 2019). Nos aporta una eficaz herramienta con la que disminuir nuestros niveles de sufrimiento o estrés y elevar el grado de bienestar personal. Al verse incrementado notablemente el estado de consciencia en cada momento, obtendremos como consecuencia un mayor equilibrio entre mente, cuerpo y emociones, reconocible y útil tanto en la vida laboral como en el ámbito personal. Todas las habilidades adquiridas mediante la práctica de mindfulness van a repercutir muy positivamente tanto en la calidad de las relaciones sociales como en el quehacer diario, lo que llevará a la prevención o disminución del estrés, el agotamiento y las dolencias físicas (Bustamante Zúñiga et al., 2019).

Mindfulness ha sido desarrollado por el médico estadounidense Jon Kabat Zinn, dentro de su programa de reducción de estrés y de dolor, consistente sobre todo en prestar atención de forma

consciente y plena al momento presente. Así pues, Mindfulness quiere decir “atención plena”. Mind significa mente y fulness significa plenitud. El término hace referencia al hecho de estar atento al momento presente, ser consciente de lo que se está sintiendo y haciendo en cada momento, centrando nuestro pensamiento en cada instante concreto. La puesta en práctica del Mindfulness está basada en la aplicación de un conjunto de técnicas, principalmente de meditación, que están enfocadas hacia el trabajo de la atención (Cuesta). Los efectos que más inmediatamente son percibidos por los practicantes del mindfulness, son los siguientes: mayor grado de consciencia de lo que sucede aquí y ahora, de la información que nos llega del entorno a través de nuestros sentidos. Esta información va a ser tratada por nuestro cerebro y transformada en pensamientos, patrones y creencias menos erróneos y más beneficiosos para el individuo, lo que repercutirá directamente en una mayor claridad de ideas y una toma de decisiones más acertada; se presta mayor atención al entorno y a las sensaciones que experimentamos en cada momento; se logra no juzgar y valorar anticipadamente, ya sea de forma positiva o negativa, estando, por tanto, más predispuesto al cambio; se evita ser influenciados por los aprendizajes previos, aceptando y permitiendo que los pensamientos que nos surgen sean como son, sin oponernos a ellos ni tratar de evitarlos; se muestra una actitud mayoritariamente positiva en todas las situaciones y también se es más paciente en los momentos que así lo requieren, aceptando que las cosas suceden cuando es el momento de que sucedan; y por último, se experimenta un aumento considerable de la confianza y la seguridad en uno mismo y en el acierto de las decisiones que se toman en cada momento (Moñivas et al., 2012). El ejercicio de estas técnicas va a tener una incidencia directa sobre los procesos mentales, influyendo en el comportamiento, pues quien lo practica aprende a observar y aceptar los pensamientos, las sensaciones y las emociones que experimenta en cada momento tal y como son, sin intentar modificarlos ni negarlos. Como consecuencia, el grado de estrés que probablemente experimentaría en determinadas situaciones ya no se va a producir, lo que va a contribuir directamente a la mejora del bienestar y del equilibrio personal en todo su conjunto (Bruna et al., 2019). Desde hace ya mucho tiempo son de sobra conocidos en todo el mundo los beneficios del yoga para el cuerpo y la mente del ser humano (Giménez et al., 2020). Es en las últimas décadas cuando se han hecho evidentes e innegables las beneficiosas consecuencias que tanto el yoga como la práctica de las técnicas de meditación arraigadas en el yoga, pueden tener también en la actividad de las organizaciones y compañías en su conjunto, logrando una evidente

mejora del bienestar de los trabajadores, mejora del rendimiento y mejora de la productividad (Martínez, 2017). En concreto, no ha pasado desapercibido entre los CEO de las compañías más punteras e innovadoras del mundo uno de los beneficios principales que esta práctica proporciona: la mejora de las decisiones que se toman en el día a día, así como de la de la capacidad de abstracción, cualidades que van a repercutir directamente en la productividad (Villanueva, 2014). Por esta razón, los directivos y máximos responsables de dichas empresas no han dudado en incorporar la práctica de mindfulness a los programas generales de formación, pasando a formar parte de las herramientas cotidianas, tanto para los trabajadores de base como para sus ejecutivos, a todos los niveles de la jerarquía (Matto Alarcon, 2020).

Gracias a los resultados de los numerosos estudios realizados, es sabido que tener la posibilidad de realizar prácticas de yoga y mindfulness en el ámbito laboral lleva a conseguir un entorno de trabajo mucho más productivo, saludable y armonioso, rebajando enormemente los niveles de estrés y el agotamiento en el transcurso de la jornada, potenciando, además, al máximo las capacidades físicas y mentales de los individuos, favoreciendo, por tanto, la comunicación y las relaciones interpersonales (Larrubia Ansón, 2019). Todos estos beneficios y muchos otros repercutirán muy positivamente en el desempeño de la labor diaria, pero no solo afectarán a nivel personal al conjunto de trabajadores que incorporan esta práctica a sus programas de capacitación, sino también al conjunto de componentes no humanos de ese entorno laboral, viéndose especial y directamente beneficiada la productividad de la empresa. Es decir, al prestar mayor atención al bienestar físico, psíquico y emocional de las personas que forman parte de una organización, vamos a obtener un beneficio cuyo impacto puede ser incluso cuantificado en términos financieros (Larrubia Ansón, 2019).

2.4.3.2. Mindfulness y liderazgo

Hace años que la Organización Mundial de la Salud declaró el yoga una terapia natural eficaz frente al estrés laboral de nuestros días. Asimismo, la ONU estableció el Día Internacional del yoga en reconocimiento a los beneficios que aporta a la salud en todo el mundo (Vidal Melero, 2015).

Hoy en día, no solo estos reconocidos organismos internacionales reconocen los beneficios que, con sus más de dos mil quinientos años de antigüedad, el yoga y la meditación han aportado a la salud de los seres humanos, sino que además está ya ampliamente respaldado por la ciencia, en el marco de las investigaciones cada vez más profundas sobre la inteligencia emocional (Ramos et al., n.d.), que más allá de la reducción del estrés laboral, la práctica de mindfulness logra una mejora en el alto rendimiento, en la capacidad para distinguir lo fundamental de lo superfluo y en la capacidad para tomar y las mejores decisiones (Villanueva, 2013), siendo todas ellas cualidades indispensables para alcanzar los exigentes objetivos y retos a los que se enfrentan cada día, como líderes del mercado actual, compañías tan reconocidas como Google, Apple, LinkedIn, General Mills, L’Oreal, Ikea y hasta la propia NASA (Villanueva, 2014), que ya han incorporado a sus programas de formación y entrenamiento la práctica de mindfulness para sus empleados y directivos. Por tanto, resulta difícil imaginar que en un futuro, a no muy largo plazo, aquella empresa que aspire a ser líder en su sector, no haya implantado estas técnicas como herramientas cotidianas a disposición de su plantilla.

Como hemos visto, la práctica del mindfulness en el ámbito laboral consigue llegar mucho más allá del hecho de contribuir a la reducción del estrés laboral, pues va a proporcionar muchos otros beneficios añadidos a las organizaciones. El personal de una organización que reciba esta formación va a volcar su nuevo potencial en su quehacer diario, lo que va a repercutir inevitablemente en un mayor rendimiento y mejora de la productividad, tanto a nivel personal como del conjunto de la compañía. Se verán, además, favorecidas habilidades como la capacidad de liderazgo, de visión global y la creatividad (Goilean et al., 2020).

