

36

COLECCIÓN
MATERIALES
DOCENTES

Autocuidado y adaptación a nuevas modalidades de trabajo

Ricardo Pulido
Cristián Villarroel
Carla García
Matías Tupper

2022

 **ACADEMIA
JUDICIAL
CHILE**



Ricardo Pulido

Psicólogo de la Pontificia Universidad Católica de Chile, psicoterapeuta y doctor en Psicología Clínica de la U. de Boloña. Instructor de meditación, hatha yoga y aikido formado en el Centro Asia de Boloña. Instructor de *mindfulness*. Docente del Diplomado Mindfulness y Psicoterapia de la UC.

Cristián Villarroel

Sociólogo. Docente del Diploma de Salud Ocupacional e Higiene Ocupacional y del Diploma en Gestión y Desarrollo de Personas y Habilidades Directivas para la Gerencia Pública de la Universidad de Chile. Magíster en Ciencias Sociales de la Universidad de Guadalajara, México



Carla García

Psicóloga. Instructora de *mindfulness* formada en Asia Santiago, con posgrado en Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Universitat Pompeu Fabra. Docente de programas de *mindfulness* para empresas en la Facultad de Economía de Universidad Andrés Bello.



Matías Tupper

Profesor de Educación Media y licenciado en Artes Musicales. Instructor de hatha yoga y *mindfulness* formado en el Centro Asia Santiago. Mentor de *mindfulness* formado con Jack Kornfield y Tara Brach. Formado en liderazgo desde la escucha en el Massachusetts Institute Technology.



Resumen

En este libro se analizan los diferentes elementos y escenarios que conllevan las nuevas formas de trabajo —incluido el teletrabajo y el trabajo a distancia— y se propone una herramienta de autocuidado destinada a mitigar los factores de riesgo inherentes al ejercicio laboral.

La herramienta se centra en el autocuidado basado en el *mindfulness*, entendido como una búsqueda del bienestar individual que complementa y contribuye a los cambios y transformaciones propias del espacio de trabajo colectivo. De esta manera, se busca alcanzar mayores niveles de calidad y desempeño en el contexto de los objetivos comunes de la organización.

La invitación de este libro es a conocer la práctica del *mindfulness* e incorporarla en las dinámicas diarias del Poder Judicial, para transformar la cultura de trabajo hacia el autocuidado de las personas que lo componen y son parte fundamental de esta institución.

Contenido

5	<i>Introducción</i>
8	CAPÍTULO 1 Normativa sobre seguridad y salud en el trabajo en Chile y su relación con los ambientes laborales
20	CAPÍTULO 2 Organización del trabajo y riesgos psicosociales laborales
42	CAPÍTULO 3 Autocuidado y cuidado de equipos
52	CAPÍTULO 4 <i>Mindfulness</i> como estrategia de autocuidado científicamente validada
103	CAPÍTULO 5 Dimensión social del autocuidado
108	CAPÍTULO 6 Desafíos del autocuidado basado en <i>mindfulness</i> en el Poder Judicial
114	<i>Referencias</i>

Introducción

La legislación chilena entrega un marco regulatorio sobre las condiciones básicas que deben cumplir los empleadores y sus trabajadores y trabajadoras en materia de seguridad y salud en el trabajo, con el fin de no poner en riesgo la integridad de las personas. De acuerdo con lo que establece el Decreto 594 del Ministerio de Salud que aprueba el Reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo, el empleador está obligado a mantener en los lugares de trabajo las condiciones sanitarias y ambientales necesarias para proteger la vida y la salud de las y los trabajadores que en ellos se desempeñan, sean estos dependientes directos suyos o sean terceros contratistas.

La relación entre la situación de salud, calidad del empleo y condiciones de trabajo es, hoy en día, incuestionable. Por esta razón, es una preocupación primordial de las instituciones velar porque todas las actividades laborales se realicen sin deterioro de la calidad de vida de las personas y se conviertan en un pilar para su desarrollo.

Desde el punto de vista de los determinantes sociales, la importancia del trabajo no solo radica en el intercambio económico sino más bien en la posición que otorga a la persona un determinado trabajo en la jerarquía social (redes de relaciones y de apoyo; uso de las capacidades; habilidades de las personas y la posibilidad de acceder a un mayor nivel de desarrollo personal y familiar). Así, el trabajo cobra un sentido que no se reduce a lo estrictamente económico.

En estos últimos años, los cambios ocurridos en las condiciones de trabajo y empleo —tanto en el contexto del estallido social y de la pandemia por covid-19 como anterior a ello— plantean desafíos permanentes para la organización del trabajo y la salud de las y los trabajadores.

Lo anterior cobra sentido en un escenario laboral marcado por la intensificación del trabajo, la diversificación de tareas de los puestos de trabajo y la incorporación de nuevas tecnologías, entre otras condicionantes que hoy pueden ser entendidas como factores de riesgo, tanto para la organización como para la o el trabajador y la sociedad. Una

de esas problemáticas está dada por las situaciones de estrés, factores de riesgo para la salud mental de las y los funcionarios y la ausencia de prácticas de autocuidado en los lugares de trabajo. El estrés en el trabajo es un importante mediador de patología y es consecuencia de la forma que adopta la organización laboral, principalmente (Leka y Jain, 2010).

Cuando dichas situaciones de tensión son permanentes, aumenta el riesgo de que se conviertan en enfermedades físicas y mentales, las que repercutirán en mayores niveles de ausentismo, insatisfacción laboral, rotación y una baja de la productividad, entre otros. El desafío que plantea este problema es identificar cuáles de dichas tensiones y exigencias repercuten negativamente en la salud y productividad de las personas trabajadoras, para desarrollar una estrategia de promoción, prevención, control e intervención.

Frente a ello, es necesario revisar y promover herramientas de autocuidado y nuevos espacios de participación, donde se establezca un diálogo entre los actores que forman parte de un sistema, buscando soluciones colaborativas a las problemáticas propias de una organización.

El Poder Judicial no ha estado exento de estos desafíos y problemáticas propias de la organización del trabajo. Para abordar esta situación, el 2012 se desarrolló y validó la primera versión de la Política de Clima Laboral. Luego, en el 2015, el Pleno de la Corte Suprema validó la segunda versión de la Política de Clima. El 2018 se aprobó la Política de Género y no Discriminación y el Instructivo de denuncias, procedimientos y sanciones en casos de acoso sexual. El 26 de septiembre de 2021 fue aprobada la tercera versión de la Política de Clima Laboral. En ella se establece:

El propósito de la Política de Clima Laboral del Poder Judicial es ofrecer a sus funcionarios y funcionarias un ambiente laboral saludable, en cuanto este no solo permite el desarrollo de espacios laborales positivos, sino que también genera las condiciones necesarias para optimizar el desempeño y el desarrollo de las personas, contribuyendo así, al logro de los objetivos institucionales y a entregar un servicio de calidad a los(as) usuarios(as).

Para el 2022 está considerada la difusión e implementación de esta nueva versión de la Política de Clima Laboral y el Procedimiento de denuncias ante acoso laboral en el Poder Judicial.

Implementar estas iniciativas al interior del Poder Judicial ha implicado levantar información al interior de la institución, contar con re-

novados diagnósticos organizacionales y considerar nuevas necesidades de capacitación en el ámbito del clima laboral y del cuidado de equipos. Una de estas iniciativas es la que plantea este documento que se inscribe dentro del principio rector de Responsabilidad y Cuidado Mutuo de la Política de Clima Laboral del Poder Judicial.

El Poder Judicial reconoce y valora la importancia y responsabilidad de cada uno de los miembros de la organización en la construcción de un adecuado clima de trabajo, incentivando el cuidado por el otro, promoviendo constantemente conductas cívicas como el agradecer a los demás por su ayuda, apoyo y esfuerzo, el reconocer el trabajo bien hecho, honrar y destacar las cosas buenas de compañeros y compañeras de trabajo, junto con tratar las diferencias de forma respetuosa. La institución promueve la importancia de aceptar las equivocaciones y el aprender de los propios errores para mejorar como funcionarios y funcionarias y crecer como personas.¹

A partir de estos enunciados, este material pretende describir y analizar los diferentes elementos y escenarios que forman parte de las nuevas formas de trabajo —incluido el contexto de teletrabajo y trabajo a distancia—, junto a una propuesta de herramienta de autocuidado destinada a mitigar factores de riesgo inherentes al ejercicio laboral.

En este documento nos centraremos en el autocuidado basado en *mindfulness*, entendido como una búsqueda de la salud mental y el bienestar personal, que se complementa y contribuye a los cambios y transformaciones propios del espacio de trabajo colectivo, permitiendo así, alcanzar mayores niveles de respeto, calidad y desempeño en el contexto de los objetivos comunes de la organización.

Así, la invitación es a conocer esta práctica e incorporarla en las dinámicas diarias del Poder Judicial y sus funcionarios y funcionarias, transformando la cultura de trabajo hacia el autocuidado de las personas que la componen y que son parte fundamental de esta relevante institución del país.

1 Política de Clima Laboral, Poder Judicial, 2021.

Capítulo 1

Normativa sobre seguridad y salud en el trabajo en Chile y su relación con los ambientes laborales

En los últimos dos años nos hemos enfrentado a una serie de transformaciones como consecuencia de la pandemia que nos hacen replantear el papel y la participación que la salud laboral tiene en la seguridad social y la organización del sistema de seguridad social de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales en su conjunto, tal como la salud mental en el trabajo y el bienestar de funcionarios y funcionarias. En otras palabras, cada vez más, la salud y la calidad de vida de las personas en edad laboral están fuertemente condicionadas por factores laborales como las condiciones de empleo, la ocupación y la posición en la jerarquía del lugar de trabajo. De hecho, según la Organización Mundial de la Salud (OMS)¹ el desafío más prevalente y costoso para la salud se centra en las personas en edad laboral.

En Chile y el mundo, las condiciones de empleo y de trabajo han cambiado de manera sustancial desde la promulgación de la Ley 16.744 sobre Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales. Esta ley establece un seguro obligatorio para las y los trabajadores dependientes e independientes que cotizan, el que otorga prestaciones preventivas, curativas y pecuniarias para los accidentes y enfermedades profesionales que ocurren con motivo del trabajo, independiente del sistema de salud común (isapres y Fonasa). La ley es administrada por instituciones privadas (Asociación Chilena de Seguridad, ACHS; Mutual de la Cámara Chilena de la Construcción, CCHC; e Instituto de Seguridad del Trabajo, IST); instituciones públicas (Instituto de Seguridad Laboral, ISL); y administración delegada (Codelco, Universidad Católica de Chile). Toda organización formalmente constituida cotiza ante un organismo administrador de la ley y, por tanto, sus trabajadores y trabajadoras quedan protegidos ante la ocurrencia de accidentes y enfermedades propios del trabajo.

¹ Organización Mundial de la Salud. Nota Descriptiva 389 sobre la protección de la salud de los trabajadores, 2017. Disponible en <https://bit.ly/3uxHLH9>.

A pesar de contar con esta normativa, nuestro país se ha caracterizado por subdiagnosticar sistemáticamente las enfermedades profesionales —es decir, todas aquellas patologías, mentales y físicas, que son consecuencia del contexto, condiciones y tipo de trabajo— y, de esta forma, no tenemos claridad de cuál porcentaje de las licencias médicas se debe a enfermedades de origen común y cuál a patologías que resultan del ejercicio profesional. Así, quedan invisibilizados muchos factores que alteran la salud de las personas y, por lo mismo, se vuelve más difícil mitigar riesgos e implementar estrategias de prevención e intervención efectivas y oportunas.

Estos datos de la OMS nos pueden ayudar a entender la magnitud de lo que significan las enfermedades laborales y, por tanto, la relevancia que tiene un correcto enfoque de salud laboral. En su Nota Descriptiva 389 la OMS entrega las siguientes cifras:

Anualmente, 12,2 millones de personas, mayormente de países en desarrollo, mueren en edad laboral a causa de enfermedades no transmisibles.

En la mayoría de los países, los problemas de salud relacionados con el trabajo ocasionan pérdidas que van del 4 al 6% del PIB.

Las investigaciones han demostrado que las iniciativas en el lugar de trabajo pueden contribuir a reducir el absentismo por enfermedad en un 27% y los costos de atención sanitaria para las empresas en un 26%.

Se calcula que, a nivel mundial, el 19% de los cánceres son atribuibles a factores ambientales, incluido el entorno laboral.

Aquí se refuerza la idea de contar con estrategias de autocuidado en los lugares de trabajo, con el fin de convertir a las y los trabajadores en sujetos activos del cambio y la transformación organizacional.

¿Qué determina la salud de las y los trabajadores?

«Las personas económicamente activas pasan aproximadamente una tercera parte de su tiempo en el lugar de trabajo. Las condiciones de empleo y de trabajo tienen efectos considerables sobre la equidad en materia de salud. Las buenas condiciones de trabajo pueden proporcionar protección y posición social, oportunidades de desarrollo personal, y protección contra riesgos físicos y psicosociales. También pueden mejorar las relaciones sociales y la autoestima de los empleados y producir efectos positivos para la salud» (OMS, Nota Descriptiva 389, 2017).

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2006), estudió la relación entre la salud de la población (distinguiendo entre salud general y salud causada por enfermedades laborales), el PIB del país, y la empleabilidad y el nivel de remuneración individual de las y los trabajadores. Sus resultados muestran que un aumento de un 1% en el stock de población con mala salud y enfermedades invalidantes disminuye el crecimiento del PIB en 0,02% y que las personas trabajadoras que sufren de mala salud tienen una remuneración un 7 a 15% menor. Asimismo, la mala salud se asocia a una menor probabilidad de estar empleado (34% menos que personas de salud promedio).

Sobre las consecuencias para las personas, diversos estudios encuentran que las personas trabajadoras accidentadas tienen menores sueldos una vez que retoman su empleo, menores tasas de empleabilidad y mayor probabilidad de retiro anticipado del mercado laboral (Reville y Schoeni, 2001).

En este escenario, donde las condiciones de trabajo tienen un efecto sobre la salud de la población y una incidencia en la productividad, Chile ratificó el 2011 el Convenio 187 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre el marco promocional para la seguridad y salud en el trabajo, que exige promover la mejora continua de la seguridad y salud en el trabajo, con el fin de prevenir las lesiones, enfermedades y muertes ocasionadas por el ejercicio profesional, mediante el desarrollo de una política nacional de salud y seguridad en el trabajo y un sistema y un programa nacional, en consulta con las organizaciones más representativas de empleadores y de trabajadores y trabajadoras. Cinco años más tarde, en agosto de 2016, se promulgó la Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo y el Perfil Nacional en Seguridad y Salud en el Trabajo, cuya finalidad fue entregar una institucionalidad a esta temática, donde los diferentes actores del sistema (organismos públicos, empleadores, las y los trabajadores y organismos administradores de la Ley 16.744) asumen el compromiso de realizar esfuerzos y acciones destinadas a mejorar las condiciones de trabajo en Chile.

Desde una perspectiva de derechos, la Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo define los principios que, progresivamente, el Estado debe garantizar y promover para todas las personas trabajadoras:

- Respeto a la vida e integridad física y síquica.
- Desarrollo de un enfoque preventivo.

- Equidad de género.
- Universalidad e inclusión.
- Solidaridad.
- Participación y diálogo social.
- Integralidad.
- Unidad y coordinación.
- Mejora continua.
- Responsabilidad en la gestión de riesgos.

Sin duda, estas normativas y regulaciones son un avance en materia de entornos de trabajo saludables, sin embargo, a la fecha se mantienen grandes desafíos en el ámbito de la organización del trabajo, la productividad y su expresión concreta en las relaciones en su interior, que si bien, no se encuentran formalmente reguladas, la evidencia señala un impacto directo de las relaciones interpersonales, grupales y organizacionales con la eficiencia y eficacia de la producción de bienes y servicios, el ausentismo, la accidentabilidad y las enfermedades profesionales.

Lo anterior cobra mayor sentido en un contexto social y económico mundial marcado por el cambio y fluctuación constante, una calidad del empleo inestable y, por tanto, un aumento de la incertidumbre en las organizaciones y las y los trabajadores. A partir de lo anterior, se vuelve cada vez más necesario generar y promover espacios de participación colaborativa, donde se establezca un diálogo confiable entre los actores, buscando soluciones a las problemáticas y desafíos adaptativos propios de toda organización.

El desarrollo en la materia ha demostrado que la disminución de los accidentes y enfermedades profesionales como el aumento de la productividad están vinculados a las mejoras, innovación y participación en materia de organización del trabajo, que en Chile se realizan lentamente, pero de manera aislada y sin visibilizar el diálogo y el rol de las y los trabajadores como elemento movilizador de cambio organizacional.

¿Por qué es necesario garantizar la seguridad y salud en el trabajo?

Las enfermedades profesionales derivan de las condiciones de trabajo debido a la exposición a agentes o factores de riesgo durante la jornada laboral. Pero también las enfermedades profesionales se asocian con las

características del empleo y la organización del trabajo. La mejoría de estas condiciones constituye un gran desafío para nuestro país, por su relevancia para el aumento de la productividad y su impacto en el crecimiento económico y en los indicadores de desarrollo humano.

De la Ley 16.744 se derivan los Protocolos de Vigilancia de la Salud de los Trabajadores que emanan del Ministerio de Salud —entre los que destaca el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo— y las acciones que se desprenden para mitigar la exposición a los estresores en el trabajo como, por ejemplo, el autocuidado como mecanismo para la búsqueda de una mejor salud mental y calidad de vida en el trabajo.

Por su parte, el Servicio Civil —órgano descentralizado que implementa y administra medidas para el sector público— también ha sido parte de esta discusión que pone el acento en mejorar las condiciones de trabajo. El 2006, promulgó el Código de Buenas Prácticas Laborales para promover, dentro del Estado, condiciones de trato respetuoso y no discriminatorio para todos los y las funcionarias. En segundo lugar, el 2015, el Instructivo Presidencial 1 sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, definió tres ámbitos de acción: derechos laborales, que estén garantizados para las funcionarias y los funcionarios; condiciones laborales, referido a ámbitos estructurales; y ambientes laborales. Este último referido casi por completo al ámbito de la calidad de vida laboral, bajo las siguientes temáticas:

- Desarrollo de evaluaciones de ambientes laborales.
- Acciones de conciliación de responsabilidades laborales y familiares.
- Prevención y sanción del acoso laboral y acoso sexual.
- Fortalecimiento del rol de jefaturas y directivos en liderazgo de este ámbito.
- Cumplimiento general de la normativa en higiene y seguridad.

Siguiendo con los aportes del Servicio Civil, en el 2017 y 2018, se aprueban las normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de personas que incluyen materias tales como:

- Estructura y estándares de las áreas de gestión y desarrollo de personas.
- Políticas de gestión y desarrollo de personas.

- Cumplimiento de estándares en procesos de reclutamiento y selección.
- Concursabilidad y carrera funcionaria.
- Gestión de prácticas profesionales.
- Ambientes laborales y calidad de vida laboral.
- Participación funcionaria.
- Cumplimiento de estándares en formación y capacitación de funcionarios y funcionarias públicas.
- Rol de jefaturas en dirección de equipos.
- Gestión del desempeño individual y sistema de calificaciones.

Estas normas potencian el aporte de las personas en el desarrollo organizacional público, reconfigurando la forma en la cual se establece la organización del trabajo y la productividad, posibilitando el diálogo sobre empleo decente en Chile.

Las características de la organización del trabajo, las condiciones de empleo y la adopción de conductas saludables y no saludables afectan de manera diferente y selecciona grupos de mayor o menor vulnerabilidad que debieran ser identificados, para garantizar espacios de trabajo que no afecten la vida y seguridad de las y los trabajadores.²

Nuevas modalidades de organización del trabajo: Teletrabajo en Chile

Con anterioridad a la pandemia, varios aspectos se instalaron en la discusión pública sobre las condiciones de trabajo y empleo. Uno de ellos se refiere a la disminución de la jornada laboral, pues Chile es el quinto país de la OCDE con la jornada más extensa. En esta discusión se argumenta la situación de los países nórdicos, donde se trabaja menos y se produce más, y esa proporción también cuenta con un correlato a nivel del PIB. Posturas contrarias aluden que acortar la jornada de trabajo implicaría contratar a más personas.

Así, desde antes de la pandemia, la irrupción del teletrabajo estaba lentamente revolucionando el mundo del trabajo y los hábitos laborales, permitiendo que una persona trabajara desde prácticamente cualquier

² Para más información sobre normas de gestión y desarrollo de personas del Servicio Civil puede visitar <https://bit.ly/3NAmt2W>.

lugar. Algunos estudios comprobaron que esto traía muchos beneficios, incluyendo la integración de los ámbitos familiar y laboral, la reducción de la fatiga y el aumento de la productividad (Gajendran y Harrison, 2007), pero también, al mismo tiempo, puede producir un fuerte impacto en la salud física y mental de las personas debido a la extensión horaria del trabajo, a la escasa delimitación de los espacios y tiempos domésticos y laborales y la falta de apoyo de las organizaciones (Allen, Golden y Shockley, 2015).

Con el covid-19 todos estos procesos se han visto amplificados y, en especial, se han visto algunas de las consecuencias negativas que el teletrabajo ha generado en la salud de las personas. En un reciente estudio, Oakman y sus colaboradores (2020) revisaron 23 artículos científicos en el que se medía el impacto del teletrabajo en casa en la salud mental y física de la persona trabajadora y cómo este impacto estaba fuertemente influenciado por el grado de apoyo que la organización brindaba a sus trabajadores y trabajadoras, el apoyo de las y los colegas de trabajo, el grado de conexión social de la persona trabajadora fuera del trabajo y la intensidad de los conflictos en la relación familia/trabajo. De esta manera, la mantención de la salud física y mental en el contexto del teletrabajo no solo exige ciertas conductas de cuidado de la persona para sí misma, sino también una adecuada política de apoyo por parte de la organización, partiendo por establecer políticas formales que consideren: apoyo en cómo administrar los límites hogar-trabajo, delimitación del rol, carga de trabajo, indicadores de desempeño, soporte técnico y facilitación de redes de compañeros de trabajo.

Por otra parte, es necesario tomar consciencia de que el teletrabajo puede ser beneficioso para algunos y nocivo para otros. Variables como la autodisciplina, el sentirse bien con el aislamiento en la jornada laboral, las posibilidades de separar adecuadamente la vida laboral y doméstica (espacios físicos, distracciones, etcétera) y un adecuado ambiente de trabajo en el hogar de la persona son factores relevantes.

En Chile, la Ley 20.940 (promulgada en septiembre de 2016) fue un primer avance en materia de modernización de las relaciones laborales, permitiendo acordar libremente entre las partes, y sin sujetarse a negociaciones colectivas regladas, jornadas semanales de cuatro días de trabajo por tres de descanso y el cumplimiento de las labores en lugares distintos al de la empresa para las y los trabajadores con responsabilidades familiares. Ello implica que la combinación de diferentes

estilos de trabajo es posible: presencial, teletrabajo y modalidad mixta o híbrida.

Los pactos de adaptabilidad (contenidos en la Ley 20.940) hacen posible que empleadores y trabajadores acuerden cumplir con la jornada ordinaria de 45 horas semanales en solo cuatro días o que las o los trabajadores puedan trabajar a distancia, en lugares distintos a los de la empresa, para cumplir responsabilidades familiares o por otras razones acordadas entre las partes.

En el ámbito público, el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (Inapi), en 2016, diseñó una modalidad que permite a las y los funcionarios trabajar cuatro días desde la casa y uno de manera presencial, para mejorar la productividad y conciliar el trabajo y la vida personal y familiar. Un paso previo a la implementación del teletrabajo fue la flexibilización de la jornada laboral. Estas modificaciones implicaron un esfuerzo de la institución en dos ámbitos: aumento de capacitación en competencias técnicas, resguardando recursos de capacitación para tal efecto; y reinserción de las y los teletrabajadores en Inapi (luego de períodos de turnos 4 por 1). Lo que la Dirección de Presupuestos midió en este caso fue: productividad (que aumentó un 13%) y conciliación trabajo-familia a través de 50 indicadores que también discriminaron en forma positiva, junto al compromiso y fidelización de las y los funcionarios.³

El estallido social en Chile y la pandemia mundial de covid-19 aceleraron los procesos de reestructuración organizacional y flexibilidad en el trabajo. El 2020, el Servicio Civil, junto al Banco Interamericano de Desarrollo y el Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile colaboraron en el estudio Transformación digital y empleo público (BID, 2021), que muestra el grado de preparación de las y los funcionarios públicos para la transformación digital en el sector público.

De las más de 9 mil personas que contestaron la encuesta en nuestro país, un 56% son mujeres y un 75% son profesionales. Los resultados muestran que un 63% de las personas encuestadas cree que el avance de la tecnología en sus instituciones puede cambiar sustancialmente su trabajo; un 30% opina que el avance tecnológico puede eliminar puestos de trabajo en sus servicios y un 13% piensa que su propio puesto de trabajo podría ser eliminado.

3 El Servicio Civil cuenta con un banco de buenas prácticas laborales del sector público, el que puede ser revisado en el siguiente enlace <https://bit.ly/3GB4pna>.

Respecto a los efectos de la transformación digital en la estabilidad del empleo, un 36% de quienes respondieron señalan que sería difícil que lo desvinculen de su servicio como efecto de la automatización, mientras que un 28% opina lo contrario.

Producto de la pandemia y el estado de excepción, se promulgó la Ley 21.342 con las condiciones para realizar el teletrabajo. Dicha ley establece un «Protocolo de seguridad sanitaria laboral para el retorno gradual y seguro al trabajo en el marco de la alerta sanitaria decretada con ocasión de la enfermedad de covid-19».

Por su parte, el Dictamen E127443 del 6 de agosto de 2021 de la Contraloría General de la República establece que, para el caso de la administración del Estado, los jefes de servicio se encuentran facultados para adoptar medidas de gestión interna que permitan salvaguardar la salud de sus funcionarios y funcionarias y continuar con las labores propias del servicio público, las que deben prestarse de manera ininterrumpida.

Posterior a ello, el Dictamen E142955 del 30 de septiembre de 2021 de la misma Contraloría, imparte instrucciones sobre medidas extraordinarias de teletrabajo y señala:

Si por motivos de aforo dispuesto por la autoridad sanitaria, no es posible que las salas cunas respectivas puedan recibir a los y las menores durante todos los días en que sus madres prestan servicios, los jefes de servicio deberán tomar las medidas de gestión interna de distribución de las cargas de trabajo para que ellas puedan desempeñar sus funciones —sea presencialmente o en teletrabajo— durante los días en que esté efectivamente disponible la sala cuna para el o la menor, y así no afectar su cuidado.

A su vez, el Ordinario 1738 del 10 de septiembre de 2021 del Ministerio de Hacienda recomienda fortalecer las instancias de participación funcionaria y sus respectivas asociaciones en el cumplimiento de las medidas sanitarias dispuestas por la autoridad en los servicios públicos.

Sin perjuicio de lo anterior, la crisis sanitaria interpeló a la organización del trabajo, a través de situaciones y condiciones de empleo que adquieren formas distintas que en la presencialidad: sobrecarga de trabajo en casa, incertidumbre respecto de la continuidad de los contratos de trabajo, límites borrosos de la jornada laboral o las dificultades para conciliar el trabajo y la vida personal y familiar, entre otros factores de riesgo laboral. El mantener sistemas híbridos de trabajo implicará una

preocupación, desde la organización del trabajo, hacia los distintos ambientes en que las personas desarrollan sus tareas.

Teletrabajo en el Poder Judicial

La Ley 21.342, publicada el 1 de junio de 2021 por el Ministerio del Trabajo y Previsión Social, busca reforzar la protección de las y los trabajadores frente al covid-19 en su retorno al trabajo presencial; ofrecer teletrabajo o trabajo a distancia para trabajadores de alto riesgo en salud y por motivos de cuidado; la eliminación del período de carencia de las licencias médicas por covid-19 existente en licencias de menos de 11 días; y la creación de un seguro de salud y vida para aquellos trabajadores presenciales o semipresenciales que se contagien de la enfermedad.

En el autoacordado 41 de la Corte Suprema (2020), que regula el teletrabajo y el uso de la videoconferencia en el Poder Judicial, se señala que la existencia de tecnologías debe asegurar la continuidad de la administración de la justicia, incorporando la carpeta electrónica para la tramitación de causas, las que podrán efectuarse de manera virtual, toda vez que se incorpora, regula y mejora el teletrabajo en dicha institución. Ello habilita el espacio de dos regímenes de teletrabajo: el ordinario y el extraordinario.

Así, el teletrabajo externo se define como:

Aquella modalidad en la que el funcionario se encuentra autorizado para cumplir sus funciones desde un lugar remoto ubicado fuera de la red y dependencias del Poder Judicial o de la Corporación Administrativa, que corresponde al domicilio informado por el teletrabajador u otro lugar previamente autorizado.

Por su parte, en el Acta 53-2020 de la Corte Suprema sobre el funcionamiento del Poder Judicial durante la emergencia sanitaria nacional provocada por el brote del nuevo coronavirus, se estipula que el derecho de acceso a la justicia de las y los ciudadanos de la República requiere de la continuidad del servicio judicial, por lo que se preferirá aquellas modalidades que maximicen la transparencia y el correcto funcionamiento del Poder Judicial, de modo que este ejerza su mandato constitucional en las mejores condiciones posibles —con las limitaciones propias de un estado de excepción— en resguardo de los derechos y garantías de las personas.

Ello implica la utilización de medios electrónicos, privilegiando su utilización flexible, actualizada y oportuna, siempre y cuando no constituya un obstáculo al ejercicio de los principios básicos, y se respete plenamente los derechos de los intervinientes y las partes. En el artículo 7 agrega que «la asistencia de los funcionarios a sus lugares habituales de trabajo será excepcional, y se efectuará con el único propósito de mantener el servicio en los aspectos indispensables». Para ello, las cortes de apelaciones respectivas establecerán mecanismos para que su labor jurisdiccional y la de los tribunales que pertenezcan a su jurisdicción conozcan rápida y prioritariamente de las siguientes materias:

- Solicitud de medidas cautelares urgentes por riesgo a la vida o la salud de las personas.
- Acciones por violencia intrafamiliar o por violencia de género.
- Acciones de amparo y protección.
- Las que puedan estar relacionadas con cautela de derechos fundamentales.

Para el eficaz ejercicio de estas labores, las cortes podrán establecer sistemas especiales, tales como días de atención preferente o exclusiva, o turnos especializados, además de confeccionar sus tablas y programación de audiencias priorizando estas materias.

Asimismo, en contexto de la pandemia, el Poder Judicial dispuso acciones para el cuidado de las y los funcionarios, entre las que destacan:

- Apoyo psicológico en tiempos de pandemia y teletrabajo.
- Estrategias globales para el cuidado del clima laboral.

Dentro de estas acciones, el 25 octubre de 2021 a través de una noticia en la intranet del Poder Judicial, el Comité Nacional de Riesgos Psicosociales comunica y difunde acciones disponibles para apoyar a las y los funcionarios del Poder Judicial en el contexto de la pandemia, teletrabajo y retorno gradual a la presencialidad. Todo esto, se resume en un folleto realizado por el comité y la Dirección de Comunicaciones de la Corte Suprema.

