



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA**

CARRERA DE POSGRADO

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Título: Impacto de las pausas activas meditativas en el bienestar subjetivo y en el comportamiento organizacional de empleados de medianas empresas del sector tecnológico del Ecuador

Autor: Bernardo Darquea - bedarqueamoide.edu.ec

Directora: María Elena Pérez Prieto - maria.perezpr@cecar.edu.co

Co-Director: Sergio Albano - salbano@fcecon.unr.edu.ar

Fecha: miércoles, 4 de marzo de 2026

Dedicatoria

Dedico esta tesis doctoral, concebida con la aspiración de contribuir al bienestar y al beneficio del mundo, a las personas que han sido el pilar fundamental de mi vida personal y académica. A mi esposa, Vanessa, por su amor incondicional, su paciencia y su apoyo constante, que han sido sostén y equilibrio en cada etapa de este proceso. A mis hijos, Luciana y Milán, cuya presencia, ternura y ejemplo cotidiano han dado sentido profundo a este esfuerzo y han renovado en mí la motivación para perseverar.

Asimismo, dedico este trabajo a mis padres, Francisco y Zandra, quienes a través de sus valores, su guía y su confianza permanente, sembraron en mí la vocación por el servicio, la disciplina y el compromiso. Cada uno de ellos ha sido, no solo destinatario de esta obra, sino también fuente de inspiración para su realización. Sin su influencia, acompañamiento y ejemplo, este camino académico no habría sido posible.

Bernardo

Agradecimiento

Deseo expresar mi sincero agradecimiento al Dr. Patricio Torres, Decano de la Facultad, por haberme abierto las puertas para iniciar este proceso doctoral y por la confianza depositada en mi formación académica. Su respaldo institucional, así como su constante motivación, fueron determinantes para asumir con compromiso y rigor el desarrollo de este trabajo de investigación. Su liderazgo y visión académica no solo impulsaron este proyecto doctoral, sino que también fortalecieron mi convicción de contribuir, desde la investigación, al avance del conocimiento en el ámbito organizacional.

Bernardo

Tabla de Contenidos

Título: Impacto de las pausas activas meditativas en el bienestar subjetivo y en el comportamiento organizacional de empleados de medianas empresas del sector tecnológico del Ecuador	1
Dedicatoria.....	2
Agradecimiento.....	4
Tabla de Contenidos	5
Tabla de ilustraciones	8
Índice de Tablas	8
Resumen	9
Abstract.....	11
Introducción.....	13
1. Capítulo I. Contextualización Del Problema	17
1.1 Antecedentes del problema	17
1.2 Relevancia de la investigación.....	23
1.2.1 Relevancia en el comportamiento organizacional	24
1.2.2 Relevancia en el bienestar de los empleados.....	25
1.3 Objetivos De La Investigación	30
1.3.1 Objetivo General.....	30
1.3.2 Objetivos Específicos	30
1.4.0 Justificación	31
1.4.1 Justificación ética	31
1.4.2 Justificación epistemológica	36
2. Capítulo II. Marco Teórico	40
2.1 Comportamiento Organizacional	40
2.1.1 Introducción de las pausas activas meditativas en las empresas mediante la gestión del Talento Humano.....	51
2.1.2 Las pausas activas meditativas como modelo de gestión del talento humano.....	53
2.2 Pausas Activas	61
2.2.1 Pausas Activas Meditativas.....	63
2.2.2 El yoga como pausa activa meditativa	65
2.2.3 Relaciones entre yoga y bienestar.....	66
2.2.4 Metodología de la práctica meditativa	72

4.5.1 Ejercicios de respiración.....	134
4.5.2 Ejercicios de estiramiento.....	135
4.5.3 Ejercicios de meditación	139
4.6 Cuestionarios de la investigación	139
4.6.1 Cuestionarios para el Bienestar Subjetivo	139
4.6.2 Cuestionarios para el Comportamiento Organizacional.....	143
4.7 Confiabilidad y validez de los cuestionarios.....	149
4.8 Manejo de la data y monitoreo	150
4.9 Análisis estadístico de la data	151
5.0 Capítulo V. Presentación de resultados.....	154
5.1 Estudio Comparativo entre Grupo de Control y Grupo Experimental	154
5.2 Análisis Pretest y Postest del Grupo Experimental	166
6.0 Capítulo VI. Conclusiones.....	174
7.0 Referencias	186
8.0 Anexos	203
Anexo 1: Sílabo del Curso de Comportamiento Organizacional Dinámico.....	203

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1- Ejemplo de Publicidad en LinkedIn 1	123
Ilustración 2 - Ejemplo de Publicidad en LinkedIn 2	124
Ilustración 3 - Horarios de pausas activas meditativas ofrecidas	125
Ilustración 4 - Proceso de diseño experimental: Grupo Activo vs. Grupo de Control	132
Ilustración 5 - Posturas para el estiramiento de la columna vertebral.	136
Ilustración 6 - Posturas para el estiramiento del torso.	137
Ilustración 7 - Calentamiento de muñecas	138
Ilustración 8 - Posturas finales	138
Ilustración 9 - Escala IOS - Relaciones Interpersonales	149
Ilustración 10 - Modelado estadístico con ecuaciones estructurales	185