Cobran especial y decisiva importancia aquellos beneficios que repercuten directamente en la mejora de la capacidad de liderazgo (Gómez Polo, 2019). Así pues, la práctica de esta actividad no solo está indicada para el personal de base, sino también para los ejecutivos responsables de equipos humanos, sea cual sea la dimensión de estos. Estableciendo como punto de partida el hecho indiscutible de que el conocido *síndrome de burnout* (estar quemado por el trabajo) o estrés laboral, que con tanta frecuencia echa raíces entre las plantillas de las empresas, es casi siempre consecuencia de las deficiencias en la capacidad de liderazgo de los responsables de equipos humanos, al estar, generalmente, afectados ellos mismos por el peso de su propio estrés laboral, debido a las fuertes y continuas presiones a las que se ven sometidos en el día a día

empresarial (Álvarez Barreto, 2019) y sabiendo, por otra parte, que esta realidad va a derivar inevitablemente en la disminución del rendimiento personal de la plantilla, el aumento del absentismo laboral, la apatía y la disminución de la productividad, llegamos a la conclusión de que una compañía que esté decidida a liderar en su sector deberá proporcionar cuanto antes y sistemáticamente a sus líderes, antes que a nadie, las herramientas para desarrollar sus habilidades y ejercer su liderazgo de forma eficiente, sana, inteligente y enfocada siempre a humanizar al máximo su empresa (Marturano, 2017). Los líderes son, lógicamente, los primeros que deberán solventar sus deficiencias y mejorar sus habilidades personales, optimizando así también sus habilidades profesionales, lo que repercutirá en beneficios directos en todos los componentes que forman parte del entramado empresarial, comenzando por sus equipos humanos y continuando por sus logros, contribuyendo a acelerar los pasos de las compañías en su camino a la excelencia (Urrestilla, 2019).

En definitiva, los líderes modernos, preocupados por conseguir una cada vez mejor organización en su empresa y lograr cumplir retos cada vez mayores, procurarán en primer lugar que se produzca una clara mejora en el bienestar y la felicidad de la plantilla, dando protagonismo a la humanización de todas las actividades, a las relaciones puramente humanas entre los empleados (Granda Granda, 2016), en fomentar un trabajo en equipo con mayor presencia física, que llevará, como ya hemos visto, a la toma de las mejores y más libres decisiones. El líder que sepa evolucionar tratará de fomentar una cultura de empresa basada en que sus empleados sean mucho más felices que disfruten de su trabajo; este estado de felicidad y de emociones bondadosas se trasladará a todo el entramado empresarial, produciéndose una nueva y gratificante sensación de bienestar colectivo que se corresponderá de manera armónica con las aspiraciones del conjunto empresarial (Matto Alarcon, 2020). Para lograrlo, el líder debe ocuparse en primer lugar de aprender a abordar él mismo los retos de la manera más humanizada posible, siendo consciente de que no conseguirá una verdadera evolución de la compañía si continúa dando mayor relevancia a los ejecutivos de mentes brillantes, lógicas y razonables frente a aquellos que además ponen a disposición de la empresa todas sus cualidades humanas, en todas sus facetas, incluidas la emocional y la puramente corporal, cuya visibilidad ha sido considerada muy negativamente (Largacha Martínez, 2017).

2.4.3.3. Entender los beneficios desde el ámbito corporativo

Para que una iniciativa como la inclusión del yoga en las empresas, desarrollada por el departamento de Recursos Humanos, alcance su máxima eficacia, es necesario que los empleados la adquieran como parte de la cultura de la empresa. Por otro lado, es importante que se entiendan los beneficios que tendría llevarlo a cabo tanto a nivel individual como colectivo, dando a entender a los empleados la importancia que tiene el que las empresas gocen de una plantilla con buena salud física y mental.

Por otro lado, es importante comprender cómo es posible medir o tener la certeza de los beneficios que la práctica de yoga o la implementación de programas de wellness en las empresas tienen sobre los resultados empresariales y financieros del capital humano, es decir, encontrar el valor que proporcionan estos a las organizaciones (Sassha Torrico Tumaev, 2011).

De esta manera, es necesario realizar estas afirmaciones de forma objetiva. Por tanto, el ROI o Return On Investment, que refleja el rendimiento sobre una inversión en una entidad, podría ser utilizado como uno de los indicadores de los beneficios que tienen estos programas en las empresas.

Lo que se pretende medir con este indicador es el efecto, pudiendo ser tanto positivo como negativo, que tiene el realizar una actividad dentro de un negocio u organización. Es decir, busca encontrar la rentabilidad de un programa o actividad en una entidad (Andrade Pinelo, 2011).

En este caso en específico, la actividad sería la práctica de yoga en la empresa. Numerosos estudios indican que la actividad física y la presencia de programas de Wellness en las empresas, incrementan el ROI. Como se establece en un principio, el capital humano no solo es uno de los factores más importantes a la hora de llevar a cabo un negocio, si no sino uno de los más influyentes a la hora de generar valor. Aun sabiendo la importancia que tiene, es uno de los factores más complejos de medir.

2.4.3.4. Mindfulness en las grandes compañías

La práctica del mindfulness (atención plena) forma parte, ya desde hace años, de los programas de formación y entrenamiento de muchas de las compañías más importantes e innovadoras del mundo, destacadas tanto en Europa como en Estados Unidos. Google, General Mills, AOL, Aetna, Target, First Direct, Apple, Huffington Post, Nike y hasta la propia NASA (Revelo Martínez, 2017), son algunos ejemplos de compañías que, como parte de sus programas de entrenamiento, han puesto estas técnicas de meditación a disposición de sus plantillas, con gran éxito. Todas han sabido y no han dudado en tomar buena nota de los efectos beneficiosos de estas y otras prácticas milenarias pertenecientes a la tradición oriental. Y su creciente expansión y popularidad parece indicar que han llegado a las organizaciones para quedarse. Pasemos a analizar con mayor detalle alguno de los ejemplos mencionados:

“Searchinsideyourself”, el programa desarrollado por Google:

Uno de los ejemplos más conocidos es el del gigante tecnológico Google, que ha desarrollado su propio programa corporativo de técnicas de meditación, al que ha denominado “Searchinsideyourself” (SIY) y del que se han visto beneficiados, desde 2007, más de 4000 empleados (Schaufenbuel, 2014). Su diseñador fue Chade Meng Tan, uno de los primeros ingenieros que ingresó en las filas de la compañía. En su libro *“Busca en tu interior”* (Meng Tan, 2012) se puede ver todos los aspectos del programa, analizados en detalle. El reto era llevar a cabo un cambio completo y revolucionario de la forma de trabajar de los empleados de la organización. Más allá de mejorar el bienestar de los empleados y rebajar los niveles de estrés, el programa de mindfulness resultó ser una eficaz herramienta de entrenamiento mental para mejorar la capacidad de liderazgo y la creatividad de sus empleados, cualidades que directamente inciden siempre en la mejora de la productividad, tanto personal como corporativa (Carrillo Pérez & Serna Castiblanco).

Expertos mundialmente reconocidos en neurociencia e inteligencia emocional participaron activamente en el desarrollo del programa de Google desde un principio. Este fue el caso de Daniel Goleman, que con su best-seller mundial *“Inteligencia emocional”* (1995) popularizó el concepto “inteligencia emocional” (Nieto Rangel, 2012), erigiéndose en auténtico “gurú” en este campo. Goleman respaldó la iniciativa y siempre ha defendido el mindfulness como la

herramienta más eficaz para desarrollar todas las habilidades relacionadas con la inteligencia emocional (Goleman, 2010).

En 2014, tras algunos años de puesta en práctica, el programa conocido por sus siglas SIY, ya era un programa de formación sumamente popular en la compañía. Ese año Google consiguió posicionarse n° 1 en el ranking como mejor empresa para trabajar, lo que sin duda fue consecuencia directa de la implementación del programa. Sus efectos se podían constatar: los empleados aumentaron claramente su productividad, mejoraron la optimización del tiempo y la organización de las tareas, adquirieron habilidades en cuanto a la mejora en la toma de decisiones, desarrollaron su capacidad de ponerse en el lugar del otro, de enfocar positivamente las dificultades, vieron desarrollarse su creatividad y mejoraron notablemente las relaciones entre compañeros (Evans et al., 2013).

El efecto de la puesta en práctica del programa “Searchinsideyourself”, en el marco de la cultura de alto rendimiento que caracteriza a Google, ha sido tan sumamente positivo y ha demostrado tanta eficacia en la mejora de la concentración, la inteligencia emocional, la adaptación, el control del estrés, la humanización de la empresa, etc. que se ha propagado sin dificultad su implantación en muchas otras prestigiosas organizaciones empresariales., como American Express, Ford y LinkedIn, entre otras, siendo reconocidos sus beneficios a nivel mundial. Más tarde, en 2012, se fundó el Instituto de Liderazgo *Search Inside Yourself* (SIYLI) (Marín Edo, 2017).

