



**Escuela de Administración y Negocios**  
**Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos**  
**Trabajo Final de Graduación**

**Neurociencias aplicadas en el desarrollo de habilidades relacionales:** *La práctica de meditación como dispositivo de aprendizaje.*

**Autor: Denise María Francia**

**DNI: 33.058.067**

**Director de Trabajo Final: Pamela A. Suzanne, Ph.D.**

**Buenos Aires, 16 de Junio de 2021**

# Índice

Índice.....	2
1. Resumen Ejecutivo .....	4
2. Introducción: Propuesta de tema y preguntas de investigación .....	6
2.1. Por qué necesitamos habilidades relacionales en el contexto cultural y económico actual .....	6
2.2. Neurociencias como marco de estudio de las competencias relacionales .....	7
2.3. La gestión del estrés y la meditación como herramienta .....	8
2.4. Preguntas de investigación .....	9
3. Marco teórico.....	10
3. 1. Modelos de competencias y competencias relacionales.....	10
3.2. Capacitación y Desarrollo .....	12
3.3. Neurociencia cognitiva e Inteligencia Emocional .....	13
3.3.1. El Telencéfalo .....	14
3.3.2. El circuito abierto .....	15
3. 3. 3. Células fusiformes como transportadores de la “intuición” .....	16
3. 3. 4. Neuronas espejo y osciladores.....	16
3. 3. 5. El estrés.....	17
3. 3. 6. Mecanismo de lucha o huida .....	18
3. 3. 7. La fisiología del estrés .....	19
Respuesta inmediata a la amenaza .....	19
Síndrome general de adaptación.....	19
3. 3. 8. El impacto del estrés sobre las habilidades relacionales .....	20
3. 3. 9. Neuroplasticidad y manejo del estrés .....	22
3.4. Meditación, mindfulness y prácticas de atención plena .....	23
Algunos ejemplos de prácticas de mindfulness o meditación .....	23
4. Metodología.....	25
4.1. Descripción del caso de estudio.....	25
4.2. Mediciones .....	26
Habilidades relacionales .....	26
Nivel de estrés .....	26
Función de la meditación como herramienta facilitadora en el desarrollo de habilidades relacionales.....	27

Entrevistas cualitativas .....	27
4.3. Hipótesis .....	28
4. 4. Descripción del trabajo de campo .....	28
4. 4. 1. Descripción de la muestra inicial en T1 .....	28
4. 4. 2. Relevamiento de habilidades relacionales en muestra inicial en T1 .....	29
4. 4. 3. Nivel de Estrés Percibido según EEP-14 en muestra inicial en T1 .....	29
4. 4. 4. Descripción de la muestra en T2 .....	30
4.5. Resultados .....	31
4. 5. 1. Correlación entre las variables EEP y HR en muestra inicial en T1 .....	31
4. 5. 2. Correlación entre las variables EEP y HR en muestra final en T2 .....	32
4. 5. 3. Comparativo en muestra final: Nivel de Estrés Percibido en T1 vs T2 .....	33
4. 5. 4. Comparativo en muestra final: Nivel de Habilidades Relacionales en T1 vs T2.....	35
4. 5. 5. Tiempo dedicado a la práctica de meditación y frecuencia semanal .....	37
4. 5. 6. Análisis cualitativo de los resultados.....	39
5. Conclusiones.....	44
5.1. Limitaciones .....	44
5.2. Conclusiones sobre las hipótesis planteadas .....	45
5.3. Valoraciones generales y próximos pasos.....	45
Bibliografía .....	46
Anexos .....	52

# 1. Resumen Ejecutivo

El presente trabajo analiza, desde el marco de la neurociencia cognitiva, la posibilidad de desarrollo de competencias relacionales, como producto de la reducción del estrés en las personas. En tal sentido, se estudia la meditación como práctica facilitadora de dichos resultados.

El marco teórico aborda inicialmente el concepto y diferentes modelos de competencias que ofrece la literatura, enfocándose en las competencias o habilidades de relacionamiento. Se profundiza sobre el modelo propuesto por Goleman (2006), que luego será empleado como marco de referencia para el trabajo de campo. En segundo lugar, se analiza el concepto de capacitación como proceso de generar habilidades, observando diferentes alternativas. Posteriormente, se desarrolla la investigación sobre la neurociencia cognitiva desde su aspecto fisiológico, luego profundizando sobre los circuitos neuronales involucrados en el relacionamiento entre las personas. Dentro de dichos mecanismos, se estudia el origen y funcionamiento del estrés, ponderando su impacto sobre las competencias relacionales. Seguidamente, se aborda el concepto de neuroplasticidad, como respuesta a la pregunta sobre si es posible modificar patrones y comportamientos que se originan como resultado del estrés. Por último, se analiza la práctica de técnicas de meditación como dispositivos facilitadores de la reducción del estrés y con ello de capacitación en competencias relacionales.

El trabajo de campo propone relevar en un caso de estudio real, dentro de los programas educativos que brinda la fundación El Arte de Vivir, la manera en que la práctica de técnicas de respiración y meditación impacta tanto en el nivel de estrés percibido, como en el desarrollo de competencias relacionales. Se realizó una encuesta a participantes del curso básico inicial que ofrece la fundación, relevando dos variables: nivel de estrés percibido, y habilidades relacionales auto percibidas; ambos datos recolectados antes del inicio del curso. Luego de 30 días de finalizado el programa, se repite la encuesta al mismo grupo de participantes, con el fin de analizar el impacto de las técnicas aprendidas tanto sobre el nivel de estrés como las habilidades relacionales. Se suma en esta instancia, un relevamiento sobre la cantidad de tiempo semanal dedicado a la

práctica, a fin de cruzar la información relativa a la frecuencia con aquella obtenida acerca del impacto. Finalmente, se realizan entrevistas a tres participantes del programa, a fin de agregar un análisis cualitativo sobre la experiencia. Los resultados del trabajo de campo arrojan la conclusión de que existiría una correlación entre la reducción del estrés percibido y el nivel de despliegue de habilidades relacionales en los individuos.

Por último, se indaga acerca de la aplicación de técnicas de meditación dentro de las áreas de Recursos Humanos, como posible vector en la capacitación en las competencias relacionales tan valoradas actualmente en las organizaciones.



Universidad de  
**San Andrés**

## **2. Introducción: Propuesta de tema y preguntas de investigación**

### **2.1. Por qué necesitamos habilidades relacionales en el contexto cultural y económico actual**

El acrónimo VUCA (del inglés *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*), popularizado en la literatura para describir el contexto internacional actual, representa el telón de fondo sobre el cual transcurre el día a día de las organizaciones del mundo. En cuanto a la adaptación de los recursos humanos a este contexto, expone Daniel Pérez, director de Page Personnel en Barcelona: “Las empresas deben estar en constante transformación si quieren sobrevivir a los incesantes cambios del mercado laboral, y ahora, los responsables al mando de las compañías son los nuevos líderes VUCA. Éstos se caracterizan por tener mayor facilidad para empatizar con las personas y organizaciones, talento para entender la tecnología y deseo por evolucionar con la digitalización. A todo ello, se suma a su gran capacidad de reacción ante situaciones imprevisibles del mercado laboral como posibles crisis; combinado con una alta dosis de flexibilidad y facilidad para adaptarse al medio.” (Pérez, D., 2021). Se circunscriben en el contexto VUCA, la aceleración de la transformación digital y el vertiginoso progreso de la inteligencia artificial como protagonistas de la innegable Cuarta Revolución Industrial, término acuñado por Klaus Schwabb, fundador y actual presidente del Foro Económico Mundial.

El propio Foro en su reporte del año 2020, *The Future of Jobs*, hace hincapié en el impacto que estos cambios significan en cuanto a las habilidades y competencias requeridas para el empleo, y el desafío actual para las organizaciones en el proceso de *upskilling* y *reskilling* de su pool de talento. Se identifican competencias específicas y técnicas, tales como las relativas al uso y control de la tecnología, y especialmente aquellas competencias transversales que son altamente requeridas más allá del tipo de industria. El listado “*Top 15 skills for 2025*” del mismo reporte, identifica 15 competencias clave, de las cuales cabe destacar que 7 corresponden a habilidades blandas: pensamiento crítico,

creatividad e iniciativa, liderazgo e influencia, resiliencia y tolerancia al estrés, resolución de problemas, orientación al servicio, persuasión y negociación. Mientras que la población no empleada focaliza sus esfuerzos en adquirir habilidades técnicas (programación, marketing digital, ciencia de datos, entre otras) para responder a las nuevas necesidades de las organizaciones, aquellos actualmente con empleo incrementaron su entrenamiento en habilidades blandas y desarrollo personal en un 88% con respecto al año 2019 (World Economic Forum, 2020, p. 6). Ampliando este punto, Stephen Kosslyn (2019) se refiere a dos competencias clave que no pueden ser reemplazadas por la inteligencia artificial: la emoción, como recurso primordial para la comunicación humana y la empatía, y en segundo lugar el sentido de contexto: una variable en permanente cambio que requiere ser tenida en cuenta al momento de tomar decisiones. Concluye el autor: “Nuestra habilidad para gestionar y utilizar la emoción y para tener en cuenta los efectos del contexto, son ingredientes clave del pensamiento crítico, la solución creativa de problemas, la comunicación efectiva, el pensamiento adaptativo y el buen juicio. Está probado que es muy difícil programar máquinas capaces de emular dicho conocimiento humano y habilidades, y tampoco hay claridad con respecto a cuándo (o si es que) los esfuerzos actuales rendirán algún fruto.” (Kosslyn, 2019, p. 4)

Teniendo en cuenta que estas competencias transversales son aquel valor diferencial del talento humano ante el inminente protagonismo de la inteligencia artificial, tiene sentido entonces preguntarse de qué manera estas pueden desarrollarse de manera amplia y sostenida. La presente investigación aborda las competencias desde distintos modelos de estudio, finalmente profundizando sobre el propuesto por Daniel Goleman (2006).

## **2.2. Neurociencias como marco de estudio de las competencias relacionales**

“Los hombres deberían saber que del cerebro y solo del cerebro, surgen nuestros placeres, alegrías, risas y bromas, así como nuestras tristezas, dolores y lágrimas... Es lo mismo que nos vuelve locos o delirantes, nos inspira temor y miedo, ya sea de noche o de día, nos trae insomnio, errores inoportunos, ansiedades sin sentido, distracciones y actos que son contrarios a la

costumbre...” Hipócrates (Cos, c. 460 a. C.-Tesalia c. 370 a. C.)

El estudio del cerebro y la cognición, la relación entre la fisiología y el procesamiento de información, han ocupado a la ciencia desde tiempos inmemoriales. La Real Academia Española define a la neurociencia como “ciencia que se ocupa del sistema nervioso o de cada uno de sus diversos aspectos y funciones especializadas.”

A los fines del tema que ocupa el presente trabajo de investigación, el estudio se enfocará en la neurociencia cognitiva, definida por el Dr. Ignacio Brusco (2020) como “(...) Una disciplina que tiene como objeto de estudio a los mecanismos neurobiológicos que sostienen la actividad cognitiva, es decir, su interés radica en el estudio de los procesos neurales que posibilitan procesos mentales superiores y la consecuente manifestación conductual.” Sobre la base de esta rama de la neurociencia, en el presente trabajo se describen las nociones y mecanismos básicos atinentes al relacionamiento entre las personas, profundizando posteriormente sobre el impacto del estrés en el desenvolvimiento de los vínculos y la óptica de distintos autores sobre su gestión.

### **2.3. La gestión del estrés y la meditación como herramienta**

Se analiza el concepto de estrés y sus efectos a nivel social y fisiológico, brindando una perspectiva de las herramientas que propone la neurociencia para su óptima gestión, finalmente profundizando sobre la meditación como práctica para tal fin.

La Enciclopedia Britannica define meditación como “dedicación privada o ejercicio mental que engloba varias técnicas de concentración, contemplación y abstracción, entendida como facilitadora de una auto conciencia superior, iluminación espiritual, y salud física y mental.”

Por otra parte, el término suele asociarse a diversas culturas y religiones, más frecuentemente a aquellas provenientes del continente asiático (Cohen y Thomas, 2014). Tal es la cantidad de afluentes del concepto de meditación, que resulta difícil tipificarla o al menos definir una clasificación objetiva (Matko y Sedlmeier, 2019).

Al respecto de su presencia en Occidente, es una práctica adoptada en tanto disciplina espiritual, como también a fin de intervención terapéutica a nivel físico

y mental, cuyos efectos pueden dividirse en dos: aquellos de largo plazo, que representan cambios en la persona, y aquellos experimentados durante la propia práctica de meditación (Cohen y Thomas, 2014).

A los fines del presente trabajo de investigación, el foco estará puesto en la práctica de meditación como herramienta de intervención terapéutica a nivel físico y mental, y los beneficios obtenidos en el largo plazo.

## **2.4. Preguntas de investigación**

La presente investigación busca analizar, bajo la óptica de la neurociencia cognitiva, el vínculo entre la facilitación o aprendizaje de competencias relacionales y la dinámica del estrés en dicho proceso:

- ¿Qué son las competencias relacionales y por qué se encuentran en alta demanda en el contexto actual?
- ¿Cómo funciona el estrés dentro del circuito neuronal, como fenómeno interventor de los comportamientos individuales y el relacionamiento de las personas?
- ¿En qué nivel el estrés individual afecta en el desarrollo de competencias relacionales, y de qué maneras puede abordarse esta problemática?
- ¿De qué manera las técnicas de meditación promueven la reducción del estrés?

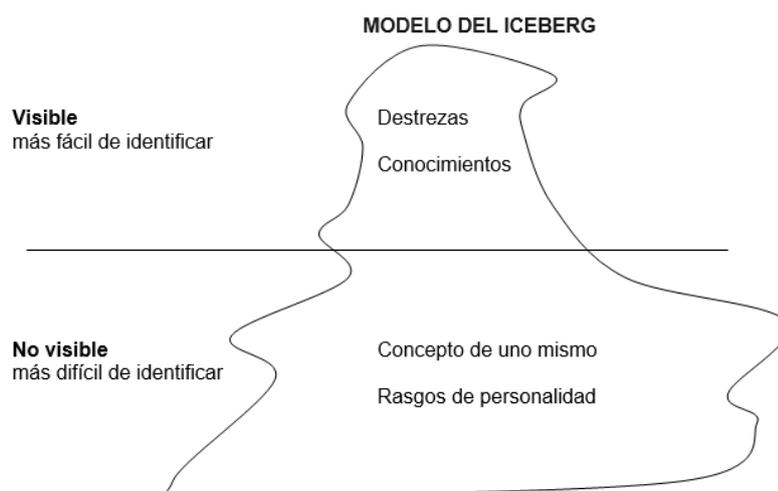
El presente trabajo busca brindar un panorama teórico general de todos estos aspectos, indagando desde la perspectiva de la capacitación y el desarrollo, piezas claves en la gestión estratégica de los recursos humanos. En segundo lugar, propone un trabajo de campo tomando como caso de estudio los programas de meditación y reducción del estrés brindados por la fundación El Arte de Vivir, organización presente en 160 países con más de 300 millones de practicantes de sus técnicas a nivel mundial.