A su vez, se compartió una cápsula audiovisual que abordaba el impacto en la salud mental del retorno presencial a los puestos de trabajo para jefaturas y para funcionarios y funcionarias. Este fue un trabajo en conjunto con la ACHS para entregar técnicas de afrontamiento psicoló-

gico. Además, se realizaron 35 talleres de apoyo emocional en contexto de crisis, solicitados voluntariamente por tribunales.

Como resultado de estas acciones, al 18 de noviembre de 2021, se habían realizado 215 atenciones confidenciales e individuales en el marco del programa de apoyo psicológico online para funcionarios y funcionarias del Poder Judicial.⁴

4 Cuenta Pública del Comité Nacional de Riesgos Psicosociales, 2021.

Capítulo 2

Organización del trabajo y riesgos psicosociales laborales

En el 2013, el Ministerio de Salud oficializó el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo, con alcance y aplicación obligatoria en todas las empresas, organismos públicos y privados que se encuentren legal y formalmente constituidas y sean sujetas de la Ley 16.744, con independencia del rubro o sector de la producción en la cual participen o del número de sus trabajadores y trabajadoras, de manera que todas las organizaciones (públicas y privadas) deben gestionar sus factores psicosociales laborales. En el protocolo, los factores psicosociales laborales están definidos como:

Situaciones y condiciones inherentes al trabajo y relacionadas al tipo de organización, al contenido del trabajo y la ejecución de la tarea, y que tienen la capacidad de afectar, en forma positiva o negativa, el bienestar y la salud (física, psíquica o social) del trabajador y sus condiciones de trabajo. Por lo descrito, es importante distinguir el concepto de Factores Psicosociales con respecto al concepto de Factores de Riesgo Psicosocial y/o Riesgos Psicosociales.

En línea con lo anterior, la Superintendencia de Seguridad Social (Suseso) promulgó la circular 3167 en 2015 y las circulares 3241 y 3298 en 2016. Hoy, las circulares sucesivas en la materia forman parte del Compendio de Normas del Seguro de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales,¹ donde dicha superintendencia instruye a los organismos administradores de la Ley 16.744 sobre el proceso de estudio, requisitos y calificación de enfermedades profesionales, con acápite específicos a aquellas más prevalentes: salud mental y músculoesqueléticas. Dichos cuerpos normativos establecen estándares para la atención oportuna y pertinente del paciente mientras es estudiado; la aportación de documentación y antecedentes por ambas partes (empresa y persona

¹ Disponible en bit.ly/3M5bzRD.

trabajadora); fija estándares para la realización de los estudios de condiciones laborales, riesgos laborales tipificados y únicos; como también establece criterios mínimos para la calificación y los cuerpos profesionales participantes de estos procesos. Define acciones y plazos concretos para las acciones de mitigación por la exposición a riesgos laborales en los puestos y centros de trabajo, y acciones de vigilancia a la salud en los ambientes de trabajo frente a casos centinela y brotes de enfermedad. Finalmente, establece procedimientos de notificación a las autoridades fiscalizadoras en casos de entorpecimiento para la realización de estos estudios e incumplimiento de medidas prescritas por los organismos administradores de la Ley 16.744.

Lo anterior surge como una respuesta a los cambios generados en las condiciones de trabajo y empleo que plantean nuevos desafíos para la salud de los trabajadores y trabajadoras: polifuncionalidad, mayor rotación, menor calificación de la mano de obra y una variada exposición a riesgos (derivados de los lugares de trabajo, tipos de jornadas, duración del empleo, tiempos de descanso, etcétera) que complejizan aún más la capacidad de objetivar y controlar los riesgos laborales y requieren nuevas formas de abordarlos.

Chile, inserto en este mundo global, también se ha enfrentado en las últimas décadas a cambios profundos en materia de procesos productivos, condiciones de trabajo y de empleo. Hay una tendencia creciente a la tercerización del empleo (que en muchos casos lleva a una mayor precariedad en las condiciones de trabajo y una externalización de los riesgos), a la atomización de las unidades de producción de bienes y servicios y la automatización de los procesos. Estos factores tienen consecuencias en la salud, las cuales se manifiestan de diversas formas tales como alteraciones músculoesqueléticas, en la esfera mental, trastornos de fatiga crónicos, enfermedades de la piel, respiratorias, hipoacusia, entre otras.

Si consideramos que las condiciones de trabajo están determinadas por la forma en que se desarrolla una determinada tarea y el entorno en que se realiza, y que esto influye en la salud de las personas, es evidente que las modificaciones que se han dado en la organización del trabajo condicionan la exposición a los riesgos laborales y el riesgo de mayor exposición —o transversal a toda la población trabajadora— es el riesgo psicosocial laboral.

¿Qué es el estrés laboral?

De acuerdo con lo que establece el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo, el estrés se define como: «Sistema de alerta del ser humano que se activa con respuestas de índole psicofisiológicas, derivado de la percepción de un desequilibrio entre un estímulo ambiental y los recursos que se dispone para su enfrentamiento. Este sistema de alerta es inespecífico, por lo que influyen las características personales para su manifestación como síndrome. Es importante diferenciar el concepto de estrés como estímulo externo (estresógeno o condición percibida como negativa), como efecto en el organismo (efectos psicológicos y/o fisiológicos) y como proceso (interacción dinámica). Para los efectos de este protocolo, se comprenderá el estrés como efecto mediador de la exposición al riesgo psicosocial y las consecuentes patologías de orden físico y/o mental».

Principales dimensiones de riesgo psicosocial

En Chile, para medir la existencia de riesgo psicosocial en los lugares del trabajo se utiliza el instrumento Suseso/Istas21, cuya aplicación también ha formado parte de las evaluaciones en el Poder Judicial. El cuestionario define cinco dimensiones y 19 subdimensiones (**tabla 1**).

Tabla 1. Dimensiones y subdimensiones cuestionario Suseso/Istas21

Grupo de dimensiones	Dimensiones psicosociales
Exigencias psicológicas	Exigencias psicológicas cuantitativas Exigencias psicológicas cognitivas Exigencias psicológicas emocionales Exigencias psicológicas de esconder emociones Exigencias psicológicas sensoriales
Trabajo activo y desarrollo de habilidades	Influencia Control sobre el tiempo de trabajo Posibilidades de desarrollo en el trabajo Sentido del trabajo Integración en la empresa
Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo	Claridad de rol Conflicto de rol Calidad de liderazgo Calidad de la relación con superiores Calidad de relación con compañeros de trabajo
Compensaciones	Estima Inseguridad respecto al contrato de trabajo Inseguridad respecto a las características del trabajo
Doble presencia	Preocupación por tareas domésticas

Tipos de estrés

Estrés positivo: También conocido como *eustrés*, es un mecanismo que se activa automáticamente frente a un problema/carga percibida. Una vez resuelto el problema, el organismo vuelve a su normal funcionamiento, recuperando su equilibrio. En este tipo de estrés, la persona puede controlar la situación, al punto de sentirse desafiada a actuar.

Estrés negativo: El *distrés* o estrés negativo se produce frente a un número creciente de demandas o percepción de demanda que nos plantea una dificultad o constituyen una amenaza.

Ambos tipos de estrés son parte de las dinámicas de trabajo.

A continuación, se entrega una descripción para cada una de las subdimensiones que forman parte del cuestionario Suseso/Istas21.

Exigencias psicológicas

Exigencias psicológicas cuantitativas. Las exigencias psicológicas cuantitativas se definen como la relación entre la cantidad o volumen de trabajo y el tiempo disponible para realizarlo. Si el tiempo es insuficiente, las altas exigencias se presentan como un ritmo de trabajo rápido, la imposibilidad de llevar el trabajo al día o acumulación de trabajo, y también puede tener relación con la distribución temporal irregular de las tareas. También puede ocurrir la situación contraria, que las exigencias sean limitadas o escasas.

La sobrecarga laboral tiene una incidencia directa sobre la salud de los trabajadores y trabajadoras, a través del incremento de la ansiedad y la disminución de la satisfacción laboral, la baja autoestima, los niveles altos de colesterol, la tasa cardiaca elevada, la fatiga o el consumo problemático de alcohol o drogas.

La carga mental es el conjunto de requerimientos mentales, cognitivos o intelectuales a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral, es el nivel de actividad mental o de esfuerzo intelectual necesario para desarrollar el trabajo (INSHT, 2002).

Exigencias psicológicas cognitivas. Se refiere a la carga de tareas cognitivas que incluyen la toma de decisiones, generar ideas novedosas, memorizar, manejar conocimientos y controlar diversas situaciones a la vez.

Exigencias psicológicas emocionales. Mide la carga emocional de la tarea, sobre todo cuando se requiere de capacidad para comprender y sobrellevar o compadecer a otras personas (usuarias) que también se expresan emocionalmente, y ante la que el trabajador o trabajadora reacciona.

Exigencias psicológicas de esconder emociones. Está vinculada a la demanda de ocultamiento de las emociones que surgen en el transcurso del trabajo, normalmente ante la atención de personas. En especial se refiere al control de la rabia o de la angustia, pero en ocasiones también se refiere a otras emociones.

Exigencias psicológicas sensoriales. Esta subdimensión habla de las exigencias laborales que significan utilizar los sentidos, en especial la visión. En Chile, esta dimensión no puntúa tanto como otras subdimensiones de la misma dimensión.

Trabajo activo y desarrollo de habilidades

En esencia se trata de la autonomía del trabajador o trabajadora (cuánto puede decidir sobre horarios, ritmo, métodos, variedad, iniciativa, calidad).

Influencia. La influencia es tener margen de decisión, de autonomía respecto al contenido y las condiciones de trabajo (secuencia de la tarea, métodos a utilizar, tareas a realizar, cantidad de trabajo, horarios, elección de compañeros, etcétera).

Posibilidades de desarrollo en el trabajo. Se evalúa si el trabajo es fuente de oportunidades de desarrollo de las habilidades y conocimientos de cada persona.

Control sobre los tiempos de trabajo. Se refiere a la posibilidad de interrumpir momentáneamente la tarea, sea para un descanso breve, para atender obligaciones personales o para tomar vacaciones. Esta dimensión complementa a la de influencia.

Sentido del trabajo. El hecho de ver sentido al trabajo significa poder relacionarlo con otros valores o fines que los simplemente instrumentales (estar ocupado y obtener a cambio ingresos económicos), lo que ayuda a afrontar de una forma más positiva sus exigencias. En el sector público, el sentido del trabajo se presenta como un factor protector, en el entendido que las labores que se realizan van en beneficio de la población, al margen de un intercambio comercial como podría ser en otros sectores de la economía.

Integración en la empresa. Estrechamente relacionada con la anterior. Sin embargo, se concentra en la implicación de cada persona en la empresa y no en el contenido de su trabajo en sí.

Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo

Claridad de rol. Es el grado de definición de las acciones y responsabilidades del puesto de trabajo.

Conflicto de rol. Alude a las exigencias contradictorias que se presentan en el trabajo que pueden generar conflictos de carácter profesional o ético, cuando las exigencias de lo que hay que hacer son diferentes de las normas y valores personales.

Calidad de liderazgo. Conductas y atributos de la jefatura o supervisión directa que permiten juzgar su valor como líder. Incluye la capacidad de dirimir conflictos, planificar y distribuir el trabajo en forma ecuánime, preocupación por el bienestar de las personas a su cargo y habilidades de comunicación. Esta subdimensión aparece como una de las más significativas en la realidad laboral chilena, donde las mediciones han interpelado la manera de conducción de equipos y formas de liderazgo.

El Comité Nacional de Riesgos Psicosociales del Poder Judicial identificó que la dimensión de liderazgo aparecía como una variable no solo con altos niveles de criticidad sino en importante relación con otras dimensiones de relevancia institucional. Por ello, se establece y acuerda la elaboración de un documento institucional con lineamientos acerca del rol y perfil de liderazgo que se espera encontrar en todos los funcionarios y las funcionarias que integran el Poder Judicial, con el fin de incentivar e instaurar como eje estratégico fundamental de la organización el respeto y cuidado por las personas. De esta forma y como punto de partida, el Comité Nacional de Riesgos Psicosociales encarga al Departamento de Recursos Humanos de la Corporación Administrativa del Poder Judicial (CAPJ) iniciar la implementación de un proyecto piloto de talleres para el Poder Judicial, que se focalizó principalmente en las jefaturas de las unidades judiciales del país durante 2019 y 2020.

Calidad de la relación con superiores. Son los atributos, tanto de la jefatura directa como de la organización en general, que posibilitan re-

cibir el tipo de ayuda e información que se necesita y en el momento adecuado para realizar el trabajo.

Calidad de la relación con sus compañeros y compañeras de trabajo. Se refiere a las relaciones con los compañeros y compañeras de trabajo que se expresan tanto en formas de comunicación como en la posibilidad de recibir algún tipo de ayuda para realizar el trabajo en el momento adecuado, así como el sentido de pertenencia a un equipo.

Compensaciones

El contrato de trabajo lleva implícito un contrato psicológico que ha sido definido como las creencias de las personas sobre las promesas implícitamente hechas por la organización y sus obligaciones para con la organización. El contrato psicológico es un conjunto de expectativas y percepciones individuales que la persona trabajadora tiene acerca de los términos de intercambio recíproco en el marco de una relación con un socio o empleador. Se entiende por ruptura del contrato psicológico a la percepción de una de las partes de que la otra ha fallado en el cumplimiento adecuado de sus promesas y obligaciones para con ella. Esto suele conllevar insatisfacción y deterioro de las relaciones y clima laboral.

Estima. Componente de la dimensión de compensaciones del trabajo integrante del modelo *esfuerzo-compensaciones* y de la *justicia organizacional*. Incluye el reconocimiento y apoyo de las jefaturas y compañeros por el esfuerzo realizado para desempeñar el trabajo. También incluye recibir un trato justo. Representa una compensación psicológica obtenida de manera suficiente o insuficiente a cambio del trabajo realizado.

Inseguridad respecto a las condiciones generales del contrato. Se refiere a la preocupación por las condiciones del contrato, estabilidad o renovación, variaciones del sueldo, formas de pago del sueldo, posibilidades de despido y ascenso.

Inseguridad respecto a las características específicas del trabajo. Incluye la inseguridad sobre condiciones de trabajo tales como movilidad funcional (cambios de tareas) y geográfica, cambios de la jornada y horario de trabajo.

Doble presencia

En el mundo del trabajo actual existen actividades y ocupaciones específicas ligadas al género (hombres y mujeres no hacemos lo mismo) y, generalmente, las mujeres ocupan puestos de trabajo con peores condiciones que los hombres (de menor contenido y responsabilidad, con menores niveles de influencia, peores perspectivas de promoción y peor pagados). Por otro lado, las mujeres trabajadoras se responsabilizan y realizan la mayor parte del trabajo familiar y doméstico, con lo que efectúan un mayor esfuerzo de trabajo total en comparación con los hombres. Estas desigualdades respecto a las condiciones de trabajo y a la cantidad de trabajo realizado se manifiestan en desigualdades en salud entre hombres y mujeres.

Si las empresas contaran con medidas para conciliar el trabajo y la familia serían beneficiadas con la disminución de la rotación del personal y la consecuente reducción en los costos de selección y capacitación; y con una baja del ausentismo, mejora del desempeño y la motivación; todo ello, en pro de la productividad y la equidad de género.

Dentro de estas medidas está el promover la reorganización de los tiempos del trabajo, desarrollar medidas vinculadas al cuidado infantil, establecer permisos frente a ausencia justificada por una necesidad familiar urgente, entre otras.

Preocupación por tareas domésticas

Intranquilidad provocada por las exigencias domésticas que puedan afectar el desempeño laboral. Es más frecuente en las mujeres, por lo que se produce una inequidad de género.

Otras dimensiones de riesgo psicosocial laboral no consideradas en el cuestionario Suseso/Istas21 con presencia en los ambientes de trabajo

Violencia laboral

Se ha reconocido internacionalmente que uno de los estresores sociales más importantes de la vida laboral actual es la violencia y el acoso psicológico en el trabajo, reconocidos ambos, además, como uno de los problemas de salud pública que mayor preocupación provocan en el

mundo por su creciente magnitud (Di Martino, Hoel y Cooper, 2003; Di Martino, 2002; Chappell y Di Martino, 2000).

Los agentes agresores o instigadores de violencia pueden encontrarse al interior de las organizaciones —compañeros, superiores o subordinados—. Gran parte de los estudios sobre el tema se han focalizado en identificar las diversas formas de violencia que se dan al interior de los lugares de trabajo, las personas o grupos más vulnerables a ellas, de explicar los factores facilitadores o promotores de violencia, formas de enfrentamiento de parte de las víctimas y sus efectos a nivel de las personas, de los colectivos laborales y de las empresas, entre otros temas.

Este tipo de violencia se denomina *violencia interna*, en contraposición a la violencia causada por personas usuarias o clientes, llamada *violencia externa*. La violencia —interna o externa— en el lugar de trabajo es definida por la OIT² como:

Un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico.

En la Política de Clima Laboral para el adecuado funcionamiento de los tribunales del país, del 23 de septiembre de 2021, la Corte de Apelaciones señala:

El Poder Judicial reconoce que el acoso, maltrato laboral o discriminación puede ser ascendente, descendente u horizontal, según la relación laboral de los(as) involucrados(as):

- Descendente: cuando las acciones de acoso, maltrato o discriminación provienen de la jefatura hacia un subordinado(a).
- Ascendente: cuando las acciones de acoso, maltrato o discriminación provienen desde subordinados(as) hacia la jefatura.
- Horizontal: cuando las acciones de acoso, maltrato o discriminación provienen de pares o funcionarios(as) de similar rango jerárquico.

2 Convenio 190 sobre la Violencia y el Acoso.

Violencia interna

De acuerdo con el estudio de Díaz y otros (2015), en Chile no existen cifras oficiales que den cuenta de la magnitud del problema de la violencia. No obstante, algunas investigaciones, en la población trabajadora general, y una serie de estudios exploratorios realizados a partir del 2000 —mayoritariamente enfocados en la violencia psicológica o acoso moral en grupos de ocupación específicos— han aportado valiosos indicios que advierten que la violencia laboral constituye un problema que se ha instalado en forma permanente en las relaciones laborales en Chile y que afecta mayoritariamente a las mujeres (Andrade, 2019; Blair, 2009; Letelier y Valenzuela, 2002).³ A nivel nacional, el 2011, el Centro de Estudios de la Mujer y la Universidad de Ottawa, con la asesoría del Programa de Estudios Psicosociales de Género de la Universidad Diego Portales, realizaron un estudio sobre riesgos psicosociales, salud mental y género. Con base en una muestra de 3.010 casos, representativa a nivel nacional de trabajadores y trabajadoras asalariadas en Chile, el estudio reveló una importante prevalencia de violencia en el trabajo y diferencias significativas de exposición según el sexo: un 9,7%, 11% y 3,7% de hombres y un 12,3%, 16% y 5,1% de mujeres declararon haber sido víctimas de acoso psicológico, de violencia física o verbal y de acoso sexual, respectivamente, en sus lugares de trabajo.

Los esfuerzos por cuantificar la presencia de violencia en las organizaciones se han visto obstaculizados por la ausencia de instrumentos válidos y confiables para su estudio en forma masiva.

Violencia externa

Numerosos estudios han mostrado que en determinadas actividades laborales los y las trabajadoras están sometidas a riesgos que pueden afectar su seguridad y salud y que tienen un origen externo a la empresa, organización o institución. Entre ellos se identifican los que derivan de situaciones de violencia protagonizadas por personas ajenas a los lugares de trabajo (Boulet y Le Bourdais, 2016; Einersen y Skogstad, 1996).

³ Véase también la Encuesta Nacional de Calidad de Vida (Encavi) del Ministerio de Salud, 2006 y la Encuesta Laboral (Encla) de la Dirección del Trabajo, 2009 y 2011.

Por violencia externa se entiende aquella ejercida por actores externos a la organización (clientes o personas usuarias), es decir, aquellas situaciones que en primera instancia no se producen como resultado o consecuencia de la organización del trabajo. A pesar de lo anterior, su existencia implicaría una gestión de dicho riesgo por parte de las organizaciones, que en la actualidad no se produce.

Los enfoques explicativos de la violencia externa señalan que puede ser resultado de interacciones interpersonales negativas, las que, a su vez, están inmersas en un contexto social y organizacional más amplio en el cual se desarrollan. Se ha puesto particular atención a algunos factores que podrían influir en la naturaleza de los intercambios entre las partes que interactúan. Tales factores se extienden desde características de las personas involucradas, pasando por la naturaleza y motivo de sus interacciones, hasta el ambiente y el contexto sociocultural en el cual tienen lugar esas interacciones. En esta perspectiva, el foco de la explicación de la agresión y violencia debe ponerse en un análisis situacional y no solo en la relación agresor/víctima. En otras palabras, la violencia externa en el lugar de trabajo no es un problema individual ni aislado, es un problema estructural y estratégico con raíces en factores sociales, económicos, organizacionales y culturales (Cooper y Swanson, 2002; OIT, OMS, 2002). Lo que resulta importante como punto de partida es proceder al análisis de las situaciones potencialmente agresivas que se producen en los centros de trabajo para identificar los riesgos (Rodríguez, Maestre y Borda, 2011).

El 2008, una encuesta sobre violencia y acoso en países miembros de la Unión Europea reveló que, en muchos de ellos, las y los empleados de ciertas ocupaciones tienen un elevado riesgo de violencia causada por personas externas. Entre estas ocupaciones están las y los trabajadores de la salud, educación, hotelería, restaurantes y comercio, así como miembros de prisiones y personal de seguridad.⁴ Otro estudio, realizado en España sobre violencia externa en el sector del transporte terrestre, identificó que la violencia externa es un factor de riesgo muy alto (valor de 3,5 en una escala de 1 a 5).

En Chile pocos estudios han abordado esta problemática y, en consecuencia, enfrentamos un vacío de conocimientos, lo que nos impide

4 Véase «EU-OSHA perspective on work-related diseases: From research to practice», Organización Internacional del Trabajo. Disponible en <https://bit.ly/3uCI3fZ>.

implementar medidas preventivas adecuadas. Efectivamente, no se conocen los factores de riesgo que inciden o son capaces de explicar las situaciones potencialmente agresivas a las que se exponen trabajadores y trabajadoras en ocupaciones en las que se relacionan en forma directa con personas ajenas a las organizaciones o instituciones: clientes, estudiantes, pacientes, etc. Tampoco se conocen las expresiones específicas que asume la violencia externa en distintos escenarios ocupacionales y tipos de personas a las que más afecta. Por último, no se cuenta con antecedentes que permitan establecer cuánto incide la exposición a situaciones de violencia externa en los problemas de salud mental que muestran un continuo incremento en el país.

Acoso laboral

El acoso laboral y sexual son factores de riesgo psicosocial que en la legislación chilena tienen un procedimiento y estatus legal y modifican el Código del Trabajo y el Estatuto Administrativo.

El Servicio Civil, en 2018, emanó las Orientaciones para la elaboración de un procedimiento de denuncia y sanción del maltrato, acoso laboral y sexual. Al respecto, la Ley 19.882 —y su posterior perfeccionamiento a través de la Ley 20.955 del 2016— otorga al Servicio Civil la facultad de impartir normas de aplicación general en relación con diversas materias de gestión y desarrollo de personas, para los ministerios y sus servicios dependientes. En este contexto, en la resolución que aprueba las Normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de las personas del Servicio Civil, en específico en el artículo primero, título 7, sobre el cumplimiento de estándares en ambientes laborales y calidad de vida laboral, señala:

Los servicios públicos deberán elaborar, aplicar y difundir, un procedimiento de denuncia e investigación del maltrato, acoso laboral y acoso sexual, teniendo presente la normativa vigente. Adicionalmente, deberán elaborar y desarrollar planes anuales de prevención y seguimiento del maltrato, acoso laboral y sexual, para promover el buen trato, ambientes laborales saludables y respeto a la dignidad de las personas, considerando acciones de difusión, sensibilización, formación y monitoreo, entre otras.

El Programa de Calidad de Vida Laboral, el Protocolo de Conciliación, el Procedimiento de denuncia e investigación del maltrato, acoso

laboral y acoso sexual y el Plan anual de prevención y seguimiento del maltrato, acoso laboral y sexual deberán ser formalizados a través de resolución exenta o decreto, según corresponda.

A su vez, se solicita que estos programas sean evaluados, actualizados y reportados anualmente al Servicio Civil.

Este es el único documento en el cual se establece una direccionalidad de las situaciones que, para esta institución, se circunscriben en el ámbito de la violencia organizacional:

Se recomienda incorporar los sentidos en que puede presentarse la violencia organizacional:

Vertical descendente: Desde la jefatura hacia un subordinado. Si bien podría darse el caso de que el acosador tenga más de una víctima, suele tratarse solo de una persona que ha sido aislada y estigmatizada por la jefatura, en complicidad con el silencio de sus pares.

Vertical ascendente: Desde los subordinados hacia la jefatura. En este caso, ya que siempre se requiere de *poder* para acosar, suelen ser grupos de subordinados confabulados para hostigar a la jefatura, solo así alcanzan a invertir las fuerzas que se desprenden de la estructura organizacional.

Horizontal: Se da entre pares o grupos de pares. En este caso, ya que siempre se requiere de *poder* para acosar, suelen ser grupos los que cometen el hostigamiento.

El Servicio Civil incluye la figura del receptor de denuncia, responsable de canalizar y dar curso al hecho denunciado:

El receptor de denuncia cumple una función exclusivamente canalizadora, debiendo registrar la recepción de la denuncia y entregar copia del registro al denunciante, a fin de garantizar el cumplimiento efectivo de los plazos de respuesta.

Además, será quien entregará información de cómo procede una denuncia y además recibe denuncias y las envía con celeridad y confidencialidad a la jefatura correspondiente. No es función de este receptor decidir si debe o no presentarse una denuncia ni realizar investigaciones para verificar su veracidad.

La Política de clima laboral para el adecuado funcionamiento de los tribunales del país define el maltrato laboral como:

Una manifestación de violencia en el contexto del trabajo, contraria a la dignidad humana y al rol que la Constitución y las leyes le asignan al Poder Judicial. Se entiende por maltrato laboral, cualquier conducta abusiva ya sea por una acción u omisión, en contra de cualquier persona, realizado por cualquier medio y ejercido por una jefatura, un par, subordinado(a) o un conjunto de compañeros(as) de trabajo, que tenga como fin atentar contra la dignidad o integridad física o psíquica de un individuo, provocando menoscabo y/o humillación, poniendo en peligro su empleo o degradando el clima laboral. Dichas acciones u omisiones podrán tener lugar dentro o fuera del contexto laboral.

En dicha política del Poder Judicial se define qué tipo de acciones pueden ser constitutivas de maltrato o acoso laboral, entre las que destacan:

1. Trato inadecuado: todo acto de violencia contra la integridad física o moral, la libertad física y los bienes de quien se desempeñe como funcionario o funcionaria; toda expresión verbal injuriosa o ultrajante que lesione la integridad moral o los derechos a la intimidad y al buen nombre de quienes participen en una relación de trabajo de tipo laboral o todo comportamiento tendiente a menoscabar la autoestima y la dignidad de quien participe en una relación de trabajo de tipo laboral, tales como:
 - Llamados de atención o efectuar descalificaciones delante de terceras personas, entre otras.
 - Hostigamientos verbales, tales como gritar, avasallar o insultar a la persona cuando está sola o en presencia de otras personas.
 - Agresión física.
 - Amenazar a la persona o coaccionarla.
 - Ignorar o excluir, hablando solo a una tercera persona presente, simulando su no existencia (ninguneándolo) o su no presencia física en la oficina o en las reuniones a las que asiste (como si fuera invisible).
 - Difamar a la persona, extendiendo por la organización rumores maliciosos o calumniosos que menoscaban su reputación, su imagen o su profesionalidad.
 - Ignorar los éxitos profesionales o atribuirlos maliciosamente a otras personas o a elementos ajenos, como la casualidad, la suerte, la situación del mercado, etcétera.
 - Exigir responder llamados, mails u otros medios electrónicos, fuera del horario laboral o por sobre la carga laboral de la persona, salvo en

aquellos casos que constituyen urgencia y no puedan ser abordados en forma posterior.

- Mandato o presión para que un funcionario o funcionaria efectúe labores domésticas o trámites personales de cualquier tipo que no correspondan a la definición de sus funciones.

2. Discriminación laboral: todo trato diferenciado por razones de raza, género, origen familiar o nacional, credo religioso, preferencia política o situación social o que carezca de toda razonabilidad desde el punto de vista laboral. Se consideran conductas asociadas el tratar de una manera diferente o discriminatoria, usar medidas exclusivas contra la persona, con vistas a estigmatizarle ante otros miembros del equipo o jefaturas.

3. Entorpecimiento laboral: toda acción tendiente a obstaculizar el cumplimiento de la labor o hacerla más gravosa o retardarla con perjuicio para el funcionario o funcionaria. Constituyen acciones de entorpecimiento laboral, entre otras:

- La privación, ocultación o inutilización de los insumos, documentos o instrumentos para la adecuada ejecución de su labor.

- La destrucción, pérdida de información o retención de información crucial para su trabajo o manipularla para inducirle a error en su desempeño laboral, y acusarle después de negligencia o faltas profesionales.

- El ocultamiento de correspondencia o mensajes electrónicos.

- La estigmatización de algunas labores presuntamente de menor importancia.

4. Desprotección laboral: toda conducta tendiente a poner en riesgo la integridad y la seguridad de la funcionaria o funcionario mediante órdenes o asignación de funciones sin el cumplimiento de los requisitos mínimos de protección y seguridad.

5. Iniquidad laboral: excesivas sobrecargas de trabajo; asignación de funciones a menosprecio la funcionaria o funcionario con intencionalidad de menoscabo, constantes cambios injustificados de labores o dejarlo sin funciones que ejercer. No debe entenderse como inequidad laboral la sobrecarga de trabajo producto de falta de dotación o el aumento de carga producto de ausencia por licencias médicas o feriado legal, así como la reasignación temporal de funciones producto de la falta comprobada de competencias.

Junto con definir las situaciones que pueden constituir maltrato o acoso al interior del Poder Judicial, la política establece un protocolo para la tramitación y seguimiento de dichas denuncias.

Acoso sexual laboral

La Ley 20.005 —promulgada en marzo de 2005— tipifica y sanciona el acoso sexual en el ámbito laboral, introduciendo modificaciones al Código del Trabajo. Aquí se establece que:

Las relaciones laborales deberán siempre fundarse en un trato compatible con la dignidad de la persona. Es contrario a ella, entre otras conductas, el acoso sexual, entendiéndose por tal el que una persona realice en forma indebida, por cualquier medio, requerimientos de carácter sexual, no consentidos por quien los recibe y que amenacen o perjudiquen su situación laboral o sus oportunidades en el empleo.