Así pues, en la práctica, el popular programa de entrenamiento de Google “Searchinsideyourself” consiste en un conjunto de programas de entrenamiento que se pueden ejercitar tanto a nivel individual como corporativo: Mindfulness, Inteligencia emocional, Neurociencia y Liderazgo. Su puesta en práctica tiene aplicación inmediata en el entorno laboral y también en el personal, demostrándose su máximo potencial en el desarrollo de las habilidades de liderazgo. Es altamente interactivo, consistente en la realización de ejercicios basados en la experiencia personal, conversaciones en grupo o en parejas, prácticas enfocadas al entrenamiento de la atención y también ejercicios de escritura (Schaufenbuel, 2014).

Programa “Mindfulness Leadership” de General Mills:

En General Mills, una de las más grandes multinacionales de la alimentación en todo el mundo, la práctica del mindfulness y la atención plena están constituyendo una verdadera revolución, gracias a la implementación del programa de entrenamiento que han desarrollado y al que denominan “Mindfulness Leadership” (Schaufenbuel, 2014), del que se han visto beneficiados ya la mayor parte de sus ejecutivos. Su apuesta por la cultura del mindfulness ha revolucionado completamente la forma de trabajar en la compañía desde que se implantó en 2006. Desde entonces, es algo cotidiano y normal encontrarse a un nutrido grupo de ejecutivos de diverso rango, meditando juntos en silencio, en dependencias debidamente preparadas para ello, así como encontrar grupos más o menos extensos de empleados que están entregados a la práctica del yoga. Podemos encontrar salas equipadas para la práctica de la meditación y el yoga en todos los edificios que forman parte del complejo principal de la compañía en Minneapolis, donde los empleados ponen en práctica diariamente su programa de entrenamiento en mindfulness con el fin de llevar a cabo su tarea profesional de una manera más eficaz y en ausencia de estrés. Año tras año aumenta el número de empleados que se entregan al programa de mindfulness nutriéndose de sus beneficios, lo que redundará en el aumento del rendimiento y la mejora de sus habilidades a nivel personal. Así mismo, son numerosísimos los ejecutivos y altos cargos que han participado ya en programas de formación en liderazgo, denominados “*Mindful leadership para managers*” (Koller, 2017), fundamentados igualmente en el mindfulness, que ya son reconocidos a nivel internacional y ya han sido adoptados por muchas otras organizaciones, así como multinacionales sobradamente conocidas. El mindfulness ha dado la vuelta por completo la vida interna de este gigante empresarial, transformando su cultura, su día a día y su modo de trabajo. Tanto es así, que fue clasificada en 2011 como la mejor empresa para desarrollar líderes, pasando en solo un año del puesto nº 14 al primer puesto del ranking (Carril Obiols, 2018).

Otros ejemplo notables de compañías que han abrazado las prácticas orientales como parte de sus programas de entrenamiento:

El mundialmente conocido Steve Jobs, creador de Apple, nunca ha ocultado su devoción budista y siempre le ha gustado explicar cómo cambió su concepción del mundo durante la etapa de su vida que transcurrió en la India, principalmente entregado a la meditación y cómo esta

experiencia influyó decisivamente a la hora de concebir los productos de la compañía (Confino, 2014).

Aetna, una de las más destacadas empresas de Estados Unidos en el sector de los seguros médicos, introdujo la cultura del mindfulness en sus programas de formación gracias al entusiasmo de su CEO, M. Bertolini, por esta filosofía. Desde 2010, en que la compañía inició esta andadura, la mayor parte de su plantilla se ha podido beneficiar de los efectos de su práctica (Schaufenbuel, 2015).

En Target, el entrenamiento en mindfulness está disponible para todos los empleados. De hecho, es habitual que un gran número de ellos se entregue a la meditación semanalmente. Los responsables de los programas de formación de la empresa y de RRHH han podido constatar cómo el mindfulness ha conseguido que sus empleados sean más felices, más sanos y estén más comprometidos con la compañía, lo que ha llevado a mejorar notablemente las relaciones entre compañeros y el ambiente en el entorno (Schaufenbuel, 2015).

3. MARCO EMPIRICO

3.1. Estrategias de implementación de la práctica de yoga

Uno de los principales objetivos de este estudio es el diseño de un modelo de implementación que permita adaptar estas técnicas de afrontamiento colectivo en empresas en España, con el fin de alcanzar un compromiso organizacional, bienestar laboral y una cultura organizacional homogénea y directamente interrelacionada. A través del establecimiento de estas variables, conseguiremos luchar contra situaciones que provocan malestar laboral en los trabajadores, como el burnout o estrés laboral, lo cual provocará un incremento de la productividad de la empresa.

Para el adecuado funcionamiento y desarrollo de esta sección, se plantean dos iniciativas relacionadas: una primera a la que se ha nombrado ‘Yoga desde el principio’; y una segunda en la cual se plantea un modelo de implementación de la práctica de yoga en las empresas en España. Para esta última sección, se ha entrevistado a Savitri. Gracias a su experiencia, el modelo propuesto es mucho más acertado y preciso, debido a su participación en numerosas iniciativas similares a ésta, en empresas como INDITEX. A través de estas dos secciones, se entenderá como es posible alcanzar a través del yoga, las variables moduladoras mencionadas con anterioridad con el fin de reducir el malestar laboral en los empleados de las empresas.

3.1.1. Yoga desde el principio

El VII Estudio de Cinfaslaud sobre la percepción y hábitos de la población española en torno al estrés (Maset, 2017), el cual cuenta con el apoyo de la Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y el Estrés (SEAS), revela que nueve de cada diez españoles, es decir un 96,0% de la población española, padeció estrés durante el 2017, y cuatro de cada diez, es decir un 42,1%, lo han sufrido en el día a día de una forma continuada. Observando estos datos, el presente estudio busca encontrar la manera de implementar un modelo activo a través de la práctica del yoga, que permita reducir esos niveles de estrés, que, como ya hemos establecido en un principio, es uno de los generadores más comunes del malestar laboral. Por ello, se considera importante abordar este problema desde “el principio”, es decir, implementando estas medidas a los jóvenes a partir de una muy temprana edad.

La idea principal es convertir este tipo de actividad física en parte de la cultura del país. Un ejemplo claro de una manera óptima de introducir esta iniciativa son los idiomas, en especial el Inglés. España es el país líder en aprendizaje del inglés de la UE, dándole así una ventaja competitiva a los niños desde que tienen tres años (“España Es El País De La UE Donde Antes Se Comienza a Aprender Inglés,” 2020). Lo que se consigue es establecer como normal un aprendizaje que es beneficioso para su desarrollo cognitivo y social. Siguiendo este modelo, el aprendizaje del yoga se establecería de la misma manera en las escuelas, tratando de comenzar a practicar esta actividad desde los 3 años.

Los bebés no nacen con niveles de estrés elevados, puesto que el estrés es un generador de malestar que se desarrolla a lo largo del tiempo y habiendo vivido determinadas experiencias que forman y desarrollan a la persona y puede estar rodeada por este factor a unos niveles más o menos elevados. Aun así, al establecer el programa desde una temprana edad, no solo ayudará a que las personas crezcan con menores niveles de estrés, si no que cuando estos comienzan a aparecer, normalmente en la adolescencia (Suau Font, 2018), sean capaces de tener las herramientas necesarias para la gestión de aquellos síntomas que les genera malestar.

El implementar esta estrategia en la educación española puede suponer un gran desafío, puesto que es un sistema enfocado a habilidades cognitivas en el que los alumnos memorizan y se aprenden la lección para una prueba final o examen, dejando aparcado el trabajo sobre las emociones de los estudiantes, lo cual revierte en un nivel de malestar superior que aquellos países que se enfocan de una manera más exhaustiva en las habilidades personales, como puede ser la gestión del estrés (Suau Font, 2018).

‘Yoga desde el principio’ consiste en un programa de implementación y sensibilización de los más jóvenes con las técnicas de yoga en las aulas españolas con el fin de alcanzar el desarrollo de una sociedad más estable tanto a nivel físico como psicológico.