### 3. Marco teórico

#### 3. 1. Modelos de competencias y competencias relacionales

Fue David McClelland uno de los precursores en la investigación de las competencias en psicología, con su publicación de 1973 “Testing for Competence Rather Than Intelligence” (“Evaluando según competencias en lugar de evaluar según inteligencia”). Allí el autor propone el concepto de competencia como “pensamientos y comportamientos operantes causalmente relacionados con resultados exitosos”. Más adelante y refiriéndose al ámbito laboral, Boyatzis define a las competencias como “características subyacentes en la persona, que devienen en o provocan un desempeño efectivamente superior” (Boyatzis y Sala, 2004, p. 2).

A lo largo de los años se han desarrollado diferentes modelos de análisis, clasificaciones y formatos de gestión basados en competencias (Spencer y Spencer, David Mc Clelland, Levy-Leboyer, Lombardo, Goleman y Boyatzis, entre otros). A fin de profundizar sobre el tema que ocupa la presente investigación, cabe destacar el “Modelo del Iceberg” (Alles, 2002, p.9) que introducen Spencer y Spencer, para clasificar las competencias en dos grandes grupos:



“Modelo del Iceberg”, Spencer y Spencer, 1993.

Los autores definen aquellas competencias técnicas e intelectuales que

comprenden las habilidades específicas requeridas para un puesto (conocimiento académico, experiencia, especialización) como variables observables y fácilmente identificables en las personas. Trazan una separación con respecto a las competencias no visibles o menos detectables, que son aquellas que componen el mundo interno, emocional y comportamental de los individuos. Al respecto, Martha Alles ejemplifica: “En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior. Esto se debe al “efecto restringido de rango”<sup>1</sup>. En empleos de niveles superiores técnicos, de management y profesionales, casi todos poseen un coeficiente intelectual de 120 o más y un grado avanzado de una buena universidad. Lo que distingue a los que se desempeñan mejor en estos puestos es la motivación y las habilidades interpersonales y políticas. Los estudios de competencias son la manera más económica para cubrir estas posiciones.” (Alles, 2002, p.10)

El presente trabajo de investigación aborda un aspecto de aquellas competencias “no visibles” en el Modelo del Iceberg: las competencias relacionales. Como campo de estudio y punto de partida para el análisis de campo, se selecciona el modelo propuesto por Goleman, Boyatzis y McKee (2006) que identifica 4 grandes grupos de competencias para el liderazgo:

### **1. Conciencia de uno mismo**

Este grupo de competencias implica la capacidad de auto-observación, el reconocimiento, validación y uso inteligente del propio estado emocional. Incluye la auto confianza y la valoración de sí mismo.

### **2. Autogestión**

Competencias referidas a la capacidad de control de los propios impulsos en favor del bien del equipo, transparencia y coherencia en la acción, adaptabilidad al cambio, sentido del logro y mejora permanente, iniciativa y optimismo.

---

<sup>1</sup> La autora hace referencia a las limitaciones que naturalmente se presentan en la dinámica laboral diaria, para que aquellas personas en puestos gerenciales logren involucrarse en temas tácticos, técnicos u operativos. Las posiciones estratégicas requieren una visión amplia del negocio y con ello, surge la necesidad de priorizar las competencias ante las habilidades técnicas específicas del sector.

### **3. Conciencia social**

Habilidades de desenvolvimiento en un ecosistema social, tales como la empatía, la conciencia organizativa y comprensión de las relaciones dentro de la organización, el sentido del servicio hacia otros.

### **4. Gestión de las relaciones**

Competencias que apuntan al logro del óptimo desempeño de los equipos: inspiración, capacidad de influencia, desarrollo de los demás, gestión del cambio, manejo de conflictos y capacidad de trabajo en equipo y colaboración.

El trabajo de campo propuesto, se enfocará en relevar 5 competencias dentro estos 4 grupos, a saber: autocontrol emocional, visión positiva, empatía, gestión de conflictos y desarrollo de otros.

### **3.2. Capacitación y Desarrollo**

Habiendo ya descrito el significado e importancia de la gestión de competencias relacionales, merece atención analizar el *cómo* generarlas y promoverlas. Ostrowski Martin, Kolomitro y Lam (2014) adoptan la definición de capacitación de Ittner y Douds (1997) como: “el desarrollo y uso de la información que las personas emplearán luego de asistir a un entrenamiento. Esta definición distingue al “entrenamiento” de otras situaciones donde a la gente se le brinda información, pero no se espera necesariamente que la utilicen.” (Ostrowski Martin, B. et al, 2014, p.2)

Precisamente, para que cualquier capacitación rinda frutos, es necesario que exista una transformación tanto de las personas individualmente, como de los grupos sociales o comunidades de aprendizaje (Gore, 2013) algo especialmente significativo a la hora de capacitar en habilidades interpersonales como las descritas anteriormente.

Ostrowski Martin, B. et al. (2014) abordan los métodos de capacitación como aquellos dispositivos capaces de generar KASAs (*knowledge, abilities, skills or attitudes*): conocimiento, habilidades, capacidades o actitudes; y los clasifican en 13 categorías: método del caso, capacitación basada en juegos, pasantías, rotación de puestos, imitación o *job shadowing*, aulas, mentoría, instrucción

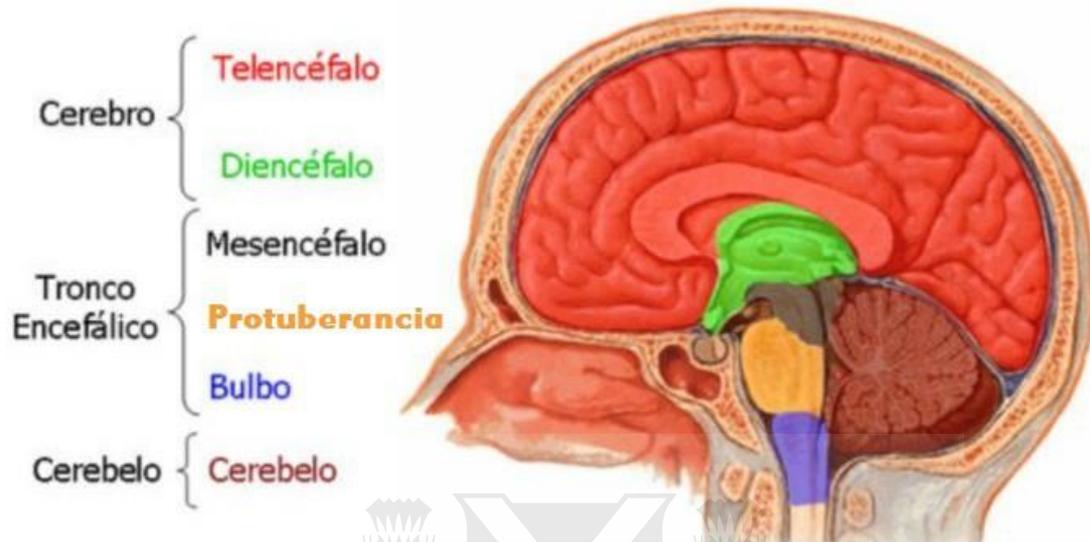
programada, seguir un comportamiento modelo, juegos de rol, simulación, capacitación basada en estímulos y capacitación en equipo.

Entorno a la capacitación en habilidades relacionales, donde el resultado buscado conlleva una transformación interna del individuo, la metodología adoptada dependerá del contexto de la organización, tiempos, necesidades y demás aspectos particulares. Al respecto, Gruicic (2015) distingue las capacitaciones teóricas basadas en el conocimiento, por ejemplo, disertaciones o entrenamientos mediante role-play sobre inteligencia emocional, de aquellas que implican un involucramiento de “mente y cuerpo” de parte del individuo, a las que llama *Mind-Body practices* (prácticas de Mente-Cuerpo). En este espectro, incluye la práctica de ejercicios físicos como el yoga, la relajación y la práctica de meditación, como dispositivos habilitantes del aprendizaje de herramientas referidas a la inteligencia emocional, tal es el caso de las competencias relacionales. Cabe destacar que, a la fecha, es escasa la evidencia empírica disponible para vincular las prácticas MB con un efectivo desarrollo de determinadas habilidades relacionales en las personas (Druicic, 2015; Lippincott, 2017). El trabajo campo que ocupa esta investigación, apunta a sumar una contribución empírica en este sentido.

### **3.3. Neurociencia cognitiva e Inteligencia Emocional**

Como punto de partida conceptual, se repasan nociones generales acerca de la parte de la estructura cerebral que ocupa el presente trabajo: el telencéfalo. Seguidamente, se exponen las bases teóricas que aporta la neurociencia cognitiva en el desarrollo de la inteligencia emocional y las habilidades relacionales.

### 3.3.1. El Telencéfalo



"El telencéfalo". Psicología y Mente, 2021.

Compuesto por la corteza cerebral, los ganglios basales y el sistema límbico, el telencéfalo es la estructura dentro de la cual se nuclean las interacciones y funcionalidades atinentes a las emociones y el relacionamiento.

- a) Corteza cerebral: Lleva a cabo los procesos más complejos del cerebro, compuesta por dos hemisferios que a su vez se dividen en lóbulos:
  - Lóbulo frontal: regulación de las emociones, articulación del lenguaje, planificación, movimientos complejos. Cabe destacar dentro de esta estructura, la corteza prefrontal que se ubica en el espacio anterior a los lóbulos frontales, cuyas funciones incluyen la planificación de comportamientos cognitivamente complejos.
  - Lóbulo parietal: procesa información sensorial
  - Lóbulo occipital: procesa información visual y distinción de formas
  - Lóbulos temporales: memoria y reconocimiento de patrones
  - Ínsula: vinculada al sistema límbico y el procesamiento de emociones
- b) Ganglios basales: Ubicados por debajo de la corteza cerebral, se ocupan de realizar movimientos complejos (escribir, hablar) y modificar las expresiones faciales.

c) Sistema límbico: Compuesto por una serie de estructuras intrincadas y una red de neuronas que alcanza varias regiones del cerebro. Es el sistema más primitivo y normalmente asociado a las emociones. Lo componen las siguientes estructuras:

- Hipotálamo: realiza y coordina funciones vitales como el nivel de sueño, hambre, excitación sexual, tensión muscular, temperatura corporal. Encargado de la homeostasis o equilibrio permanente en los sistemas orgánicos.
- Hipocampo: encargado de los procesos de gestión y recuperación de la memoria.
- Amígdala: se compone en realidad de dos estructuras o amígdalas, ubicadas debajo de cada hemisferio cerebral. Genera la respuesta emocional aprendida a distintas situaciones.
- Corteza orbitofrontal: modera las respuestas emocionales generadas por el sistema límbico, antes de transmitir las al lóbulo frontal.

En los próximos capítulos, se retomarán estos conceptos en el análisis del comportamiento humano.

### **3.3.2. El circuito abierto**

A diferencia de otros sistemas orgánicos que por su naturaleza son cerrados (como el sistema circulatorio, musculoesquelético, etc.), el sistema límbico conforma un circuito abierto que le permite relacionarse con todas las demás áreas del sistema nervioso central (Goleman, 2006). Resulta fundamental tener esto en cuenta a la hora de comprender la manera en que las emociones se traducen en respuestas fisiológicas, un proceso que rige el cerebro desde tiempos primitivos y ha sido el responsable de mantener a la especie humana sobre el planeta a lo largo de la historia.

“Así pues, las emociones han desempeñado un papel decisivo para la supervivencia de la especie humana a lo largo de todo el proceso evolutivo. Pero, en los últimos diez mil años, se ha generado un verdadero desajuste neuronal que tiene profundas implicaciones para el liderazgo. Y es que, en nuestra avanzada civilización actual, debemos afrontar realidades sociales muy complejas (como, por ejemplo, la sensación de que alguien no parece estar

tratándonos muy bien) con un cerebro estructurado para garantizar la supervivencia física. Por eso, en ocasiones, podemos vernos secuestrados – es decir, desbordados- por la ansiedad o el enojo, emociones muy aptas para hacer frente a las amenazas a nuestra integridad física, pero sumamente inadecuadas para responder a las sutilezas de la política empresarial.” (Goleman et al., 2008, p. 38). En esta cita, los autores resumen uno de los principales desafíos en la gestión emocional que se presentan en la actualidad: elaborar las respuestas fisiológicas más primitivas para adaptarlas a un contexto social, y más aún: tratar adecuadamente las emociones para que éstas funcionen para el mejor bien propio y social. Al respecto, cabe mencionar tres procesos clave que suceden a nivel del sistema límbico y son en gran parte responsables de la manera en que se relacionan las personas:

### **3. 3. 3. Células fusiformes como transportadores de la “intuición”**

“(…) La intuición también está en el cerebro, y es producida en parte por un tipo de neurona conocida como células fusiformes debido a su forma. Son aproximadamente cuatro veces más grandes que el resto de las células cerebrales, con una rama extralarga para que sea más fácil unirse a otras células y transmitirles pensamientos y sentimientos más rápidamente. Esta conexión ultrarrápida de emociones, creencias y juicios crea lo que los científicos conductuales denominan nuestro sistema de orientación social.” [...] “En menos de la vigésima parte de un segundo, nuestras células fusiformes disparan información de cómo nos sentimos respecto de esa persona; estos agudos juicios pueden resultar ser muy precisos, tal como lo han comprobado los indicadores de seguimiento. En consecuencia, los líderes no deberían temer actuar siguiendo esos juicios, siempre y cuando también estén sintonizados con los estados de ánimo de otras personas.” (Goleman y Boyatzis, 2008, p. 5)

### **3. 3. 4. Neuronas espejo y osciladores**

Los autores se refieren además, a un conjunto de neuronas responsable de procesar y automáticamente reflejar las acciones o estados emocionales de otros individuos, las neuronas espejo. Se les atribuye a estas neuronas, gran parte del proceso de sociabilización entre los seres humanos mediante el mecanismo de “contagio” o réplica de comportamientos.