La ley establece un procedimiento para la denuncia e investigación de los casos de acoso sexual en el trabajo. La persona víctima de acoso sexual debe hacer llegar su reclamo por escrito a la dirección de la empresa, establecimiento o servicio en que trabaja o a la respectiva Inspección del Trabajo. El empleador puede optar entre hacer una investigación interna o, dentro de los cinco días siguientes a la recepción de la denuncia, derivarla a la Inspección del Trabajo, la que tiene 30 días para investigar. La investigación interna efectuada por el empleador debe realizarse en 30 días. Una vez concluida la investigación, los resultados deben enviarse a la Inspección del Trabajo. Si la denuncia es hecha por la persona afectada —hombre o mujer— o derivada por el empleador a la Inspección del Trabajo, se investigará en los mismos términos descritos. Finalizada la investigación, la Inspección del Trabajo le comunica los resultados al empleador y, de haber comprobado la existencia del acoso sexual, le sugerirá adoptar medidas concretas.

De la definición de la ley se desprende que el acoso sexual es:

- Realizado por una persona. Puede ser de un hombre a una mujer, de una mujer a un hombre o de una persona a otra de su mismo sexo.
- Sin consentimiento. La falta de aprobación es determinante para definir si existe acoso sexual, por lo que si una persona acepta por su propia voluntad un requerimiento de carácter sexual, no puede alegar posteriormente acoso sexual.
- Por cualquier medio. Incluye cualquier acción de quien acosa sobre la víctima, no solo acercamientos o contactos físicos.

- Con amenaza de perjuicio laboral o las oportunidades en el empleo. El rechazo o sumisión de la víctima es utilizado por quien acosa para tomar decisiones que afectan su trabajo.

Sobre este último punto, en la legislación subyace que en los actos de acoso existe una asimetría de poder entre la persona acosadora y la persona acosada.

El acto del acoso comprometería el derecho a la dignidad personal, a la igualdad, a no ser discriminado en razón del sexo, a la integridad física y psíquica, a la libertad sexual y, de forma indirecta, al propio derecho al trabajo.

Por su parte, en el Ordinario 1133/36, del 21 de marzo de 2005, la Dirección de Trabajo fija el sentido y alcance de las normas de la Ley 20.005, sobre prevención y sanción del acoso sexual, y señala que las conductas constitutivas de acoso no se encuentran limitadas a acercamientos o contactos físicos, sino que incluyen cualquier acción de la parte acosadora sobre la víctima que pueda representar un requerimiento de carácter sexual indebido, incluyendo, en ese sentido, propuestas verbales, correos electrónicos, cartas o misivas personales que amenacen o perjudiquen su situación laboral o sus oportunidades en el empleo. La ley ha entendido que se configura la conducta de acoso sexual no solo cuando la persona afectada sufre un perjuicio o daño laboral directo en su situación al interior de la empresa, sino que también cuando por la creación de un ambiente hostil y ofensivo de trabajo se pone en riesgo su situación laboral u oportunidades en el empleo.

Los tribunales se han pronunciado acerca del ambiente amenazante a partir del acoso sexual laboral. Así, en 2008, una sentencia de la Corte de Apelaciones de Santiago⁵ precisó que las conductas que se traducen en requerimientos sexuales físicos y verbales, no consentidos por la destinataria, exceden lo que puede calificarse como relación laboral seria y respetuosa, atentando contra la dignidad de la trabajadora, el mutuo respeto que debe regir las relaciones laborales y la intimidad de la actora, desde que, como víctima del hostigamiento, aparece invadida su privacidad, en lo que a su sexualidad se refiere.

Así mismo, se ha establecido que no basta con las suposiciones para acoso sexual laboral. La Cuarta Sala de la Corte Suprema⁶ argumentó

5 Corte de Apelaciones de Santiago, rol 1729-2007, del 8 de mayo de 2008.

6 Cuarta Sala de la Corte Suprema, rol 6569-2008, 14 de enero de 2009.

que, para que se configure la mencionada causal, se requiere que se trate de algunas conductas indebidas de carácter grave, que lleve necesariamente a un quiebre de la relación laboral, situación que debe ser determinada caso a caso.

Gestión de los riesgos psicosociales laborales

La experiencia internacional y nacional sobre los riesgos psicosociales ha demostrado la existencia de factores de éxito para su gestión. El elemento común apunta a generar estrategias participativas con las y los trabajadores de la institución.

Distintas investigaciones internacionales han plasmado las ventajas de la gestión participativa en la toma de decisiones organizacionales. Andriessen, y Vartiainen (2006) han destacado distintas motivaciones y metas que permite alcanzar la gestión participativa en las organizaciones, entre las que se destaca:

- La mejora de los resultados gracias a la utilización plena de las capacidades disponibles en la administración de la organización.
- Una mayor percepción de control y desarrollo personal por parte de las y los empleados, lo que permite la mejora de sus condiciones psicológicas.
- El aporte de la participación como forma de garantizar la dignidad humana en el trabajo y la justicia como principio ético.
- Su incidencia en la redistribución del poder y la defensa de los derechos de las y los trabajadores.
- La gestión participativa como el motor desde las organizaciones para el necesario proceso de aprendizaje democrático.

Hay que destacar que los resultados derivados de la gestión participativa estarían mediados por distintos factores que, como destacan Sagie y Koslowsky (2000), se agruparían en distintos niveles: a escala individual (motivaciones y creencias), grupal (conocimiento técnico de los líderes, compromiso de los miembros del grupo o grado de estructuración de las relaciones), organizacional (valores, costumbres, creencias y símbolos compartidos) y social (ideologías, políticas y normas sociales predominantes). En el nivel individual, las técnicas de autocuidado han demostrado resultados exitosos tanto para las personas como las instituciones. En los capítulos siguientes se desarrollarán estos hallazgos.

En definitiva, la evidencia empírica en el estudio de las organizaciones muestra que en Chile la gestión participativa no solo es necesaria como respuesta a las aspiraciones actuales de la ciudadanía o como un sistema de gestión acorde con las políticas públicas implementadas en los últimos años, sino que responde a un modelo organizacional necesario para fortalecer los resultados institucionales, el empleo decente y la democracia en el país.

A continuación, se entregan los principales puntos que deben ser considerados en el diseño, implementación y evaluación de un proceso de gestión de riesgos psicosociales laborales.

El compromiso directivo

El compromiso de la dirección, jefaturas y actores claves de la institución en su conjunto es entendido como la base para el éxito. Por esto, es relevante el compromiso de la alta dirección, sin su apoyo, o con un apoyo insuficiente del equipo directivo, es difícil la introducción de cualquier tipo de cambio en la organización.

Recomendaciones

Poner foco en la responsabilidad ética directiva de la función pública, bien común y protección de derechos (salud), satisfacción laboral y cumplimiento de objetivos operacionales y estratégicos.

Participación

Un trabajo participativo permite involucrar a más personas a un proceso de definiciones y aportar nuevas ideas y miradas que lo enriquecerán y legitimarán desde el principio. Entre algunas acciones de este tipo se pueden considerar las reuniones con la dirección, jefaturas o con distintos actores y representantes de la institución y grupos de discusión invitando a las jefaturas, asociaciones de funcionarios y funcionarias, entre otros.

Recomendaciones

- Generar un mapa de los principales participantes e influenciadores y evaluar cómo incorporarlos en la gestión del riesgo psicosocial o, a lo menos, evitar que interfieran.

- Definir *ex ante* y claramente el alcance de la participación.

Posición e influencia del Comité de Aplicación de Riesgos Psicosociales

El comité de aplicación se conforma con representantes de la institución y es el responsable de liderar el proceso de evaluación de riesgo psicosocial. La posición e influencia que tenga el comité de aplicación influirá en el éxito para impulsar el proceso. Por tanto, se requiere de un comité con competencias técnicas, bien posicionado internamente y con apoyo de la dirección de la organización para la ejecución.

¿Cómo es posible saber si tiene posición e influencia? Entre otros aspectos, cuando el comité es capaz de influir en decisiones estratégicas, participa en distintas reuniones estratégicas de la organización, incorpora temas en la agenda programática, se valora el cumplimiento de sus acciones y cuando dispone de presupuesto para los proyectos de gestión.

Estrategia comunicacional

Definir una estrategia comunicacional permite informar a la organización sobre el proceso, los aprendizajes, las prácticas implementadas y los resultados obtenidos, así como posicionar el proceso a nivel organizacional. Una estrategia comunicacional para llevar a cabo un aprendizaje planificado asegura una buena recepción, entendimiento e involucramiento de las personas desde el inicio del proceso. A su vez, debiese sensibilizar y facilitar el proceso participativo que se determine, con información oportuna y clara.

Es importante incorporar a la dirección en los distintos mensajes, relatos o actividades y que estas acciones tengan sentido (que expliquen los logros y beneficios que traen consigo estos aprendizajes).

Dimensiones de género que impactan en el ámbito laboral

Aplicar la perspectiva de género es más que incluir la variable sexo en las intervenciones; implica ponerse los lentes de la subjetividad de las personas, su identidad y su contexto para describir, comprender y analizar las relaciones entre mujeres y hombres con el fin último de transformar problemáticas que limitan las oportunidades y el ejercicio pleno de las

personas, y especialmente de las mujeres (Faraldo, 2007). En específico, el enfoque de género es una mirada teórica que nos permite comprender las brechas que persisten en nuestra sociedad, a partir de las interrelaciones y la definición de roles entre hombres y mujeres (Mutual de Seguridad, 2019).

El enfoque de género valora las diferentes oportunidades que tienen los hombres y mujeres, las interrelaciones existentes entre ellos y los distintos papeles que socialmente se les asigna, criterio que se refleja tanto en las relaciones laborales, en general, como en el acceso a las acciones de promoción y protección de la seguridad y salud en el trabajo, en particular.

Existe una segregación vertical reflejada en la escasa cantidad de mujeres en los altos niveles de dirección de las organizaciones. Y, por otro lado, existe una marcada segregación horizontal en determinadas profesiones e industrias que están claramente *feminizadas* o *masculinizadas*, siendo las últimas más valoradas. Todo esto, en un contexto marcado por la pandemia, el teletrabajo y la cesantía que ha tenido un efecto regresivo en la igualdad de género.

En Chile, la Mutual de Seguridad, con el apoyo del Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (Istas), desarrolló, entre 2018 y 2020, la serie de guías técnicas Mujeres y Salud Laboral, cuyo objetivo fue incorporar el concepto de género a la prevención de accidentes y enfermedades profesionales. La primera de las guías, Mujeres y Salud Laboral: Una guía para incorporar el enfoque de género (2018), aborda el concepto de género y su relevancia para la prevención, en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo. La segunda de estas guías, Mujeres y Salud Laboral: Una guía para la acción (2019), entrega «herramientas preventivas con enfoque de género, aplicables a las organizaciones de modo de realizar diagnósticos más precisos en temáticas preventivas». El 2020 se publica la tercera guía, Mujeres y Salud Laboral: La gestión de los riesgos psicosociales desde el enfoque de género, que entrega elementos para abordar este factor de riesgo en las organizaciones.

En la primera de las guías (Mutual de Seguridad, 2018) se señala:

El acoso es una de las formas más comunes de violencia de género en nuestra sociedad. Las mujeres están más expuestas a ser víctimas del acoso sexual en el trabajo precisamente porque se encuentran en posiciones de menor poder, más vulnerables e inseguras. Pero también pue-

den ser objeto de acoso cuando se las percibe como competidoras por el poder. Por tanto, el acoso sexual afecta a mujeres en todos los niveles jerárquicos y tipos de trabajo. Este puede ser cometido por el empleador o un trabajador, que sea superior o par de la persona acosada.

Las organizaciones deben fortalecer un entorno, una cultura, una estructura e institucionalidad que promuevan la equidad de género, diversidad e inclusión; fomentar equipos mixtos y balanceados en género aportan al desarrollo y la productividad de la organización y del país; actuar sistemáticamente en todos los niveles de intervención para resguardar los compromisos y principios de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal; fomentar alianzas con el movimiento sindical, los gobiernos, universidades, organismos administradores del seguro contra accidentes y enfermedades profesionales y otras instituciones para las derivaciones que sean necesarias.

La incorporación de la equidad de género en las organizaciones requiere de la acción combinada de medidas de transversalización de la perspectiva de género, ya sea como una tarea intersectorial o como el fomento específico a la incorporación de grupos discriminados. Este enfoque de doble vía invita a superar la visión de la igualdad de oportunidades como una cuestión relativa únicamente a las mujeres y la instala como un criterio de justicia social que afecta a cada miembro de la comunidad y a los distintos ámbitos organizacionales (UN Women, 2002).

Al abordar la perspectiva de género esperamos aportar reflexiones mediante un proceso de conocimiento y aceptación de las diferencias sin discriminación, que permitan avanzar en la construcción de la igualdad de género y equivalencia humana, en el sentido de que ambos géneros deberían tener el mismo valor en tanto seres humanos.

Capítulo 3

Autocuidado y cuidado de equipos

Cuando se habla de autocuidado, se alude a la idea de que la salud ocupacional de las personas no es de responsabilidad exclusiva de la persona trabajadora ni tampoco de la organización. La salud ocupacional es un asunto que involucra y conjuga estos dos niveles: el individual y el social o grupal. La pandemia ha reforzado esta idea: todo esfuerzo debe ser de manera conjunta y colaborativa.

En la dimensión individual la noción de autocuidado es central. Cuidar de sí mismo es una responsabilidad personal de cada individuo. La consciencia de los riesgos que involucra su trabajo y la adopción de medidas de prevención y protección es algo que ciertamente debe asumir el trabajador o trabajadora. Por ejemplo, es responsabilidad del radiólogo usar las vestimentas protectoras y seguir los protocolos establecidos para no exponerse a la radiación.

Sin embargo, dejar la salud ocupacional solo en manos del trabajador o trabajadora, frecuentemente no solo implica sobrecargar con más funciones y tareas, sino que no es suficiente. Por eso, también es necesario considerar la dimensión social del cuidado, es decir el cuidado de los equipos de trabajo como responsabilidad de la institución y sus directivos. Por ejemplo, cuando los equipos de trabajo presentan modos de funcionamiento nocivos, pueden causar mucho sufrimiento a sus integrantes y a sus usuarios y, por lo general, presentan mucho ausentismo y rotación de personal (Olabarría, 2008).

De este modo, los niveles individual y social están ligados. Ni las mejores políticas de cuidado institucional pueden prevenir el sufrimiento de una persona incapaz de cuidar mínimamente de sí, ni la persona más dotada de esta capacidad podrá mantenerse inmune en un contexto severamente disfuncional de trabajo.

A continuación, nos centraremos principalmente en el autocuidado, es decir en la dimensión individual. Pero sin perder de vista que es solo una cara de la moneda y que, si bien cada quien puede adquirir poderosas herramientas para el autocuidado, estas no pueden sustituir las

transformaciones continuas que toda institución debe hacer para propiciar las mejores condiciones y ambientes de trabajo.

¿Qué es el autocuidado?

El concepto de autocuidado surge en los años ochenta como noción significativa de la práctica de enfermería, profesión que desde siempre se ha ocupado de la cura, es decir del cuidado de las personas enfermas. En dicho contexto, el desgaste profesional es altísimo y con mucha frecuencia lleva a la persona trabajadora a desarrollar el síndrome del *burnout*, es decir, una fatiga por exceso, que en este caso se desencadenaría por el cuidado a los otros. Esto también ocurre en otras profesiones en donde se está al cuidado de otras personas: médicos, profesores y terapeutas. El concepto alude a que quienes realizan este tipo de trabajos deben preocuparse conscientemente de su propia salud, pues los riesgos de enfermar por desgaste profesional son altísimos, lo que impacta negativamente no solo a la misma persona que cuidada sino también a su paciente. En otras palabras, para desempeñarse adecuadamente debe implementar prácticas de autocuidado que le permitan trabajar sin quemarse (*burnout*) o fundirse.

Dorothea Orem, en 1961, fue la primera en hablar de autocuidado en el campo de la enfermería. Lo definió como una conducta deliberada que se da en situaciones concretas de la vida, dirigidas por las personas hacia sí mismas o hacia su entorno, para regular los factores que afectan a su propio desarrollo y en función de su vida, salud y bienestar (Orem, 1991). Se trata de acciones específicas o prácticas de autocuidado que realiza la propia persona para promover una buena salud, un sentido de bienestar (Bickley, 1998).

Autocuidado es entonces equivalente a saber cuidar de uno mismo, preocuparse por la propia salud, tanto mental como física. Según Hasson (2019), autor de un interesante manual de autocuidado, son las acciones que los individuos toman por y para sí mismos, con el fin de desarrollar, proteger, mantener y mejorar su salud o bienestar; es el preocuparse de las propias necesidades, tanto en el día a día como en las épocas de crisis, para mantener un adecuado estado emocional, psicológico y físico.

Pareciera algo de Perogrullo, pero para establecer las prácticas de autocuidado se necesita que una persona adquiera y cultive la habilidad de tomar acciones de cuidado de sí misma. A esta habilidad, Orem (1995) le

dio el nombre de agencia de autocuidado. Se trata de una capacidad que se aprende espontáneamente a lo largo de toda la vida, que está determinada por variables culturales, de género, etarias y de personalidad, entre otras, y que involucra una serie de funciones cognitivas y emocionales como la motivación, la toma de decisiones, la energía y el conocimiento. Requiere que estemos conscientes y conectados con nosotros mismos y saber qué se debe y no se debe hacer para aumentar el propio bienestar. Es un acto de responsabilidad y compromiso para con uno mismo y tomar plena consciencia de que no cuidarse ni preocuparse de sí mismo puede traer consecuencias negativas a la salud y el bienestar personal.

El autocuidado no es algo que se realiza una sola vez. Se trata de un conjunto de acciones o prácticas que mantienen a la persona física, mental y emocionalmente saludable. Es algo que debería formar parte de los hábitos de vida, del estilo de vida de una persona. De hecho, se suele pensar que el autocuidado es un conjunto de sugerencias o consejos para poner en práctica, como tomar agua con frecuencia, hacer ejercicio y un sinnúmero de actividades saludables, pero la acción de autocuidado es un proceso complejo que según Llauger y Contijoch (1997) involucra:

- La detección y reconocimiento de los propios estados físicos, emocionales y mentales, lo que implica el desarrollo de capacidades básicas de autoobservación, identificación de señales de malestar y conocimiento de sí.
- La evaluación y decisión de adoptar o no medidas orientadas al cuidado personal.
- El autocontrol para implementar un estilo de vida basado en prácticas o hábitos destinados a promover el sentido de bienestar, prevenir enfermedades y disminuir conductas nocivas o de riesgo.

En otras palabras, el autocuidado empieza por escuchar las propias necesidades y comprometerse con ellas ¿Qué tipo de cuidado necesita?, ¿de qué manera?, ¿cuándo y cómo hacerlo? En algunos períodos de la vida el autocuidado consistirá en *obligarse* a dormir más o hacer ejercicio; en otras ocasiones consistirá en dejar de hacer ejercicio para cuidar una lesión. En ocasiones, será decir que no a tantas actividades sociales y en otras será justamente esforzarse por salir más y compartir con otras personas. El autocuidado no significa lo mismo para una persona que tiene una enfermedad crónica y debe aprender a manejar la enfermedad; o para una que atraviesa un período de alto estrés o

una crisis familiar y debe encontrar maneras para no colapsar; o para otra que está relativamente satisfecha pero necesita encontrar un mejor equilibrio entre trabajo y vida familiar. En cada uno de estos casos, las acciones específicas, la cantidad de tiempo dedicado y el momento o los momentos del día para hacerlo serán muy diferentes. Desde esta mirada las acciones de autocuidado son todas aquellas que ayuden a la persona a sentirse física, emocional y mentalmente bien. Se trata de un modelo basado en la persona como agente de su cuidado y que se compromete con su propio bienestar biopsicosocial y, por tanto, las intervenciones están centradas en que desarrolle estilos de vida saludables basados, en primera instancia, en la capacidad para diferenciar lo que es saludable y lo que es nocivo para sí y, en segunda instancia, en la voluntad para activar y mantener acciones de regulación y autoregulación específicas (Cancio-Bello, Lorenzo y Alarcó, 2020).

Autocuidado es saber cómo te sientes y qué necesitas, pero sin que esto te genere mayor ansiedad o te obsesione. Autocuidado es aprender qué es útil y qué no es útil para ti en diferentes circunstancias, de manera que puedas inventar y establecer rutinas y hábitos saludables que te mantengan sano a nivel físico emocional y mental.

La primera acción de autocuidado es tomar consciencia del estado en el que uno se encuentra, tanto a nivel mental como físico y desde ahí emprender acciones de cambio y cuidado. Esto es especialmente necesario cuando experimentamos síntomas o estados de malestar en forma sistemática, pues de no tomar acciones de cuidado pueden agravarse y hasta desarrollar enfermedades severas.

En la siguiente lista se detallan situaciones físicas, mentales y emocionales que, si las estamos experimentándolas de forma regular por semanas o meses, deberían activar las alarmas del autocuidado y motivar a preguntarnos qué acciones concretas emprender para aliviarlos o disminuirlos:

- Estar cansado.
- Sentirse lento.
- Sentirse sobrepasado.
- Dolores corporales.
- Tensión muscular.

- Sentirse irritable (cosas pequeñas te irritan).
- Mal dormir.
- Mala alimentación (muy irregular o con muchas *porquerías*).
- Enfermedades recurrentes (resfríos, infecciones, etcétera).
- Intranquilidad, ansiedad y preocupación.
- La mente no se apaga.
- Ánimo bajo.
- Sentirse atrapado en las obligaciones y compromisos.
- No disponer de tiempo suficiente para la familia y amistades.
- Trabajar demasiado.
- Sentirse desconectado, solo y vacío.
- Pensamientos negativos y autorecriminatorios.
- Baja de autoestima y confianza en sí mismo.

Si bien no existen recetas o fórmulas mágicas de autocuidado, sí podemos tomar consciencia de algunas acciones que realmente nos ayudan a tener una mejor salud y calidad de vida. Estas son algunas recomendaciones de autocuidado (Hasson, 2019):

1. Cuidado de la mente:

- Aceptarse a uno mismo tal como se es, con los propios déficit y limitaciones. Aprender a reconocer y detener la voz interna que usualmente nos está criticando.
- Centrarse en los propios recursos. Reconocer las propias habilidades, esfuerzos y éxitos y realizar las cosas que uno disfruta hacer.
- Dejar de hacer demasiado ¿Qué podrías eliminar de tu vida? Muchos compromisos y deberes pueden reducirse poniendo límites y diciendo que *no*.
- Priorizar relaciones satisfactorias y alejarse de relaciones que nos causan estrés o nos hacen sentir mal.
- Administrar la sobrecarga laboral. Tomar consciencia de la cantidad de trabajo, hacerse responsable, pedir ayuda de ser necesario y balancear la vida laboral con la vida familiar o privada.
- Aprender a *apagar* la mente. Disminuir las redes sociales, el uso de internet y los noticieros para que la mente descanse realmente de tanta estimulación.

2. Cuidado del cuerpo:

- Moverse y realizar actividad física de forma regular.
- Cuidar la regularidad y calidad del sueño.
- Cuidar la higiene y la apariencia personal.
- Alimentarse bien, de forma regular y con una dieta balanceada.
- Atención al consumo de alcohol, tabaco y otras sustancias dañinas.

Por su parte, el profesor de Harvard Christopher K. Germer junto a la profesora de la Universidad de Texas Kristin Neff incluyen otras dimensiones al autocuidado que pueden abrir el espacio para reconocer qué necesitamos para cuidar de nuestra salud integralmente en el contexto actual de vida. Las dividen en cuidados mental, físico, emocional, relacional y espiritual, cinco áreas fundamentales en la experiencia humana y en cada una de ellas proponen un elemento del cual tomar consciencia, es decir un aspecto al que deberíamos prestar especial atención y, ejemplos concretos de prácticas de autocuidado (Germer y Neff, 2018):

- Cuidado mental: tomar consciencia del tipo de pensamientos que ocurren mientras estamos realizando nuestras acciones. Ejemplos de prácticas de autocuidado: meditar, leer, pausar.
- Cuidado físico: tomar consciencia de los hábitos de alimentación y ejercicio físico, la salud, la calidad del sueño y los espacios de descanso. Ejemplos de prácticas de autocuidado: tener una rutina de ejercicio diario, comida consciente, visitar al médico, seguir los tratamientos recomendados por el profesional de salud, yoga y otras prácticas de consciencia corporal o unificación mente-cuerpo.
- Cuidado emocional: tomar consciencia de la forma en la que nos relacionamos con las emociones positivas y las emociones aflitivas. Ejemplos de prácticas de autocuidado: aprender a reconocer, cuidar, regular y transformar las emociones.
- Cuidado relacional: tomar consciencia del tipo de relaciones que cultivamos y los estilos comunicacionales que utilizamos. Ejemplos de prácticas de autocuidado: fomentar relaciones satisfactorias y sanar o eliminar las nocivas.
- Cuidado espiritual: tomar consciencia de los valores personales, creencias espirituales o religiosas. Ejemplos de prácticas de autocuidado: actuar basándose en los valores individuales, practicar un camino espiritual o de conexión con otros seres.

¿Por qué nos cuesta tanto el autocuidado?

En la teoría el autocuidado parece algo sencillo de hacer, en la realidad es una conducta que a todas las personas le cuesta mucho implementar y sostener en el tiempo. Esto se debe a distintos factores que es útil revisar para reconocerlos y enfrentarlos:

La fuerza de los hábitos y la inercia

Cambiar un hábito ya adquirido requiere de un gran esfuerzo y voluntad. Por lo general, todas las personas tienen rutinas diarias bien establecidas y hacer cambios en ellas resulta, a veces, un esfuerzo muy grande. Más aún, muchas veces tras algunos días o semanas de implementar algunos buenos hábitos, con el tiempo la fuerza de la voluntad inicial va menguando y lo que se había logrado se vuelve a diluir en las rutinas antiguas. Un buen parámetro, que es útil saber, es que un hábito se tarda al menos 30 días en instalarse. Es decir, si nos proponemos, por ejemplo, establecer una rutina de ejercicios físicos de diez minutos por las mañanas, o hacer pausas de descanso físico y mental de diez minutos cada dos horas de teletrabajo o durante las horas de audiencias, deberemos mentalizarnos para realizar estas rutinas todos los días durante un mes. Una vez terminado el primer mes se vuelve mucho más fácil sostenerlas, flexibilizarlas y hacer excepciones sin perder el hábito ganado.

Por otro lado, los cambios de hábitos muchas veces implican ajustes que no solo son personales, sino que involucran a las personas con las que cotidianamente nos relacionamos. Esto es especialmente relevante si se desea establecer hábitos de autocuidado en el trabajo. Por lo general, las inercias organizacionales son tan poderosas que obstaculizan o vuelven muy engorrosas las propuestas para cambiar algunas prácticas y rutinas laborales, por sencillas que estas parezcan en el papel, y sobre todo cuando se desea implementar en una institución como el Poder Judicial que, según el Comité Nacional de Riesgos Psicosociales,¹ es percibida por sus miembros como una institución antigua en la que todavía quedan resabios de autoritarismo. Estas dificultades surgen ya sea que las medidas se implementen como estrategia institucional (por ejemplo, la recomendación del Pleno de realizar pausas de descanso breves

¹ Cuenta pública 2021, Comité Nacional de Riesgos Psicosociales del Poder Judicial.

durante las horas de audiencias),² como cuando la persona, individualmente, desea incorporar algunas estrategias de autocuidado a sus rutinas laborales (por ejemplo, poner límites a las demandas y urgencias laborales que ocurren fuera del horario de trabajo).

Una manera de superar estos obstáculos iniciales es considerarlos como parte natural de todo proceso de cambio de hábitos. Saber que nos toparemos con ellos permite bajar la frustración inicial. Por otro lado, es relevante que los cambios que queremos partan siendo pequeños y realistas y que, gradualmente en el tiempo, se amplíen.

Escasez de tiempo y energía para implementar cambios

Esta dificultad suele estar presente cuando ya hemos llegado a niveles de estrés y malestar elevados. En dichas situaciones el autocuidado, más que una solución, parece un nuevo problema. Cuando estamos muy ocupados o distraídos, ansiosos o desanimados, estresados o exhaustos, o en circunstancias de la vida especialmente complejas, se vuelve muy difícil encontrar la fuerza y el tiempo para impulsar cambios significativos, por pequeños que sean. El autocuidado se convierte en una especie de utopía imposible de alcanzar, aun cuando sabemos que simples acciones saludables nos harían bien.

Para hacer frente a esta dificultad es útil tomar mayor consciencia de las consecuencias nefastas que el estrés y el malestar seguirán produciendo en nosotros. Si no actuamos hoy, el malestar de mañana será aún mayor. De esta forma, el autocuidado empieza a ser una real prioridad y la persona asume un verdadero compromiso con su salud y bienestar. Cuando esto ocurre, donde parecía no haber tiempo, el tiempo se encuentra; donde parecía no haber fuerza de voluntad para hacer pequeñas acciones, la fuerza de voluntad aparece.

Otra manera de hacer frente a esta dificultad es buscar ayuda profesional, usar aplicaciones específicas de autocuidado (alarmas cuando se cumple una cierta cuota de uso de redes sociales, rutinas guiadas de ejercicios físicos y mentales, etcétera) e involucrar a otras personas cercanas, en la casa o el trabajo, para que nos ayuden a cumplir el desafío de implementar cambios saludables.

² AD 730 -2017 del 24 de noviembre de 2017.

Desresponsabilización de la propia salud

Es una tendencia utilizar como excusa para la falta de autocuidado las circunstancias de la vida (las exigencias laborales) o a culpar a los otros (por ejemplo, de la falta de tiempo), en lugar de comprometerse y responsabilizarse por la propia salud. Más allá de la situación compleja y difícil que cada persona vive, esta situación puede ser vivida con mayor o menor atención al cuidado de sí. Este es un cambio de enfoque difícil de hacer.

Este es un gran escollo, complejo de enfrentar. Si bien las situaciones de la vida, los estresores, las relaciones difíciles o las circunstancias complejas son una fuente importante del estrés, la clave para nuestro bienestar y la regulación del estrés generado es tomar consciencia de cómo nos enfrentamos y relacionamos con ellas, esto es lo que verdaderamente determina el impacto que tendrán en nuestra salud.

Creencias y variables culturales

Existen muchas creencias y variables culturales que determinan en qué medida las conductas de autocuidado son valoradas y, por tanto, incentivadas. Por ejemplo, muchas de las estrategias de autocuidado son más difíciles de adoptar para los hombres que para las mujeres, en parte por los estereotipos tradicionales asociados al género según los cuales es la mujer la que cuida, mientras que el hombre muestra su hombría precisamente siendo un macho fuerte y poderoso que no requiere de cuidados ni está preocupado de sí mismo (Chávez y otros, 2007).

Otro aspecto cultural que afecta la valoración del autocuidado es que en algunos contextos se lo tiende a considerar, erróneamente, como un acto de egoísmo o autoindulgencia. Este factor puede ser especialmente relevante en una institución como el Poder Judicial, donde prevalecen valores como la vocación de servicio y la disposición al sacrificio.³ Sin embargo, cuidarse a sí mismo es un factor necesario para cuidar de otros, en especial en ámbitos donde el sacrificio, el darse por el otro, puede llevar a estados de desgaste laboral que, como veremos más adelante, terminan impidiendo cumplir de buena forma con la misión y el compromiso institucional. Lejos de ser un acto de egoísmo, el auto-

³ Cuenta pública 2021, Comité Nacional de Riesgos Psicosociales del Poder Judicial.

cuidado implica autorespeto y este respeto de sí mismo es la base para desarrollar el respeto por el otro.