Como el propio nombre indica, sería óptimo implementar esta iniciativa desde una edad temprana en los jóvenes con el objetivo de reducir esos valores tan altos de estrés y conseguir una estabilidad en las personas que, en un futuro, serán aquellos trabajadores que forman parte de las organizaciones y empresas que controlan el mundo.

3.1.2. Modelo de implementación de la práctica de yoga en las empresas españolas

Ya mencionado con anterioridad, son muchos los beneficios que tendría el aprendizaje del yoga en personas jóvenes, tanto en el momento del aprendizaje como en el futuro, puesto que los niños de hoy en día son los adultos de mañana, es decir, el motor de las empresas del futuro; son el capital humano que tan importante es a la hora de tener éxito en una empresa.

Si estos jóvenes recibieran una educación en la que el desarrollo de la inteligencia emocional adquiriera un gran papel, tendrían la capacidad de formar parte de un capital humano de altísima calidad y mejor preparados para los rápidos cambios y exigencias de los mercados a nivel global de hoy en día. Por ello, 'Yoga desde el principio' sería de gran ayuda a la hora de introducir esta segunda iniciativa.

Para implementar un modelo en el que la práctica de yoga este presente en las organizaciones como parte de la jornada de trabajo de los empleados en un país como España, en el cual el desarrollo de las habilidades personales está más bien aparcado por la mayoría de sus habitantes, es necesario tener en cuenta la importancia que juega la cultura, tanto del país como de las organizaciones, a la hora de plantear esta introducción en las entidades.

A la hora de diseñar un programa que se adapte a las diferentes empresas, uno de los primeros pasos a seguir es la realización de encuestas a los empleados de las grandes empresas con el fin de poder adaptar dichos programas de yoga y mindfulness a los trabajadores. Esto nos dará las pautas para enfocar el aprendizaje del yoga en torno a las necesidades de los practicantes.

Asumir a continuación, que la mejor manera de implementar este tipo de iniciativas es estableciéndolas primero en las grandes empresas, ya que a continuación las medianas y pequeñas empresas, observando el éxito de estas, actuarán imitando e incluyendo estas iniciativas con el fin de alcanzar el éxito como las anteriores. Para entender este factor a tener en cuenta a la hora de desarrollar la estrategia de implementación, se ha entrevistado a Savitri, Directora del Centro de Yoga Integral Mahashakti de A Coruña y Profesora Superior de Yoga Integral titulada por la Escuela Mahashakti. Savitri es además licenciada en C.C. Económicas y

Empresariales por la Universidad de Barcelona y completó el Master MBA en Dirección y Administración de Empresas por la UAC, lo cual proporciona a este trabajo una perspectiva no solo a nivel práctico del yoga sino también empresarial. La entrevista realizada se ve plasmada en el apéndice 1. Savitri hizo alusión al hecho de que implementarlo en empresas pequeñas y medianas es más fácil que en una empresa en la que la cultura organizacional está muy establecida, pero que al ser de menor tamaño están menos preparadas y tienen menos recursos.

Continuando con el factor de la cultura organizacional, hay determinados factores, que pueden considerarse desafíos y que deben tomarse en cuenta a la hora de implementar una estrategia tan novedosa como esta, ya que estos forman parte de la cultura a la que se ha de adaptar el modelo implementado.

Uno de los principales baches que encontramos en las empresas españolas es la “falta de tiempo”. Este es uno de los más complicados de combatir, puesto que es un sentimiento generalizado y contagioso, ya que los trabajadores sienten que el tiempo se les va de las manos. Por ello, es tan importante transformar la visión del tiempo dentro de las organizaciones y conseguir implementar la práctica del yoga como parte de la cultura organizacional y no como una obligación más.

Por ejemplo, KPMG, una de las “Big Four” y una de las grandes consultoras a nivel mundial, es una organización cuyo entorno es rápido y cambiante (Segura Mendez, 2017). La cultura organizacional en este tipo de entidades suele ser muy agresiva, de tal manera que los empleados pierden la noción del tiempo. Es por esto que para poder implementar una estrategia de este calibre en la que la práctica del yoga ayuda a reducir el síndrome de burnout en una empresa tan potente y ya previamente establecida, es necesario tener en cuenta en todo momento la cultura. España es un país en el que la cultura organizacional está orientada casi exclusivamente al trabajo excluyendo así el desarrollo de habilidades personales. Por ello, incluir una actividad durante la jornada laboral que “quite tiempo” a los empleados de llevar a cabo sus tareas más directamente relacionadas con los objetivos económicos de la empresa puede ser desafiante.

La entrevista con Savitri llevó a contemplar el enfoque de la implementación del modelo sobre los altos cargos. Es decir, para implementar este modelo, es necesario empezar por aquellas

personas que están en el poder, ya sean altos directivos o líderes de capital humano dentro de las empresas, ya que son ellos los que se encuentran en el poder y tienen la capacidad de plasmar cambios en la organización. Además, los empleados al ver a sus supervisores involucrarse en esta iniciativa, les hará sentir que ellos también deben tomarse el tiempo de participar. Este método de imitar al superior, crea un ambiente sano en el que existe igualdad y equilibrio, permitiendo alcanzar una cultura organizacional estable (Berry et al., 2010). Livingston estudió el efecto Pigmalión, un fenómeno psicológico que se refiere a la fuerte influencia que tiene la creencia de una persona en el rendimiento de otra. Uno de los descubrimientos más importantes de Livingston al estudiar el efecto Pigmalión, fue que el estado mental de los líderes es contagioso. En este caso, los empleados bajo la responsabilidad de un líder que esté dispuesto a abrir su mente al cambio y a la introducción del programa de yoga en la empresa, estarán dispuestos a probarlo y a darle una oportunidad (Naderi, 2019).

Para ello, la cultura organizacional deberá enfocarse en el liderazgo transformacional, como mencionamos con anterioridad a lo largo del trabajo. A través de este tipo de liderazgo, aquellas personas encargadas de liderar equipos serían las primeras en dar un paso al frente con el fin de interiorizar que al parar a realizar este momento de desconexión, no solo están mejorando su capacidad física, sino psicológica, lo que a su vez desemboca en una mejora en la productividad de la empresa y su actividad financiera. Es decir, uno de los elementos más importantes para implementar la iniciativa es que los empleados se sientan cómodos dejando su puesto de trabajo durante el tiempo que se establezca en su jornada para la práctica de yoga.

Esto lleva a establecer el momento del día en el que sería óptimo implementar el programa. Savitri al hablar de su experiencia en otros proyectos, como el que llevó a cabo en INDITEX, expone que el programa consistió en darles a los empleados una alternativa al descanso previamente establecido por la empresa. Este tenía lugar a las doce del medio día y consistía en una hora de relajación y meditación para aquellas personas que preferían involucrarse en esta actividad. Ella afirma que la empresa no solo consiguió mejorar la parte orgánica de la entidad, sino que los empleados se mostraban más productivos y relajados a la hora de afrontar su jornada y las diferentes tareas que se les presentaban. El problema del modelo planteado en INDITEX fue que para los trabajadores era mucho más costoso el volver al puesto de trabajo a

continuación, ya que esa desconexión les provocaba falta de concentración y un esfuerzo extra el volver a la tarea. Por otro lado, Savitri mencionó la técnica empleada en Japón, la cual consiste en realizar este tipo de actividades al comienzo de la jornada laboral. Uniendo ambas opciones, para el modelo planteado en el presente estudio, el momento del día en el que se realizaría la actividad sería al comienzo de la jornada laboral, con una duración de media hora y no se le privaría a los trabajadores de un descanso añadido a lo largo de la jornada. Es decir, uniendo ambas opciones con el fin de evitar los problemas encontrados en el caso de INDITEX.

Por último, Savitri remarcó en numerosas ocasiones la importancia que tiene el entender lo que verdaderamente es el yoga, puesto que en numerosas ocasiones se entiende como una actividad física basada en la relajación, cayendo incluso en la línea de convertirse en una “moda”. Para evitar este último aspecto, en el modelo planteado en el presente trabajo, cada vez que se inicie el programa del aprendizaje de yoga en una organización, se dará una presentación más bien teórica sobre los principios del yoga, los beneficios que tendrá en los empleados tanto a nivel personal como profesional y se ofrecerá la oportunidad de seguir la formación a nivel teórico para aquellos que quieran seguir formándose.