“La perspectiva de la “simulación corporizada”, basada principalmente en hallazgos de estudios neurocognitivos, plantea que mecanismos del tipo del sistema de neuronas espejo pueden contribuir no sólo a aspectos primarios de la cognición social, como ser la “empatía” o capacidad de comprender las emociones y sentimientos de otros individuos, sino también de aspectos más sofisticados, como la atribución de estados mentales a otros y el lenguaje.” (Yorio, 2010, p. 4)

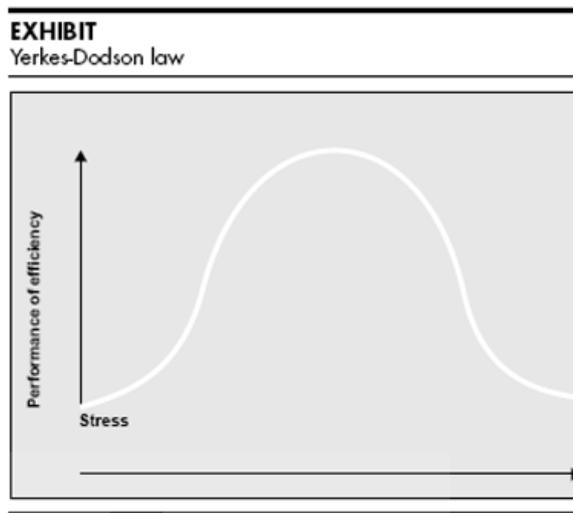
Finalmente, Goleman (2008) atribuye a un conjunto de células llamado osciladores, la capacidad de sincronizar movimientos y acciones entre miembros de un grupo social durante una interacción. Ejemplos de esto: dos personas que se aproximan para darse un beso, el vínculo comunicacional entre una madre y un bebé, entre otros. Situaciones en las que los participantes inconscientemente captan toda la información que requieren de la otra parte, para actuar en consecuencia de una manera adaptada, acorde, sincrónica. Dicha interacción permite el rapport, la empatía y la fluidez comunicacional.

### **3. 3. 5. El estrés**

El término estrés fue definido por primera vez por Hans Selye (1956) como “la respuesta no específica del cuerpo a cualquier exigencia de cambio”. El autor identificó que los individuos podían presentar respuestas orgánicas específicas ante estímulos negativos, y concluyó que varias enfermedades podrían suscitarse luego de la repetición de estos estímulos en el tiempo. Asimismo, diferenció el concepto de *estrés* (respuesta orgánica) del de *estresor*: agente o factor desencadenante de la respuesta del estrés. En cuanto a definiciones posteriores del término, el Instituto Americano del Estrés expresa: “Los diccionarios lo definían como una “tensión o exigencia física, mental o emocional”, o “una condición o sensación que se experimenta cuando un individuo percibe que las exigencias exceden a los recursos personales o sociales que es capaz de movilizar”. Por lo tanto, se ubicó al estrés desde una perspectiva negativa y se ignoraron sus efectos positivos. Sin embargo, el estrés puede ser positivo cuando motiva a las personas a lograr más.” (American Institute of Stress, 2021)

A fin de diferenciar el “estrés positivo” del “estrés negativo”, los psicólogos Robert Yerkes y John Dodson elaboraron en 1908, la ley Yerkes-Dodson sobre la curva

del estrés. El enunciado se explica en un eje cartesiano, en el cual se ubica el nivel de estrés en el eje X y el nivel de productividad en el eje Y, de la siguiente manera:



“Ley de Yerkes Dodson”, Allen y Benson, 1980.

Se traza una curva que indica como, hasta cierto nivel de incentivo y exigencia sobre el individuo, la productividad aumenta (“estrés positivo”). Sin embargo, al alcanzar un determinado pico en la demanda o estrés, la productividad comienza a reducirse (“estrés negativo”). Esta diferenciación representa uno de los grandes desafíos del management de la actualidad, donde el estrés constituye una de las principales causas de rotación laboral en las organizaciones.

### 3. 3. 6. Mecanismo de lucha o huida

Fue el Dr. Walter B. Cannon del Harvard Medical School, quien definió en los años '20 la respuesta de “lucha o huida”, haciendo referencia al comportamiento de los animales al percibir una situación de potencial peligro, en la que el sistema nervioso parasimpático activa una reacción de luchar o bien escapar de la inminente amenaza. Años más tarde, el estudio de la neurociencia identifica a la amígdala como el órgano que nuclea este mecanismo y a su vez genera la repercusión en el resto de los sistemas (Goleman, 2006). Al respecto del estrés, Allen y Benson (1980) mencionan: “En nuestras vidas cotidianas, la provocación de una respuesta de lucha o huida suele asociarse a un mejor desempeño. Antes de un evento atlético, los competidores generan esta respuesta de manera

involuntaria. Antes de un examen, los estudiantes muestran un mayor ritmo cardíaco y presión arterial. De manera similar, en el entorno corporativo actual, el estímulo de una respuesta de lucha o huida suele ser esencial para lograr el éxito. La misma respuesta, sin embargo, puede tener efectos no deseados. Si se estimula frecuentemente la respuesta en una persona que no puede luchar o huir - esto es, lidiar con la situación de una manera apropiada – el estrés resultante deviene en una causa subyacente de alta presión arterial, ataques cardíacos y derrames cerebrales. La alta presión arterial afecta a cerca de 60 millones de norteamericanos. Las afecciones relacionadas al corazón y al cerebro representan casi el 50% de la causa de muertes anuales en Estados Unidos.” (Allen y Benson, 1980, p. 1)

### **3. 3. 7. La fisiología del estrés**

Antes de exponer la manera en que el estrés impacta en las habilidades de relacionamiento entre los individuos, resulta necesario comprender la fisiología del estrés y cómo funcionan los circuitos neuronales que activan las respuestas orgánicas que se mencionaron en párrafos anteriores. De acuerdo con Duval, González y Hassen (2010), las etapas en el procesamiento del estrés son las siguientes:

#### *Respuesta inmediata a la amenaza*

1. El tálamo recibe las informaciones sensoriales que provoca el estresor.
2. La reacción ante el estresor es definida por la corteza prefrontal (toma de decisión, atención, planificación de movimientos, memoria a corto plazo) y el sistema límbico, mediante la comparación de recuerdos que permite que la reacción sea acorde a la experiencia.
3. Por último, se activa la respuesta orgánica mediante la amígdala y el hipocampo.

#### *Síndrome general de adaptación*

Sucede a largo plazo ante la repetición de estímulos/situaciones estresantes, y se compone de 3 etapas:

1. Alerta: Como se describe en el circuito anterior, la primera etapa se conforma por la respuesta orgánica ante el estresor. En esta etapa las

glándulas suprarrenales secretan adrenalina, hormona encargada de proveer energía para reaccionar ante la emergencia: se dilatan los vasos sanguíneos, incrementa la presión arterial, el cuerpo adopta estado general de atención y alerta.

2. Defensa: se activa esta etapa si el factor estresante se mantiene, en la que las suprarrenales secretan cortisol: hormona encargada de mantener alto el nivel de glucosa en sangre para asegurar que los músculos, cerebro, corazón, mantengan alto su nivel de energía. Mientras que la adrenalina brinda energía inmediata para la emergencia, el cortisol se asegura de mantener el nivel de energía requerido por los órganos.
3. Agotamiento/relajamiento: sucede si la etapa de defensa se mantiene en el tiempo. Las hormonas secretadas se acumulan en el flujo sanguíneo y se suscitan respuestas orgánicas y enfermedades ante el desequilibrio.

Para comprender el impacto de las enfermedades derivadas del estrés a nivel mundial, solamente en el año 2015, el 8% de la población mundial fue diagnosticada con ansiedad o depresión (American Heart Association, 2019), siendo el suicidio la segunda causa de muerte en jóvenes entre 15 y 29 años (800 mil suicidios al año). Por otra parte, de acuerdo con la reciente investigación realizada por Gallup sobre estados de ánimo (Gallup, 2020), el 35% de la población mundial percibió un alto nivel de estrés durante 2019 (datos publicados previo a la actual pandemia de COVID-19).

### **3. 3. 8. El impacto del estrés sobre las habilidades relacionales**

Retomando la descripción que se hiciera anteriormente sobre el circuito abierto y los mecanismos neuronales que conforman el “cerebro social”, surge entonces preguntarse de qué manera funcionan dichos mecanismos cuando el individuo se encuentra bajo un estado de estrés.

Goleman elabora la teoría del “contagio emocional” o capacidad de que distintas personas perciban y reproduzcan los estados anímicos ajenos en el propio cuerpo. El autor observa dos vías simultáneas de procesamiento de la información externa:

La vía superior: discurre de manera más “evidente”, mediante el circuito estímulo - tálamo - corteza prefrontal. Suele ser la respuesta más lenta, racional y

consciente que tiene el individuo ante una determinada situación. La reacción ante el estímulo es planificada y medida.

La vía inferior: discurre de manera inconsciente, en un circuito de mayor velocidad: “Esa ruta alternativa transmite directamente la información del tálamo a la amígdala (derecha e izquierda). Luego la amígdala extrae el significado emocional de los mensajes no verbales, desde un gesto poco amistoso hasta un cambio brusco de postura o de tono de voz, pocos microsegundos antes de que cobremos conciencia de lo que estamos viendo. Pero, aunque la amígdala sea muy sensible a este tipo de mensajes, no está directamente conectada con los centros del habla y es, literalmente hablando, muda. Cuando registramos un sentimiento, recibimos señales de los circuitos neuronales que, en lugar de alertar a las áreas verbales (y permitirnos, en consecuencia, nombrar lo que sabemos), reproducen esa emoción en nuestro propio cuerpo.” (Goleman, 2006, p.19).

Para ilustrar mejor la situación, podría tomarse el ejemplo del jefe que da una devolución sobre su desempeño a un colaborador. El jefe se expresa de manera respetuosa y educada, lo que dice es acertado, pero lo hace con el ceño fruncido y sin hacer contacto visual con su colaborador. Probablemente, el colaborador podrá dar una respuesta verbal acorde, pero se irá de la conversación con una sensación desagradable de duda y desconfianza. Este contagio emocional sería producto de la actuación de la vía inferior que describe Goleman.

Por otra parte, el estrés repercute de manera directa en las habilidades relacionales en tanto la respuesta fisiológica a los estresores dispara el mecanismo de lucha o huida, que obstruye el juicio racional. En este aspecto, resume de manera muy clara Judith Glaser: “En situaciones de alto estrés, miedo o desconfianza, la hormona y neurotransmisor cortisol inunda el cerebro. Las funciones ejecutivas que nos ayudan con procesos cognitivos complejos como la estrategia, la construcción de confianza y la compasión, se apagan. La amígdala, nuestro cerebro instintivo, toma el control. El cuerpo toma una decisión química sobre cómo protegerse mejor (...) y como resultado no tiene la capacidad de regular sus emociones o gestionar las brechas entre las expectativas y la realidad. Por lo tanto, recurrimos a una de cuatro respuestas: lucha, huida, parálisis o resignación” (Glaser, J. 2013)

### 3. 3. 9. Neuroplasticidad y manejo del estrés

De la misma manera en que un evento o estímulo estresante, al suceder repetidamente o sostenerse en el tiempo, provoca una respuesta fisiológica que puede generar enfermedades; la evocación de estímulos agradables y relajantes puede construir el resultado contrario (Goleman, 2006). Al respecto, resulta interesante analizar el término de neuroplasticidad:

“La plasticidad neuronal, también llamada neuroplasticidad, plasticidad neural o plasticidad sináptica, es una propiedad que emerge del cerebro y es el funcionamiento de las neuronas cuando estas establecen comunicación, y que modula la percepción de los estímulos del medio, tanto los que entran como los que salen. Esta dinámica deja una huella al tiempo que modifica la eficacia de la transferencia de la información a nivel de los elementos más finos del sistema.” (Wikipedia, 2021)

En definitiva, la neuroplasticidad es la capacidad que tiene el cerebro de transformarse a través de las experiencias, que serán diferentes para cada individuo. Esto sucede a través de los circuitos neuronales: “Cuando un grupo de neuronas se activan a la vez, estas tienden a mandarse información entre sí. Si este patrón de activación se repite con cierta frecuencia, estas neuronas no solo se mandan información, sino que tienden a buscar una unión más intensa con las otras que se activan a la vez, volviéndose más dispuestas a mandarse información entre ellas. Este aumento de la probabilidad de activarse juntas se expresa físicamente en la creación de ramificaciones neuronales más estables que unen a estas células nerviosas y las vuelven físicamente más próximas, lo cual modifica la microestructura del sistema nervioso.” (Triglia, 2021)

La buena noticia entonces, es que el ser humano tiene la capacidad de modificar patrones de conducta, aprender e incluso revertir traumas o fobias mediante mecanismos específicos que ayuden al cerebro a reprogramarse.

En 2015, Druicic y Benton publican su investigación en la Universidad de Westminster, sobre la práctica de técnicas de cuerpo y mente (*Mind-Body Practices*) como herramienta de desarrollo de competencias relacionales. Uno de los resultados que arroja su trabajo de campo, indica que los participantes del programa de MB de 8 semanas basado en técnicas de respiración y meditación, obtuvieron una calificación 15% superior al grupo de control, en un *assessment*

de habilidades relacionales e inteligencia emocional.

Por su parte, la Dra. Sara Lazar (2012) exhibe como resultado de su investigación en Harvard Medical School, que la práctica de técnicas de meditación y yoga impacta no sólo a nivel comportamental, sino que se observan cambios en la concentración y disposición de materia gris en el cerebro, además de una reducción en el tamaño de la amígdala. Esta reducción estaría asociada al hecho de que se disminuyen los estímulos estresores sobre la amígdala y en cambio se promueve un estado de descanso y consciencia plena.

No obstante y como se mencionara al inicio, existen a la fecha pocos estudios empíricos sobre el vínculo entre la reducción del estrés y el despliegue de habilidades relacionales en los individuos. La presente investigación busca contribuir en la temática y evaluar la implementación de técnicas de meditación como posible dispositivo en el desarrollo de estas competencias.