Explicitar estos prejuicios y tomar consciencia de lo irracionales que llegan a ser, es una forma de disminuir el efecto que tienen sobre nuestra disponibilidad hacia el autocuidado.

Contexto social de hiperestimulación

Un último factor que debemos considerar es nuestro actual contexto social que se caracteriza por una hiperestimulación. La irrupción de las redes sociales, pantallas y, en especial, las nuevas tecnologías que permiten el teletrabajo, más allá de sus múltiples beneficios, tienen un costo relevante dado por la aceleración de la vivencia del tiempo y la omniconectividad, es decir que la persona puede estar siempre, en cualquier parte y a cualquier hora, disponible. La hiperestimulación se relaciona también con el exceso de oportunidades de consumo a toda hora y en todo lugar (por ejemplo de series, noticieros, videos, etcétera) lo que crea una constante distracción y alejamiento de la propia experiencia. Todo esto desarrolla una cultura de la inmediatez, volviéndonos cada vez menos tolerantes a los tiempos lentos y a las esperas, que son los lapsos necesarios para sentir y reconocer lo que nos pasa y tomar medidas de autocuidado oportuno.

En otras palabras, nuestra cultura no favorece el autocuidado, por el contrario, nos ofrece, y muchas veces nos demanda, que adquiramos estrategias de enfrentamiento al estrés y estilos de vida que terminan siendo altamente nocivos. Para contrastar esta tendencia es necesario tomar acciones planificadas, comprometiéndose con la salud tanto a nivel individual como colectivo. Afortunadamente, cada vez son más las organizaciones e instituciones que reconocen la urgencia de darle al autocuidado un lugar relevante en los planes de desarrollo estratégico. El estudio realizado por el Comité de Riesgo Psicosocial del Poder Judicial⁴ apunta precisamente a esta necesidad y concluye que en los distintos escalafones las principales demandas se relacionan justamente con fomentar prácticas de cuidado entre pares, autocuidado y responsabilidad.

4 Cuenta pública 2021, Comité Nacional de Riesgos Psicosociales del Poder Judicial.

Capítulo 4

Mindfulness como estrategia de autocuidado científicamente validada

En las últimas décadas, el desarrollo de la actitud *mindfulness* o atención plena se ha convertido en la principal estrategia de autocuidado para prevenir y combatir el estrés y promover estilos de vida saludable. Muchas instituciones en todo el mundo han adoptado este modelo. Por ejemplo, el movimiento [Mindful Schools](#) está cambiando el modo de entender la educación secundaria en Estados Unidos; en el parlamento inglés, desde el 2014, existe [un grupo informal de políticos](#) que se dedica a estudiar los posibles desarrollos del *mindfulness* como política pública; y, en el sector privado, Google es pionero con su programa [Search Inside Yourself](#) (Busca dentro de ti) creado por uno de sus ingenieros iniciales en conjunto con un maestro de meditación Zen.

También en el ámbito judicial, el *mindfulness* tiene una gran aceptación tanto por sus efectos en el autocuidado, como en sus potenciales beneficios para una práctica legal más ecuánime. En Estados Unidos, por ejemplo, se utiliza como una de las soluciones para hacer frente a las elevadas tasas de depresión, ansiedad y abuso de sustancias que afecta a las profesiones vinculadas al sistema judicial (Rogers, 2014) y hay diferentes autores, entre ellos Seamone (2002), que han propuesto el *mindfulness judicial* como una práctica de toma de decisiones que puede reducir algunos sesgos relevantes que afectan subconscientemente a la judicatura cuando interpretan el material legal y toman decisiones sobre un caso.

La expansión de esta técnica en todo el mundo se debe, principalmente, a que se trata de una herramienta versátil, concreta y cuyo aprendizaje se logra en poco tiempo, en la medida que la persona interesada esté motivada, y que ha demostrado una extraordinaria eficacia, respaldada por miles de estudios científicos que, año a año, aumentan su validez.

En la siguiente sección exploraremos qué es el *mindfulness*, sus principales evidencias científicas y de qué modo combate efectivamente el estrés y promueve el autocuidado para la adopción de un estilo de vida saludable.

Introducción al *mindfulness*

Mindfulness es una práctica milenaria que se encuentra, de una u otra forma, en diferentes culturas y tradiciones, desde el budismo al cristianismo y a la sabiduría de los pueblos originarios de América. Una de las primeras sistematizaciones que existen de esta práctica, con instrucciones muy claras de cómo realizarla, se le atribuye a Buda, que la enseñaba como una forma directa de alcanzar la paz y la serenidad de la mente, hace unos 2.500 años.

A finales de los años setenta, Jon Kabat-Zinn, un practicante de budismo y yoga además de doctor en biología molecular y profesor de la Universidad de Massachusetts, tomó estas indicaciones de Buda, las adaptó a un lenguaje científico occidental y las despojó de sus aspectos tradicionales y religiosos. Así, permitió que muchas personas, independientemente de sus creencias y no solo buscadores religiosos o espirituales, accedieran al enorme potencial que ofrece esta práctica para la salud y el bienestar humano. En concreto, sistematizó parte de estas prácticas y enseñanzas en un programa enfocado a la reducción del estrés, la gran epidemia que empezó a gestarse en la segunda mitad del siglo XX. Así nació el programa de Reducción de Estrés basado en *Mindfulness* (*Mindfulness Based Stress Reduction*) que hoy se ofrece en una gran cantidad de universidades, hospitales y centros de salud de todo el mundo.

En las primeras versiones de este programa, asistieron pacientes con diferentes enfermedades y condiciones (hipertensión arterial, fibromialgia, trastornos del sueño, entre otras) a los cuales los tratamientos convencionales ya no les ayudaban. La apuesta fue que este programa los ayudaría, trabajando en conjunto con el tratamiento convencional. Los resultados fueron sorprendentes, el reporte de bienestar de los pacientes y su mejora tenía un correlato totalmente coherente con las mediciones científicas. Gracias a los buenos resultados de esta práctica en la reducción del estrés y el aumento de la calidad de vida, a su costo relativamente bajo de implementación, a su gran aceptación entre los participantes y, por sobre todo, a que desde el comienzo sus resultados fueron comprobados con metodologías de investigación científicas (estudios clínicos controlados, estudios de cambios neurofisiológicos, entre otros), el programa se consolidó rápidamente y a la fecha sigue en expansión. En tan solo cuarenta años, como se aprecia en la **figura 1**, los artículos relacionados con la práctica del *mindfulness* y sus beneficios

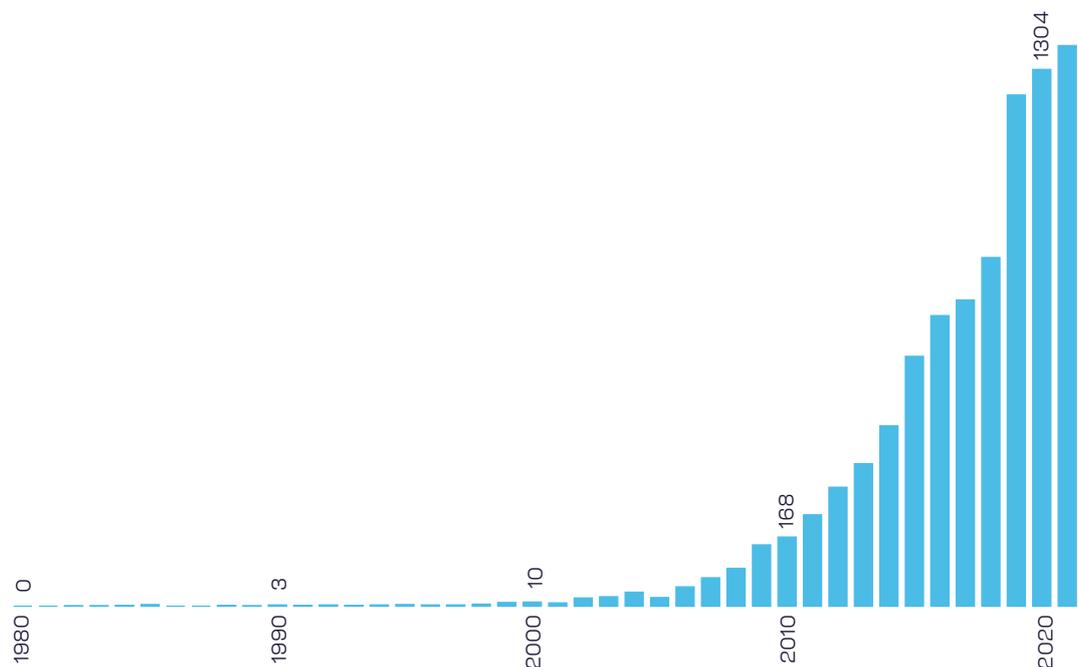


Figura 1. Publicaciones científicas de *mindfulness* entre 1980 y 2021.
Fuente: [American Mindfulness Research Association, 2021](#).

publicados en revistas científicas indexadas creció exponencialmente, pasando de cero en 1980 a 1.362 en el 2021.

¿En qué consiste la práctica del *mindfulness* o atención plena?

Atención plena es la conciencia que se desarrolla prestando una atención concreta, sostenida, deliberada y sin juzgar al momento presente (Kabat-Zinn, 2012). Concreta porque la enfocamos en algo específico y delimitado como, por ejemplo, nuestra respiración; sostenida porque, a pesar de las distracciones que se presentan mientras atendemos a la respiración, volvemos una y otra vez a lo que estamos atendiendo por un tiempo determinado; y deliberada pues necesita de nuestra intención y fuerza de voluntad. En otras palabras, consiste en saber lo que estamos haciendo o ser conscientes de ello mientras lo estamos haciendo, es decir, lo contrario a pensar en una cosa mientras se está haciendo otra, que es el modo habitual en el que funciona nuestra mente normalmente. Es enfocar de forma deliberada la atención y experimentar, instante tras instante, lo que se está desplegando, por más desafiante o difícil que sea la situación a la que nos enfrentamos, sin dejarse llevar por los juicios, expectativas o ideas preconcebidas.

Cuando estamos atendiendo algo, relacionándonos con alguna cosa o situación, automáticamente emitimos juicios o comentarios de manera interna —por ejemplo: *me gusta, no me gusta, es una tontería o es brillante*— y esos juicios, de alguna manera, cierran la posibilidad de seguir en contacto con lo que estamos observando pues queda opacado por nuestra evaluación. Lo mismo con las ideas preconcebidas: ¡Ah! Ya conozco esto. Es así, y en ese mismo instante dejamos de verlo.

Nuestra mente tiene la capacidad de que hagamos muchas tareas en *piloto automático*, como desplazarnos hacia algún destino frecuente a pie o en automóvil y no reparar en el trayecto, ni el paisaje, ni en cómo se siente manejar o caminar. Sin embargo, llegamos a destino exitosamente, incluso a veces podríamos decir que *mágicamente*, pues veníamos absortos en nuestros pensamientos, sin darnos cuenta cómo llegamos. Por una parte, esta capacidad es maravillosa, una brillantez que nos permite muchas cosas, pero cuando coloniza todo nuestro día y acciones de la vida, se vuelve en contra de nuestro bienestar de forma radical. Por supuesto el funcionamiento mental normal implica siempre un grado de atención y consciencia. La atención plena se refiere a una mejora en ambos aspectos, a una claridad y vivacidad de la experiencia y del funcionamiento actual, que contrasta con los estados de menor consciencia, menos despiertos, del funcionamiento habitual o automático que puede ser crónico en la mayoría de las personas (Brown y Ryan, 2003).

Esta capacidad para estar y mantenernos presentes es una habilidad inherente al ser humano, está disponible en todos nosotros. Sin embargo, es igual que un músculo, se fortalece con la constancia y si no se usa, se atrofia. Es por esto, que al hablar de *mindfulness* hablamos de una manera de estar en el mundo y también de una práctica, algo que requiere un compromiso y trabajo sistemático para su desarrollo.

En esencia, consiste en algo muy simple: *estar abiertos a la experiencia*. Extremadamente simple para nosotros, quizás, y es probable que por esto y por estar tan poco acostumbrados a ello, nos resulte difícil ponerlo en práctica en un comienzo. Como se mencionó en el capítulo sobre autocuidado, la inercia y la fuerza de los hábitos son muy fuertes y nos dificultan cultivar el autocuidado y este estado de automatismo habitual va en sentido contrario a la consciencia y a la disponibilidad al presente. La buena noticia es que contamos con medios concretos para desarrollarla y a la mano de cualquier persona, siendo los principales: el cuerpo y la respiración.

Ejercicio. Antes de seguir con la lectura, haz una pausa y observa atentamente tu mente por un minuto. ¿Qué ocurre en tu mente durante ese minuto? ¿A dónde se va? ¿Qué pensamientos o comentarios surgen?

Es muy probable que lo que encontremos al hacer el ejercicio es que nuestra mente salta de una cosa a otra, de un pensamiento a otro: recuerdos, imaginación, algún proyecto o deber venidero, planifica el día de mañana, o un recuerdo de algo que ya ocurrió y de cómo podría haber sido mejor, alguna divagación o distracción, etcétera. Esto muestra lo poco habituados que estamos a estar en el momento presente, a prestarle atención a lo que está concretamente ocurriendo a nuestro alrededor y en nosotros mismos, desde lo que ocurre en nuestro ambiente (sonidos, colores, formas, olores, temperatura) a lo que ocurre en nuestro cuerpo (sensaciones, respiración, emociones). De hecho, a nuestra mente no le resulta tan fácil o espontáneo mantenerse en el ahora, en el sentir, en el contemplar conscientemente y, justamente, en esa dirección apunta esta práctica.

Es importante destacar que ser consciente no es lo mismo que pensar. Se trata más bien de una modalidad complementaria de inteligencia, una forma de conocimiento tan extraordinaria y poderosa como el pensamiento, pero que no se basa en el razonamiento y el análisis sino en la percepción o experiencia directa de lo que está ocurriendo. Bien desarrollada, esta forma de inteligencia incluso puede ser aplicada a los pensamientos mismos y volvernos conscientes de ellos, lo que nos da una perspectiva totalmente nueva de ellos y de su contenido (Kabat-Zinn, 2016).

El hecho de prestar atención o volvernos conscientes de *en qué* lugar se encuentra nuestra mente, puede tener implicaciones muy importantes en nuestra calidad de vida. Es posible, por ejemplo, constatar toda la energía perdida en lamentarse o aferrarse al pasado o notar toda la ansiedad que nos genera tener la mente puesta siempre hacia el futuro y darnos cuenta, de ese modo, cómo estos estados mentales van mermando nuestro bienestar y nos alejan de la riqueza del momento presente, llevándonos incluso a desdeñar su importancia y significado.

Puede resultar evidente decir que el presente es el único momento con el que contamos, donde nos damos cuenta de cómo nos sentimos emocional y corporalmente, también es la única ocasión en que pode-

mos conectar con otros, aprender, disfrutar, descansar, etcétera. Pero ¿es igual de evidente decir que la posibilidad de realizar todas estas tareas de forma satisfactoria está directamente relacionada con la calidad de nuestra presencia o disponibilidad al momento presente? Si mi mente está tomada por algo que ocurrió antes o por un deber que tengo que atender más adelante, es prácticamente imposible que logre conectar con quien tengo enfrente o con lo que estoy leyendo.

Errores comunes al pensar lo que es *mindfulness*

Si bien esta práctica de *mindfulness* parece algo simple, en realidad, es algo muy difícil de lograr porque no estamos habituados a ello y porque cuando lo intentamos nos llenamos de ideas erróneas de lo que se supone que debemos hacer y sentir o de los resultados que deberíamos obtener, si la hacemos correctamente. A continuación, aclararemos algunas de las ideas erróneas más comunes sobre la práctica de esta disciplina.

Mindfulness no es poner la mente en blanco

Mindfulness no se trata de poner la mente en blanco o estar sin pensar en nada todo el tiempo. Creer esto nos puede frustrar muy rápidamente. Más bien es una invitación a ser conscientes de nuestros pensamientos y de la manera y grados en que adherimos a ellos. Es una invitación a mirar el funcionamiento de nuestra mente y sus mecanismos internos que operan constantemente, por lo general, de manera silenciosa, sin que nos demos cuenta.

Las capacidades de pensar y reflexionar son maravillosas, es gracias a esas capacidades que se puede escribir y leer este texto, no queremos generar contradicciones, la invitación de la práctica del *mindfulness* es que el pensamiento no colonice y gobierne toda la experiencia del momento presente y toda la riqueza que éste ofrece.

Mindfulness no es sinónimo de relajarse

Otro error muy común a la hora de practicar *mindfulness* es pensar que es sinónimo de relajarse. Esta es una gran trampa pues si comenzamos la práctica con este cometido, por una parte, partimos de la base que el estado en que estamos está mal y hay que cambiarlo y, por otro lado,

puede generar rápidamente frustración por no llegar a la meta pensada, lo que nos aleja tanto del *mindfulness* como del relajó.

Mindfulness es una práctica de consciencia, traemos consciencia al momento presente y acogemos lo que sea que estemos viviendo, sin juzgarlo, desdeñarlo, ni querer cambiarlo. En este escenario, todo estado nos sirve y es igual de propicio para la práctica. Muchas veces, tras realizar una práctica *mindfulness*, nos vamos a sentir relajados e incluso con una gran paz interior; si ese es el caso, ¡Bienvenido sea! Pero no es un criterio para evaluar si se está practicando adecuadamente o si no ocurre que estemos haciéndolo mal.

Mindfulness no es alcanzar estados elevados o superiores

Mindfulness tampoco es alcanzar una experiencia elevada o superior de consciencia. Muchas veces tenemos la idea de que meditar es una actividad espiritual muy elevada. Esto puede ser así, si es que nuestro interés y compromiso es la búsqueda espiritual o religiosa, pero no es su objetivo en sí. Hoy en día la práctica del *mindfulness* es propuesta para tener una mejor calidad de vida y para vivir una cotidianidad más consciente, no para aislarse del mundo.

Componentes principales de la práctica del *mindfulness*

Esta manera de estar en el mundo *mindfulness* requiere que pongamos la atención en el momento presente, pero para distinguir de otras ocasiones en que *ponemos atención* es importante mencionar cuáles son los componentes de la atención plena, es decir, lo que hace que estemos realmente en atención plena y no simplemente atentos. Los siguientes componentes fueron sintetizados por María Antonia Pérez y Luis Botella (2006).

Atención al presente. Centrarse en el momento presente, es decir, traer de manera voluntaria a la mente lo que está pasando en este instante, sin dejarnos arrastrar por las distracciones y si nos distraemos, volvemos una y otra vez al instante presente.

Aceptación. Experimentar los eventos plenamente y sin defensas o resistencias, tal como son. Esto significa que, por desagradable que nos resulte lo que está pasando, mantenemos la relación con ello, sin dejarnos llevar por nuestra evaluación acerca de lo que está ocurriendo, lo que muchas veces nos impide seguir mirando y entrar en contacto con lo

que ocurre. Para esto, cultivamos la aceptación, que nos permite sostener la atención más allá de si lo que ocurre es agradable o desagradable.

Dejar pasar. Consiste en no dejarse atrapar por ningún pensamiento, sentimiento, sensación o deseo, en no apegarse ni identificarse con ellos. Normalmente los pensamientos y emociones echan raíces y crecen, despertando a su vez otros pensamientos que poco a poco toman toda nuestra atención y nos quedamos enredados en ellos. Esto nos desconecta del momento presente. Al cultivar la atención plena dejamos pasar todos los pensamientos que se nos presenten, por atractivos o importantes que puedan ser, los dejamos ir. De alguna manera, al momento de practicar todos los pensamientos valen lo mismo y entonces los dejamos ir.

Intención. Se refiere a lo que cada persona busca al practicar la atención plena, su motivación más profunda para ponerla en práctica. Es necesario estar en contacto y recordar la propia intención, ya que será gracias a ella que podremos darle espacio a la práctica en el día a día y sostener el cultivo de la aceptación y del dejar pasar, ya que no son cualidades que estamos acostumbrados a sostener. Es necesaria una motivación que entregue fuerza a este entrenamiento. Esta intención es personal, pudiendo ser muy diferente entre un individuo y otro. Por ejemplo, alguien podría querer practicar para reducir su nivel de estrés y otra persona para estar más disponible a la hora de estar con su familia y ambas son intenciones igualmente válidas.

Los pilares de la práctica del *mindfulness*

Existen tres grandes pilares en los que se basa la práctica del *mindfulness* y que representan un cambio de paradigma respecto a nuestras tradicionales formas de entender la salud, la medicina, la relación de la mente-cuerpo y el aprendizaje.

Medicina participativa y autocuidado

Los programas de autocuidado y de reducción del estrés que se basan en la práctica del *mindfulness* se enmarcan en lo que se conoce como *medicina participativa*, ya que quien la practica se hace cargo de su propio bienestar de manera activa, no esperando que algo externo solucione sus dolencias o problemas, lo que genera un enorme cambio respecto de nuestra manera tradicional de relacionarnos con la salud y con los trata-

mientos médicos. Por lo general, las personas somos pasivas respecto a nuestros tratamientos, pues estos se basan fundamentalmente en que la persona tome medicamentos y siga algunas recomendaciones mínimas de cuidado. Sin embargo, este modelo no considera la enorme fuerza y potencial de sanación que posee el organismo del mismo paciente. ¿Quién sino el paciente es el más interesado en sanarse? Este gran interés de sanación es lo que se activa y estimula en la medicina participativa. Se busca que el paciente se convierta en un verdadero responsable de su recuperación y se le dan las herramientas y los conocimientos necesarios para activar sus recursos internos y ponerlos en práctica.

Relación mente-cuerpo

Otro cambio de paradigma importante es la constatación de la relación de la mente y el cuerpo. Lo que en algún momento se vio como cosas distintas y no relacionadas directamente, en la actualidad se evidencia con claridad que están estrechamente relacionadas, tal como lo sugiere esta reflexión extraída de una investigación en la Universidad de Toronto: «Los factores emocionales y mentales, la forma en que pensamos y actuamos tienen un efecto sobre nuestra salud física, mental y en nuestra capacidad para mejorarnos de la enfermedad o lesiones» (Kabat-Zinn, 2016). Es decir, no da lo mismo todos esos pensamientos silenciosos que nos habitan gran parte del día, estos tienen un efecto en nuestra salud, en nuestra manera de comportarnos y también en nuestro cuerpo, por esto, la práctica del *mindfulness* puede llegar a tener alcances tan poderosos en nosotros. Como veremos más adelante, no se trata de hacer algo sino más bien de detenerse, de dejar de hacer y empezar simplemente a ser, no de una u otra forma, sino de ser y sentir lo que ya somos.

Un gran ejemplo de la relación mente-cuerpo es el efecto placebo. Cuando se investigan los efectos que produce un determinado medicamento en las personas se efectúan pruebas en un universo de sujetos determinado, a un porcentaje se le administra el medicamento real y a otro porcentaje, una pastilla totalmente inocua. Lo que ocurre es asombroso. Gran parte de los sujetos que consumen la pastilla inocua obtienen los beneficios esperados con el medicamento, por el solo hecho de pensar que realmente lo consumieron.

Por otro lado, la relación mente-cuerpo es fundamental en el aprendizaje del *mindfulness* ya que es a través del entrenamiento del cuerpo que podemos transformar los hábitos de la mente. En efecto, para aprender *mindfulness* el cuerpo, la consciencia del cuerpo, tiene un lugar protagónico. Se aprenden técnicas que involucran al cuerpo y que permiten practicar y ejercitarse de una manera muy concreta, pero no para conseguir resultados fisiológicos o corporales, sino para entrenar las actitudes y hábitos mentales que, al ser la mayoría de las veces invisibles y silenciosos, cuesta muchísimo educar y cambiar.

Aprendizaje experiencial

La habilidad de la atención plena es algo que se puede desarrollar, tal como se desarrolla una habilidad artística o deportiva. Es un aprendizaje experiencial que requiere entrenamiento sistemático y constante. Se trata de un tipo de conocimiento que no se adquiere leyendo o escuchando sobre la mente y su funcionamiento, es un aprendizaje práctico donde la persona va aprendiendo de sí misma, en su propia experiencia. En este sentido, aprender *mindfulness* es similar a aprender a tocar un instrumento. Si bien la parte conceptual y la comprensión racional es importante, lo más relevante es la ejercitación práctica. Para aprender *mindfulness* es necesario practicar y practicar y aprender de la experiencia, mucho más que esforzarse por comprender y memorizar nociones, explicaciones y conceptos. Por esto mismo, lo que se aprende practicando *mindfulness* es algo que no se olvida y que se conquista como una habilidad para la vida, tal como nadar o andar en bicicleta.

Relación con las técnicas a través
de las cuales se aprende

Como hemos dicho, *mindfulness* es traer nuestra mente al momento presente, y esto implica un entrenamiento. El cuerpo es por excelencia nuestra puerta de entrada al momento presente. No es posible sentir el cuerpo de ayer, ni el de hace dos horas, ni tampoco el de mañana, solo podemos sentir nuestro cuerpo en el momento presente y junto con la respiración son verdaderas anclas al presente. Por esto, el *mindfulness* consiste principalmente en un entrenamiento de la mente a través del cuerpo.

Para realizar este entrenamiento existen prácticas formales e informales. Dentro de las primeras encontramos el ejercicio de *escáner corporal*. Como su nombre sugiere, consiste en recorrer con atención nuestro cuerpo, de pies a cabeza, como si nuestra atención fuera una máquina de escáner que va recorriendo y sintiendo nuestro cuerpo, parte por parte. Para ello, nos quedamos tendidos boca arriba en una posición estática. En esta práctica vamos cultivando la flexibilidad de nuestra atención, permitiendo tanto la focalización como el movimiento de la atención a través del cuerpo.

Otra práctica formal son los *estiramientos conscientes* con atención plena, donde realizamos movimientos, estiramientos y algunas posturas de yoga, bastante simples, y siempre el foco del ejercicio está puesto en sentir el cuerpo, las sensaciones que van dejando los ejercicios y no en lograr una determinada postura, ni ser más flexible. La práctica de ejercicios corporales se adapta a la realidad de cada persona, no es necesario contar con ningún tipo de facilidad o de experiencia previa, es adaptable completamente a cualquier situación y condición. Esta práctica formal, además de centrar nuestra atención en el momento presente por medio del cuerpo, nos permite cultivar una relación de respeto y amabilidad hacia él, identificando los propios límites y necesidades.

Otra práctica formal consiste en prestar atención a la respiración, sentir el paso del aire en el cuerpo, las sensaciones que eso despierta y sostenerse allí. También se conoce este ejercicio como meditación en la respiración. Por supuesto a lo largo de este ejercicio nuestra mente se distraerá y eso no es relevante, lo primordial es tomar contacto con nuestro estado actual y volver las veces que sean necesarias. En este ejercicio es muy importante el cultivo de la amabilidad para con nosotros mismos y no juzgarnos, por ejemplo, de que no servimos para esto porque no nos resulta como esperamos. Cuando este ejercicio se extiende por más tiempo (más de 20 minutos) y empezamos a explorar con atención otros elementos de la experiencia, como las sensaciones, las emociones y los mismos pensamientos, entonces pasamos de la respiración consciente a la práctica formal de la meditación sentada, una de las prácticas más poderosas del entrenamiento en *mindfulness*.

Por otro lado, está lo que se llama la práctica informal que se refiere a las actividades que podemos hacer fuera del entrenamiento formal, en nuestra vida cotidiana, aplicando la atención plena, como, por ejemplo, dar un paseo con presencia plena, prestando atención al paisaje, los co-

lores, cómo se siente caminar, estar conscientes de los diferentes olores que aparecen, los sonidos, etcétera. Son interminables las posibilidades que nos ofrece la vida cotidiana para la práctica informal. Este segundo tipo de práctica es igual de importante que la práctica formal. Poco a poco, gracias al entrenamiento, es posible llevar la atención plena a diferentes instancias del día, incluidas las situaciones difíciles, y esto permea nuestras actividades y relaciones, nuestras maneras de comunicarnos y también la forma en que nos relacionamos con lo que nos toca vivir. Así toma gran relevancia la forma en que el *mindfulness* se vuelve un aliado para regular nuestro estrés.

Prácticas de entrenamiento formal del *mindfulness*:

Escáner corporal.

Consciencia de la respiración.

Estiramientos con consciencia plena.

Meditación sentada.

Prácticas informales para llevar el *mindfulness* a la vida cotidiana:

Comer con atención plena.

Actividades rutinarias con atención plena.

Conversar (hablar y escuchar) con atención plena.

***Mindfulness*, estrés y estrategias de bienestar**

En esta sección profundizaremos en la definición del estrés, que ya abordamos en el capítulo sobre organización del trabajo y riesgos psicosociales laborales, desde el punto de vista de la práctica del *mindfulness* para entender de qué manera nos ayuda a su manejo y regulación.

El estrés se origina por fuentes diversas y sus efectos impactan en niveles muy diferentes. Todos tenemos nuestra propia versión del estrés y nos estresan distintas situaciones. Es un fenómeno sistémico que actúa en tres niveles: físico, psicológico y social. Estos niveles interactúan entre sí y determinan hasta cierto punto nuestro cuerpo y mente.

El estrés tiene que ver con la persona y con la relación que entabla con lo que le ocurre. En palabras de Lazarus y Folkman (1986) «el estrés es una transacción concreta entre la persona y su entorno, en que la persona considera que supera sus recursos y resulta peligroso para su bienestar». Es decir que la valoración acerca de lo que nos ocurre y lo que nos

toca enfrentar y la percepción que tenemos de los recursos personales que disponemos para hacerlo son centrales. Esto significa que el potencial estresante no reside tanto en el estresor (el evento o situación que percibimos como causante de nuestro estrés), sino en el modo en que lo percibimos y gestionamos. Desde este punto de vista, los estresores no son en sí buenos o malos. El modo en que vemos, evaluamos y valoramos nuestros problemas determina el estrés que experimentamos y, en consecuencia, el modo en que respondemos. De esta forma, una misma situación puede provocar niveles de estrés muy distintos en diferentes personas, dependiendo de cómo perciben la amenaza a su bienestar y en qué medida perciben que poseen recursos suficientes para afrontar la situación.