6.1.1.1. Propuestas de futuro

Algunas iniciativas de futuro una vez se consiguiera implementar el modelo propuesto como parte de la cultura organizacional de la empresa sería ofrecer clases más avanzadas para aquellos empleados que quisieran seguir formándose en profundidad, lo cual es una idea que quiso hacer Savitri con los empleados de INDITEX; ofrecer clases de yoga online durante los fines de semana para aquellos que conviertan el yoga en parte de su rutina diaria; y por último, ofrecer charlas en las que gente exitosa de diferentes negocios vinieran a compartir sus conocimientos y experiencias sobre cómo el yoga les ha ayudado a conseguir alcanzar sus logros. Un ejemplo sería Pablo Motos, un exitoso presentador de televisión, locutor de radio, humorista y empresario español que presenta y produce desde 2006 el programa El hormiguero. Pablo Motos ha hecho alusión numerosas veces en su programa a cómo el yoga le ayuda a relajarse y le sirve para controlar todo el estrés al que está expuesto en su día a día (“Pablo Motos”, 2021).

Esta última propuesta, consistente en traer personajes mediáticos exitosos a las empresas que tengan experiencia en el mundo del yoga, puede favorecer la adquisición de una actitud de la práctica del yoga y promocionar actividades que promuevan la salud. El implementar las charlas de personajes mediáticos influyentes sería parte de la estrategia de cambio organizacional que se necesita para incluir este tipo de iniciativas en las empresas, ya que lo que se busca es un cambio de actitud en las organizaciones mediante modelos que influyen en la sociedad, lo cual incrementa la repercusión de estas prácticas.

4. CONCLUSIONES

Para concluir el trabajo, se han rescatado los objetivos establecidos al comienzo del mismo con el fin de sintetizarlos y comentar su cumplimiento.

El objetivo principal de este estudio era analizar los beneficios que tiene la práctica del yoga en las organizaciones, con el fin de controlar los síntomas de malestar laboral que pueden aparecer en el trabajo, como el estrés laboral o burnout, el cual se determinó como variable dependiente. Se ha descubierto que uno de los mayores generadores de estrés laboral reside en la relación entre los empleados y los líderes, sobre todo si esta relación no es buena.

Mediante la práctica de yoga lo que se pretende es establecer una cultura organizacional que proponga medidas innovadoras que busquen mejorar la salud de los empleados, generando así bienestar laboral y compromiso organizacional por parte de los trabajadores. A través de un exhaustivo estudio de la literatura, se puede concluir que cuanto mayor es el bienestar de los empleados, mayor es su rendimiento y por tanto mayor es su productividad, lo cual afecta de forma directa y positivamente a la empresa.

Por otro lado, se ha llegado a la conclusión de que no es solo el departamento de Recursos Humanos el encargado de promover este tipo de actividades e iniciativas en la empresa, si no aquellos que dirigen a las personas, es decir, los líderes, ya que son ellos los que tienen el poder de generar cambio en las organizaciones. Para ello, se ha establecido como necesario el establecimiento de un liderazgo transformacional, puesto que son este tipo de líderes los que reúnen las características carismáticas necesarias para alcanzar los objetivos y adaptarse a los cambios, generando motivación y entusiasmo entre sus subordinados.

Además de entender de una manera extensa las diferentes variables hiladas entre sí, se propusieron dos estrategias para la implementación de la práctica de yoga, las cuales fueron ideadas basándose en la experiencia de Savitri, quien tiene una amplia experiencia en el ámbito del yoga en la empresa, habiendo participado en proyectos en grandes compañías como INDITEX. La primera iniciativa, a la que se ha llamado ‘Yoga desde el principio’, consiste en

una iniciativa para los más jóvenes, la cual se propone ser introducida a una temprana edad en los colegios simulando el sistema establecido para el aprendizaje de idiomas. Se le ha dado una gran importancia como apoyo a la segunda iniciativa, puesto que los niños de hoy son los motores del futuro.

La segunda iniciativa consiste en un modelo estratégico de implantación de la práctica de yoga en las empresas españolas con el fin de conseguir una ventaja competitiva y crear un capital humano de alta calidad. Se ha concluido que uniendo ambas opciones propuestas por Savitri, el modelo japonés y la inculcada en su proyecto de INDITEX, se realizaría la práctica de yoga como una alternativa al descanso ya establecido en las compañías que tendría una duración de media hora y se haría a primera hora de la jornada laboral, con el fin de evitar provocar un parón a mitad del día. Además, los empleados seguirían teniendo un momento de descanso más entrado el día de trabajo. Por otro lado, durante la entrevista Savitri dejó claro la importancia de explicar bien lo que es el yoga verdaderamente. Por ello, al comienzo de cada programa en una empresa, se daría una presentación teórica en la cual quedarían plasmados los beneficios y objetivos que se pretenden conseguir introduciendo esta práctica en la empresa, puesto que se quiere evitar a toda costa que se vea “como una moda”, como bien dijo Savitri.

Una vez estas iniciativas dieran sus frutos transformando a través del liderazgo transformacional la cultura organizacional de las empresas, se estableciera el bienestar laboral y se desarrollara el compromiso organizacional de los empleados hacia las entidades, se proponen unas ideas de futuro para la continuación de los programas en las organizaciones. Estas ideas consisten en ofrecer clases más avanzadas; ofrecer clases de yoga online durante los fines de semana para no romper la rutina creada por los trabajadores; y traer a las empresas personajes mediáticos influyentes que tengan experiencia en la práctica de yoga para compartir sus experiencias con los empleados sobre cómo la práctica de yoga les ha ayudado a alcanzar sus objetivos personales y profesionales. Esto se establecería como estrategia de comportamiento organizacional, con el fin de transformar la actitud de los empleados e incrementar la repercusión de esta actividad.

5. BIBLIOGRAFIA

Álvarez Barreto, M. F. (2019). El estrés laboral en la alta gerencia: una revisión bibliográfica.

QUITO/UIDE/2019, 1-27. Google Scholar.

<https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4092>

Andrade Pinelo, A. M. (2011, Noviembre). Análisis del ROA, ROE, ROI. *Contadores y*

empresas, (170), 1-4. Google Scholar.

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/608313/Art%C3%ADculo+2+Noviembre+2011+An%C3%A1lisis+del+ROA+ROE+y+ROI.pdf?sequence=1>

Berry, L. L., Mirabito, A. M., & Baun, W. B. (2010). What's the hard return on employee

wellness programs? *Harvard Business Review*. Google Scholar.

https://www.researchgate.net/profile/Ann-Mirabito/publication/49712304_What%27s_the_Hard_Return_on_Employee_Wellness_Programs/links/00b7d521f74c693d3f000000/W hats-the-Hard-Return-on-Employee-Wellness-Programs.pdf

Blanch, J. M., Sahagún, M., Cantera, L., & Cervantes, G. (2010). Cuestionario de Bienestar

Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(2), Págs. 157-170. Google Scholar.

<https://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v26n2/v26n2a07.pdf>

Bracho Parra, O., & García Guilianny, J. (2013, mayo-agosto). Algunas consideraciones teóricas

sobre el liderazgo transformacional. *TeloS*, 15(2), pp. 165-177. Google Scholar.

<https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>

Bruna, B., García, F. E., Rincón, P., Aravena, V., & Rivera-Valenzuela, C. (2019). Intervenciones

breves basadas en mindfulness para el tratamiento preventivo del estrés: una revisión

sistemática. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, XXVIII(5), 693-702. Google

Scholar.

https://www.revistaclinicapsicologica.com/pdf_files/trabajos/vol_28/num_5/RACP_28_5_693_8N8XOP5WO3.pdf

Bustamante Zúñiga, E. J., Bustamante Zúñiga, R., & Chacón Mendoza, T. G. (2019). Yoga y mindfulness corporativo: Estrategias y herramientas para organizaciones saludables.

Google Scholar.

https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2432/Edelmira%20Bustamante_Rommel%20Bustamante_Tito%20chacon_Trabajo%20de%20Investigacion_Maestria_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S. M., & Torres Narváez, K. Y. (2003, enero-junio).

Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), pp.

109-137. Google Scholar. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>

Cardona Labarga, J. M. (2005, Octubre). La empresa como comunidad de personas. *Capital*

Humano, 192, pag. 116. Google Scholar. <http://pdfs.wke.es/2/6/5/4/pd0000012654.pdf>

Carrillo Pérez, E. P., & Serna Castiblanco, M. B. (n.d.). Mindfulness y mejoramiento del clima organizacional. *Google Scholar*, (2020).

<https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/17971>

Carril Obiols, J. (2018). *7 hábitos de mindfulness para el éxito personal y profesional*. Kolima Books.

https://books.google.es/books?id=zLWWDwAAQBAJ&dq=+programa+mindfulness+Chade-Meng+Tan&lr=lang_es&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Catro Rivas, L. Y. (2012, octubre). Influencia del clima laboral en el síndrome de burnout.

Google Scholar. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Castro-Leyvi.pdf>

Confino, J. (2014, marzo 28). Thich Nhat Hanh: is mindfulness being corrupted by business and finance? *The Guardian*. Google Scholar.

https://static1.squarespace.com/static/5b966f2fee17593e9f30a465/t/5be04d94562fa7a3ca9d4197/1541426581410/Thich+Nhat+Hanh-+Is+mindfulness+being+corrupted+by+business+and+finance+_+_+Guardian+Sustainable+Business+_+The+Guardian.pdf

Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D. (2013, mayo - agosto). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual: Universidad Católica del Norte*, 39. Google Scholar.

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/27482/433-2173-2-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cuesta, E. (n.d.). ¿Por qué meditar? 11 beneficios de la meditación. *azsalud*.

<https://azsalud.com/meditacion-y-yoga/por-que-meditar>

Dr. Revati, J. (2012, 07 11). A Healthy Way to Handle Work Place Stress Through Yoga, Meditation and Soothing Humor. *International Journal of Environmental Sciences*, 2, pp. 2143- 2154. SSRN. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2103483

España es el país de la UE donde antes se comienza a aprender inglés. (2020, septiembre 20). *El Mundo*. <https://www.elmundo.es/elmundo/2012/09/20/espana/1348157204.html>

Estupiñan Eugenio, F., Correa Sánchez, E., Ortegón, É., & Blanco Ibáñez, F. M. (n.d.). Estudio De Mercado sobre el Conocimiento del Síndrome de Burnout aplicado a la Productividad Empresarial. *Google Scholar*.

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/4618/Estupi%3%blanFredyCorreaEdgarOrtegonEdisonBlancoIba%3%bl ezFelix2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Evans, D. R., Eisenlohr-Moul, T. A., Button, D. F., Baer, R. A., & Segerstrom, S. C. (2013, December 10). Self-regulatory deficits associated with unpracticed mindfulness strategies for coping with acute pain. *Wiley Periodicals*. Google Scholar.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jasp.12196>
- Gamboa, J. L. (2008). El síndrome del Burn-out: Un proceso de estrés laboral crónico. *Hilogramática*, 8, pp. 121-138. Google Scholar.
<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57434369/burnout-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1623828344&Signature=OL9ZOEa61V896KufTK7BuL0jF8MBhtS5nAsrIWKQm5H27g033pZDz1mOZtwABMBY79K1ENXDN9JwpCCkXDac0xnJ3Dsng5WwwX9M6uD5hDKW5PagjZi3Gt1eLUbvGdtp1oi~IYIKpLLRAD1sY26gj>
- Gil-Monte, D. P. R. (2005, noviembre 25). El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Factores antecedentes y consecuentes. *Saluda*.
- Gil-Monte, P. R. (2001, julio 25). El síndrome de quemarse por el trabajo (síndrome de burnout): aproximaciones teóricas para su explicación y recomendaciones para la intervención. *Revista Psicología Científica*, 3(5). Google Scholar.
https://www.researchgate.net/profile/Pedro-Gil-Monte/publication/242114408_El_sindrome_de_quemarse_por_el_trabajo_sindrome_de_burnout_aproximaciones_teoricas_para_su_explicacion_y_recomendaciones_para_la_intervencion/links/0deec534528db5d80e000000/El-sindr
- Gil-Monte, P. R., & Peiró, J. M. (1999). Perspectivas teóricas y modelos interpretativos para el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo. *Anales de Psicología*, 15(2), pp. 261-268. Google Scholar. <https://revistas.um.es/analesps/article/view/30161/29361>

- Giménez, G. C., Olguin, G., & Almirón, M. D. (2020). Yoga: beneficios para la salud. Una revisión de la literatura. *An. Fac. Cienc. Méd. (Asunción)*, 53(2). Google Scholar.
<https://docs.bvsalud.org/biblioref/2020/09/1119618/v53n2a14.pdf>
- Goilean, C., Gracia, F. J., Tomás, I., & Subirats, M. (2020). Mindfulness en el ámbito del trabajo y de las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 41 (2), 139-146. Google Scholar.
<http://www.psychologistpapers.org/pdf/2929.pdf>
- Goleman, D. (2010). *La práctica de la inteligencia emocional*. Kairós.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=s-ybDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=goleman+inteligencia+emocional&ots=4fg-NF3tdP&sig=_LOeuFMSPHN12MiWcybwgXcO8#v=onepage&q=goleman%20inteligencia%20emocional&f=false
- Gómez Polo, L. V. (2019). El mindfulness como estrategia para cambiar el tipo de liderazgo de un líder estratégico que es considerado incivil por sus trabajadores. *Universidad San Francisco de Quito USFQ*. Google Scholar.
<https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/8237/1/142476.pdf>
- Gómez Polo, L. V. (2019, mayo 6). El mindfulness como estrategia para cambiar el tipo de liderazgo de un líder estratégico que es considerado incivil por sus trabajadores. *Google Scholar*. <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/8237/1/142476.pdf>
- Granda Granda, Y. (2016). Liderazgo y mindfulness: experiencia de un equipo de trabajo. *Universidad San Francisco de Quito USFQ*. Google Scholar.
<https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/5953/1/129362.pdf>
- Koller, N. (2017). Mindful Leadership The Impact of Mindfulness on Managers. Ethical Responsibility. *Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften*, 1-114. Google Scholar.

https://srv-clst-301-data66.zhaw.ch/bitstream/11475/7681/1/Koller_Nadine_W.MA.IB.pdf

Laca Arocena, F. A., Mejía Ceballos, J. C., & Gondra Rezola, J. M. (2021). Propuesta de un modelo para evaluar el bienestar laboral como componente de la salud mental. *Psicología y Salud*, 31(2). Google Scholar.

<https://psicologiaysalud.uv.mx/index.php/psicysalud/index>

Largacha Martínez, C. (2017). Gerencia Humanista Cuántica y LAGHUM (Quantic Humanistic Management & Laghum (Spanish Version)). *SSRN*, 1-30. Google Scholar.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3027696

Larrubia Ansón, Á. (2019). MBI (Mindfulness Based Intervention). Desarrollo profesional y salud laboral. *Revista de Investigación y Educación en Ciencias de la Salud (RIECS)*, 4, 4-27. Google Scholar. <https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/35744>

Larrubia Ansón, Á. (2019). MBI (Mindfulness Based Intervention). Desarrollo profesional y salud laboral. *Revista de Investigación y Educación en Ciencias de la Salud (RIECS)*, 4, 4-27. Google Scholar. <https://ebuah.uah.es/xmlui/handle/10017/35744>

Mañas Rodríguez, M. Á., Salvador, C., Boada, J., González, E., & Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(3). Google Scholar.