### **3.4. Meditación, mindfulness y prácticas de atención plena**

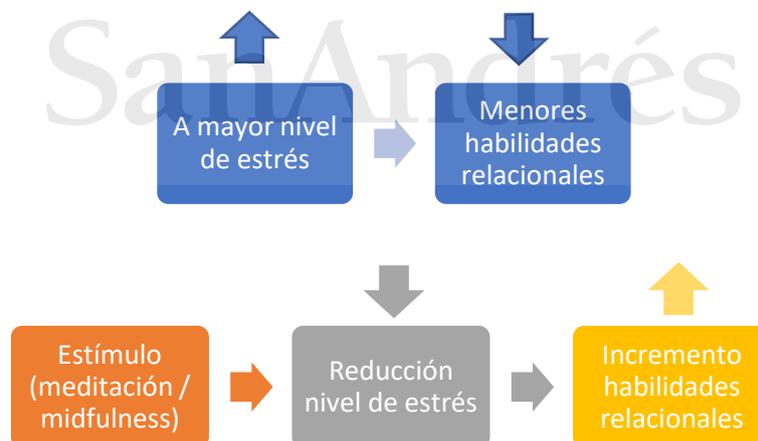
El término meditación o mindfulness tiene su raíz en diversas prácticas de origen oriental, pero cabe destacar que en los últimos años la investigación occidental ha logrado abordarlo de una manera que no necesariamente lo asocia a una práctica espiritual. En palabras de Lippincott “en las últimas tres décadas, la extensiva investigación científica sobre el mindfulness, además de su uso riguroso en diversos ámbitos organizacionales y clínicos, ha identificado al mindfulness como una práctica no exclusivamente espiritual o religiosa. Este cambio hacia un abordaje secular y consecuentemente más accesible, también ha sido apoyado por varios referentes académicos del budismo y por científicos occidentales.” (Lippincott, 2016, p.38) Tal como se mencionara en la Introducción, el término meditación o mindfulness en el presente trabajo se aplica en tanto herramienta de intervención terapéutica a nivel físico y mental capaz de generar beneficios en el corto y largo plazo (Cohen y Thomas, 2014).

### **Algunos ejemplos de prácticas de mindfulness o meditación**

Las técnicas de desarrollo personal basadas en la meditación o el mindfulness son tan variadas como las culturas en las que se insertan. Como metodologías aplicadas en occidente, destaca Vasquez-Dextre (2016): Reducción del Estrés

Basada en el Mindfulness (Kabat-Zinn, 1973), Terapia Cognitiva Basada en el Mindfulness (Segal et al., 2002), Terapia de Aceptación y Compromiso (Hayes et al., 1999), Terapia de Comportamiento Dialéctico (Linehan, 1993), entre otras. Como común denominador a las prácticas de meditación, se mantiene la guía o inducción del individuo basada en instrucciones, diseñadas para que éste direcciona su atención o incremente su consciencia sobre sensaciones físicas y experiencias cognitivas, en un espacio de tiempo presente, momento a momento (Brown et al., 2007). La repetición sistemática de este tipo de prácticas permite reformular circuitos neuronales y con ello comportamientos o patrones individuales en pos de una cognición más saludable, brindando beneficios a nivel físico, emocional y vincular asociados, en primer lugar, a la reducción o moderación de la respuesta fisiológica ante los factores estresores y cómo estos son procesados por los individuos (Lippincott, 2016; Lazar, 2012; Brown et al., 2007; Creswell et al., 2014).

Luego de lo expuesto, podría entonces establecerse una relación entre el grado de estrés y las habilidades de relacionamiento por un lado, y por otro, un vínculo entre la meditación y la reducción del estrés como mecanismos facilitadores de dichas habilidades.



## 4. Metodología

### 4.1. Descripción del caso de estudio

La fundación El Arte de Vivir tiene su origen en Bangalore, India, en el año 1981. Es una organización internacional educativa con presencia en 160 países, cuya misión es eliminar el estrés y la violencia social, a través de diversos programas basados en técnicas de meditación, respiración y yoga. La técnica base impartida en los cursos, denominada SKY (*Sudarshan Kriya Yoga*), combina ejercicios de respiración rítmica, yoga y meditación; que se enseña a lo largo del Happiness Program, un programa de doce horas de duración, distribuidas en cuatro días. Los participantes aprenden la técnica para luego aplicarla en su vida cotidiana y cuentan con sesiones de seguimiento semanales guiadas por un instructor certificado. El HP consta de una sección teórica, donde se desarrollan conceptos referidos al comportamiento humano, específicamente a aquellos mecanismos que se suelen adoptar ante situaciones calificadas como “estresantes” (por ejemplo: la respuesta impulsiva o bien resignación ante una situación estresante, versus la capacidad de aceptación de los eventos, como primer paso hacia una respuesta o abordaje inteligente del problema), posteriormente analizando cómo estos comportamientos impactan en las emociones y pensamientos cotidianos. Se analiza el rol de la respiración como mecanismo fisiológico íntimamente ligado a la respuesta emocional, y de qué manera cada emoción se corresponde con determinados ritmos de respiración. Luego de la base teórica, el programa capacita a los participantes en las distintas etapas de la técnica de meditación y respiración SKY, que se realiza de manera práctica y progresiva durante el curso, con la guía de los instructores. La técnica SKY combina ejercicios de yoga, respiración rítmica y meditación, en una secuencia específica que luego es enseñada para que los participantes puedan continuar realizando de manera independiente. Hasta la fecha, aproximadamente 20 millones de personas han tomado el HP, reportando cambios positivos a nivel físico, mental y emocional. Investigaciones realizadas sobre el impacto del SKY en sus practicantes, concluyen que la técnica funciona como una herramienta efectiva en el tratamiento del estrés post traumático

(Seppala et al., 2014), el trastorno de ansiedad generalizada (Doria et al., 2015), repercute de manera significativa en la respuesta inmunológica y la eliminación de adicciones como el tabaco (Kochupillai et al., 2006), entre otros.

## **4.2. Mediciones**

Para el trabajo de campo, se analiza el caso del curso HP como marco, evaluando dentro de sus participantes las variables ya desarrolladas en secciones anteriores: habilidades relacionales y nivel de estrés percibido, y de qué manera estas se relacionan previa y posteriormente a la realización de la técnica SKY. A continuación se detallan las herramientas de medición de las variables.

### **Habilidades relacionales**

Se relevan mediante un cuestionario las competencias presentadas en el marco teórico, según los cuatro grupos de habilidades blandas definidos en el criterio de Goleman, a saber: consciencia de uno mismo, autogestión, consciencia social y consciencia de las relaciones. De dichos grupos se desprenden 5 competencias relevadas a lo largo de 24 preguntas o enunciados a calificar por el participante en una escala de 0 a 4: autocontrol emocional, visión positiva, empatía, gestión de conflictos, desarrollo de otros.

La calificación de cada pregunta se realiza en una escala de 0 a 4, correspondiendo el 0 a una frecuencia de "Nunca/ Totalmente en desacuerdo", 1 "Casi nunca/ En desacuerdo", 2 "A veces / Algo de acuerdo", 3 "Casi siempre / De acuerdo", 4 "Siempre / totalmente de acuerdo". (ver en Anexos, tabla 1) Para el cálculo de los resultados, se agrupan las respuestas referidas a cada grupo de competencias a fin de obtener una calificación específica para cada una. Posteriormente, se suman las calificaciones obtenidas, donde el máximo puntaje posible es de 96 puntos.

### **Nivel de estrés**

Se emplea la Escala de Estrés Percibido (EEP-14), de Cohen, Karmack y Mermelstein (1983) (Ver en Anexos, tabla 2) como instrumento de medición. Consiste en un cuestionario de 14 preguntas, donde 7 corresponden a factores

estresores y 7 corresponden a la capacidad de afrontar dichos estímulos. Se utiliza una escala de Likert para calificar cada pregunta. Para el cálculo del nivel de estrés percibido, se invierte el puntaje de las 7 preguntas referidas a la capacidad de afrontar estímulos estresores (expresadas de manera positiva), de manera tal que un puntaje de 0 será equivalente a 4, 1 equivalente a 3, y así sucesivamente. A continuación, se adicionan todas las respuestas para obtener un total, donde el máximo puntaje posible es 56. A mayor cantidad de puntos, mayor será el nivel de estrés percibido por el individuo.

### **Función de la meditación como herramienta facilitadora en el desarrollo de habilidades relacionales**

Para evaluar la meditación como herramienta facilitadora en la reducción del estrés percibido y su -supuesto- consecuente aporte en el despliegue de competencias de relacionamiento, se estudia el caso de la técnica SKY (*Sudarshan Kriya Yoga*) impartida en el curso Happiness Program (que en adelante se abrevia como HP) ofrecido por la fundación El Arte de Vivir. Se realiza una encuesta voluntaria y anónima a participantes del programa previo a su inicio, consistente de dos cuestionarios: autopercepción de habilidades relacionales o HR (ver Anexos, tabla 1) y Escala de Estrés Percibido o EEP (ver Anexos, tabla 2). Luego de transcurridos 30 días desde la finalización del curso, se vuelve a evaluar la misma muestra de voluntarios con los cuestionarios empleados al inicio. En esta segunda instancia, se agregan preguntas referidas a la frecuencia en la realización de la técnica SKY aprendida (ver Anexos, tabla 3).

Por último, a fin de profundizar el entendimiento sobre las variaciones observadas entre T1 y T2 en cuanto a EEP y HR, se realizaron entrevistas voluntarias de carácter cualitativo, a sujetos que presentaran los mayores niveles de evolución entre ambas instancias de medición.

### **Entrevistas cualitativas**

Consistieron en conversaciones telefónicas con tres participantes voluntarios, de 30 minutos de duración, donde se indagaron los siguientes aspectos:

1. Estado general de salud/bienestar percibido por el participante previo a la realización del HP, indicadores de estrés.

2. Percepción del participante con respecto a sus HR previo al curso.
3. Experiencia a partir de la práctica de la técnica SKY, observaciones, frecuencia semanal de práctica.
4. Cambios observados a un mes de haber realizado el HP, en cuanto a nivel de estrés y HR.

### **4.3. Hipótesis**

H1: Cuanto mayor sea el nivel de estrés percibido por los individuos, menor será el despliegue de sus habilidades relacionales.

H2: Entre T1 y T2, se observa una reducción en el nivel de estrés percibido por los individuos y un incremento en el despliegue de competencias relacionales.

H3: La adopción de una práctica de meditación (SKY) estimula la reducción del estrés, en una proporción directa entre el tiempo dedicado a la práctica y el grado de reducción del estrés percibido.

### **4.4. Descripción del trabajo de campo**

En una primera instancia (T1), se ofreció a participantes del curso Happiness Program la posibilidad de completar voluntariamente una encuesta anónima mediante un formulario online enviado previo al inicio del programa (ver en Anexos, tablas 1 y 2)

#### **4. 4. 1. Descripción de la muestra inicial en T1**

En T1 participó un total de 273 voluntarios, de los cuales 230 (84,2%) son de género femenino, 42 (15,4%) género masculino, 1 (0,4%) otros géneros. La muestra se compone de participantes de 15 programas que sucedieron entre el 23/03/2021 y el 30/04/2021, cada uno de ellos con 4 días de duración, a cargo de diferentes instructores certificados.

En cuanto a los datos referidos a la ocupación, a seleccionar de una lista desplegable, predominan empleados y profesionales, en un 22% y un 25% respectivamente. Los rangos etarios de los voluntarios varían entre 18 y 77 años, con una distribución casi equitativa entre rangos de 18 a 35 años (25%), 36 a 45 años (26%), 46 a 55 años (23%), 56 a 70 años (23%) y mayores de 71 años con un 3% de participación.

#### 4. 4. 2. Relevamiento de habilidades relacionales en muestra inicial en T1

En cuanto al relevamiento de auto percepción de habilidades de relacionamiento, tal como se explica en la metodología, se adicionaron los puntajes otorgados al total de 24 preguntas. Posteriormente y para facilitar la interpretación de los resultados, se trasladó dicho puntaje a un indicador porcentual, de 0 a 100%, siendo 100% el máximo nivel alcanzable de auto percepción de HR. Los resultados obtenidos indican que, del total de los participantes, un 59% percibían que sus HR estaban desarrolladas en un rango del 51% al 70%, un 35% percibían que estaban entre 71% y 90%. La totalidad de los resultados a continuación:

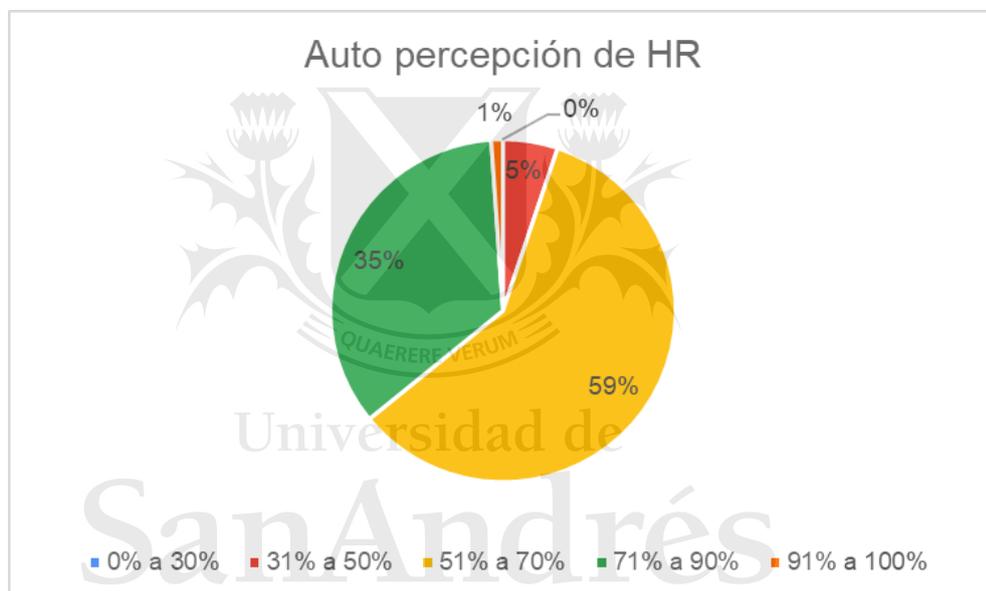


Gráfico 1

#### 4. 4. 3. Nivel de Estrés Percibido según EEP-14 en muestra inicial en T1

En cuanto al nivel de estrés percibido por la muestra durante el último mes, se adicionaron los puntajes de cada respuesta según el criterio indicado en la metodología. Al igual que en el caso de las HR, se trasladó el puntaje a indicadores porcentuales para facilitar el análisis de los datos en la globalidad. Como datos más relevantes, los resultados arrojan que un 40% de los participantes percibían su nivel de estrés entre un 31% y un 50%, un 33% lo percibía entre 51% y 70%. Los resultados completos a continuación:

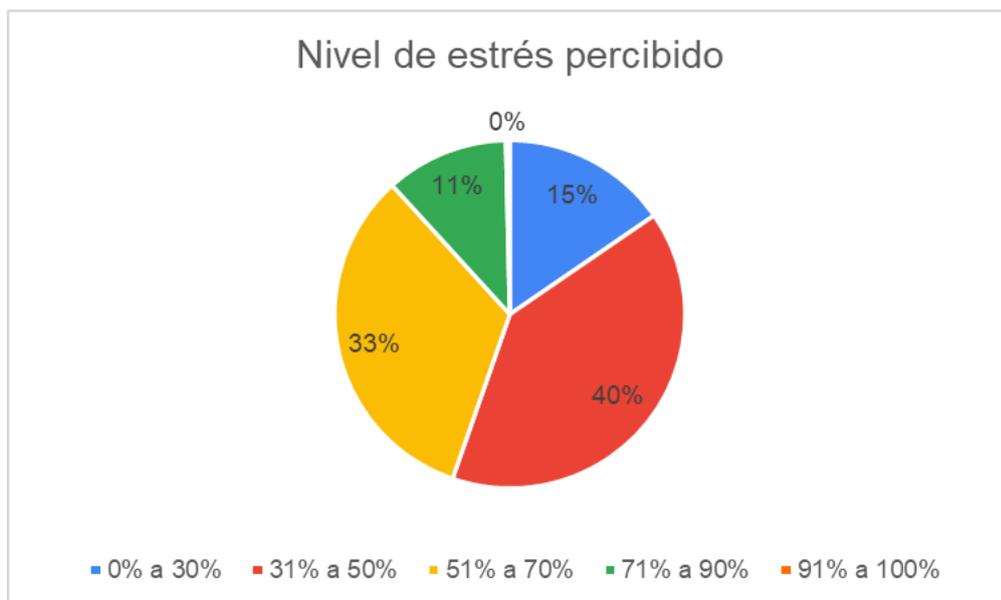


Gráfico 2

#### 4. 4. 4. Descripción de la muestra en T2

En segunda instancia (T2), se envió a la misma muestra de participantes una nueva encuesta, transcurridos 30 días desde la participación en el curso HP. Dicho formulario (ver en Anexos, tabla 3) recopiló información sobre la muestra en los siguientes aspectos:

1. Edad, género, ocupación.
2. Fecha de realización del curso e instructor/es.
3. Frecuencia semanal en la realización de la práctica SKY aprendida en el curso.
4. Frecuencia mensual de participación en actividades de seguimiento grupales con la técnica SKY.
5. Se repite la auto evaluación de los sujetos en cuanto a cinco competencias relacionales de la primera encuesta.
6. Se repite la auto evaluación de los sujetos según la Escala de Estrés Percibido, referida a las sensaciones registradas durante el último mes transcurrido.

En T2 participó un total de 74 voluntarios, de los cuales, sin embargo, solamente 52 habían completado la encuesta inicial. Se registra entonces una importante pérdida en cantidad de respuestas que permitan la comparación efectiva entre ambas instancias de evaluación (T1 y T2).

De esta manera, la muestra final para el análisis comparativo es de 52 participantes (19% de la muestra inicial), 90% de género femenino (vs 84% en muestra inicial), 10% género masculino (vs 15% en muestra inicial) y 0% de otros géneros (vs 0,4% en muestra inicial). Podría concluirse que la muestra final en cuanto a distribución de género, es similar a la inicial.

En cuanto a los datos referidos a la ocupación, a seleccionar de la lista desplegable, predominan docentes (23% vs 12% en muestra inicial), empleados (21% vs 22% en muestra inicial) y profesionales (19% vs 25% en muestra inicial). Los rangos etarios de los voluntarios de la muestra final varían entre 18 y 71 años, con una entre rangos de 18 a 35 años (12% vs 25% en muestra inicial), 36 a 45 años (29% vs 26% en muestra inicial), 46 a 55 años (36% vs 23% en muestra inicial), 56 a 70 años (19% vs 23% en muestra inicial) y mayores de 71 años con un 4% de participación, en comparación con 3% de la muestra inicial. De los datos relevados en la muestra definitiva (52 voluntarios), podría concluirse que, si bien se perdió volumen de respuestas, la población final mantiene similares características a la original.

## **4.5 Resultados**

### **4.5.1. Correlación entre las variables EEP y HR en muestra inicial en T1**

Inicialmente, a fin de abordar la primera hipótesis del trabajo, se analiza la correlación entre las variables: Escala de Estrés Percibido (EEP) en el eje X y Nivel de Habilidades Relacionales (HR) en el eje Y, dentro de la muestra inicial de 273 participantes, previo a la realización del programa.

El coeficiente de correlación lineal obtenido entre ambas variables resulta -0,62, lo cual indicaría una relación significativa, sin ello significar que exista causalidad entre una variable y la otra. Los resultados se grafican de la siguiente manera:

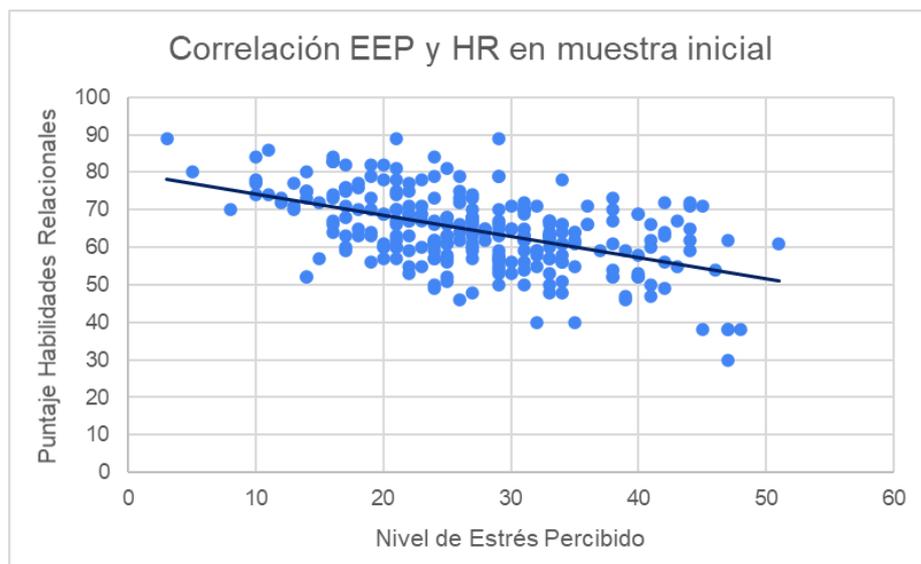


Gráfico 3

La línea de tendencia en el gráfico indicaría, en términos generales, que la Hipótesis 1 es correcta: a mayor nivel de estrés percibido, se reporta un menor nivel de habilidades relacionales. No obstante esto, se observa que el tamaño reducido de la muestra impide afirmar esta hipótesis de manera categórica. Para un resultado definitivo, la muestra debería componerse de una mayor cantidad de participantes y asegurar mayor heterogeneidad de variables como género, ubicación geográfica y nivel socioeconómico, entendiendo que las competencias relacionales de los individuos no son ajenas al contexto en el que se insertan.

#### 4.5.2. Correlación entre las variables EEP y HR en muestra final en T2

En segunda instancia, se analiza el coeficiente de correlación lineal entre EEP y HR en T2, con la muestra definitiva de 52 participantes. El coeficiente obtenido es de -0,67, expresado gráficamente de la siguiente manera:

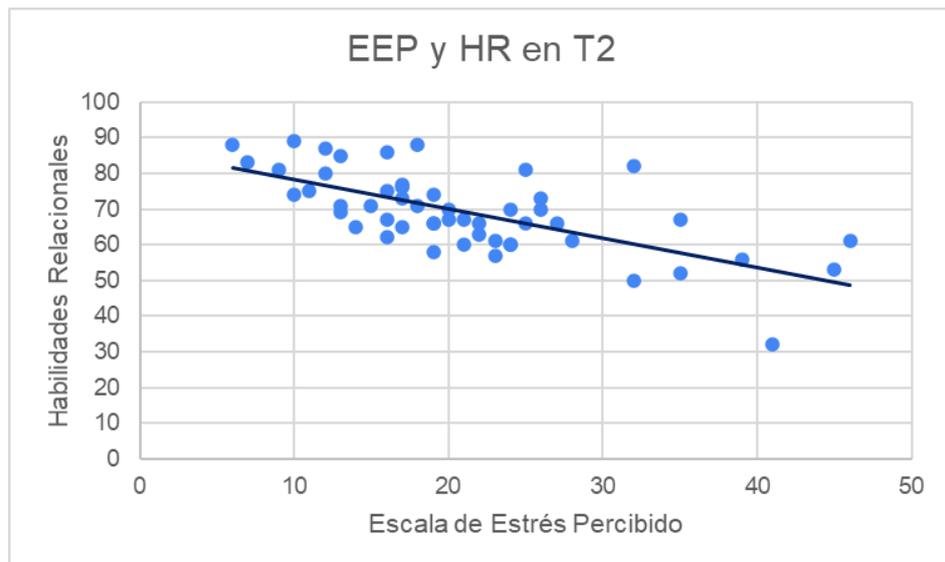


Gráfico 4

Se destaca que, si bien como se expresó anteriormente, la muestra es reducida, en ambas instancias T1 y T2 las regresiones son significativas e indicarían que la hipótesis 1 es correcta.

#### 4. 5. 3. Comparativo en muestra final: Nivel de Estrés Percibido en T1 vs T2

A continuación, se presentan los datos comparativos de la muestra definitiva de 52 participantes, en cuanto al Nivel de Estrés Percibido en ambas instancias de evaluación.

Cabe recordar que la EEP-14 consta de 14 preguntas, de las cuales 7 refieren a la valoración de los factores estresores, y 7 refieren a la sensación de estrés en sí misma. El máximo nivel de estrés para la escala es de 56 puntos. Para realizar la comparación de resultados en T1 y T2, se adicionan los resultados de EEP-14 en sus dos categorías de 7 preguntas.

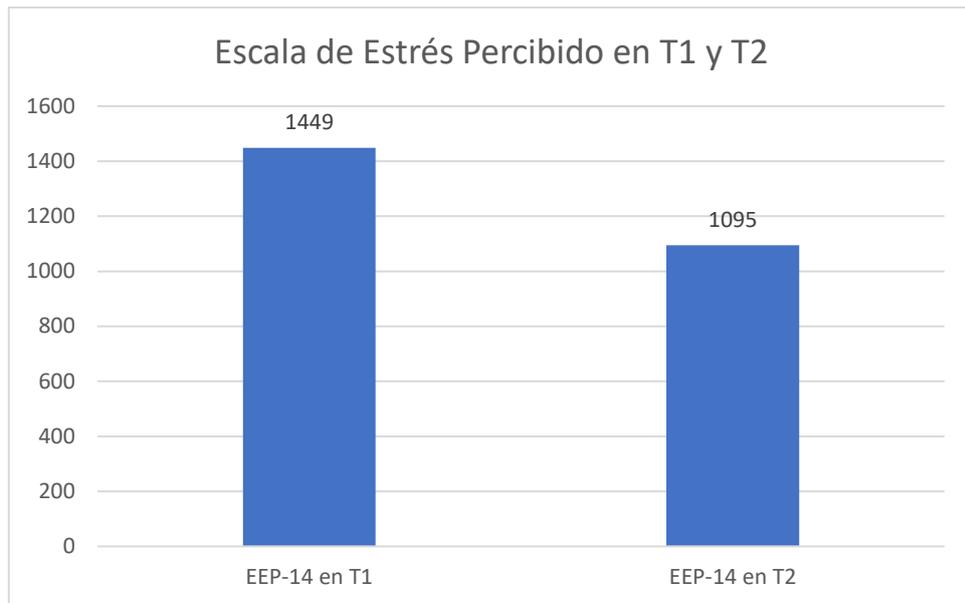


Gráfico 5

En primera instancia, en la escala total se observa una caída de 354 puntos de la escala, equivalente a -24% en T2 con respecto a T1. Luego, analizando ambos aspectos de la escala separadamente, los resultados son los siguientes:

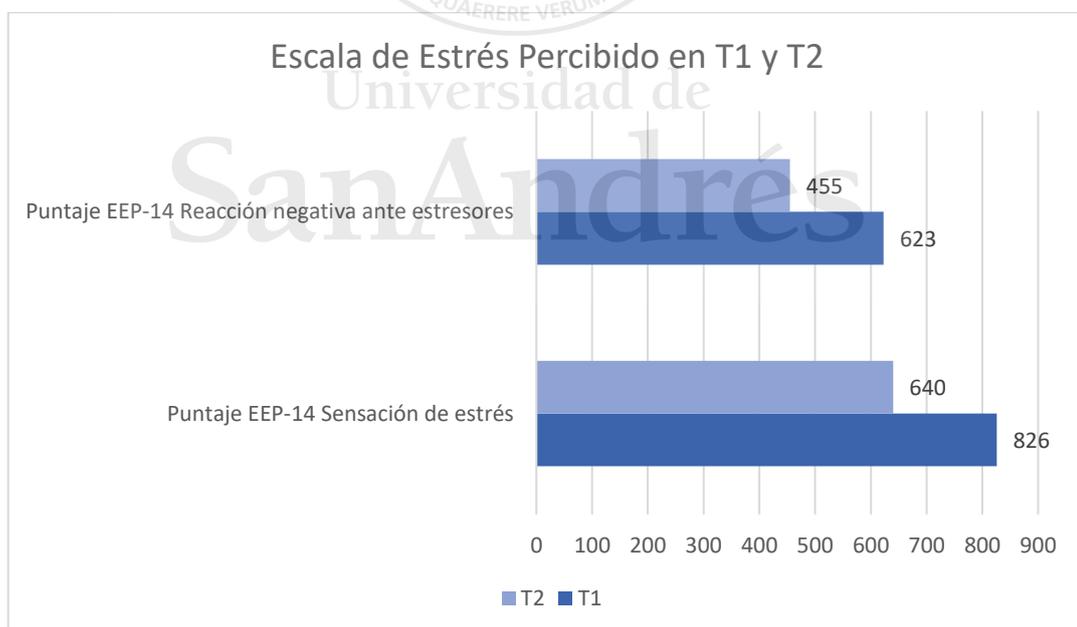


Gráfico 6

Se observa una caída de 168 puntos en la valoración negativa de los factores estresores, equivalente a -27% con respecto a T1. En cuanto a la sensación de estrés, la caída es de 186 puntos, equivalente a -23% con respecto a T1.

#### 4. 5. 4. Comparativo en muestra final: Nivel de Habilidades Relacionales en T1 vs T2

A continuación, se presentan los datos comparativos de la muestra definitiva de 52 participantes, en cuanto al Nivel de Habilidades Relacionales en ambas instancias de evaluación.

Las HR evaluadas fueron 5: autocontrol emocional, visión positiva, empatía, gestión de conflictos, desarrollo de otros. El máximo puntaje para la variable de HR es de 96 puntos. Para realizar la comparación de resultados en T1 y T2, se analiza la totalidad de puntos obtenida por las HR en conjunto, y posteriormente el detalle según cada competencia evaluada.