Ante cualquier evento estresante que consideramos peligroso para nosotros, si nos sentimos amenazados o que la situación excede nuestras posibilidades, se activa en nosotros lo que se llama la reacción ante la alarma. En términos fisiológicos, si al recibir un determinado estímulo sensorial el sistema límbico (parte del cerebro que se encarga, entre otras cosas, de evaluar si estamos en peligro) lo evalúa como amenazante, entonces se activa instantáneamente todo un sistema de respuesta al estrés y se despliega una reacción fisiológica en el cuerpo comandada por las hormonas cortisol, adrenalina y catecolaminas. Esta es la forma que tiene nuestro cuerpo para prepararse a la acción de ataque-fuga, un mecanismo interno, instintivo y primitivo que compartimos con el resto de los mamíferos. Esta reacción nos permite convocar toda nuestra fuerza en un momento determinado para defendernos de la amenaza percibida, con acciones que requieren un inmediato y elevado gasto energético como escapar, atacar o, en casos más extremos, congelarse o inmovilizarse. Aumenta el ritmo cardíaco y, a su vez, esto aumenta la presión arterial irrigando más sangre a los músculos para escapar, se corta la irrigación al sistema digestivo para no perder energía en lo innecesario, y, así mismo, se inhibe nuestro sistema reproductivo. Todo esto debido a las señales que manda el sistema nervioso autónomo. Pensemos en la siguiente escena: estamos en el campo y aparece un toro corriendo hacia nosotros, viene muy cerca, a toda velocidad, directo a estrellarnos, en ese preciso momento se activa en nosotros la alarma interna y el sistema entra en funcionamiento, lo que nos permite salir corriendo a una velocidad insospechada o dar un salto hasta la rama de un árbol que en situaciones normales nos sería imposible alcanzar.

Es lo mismo que le ocurre a un ciervo en medio de la sabana cuando lo persigue un león.

Desde este punto de vista, el estrés es un mecanismo de protección. Una maravillosa capacidad que nos permite sobrevivir a situaciones extremas, gracias a la cual, probablemente, logramos subsistir como especie. Pero no podemos controlar cuándo activarlo, más bien, ello nos controla. Muchas veces en nosotros se interpreta una situación como amenaza, incluso cuando no estamos en peligros de este tipo, sino por la evaluación que hacemos de la situación, consciente o inconscientemente. Por ejemplo, ante una cantidad abrumadora de trabajo que no logramos terminar para la fecha prevista; frente a algún error relevante que debemos informar a una jefatura autoritaria; frente a comunicaciones con usuarios difíciles; o frente a conflictos con los colegas, percibimos estas situaciones como difíciles y amenazantes y, como correlato, nuestro cuerpo actuará gatillando el ciclo del estrés. Sin embargo, toda esa energía liberada internamente queda sin ser utilizada. Hoy gran parte de estas amenazas tienen que ver con relaciones e interacciones sociales que desencadenan una hiperexcitación fisiológica.

Adicional a esto, los estresores pueden ser internos o externos, por lo tanto, incluso un pensamiento o una proyección catastrófica puede tener el mismo resultado que una situación real. Algo que afecte nuestra estima, nuestro sentido de identidad personal o nuestras creencias, cualquier situación de este tipo que active la alerta y nos prepare a la huida, a la lucha o a la parálisis, solo acarrea un gran problema, toda vez que el cambio a nivel fisiológico genera una acumulación de energía que luego no es liberada y, por tanto, queda *atrapada* en el cuerpo, alterando su equilibrio y generando un estado de hiperexcitación que demora en reequilibrarse. Si este circuito es constante y recurrente, la hiperexcitación puede convertirse en algo crónico y transformarse ya no en una situación puntual sino en un modo de vida que tiene consecuencias negativas para nuestra salud, física, social y emocional. En otras palabras, nuestro cerebro y cuerpo siguen reaccionando con este mecanismo de sobrevivencia antiguo ante problemas y situaciones actuales.

Cuando se acumula la tensión de estos eventos y llega a ser crónica o gatilla ansiedad crónica, desarrollamos estrategias a corto plazo, que se transforman en hábitos. Por ejemplo, exceso de trabajo, comida, alcohol o pantallas, son situaciones que nos dan sensación de bienestar, pero que son nocivas a largo plazo. Tarde o temprano nos deprimen y debi-

litan nuestro sistema inmune, trayéndonos enfermedades de todo tipo. Quedarse atrapado en un ciclo de reacción al estrés, dando respuestas inadecuadas para mantener la vida *bajo control* no es normal, ni es parte de ser adulto, es algo totalmente evitable. La alternativa es dejar de reaccionar al estrés y darle una respuesta consciente. Este es el camino de la atención plena.

Prestar atención plena y tomar consciencia de la situación estresante son elementos clave para detener nuestras reacciones automáticas de ataque-fuga y, de esta forma, tener la posibilidad de dar una respuesta menos dañina y más efectiva a la situación amenazante.

Las reacciones automáticas inconscientes, sobre todo en situaciones no amenazantes que son interpretadas como si lo fueran, pueden exacerbar el estrés y complicar escenarios que en un comienzo eran sencillos. Estas reacciones pueden impedirnos ver con claridad, resolver creativamente problemas y expresar eficazmente nuestras emociones cuando necesitamos comprender nuestro interior o comunicarnos con los demás. Finalmente, nos alejan de la calma mental que buscamos.

La **figura 2** ilustra la diferencia que puede existir al practicar la atención plena en situaciones de estrés. En la figura hay unas flechas sobre y debajo de la cabeza de la persona. Estas representan todos los estresores a los que nos vemos constantemente enfrentados en la vida. Las flechas superiores que apuntan hacia abajo representan los estresores externos como, por ejemplo, una discusión, un accidente, un mal rato en medio del tráfico, etcétera. Las flechas inferiores que apuntan hacia arriba representan los estresores internos, como, por ejemplo, un pensamiento catastrófico o bien los pensamientos que desencadena cualquiera de las exigencias psicológicas descritas en el capítulo organización del trabajo y riesgos psicosociales laborales. En ambos casos estos estímulos impactan en nosotros y, de manera natural, son sometidos a una evaluación interna. Si la evaluación concluye que se trata de algo que nos pone en peligro, todo el organismo y su mecanismo de alarma entrará en acción. Es aquí donde se bifurca el camino en dos posibilidades: reactividad automática al estrés y respuesta consciente al estrés.

Reactividad al estrés. Si seguimos el curso de la flecha que sale hacia la izquierda del cuadrado situado en el pecho de la persona, veremos lo que ocurre cuando reaccionamos automáticamente ante el estrés y todas

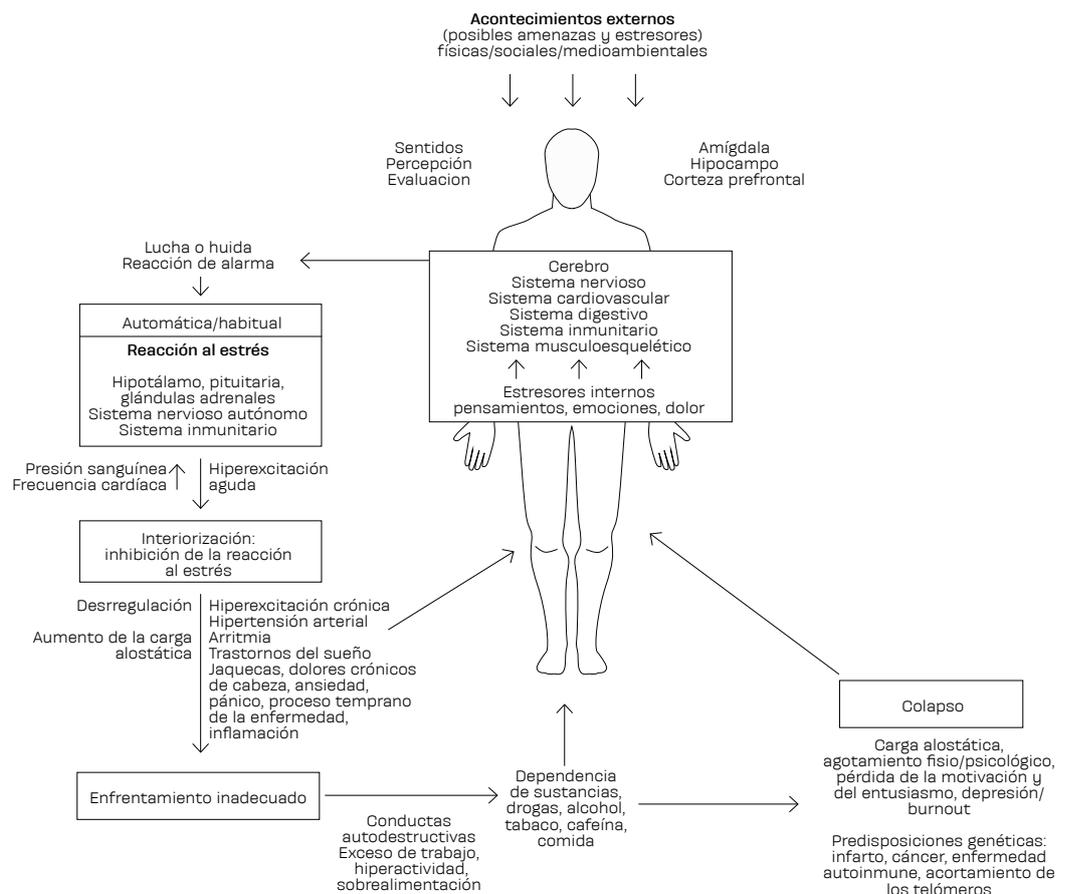


Figura 2. Cadena de reacciones fisiológicas, mentales y conductuales que determinan el estrés y sus consecuencias (Jon Kabat-Zinn, 2016)

las consecuencias que trae. Es interesante notar cómo algunas flechas de este circuito vuelven a apuntar a la persona, lo que ilustra que los efectos que se desencadenan tras la reacción automática, así como las estrategias a corto plazo que utilizamos para enfrentarlas, recaen nuevamente en nosotros como un nuevo estresor, transformando este ciclo en un círculo vicioso.

Respuesta al estrés. La otra posibilidad es la flecha que sale hacia la derecha del cuadro. Ahí podemos ver las posibilidades que trae poner atención plena a la situación vivida, prestarle atención al cuerpo mientras nos ocurre la situación estresante y cómo esto nos ayuda a gestionar nuestras emociones y recuperar la calma y el equilibrio de manera más efectiva, así como contemplar nuevas opciones de respuesta, creativas y asertivas.

Entonces, el primer paso para salir de este círculo nocivo es darnos cuenta de lo que ocurre mientras ocurre. Al permanecer centrados en el momento estresante, dándonos cuenta de la causa y de nuestros im-

pulsos, se incluye una variable nueva, la que de forma inmediata transforma la situación: ya no estamos imbuidos en el problema y una nueva perspectiva se abre. Pero esto no ocurre por un acto de voluntad, sino por un entrenamiento del cuerpo y de la mente gracias a las prácticas formales de atención plena.

La observación y conciencia en los momentos estresantes reduce la excitación del momento y ayuda a recuperar la calma con mayor rapidez. Por ejemplo, al identificar *se me está agitando el corazón, los hombros están tensos, está emergiendo la rabia*, desde esta conciencia se transforma la reacción en respuesta. Tendremos miles de oportunidades para entrenar y ahí los momentos estresantes se vuelven oportunidades de práctica. La mejor forma de enfrentar el estrés y gestionarlo es identificar por lo que estamos pasando, cultivando la capacidad de percibir la experiencia en su contexto más amplio.

En resumen, lo que hacemos con el *mindfulness* es cambiar un evento automático en un evento consciente, lo que abre la posibilidad de responder con plena atención en lugar de reaccionar sin medir consecuencias. Esa es la distinción entre respuesta y reacción, entonces el problema no es el estrés, sino cómo nos relacionamos con él.

Nosotros tenemos la capacidad de modificar el punto de equilibrio entre nuestros recursos adaptativos y los estresores que forman parte inevitable de la vida. La lista de situaciones estresantes es interminable, la familia, los deberes, las cuentas, la enfermedad, las injusticias, los problemas de comunicación, las estafas, la ansiedad, lo incierto, las muertes, los abusos, entre muchos, siempre van cambiando las situaciones y no podemos estar exentos de ellas, siempre alguna de ellas requerirá de nuestras respuestas. Entonces, más que inventar mil formas de responder a mil estresores, podemos desarrollar una forma de enfrentarlos en general, para todos ellos y para todos los cambios que nos toca vivir. Para esto, el primer paso consiste en reconocer cuando nos hallamos sometidos a una situación estresante.

El concepto del estrés sugiere la necesidad de enfrentarse a un cambio. Es muy diferente ver el cambio como una amenaza o como una condición natural de vida. El efecto último del estrés en nuestra vida depende del modo que percibamos las distintas formas de cambio y la capacidad para adaptarnos al cambio continuo, manteniendo el equilibrio interno y la sensación de coherencia. Esto depende del significado que le damos a los acontecimientos, a nuestras creencias de la vida y de

nosotros mismos y, muy en especial, a la conciencia que tengamos de nuestras reacciones automáticas cuando *nos aprietan la tecla que nos saca de nuestras casillas*, es necesariamente ahí, en las reacciones corpóreo-mentales a los acontecimientos más estresantes, donde necesitamos aplicar *mindfulness* y, por supuesto, esto es posible gracias al entrenamiento sistemático.

Hay muchos estilos de vida que contribuyen a aumentar los recursos internos de modo de estar mejor preparados para enfrentarnos a las situaciones estresantes que inevitablemente pasarán (Kabat-Zinn, 2016). Nuestros recursos son la combinación de fortalezas y apoyos internos y externos que nos ayudan a enfrentarnos a un campo de experiencia que siempre se mueve. Todos ellos pueden reforzarse gracias a la práctica regular y constante de *mindfulness*.

Recursos internos:

Confianza en sí mismo.

Autoeficacia.

Visión de nosotros como persona.

Nuestra religión o espiritualidad.

Nuestra visión del cambio y de lo que puede ser posible.

Recursos externos:

Amigos.

Familia.

Grupos de pertenencia.

Es importante mencionar que cuando una cantidad considerable de personas que comparte un ambiente de trabajo se compromete con una práctica de autocuidado, compromiso con el propio bienestar y cultivo de la conciencia, como esta, trae como consecuencia una mejora general del clima laboral, que impacta a todos sus funcionarios y funcionarias, ya que crea un ambiente laboral saludable que no solo permite el desarrollo de espacios laborales positivos y respetuosos, sino que también genera las condiciones necesarias para optimizar el desempeño y el desarrollo de las personas, contribuyendo al logro de los objetivos comunes. Sin duda, este puede ser un recurso (externo) más en nuestra vida.

Evidencias científicas del *mindfulness*

En el siguiente apartado expondremos algunas evidencias científicas acerca de los efectos que genera la práctica sistemática de *mindfulness* en nuestro cerebro. Consideremos que una práctica sistemática requiere sostenerse, al menos, dos meses. También incluiremos algunas distinciones y definiciones básicas de partes del cerebro y su funcionamiento para comprender de esta manera la implicancia y relación entre *mindfulness* y bienestar.

Neuroplasticidad

En neurociencias existe el concepto de neuroplasticidad y es un gran descubrimiento de los últimos años. Kabat-Zinn (2016) relata que en 1980 los neurocientíficos Bruce McEwen de la Universidad Rockefeller y Marion Diamond de la Universidad de California descubrieron de forma paralela que una determinada experiencia puede dejar, para bien o para mal, una impronta duradera en el cerebro, de tal modo que experiencias adversas podrían encoger ciertas partes del cerebro y acontecimientos positivos robustecer determinados circuitos neuronales. Estas exploraciones fueron cruciales para romper el paradigma antiguo que mantenía que nacíamos con cierta cantidad de neuronas, que morían a lo largo de la vida, y demostraron que nuestro cerebro es capaz de establecer nuevas conexiones neuronales hasta la vejez.

Este fenómeno de la neuroplasticidad está determinado por la experiencia, es decir, nuestro cerebro cambia a partir de las experiencias que vivimos y esto tiene implicancias radicales e inspiradoras. En lugar de concebirnos como una entidad fija con rasgos y comportamientos inmutables, nuestro cerebro y tendencias psicológicas son, en realidad, bastante moldeables, para bien o para mal. Por ejemplo, las redes neuronales relacionadas con el procesamiento espacial crecen en quienes conducen taxis a medida que desarrollan mapas interiores de la ciudad y sus calles. Goleman (2013), citando a Wood y Smith; Elbert y Neville, explica algunos ejemplos de neuroplasticidad, donde por ejemplo existen otras redes correspondientes cambian en respuesta a la reproducción de la música que escuchemos o al hacer malabarismo; o que un violinista, cuya mano izquierda no deja de moverse, robustece las áreas cerebrales encargadas del funcionamiento de los dedos; o como cuando

personas sordas desarrollan extraordinarias capacidades visuales, pues una región que normalmente está ligada a funciones auditivas evoluciona formando parte del sistema neuronal visual. De esta manera, según las acciones recurrentes que hagamos, nuestro cerebro se desarrollará de una cierta manera. En resumen, estos y muchos otros estudios dan cuenta de que nuestro cerebro cambia y puede seguir cambiando a lo largo de nuestra vida; la buena noticia es que este cambio puede ser en beneficio de nuestra salud y desarrollo cerebral. Hoy sabemos que el cerebro evoluciona de forma continua cuando es expuesto a situaciones nuevas, pudiendo generar nuevas neuronas, reforzar o disminuir la actividad de las neuronas existentes y atribuir una función nueva a un área cerebral que habitualmente cumple otra muy diferente.

Lo interesante es que, lo sepamos o no, siempre estamos practicando algo, así que podemos elegir qué cualidades o habilidades cultivar y cuáles debilitar o abandonar. En otras palabras, te vuelves bueno en lo que practicas. Desde este punto de vista, vale la pena preguntarse ¿Qué estoy practicando o cultivando constantemente en mi vida, a través de la forma en que me relaciono con las cosas y las personas? Y luego ¿Es eso algo en lo que quiero crecer y fortalecerme?

Por otra parte, estos descubrimientos sugieren que a través de esta práctica podemos cultivar la flexibilidad mental, lo que implica una mayor capacidad adaptativa y permite potenciar la creatividad. Esto puede ser central a la hora de explorar la posibilidad de establecer y expandir procesos y programas laborales flexibles, que antes nos parecían impensados.

Neocortex, corteza prefrontal (CPF) y sistema límbico

El cerebro humano se diferencia de otras especies en que en su proceso evolutivo desarrolló una nueva área llamada neocortex. Cuando decimos *nueva* es porque únicamente tiene cien mil años y, aunque parezca mucho tiempo, no es nada comparada con el área que compartimos con otros mamíferos, que tiene más de doscientos millones de años de evolución, y con el área que compartimos con los reptiles, de más de quinientos millones de años de evolución.

Entender que nuestro cerebro tiene este origen evolutivo y que aún es de poca data, en comparación con los otros más antiguos, nos permite comprenderlo y ser más compasivos con él. En muchos aspectos

está aún comandado por las respuestas automáticas generadas por sus zonas más antiguas, como el sistema límbico (amígdala e hipocampo), las cuales están básicamente enfocadas en mantenernos vivos, sin importar mucho cómo nuestras acciones afectan a quienes tenemos cerca, incluidos animales y plantas. Hay que tomar en cuenta que este funcionamiento permite la sobrevivencia de las especies en ambientes salvajes.

Una parte muy relevante de nuestro neocórtex es la corteza prefrontal, área del cerebro, ubicada justo detrás de la frente y que subyace a una amplia gama de funciones complejas, incluido el pensamiento, la planificación y el control de la conducta (Miller y Cohen, 2001). Una de las funciones más discutidas de la corteza prefrontal es el funcionamiento ejecutivo que incluye diferentes aspectos de los tipos de autocontrol y autorregulación, especialmente en torno a la atención y la acción (Wood y Smith, 2008).

Con probabilidad, el aspecto más relevante que da cuenta de la importancia de la práctica del *mindfulness* y su éxito en el autocuidado de las personas es que una práctica regular y sistemática —es decir, una práctica diaria de unos 45 minutos por al menos dos meses— mejora la actividad de la corteza prefrontal en la regulación de las reacciones instintivas que se activan automáticamente frente a amenazas o estrés, posibilitando respuestas más conscientes y mejorando el equilibrio entre nuestra salud física, mental, emocional y relacional.

La familia heterogénea del entrenamiento mental, técnicas conocidas colectivamente como *meditación*, pueden verse como un entrenamiento neurocognitivo que tiene como objetivo aumentar el control cognitivo prefrontal y aumentar la regulación afectiva y bienestar emocional. Muchos estudios en adultos han encontrado que las prácticas de meditación aumentan la activación de la corteza prefrontal, mejoran la atención, la reactividad emocional y la rumiación mental. Por otro lado, ayuda a aliviar la adicción y los trastornos del estado de ánimo.

Como parte de su función reguladora, la corteza prefrontal es responsable de modular el sistema límbico. Si la corteza prefrontal está poco activa, entonces el sistema que se supone que debe regular se *desinhibe* o se sale de control, lo que lleva a una serie de problemas y enfermedades, incluida la depresión, el trastorno bipolar, trastorno obsesivo compulsivo, esquizofrenia y adicción (McCown, Reibel y Micozzi, 2016). Al cultivar la práctica de la atención plena cuidamos que el funcionamiento de la corteza prefrontal mantenga una alta activación, manteniendo

do, de esta forma, un funcionamiento óptimo. De hecho, la mayoría de los exámenes y mediciones que se han realizado en estudios científicos, han encontrado resultados positivos de la práctica del *mindfulness* sobre las capacidades cognitivas mediadas en la corteza prefrontal (Hargus y otros, 2010).

El sistema límbico es un conjunto de áreas cerebrales interconectadas que incluyen el hipocampo y la amígdala, entre otros. Estas áreas están involucradas en la memoria, la emoción, la motivación y la recompensa (Morgane, Galler y Mokler, 2005). Gracias a la práctica del *mindfulness*, la corteza prefrontal ejerce un control inhibitorio sobre las estructuras límbicas (Davidson, Jackson, y Kalin, 2000) y, de esta manera, disminuye patologías como la ansiedad, la depresión y otros trastornos que implican altos niveles de emociones negativas y que se asocian, normalmente, con una amígdala hiperactiva y un aumento asociado en la reactividad e hiperactividad del sistema simpático (Clark y Melki, 2002).

Otra área del cerebro que ha demostrado una notoria modificación tras la práctica del *mindfulness* es la amígdala cerebral, la cual es parte del sistema límbico, una de las áreas más primitivas de nuestro cerebro. Varios estudios han encontrado una disminución de la respuesta o activación de la amígdala después de diferentes formas de meditación (Brefczynski-Lewis y otros, 2007). Para valorar este impacto, vale considerar que la amígdala es el área encargada de reconocer si estamos o no frente a una amenaza y, como vimos en la sección anterior, esto depende principalmente de la lectura y relación que nosotros hacemos con lo que nos ocurre. Es decir, una amígdala hiperatenta tiene tendencia a reaccionar como alarma ante situaciones que potencialmente son muy poco estresantes. En otras palabras, una amígdala más activa tiende a sobrerreaccionar.

La amígdala, que participa en la detección de la prominencia emocional, en particular la amenaza, está estrechamente relacionada con el sistema endócrino y el sistema nervioso simpático involucrados en la respuesta de *lucha o huida* y, por lo tanto, se asocia a menudo con la expresión corporal de reacciones emocionales (Davidson, Jackson y Kalin, 2000). Un corazón palpitante, una sensación de hundimiento, una oleada de ira, una sensación de estar congelado por el miedo, todas estas expresiones comunes son ejemplos de la activación de los sistemas nerviosos límbico y simpático.

Por otro lado, múltiples estudios han encontrado que varias formas de meditación y entrenamiento, entre ellas la práctica de *mindfulness*, están asociados con una disminución de la actividad de la red neuronal por defecto (Hasenkamp y otros, 2012). La red neuronal por defecto es una red de estructuras cerebrales que están activas durante el descanso o cuando el cerebro no está involucrado en otra tarea y se piensa que está involucrada en el pensamiento autorreferencial y la mente divagadora (Qin y Northoff, 2011). Es decir, es una conexión neuronal que se activa en nuestro cerebro cuando estamos *haciendo nada*. Esta red es responsable de una autonarrativa, *la historia de mí*, y otras formas de cognición social, como imaginar por ejemplo lo que otras personas están pensando o sintiendo (Schilbach y otros, 2008). Si bien cierto grado de autonarrativa y cognición social es positivo pues promueve cohesión y funcionamiento, a menudo las historias que contamos sobre nosotros mismos o lo que imaginamos que otras personas dicen sobre nosotros son críticas, negativas o excesivas, lo que tiene un impacto negativo sobre nuestro bienestar y nuestra salud. Por lo tanto, este modo predeterminado que es hiperactivo, ya que no está suficientemente regulado por la corteza prefrontal, puede estar asociado con la angustia, ansiedad, rumiación mental y depresión (Vincent y otros, 2007).

Principales cambios morfológicos y funcionales del cerebro atribuidos a la práctica del *mindfulness* (Goleman y Davidson, 2017).

Áreas prefrontales relacionadas con la regulación emocional y la metacognición presentan un aumento de volumen y metabolismo (nivel de activación).

Corteza sensorial e ínsula, encargadas de recibir los estímulos desde los sentidos y la atención corporal, muestran una mayor actividad para reconocer las sensaciones del cuerpo.

Hipocampo, procurador de los procesos de memoria y aprendizaje, aumenta su volumen y actividad.

Amígdala, encargada de activar la respuesta emocional, disminuye de tamaño y actividad.

Corteza cingulada anterior, media y corteza orbitofrontal, responsables de la concepción de sí y la regulación emocional, aumentan de tamaño.

Fascículo longitudinal superior y cuerpo calloso, gestores de la comunicación intra e interhemisférica, aumentan la actividad.

Memoria, atención y envejecimiento

Otro ámbito muy relevante en el cual la práctica del *mindfulness* genera modificaciones es sobre la atención y la memoria. Al practicar la atención plena desarrollamos la flexibilidad y la posibilidad de focalizar la atención de manera más exitosa. Por otra parte, las regiones del cerebro asociadas a la memoria muestran mayor activación neuronal, mostrando que la práctica de la atención plena mejora la memoria. Más de una docena de estudios controlados han evaluado los efectos del *mindfulness* en las habilidades cognitivas, medidas objetivamente, como la atención y la memoria (Chiesa, Calati y Serretti, 2011).

Por otro lado, una de las últimas investigaciones sobre los efectos de la meditación en nuestra salud, aborda la relación que existe entre la práctica y el envejecimiento. Este estudio ha sido posible gracias a la observación de los telómeros. Esta palabra de origen griego, que significa literalmente *parte final*, son los extremos de los cromosomas (algo parecido a las puntas de una alfombra) y la longitud de ellos está vinculada directamente al envejecimiento. La relación entre la meditación y la longitud de los telómeros puede deberse a que el *mindfulness* ayuda a rebajar el estrés, la depresión y la ansiedad —que se cree están ligados con el nivel de cortisol— y esta asociación parece estar vinculada con la actividad de la telomerasa (Schutte y Malouff, 2014). Otros ensayos muestran una asociación positiva entre la meditación y el mantenimiento de los telómeros (Hoge y otros, 2013), así como la elevación en la telomerasa, lo que sugiere que la meditación puede desempeñar un papel vital en la prevención de las enfermedades. La razón por la que estas actividades promueven el bienestar y alargan la juventud se debe a que combaten el estrés oxidativo.

Elizabet Blackburn, Premio Nobel 2009, también ha documentado que ciertos tipos de meditación, como el *mindfulness*, tienen efectos saludables sobre la telomerasa. En un extenso estudio, realizado junto con otros científicos, Blackburn notó que existe una correlación entre la longitud de los telómeros y la meditación, lo cual está vinculado a una disminución del estrés. La meditación podría afectar positivamente las células «al reducir el estrés cognitivo y la excitación del estrés y aumentando estados mentales positivos y factores hormonales que podrían promover el mantenimiento de los telómeros» (Blackburn y Epel, 2017).

Los ensayos presentados sobre la biología de los telómeros, junto con los descubrimientos sobre el envejecimiento epigenético, sugieren que el ejercicio de la meditación ayuda a modular diversos mecanismos moleculares implicados en el envejecimiento celular y puede representar una estrategia preventiva muy eficaz y útil para las enfermedades crónicas relacionadas con la edad (Chaix y otros, 2017).

Regulación emocional y conciencia de sí mismo

La regulación emocional se refiere a las estrategias que utilizamos para aumentar, mantener o disminuir uno o más componentes de la respuesta emocional, incluyendo cuál emoción surge y cuándo, su duración, intensidad y su forma de expresión. Una de las principales evidencias científicas relacionada con los efectos positivos del *mindfulness* en la salud de las personas, es que gracias al fortalecimiento de los mecanismos de control cognitivo prefrontales, que ejercen una inhibición de la reacción automática de áreas involucradas en la emocionalidad, quien practica *mindfulness* se vuelve progresivamente más capaz de regular sus emociones. Dentro de los principales hallazgos en esta línea encontramos (Goleman y Davidson, 2017; Kabat-Zinn, 2016):

- Aumento de la regulación emocional.
- Disminución de interferencia emocional frente a estímulos estresantes.
- Disminución de la reactividad fisiológica y mayor facilidad para restablecer el equilibrio fisiológico tras una reacción de estrés.
- Menor frecuencia e intensidad de efectos negativos.
- Aumento de estados emocionales positivos.

Por otro lado, las investigaciones también sugieren que los practicantes de *mindfulness* desarrollan una mayor consciencia de sí y del otro, lo que entre otras cosas tiene un impacto positivo en las capacidades relacionales tales como el altruismo, la empatía y la compasión. Entre las principales evidencias destacan (Goleman y Davidson, 2017; Kabat-Zinn, 2016):

- Desapego de la idea de sí mismo como una entidad sólida y estática, lo que permite mayor flexibilidad.
- Aumento en la sensibilidad frente a los estados emocionales de los otros.

- Representación más positiva de sí mismo, mayor autocuidado y aceptación.
- Disminución del proceso autorreferencial.

Elementos centrales del autocuidado basado en *mindfulness*

Tras haber revisado los principios del *mindfulness*, sus mecanismos de acción frente al estrés y sus principales evidencias científicas, en esta sección veremos los cinco aspectos centrales que deben ser explorados y cultivados con constancia para que la práctica del *mindfulness* generando los cambios necesarios hacia el bienestar y un estilo de vida más saludable y consciente. Estos cinco elementos son:

- Reconocer y trabajar con las *resistencias y el malestar*.
- Tomar consciencia de las tendencias *autocríticas* para aprender a contrarrestarlas y la de la necesidad de cultivar espacios de aceptación y *seguridad*.
- Entender la *asertividad y el manejo de los límites* como un elemento protector central para el autocuidado.
- Aprender a reconocer los estados emocionales y poner en práctica estrategias para una mejor *regulación de las emociones difíciles*.
- Comprender que existen síntomas físicos y estados emocionales propios de algunos cargos que pueden llevar al *agotamiento* o al síndrome del *burnout*.

Amabilidad, resistencia y malestar

Uno de los objetivos del Poder Judicial es modelar y ejercer un rol transformador al interior de la institución, promoviendo el cuidado entre pares, el autocuidado y la responsabilidad de las y los trabajadores. Este objetivo está alineado con una de las principales demandas planteadas por las y los trabajadores de forma transversal en la última evaluación de necesidades,¹ lo cual facilita la aceptación al cambio y los esfuerzos dirigidos en este sentido. Sin embargo, todo proceso de transformación hacia el autocuidado, tanto en las esferas individuales como grupales, se va a encontrar una y otra vez con persistentes pa-

¹ Academia Judicial de Chile, «Informe de Detección de Necesidades» (2020).

trones de resistencias que obstaculizan la aparición de los recursos de autocuidado.