<https://www.redalyc.org/pdf/727/72719306.pdf>

Marín Edo, V. (2017). Mindfulness at the workplace. *Universitat Jaume I*, 1-52. Google Scholar. [file:///C:/Users/U030886/AppData/Local/Temp/MicrosoftEdgeDownloads/98e24018-7528-42b6-929b-f53cdd262532/TFG_2017_Mari%CC%81nEdo_Vanessa%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/U030886/AppData/Local/Temp/MicrosoftEdgeDownloads/98e24018-7528-42b6-929b-f53cdd262532/TFG_2017_Mari%CC%81nEdo_Vanessa%20(2).pdf)

- Marrau, M. C. (2009). El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout), en el marco contextualizador del estrés laboral. *Fundamentos en Humanidades*, X(19), pp. 167-177. Google Scholar. <https://www.redalyc.org/pdf/184/18411965010.pdf>
- Martínez, I. (2017, diciembre). Mindfulness en las empresas, ¿para qué? *Top benchmark*. Google Scholar. <https://factorhuma.org/attachments/article/13334/c502-mindfulness-en-las-empresas.pdf>
- Martínez Huertas, S. (2020, 11 25). El yoga como herramienta para el desarrollo de la conciencia corporal y emocional. *Revista de Educación, Motricidad e Investigación*, n° 15, pp. 31-46. Google Scholar. <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/19225/El-yoga.pdf?sequence=2>
- Marturano, J. (2017). *Mindfulness en el liderazgo: Cómo crear tu espacio interior para liderar con excelencia*. Editorial Kairós. https://books.google.es/books?id=_u2bDwAAQBAJ&dq=mindfulness+para+l%C3%ADderes+de+empresas&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Maset, D. J. (2017, septiembre 27). *Estudio CinfaSalud sobre el estrés*. CinfaSalud. <https://cinfasalud.cinfa.com/p/estudio-cinfasalud-estres/>
- Matto Alarcon, S. A. (2020). La influencia de la técnica Mindfulness en la productividad laboral. *Universidad Católica San Pablo*. Google Scholar. http://54.213.100.250/bitstream/20.500.12590/16693/1/MATTO_ALARCON_SEB_MIN.pdf
- Matto Alarcon, S. A. (2020). La influencia de la técnica Mindfulness en la productividad laboral. *Universidad Católica San Pablo*.

http://54.213.100.250/bitstream/20.500.12590/16693/1/MATTO_ALARCON_SEB_MIN.pdf

Meng Tan, C. (2012). *Search Inside Yourself*. Pendahuluan.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-5hdDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=+programa+mindfulness+Chade-Meng+Tan&ots=W1yvzFtXVI&sig=I4kOEiNcWHnNaP2WhMVoSwwW0T0#v=onepage&q=programa%20mindfulness%20Chade-Meng%20Tan&f=false>

Mercado-Salgado, P., & Gil-Monte, P. R. (2010, septiembre-diciembre). Influencia del compromiso organizacional en la relación entre conflictos interpersonales y el síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en profesionales de servicios (salud y educación). *INNOVAR*, 20(38), pp. 161-174.

Moñivas, A., García-Diex, G., & García-de-Silva, R. (2012). Mindfulness (atención plena): concepto y teoría. *Portularia*, XII, 83-89. Google Scholar.

<https://www.redalyc.org/pdf/1610/161024437009.pdf>

Naderi, L. (2019). Yoga for leadership: Examining the effects of frequency of yoga practice on authentic leadership. *ProQUEST*. Google Scholar.

Nieto Rangel, A. E. (2012, noviembre). Inteligencia emocional. *Uveg*. Google Scholar.

<https://www.aadidess.com/wp-content/uploads/2019/06/inteligencia-emocional.pdf>

Olivares-Faúndez, D. V. (2016). Christina Maslach, comprendiendo el burnout.

https://www.researchgate.net/profile/Victor-Faundez-4/publication/311667312_Comprendiendo_el_burnout/links/585318fe08aef7d030a51c4b/Comprendiendo-el-burnout.pdf

Pablo Motos. (2021, mayo 12). Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Pablo_Motos

- Peiro, J. M., & Rodríguez, I. (2008, enero-abril). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles de Psicólogo*, 29(1), pp. 68-82. Google Scholar.
<https://www.redalyc.org/pdf/778/77829109.pdf>
- Quiceno, J. M., & Vinaccia Alpi, S. (2007, julio-diciembre). Burnout: "síndrome de quemarse en el trabajo (SQT)". *Acta Colombiana de Psicología*, 10(2), pp. 117-125. Google Scholar.
<https://www.redalyc.org/pdf/798/79810212.pdf>
- Ramos, N., Hernández, S., & Blanca, M. J. (n.d.). Hacia un programa integrado de mindfulness e inteligencia emocional. *Infocop*, 35-36. Google Scholar.
<https://www.cop.es/infocop/pdf/1832.pdf>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.4 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [24, septiembre 2020]
- Revelo Martínez, M. P. (2017, mayo 18). ¿Cuál es la experiencia de un grupo de profesionales de la salud, con problemas en el equilibrio trabajo vida, que ha pasado por la aplicación de mindfulness? *Google Scholar*.
<https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/6678/1/131970.pdf>
- Roselló, J., Zayas, G., & Lora, V. (2016, enero-junio). Impacto de un adiestramiento en meditación en consecuencia plena. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 27(1), pp. 62-78. Google Scholar. <https://www.redalyc.org/pdf/2332/233245623005.pdf>
- Sánchez Trujillo, G. M., María de Lourdes, & García Vargas. (2017, Junio). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et Technica*, 22(2). Google Scholar. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>
- Sassha Torrico Tumaev, A. (2011, enero-junio). ¿Es posible medir el impacto del capital humano en los resultados de la organización?: el roi de recursos humanos, modelo de medición y

otros indicadores del capital humano. *Perspectivas*, (27), pp. 114-129. Google Scholar.
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941231007.pdf>

Schaufeli, D. W. B. (n.d.). Intervenciones sobre el síndrome de burnout. *Saluda*, pp. 61-77.

Google Scholar.

<https://www.dival.es/bienestar-social/sites/default/files/sindrome-quemarse-por-el-trabajo-en-servicios-sociales.pdf#page=63>

Schaufenbuel, K. (2014). Bringing Mindfulness to the workplace. *The power of experience*.

Google Scholar.

<http://affinityhealthhub.co.uk/d/attachments/bringing-mindfulness-to-the-workplace-1498492995.pdf>

Schaufenbuel, K. (2014). Bringing Mindfulness to the workplace. *UNC Executive Development*, 1-13. Google Scholar.

<http://affinityhealthhub.co.uk/d/attachments/bringing-mindfulness-to-the-workplace-1498492995.pdf>

Schaufenbuel, K. (2014). Bringing Mindfulness to the Workplace. *UNC Executive Development*, 1-13. Google Scholar.

<http://affinityhealthhub.co.uk/d/attachments/bringing-mindfulness-to-the-workplace-1498492995.pdf>

Schaufenbuel, K. (2015, diciembre 28). Por qué Google, Target y General Mills están invirtiendo en Mindfulness. *Harvard Business Review*. Google Scholar.

<https://hbr.org/2015/12/why-google-target-and-general-mills-are-investing-in-mindfulness?language=es>

- Segura Mendez, J. I. (2017). Análisis de la satisfacción laboral y trabajo emocional del sector de auditoría en Madrid de KPMG Auditores S.L. *Google Scholar*.
<https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/6059/tfg-seg-ana%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Suau Font, M. (2018). Beneficios de la práctica del yoga en Educación Secundaria: Proyecto Hippocampus. *Google Scholar*.
https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/138208/TFM_Suau_Font_Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Urrestilla, L. (2019). *El líder mindful: 10 pasos para transformarte en un líder consciente*. Libros de cabecera.
https://books.google.es/books?id=_puDDwAAQBAJ&dq=mindfulness+y+yoga+corporativo+liderazgo&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Vásquez-Dextre, E. R. (2016, enero). Mindfulness: Conceptos generales, psicoterapia y aplicaciones clínicas. *Revista de Neuro-Psiquiatría*, 79(1). *Google Scholar*.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0034-85972016000100006&script=sci_arttext&tlng=pt
- Vidal Melero, A. (2015). *Yoga para ejecutivos: Técnicas eficaces de relajación para mejorar el rendimiento en el trabajo*. Profit Editorial.
https://books.google.es/books?id=H4aFCgAAQBAJ&dq=mindfulness+y+yoga+corporativo&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Villanueva, U. (2013). *Mindfulness Meditación para gente de alto rendimiento*. Kolima Books.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qXy9AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=>

mindfulness+y+yoga+corporativo&ots=mRGQ1NZS0J&sig=fHh6reasXyRKdkQpJG4b
ALxg5NA#v=onepage&q&f=false