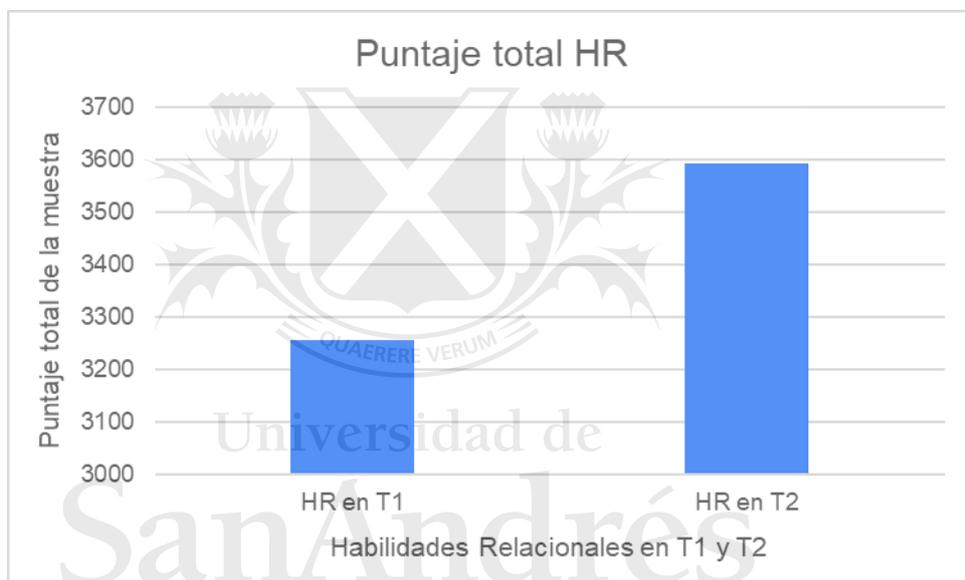


Gráfico 7

Se observa un incremento en la percepción general de HR en T2 con respecto a T1 por 338 puntos, un 10% de incremento.

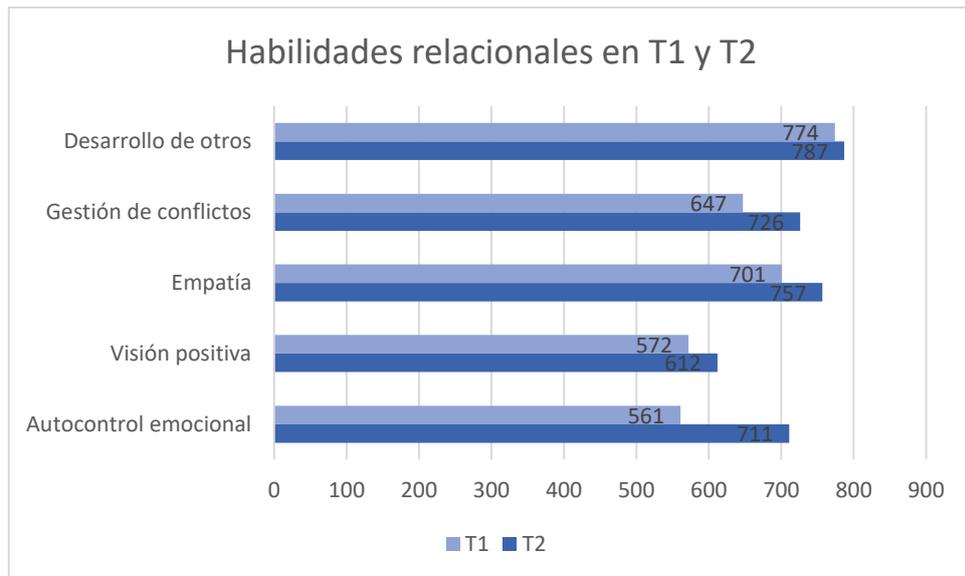


Gráfico 8

Al desplegar el resultado global y analizarlo según cada competencia evaluada, se observan los siguientes cambios:

HR	T1	T2	Variación porcentual
Autocontrol emocional	561	711	27%
Visión positiva	572	612	7%
Empatía	701	757	8%
Gestión de conflictos	647	726	12%
Desarrollo de otros	774	787	2%

Tabla 4

Todas las competencias presentaron puntos incrementales en T2 con respecto a T1, con notable predominancia de Autocontrol emocional y Gestión de conflictos.

A modo de conclusión al respecto de los resultados obtenidos en T2 en comparación con T1, en cuanto a la reducción del nivel de estrés percibido (-24% a nivel EEP general) y al incremento en las habilidades relacionales (+10% a nivel HR general), podría concluirse que la hipótesis 2 es acertada: se reporta una reducción en el nivel de estrés, junto con un incremento en las habilidades relacionales. Cabe destacar que, dentro de las competencias relevadas, los mayores cambios se presentan en la percepción de autocontrol emocional y la gestión de conflictos. Podría concluirse que la realización del curso HP y la

práctica de la técnica SKY durante los 30 días posteriores (ya sea en mayor o menor medida), tendrían un efecto positivo en la reducción del estrés percibido y el despliegue de habilidades relacionales de los participantes.

#### 4. 5. 5. Tiempo dedicado a la práctica de meditación y frecuencia semanal

A fin de analizar la Hipótesis 3 con respecto al tiempo dedicado a la práctica de la técnica SKY y su relación con la EEP y las HR, se relevaron estos datos en la segunda encuesta, luego de finalizado el curso.

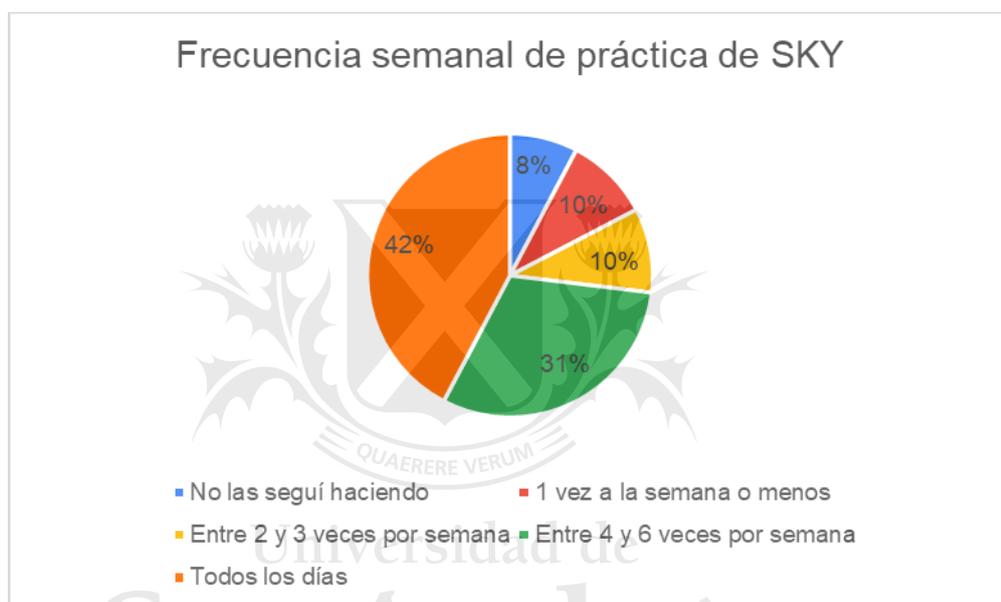


Gráfico 9

Se observa que, de los 52 participantes, un 42% continuó realizando la práctica SKY todos los días y un 31% entre 4 y 6 veces por semana. A fin de analizar la correlación entre la realización o no de la técnica SKY post curso, y considerando que el tamaño de la muestra para cada frecuencia es pequeño, se dividieron los resultados en dos: el grupo que continuó realizando la técnica entre 2 veces por semana y todos los días ( “Grupo que continuó con SKY”), y el grupo que no continuó haciendo o bien la hizo 1 vez por semana o menos (“Grupo que no continuó con SKY”). Bajo esta distinción, se buscó el coeficiente de correlación lineal entre el nivel de estrés percibido (EEP-14) y el nivel de habilidades relacionales (HR) en ambos grupos en T2, lo que arrojó los resultados que se exhiben a continuación.

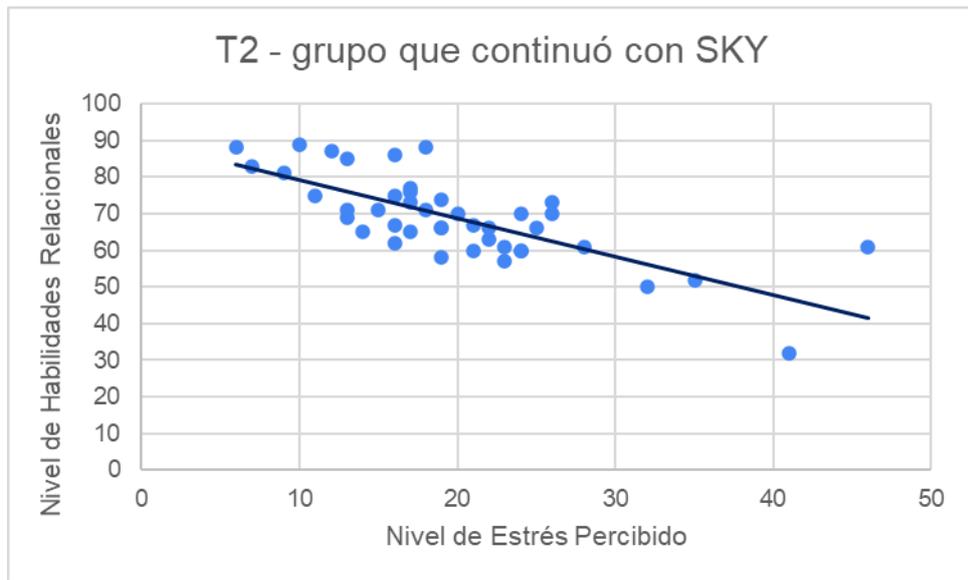


Gráfico 10

Se analizaron los datos del grupo que continuó con la práctica de SKY durante los 30 días posteriores al curso, compuesto por 43 participantes (un 83% de la muestra final de 52 individuos). Se calculó el coeficiente de correlación lineal entre sus respectivos niveles de EEP-14 en T2 y sus niveles de HR en T2, lo que arrojó un resultado de -0,74.

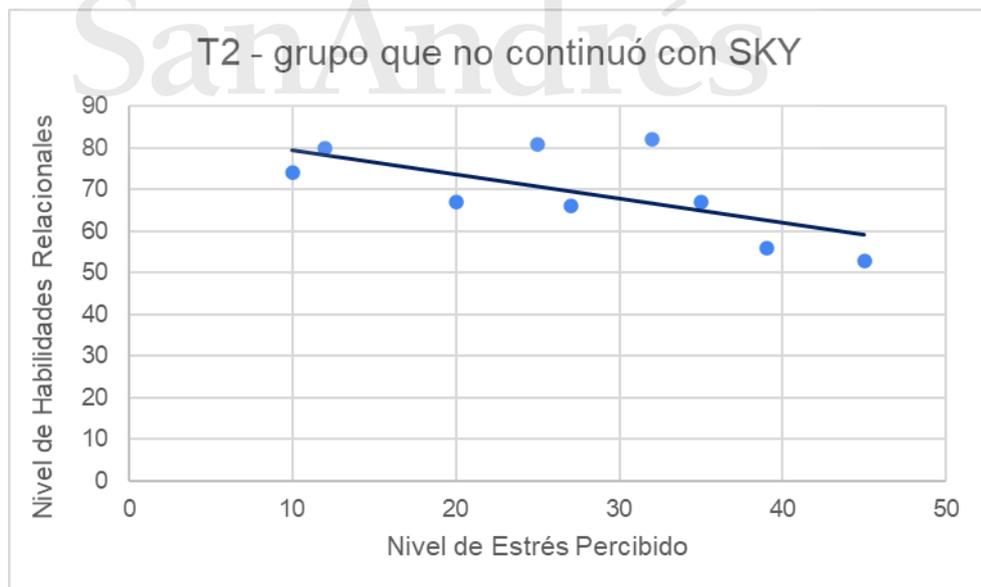


Gráfico 11

Por otra parte, se analizaron los mismos datos del grupo que no continuó con la

práctica de SKY durante los 30 días posteriores, compuesto por 9 participantes (un 17% de la muestra final de 52 individuos). El coeficiente de correlación lineal obtenido para este caso fue de -0,65.

A modo de conclusión, se observa que en ambos casos se reporta una reducción en el nivel de estrés percibido. Esto indicaría que el estímulo aprendido durante el programa HP tiene efectos positivos en el proceso de disminución del estrés. Nuevamente, se requeriría de una muestra mayor para poder estratificar y establecer los resultados según la frecuencia de la práctica, a fin de poder confirmar la hipótesis 3.

#### **4. 5. 6. Análisis cualitativo de los resultados**

A fin de complementar la información cuantitativa obtenida, se realizaron entrevistas con participantes cuyos resultados en T2 con respecto a T1 resultaron más significativos. En cuanto al criterio de selección de posibles voluntarios, se ofreció la posibilidad de brindar una entrevista a aquellos cuyos porcentajes de evolución en ambas variables se encontraban entre los 5 mayores de la muestra total. Se realizaron entonces, tres entrevistas que se detallan a continuación.

##### *Entrevista 1*

Participante M: género femenino, docente, 54 años.

EEP-14 en T2 vs T1: -9 puntos, reducción del 41% del estrés.

HR en T2 vs T1: +26 puntos, incremento del 44% en percepción de HR.

En cuanto a su nivel de estrés percibido previo a la realización del HP, refiere:

“Soy docente, asmática y con un serio problema en mis cuerdas vocales. Estuve los últimos años ocupándome de la salud de mi mamá, y entre eso y la sobrecarga de trabajo dejé mucho de lado a mi familia, a mi marido y mi hija” (...)

“Finalmente mi mamá murió antes del inicio de la pandemia, y luego de un pico fuerte de estrés me decidí a abocarme a mi salud” (...) “Toda mi vida busqué formas de relajarme, había hecho meditación de adolescente y era una forma de evadirme de la realidad”.

Conversando al respecto del curso HP y su experiencia, comenta “Llegué al HP porque me puse a buscar meditaciones en Instagram y en Youtube, y finalmente

dí con el Arte de Vivir”. “La técnica SKY me devolvió la capacidad de respirar. Yo sé que hace años tengo mi capacidad pulmonar al 50%, pero te aseguro que si ahora me hicieran un espirograma, daría que estoy muy recuperada” (...) “Después de meditar el otro día lloraba de felicidad, estaba tan agradecida por poder respirar con todos mis pulmones, por poder relajarme y dormir como una persona normal”.