En este sentido, uno de los ejes centrales del aprendizaje del *mindfulness* orientado al autocuidado es el reconocimiento y el manejo sabio de las resistencias que se presentan constantemente en la práctica. Las resistencias no solo no nos permiten avanzar en el aprendizaje, sino que son uno de los ingredientes más importantes de la sensación de malestar asociada al estrés. El instructor de meditación Shinzen Young formuló una ecuación interesante para ilustrar el poder de la resistencia (Germer y Neff, 2018):

$$\text{Sufrimiento} = \text{Dolor} \times \text{Resistencia}$$

Lo que indica la ecuación es que la magnitud de nuestro sufrimiento, de nuestro malestar, está dada no solo por la magnitud del dolor que sentimos debido a una determinada situación, sino que este se ve amplificado a partir de cuánto nos resistimos a ello. En este sentido, la resistencia es lo opuesto a la actitud de aceptación y genera lo que se llama dolor secundario, es decir el sufrimiento evitable que se agrega al malestar inevitable, como producto de la resistencia a las experiencias no deseadas.

Desafortunadamente, la mayor parte de nuestra resistencia es inconsciente, lo que hace que sea muy difícil de reconocer y, por ende, manejar. Las innumerables formas en que luchamos o evitamos nuestra experiencia, deseando que fuera otra cosa en lugar de lo que es, las realizamos sin percatarnos de ello. Un ejemplo son los mecanismos de defensa de Sigmund Freud (negación, proyección, disociación, etcétera) como una forma de resistencia inconsciente. Estos mecanismos ocurren cada vez que nuestra mente significa la experiencia como un evento no deseado y se pierde en pensamientos de cómo esto podría causarnos daño y como podría ser en su lugar. Pareciera que la resistencia está bien cableada en la mente humana y es el camino más frecuentado cuando hay problemas.

Lo opuesto a la resistencia se expresa en otro dicho: «lo que podemos sentir, podemos sanar». Cuando logramos conectar momento a momento con nuestra incomodidad, aumentamos la posibilidad de aceptar lo que nos ocurre y que la experiencia fluya naturalmente, permitiendo así, que cambie por sí sola.

Estos dos aspectos claves, la consciencia y la aceptación del momento presente, podemos practicarlos con *mindfulness* y, lo más importante, es que dan tregua a la lucha y nos permiten vivir de manera más amistosa con nuestra experiencia de cada instante, sea la que sea. Reconocer y dejar ir la resistencia innecesaria, reduce el sufrimiento y es el corazón de la práctica de la atención plena para el autocuidado.

Sin embargo, mirar la resistencia no es trabajo fácil, no basta con desearlo, es fundamental entrenar una consciencia espaciosa, que poco a poco muestre estas trabas en el camino, que permita advertir los límites personales y que ayude a regular las emociones incómodas que acompañan este proceso. Entonces, la atención se convierte en una vía muy poderosa, que paso a paso desenmaraña este cableado y crea nuevas rutas para acompañarnos con calidez ante las dificultades. Como revisamos, este proceso está íntimamente ligado a la regularidad y cantidad de tiempo invertido en la meditación.

Hacernos amigos de nuestros demonios y de las inseguridades que los acompañan, nos lleva a una relajación y alegría muy simples y nunca suficientemente valoradas (Chödrön, 1998).

Por este motivo, el autocuidado es una habilidad que requiere de la práctica continuada de la atención plena y que, finalmente, nos facilita la forma en la que nos acompañamos en la vida, asociándose a la felicidad y el bienestar. Su complejidad está dada porque incluye varios peldaños que se van construyendo gracias al *mindfulness*.

Según Neff (2012), para que las personas incluyan el autocuidado como parte de sus actividades diarias, deben presentarse tres condiciones.

- *Consciencia de qué necesitamos.* No podemos procurarnos bienestar cuando no sabemos con claridad qué nos genera malestar. La atención plena o *mindfulness* nos permite volvernos hacia sentimientos dolorosos y «ser con ellos tal cual son». Este estado de consciencia es equilibrado, no suprimimos ni evitamos lo que estamos sintiendo, ni nos dejamos llevar por la dramática historia de lo que está sucediendo.
- *Humanidad compartida.* Cuando luchamos o fracasamos, a menudo sentimos que algo ha salido mal, que esto no debería estar sucediendo. Esto crea una sensación de anormalidad («estoy mal»), lo que conduce a la vergüenza y al aislamiento. Por ello, ver nuestras

imperfecciones como parte de la experiencia humana evita que nos aislemos y nazca la motivación por hacer algo, incluido el pedir ayuda.

- *Autoamabilidad.* El estudio de Neff señala que el 78% de las personas son más amables con los demás que consigo mismas, el 16% son iguales en su amabilidad por sí mismas y por los demás, y solo el 6% son más amables consigo mismas que con los demás. Pareciera que la mayoría de la gente se trata con más dureza, diciéndose internamente cosas crueles a sí mismos que nunca dirían a los demás. Tratarlos con amabilidad, cuidado, comprensión y soporte, así como trataríamos a un buen amigo o amiga, implica un esfuerzo que nace de la atención plena.

En síntesis, la práctica del *mindfulness* crea espacio y el espacio crea calidez, entonces, cuando somos capaces de reconfortarnos activamente, protegernos y apoyarnos a nosotros mismos en momentos de sufrimiento, el autocuidado aparece como consecuencia lógica. Podemos decir que el autocuidado es el corazón de la atención plena cuando nos encontramos con el sufrimiento (Germer, 2009).

Las prácticas de autocuidado nos brindan fortaleza y resiliencia para afrontar las dificultades, disminuyendo el sentimiento de separación con los demás. Y lejos de ser indulgentes, nos invitan a tomar una mayor responsabilidad personal por las propias acciones. En este sentido, la práctica del *mindfulness* se vislumbra como un excelente catalizador para cumplir el principio de la responsabilidad y cuidado mutuo que se propone el Poder Judicial.

Germer y Neff (2018) explican que el *mindfulness* tiene cuatro roles importantes en el cultivo del autocuidado:

- *Saber que estamos sufriendo*, mientras estamos sufriendo. Necesitamos ser conscientes del sufrimiento para tener una respuesta de autocuidado.
- *Anclaje y estabilización de la conciencia* en la experiencia presente cuando estamos emocionalmente abrumados.
- *Manejar emociones difíciles*, reconocerlas en el cuerpo y relacionarse con ellas con conciencia plena.
- *Equilibrar el autocuidado con la ecuanimidad* o la calma, la conciencia espaciada. Necesitamos una mente estable para elegir la

acción adecuada de autocuidado, para detener la reactividad automática y optar por una respuesta consciente.

La práctica del mindfulness permite preguntarse: ¿Qué estoy experimentando ahora? y luego, una segunda pregunta puede surgir como consecuencia de la primera ¿Qué necesito ahora?

La atención plena nos ayuda a escucharnos con apertura y comprender qué acciones de autocuidado pueden ayudarnos a estar mejor con nosotros y con los demás. Juntas, la atención plena y el autocuidado, constituyen una fórmula poderosa para aliviar el sufrimiento y malestar (Germer y Neff, 2018). Incluso cuando nos sentimos emocionalmente abrumados y no podemos hacer espacio para sostener nuestra experiencia, el *mindfulness* nos invita a reconocer ese límite, tratarnos con amabilidad y no criticarnos por esto. Nos ayuda a aliviar el sufrimiento al permitirnos vivir con menos resistencia.

Dar la bienvenida a estos espacios de detenimiento y conexión en el trabajo, nos permite cerrar el círculo de la sobrexigencia y ser capaces de identificar aquella acción de autocuidado que puede ayudarnos a reducir o contener el malestar, para luego volver a nuestro quehacer en un estado de mayor ecuanimidad lo que, en definitiva, impacta positivamente en la forma en la que interactuamos con el resto.

En ocasiones la respuesta de autocuidado requiere de mucha tenacidad porque, a veces, la conclusión es que no tenemos los recursos a la mano para dar la pelea y lo único que nos queda es sostener el malestar mientras esté presente. En estos casos, el autocuidado debe estar acompañado de grandes dosis de amabilidad porque es la manera en la que seremos capaces de sostener y validar nuestras emociones mientras el malestar perdure. Es aplicar el mismo gesto amoroso que le brindaríamos a un niño o niña que está con fiebre y gripe, lo acogemos no para hacer que la enfermedad desaparezca, sino porque está enfermo.

Este ejemplo es muy clarificador, ya que la resistencia y la incomodidad se potencian cuando queremos usar el *mindfulness* como una técnica para desintegrar el malestar. El solo hecho de prestar atención y validar nuestro sentir, de manera amable, es el inicio del camino para la sanación y la práctica de la atención plena nos ayudará a ofrecernos a nosotros mismos la misma amabilidad que le daríamos a un amigo o amiga querida o a un niño o niña con gripe, cuando somos nosotros quienes sufrimos.

Lo interesante es que según el psiquiatra Christopher Germer (2009) la atención plena y el autocuidado suavizan el sentido de sí mismo. *Mindfulness* desmonta el yo en la experiencia de momento a momento y el autocuidado derrite el sentido de aislamiento, generando calidez y conexión.

Encarnada, esta práctica de presencia facilita reconocer las propias resistencias porque a través del sentir en el cuerpo y la identificación de patrones de pensamiento nos damos cuenta cuándo estamos experimentando resistencia. Por ejemplo, aprendemos que resistimos cuando nuestra atención tiende a desviarse al momento de experimentar eventos desagradables o cuando nos encontramos preocupados de forma incesante, cuando nuestros músculos se tensan, cuando buscamos distraernos con entretenimiento sin sentido o cuando bebemos o comemos demasiado para evitar lo que estamos sintiendo.

Por otro lado, es valioso observar que, de alguna forma, la resistencia nos ayuda a no abrumarnos con la intensidad de la vida ordinaria. La poeta Emily Dickinson escribió: «Vivir es tan alarmante, que deja poco espacio para otras ocupaciones» (Gilbert, 2015). La resistencia nos ayuda a funcionar, pero la resistencia también tiene un costo. Hay un dicho que dice: «Lo que resistimos, persiste». Por ejemplo, si estamos con insomnio y tratamos de luchar para dormirnos, lo más probable es que pasemos gran parte de la noche despiertos, con todo el costo que tiene no dormir bien.

Con esto no queremos decir que tenemos que buscar sufrimiento, basta con el que tenemos. Es inevitable sufrir cuando perdemos un ser querido, tenemos lesiones físicas o enfermedades, estamos atravesando dificultades económicas o sentimos frustración cuando no conseguimos nuestros objetivos laborales y también es difícil sostener el malestar que estas situaciones traen consigo, pero si nos empeñamos en evitarlo nos ocurre lo mismo que en el insomnio, la tristeza puede convertirse en depresión; la ansiedad en un caso de trastorno de pánico. Aprender a mirar lo que nos ocurre abre espacio para que las emociones difíciles surjan y muten, es una forma muy sana de fluir con la vida y sus dificultades.

Autocrítica y seguridad

Como vimos, los seres humanos respondemos de tres formas al estrés: luchando, huyendo o inmovilizándonos, estas estrategias nos ayudan a sobrevivir físicamente, pero cuando se aplican a nuestro funcionamiento mental y emocional, nos meten en líos. Cuando no hay ningún enemigo del que defenderse, nos volvemos contra nosotros mismos. La *lucha* se convierte en autocrítica; la *huida* en autoaislamiento, y la *inmovilidad* se convierte en ensimismamiento, encerrándonos en nuestros propios pensamientos (Germer, 2009).

Por lo tanto, si trabajamos en un ambiente laboral donde se fomenta el individualismo y el liderazgo autoritario, por encima de la motivación y el trabajo en equipo, es muy probable que nos encontremos con un grupo de individuos con estrés crónico, presas de la autocrítica, el autoaislamiento y el ensimismamiento, debido a la constante lucha emocional que experimentan. El camino a la libertad emocional es contrario a esto, debe estar exento de resistencia y autocrítica e incluye prácticas de amabilidad y cuidado hacia sí mismo.

Para comprender mejor cómo funciona la autocrítica podemos hacer un breve ejercicio. Consideremos que, dado que la mayoría de los esfuerzos que hacemos como humanos son parte de una respuesta de supervivencia, podríamos asumir que la autocrítica tiene un propósito similar. Para ello, partamos preguntándonos: ¿Qué función *noble* tiene la autocrítica en mi vida? Probablemente, las respuestas más comunes serían: *nos motiva a mejorar, gracias a ella puedo desenvolverme mejor y evitar futuras críticas, me da la sensación de control sobre la situación, disminuye las expectativas para que no nos decepcionemos a nosotros mismos, muestra cierta humildad personal, etcétera.*

Según Germer y Neff (2018), pareciera que la autocrítica es un intento de protegernos de la percepción de peligro para mantenernos seguros, incluso si el enfoque parece menos productivo. Y acá, es fundamental diferenciar entre la autocrítica dura y el discernimiento, nos referimos a esa voz crítica en un tono duro. La dureza tiene una cualidad amenazante y enojada, mientras que el discernimiento es reflexivo y no enjuicia.

A veces, hacer esta diferencia es muy difícil porque aparentemente tenemos la autocrítica tan incorporada como mecanismo de seguridad que pensamos que aquello que nos decimos no es para nada duro. Pero si nos preguntamos: ¿Le diría lo mismo a un amigo o amiga que quiero?,

probablemente esta valoración sería distinta. Preguntarse esto es vital para reconocer si nos estamos enviando un mensaje duro y amenazante, en lugar de uno amable y motivante.

En el 2020, el Poder Judicial fue descrito por sus integrantes, como «una institución antigua en la que todavía quedan resabios de autoritarismo, primando el individualismo y la visión de las jefaturas como autoridades y no como líderes».² Sin embargo, en sus objetivos se proyecta un nuevo sentido para el trabajo y nuevas formas de compromiso institucional que no estén sostenidas en la expectativa del sacrificio. Para ello, hay que romper con estas contradicciones y reemplazar las prácticas totalitarias, que lo único que fomentan es la autocrítica y la inseguridad, por aquellas donde la persona no esté por debajo del resultado y un buen camino para hacerlo es incorporando activamente la práctica de *mindfulness*, ya que los pensamientos automáticos aparecen cuando menos los necesitamos, obnubilando esta nueva visión del trabajo en equipo.

Paradójicamente, cuando los seres humanos gozamos de cierto grado de libertad en la ejecución de nuestro trabajo, existen manifestaciones honestas de valoración por el trabajo y se promueve un liderazgo más democrático, los resultados progresan, la autocrítica disminuye y el compromiso y la satisfacción también muestran mejorías (Goleman, 2013).

Pero no todo es responsabilidad de quien lidera o la institución, en Occidente las personas suelen tratarse a sí mismas de forma muy diferente que al resto, sin la ayuda de nadie. Para Germer (2009), tendemos a tratar de ser amables y considerados cuando nuestros amigos y seres queridos cometen un error, se sienten inadecuados o sufren alguna desgracia. Podemos ofrecerles palabras de apoyo y comprensión para hacerles saber que nos importan, tal vez incluso regalar un gesto físico de afecto como un abrazo. Podemos preguntarles: ¿Qué necesitas en este momento? y considerar lo que podemos hacer para ayudar. Pero, curiosamente, a menudo nos tratamos a nosotros mismos de manera muy diferente, somos tremendamente autocríticos, nos decimos cosas duras y crueles, que nunca le diríamos a un amigo o amiga. De hecho, tendemos a ser más duros con nosotros mismos que con las personas que no nos gustan mucho. Por esta razón, la práctica de la atención plena es central

² Academia Judicial de Chile, «Informe de Detección de Necesidades» (2020).

para reducir la autocrítica y los comentarios negativos dirigidos hacia nosotros mismos, cuando nos damos cuenta y somos conscientes de estas diferencias, no desde lo cognitivo, sino desde lo sentido, podemos comenzar a poner en práctica el autocuidado como una alternativa más saludable y motivadora para desarrollarnos mientras nos hacemos bien.

No siempre podemos obtener lo que queremos. No siempre podemos ser la persona que queremos ser. Cuando negamos o resistimos esta realidad, el sufrimiento surge en forma de estrés, frustración, y autocrítica. Sin embargo, cuando esta realidad es aceptada con benevolencia, generamos emociones positivas como la compasión y el cuidado, ellas nos ayudan a enfrentar nuestra situación (Neff, 2012).

Cuando comenzamos a cuidarnos, nuestros diálogos internos se vuelven más benévolos y alentadores, en lugar de castigarnos o menospreciarnos, lo que refleja una actitud más amigable y de apoyo hacia nosotros. Lo interesante es que esta habilidad se extiende también a aquellos con quienes nos relacionamos. Comenzamos a entender nuestras debilidades y fracasos en lugar de condenarlos. Reconocemos nuestros defectos mientras nos aceptamos incondicionalmente como seres humanos defectuosos e imperfectos. Y lo más importante es que reconocemos hasta qué punto nos dañamos a nosotros mismos a través de la autocrítica implacable y elegimos otro camino que inevitablemente también toca a los demás (Germer y Neff, 2018).

Otro problema es que mientras no ablandemos un sentido rígido del *yo*, que interfiere en nuestro bienestar mientras el mundo va mutando, y en la capacidad de adaptarnos a los cambios, no lograremos sentirnos bien en nuestro trabajo, ni en otras áreas de nuestra vida. El *mindfulness* nos permite observar la gran variedad de formas que tenemos para expresar nuestro ser, abriendo la posibilidad a otras formas más allá de las hasta entonces concebidas.

Empero, el autocuidado implica más que simplemente terminar con la autocrítica, implica abrir activamente nuestros corazones y dirigirlos en acciones concretas hacia nosotros mismos. Más allá de aceptarnos sin juzgarnos, también podemos calmarnos, consolarnos y cuidarnos en medio de la agitación emocional. Cuando estamos conscientes de lo que nos está pasando, podemos descubrir la motivación para ayudarnos y aliviar nuestro dolor lo que sea posible.

También es importante considerar que el sistema de vida que llevamos en Occidente sobrevalora en exceso el *modo hacer* y la perfección, en él, la resolución de problemas es la prioridad, inclusive está antes que la propia persona.

Este *modo hacer* está siempre orientado a una meta: llegar al trabajo, hacer la comida, terminar un informe, etcétera. Y las prácticas de autocuidado no suelen calzar en esta forma. Cuando practicamos *mindfulness* activamos un modo muy distinto el *modo ser*, el cual se caracteriza por no estar relacionado con un objetivo específico, en su lugar nos invita a darnos cuenta de la realidad tal y como se presenta, aceptarla y acogerla, en este proceso entendemos nuestra imperfección y el absurdo de autocriticarnos si queremos cuidarnos.

Cuando nos volcamos conscientemente al modo ser, aprendemos a nutrirnos, incluso cuando la vida es difícil ofreciéndonos apoyo y aliento, somos capaces de conmovernos con nuestro propio dolor y en lugar de criticarnos detenemos y decimos: este es un momento realmente difícil ¿Cómo puedo cuidarme?

No podemos ser perfectos y nuestras vidas siempre implicarán lucha. Tampoco esperamos trabajar en una organización donde no existan problemas y dificultades, al hacerlo estamos negando una condición inevitable de la vida o, peor aún, nos resistimos a nuestra condición imperfecta como seres humanos, exacerbando el malestar en forma de estrés, frustración y autocrítica. No obstante, cuando logramos detenemos y salir por un momento del *modo hacer*, nos damos cuenta que equivocarse es humano y salir adelante también, que no es necesario menoscabar nuestra salud para conseguir los resultados que deseamos.

Los seres humanos somos seres imperfectos y, en ese sentido, es natural que existan cosas que no nos gusten de nosotros mismos, algo que nos haga sentir vergüenza, inseguridad o no lo *suficientemente buenos*. Lamentablemente, solemos responder de forma dura, que lejos de motivarnos, tiende a disminuir el entusiasmo por hacer algo para desarrollarnos (Germer y Neff, 2018). En cambio, la atención plena nos invita a mirarnos sin espantarnos y a anhelar el cambio, desde un lugar de autocuidado y no de rechazo.

Según la maestra de meditación Joan Halifax, la mayoría de las personas asumen que las prácticas de autocuidado son principalmente suaves

y receptivas porque se asocian con nutrir las relaciones. Con todo, estas prácticas pueden ser fuertes, incluso feroces (Neff, 2012). Por ejemplo, si padres o madres están pasando dificultades para sostener a su familia, ese elemento movilizador del cuidado los empuja a tener varios trabajos a la vez. Otra manera de manifestarse esta forma más activa de autocuidado es, por ejemplo, negarse a usar una sustancia adictiva, a pesar de los síntomas graves de abstinencia, o realizar actos de valentía como defenderse de una jefatura abusiva o hablar en contra de la injusticia social.

Cuando exploramos los atributos que están en juego en el autocuidado, encontramos cualidades aparentemente opuestas, pero que son complementarias e interdependientes. El *mindfulness* nos invita a descubrir el tipo de autocuidado que necesitamos. A veces nos invita a activar los atributos del *estar* con nosotros mismos de una manera amable (consolarnos, calmarnos y validarnos), otras veces los atributos del *actuar* en el mundo (protegernos, poner límites, procurar lo que necesitamos y motivarnos). Estos dos aspectos del autocuidado son formas diferentes, pero igualmente esenciales, de cuidar y cuidarnos. Como dice Halifax, «espalda fuerte, pecho suave». De esta manera modificamos la dureza de la autocrítica por la fuerza de la motivación.

Podemos decir que el camino para desarrollarnos, parte con la premisa que así tal cual somos, con nuestras imperfecciones y dificultades, está bien. Y, por otro lado, que la forma de hacer progresos puede ser perfectamente efectiva en un tono amable y motivante, en lugar de duro e invalidante.

Regulando emociones difíciles

Fortalecer las habilidades socioemocionales es otro de los objetivos fundamentales en el Poder Judicial. Estas habilidades pueden ayudar a dar una adecuada atención a los usuarios y usuarias, al reducir los impactos negativos que genera el no ocuparnos de ello.

Partiremos explicando que el problema no son las emociones, sino la forma en la que nos relacionamos con ellas. Es importante comprender que las emociones no son malas, no obstante existen algunas que nos cuesta más regular, es decir, permanecer atentos a ellas sin reaccionar mientras se desarrollan. A tales emociones denominaremos *emociones*

difíciles y dependerá de la forma particular de relacionarnos con cada emoción para que esta categoría aplique o no de un individuo a otro.

«Cuando experimentamos simplemente el miedo tal y como es —sin opiniones, juicios ni reacciones—, ya no resulta tan atemorizante». Ezra Bayda (Gilbert, 2005).

Todas las emociones tienen una función adaptativa que logramos captar cuando cultivamos la atención plena y despertamos nuestra sabiduría emocional. El problema está en que en ocasiones sobrerreaccionamos ante su presencia, transformándolas en desadaptativas. Un ejemplo que clarifica esto, es el que Gilbert (2015) describe en su libro sobre uno de los hallazgos más ilustrativos y sólidos que emergen del ámbito de los trastornos de ansiedad y es que la experiencia de la ansiedad o del miedo en sí, y de por sí, no causan el trastorno. Son nuestras reacciones a estos síntomas, o nuestra reacción a nuestras reacciones, las que exacerbaban su intensidad y duración, causan desazón e interfieren con nuestra calidad de vida.

Existen varios estudios abordados por Germer en su libro *El poder del mindfulness* (2009) relacionados con la regulación emocional y el *mindfulness*. Mencionaremos algunos con la intención de brindar validez científica a la aplicación de la atención plena en la gestión de las emociones.

Las investigaciones sobre atención plena y prácticas de autocuidado evidencian una reducción en la depresión, la ansiedad y el estrés. Este resultado se debe, especialmente, a la disminución significativa de la autocrítica, la cual es un importante predictor de ansiedad y depresión.

Por otro lado, otros estudios han examinado los efectos positivos del autocuidado para hacer frente a una psicopatología. Por ejemplo, se ha encontrado que inducir un estado de ánimo amable con uno mismo reduce la ansiedad anticipatoria de los estudiantes socialmente ansiosos antes de dar un discurso. Estos efectos positivos, no están dados simplemente por mirar el lado positivo de las cosas o evitar las emociones dolorosas. Las personas que priorizan su autocuidado son capaces de reconocer cuando están sufriendo, siendo amables consigo mismas en esos momentos y, en lugar de aislarse, reconocen su conexión con el resto de la humanidad, comprendiendo que no son las únicas que sufren.

Otro estudio investigó las formas en que los individuos que tienen prácticas de autocuidado lidian mejor con los eventos negativos de la vida, debido a que tienen una mejor perspectiva de sus problemas y, por lo tanto, son personas menos propensas a sentirse aisladas, experimentando menor ansiedad y mayor autoconciencia al pensar en sus dificultades.

Del mismo modo, se ha encontrado que el *mindfulness* y el autocuidado permiten utilizar un lenguaje más conectado al describir sus dificultades, utilizando menos pronombres singulares en primera persona, usando en su lugar más pronombres plurales en primera persona como nosotros. El autocuidado está asociado con una mayor inteligencia emocional, representa una forma más sabia de lidiar con los sentimientos difíciles y menor propensión a rumiar sobre pensamientos y emociones negativas que en aquellos que no tienen incorporadas estas prácticas.

Finalmente, se han informado mejores habilidades de afrontamiento emocional, incluida una mayor capacidad para recuperarse de los estados de ánimo negativos cuando abrazamos las emociones con consciencia e incluimos prácticas de autocuidado.

En fin, pareciera que al envolver nuestro dolor con consciencia y amabilidad, podemos generar sentimientos positivos de presencia amorosa y conectada al mismo tiempo que nos ayuda a regular las emociones difíciles que lo acompañan.

Paul Gilbert, psicólogo inglés fundador de la Compassionate Mind Foundation y creador de la Terapia Centrada en la Compasión (Compassion Focused Therapy) explica que existen tres principales sistemas de regulación emocional (**figura 3**). Estos tres sistemas están interconectados y configurados junto con la evolución de nuestra especie, esto significa que tenemos una sensibilidad a ciertos estímulos como producto de la genética y que también se pueden activar y condicionar con acciones concretas.

El sistema de amenaza y autoprotección tiene la función de prepararnos para la defensa ante eventuales peligros a nuestra integridad, detectando y seleccionando rápidamente estímulos que podrían ser de riesgo para elegir una respuesta (luchar, huir, quedarse paralizado), esto activa nuestro sistema de estrés por lo que se genera toda una movilización interna con ráfagas de emociones tales como ansiedad, ira o disgusto y estos sentimientos se extienden por nuestro cuerpo alertándonos y forzándonos a pasar a la acción contra la amenaza.

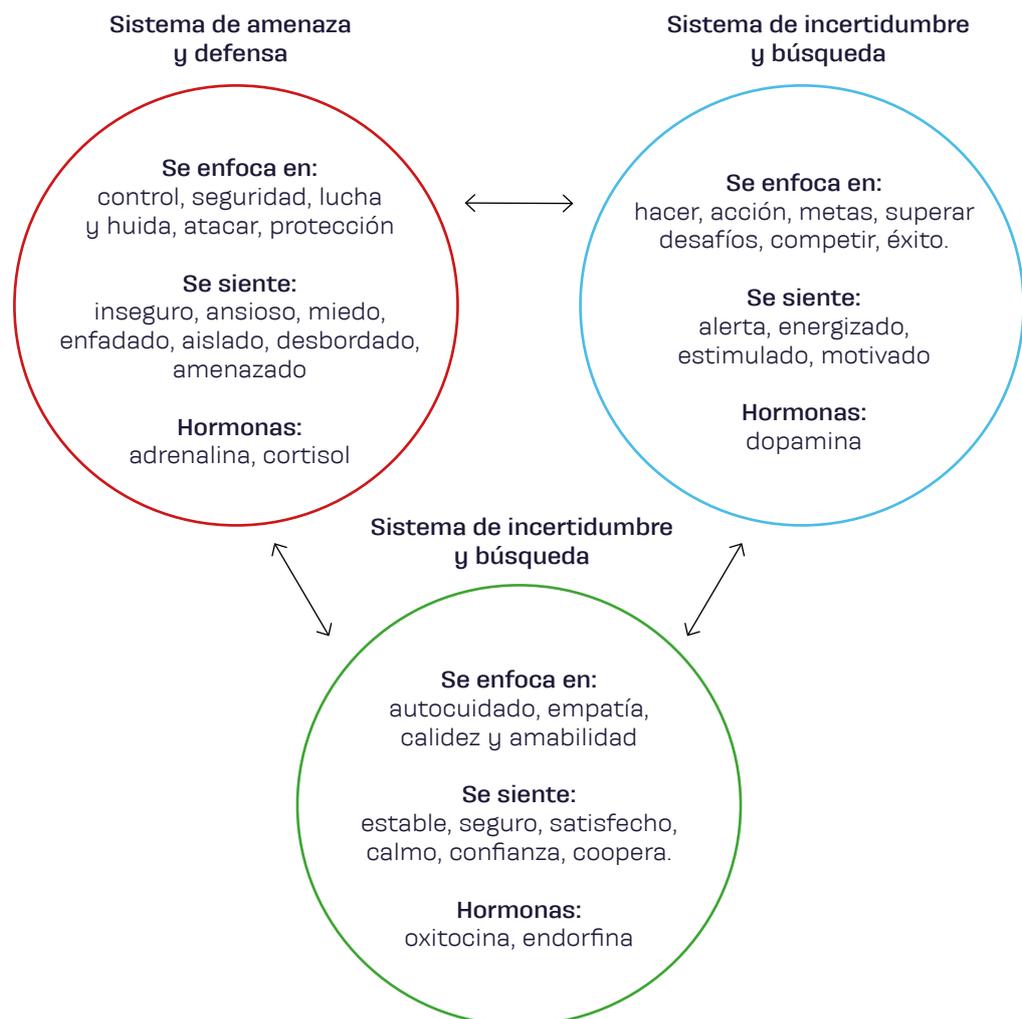


Figura 3. Sistemas emocionales principales.
Fuente: RespiraVida Breathworks..

El sistema también se activa si se producen amenazas a la gente que amamos, amigos o personas de nuestro grupo de referencia o aún en ausencia de una amenaza concreta, solamente con pensar en ella. Este sistema nos genera problemas dado que se activa rápidamente, y con prioridad a cualquier otro, y como se explicó en el apartado sobre el estrés, gran parte de los estímulos que hoy en día activan este sistema, no son necesariamente amenazantes a nuestra supervivencia, por lo que lo mantienen activado de forma crónica al no poder dar la respuesta esperada.

El sistema de activación de búsqueda de incentivos y recursos tiene la función de brindarnos sentimientos positivos que nos guíen, motiven y animen en la búsqueda de los recursos que (tanto nosotros como aquellos que nos importan) vamos a necesitar para sobrevivir y prosperar. Sin embargo, al igual que el primero puede ser desadaptativo y difícil

de desactivar, ya que está ligado a experiencia de placer y su sobreactivación produce adicción (una de las hormonas que se activan con este sistema es la dopamina que es altamente adictiva). Por eso, se explica que una vez que conseguimos lo que buscábamos, queremos más.