Villanueva, U. (2014). *Mindfulness: Meditación para gente de alto rendimiento*. Kolima Books.

https://books.google.es/books?id=BbaWDwAAQBAJ&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Villanueva, U. (2014). *Mindfulness, Meditación para gente de alto rendimiento* (1ª ed.). Editorial Kolima.

https://play.google.com/books/reader?id=BbaWDwAAQBAJ&hl=es&lr=&printsec=frontcover&source=gbs_atb&pg=GBS.PT1

6. ANEXOS

Anexo 1. Entrevista personal con Savitri

- ¿Qué influencia tendría la práctica de yoga a nivel empresarial en la cultura organizacional de una compañía?
 - o Que la empresa decida contratar a alguien para enseñar yoga y aportar eso a la organización, ya está marcando que la política de la empresa intenta cuidar a los empleados, lo cual es buena señal.
 - o Después, tendríamos que ver un poquito cuando te acercas a ver lo que es la organización en sí, al tener una entrevista con los managers, o con los gerentes o la persona que vaya a supervisar tu actividad, es necesario ver cual es la idea que tienen del yoga, porque ahí también juega esto en otro nivel, porque hay personas que piensan que el yoga es simplemente hacer unas posturas, o que creen que si sus empleados respiran más van a estar menos ansiosos y van a producir más.
 - o El yoga va a aportar mucho en todos los aspectos de la vida y a la empresa pero como todo tienes que tener relación directa con las empresas que te están contratando porque a veces también se puede convertir en una moda. No obstante si ellos estuviesen interesados en la profundidad del yoga entonces hay constancia de que el yoga va a facilitar que las personas tengan una mejor relación consigo mismas; que estén más empoderadas, lo cual si es una buena empresa le irá bien; que tengan una mejor capacidad para gestionar conflictos. No porque el yoga te de unas herramientas de gestión, si no porque te dan las herramientas para auto gestionarte a ti y cuando surge un conflicto con otro, entonces te ves en ese punto de poder hablar desde otro sitio. Entonces, las relaciones pueden mejorar mucho entre las personas, lo cual beneficia a las empresas en el sentido de que haya un diálogo.
 - o También es cierto que las prácticas que se hacen en las empresas son puntuales, por lo tanto no se avanza excesivamente, pero sí que beneficia a las personas y a la empresa.

- o A niveles más orgánicos se mejora también la postura a la hora de trabajar. Hay varios puntos, el físico y el psicológico.
- ¿Debería hacerse una introducción teórica al principio de las sesiones?
 - o Si, sería adecuado desde el principio realizar una presentación para explicar lo que es el yoga y qué objetivos se está proponiendo la persona que propone esa actividad dentro de la empresa.
 - o Y si no se hiciese una presentación al principio, se podría dar al inicio de cada sesión una breves explicaciones, de manera que es más efectivo.
- ¿Cómo consideras que la práctica de yoga a nivel empresarial afectaría al bienestar laboral de una compañía?
 - o Las compañías se centran mucho en lo que sería la productividad. Si es una compañía que tiene unos valores éticos, lo cual es una tendencia en la que las organizaciones se miden por valores éticos y no solamente se enfocan en la productividad.
- ¿Consideras que practicar yoga como equipo fomentaría el compromiso organizacional?
 - o Incrementa mucho el compromiso organizacional si se hace bien.
 - o Para una empresa que cuide esos valores éticos y quiera tener una plantilla motivada, con un nivel de creatividad suficiente, etc. puede aumentar mucho el compromiso de la persona con el proyecto organizacional.
- ¿Consideras que la práctica de yoga de una manera habitual mejoraría la productividad de los empleados?
 - o Si, pero no lo harán aquellas empresas que vean el yoga como una serie de ejercicios de respiración y posturas, sino aquellas que entiendan sus beneficios de raíz.

- ¿Consideras que la práctica de yoga proporciona una ventaja competitiva a las empresas?
 - o Claro, pero siempre que sea para buscar un mejor bienestar para el individuo, para fomentar que la persona crezca dentro de la organización, que crea que el trabajo no es una carga sino que se trabaje en equipo con compromisos comunes. Esas son las empresas que van a fluir mejor en su marcha interna y es que les va a dar un principio de competitividad mayor.
 - o En este aspecto, también depende del sector. Hay negocios que no son para nada éticos entonces no les van a dar competitividad, como por ejemplo la telefonía que cambia continuamente de trabajadores; tiene un monopolio; es muy grande y no les importa explotar determinados recursos en determinados países. Estas empresas, pueden estar practicando el mejor yoga que al final no lo están aplicando.
 - o El yoga viene a cambiar la empresa entonces una empresa que es innovadora en ese cambio de imagen a la sociedad, ya sea una imagen diferente, rompedora, humanista y desinteresada, comprometida con los valores que está llevando a cabo, es la que siendo coherente tendrá una ventaja competitiva.

- Uno de los factores que producen burnout o estrés laboral en los empleados, es la percepción de ‘no tener tiempo’. Esta percepción está muy generalizada y extendida entre los trabajadores. Para implementar un modelo como este, en el cual los empleados deben abandonar su puesto de trabajo, ¿cuál sería la estrategia de implementación más adecuada para introducir la práctica del yoga en la empresa, teniendo siempre en consideración la cultura del país?
 - o Yo ahí veo una serie de posibilidades. Una de ellas es un modelo parecido al japonés, que está relacionado con hacer prácticas antes del trabajo. Podría ser una opción tener una dinámica y ajustar un poquito los horarios de la empresa y las personas antes de empezar a trabajar para tener un tiempo para yoga. Otra posibilidad que establecimos en INDITEX, era que hacían esa actividad y les daban un descanso a la gente para hacer la actividad. Ya sabes que en las empresas en España hay un “break” del café para el que dan unos 20 minutos.

Y las personas tenían su horario de 20 minutos, pero si se apuntaban a una sesión de yoga, de relajación o de meditación, en este caso de meditación, entonces ahí les daban un tiempo que era de 45 minutos a una hora para esas actividades.

- o Entonces bueno, un contra que tenía esto era que se quedaban bien y relajados, pero volvían a trabajar y era como un parón completamente. Esa cultura del parón tiene que estar implementada desde la dirección de la empresa porque si ya la dirección te está dando una idea de que no hay tiempo, de que todo son prisas, pues tú estás en la clase de yoga y estás pensando “madre mía tengo que volver a trabajar” y con esa presión encima es muy difícil conseguir los beneficios.
- ¿Podrías hablar de algún caso en el que se haya intentado poner en marcha algún proyecto similar a este?
 - o Nosotros como escuela hemos participado en algunas, sobre todo en Inditex fue la que más se alargó en el tiempo; estuvimos un año ahí con esta clase que era como te digo, era una hora de descanso a las 12:00 de la mañana, una cosa así de 11:00 a 12:00. Bueno pues había una cosa que sí sucedía por ejemplo, a nivel pedagógico es que si repetía la mismas personas. Las mismas personas venían a clase entonces no se podía avanzar mucho.
 - o Si se quiere profundizar habría que ir a clases y habría que hacer un programa más compacto.
 - o El ambiente que se respira en una empresa a veces dificulta un poquito ese trabajo porque tiene que estar consensuado con la dirección de la empresa.
 - o Por otro lado, es más fácil hacerlo con pequeñas empresas porque en España las pequeñas empresas tampoco están preparadas para este tipo de iniciativas. Luego nosotros también no es a nivel empresarial pero sí hemos tenido ejemplos con profesores en el colegio. Es más sencillo porque un colegio no es una organización empresarial es una organización y no busca beneficios entonces ahí sí que resultaba si se hacía fuera de horas de trabajo sí que era más fácil consensuar con la dirección y los profesores en ese sentido.

- o Yo creo que hablando de esto en las organizaciones empresariales, se promueve sobre todo el yoga para los empleados como un principio y yo creo que después de mi experiencia de hablar con varios gerentes y directores de varias empresas, considero que quien más necesita concienciarse y a quien más debería de ir dirigida esta idea es a los directivos. Es la dirección la que tiene el poder para cambiar ciertas cosas, como la mentalidad sobre la gestión del tiempo.