En cuanto a la percepción de sus propias habilidades relacionales antes del curso, refiere: “No tenía paciencia para ocuparme de mi familia, todos me demandaban demasiado. Tampoco podía entender a mi hija, que estaba con ataques de pánico ni a mi marido que estaba preocupado por mí”. “Todo me resultaba una sobrecarga y no podía ocuparme de todo”.

Finalmente, al respecto de su estado general luego de 30 días de realizado el programa, refiere: “Hago el SKY todos los días, porque me hace bien. Físicamente me siento mejor, en mi familia me ven distinta” (...) “Sigo desbordada de tareas, pero lo tomo de otra manera. Las cosas que antes me molestaban ahora no me molestan tanto” (...) “Estuve haciendo mucha terapia para superar el duelo de mi mamá, mi psicóloga dice que esto (por la meditación) le parece fantástico”. En cuanto a la relación con su familia, comenta “No es que las personas cambiaron, yo cambié, ahora estando más tranquila puedo disfrutar de las cosas. Recuperé la relación con mi hija y mi marido”.

Conclusión: en el caso de M., se observa un ejemplo claro de adaptación a una situación inicial de estrés permanente, con consecuencias en el estado de salud y bienestar general. La entrevistada asocia el agotamiento que sentía al deterioro de la relación con su marido y su hija. En cuanto a la práctica de meditación como herramienta para reducir el estrés, refiere un cambio notable que atribuye a realizar la práctica SKY a diario, reconoce haber desarrollado un recurso interno para promover su bienestar, ya que externamente las situaciones no se han modificado.

### *Entrevista 2*

Participante F: género femenino, profesional contadora, 43 años.

EEP-14 en T2 vs T1: -31 puntos, reducción del 66% del estrés.

HR en T2 vs T1: +13 puntos, incremento del 21% en percepción de HR.

En cuanto a su nivel de estrés percibido previo a la realización del HP, refiere: “Tengo un trabajo muy estresante, yo sé que suena raro pero soy contadora, los contadores vivimos estresados. Hay momentos en que colapso y siento que me estalla la cabeza” (...) “En 2019 diagnostican a mi mamá con Alzheimer. Para mí fue un duelo, porque aunque ella esté viva ya no es mi mamá de siempre”.

Conversando al respecto del curso HP y su experiencia, comenta “Estaba en plena crisis, con tratamiento psiquiátrico y tomando medicación. Me llegó el curso por una ex compañera de trabajo que es profesora de yoga y me lo recomendó” (...) “Fui para probar. El curso no te cambia la vida, porque la enfermedad de mi mamá sigue estando y mi laburo sigue siendo como es, pero lo que noto es un cambio en mí en cómo enfrento esas cosas”

Finalmente, al respecto de su estado general luego de 30 días de realizado el programa, refiere “Hago el SKY todos los días a la noche” (...) “Antes ante un problema colapsaba, ahora veo que me lo puedo tomar más light. Me cambió la energía de cómo encaro el día”. Consultada sobre su percepción sobre el cambio en las HR, comenta “Yo siempre fui muy de ayudar a los demás, pero eso tenía un costo personal muy alto. Ahora me siento mejor yo, y todo sin químicos” (...) “Me doy cuenta que la mayor parte del cansancio es mental, después de meditar me siento distinta”.

Conclusión: En el caso de F., el factor estresor inicial se asocia en parte al ámbito laboral, cuya condición de “estresante” la entrevistada atribuye a su percepción de la profesión en sí misma, más que a una situación de coyuntura que esté atravesando. Por otra parte, un segundo factor estresor que identifica es la enfermedad degenerativa de su madre, lo que ella interpreta como un duelo personal a elaborar. En la actualidad, luego de 30 días de realizado el HP, refiere un cambio significativo en su actitud hacia los eventos externos, que atribuye a la práctica de SKY a diario. Al igual que en el caso de M., la entrevistada reconoce un desarrollo interno de recursos que le permiten afrontar las circunstancias (que dice se mantienen iguales) de una manera más liviana. En cuanto a las HR, destaca de sí misma una fuerte inclinación hacia el desarrollo de otros y la empatía que siempre tuvo, con el cambio de que, luego de practicar meditación, estas competencias se encuentran mejor encausadas y no implican

la renuncia al propio bienestar.

### *Entrevista 3*

Participante C: género femenino, docente, 42 años.

EEP-14 en T2 vs T1: -17 puntos, reducción del 52% del estrés.

HR en T2 vs T1: +20 puntos, incremento del 30% en percepción de HR.

En cuanto al nivel de estrés percibido y sus habilidades relacionales en T1, la entrevistada refiere “Tenía muchos problemas con mis compañeras de trabajo y mi jefa. Los últimos cinco años venía enfermándome casi todos los meses, siempre entrando y saliendo de licencia por algún problema de salud, sumado a muchísima ansiedad, tomando medicación y haciendo terapia y yendo al psiquiatra”, “Creo que lo hacía somatizando todo para no ir a la escuela, todos los febreros antes de empezar me pasaba algo”, “El trato con mi entorno de trabajo era sumamente difícil, me sentía siempre presionada y atacada”.

Comenta haber realizado el curso HP luego de hacer unas meditaciones guiadas en YouTube. Una primera experiencia de bienestar al meditar la habría llevado a interiorizarse en el tema y buscar aprender. Acerca de su experiencia en el programa, comenta “Al principio del curso fue difícil. Me venían todas las sensaciones de ansiedad y pánico cuando me sentaba a meditar. Los instructores me dijeron que eso de a poco se iba a ir aliviando con la práctica, y realmente fue así. Al final del curso ya me sentía mejor”. Continúa luego haciendo referencia a los primeros cambios que observó en sí misma, al comenzar con la práctica diaria de SKY: “Me pasó que empecé a elegir cosas más sanas para mi vida en general, desde dejar de comer alfajores y cambiarlo por cereales, hasta tener ganas de hacer actividad física. Fueron cosas que se dieron solas y me sorprendí de mí misma”. En cuanto a los cambios en sus relaciones luego de un mes de realizar la práctica SKY a diario, comenta “Me bajó muchísimo la ansiedad, dejé incluso de llevar las pastillas sublinguales en la cartera para salir de mi casa. De a poco empecé a ver que me sentía mejor en todos los entornos”, “Mis compañeras de trabajo siguen siendo como son, pero yo estoy más tranquila y puedo no engancharme en las discusiones. Me estoy comunicando mucho mejor y eso es algo que ellas notaron y me lo dijeron.”

“Empecé a valorar otras cosas, a tomar el trabajo como un trabajo y listo, a poner límites”, “La relación con mis alumnos también mejoró. Tengo el mismo grupo de alumnos de primaria hace tres años, y como yo solía ausentarme de las clases la queja de ellos era siempre “no te enfermes seño”, se ponían tristes cuando me iba de licencia.” (...) “Ya llevo un mes sin sentirme mal, me siento mejor parada ante ellos, más segura de mí misma”. Concluye comentando “Estoy muy agradecida porque estoy viendo la vida distinta. Yo pensaba que iba a tener que estar medicada toda la vida”.

Conclusión: En el caso de C., el principal agente estresor que identifica es el entorno laboral. Si bien atribuye esto a tener un equipo de trabajo difícil, reconoce que sentía un importante nivel de ansiedad que la llevaba a enfermarse y ausentarse frecuentemente. A diferencia de otras entrevistadas, su registro de cambio en el nivel de estrés y bienestar general, comienza por el cambio en sus hábitos alimentarios y de actividad física, algo que asegura le “sorprendió de sí misma”. En cuanto a su evolución en el aspecto de las habilidades relacionales, se reitera la frase de otras entrevistas, alusiva a que el entorno continúa siendo el mismo, pero el cambio está en la manera de abordarlo. Nota los mayores progresos en su capacidad de comunicación, en poner límites a otros y en no incurrir en discusiones innecesarias. Asimismo, menciona tener una perspectiva más positiva en general de su vida y hacia adelante.

## 5. Conclusiones

Luego a analizadas todas las mediciones y los resultados que arrojan individualmente, se evalúa a continuación el trabajo de campo en su totalidad.

### 5.1. Limitaciones

Tal como se menciona en secciones anteriores, el tamaño final de la muestra aplicable al trabajo de campo acabó siendo reducido, algo que limitó la cantidad y calidad de análisis que podrían realizarse a fin de validar las hipótesis de manera categórica. En futuras investigaciones, asegurar una muestra con mayor cantidad de participantes podría contribuir a generar mediciones definitivas, asegurando también una mayor heterogeneidad en factores como género, nivel socio económico, ubicación geográfica, entre otros factores que impactan en la percepción de estrés y habilidades relacionales.

En cuanto a las competencias evaluadas, se observa que la disparidad en los resultados con respecto a la evolución de estas en T1 y T2, refleja que la naturaleza del impacto de la meditación sobre cada una es notablemente distinta. Esto llevaría a pensar que deberían incluirse más competencias relacionales en la evaluación, o bien realizar evaluaciones parciales por grupos de habilidades relacionales y de esta manera ampliar los resultados del análisis.

Finalmente, se observa que, en el caso de la encuesta de habilidades relacionales, el hecho de que la misma sea autoadministrada podría generar un sesgo de percepción subjetiva. Debería, en futuras investigaciones, aplicarse un formato de *feedback* 360° a fin de obtener puntos de vista variados y objetivos sobre cada participante. En cuanto a la medición de estrés percibido, podrían además relevarse datos generales de salud como adicciones, nivel de tensión arterial, nivel de cortisol, horas de sueño y otros indicadores fisiológicos que permitan complementar la auto percepción del nivel de estrés percibido.

Más allá de las limitaciones presentadas, la presente investigación busca brindar un primer panorama innovador sobre metodologías de capacitación en habilidades relacionales que se encuentran actualmente poco estudiadas, como es el caso de las técnicas de meditación.

## **5.2. Conclusiones sobre las hipótesis planteadas**

Tal como se viera en los resultados particulares de cada medición, las preguntas de investigación e hipótesis planteadas encuentran un nivel interesante de confirmación, lo que llevaría además a concluir que el campo de estudio elegido amerita una mayor atención, dado el valor potencial que podría aportar en la gestión de Recursos Humanos.

## **5.3. Valoraciones generales y próximos pasos**

Analizado el panorama general actual de la gestión de Recursos Humanos, donde como se comentara al inicio, la demanda en la generación de nuevas habilidades y específicamente, habilidades blandas, significa una prioridad; resulta oportuno preguntarse de qué manera se está abordando el problema en la actualidad. Es común registrar esta necesidad ya sea en organizaciones grandes o pequeñas, y la respuesta tradicional desde la capacitación y el desarrollo suele estar ligada a programas o estrategias que apelan principalmente al intelecto: programas de formación, coaching, estrategias de *team building*, programas de *feedback 360°* y otros. Sería interesante preguntarse si acaso valdría la pena empezar a generar el espacio para nuevos abordajes más ligados al desarrollo interno de los individuos, a interesarse verdaderamente por su equilibrio psico-físico y de qué manera este repercute sobre su entorno de trabajo. En tal sentido, las neurociencias brindan una creciente base empírica que continúa confirmando que el nivel de estrés y las relaciones interpersonales, pueden ser modificados al intervenir sobre los patrones y mecanismos automáticos del cerebro. Dichos cambios no solamente contribuyen en generar bienestar y salud individual en las personas, sino que inevitablemente repercuten sobre la calidad de los vínculos que conforman el tejido social y con ello lógicamente, el tejido de las organizaciones.

## Bibliografía

- Alles, Martha. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario*. Editorial Granica.
- American Heart Association, Center for Workplace Health (2019). *Mental health: a workforce crisis*. American Heart Association, p. 21. <https://archive.hshsl.umaryland.edu/handle/10713/8524>
- Allen, R. y Benson, H. (1980). *How much stress is too much?* Harvard Business Review. <https://hbr.org/1980/09/how-much-stress-is-too-much#>
- Boyatzis, L. y Sala, F. (2004). *Assessing Emotional Intelligence Competencies*. The Measurement of Emotional Intelligence. (2004). Geher, Glenn. [http://www.eiconsortium.org/pdf/Assessing\\_Emotional\\_Intelligence\\_Competencies.pdf](http://www.eiconsortium.org/pdf/Assessing_Emotional_Intelligence_Competencies.pdf)
- Brown, K. et al. (2007). *Mindfulness: Theoretical Foundations and Evidence for its Salutary Effects*. Psychological Inquiry. (2007). Vol. 18, No. 4, pp. 211–237. [https://www.researchgate.net/publication/242497011\\_Mindfulness\\_Theoretical\\_Foundations\\_and\\_Evidence\\_for\\_its\\_Salutary\\_Effects](https://www.researchgate.net/publication/242497011_Mindfulness_Theoretical_Foundations_and_Evidence_for_its_Salutary_Effects)
- Brusco, Ignacio (2020). *Neurociencia Cognitiva – Edición 2020*. Facultad de Medicina Virtual, Universidad de Buenos Aires. [http://www.fmv-uba.org.ar/cp/detalles\\_cursos/index.asp?idcurso=664](http://www.fmv-uba.org.ar/cp/detalles_cursos/index.asp?idcurso=664)
- Cohen, M. y Thomas, J. (2014). *A methodological review of meditation research*. Front. Psychiatry 5:74. doi: 10.3389/fpsy.2014.00074. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsy.2014.00074/full>

- Cohen, S. et al. (1983). *A Global Measure of Perceived Stress*. Journal of Health and Social Behavior 1983, Vol. 24, No. 4 (1983), pp. 385-396. American Sociological Association. <http://www.jstor.org/stable/2136404>
- Cresswell, J. et al. (2014). *Brief Mindfulness Meditation Training alters Psychological and Neuroendocrine Responses to Social Evaluative Stress*. Psychoneuroendocrinology. DOI: 10.1016/j.psyneuen.2014.02.007. [https://www.researchgate.net/publication/260315968\\_Brief\\_Mindfulness\\_Meditation\\_Training\\_alters\\_Psychological\\_and\\_Neuroendocrine\\_Responses\\_to\\_Social\\_Evaluative\\_Stress](https://www.researchgate.net/publication/260315968_Brief_Mindfulness_Meditation_Training_alters_Psychological_and_Neuroendocrine_Responses_to_Social_Evaluative_Stress)
- Doria, S. et al. (2015). *Anti-anxiety efficacy of Sudarshan Kriya Yoga in general anxiety disorder: A multicomponent, yoga based, breath intervention program for patients suffering from generalized anxiety disorder with or without comorbidities*. Journal of Affective Disorders. (2015). Vol. 184, pp. 310-317. doi: 10.1016/j.jad.2015.06.011.
- Duval, F. et al. (2010). *Neurobiología del estrés*. Revista Chilena de Neuropsiquiatría, Vol. 48, pp: 307-318. DOI: 10.4067/S0717-92272010000500006. [https://www.researchgate.net/publication/262659160\\_Neurobiologia\\_del\\_estres](https://www.researchgate.net/publication/262659160_Neurobiologia_del_estres)
- Fundación El Arte de Vivir. (2021). *Sobre Nosotros*. <https://www.artofliving.org/ar-es/sobre-nosotros>
- Gallup. (2020). *Global Emotions*. Gallup. <https://www.gallup.com/analytics/349280/gallup-global-emotions-report.aspx>
- Glaser, Judith. (2013). *Your brain is hooked on being right*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2013/02/break-your-addiction-to-being>
- Goleman, D. et al. (2008). *El líder resonante crea más*. Editorial Debolsillo.