Tanto el sistema de amenazas como el de incentivos permanecen sobreactivados con mucha frecuencia, parece que vivimos alertas y en una constante búsqueda de algo más, lo cual nos genera un profundo agotamiento emocional.

Pero existe un tercer sistema llamado el sistema de calma y satisfacción, que activa nuestro cuerpo aportando cierta calma, tranquilidad y paz a sí mismo, lo que contribuye al restablecimiento del equilibrio.

Este sistema está relacionado con la atención plena, el afecto y la bondad y es donde se despierta la compasión (entendida como el deseo de aliviar el sufrimiento propio y el de los demás). Por eso, cuando este sistema está en funcionamiento, nos sentimos más estables, seguros, conectados y con una tendencia a cooperar con los demás. Acá el *modo hacer* se transforma en el *modo ser*, simplemente ser mientras la experiencia ocurre, y los automatismos se van desvaneciendo.

Para activarlo, es necesario detenernos, escucharnos, dando espacio a que las sensaciones presentes se manifiesten. Se activa al tratarnos con amabilidad, palabras dulces, tonos suaves o con tacto delicado. Pensemos en una madre que calma el llanto de su bebé sin reacciones bruscas, con caricias y palabras cariñosas. Lo interesante es que el cerebro no discrimina si estos estímulos provienen de otro o de sí mismo.

Este sistema es un punto central en el entrenamiento en compasión y las prácticas de autocuidado, siendo vital para nuestro bienestar.

Hay una idea fundamental que surge de la consideración de estos tres sistemas neurológicos: las sensaciones de bienestar y de seguridad no surgen de la ausencia de amenazas, sino que aparecen asociadas a la puesta en funcionamiento de un sistema neurológico diferente, aquel que controla la cooperación social y que se activa con conductas asociadas a la conexión y al cuidado (Gilbert, 2015).

Todos los seres humanos contamos con la capacidad para dar espacio a que la agitación emocional se transforme, solo que requerimos práctica y una consciente valoración de la cantidad de sufrimiento que podemos sostener en cada momento. El arte del *mindfulness* implica inclinar gradualmente la incomodidad emocional.

Es importante saber que, algunas veces, cuando nos volteamos hacia las emociones, incluso con atención plena y autocuidado, nuestro dolor puede crecer temporalmente. Ante esto, viene una pregunta lógica ¿Cuánta angustia emocional debemos permitir en nuestra práctica? Thich Nhat Hanh, monje budista que trajo el *mindfulness* a Occidente, responde esta pregunta con claridad: «¡No mucho!».

Esto es muy importante porque solemos creer que si nos exponemos a más sufrimiento nuestros resultados serán más grandes, pero solo encontraremos un dolor emocional muy potente y no sabremos qué hacer con él. Trabajar con emociones difíciles requiere de mucha sabiduría y cuando queremos aprender a relacionarnos mejor con ellas, tenemos que acercarnos con cuidado y teniendo muy presentes nuestros límites, para esto el *mindfulness* y su práctica se convierten en poderosos aliados.

Germer y Neff (2018) explican que este es un proceso de acercamiento gradual y precavido a las emociones difíciles, de modo que no nos exponamos a situaciones que no podamos solventar en un momento dado. Partimos de la base de que no es una práctica de autocuidado para ninguno de nosotros el sobrecargarnos con emociones difíciles y para cultivar la capacidad de acercarnos consciente y amablemente a las emociones difíciles es útil conocer las cinco etapas de la regulación emocional, o aceptación que describe Germer (2009):

- *Resistencia.* En esta primera etapa nos encontramos luchando contra lo que viene; como quien bloquea la puerta pidiéndole a la visita que se vaya.
- *Exploración.* Aquí comenzamos a girarnos hacia la incomodidad con curiosidad; nos vamos asomando a través de la mirilla de la puerta para ver quien ha llegado.
- *Tolerancia.* Poco a poco vamos sosteniendo la emoción mientras nos preocupamos de mantenernos estables y empezamos a describir la experiencia libre de juicios. Como cuando invitamos al huésped a que entre, pero pidiéndole que permanezca en el vestíbulo de entrada de la casa.
- *Permitir.* Ya en esta etapa, las emociones difíciles nos resultan más familiares y estamos más abiertos a dejarlas fluir dentro nuestro, es como si le diéramos permiso a la visita para recorrer libremente nuestra casa mientras observamos las sensaciones que aparecen.

- *Hacerse amigo/a.* Finalmente logramos conectar con el valor de toda la experiencia; somos capaces de sentarnos con el invitado y escuchar lo que vino a enseñarnos.

Cada etapa sucesiva corresponde a una liberación gradual de soltar la resistencia a emociones difíciles y no necesariamente tenemos que recorrerlas todas. Estar muy conectados con nuestro cuerpo nos permitirá escuchar las alarmas y respetar los límites en cada situación.

La pregunta que podría surgir es ¿cómo damos ese paso para permitir que las emociones fluyan mientras estamos atentos y curiosos a lo que sucede? Germer y Neff (2018) sugieren tres estrategias de atención plena que nos ayudarán a abrir el espacio necesario para que la regulación emocional ocurra:

Etiquetar las emociones es identificar y validar las emociones

Nombrar o etiquetar emociones difíciles nos ayuda a desenredar, o *despegarnos* de ellas. Si podemos decir *esto es ira* o *el miedo está surgiendo*, obtenemos perspectiva sobre la emoción, en lugar de ser envueltos por ella. Esto nos da libertad emocional. Siegel (2012) menciona algunas investigaciones que descubrieron que cuando etiquetamos emociones difíciles, la actividad en la amígdala —esta estructura cerebral que registra el peligro— se vuelve menos activa y propensa a desencadenar una reacción de estrés en el cuerpo.

La forma en que etiquetamos las emociones es importante. Validar una emoción implica reconocerla y nombrarla sin emitir juicios sobre si es agradable o no. Deberíamos intentar etiquetar nuestra emoción en un tono cálido y compasivo.

Mindfulness de la emoción en el cuerpo

Las emociones tienen componentes mentales y físicos, es decir pensamientos y sensaciones corporales. Las investigaciones citadas por Neff (2012) sugieren que:

- Las emociones están asociadas con partes distintas del cuerpo, pero culturalmente. Por ejemplo, la emoción del disgusto, en general, se asocia con sensaciones en el intestino y la garganta, y la tristeza se siente en el centro del pecho. Cuando sentimos una emoción como tristeza o disgusto, también tenemos pensamien-

tos e imágenes relacionadas con esas emociones. Las emociones en realidad constituyen una red de componentes neurológicos, fisiológicos, musculares y hormonales y cuando un componente cambia, toda la red se ve afectada.

- La conciencia corporal es un factor importante en la regulación de las emociones. Los pensamientos surgen y desaparecen tan rápidamente que es difícil trabajar con ellos. El cuerpo, en cambio, es relativamente de movimiento lento. Cuando encontramos el componente físico de una emoción y lo mantenemos en conciencia plena, estamos en una mejor posición para cambiar nuestra relación con toda la emoción.

Ablandar. Tranquilizar. Permitir

Estas tres evocaciones internas mientras conectamos con emociones difíciles constituyen una relación amable con ellas y con nosotros mismos.

Ablandar está relacionado con una práctica de autocuidado más física; tranquilizar, con una práctica emocional; y permitir, con una mental. Bajo el cuidado de las tres somos capaces de soltar la resistencia y, por lo tanto, sufrimos menos y nos sentimos regulados, a pesar del movimiento emocional.

Asertividad y manejo de los límites

No es de extrañarse que en los ambientes laborales la comunicación sea una de las habilidades ávidas por desarrollarse y el Poder Judicial no queda fuera de este grupo. Como se expresa en el informe de necesidades, estas habilidades forman parte de un grupo de primera necesidad, debido a que se observaron brechas significativas y porque además tienen una alta incidencia en la práctica diaria.

Todas las personas podemos beneficiarnos del desarrollo de las habilidades de comunicación y aprender a transmitir de manera amable y bondadosa, al mismo tiempo que firme y asertiva, el modo en que percibimos y sentimos una determinada situación. Y para comunicar de tal manera, debemos primero ser conscientes de qué percibimos y sentimos.

La comunicación no violenta nos orienta para reestructurar nuestra forma de expresarnos y de escuchar a los demás. En lugar de obedecer a reacciones habituales y automáticas, nuestras palabras se convierten en respuestas conscientes con una base firme en un registro de lo que percibimos, sentimos y deseamos (Rosenberg, 2013).

Recordemos que una de las fuentes de estrés más importantes es la relación que mantenemos con las otras personas, de hecho, las personas que más nos estresan suelen ser aquellas a las que más queremos. Sin embargo, las relaciones nos proporcionan numerosas oportunidades para practicar *mindfulness* y reducir este estrés generado por ellas (Kabat-Zinn, 2016).

Comúnmente nos damos cuenta de la realidad de un modo parcial, incluido el cómo nos está afectando. Por ello «un modo de sanar las comunicaciones potencialmente difíciles, consiste en no quedarnos atrapados en el contenido y en su lugar reconocer los sentimientos propios, los de los demás y entablar con ellos un auténtico diálogo» (Kabat-Zinn, 2019).

La comunicación sincera, asertiva y respetuosa suele ir acompañada de un intercambio de perspectivas que conduce a los implicados a nuevas formas de ver y estar en el mundo. Cuando logramos expresar legítimamente nuestro sentir permitimos un flujo de energía a través del vínculo que creamos con los demás. Comunicar es un encuentro entre mentes que no significa estar de acuerdo, sino ver la totalidad de la situación y abrir suficientemente nuestro corazón para entender el punto de vista de los demás. Cuando no lo hacemos, y nos mantenemos cerrados en nuestra visión, nos sentimos fácilmente amenazados por quien no comparta esta perspectiva.

De este modo, es conveniente prestar una adecuada atención, tanto interna como externa, a lo que sucede cuando nos relacionamos con los demás y a las habilidades requeridas para gestionar más conscientemente esa relación. Con frecuencia concluimos que lo que queremos decir no le interesa a los demás, pareciera que la capacidad de escucha es un elemento central para el desarrollo de una comunicación amable, atenta y asertiva.

Si a todo esto, le sumamos las diferencias raciales, de género, edad y poder, así como los prejuicios implícitos, sutiles o no tan sutiles, el

resultado es una comunicación que carece de las condiciones mínimas necesarias para ser efectiva. En la medida que cobramos conciencia de aquellos obstáculos que impiden transmitir asertivamente lo que queremos decir y recibir amablemente, lo que nos quieren comunicar, propiciamos un lugar de encuentro en la comunicación que puede resultar muy valioso para los demás y para nosotros mismos.

En el ámbito laboral, nos permite fortalecer la capacidad de ser más claros y precisos al exponer un tema, motivar y estimular a quienes lo escuchan con un lenguaje inspirador y, especialmente, enseña a la mente y al cuerpo a escuchar atentamente lo que se dice. De esta manera, las negociaciones, evaluaciones de rendimiento, reuniones estratégicas y el diálogo informal, se ven altamente enriquecidos, impactando positivamente en el clima laboral y la calidad en la cual atendemos a nuestros usuarios y usuarias (Maturano, 2017).

Para todo esto, la práctica meditativa que se desarrolla gracias al entrenamiento de la atención plena resulta muy valiosa, porque cuanto más claramente vemos el modo en el que nos interrumpimos a nosotros mismos, más probable es que veamos también el modo en que esa conducta afecta a otros aspectos de nuestra vida cotidiana. La meditación facilita el camino para descubrir todo lo que distrae nuestra atención al momento de comunicarnos. Nos hace conscientes de la tendencia a interrumpirnos y a distraernos a nosotros mismos, alejándonos del propósito de la comunicación.

Sin embargo, es importante ser conscientes de que entrenar una comunicación atenta y asertiva requiere de un esfuerzo considerable, los caminos mentales que solemos utilizar para comunicarnos tienden a ser surcos muy profundos en nuestra psiquis, modificarlos y marcar nuevas vías para construir relaciones más asertivas necesita de práctica continua. El *mindfulness* nos permite en un inicio registrar nuestras reactividades comunicacionales: si tendemos a ser evitativos (pasivos), agresivos (conflictivos) o asertivos; y lejos de juzgarnos por estos descubrimientos, en un primer momento, lo único que hacemos es reconocernos, y ya hacer esto es un paso fundamental porque nos concede la oportunidad de comprender cómo nos relacionamos y, por lo tanto, qué debemos modificar, mantener o potenciar.

Una vez que hemos identificado nuestros registros comunicacionales, podemos desarrollar la capacidad de conectarnos hábilmente, lo cual es esencial para nuestro trabajo. La autoexpresión hábil no quiere decir

que le digamos a todo el mundo aquello que pensamos, significa ser honestos con nosotros mismos y saber cuándo, cómo y con quién compartir información veraz como una expresión de integridad personal (Salzberg, 2015).

La integridad significa defenderse, aunque sea de nosotros mismos. A menudo nos mentimos a nosotros mismos sobre nuestros verdaderos sentimientos, con frecuencia suprimimos el conocimiento peligroso de lo que pensamos, sentimos y queremos de nosotros mismos, en realidad. Gracias a la práctica de meditación nos mantenemos conectados con nuestro cuerpo, sintiendo las emociones y respondiendo a partir de todo este conocimiento.

La atención plena de nuestro cuerpo es la vía fundamental que nos ayudará a comunicarnos con atención. El entrenamiento parte por aprender a soltar el cuerpo, mientras gradualmente se restaura el equilibrio de la respiración; luego, se aprende a identificar las alarmas que pueden entorpecer una comunicación asertiva y así tener mayores posibilidades para comunicar sin la carga emocional no deseada; finalmente, se aprende a escuchar al otro sin reaccionar automáticamente a lo que dice.

Sin la capacidad de escuchar de verdad, apenas nos damos cuenta de quién está en frente, somos propensos a cerrarnos en reacciones automáticas o a no darnos el tiempo para considerar otros puntos de vista. Conforme nos introducimos en la práctica meditativa, la escucha se va abriendo y canaliza la forma en la cual nos relacionamos.

La forma en que nos comunicamos se relaciona directamente con la mantención del bienestar y la armonía en el trabajo. La gente necesita conciencia mental para mantener los canales abiertos hacia otro en lugar de reaccionar en contra de los demás. Es un reto que requiere de esfuerzo, pero cuando se consigue, nos protege y protege la relación que tenemos con las y los colegas.

En una cultura, como en la que vivimos, orientada a la acción, es fácil olvidar que todo lo que hacemos y decimos está precedido por pensamientos e intenciones. La atención plena nos permite mirar nuestro mundo interior y comunicarnos con los demás conectados a él. También nos permite establecer límites. A veces, la comunicación más atenta es no decir nada, no como un mecanismo de evitación, sino como un mecanismo de autocuidado y cuidado a los demás.

Ser consciente de todo lo que ocurre en nuestra experiencia, antes, durante y después de comunicarnos, favorece la calidad de la comunicación, promoviendo un estilo asertivo a beneficio de nosotros y nuestros interlocutores.

Agotamiento y burnout

Si no somos cuidadosos, podemos «quemarnos» en cualquier trabajo, independientemente del grado de control y de la capacidad de toma de decisiones que tengamos, porque nos hemos acostumbrado a llenar de actividades las 24 horas del día. Y esto es especialmente cierto en una era, como la nuestra, caracterizada por un bombardeo incesante de interacciones electrónicas, multitareas y distracciones que no solo no nos moviliza a trabajar, sino que, en el fondo, nos impide cualquier trabajo verdadero (Kabat-Zinn, 2016). Por lo tanto, desarrollar formas de mitigar esta problemática es una prioridad en todos los ambientes, incluido el laboral, tomando en cuenta que existe una responsabilidad con la integridad y salud de las y los colaboradores.

Como explicábamos en la primera parte de este libro, el trabajo trae consigo un riesgo psicosocial que, lamentablemente, causa estragos en la salud de las y los trabajadores en todo el mundo. Una de las enfermedades laborales cada día más frecuentes, es el estrés y su máxima expresión se denomina *burnout*.

«El término burnout, que se traduce al español como estar quemado, se refiere a un estado de agotamiento psicológico con la pérdida correlativa de impulso y entusiasmo por los detalles de nuestra vida. Lo que solía darnos placer se torna indiferente y nuestros procesos de pensamiento y vida emocional se ven seriamente desregulados» (Kabat-Zinn, 2016).

En el *burnout* la persona tiene una sensación de alienación de su trabajo, familia, amigos y otros círculos de relacionamiento, es como si todo perdiera sentido. No es difícil darnos cuenta que en estas condiciones una depresión profunda puede ser una consecuencia muy posible. Cuando se está en este estado, la alegría, entusiasmo y motivación se pierden y la crisis que genera se transforma en un estresor de mucha intensidad con el que la persona tiene pocas posibilidades de lidiar mientras continúa trabajando. Es un estado de estrés multiplicado a tal nivel

que todo intento por controlar la situación es desadaptativo, lo cual, a su vez, alimenta este círculo de agotamiento y malestar pudiendo desembocar en una crisis muy aguda para la salud mental, física y emocional del individuo.

Después de leer esto, podríamos pensar que el *burnout* se encuentra muy lejos de nosotros, pero es más común de lo que creemos. Por ejemplo, un estudio referido por Germer, Siegel y Fulton (2015) demuestra que el 60% de los médicos de atención primaria tienen niveles alarmantes de estrés personal y profesional, experimentando síntomas de *burnout*. Sin ir muy lejos, un estudio de salud mental en Chile, realizado por la Asociación Chilena de Seguridad y la Universidad Católica de Chile,³ observó que durante ese año se produjo un aumento de las licencias médicas en el trabajo respecto al 2019, de 30% en Fonasa y 78% en isapres, la mayoría a causa de estrés y depresión producidas por el trabajo.

Para explicar cómo es que las personas llegan a quemarse en el trabajo, imaginemos por un momento que nos metemos en una olla de agua fría y la calentamos suavemente, llega un momento en que nos estamos cocinando y no nos damos cuenta. Empero, sí existen una serie de síntomas que son evidentes a los ojos de otros, pero para quien está sumergido en este estado crónico, intenso y automático es muy difícil de prevenir, y el resultado es que la persona termina quemándose.

Estos síntomas de *burnout* pueden presentarse en forma de frustración, irritabilidad, falta de claridad mental, falta de interés, evitación, soledad, preocupación y mal sueño. El *burnout* es frecuente en personas que de manera profesional o informal cuidan a otros en situaciones de alta demanda emocional, en estos casos, lo único que no es parte de ese círculo de cuidado son ellos mismos y este puede ser un factor desencadenante de lo que Germer y Neff (2018) denominan la fatiga del cuidador o *burnout*.

En labores de servicio o atención al público, se observa este desgaste por querer cumplir y dar respuesta al sin fin de demandas del día a día, lo que desencadena una sobrecarga de nuestras capacidades, al centrar toda nuestra atención en ello sin descanso y si a esto le sumamos las complejidades del sistema laboral en el cual estamos insertos, el pronóstico no es muy favorable.

³ Asociación Chilena de Seguridad y Universidad Católica de Chile (2021). «Estudio de salud mental en Chile».

Lo que ocurre neurológicamente es que nuestro cerebro tiene neuronas que resuenan con el dolor ajeno, sintiéndolo como propio, es lo que conocemos como empatía. Esta resonancia empática es una característica clave de todas las relaciones de cuidado o atención a otros y de cómo puede llegar a ser abrumador permanecer en ello por largos periodos, lo que nos conduce al agotamiento. Aquí es importante recalcar que la fatiga a causa del *burnout*, cuando queremos dar lo mejor de nosotros a otros, no es una debilidad, es un signo muy noble de los seres humanos. Pero como en muchas otras áreas, tenemos nuestros límites en cuanto a cuánta angustia empática podemos soportar. Cuando es demasiado, y nos resistimos a la experiencia, nos cansamos y cerramos. El resultado es que empezamos a resentir a las mismas personas que se supone debemos cuidar o atender. Este cambio de actitud puede ser doblemente desconcertante para quienes se consideran naturalmente compasivos (Neff, 2012).

Las investigaciones recogidas por Neff y Germer en su libro *The mindful self-compassion* indican que:

- El *mindfulness* y el autocuidado son activos importantes para quienes atienden o cuidan de otros a nivel profesional. Por ejemplo, una mayor consciencia de nuestras sensaciones y necesidades se asocia con menos fatiga y estrés crónico —los sentimientos negativos de estrés y agotamiento que surgen al resonar con el sufrimiento de los demás— y con una mayor satisfacción por ayudar a otros —los sentimientos positivos experimentados por el trabajo, como sentirse energizado, feliz y agradecido por hacer una diferencia en el mundo—.
- Los niveles más altos de autoconsciencia y autocuidado se relacionaron con la resiliencia personal y con menos trastornos del sueño, incluso después de que se controlaron los niveles de estrés.
- El *mindfulness* también es útil para disminuir los sentimientos de carga por el trabajo y motiva la aparición de estrategias de afrontamiento más funcionales para el estrés del cuidador.
- Los niveles más altos de autocuidado y consciencia de sí mismos están relacionados con menos estrés y depresión, así como con más satisfacción con la vida y esperanza.

Detenernos, escucharnos y darnos aquello que necesitamos parece proporcionar los recursos emocionales necesarios para cuidar a los demás sin reventarnos en el proceso.

Una dificultad para realizar prácticas de autocuidado en el ámbito laboral es que cuando de nuestro trabajo depende la solución a los problemas de otros, esta sensación de responsabilidad sostenida puede generar altos niveles de agotamiento. En ese momento, se nos anima a descansar, pasar más tiempo con las y los amigos o ir de vacaciones, pero esas actividades no se pueden hacer dentro del trabajo, en el momento en el que sentimos agotamiento. Necesitamos también algo que nos sostenga mientras trabajamos. El desafío es encontrar una manera de estar en el rol de solucionador de problemas, pero en condiciones menos agotadoras.

Lo que solemos encontrar como respuesta es endurecernos un poco y tomar distancia, sin embargo, esta actitud está basada en la confusión que existe entre empatía y el cuidado de otros. Carl Rogers definió la empatía como «una comprensión precisa del mundo del otro visto desde dentro. Sentir el mundo de otra persona como si fuera el tuyo» (Gilbert, 2015). En cambio, la práctica del cuidado de otros implica la capacidad de empatizar, con la adición de calidez y bondad. Si solo sentimos el sufrimiento de los demás, sin tener los recursos emocionales para sostenerlo, eventualmente nos quemaremos. Aquí el cuidado de los demás incluye la consciencia del estado personal, abrazando todo el sufrimiento en lugar de luchar contra él (Germer y Neff, 2018). La empatía dice *te siento*. El cuidado con *mindfulness* dice *te sostengo y me sostengo*. Entonces es posible ser parte de este círculo de cuidado, no necesitamos alejarnos o endurecernos, sino validarnos, tomarnos en cuenta y parar cuando sea necesario.

En última instancia, la curación no consiste en esforzarnos en lograr que las cosas sean de un determinado modo, ni en seguir el que a veces consideramos nuestro camino, sino en reconciliarnos con lo que realmente somos (Kabat-Zinn, 2019).

Según la investigación citada por Ricard y Singer (2018), cuando permanecemos atentos a nosotros mientras atendemos los problemas de otros, se genera una emoción positiva y es inherentemente energizante.

Ambas científicas capacitaron a dos grupos de personas por varios días para experimentar empatía, en un caso, y empatía con consciencia plena, en el otro, y luego les mostraron un cortometraje que representa el sufrimiento de otros. La película activaba redes cerebrales claramente diferentes en los dos grupos de aprendices. El grupo entrenado únicamente en empatía reportó afectos negativos, mientras que el grupo entrenado en incluirse en este estado de consciencia reportó afectos positivos. Paradójicamente, necesitamos más atención amorosa e incluirnos en este espacio, para aliviar la fatiga propia del estrés laboral.

En las funciones que se realizan en el Poder Judicial se puede creer que el único foco es preocuparse por las necesidades de los demás y ser autocríticos actuando con inmediatez, cuando sentimos que no estamos dando suficiente. Sin embargo, cuando no atendemos nuestras propias necesidades emocionales también nos agotaremos y seremos incapaces de dar a los demás.

Es importante recordar que las personas que estamos a cargo de otros, estamos constantemente resonando empáticamente con los demás y con nuestros propios estados mentales. La empatía va en ambos sentidos. Si estamos frustrados y agotados, los otros resonarán con estos sentimientos negativos, pero si nuestros estados mentales son de bondad y autocuidado, los otros resonarán con esos sentimientos positivos. De esta manera, tener consciencia de nuestras necesidades en situaciones de cuidado a otros es en realidad un don que damos a los demás.

Capítulo 5

Dimensión social del autocuidado

Hoy en día, el concepto de autocuidado se ha expandido al mundo del trabajo en general, transformándose en un elemento central en la salud ocupacional. Esto ha llevado a que en muchas instituciones se tematice y se intenten generar políticas de autocuidado, aunque es bastante frecuente confundirlas con una serie de beneficios al personal o actividades recreativas o de relajamiento que rompen de vez en cuando la rutina laboral. En cambio, el autocuidado es efectivo cuando se instala como una práctica o hábito constante. Pongamos un ejemplo. Un factor de autocuidado básico es la higiene bucal, es necesario acudir, de vez en cuando, a controles con el dentista, pero más relevante aún es el hábito de lavarse cotidianamente los dientes. Por eso, el autocuidado es tan difícil, no obstante, sea muy sencillo.

Como decíamos, el autocuidado se aprende a lo largo de la vida. Se trata de hábitos y conductas que se internalizan en la familia y en otros ambientes de socialización como la escuela y el trabajo. Por ello, la cultura organizacional puede favorecer u obstruir conductas de autocuidado del trabajador o trabajadora. El cuidado de los equipos pasa, en primer lugar, por reconocer la importancia de crear una cultura donde el autocuidado de cada persona sea reconocido como factor significativo y relevante.

El Poder Judicial ha dado pasos importantes en esta línea creando instancias como el Comité de Riesgo Psicosocial, que entre los años 2019 y 2020 realizó un estudio sobre la cultura organizacional, desarrollando estudios de detección de necesidades, como el que realizó el 2020 la Academia Judicial, y creando políticas de clima laboral en las que aparece como uno de los ejes centrales el principio de la responsabilidad y cuidado mutuo (PJUD, 2021).

Este principio de la responsabilidad y cuidado mutuo significa que el Poder Judicial se compromete a reconocer, valorar e incentivar las conductas de sus miembros que permitan construir un adecuado clima de trabajo, el cuidado de los demás, las conductas cívicas (agradecer, hon-

rar y destacar las cosas buenas) y tratar las diferencias respetuosamente. Se trata de una intensión de cambio en la cultura organizacional que puede ayudar enormemente, no solo a disminuir los factores de estrés y riesgo psicosocial de sus miembros, sino también a que, en un nivel individual, las estrategias personales de autocuidado se enraicen y consoliden hábitos de vida saludable.

Estas dos dimensiones del autocuidado, la individual y la social, se impactan y alimentan mutuamente. No deben nunca pensarse como dimensiones independientes, sino que, por el contrario, como aspectos que necesitan avanzar paralela y sinérgicamente. Hay una experiencia notable en la ciudad de San Francisco, California, donde se intervino durante algún tiempo uno de los colegios más vulnerables, violentos y con mayor riesgo social de la zona, enseñándoles *mindfulness* tanto a las y los estudiantes como a directivos y profesores. Se generó así una comunidad educativa que empezó a resonar mayormente con los valores de la salud y el autocuidado y con la escucha y el respeto por sí mismo y por los demás. Este cambio profundo no solo generó un impacto directo en la comunidad de profesores, estudiantes y administrativos de la escuela, donde muchos de los indicadores tanto académicos como de riesgo psicosocial mostraron cambios muy sorprendentes (las y los estudiantes aumentaron sus puntajes en las pruebas estandarizadas nacionales, se redujeron las suspensiones y violencia, aumentó la resiliencia y regulación emocional; en los administrativos y profesores: se redujo el *burnout* y aumentó la resiliencia y el bienestar general), sino que generó un impacto indirecto en toda el área. Aumentó la percepción de seguridad y bienestar de su población en general, debido a que cuando ya no son unas cuantas personas aisladas las que privadamente practican el autocuidado basado en *mindfulness*, sino que se trata de una colectividad que en su conjunto adquiere nuevos valores y prácticas de cuidado y salud, los beneficios se irradian más allá de los protagonistas del aprendizaje hacia las interacciones que estas personas establecen cotidianamente en su comunidad. Concretamente, se genera un efecto dominó virtuoso, aumentando los niveles de bienestar de los adolescentes y madres, padres y profesores aminoran un importante monto de su estrés cotidiano. Este cambio influye en las interacciones que tanto adolescentes como adultos sostienen en su día a día (en la cola del supermercado, en el tráfico, en las relaciones laborales, etcétera) que mutan de ser conflictivas, de descuido y malos tratos, a ser más cuidadosas, respetuosas y

amables (Center for Wellness and Achievement in Education y SFUSD Research, Planning and Accountability Department, 2015).¹

Las estrategias de autocuidado que se realizan a nivel individual impactan positivamente en la dimensión social, propiciando relaciones más saludables. A su vez, las estrategias de cuidado a nivel colectivo impactan la dimensión individual, protegiendo la salud de las personas y favoreciendo una cultura del cuidado y buen trato.

¿Invisibilización de prácticas institucionales disfuncionales?

En las últimas dos décadas, las prácticas de autocuidado basadas en *mindfulness* han ganado un importante espacio dentro de las políticas de recursos humanos de miles de empresas y organizaciones en todo el mundo. Esto se debe a la efectividad y eficacia de estas prácticas, es decir que de manera relativamente rápida y a bajo costo, producen resultados positivos y significativos. Sin embargo, la masificación y popularización de la oferta de *mindfulness corporativo* también ha traído consigo algunos riesgos que es necesario reconocer.

Uno de estos riesgos es lo que se ha bautizado como *McMindfulness*, lo que se entiende como una serie de promesas de resultados de impacto organizacional aplicando programas exprés, de corta duración, y desarrollados sin la suficiente seriedad y dedicación como las que requiere una práctica de aprendizaje y concientización del autocuidado (Purser, 2021).

Otro de los riesgos es la posible invisibilización de prácticas institucionales disfuncionales y nocivas que afectan la salud laboral de sus miembros. Como ya hemos mencionado, la salud laboral no es responsabilidad exclusiva del trabajador o trabajadora y esto significa que su estrés laboral no puede ser visto como una consecuencia de sus estrategias y capacidades de autocuidado. Cuando en una organización se introduce la práctica del *mindfulness*, se está introduciendo una práctica individual que permite aumentar notablemente los recursos de cada persona para enfrentar los factores de estrés. Esto tiene una doble cara,

¹ Center for Wellness and Achievement in Education y SFUSD Research, Planning and Accountability Department (2015). «Quiet Time Program Report». Disponible en <https://bit.ly/3thjxAk>.

pues si bien los indicadores globales de la salud laboral de una organización pueden mejorar considerablemente, esto se debe al cambio interno de sus miembros y no necesariamente a una transformación de una serie de posibles malas prácticas que ocurren al interior de la organización. Por esto, es muy recomendable que el autocuidado basado en *mindfulness* vaya de la mano de un compromiso global de la organización con crear una cultura y un clima laboral consonante a los principios que sustentan la práctica individual, como son el compromiso con el cuidado, el respeto, la aceptación y la escucha (Purser, Forbes y Burke, 2016).