- Goleman, D. y Boyatzis, R. (2008). *La inteligencia social y la biología del liderazgo*. Harvard Business Review, América Latina. Vol. 86, N° 9, pp. 86-97.
- Goleman, Daniel (2006). *La Inteligencia Social*. Lectulandia. <https://www.lectulandia2.org/book/la-inteligencia-social/>
- Gore, Ernesto. (2013). *El próximo management*. Ediciones Granica.
- Gruicic, D. y Benton, S. (2015). *Development of managers' emotional competencies: mind-body training implication*. European Journal of Training and Development. Vol.39. No.9,2015 pp.798-814. Emerald Group Publishing Limited, DOI 10.1108/EJTD-04-2015-0026. <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/2046-9012>
- Harvard Medical School. *Walter Bradford Cannon*. Recuperado el 24/05/2021 de: <https://meded.hms.harvard.edu/walter-bradford-cannon>
- Kabat-Zinn, Jon. (1994) *Wherever You Go, There You Are: Mindfulness Meditation in Everyday Life*. Hachette Books.
- Kochupillai, V. et al. (2006). *Effect of Rhythmic Breathing (Sudarshan Kriya and Pranayam) on Immune Functions and Tobacco Addiction*. Annals of the New York Academy of Sciences. Vol. 1056, pp. 242-252. <https://doi.org/10.1196/annals.1352.039>
- Kosslyn, Stephen. (2019). *Are you developing skills that won't be automated?* Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/09/are-you-developing-skills-that-wont-be-automated>
- Lazar, Sara. [TedX Talks]. (2012). *How Meditation Can Reshape Our Brains: Sara Lazar at TEDxCambridge 2011*. [Archivo de video]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=m8rRzTtP7Tc>

- Ley de Yerkes-Dodson. (2020). En *Wikipedia*. [https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Ley de Yerkes-Dodson&oldid=130329724](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Ley_de_Yerkes-Dodson&oldid=130329724)
- Lippincott, Mathew. (2016). *A study of the perception of the impact of Mindfulness on leadership effectiveness*. University of Pennsylvania, ProQuest LLC. <https://www.proquest.com/openview/d874b4da2fa606a0287b74411a492851/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Lombardo, M. y Eichinger, R. (1996). *FYI™ For Your Improvement*. Lominger International.
- Matko, K., & Sedlmeier, P. (2019). *What Is Meditation? Proposing an Empirically Derived Classification System*. *Frontiers in Psychology*, 10, 2276. doi: 10.3389/fpsyg.2019.02276. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6803504/>
- McClelland, David. (1973). *Testing for competence rather than intelligence*. *American Psychologist*. (1973). <http://www.lichaoqing.com/wp-content/ap7301001.pdf>
- Merkur, Dan. (2021) Meditation. *Encyclopedia Britannica*. <https://www.britannica.com/topic/meditation-mental-exercise>
- Neurociencia. (2021). *Real Academia Española*. <https://dle.rae.es/neurociencia>
- Ostrowski Martin, B. et. al. (2014). *Training Methods: a review and analysis*. *Human Resource Development Review*. (2014) Vol. 13(1) pp. 11 –35. DOI: 10.1177/1534484313497947. (material UDESA)

- Pérez, Daniel. (2021). *Los nuevos líderes VUCA ¿Conoces el futuro que nos espera?* Page Personnel. Recuperado el 10/05/2021 de: <https://www.pagepersonnel.es/advice/empresas/fidelizar-y-desarrollar-el-talento/los-nuevos-l%C3%ADderes-vuca-%C2%BFconoces-el-futuro-que>
- Plasticidad neuronal. (2021). En *Wikipedia*. <https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Plasticidad neuronal&oldid=134471006>
- Schwabb, Claus. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Publishing Group, Penguin Random House.
- Seppala, E. et. al. (2014). *Breathing-Based Meditation Decreases Posttraumatic Stress Disorder Symptoms in U.S. Military Veterans: A Randomized Controlled Longitudinal Study*. *Journal of Traumatic Stress*. (2014). Vol. 27, pp. 397–405. DOI: 10.1002/jts.21936. [https://www.researchgate.net/publication/265091197\\_Breathing-Based\\_Meditation\\_Decreases\\_Posttraumatic\\_Stress\\_Disorder\\_Symptoms\\_in\\_US\\_Military\\_Veterans\\_A\\_Randomized\\_Controlled\\_Longitudinal\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/265091197_Breathing-Based_Meditation_Decreases_Posttraumatic_Stress_Disorder_Symptoms_in_US_Military_Veterans_A_Randomized_Controlled_Longitudinal_Study)
- Tan, S. Y., & Yip, A. (2018). *Hans Selye (1907-1982): Founder of the stress theory*. *Singapore medical journal*, 59(4), pp. 170–171. <https://doi.org/10.11622/smedj.2018043>. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5915631/>
- The American Institute of Stress. *What is Stress?* Recuperado el 12/05/2021 de: <https://www.stress.org/what-is-stress#:~:text=The%20term%20%E2%80%9Cstress%E2%80%9D%2C%20as,to%20any%20demand%20for%20change%E2%80%9D>
- Triglia, Adrián. (2021) *Partes del cerebro humano (y funciones)*. *¿Cuáles son las regiones y áreas del cerebro y qué función tiene cada una de*

ellas? Psicología y Mente.  
<https://psicologiaymente.com/neurociencias/partes-cerebro-humano>

- Triglia, Adrián. (2021). *Plasticidad cerebral (o neuroplasticidad): ¿qué es?* Psicología y Mente.  
<https://psicologiaymente.com/neurociencias/plasticidad-cerebral-neuroplasticidad>
- Vásquez-Dextre, Edgar R. (2016). *Mindfulness: Conceptos generales, psicoterapia y aplicaciones clínicas*. Revista de Neuro-Psiquiatría, 79(1), 42-51. Recuperado en 26 de junio de 2021, de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-85972016000100006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-85972016000100006&lng=es&tlng=es).
- World Economic Forum. (2020). *The Future Of Jobs Report 2020*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>
- Yorio, A. et al. (2010). *El sistema de neuronas espejo: evidencias fisiológicas e hipótesis funcionales*. Revista Argentina de Neurocirugía. Vol. 24, sup.1. <https://aanc.org.ar/ranc/items/show/295>

Universidad de  
San Andrés

# Anexos

Encuesta a participantes del curso HP – Primera parte – Tabla 1

Información de la muestra						
ID (se mantiene confidencial)	Dirección de correo electrónico	Texto				
Información de la muestra	Fecha de nacimiento	Fecha				
	Género	Femenino/ Masculino/				
	Fecha del Happiness Program o Yes Plus del que participarás.	Fecha				
	Ocupación	Lista desplegable				
Escala de medición		0	1	2	3	4
		Nunca / Totalmente en desacuerdo	Casi nunca / En desacuerdo	A veces / Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Casi siempre / De acuerdo	Siempre / Totalmente de acuerdo
Autocontrol emocional	En situaciones de estrés, puedo mantenerme tranquilo/a					
	En general me siento sereno/a, incluso en momentos difíciles					
	Puedo controlar adecuadamente mis impulsos en determinadas situaciones					
	Siento que actúo de manera adecuada, incluso en situaciones de fuerte carga emocional.					
	Puedo controlar mis impulsos para bien de los demás					
Visión positiva	Creo que el futuro será mejor que el pasado					
	Veo más oportunidades que amenazas hoy en mi vida					
	Veo más posibilidades que problemas hoy en mi vida					
	Veo el lado positivo de las personas, las situaciones y los hechos con más frecuencia que el negativo					
Empatía	Siento que escucho con atención y entiendo a los demás					
	Entiendo el estado de ánimo de otros, puedo captar sus expresiones no verbales					
	Entiendo las razones de las acciones de los demás					
	Entiendo a las personas que tienen posturas diferentes a las mías					
	Puedo aceptar que otros tengan puntos de vista diferentes					
Gestión de conflictos	Intento resolver los conflictos hablando abiertamente sobre los desacuerdos entre las personas					
	Contribuyo a reducir la tensión que se produce en las situaciones conflictivas.					
	Intento resolver los conflictos buscando una posición con la que todos se sientan escuchados/considerados.					
	Intento resolver los conflictos buscando una solución que atienda a los intereses de cada parte					
Desarrollo de otros	Intento resolver los conflictos hablando de manera sincera, sin "guardarme" las cosas que me molestan.					
	Brindo apoyo emocional para ayudar a los demás en su desarrollo					
	Puedo dar feedback (crítica constructiva) que los demás encuentran útil para su desarrollo					
	Animo a los demás a perseguir sus sueños, vocación o pasión					
	Me preocupo por los demás					
Percepción general de bienestar	Dedico personalmente tiempo y esfuerzo para ayudar a los demás					
	Considero que tengo buena calidad de sueño					
	Tengo claridad en mis pensamientos y emociones					
Productividad	Me siento tranquilo/a afrontando las circunstancias que se me presentan.					
	Trabajo a un ritmo constante y me considero productivo/a					
Satisfacción profesional	Me siento a gusto en mi trabajo/ocupación actual					

Encuesta a participantes del curso HP – Segunda parte (se repite en T1 y T2) -

Tabla 2

		0	1	2	3	4
Factores estresores	1. En el último mes, ¿con qué frecuencia te has sentido afectado por algo que sucedió inesperadamente?	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
	2. En el último mes, ¿con qué frecuencia te has sentido incapaz de controlar las cosas importantes en tu vida?					
	3. En el último mes, ¿con qué frecuencia te has sentido nervioso/a o estresado/a?					
Capacidad de afrontar el estrés	4. En el último mes, ¿con qué frecuencia has manejado exitosamente los pequeños problemas irritantes de la vida?					
	5. En el último mes, ¿con qué frecuencia has sentido que afrontaste efectivamente los cambios importantes?					
	6. En el último mes, ¿con qué frecuencia has estado seguro sobre tu capacidad para manejar tus problemas?					
	7. En el último mes, ¿con qué frecuencia has sentido que las cosas van bien?					
Factores estresores	8. En el último mes, ¿con qué frecuencia has sentido que no podías afrontar todas las cosas que tenías que hacer?					
Capacidad de afrontar el estrés	9. En el último mes, ¿con qué frecuencia has podido controlar las dificultades de tu vida?					
	10. En el último mes, ¿con qué frecuencia has sentido que tenías todo bajo control?					
Factores estresores	11. En el último mes, ¿con qué frecuencia has estado enojado porque las cosas que han ocurrido estaban fuera de tu control?					
Capacidad de afrontar el estrés	12. En el último mes, ¿con qué frecuencia has pensado sobre las cosas que te quedan por hacer?					
	13. En el último mes, ¿con qué frecuencia has podido decidir en qué actividades emplear tu tiempo?					
Factores estresores	14. En el último mes, ¿con qué frecuencia has sentido que las dificultades se acumulan tanto que no podés manejarlas?					



Encuesta a participantes del curso HP – Primera parte - Tabla 3

Información de la muestra							
ID (se mantiene confidencial)	Dirección de correo electrónico	Texto					
Información de la muestra	Fecha de nacimiento	Fecha					
	Género	Femenino/ Masculino/					
	Fecha del Happiness Program o Yes Plus del que participaste	Fecha					
	¿Con qué frecuencia semanal hacés tu práctica casera de SKY?	Lista desplegable					
	¿Con qué frecuencia mensual participás de sesiones de seguimiento online?	Lista desplegable					
Escala de medición			0	1	2	3	4
			Nunca / Totalmente en desacuerdo	Casi nunca / En desacuerdo	A veces / Ni de acuerdo ni en desac.	Casi siempre / De acuerdo	Siempre / Totalmente de acuerdo
Autocontrol emocional	En situaciones de estrés, puedo mantenerme tranquilo/a						
	En general me siento sereno/a, incluso en momentos difíciles						
	Puedo controlar adecuadamente mis impulsos en determinadas situaciones						
	Siento que actúo de manera adecuada, incluso en situaciones de fuerte carga emocional.						
	Puedo controlar mis impulsos para bien de los demás						
Visión positiva	Creo que el futuro será mejor que el pasado						
	Veo más oportunidades que amenazas hoy en mi vida						
	Veo más posibilidades que problemas hoy en mi vida						
	Veo el lado positivo de las personas, las situaciones y los hechos con más frecuencia que el negativo						
Empatía	Siento que escucho con atención y entiendo a los demás						
	Entiendo el estado de ánimo de otros, puedo captar sus expresiones no verbales						
	Entiendo las razones de las acciones de los demás						
	Entiendo a las personas que tienen posturas diferentes a las mías						
Gestión de conflictos	Puedo aceptar que otros tengan puntos de vista diferentes						
	Intento resolver los conflictos hablando abiertamente sobre los desacuerdos entre las personas						
	Contribuyo a reducir la tensión que se produce en las situaciones conflictivas.						
	Intento resolver los conflictos buscando una posición con la que todos se sientan escuchados/considerados.						
Desarrollo de otros	Intento resolver los conflictos buscando una solución que atienda a los intereses de cada parte						
	Intento resolver los conflictos hablando de manera sincera, sin "guardarme" las cosas que me molestan.						
	Brindo apoyo emocional para ayudar a los demás en su desarrollo						
	Puedo dar feedback (crítica constructiva) que los demás encuentran útil para su desarrollo						
	Animo a los demás a perseguir sus sueños, vocación o pasión						
Percepción general de bienestar	Me preocupo por los demás						
	Dedico personalmente tiempo y esfuerzo para ayudar a los demás						
	Considero que tengo buena calidad de sueño						
	Tengo claridad en mis pensamientos y emociones						
Productividad	Me siento tranquilo/a afrontando las circunstancias que se me presentan.						
	Trabajo a un ritmo constante y me considero productivo/a						
Satisfacción profesional	Me siento a gusto en mi trabajo/ocupación actual						