Cuando el objetivo de incorporar la práctica del *mindfulness* en una organización responde exclusivamente a reducir los niveles de estrés individual de sus miembros y proteger su salud (lo que por cierto tiene un impacto en los indicadores de absentismo y productividad), cuando el autocuidado, en general, es concebido como una forma de prevenir y aliviar una serie de patologías que afectan a las y los trabajadores, las posibilidades de que esta práctica transforme positivamente la cultura de la institución se ve limitada. Es cierto, como decíamos, que cuando se le enseña la práctica del *mindfulness* a un grupo de personas dentro de una institución los beneficios se irradian indirectamente al resto de las y los trabajadores que cotidianamente se relacionan con ellas —tanto a los que pertenecen a su área o equipo, como a la comunicación y relaciones interáreas o interescalafones— produciéndose, por cierto, un efecto positivo en el clima laboral. Sin embargo, un mejor clima no implica necesariamente una transformación profunda de la cultura organizacional que eventualmente sostiene y estimula prácticas de trabajo disfuncionales y nocivas. Más aún, en algunos casos incluso puede contribuir a que queden invisibilizadas y así reforzarlas y mantenerlas. En este sentido, el *mindfulness* no es solo una herramienta efectiva en el autocuidado de las personas. En la medida que la institución amplía sus objetivos hacia construir una organización centrada en el cuidado, respeto y bienestar de todos sus miembros y usuarios, el *mindfulness* se vuelve un importante catalizador para transformar la cultura organizacional. Hay experiencias muy interesantes de esto en el sistema judicial norteamericano y, en general, en los sistemas educativos de muchas partes del mundo, donde la introducción institucional del *mindfulness* no solo mejora los indicadores de salud mental y física de quienes lo aprenden y ponen en práctica, sino que ha permitido —después de muchos años— transformar los modos en los que se realiza y se le da sentido

al trabajo, se ejercen los liderazgos y se toman decisiones. Por ejemplo, jueces de Estados Unidos, que han aprendido *mindfulness* y lo han incorporado en su actividad laboral, refieren que la práctica constante les ayuda muchísimo a realizar mejores análisis de casos e incluso a reducir los múltiples sesgos que normalmente pueden condicionar las decisiones judiciales, más allá del factor estrés (Seamone, 2002).

Por otra parte, como también vimos, uno de los elementos relevantes de la práctica personal de autocuidado es la postura de límites y el respeto de sí. De esta forma, un aprendizaje real de autocuidado implica también que el miembro de la organización conozca los mecanismos y protocolos de buen trato, prevención y detección de acoso, respeto por los derechos y beneficios laborales, entre otros, y que sea capaz de activarlos en lugar de *aceptar* con menor impacto emocional estos abusos o negligencias que suelen presentarse en las organizaciones.

Practicar el autocuidado basado en *mindfulness* no significa aceptar las situaciones abusivas o disfuncionales, las malas prácticas que por distintos motivos ocurren en el trabajo, aprendiendo a relacionarse con ellas de una manera que generen menor estrés e impacto en la propia salud. Esto, sin duda, es posible y es una buena forma de lidiar con situaciones que no se pueden cambiar en el corto plazo. Por el contrario, parte relevante del autocuidado basado en *mindfulness* es aprender a establecer límites y generar acciones de protección y cuidado de los propios derechos laborales.

Capítulo 6

Desafíos del autocuidado basado en *mindfulness* en el Poder Judicial

La incorporación del *mindfulness* en el contexto legal y judicial es un área de creciente desarrollo en los Estados Unidos. Más de dos décadas de experiencias exitosas en este contexto han validado esta práctica que hoy goza de mucha aceptación. En Chile, aún es una práctica poco conocida en el ámbito judicial, pero seguramente se abrirá camino, gradualmente, en los próximos años.

El hito que marca la entrada formal de esta práctica en el contexto legal y judicial de Estados Unidos fue un simposio de la Escuela de Derecho de Harvard, en 2002, que se focalizó en el cruce entre *mindfulness* y derecho. A partir de entonces, se ha desarrollado una basta cantidad de reflexiones y experiencias sobre los beneficios de esta práctica en el ámbito legal. Son numerosos los artículos y estudios que han mostrado exitosas experiencias de aprendizaje e implementación del *mindfulness* en contextos judiciales, con abogados, profesores y estudiantes de derecho, mediadores, técnicos jurídicos (paralegal) y judicaturas; no obstante se trate de un contexto que inicialmente podría mostrarse reacio a este tipo de propuestas. De esta manera, el *mindfulness* se ha convertido en una herramienta efectiva para mejorar la salud y bienestar, reducir el estrés y aumentar la capacidad de concentración y focalización de los protagonistas involucrados en el sistema judicial norteamericano y, más aún, en una práctica que está transformando positivamente el modo como ejercen su trabajo y se relacionan con sus clientes, colegas y adversarios (Rogers, 2014).

Uno de los aspectos que se deben considerar a la hora de incorporar el *mindfulness* en el Poder Judicial es la necesaria gradualidad con que se debe proponer esta técnica, de manera que tome sentido y los diferentes actores experimenten de manera directa sus beneficios, descubriendo por ellos mismos sus potencialidades, tanto en la dimensión personal del autocuidado como en la dimensión social del cuidado de los equipos

y en el ejercicio mismo de la profesión. En este sentido, el Poder Judicial ha dado ya los primeros pasos relevando la necesidad de autocuidado como una de las prioridades de muchos de sus miembros y equipos de trabajo¹ y sustentando una parte de su Política de Clima Laboral en el principio de responsabilidad y cuidado mutuo.² El gran desafío que tiene por delante es pasar de la declaración a la implementación de programas de entrenamiento y capacitación en autocuidado que, por un lado, mejoren la salud laboral de sus miembros y, por otro, generen una gradual transformación de la cultura organizacional.

La experiencia de cómo se dio este proceso de implementación en los Estados Unidos ayuda a vislumbrar la gradualidad y la paciencia necesarias para que esta práctica de autocuidado basada en *mindfulness* se introduzca, desarrolle y consolide al interior de una institución que, al menos preliminarmente, parecía reacia a aceptar innovaciones que implican un cambio significativo de sus valores y prácticas tradicionales.

Según Rogers (2014), se reconocen cuatro momentos de la gradual incorporación del *mindfulness* en el sistema legal norteamericano, partiendo por su introducción en las diferentes facultades de derecho de distintos Estados del país:

- *Momentos de mindfulness*. Inicialmente se introdujeron breves momentos de discusión o ejercitación en relación con el *mindfulness*, al iniciar y finalizar alguna clase o programa, mostrando lo beneficioso de esta técnica para traer calma, concentración y mayor involucramiento con el material de algún caso.
- *Inmersiones de mindfulness*. Estos momentos y discusiones breves de la etapa 1, se pusieron en práctica en los contextos legales y así se hizo cada vez más claro cómo el *mindfulness* contribuye efectiva y directamente al ejercicio profesional, por ejemplo, para lidiar con el estrés propio del trabajo en el ámbito legal y la relación con los clientes.
- *Integraciones del mindfulness*. A medida que diferentes abogados con práctica de *mindfulness* se involucraron más con el aprendizaje y la enseñanza de esta técnica, las inmersiones tomaron una forma cada vez más estructurada y específica, dando lugar a entre-

1 Academia Judicial de Chile (2020). «Informe de Detección de Necesidades 2020».

2 Poder Judicial (2021). «Política de clima laboral». Tercera versión.

namientos dirigidos a diferentes actores (por ejemplo: judicaturas, mediadores, litigantes) y áreas específicas (por ejemplo, tribunales de familia, negociaciones, litigios).

- *Transformación a partir del mindfulness*. Finalmente, en la actualidad, este desarrollo de más de dos décadas está dando lugar a una gradual transformación de las maneras cómo se realizan los análisis legales y la práctica judicial.

En la realidad chilena, el primer paso estará marcado por el curso de autocuidado centrado en *mindfulness* que ofrecerá la Academia del Poder Judicial a partir del 2022, dentro de su oferta de cursos de capacitación. Este es sin dudas un excelente modo acercar la práctica del *mindfulness* de una manera general a los distintos escalafones del Poder Judicial.

Cursos de capacitación en línea, orientados a temáticas específicas donde el autocuidado centrado en *mindfulness* represente el núcleo del aprendizaje, pueden ser especialmente útiles para instalar la práctica del *mindfulness* en una cultura como el Poder Judicial que, al menos inicialmente, podría mostrarse reacia y resistente a este tipo de propuestas. Por ejemplo, la gestión de las y los usuarios complejos, así como y el impacto negativo que el estrés laboral genera en la atención de público, son dos temáticas que podrían desarrollarse, despertando un interés transversal en los distintos escalafones y que se enmarca dentro de las necesidades planteadas por la política de atención de usuarios y usuarias (Academia del Poder Judicial, 2021).

Un segundo paso, necesario a mediano plazo, será desarrollar programas de entrenamiento de mayor profundidad y especificidad orientados a los equipos o unidades que más los necesitan y donde el autocuidado está estrechamente ligado al cargo.³ Por ejemplo, dentro del escalafón primario, las y los jueces de familia son un grupo que podría beneficiarse de manera significativa de un entrenamiento de mayor duración que esté dirigido a enfrentar las dificultades específicas del estamento, considerando que ocho de cada diez jueces y juezas, es decir un 80%, perciben una brecha enorme entre sus necesidades de autocuidado y las herramientas que disponen para ello. De hecho, según algunos autores (Rogers, McAliley y Jha, 2018) hay considerable evidencia de que

3 Academia Judicial de Chile (2020). «Informe de Detección de Necesidades».

el entrenamiento en *mindfulness* beneficia la resiliencia, la salud física, el bienestar y el funcionamiento cognitivo de las y los jueces y que dedicarle un tiempo breve a esta práctica les permite aumentar sus capacidades cognitivas, que muchas veces se debilitan producto del estrés al que están expuestos diariamente y más aún en las actuales condiciones de trabajo vinculadas a la pandemia.

Por su parte, en el escalafón secundario, los administradores y jefaturas de unidades, así como las y los consejeros técnicos, son dos cargos que demandan mayores herramientas de autocuidado, pero con acentos y enfoques diferentes. En el primer caso, se trataría de herramientas orientadas a la prevención del estrés y, en especial, a la adquisición de habilidades de autocontrol y manejo de límites, mientras que en el segundo caso, se trataría más bien de herramientas para manejar, elaborar y regular los efectos emocionales propios de un cargo que se enfrenta permanentemente a situaciones legales vinculadas a intensas vulneraciones de derechos de niñas y niños. Finalmente, en el escalafón de empleados, las estrategias de autocuidado deberían enfocarse más hacia el manejo de la carga y organización del trabajo, sobre todo en aquellos empleados que mantendrán formas de teletrabajo, así como al manejo de la ansiedad y emociones negativas asociadas al trabajo.

Un desafío a largo plazo —de 10 a 15 años— es que, a partir de muchas de estas experiencias de capacitación general y posteriores entrenamientos específicos, se generen transformaciones culturales, tanto en las prácticas como en los valores de la institución, de manera que el autocuidado y el cuidado de los equipos no sea solo una herramienta que se aprenda en capacitaciones *ad hoc*, sino un verdadero eje regulador del trabajo y de las relaciones laborales, es decir instalándose e integrándose como un elemento concreto y esencial de la cultura organizacional. En este sentido, el autocuidado basado en *mindfulness* puede convertirse en una propuesta muy concreta y operativa que permita alcanzar el propósito que persigue la Política de Clima Laboral del Poder Judicial:

Ofrecer a sus funcionarios y funcionarias un ambiente laboral saludable, en cuanto éste no solo permite el desarrollo de espacios laborales positivos, sino que también genera las condiciones necesarias para optimizar el desempeño y el desarrollo de las personas, contribuyendo así, al logro de los objetivos institucionales y a entregar un servicio de calidad a los(as) usuarios(as).

Quizás uno de los mayores desafíos que tiene una institución como el Poder Judicial para incorporar las prácticas de autocuidado como parte de sus prácticas organizacionales, es la disponibilidad del tiempo, no solo para aprenderlas en una o más instancias de capacitación, sino para instalarlas dentro de los espacios laborales, una vez aprendidas. En una institución altamente estresada y demandada, con una misión de servicio público tan relevante y que tradicionalmente se basa en el valor del sacrificio, el autocuidado puede aparecer como un lujo alejado de la realidad que se vive diariamente. Sin embargo, una vez que de forma gradual se van degustando los primeros efectos de las prácticas más sencillas y básicas, rápidamente este prejuicio cede paso a un compromiso mayor con el autocuidado y con la postura de límites para reservarse el tiempo necesario para hacerlo, aunque se trate de 10 o 15 minutos al día.

Otro gran desafío consiste en que este tipo de propuestas sean aceptadas en una cultura percibida como antigua, jerárquica y autoritaria, en la que priman las relaciones basadas en el temor y altamente burocratizadas.⁴ Este tipo de cultura tiende a ser resistente, difidente y descalificadora de toda propuesta de innovación, pero, más aún, de propuestas donde la contemplación, el detenerse a sentir, el respeto por el cuerpo y sus ritmos, el desarrollo de la sensibilidad, la autocompasión, la amabilidad y el reconocimiento de la propia vulnerabilidad, ocupan un lugar protagónico. A pesar de ello, la experiencia de los Estados Unidos nos muestra que cuando la necesidad es muy alta y extrema, cuando los niveles de estrés y sufrimiento al interior de una institución son tan elevados, la resistencia al cambio se debilita y cede paso a propuestas que, en condiciones más saludables, no serían aceptadas. Por otro lado, el respaldo científico del que gozan estas propuestas de autocuidado basadas en *mindfulness* contribuye notablemente a superar las barreras iniciales.

Finalmente, quizás el desafío más importante de todos es la transformación cultural hacia el autocuidado en una institución donde el sacrificio, de todos sus funcionarios, funcionarias y de todos los escalafones, es uno de los valores centrales que definen la identidad y sentido de pertenencia de sus miembros.⁵ La cultura del sacrificio no considera el

4 Cuenta Pública del Comité Nacional de Riesgos Psicosociales del Poder Judicial (2021).

5 Cuenta Pública del Comité Nacional de Riesgos Psicosociales del Poder Judicial (2021).

autocuidado como un valor, todo lo contrario, muy fácilmente reviste al autocuidado de connotaciones de egoísmo y autoindulgencia. Una manera de cambiar esta creencia es tomar consciencia que un trabajador *quemado* o fundido por el estrés y las exigencias del cargo —cuestión cada vez más frecuente—, en realidad es un trabajador o trabajadora que ya no puede desempeñar su rol ni cumplir adecuadamente sus funciones. De nada sirven los sacrificios cuando la persona está física, mental y emocionalmente agotada, por muy buenas que sean sus intenciones. El autocuidado, entonces, lejos de oponerse a la vocación de servicio y a la entrega por el otro, es en realidad un elemento central para desempeñar adecuada y satisfactoriamente la labor. En otras palabras, el autocuidado es también cuidado de los otros.

Referencias

- Allen, Tammy D., Timothy D. Golden y Kristen M. Shockley (2015). «How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings». *Psychol Sci Public Interest*, 16 (2): 40-68.
- Andrade, Carmen y otros (2019). *Acoso en el campus. El acoso sexual en la Universidad de Chile*. Santiago: Universidad de Chile. Disponible en <https://bit.ly/3PkIjIF>.
- Andriessen, J. H. Erik y Matti Vartiainen (editores) (2006). *Mobile virtual work. A new paradigm?* Berlin, Heidelberg: Springer. DOI: [10.1007/3-540-28365-X](https://doi.org/10.1007/3-540-28365-X).
- Banco Interamericano de Desarrollo (2021). *Transformación digital y empleo público: El futuro del trabajo del gobierno*. Disponible en <https://bit.ly/3yQrY98>.
- Blair, Elsa (2009). «Aproximación teórica al concepto de violencia: avatares de una definición». *Política y Cultura*, 32: 9-33.
- Bickley, Joy (1998). «Care for the caregiver: The art of self-care». *Seminars in Perioperative Nursing*, 7 (2): 114-121.
- Blackburn, Elizabeth H. y Elissa Epel (2017). *La solución de los telómeros*. Madrid: Aguilar.
- Brefczynski-Lewis, Julie A., Antoine Lutz, H. S. Schaefer, D. B. Levinson y R. J. Davidson (2007). «Neural correlates of attentional expertise in long-term meditation practitioners». *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 104 (27): 11.483-11.488. DOI: [10.1073/pnas.0606552104](https://doi.org/10.1073/pnas.0606552104).
- Boulet, Maude y Céline Le Bourdais (2016). «Pratiques de conciliation travail-famille et détresse psychologique des salariés québécois: Une comparaison selon le genre». *Relations Industrielles*, 71 (3): 442-467. Disponible en <https://www.jstor.org/stable/26301350>.
- Brown, Kirk Warren y Richard M. Ryan (2003). «The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being». *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (4): 822-848. DOI: [10.1037/0022-3514.84.4.822](https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822).

- Cancio-Bello, Claudia, Alexis Lorenzo y Guadalupe Alarcó (2020). «Autocuidado: Una aproximación teórica al concepto». *Informes Psicológicos*, 20 (2): 119-138. DOI: [10.18566/infpsic.v20n2a9](https://doi.org/10.18566/infpsic.v20n2a9).
- Chaix, Raphaëlle, Maria Jesús Álvarez-López, Maud Fagny, Laure Lemee, Béatrice Regnault, Richard J. Davidson, Antoine Lutz y Perla Kaliman (2017). «Epigenetic clock analysis in long-term meditators». *Psychoneuroendocrinology*, 85: 210-214. DOI: [10.1016/j.psyneuen.2017.08.016](https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2017.08.016).
- Chappell, Duncan y Vittorio di Martino (2000). *Violence at work*. 2.a edición. Ginebra: International Labour Office.
- Chávez Álvarez, Rocío Elizabeth, María Josefa Arcaya Moncada, Gladys García Arias, Teresa Catalina Surca Rojas y María Virginia Infante Contreras (2007). «Rescatando el autocuidado de la salud durante el embarazo, el parto y al recién nacido: Representaciones sociales de mujeres de una comunidad nativa en Perú». *Texto & Contexto Enfermagem*, 16 (4): 680-687.
- Chiesa, Alberto, Raffaella Calati, Alessandro Serretti (2011). «Does mindfulness training improve cognitive abilities?». *Clinical Psychology Review*, 31 (3): 449-64. DOI: [10.1016/j.cpr.2010.11.003](https://doi.org/10.1016/j.cpr.2010.11.003).
- Chödrön, Pema (1998). *Cuando todo se derrumba*. Madrid: Gaia.
- Clark, Susan y John Melki (2002). «DNA methylation and gene silencing in cancer: Which is the guilty party?». *Oncogene* 21 (35):5.380-7. DOI: [10.1038/sj.onc.1205598](https://doi.org/10.1038/sj.onc.1205598).
- Cooper, Cary y Naomi G. Swanson (2002). *Workplace violence in the health sector. State of the Art*. Ginebra: International Labour Office.
- Davidson, Richard J., Daren C. Jackson y Ned H. Kalin (2000). «Emotion, plasticity, context, and regulation. Perspectives from affective neuroscience». *Psychological Bulletin*, 126 (6): 890-909. DOI: [10.1037/0033-2909.126.6.890](https://doi.org/10.1037/0033-2909.126.6.890).
- Di Martino, Vittorio (2002). *Workplace violence in the health sector. Country case studies Brazil, Bulgaria, Lebanon, Portugal, South Africa, Thailand, plus an additional Australian study. Synthesis report*. Ginebra: International Labour Office. Disponible en <https://bit.ly/3x-haK2S>.
- Di Martino, Vittorio, Helge Hoel y Cary L. Cooper (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities. Disponible en <https://bit.ly/3GWnmk3>.

- Díaz Berr, Ximena, Amalia Mauro Cardarelli, Juan Pablo Toro Cifuentes, Cristián Villarroel Poblete y Daniela Campos Schwarze (2015). «Validación y estandarización del inventario de violencia y acoso psicológico en el trabajo —IVAPT PANDO— en tres ámbitos laborales chilenos». *Ciencia y Trabajo*, 17 (52), 7-14. DOI: [10.4067/S0718-24492015000100003](https://doi.org/10.4067/S0718-24492015000100003).
- Einarsen, Ståle y Anders Skogstad (1996). «Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations». *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Disponible en <http://dx.doi.org/10.1080/13594329608414854>.
- Faraldo, Rosa (2007). *Claves de la intervención social desde el enfoque de género*. Fondo Social Europeo, Universitat Jaume I, Proyecto Equal Igualdader. Disponible en <https://bit.ly/3aLXrQi>.
- Gajendran, Ravi S. y David A. Harrison (2007). «The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences». *Applied Psychology*, 92 (6): 1524-1541. DOI: [10.1037/0021-9010.92.6.1524](https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524).
- Germer, Christopher K. (2009). *El poder del mindfulness*. Barcelona: Paidós.
- Germer, Christopher K. y Kristin Neff (2018). *The Mindful Self-Compassion Workbook*. Nueva York: The Guilford Press.
- Germer, Christopher K., Ronald D. Siegel, Paul R. Fulton (2015). *Mindfulness y psicoterapia*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Gilbert, Paul (2015). *Terapia centrada en la compasión*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Goleman, Daniel (2013). *Focus. El motor oculto de la excelencia*. Buenos Aires: Ediciones B.
- Goleman, Daniel y Richard J. Davidson (2017). *Los beneficios de la meditación*. Barcelona: Kairós.
- Hargus, Emily, Catherine Crane, Thorsten Barnhofer y J. Mark G. Williams (2010). «Effects of mindfulness on meta-awareness and specificity of describing prodromal symptoms in suicidal depression». *Emotion*, 10 (1): 34-42. DOI: [10.1037/a0016825](https://doi.org/10.1037/a0016825).
- Hasenkamp, Wendy, Christine D. Wilson-Mendenhall, Erica Duncan y Lawrence W. Barsalou (2012). «Mind wandering and attention during focused meditation: A fine-grained temporal analysis of fluctuating cognitive states». *Neuroimage*, 59 (1): 750-760. DOI: [10.1016/j.neuroimage.2011.07.008](https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2011.07.008).

- Hasson, Gill (2019). *The self-care handbook*. Newark: Wiley.
- Hoge, Elizabeth A., Eric Bui, Luana Marques, Christina A. Metcalf, Laura K. Morris, Donald J. Robinaugh, John J. Worthington, Mark H. Pollack y Naomi M. Simon (2013). «Randomized controlled trial of mindfulness meditation for generalized anxiety disorder: Effects on anxiety and stress reactivity». *Clinical Psychiatry*, 74 (8): 786–792. DOI: [10.4088/JCP.12mo08083](https://doi.org/10.4088/JCP.12mo08083).
- INSHT, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (2002). *La carga mental de trabajo*. Madrid: INSHT. Disponible en <https://bit.ly/3IrcxHv>.
- Kabat-Zinn, Jon (2012). *Mindfulness para principiantes*. Barcelona: Kairós.
- . (2016). *Vivir con plenitud las crisis*. Barcelona: Kairós.
- Lazarus, Richard S. y Susan Folkman (1986). *Estrés y procesos cognitivos. Evaluación, afrontamiento y consecuencias adaptativas*. Nueva York: Martínez Roca.
- Leka, Stavroula y Aditya Jain (2010). *Health impact of psychosocial hazards at work: An overview*. Ginebra: World Health Organization. Disponible en <https://bit.ly/3wN2fNM>.
- Letelier, Patricia y Sandra Valenzuela (2002). «Violencia: Fenómeno relevante de estudio en campos clínicos intra-hospitalarios de enfermería». *Ciencia y Enfermería* 8 (2). DOI: [10.4067/S0717-95532002000200003](https://doi.org/10.4067/S0717-95532002000200003).
- Llauger, María Antònia y C. Contijoch (1997). «Autocuidados y atención primaria». *Atención Primaria*, 19 (5): 219-276.
- Maturano, Janice (2017). *Mindfulness en el liderazgo*. Barcelona: Kairós.
- McCown, Donald, Diane Reibel y Marc S. Micozzi (2016). *Resources for teaching mindfulness*. Cham: Springer.
- Miller, Earl K. y Jonathan D. Cohen (2001). «An integrative theory of prefrontal cortex function». *Annual Reviews of Neuroscience*, 24: 167-202. DOI: [10.1146/annurev.neuro.24.1.167](https://doi.org/10.1146/annurev.neuro.24.1.167).
- Morgane, Peter J., Janina R. Galler y David J. Mokler (2005). «A review of systems and networks of the limbic forebrain/limbic midbrain». *Progress in Neurobiology*, 75 (2): 143-160. DOI: [10.1016/j.pneurobio.2005.01.001](https://doi.org/10.1016/j.pneurobio.2005.01.001).
- Mutual de Seguridad e Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (2018). *Mujeres y salud laboral: Una guía para incorporar el enfoque de género*. Santiago.

- Mutual de Seguridad e Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (2019). *Mujeres y salud laboral: La gestión de los riesgos psicosociales desde el enfoque de género*. Santiago.
- Mutual de Seguridad e Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (2019). *Mujeres y salud laboral: Una guía para la acción*. Santiago.
- Neff, Kristin (2012). *Sé amable contigo mismo*. Barcelona: Paidós.
- Oakman, Jodi, Natasha Kinsman, Rwth Stuckey, Melissa Graham y Victoria Weale (2020). «A rapid review of mental and physical health effects of working at home: How do we optimize health?». *BMC Public Health*. 20 (1): 1825. DOI: [10.1186/s12889-020-09875-z](https://doi.org/10.1186/s12889-020-09875-z).
- Olabarría, M. Begoña (2008). «El burnout y los trabajadores de servicios de ayuda a seres humanos en contacto con daño y violencia (víctimas y/o agresores). Autocuidado y cuidado de los equipos. Medidas preventivas». En Miguel Clemente Díaz, *Manual de psicología jurídica laboral*. Madrid: Delta.
- OIT, Organización Internacional del Trabajo (2006). *Health and safety environment*. Disponible en <https://bit.ly/3yTNppN>.
- Orem, Dorothea (1991). *Modelo de Orem. Conceptos de enfermería en la práctica*. Barcelona: Científicas y Técnicas.
- Pérez, María Antonia y Luis Botella (2006). «Conciencia plena y psicoterapia». *Psicoterapia*, 17 (66/67): 77-120. DOI: [10.33898/rdp.v17i66/67.907](https://doi.org/10.33898/rdp.v17i66/67.907).
- Purser, Ronald E. (2021). *McMindfulness: Cómo el mindfulness se convirtió en la nueva espiritualidad capitalista*. Madrid: Alianza.
- Purser, Ronald E., David Forbes, Adam Burke (2016). *Handbook of mindfulness: Culture, context, and social engagement*. Cham: Springer. DOI: [10.1007/978-3-319-44019-4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-44019-4).
- Qin, Pengmin y Georg Nordhoff (2011). «How is our self related to mid-line regions and the default-mode network?». *Neuroimage*, 57 (3): 1221-1233. DOI: [10.1016/j.neuroimage.2011.05.028](https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2011.05.028).
- Reville, Robert T. y Robert F. Schoeni (2001). «Disability from injuries at work. The effects on earnings and employment». Working Papers DRU-2554, RAND.
- Ricard, Matthieu y Wolf Singer (2018). *Cerebro y meditación*. Barcelona: Kairós.
- Rodríguez de la Pinta, María Luisa, María Maestre Naranjo, Jenry Ricardo Borda Olivas (2011). «Violencia externa en el trabajo en el sector servicios. Consideraciones generales, notificación y protocolos

- de actuación». *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57 (1): 53-71. DOI: [10.4321/S0465-546X2011000500005](https://doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500005).
- Rogers, Scott L. (2014). «Mindfulness in law». En Amanda Ie, Christelle T. Ngnoumen, Ellen J. Langer (editoras), *The Wiley Blackwell handbook of mindfulness* (pp. 487-525). Nueva Jersey: John Wiley y Sons. DOI: [10.1002/9781118294895](https://doi.org/10.1002/9781118294895).
- Rogers, Scott L., Chris McAliley y Amishi P. Jha (2018). «Mindfulness training for judges: Mind wandering and the development of cognitive resilience». *Court Review*, 54: 80-88.
- Rosenberg, Marshall (2013). *Comunicación no violenta*. Buenos Aires: Gran Aldea.
- Sagie, Abraham y Meni Koslowsky (2000). *Participation and empowerment in organizations: Modeling, effectiveness, and applications*. Thousand Oaks: Sage.
- Salzberg, Sharon (2015). *Felicidad real en el trabajo*. México: Planeta.
- Schilbach, Leo, Simon B. Eickhoff, Anna Rotarska-Jagiela, Gereon R. Fink, Kai Vogeley (2008). «Minds at rest? Social cognition as the default mode of cognizing and its putative relationship to the *default system* of the brain». *Consciousness and Cognition*, 17 (2): 457-467. DOI: [10.1016/j.concog.2008.03.013](https://doi.org/10.1016/j.concog.2008.03.013).
- Schutte, Nicola S. y John M. Malouff (2014). «A meta-analytic review of the effects of mindfulness meditation on telomerase activity». *Psychoneuroendocrinology*, 42: 45-48. DOI: [10.1016/j.psyneuen.2013.12.017](https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2013.12.017).
- Seamone, Evan R. (2002). «Judicial mindfulness». *University of Cincinnati Law Review*, 70: 1023-1103.
- Siegel, Ronald D. (2012). *Mindfulness y psicoterapia*. Barcelona: Kairós.
- UN Women (2002). *Gender mainstreaming. An overview*. Nueva York: United Nations. Disponible en <https://bit.ly/39dE2Ht>.
- Vincent, Justin L., Itamar Kahn, Abraham Z. Snyder, Marcus E. Raichle y Randy L. Buckner (2007). «Evidence for a frontoparietal control system revealed by intrinsic functional connectivity». *Neurophysiology*, 100 (6): 3.328-3.342. DOI: [10.1152/jn.90355.2008](https://doi.org/10.1152/jn.90355.2008).
- Wood, Amanda G. y Elizabeth Smith (2008). «Pediatric neuroimaging studies: A window to neurocognitive development of the frontal lobes». En Vicki Anderson, Rani Jacobs y Peter J. Anderson (editores), *Executive functions and the frontal lobes: A lifespan perspective* (pp. 203-216). Filadelfia: Taylor y Francis.

Autocuidado y adaptación a nuevas modalidades de trabajo
de Ricardo Pulido, Cristian Villarroel,
Carla García y Matías Tupper



Academia Judicial de Chile
Colección Materiales Docentes



Como parte del equipo de Tipografía,
trabajaron en este libro: Gabriela Villanueva, Daniela Rogel,
Constanza Valenzuela y Marco Antonio Coloma.