Índice de Tablas

Tabla 1 - Cuestionario SWLS de Atienza - Satisfacción con la vida	142
Tabla 2 - Cuestionario PANAS de Gargurevich – Afectos Positivos y Negativos	142
Tabla 3 - Cuestionario WSQ de esta investigación – Satisfacción Laboral	144
Tabla 4 - Cuestionario ROCI-II de esta investigación – Manejo de Conflictos	146
Tabla 5 - Cuestionario ECQ de esta investigación – Comunicación Efectiva	147
Tabla 6 Resultados Descriptivos Bienestar Subjetivo	154
Tabla 7. Rangos Prueba de Mann-Whithney Bienestar Subjetivo	158
Tabla 8. Estadísticos de Prueba Bienestar Subjetivo	159
Tabla 9. Resultados Descriptivos Comportamiento Organizacional	160
Tabla 10 Rangos Prueba de Mann-Whithney Comportamiento Organizacional	165
Tabla 11 Estadísticos de Prueba Comportamiento Organizacional	165
Tabla 12 Resultados Descriptivos del Grupo Experimental	166
Tabla 13 Resultados Descriptivos del Grupo Experimental – Comportamiento Organizacional	168
Tabla 14 Rangos Prueba de Mann-Whithney Grupo Intervenido	171
Tabla 15 Estadísticos de Prueba Grupo Experimental	171

Resumen

La presente tesis doctoral analiza el comportamiento organizacional como un constructo multidimensional que incide directamente en el bienestar de los empleados y en la efectividad organizacional dentro de empresas de tecnología y software en Ecuador. La investigación se centra en cuatro variables clave: satisfacción laboral, manejo de conflictos, comunicación efectiva y relaciones interpersonales, examinando sus interrelaciones y su impacto en la dinámica organizacional. El estudio se sustenta en aportes teóricos clásicos y contemporáneos del comportamiento organizacional y adopta un enfoque cuantitativo, con un diseño correlacional y transversal.

La recolección de datos se realizó a través de un instrumento de encuesta estructurado, aplicado a una muestra representativa de empleados del sector tecnológico, el cual fue validado en términos de confiabilidad de los cuestionarios. Para el análisis de la información se empleó estadística descriptiva, con el propósito de identificar la fuerza y dirección de las relaciones entre las variables estudiadas.

Los resultados evidencian asociaciones estadísticamente significativas entre la comunicación efectiva, el manejo constructivo de los conflictos y las relaciones interpersonales positivas, las cuales contribuyen de manera directa a mayores niveles de satisfacción laboral. Asimismo, los hallazgos destacan el rol estratégico de las pausas activas meditativas como un mecanismo facilitador de la colaboración, la reducción del conflicto laboral y el fortalecimiento de las dinámicas relacionales en las organizaciones. En este sentido, la investigación subraya la importancia de que la alta dirección y el área de Talento Humano incorporen este tipo de prácticas como parte de sus políticas organizacionales.

Finalmente, esta tesis aporta evidencia empírica relevante al campo del comportamiento organizacional en el contexto de las empresas de tecnología y software en Ecuador, ofreciendo insumos teóricos y prácticos para el diseño de estrategias orientadas al bienestar laboral y al desempeño organizacional.

Palabras clave: Comportamiento organizacional, satisfacción laboral, manejo de conflictos, comunicación efectiva, relaciones interpersonales, empresas de tecnología, pausas activas meditativas.

Abstract

This doctoral thesis analyze organizational behavior as a multidimensional construct that influences employee well-being and organizational effectiveness within technology and software employees from ecuadorian compaies. The study focuses on four key variables: job satisfaction, conflict management, effective communication, and interpersonal relationships, analyzing their interrelationships and their impact on organizational dynamics. Grounded in classical and contemporary theories of organizational behavior, the research adopts a quantitative, correlational, and cross-sectional design.

Data were collected from a representative sample of tech employees through a structured survey instrument validated for reliability and internal consistency. Statistical analyses, including descriptive statistics, that, were conducted to evaluate the strength and direction of the relationships among the study variables.

The findings reveal statistically significant associations between effective communication, constructive conflict management, and positive interpersonal relationships, all of which contribute directly to higher levels of job satisfaction. The results underscore the strategic role of meditative active breaks as a central mechanism that facilitates collaboration, reduces workplace conflict, and strengthens relational dynamics within organizations. Moreover, the study highlights the importance of managerial practices aligned introducing meditative active breaks for the employees as a Human Resources policy.

This research contributes to the field of organizational behavior by providing empirical evidence within the context of technology and software employees in Ecuador companies.

Keywords: Organizational behavior, job satisfaction, conflict management, effective communication, interpersonal relationships, higher education.

Introducción

Las organizaciones contemporáneas enfrentan entornos caracterizados por una creciente complejidad, dinamismo e incertidumbre, lo que ha puesto en el centro del debate académico y gerencial la necesidad de comprender con mayor profundidad los factores humanos que inciden en el desempeño, la sostenibilidad y la competitividad institucional. En este contexto, el Comportamiento Organizacional se consolida como un campo de estudio fundamental para analizar las interacciones entre individuos, grupos y estructuras organizacionales, así como los procesos psicosociales que influyen en la eficacia organizacional. La presente investigación doctoral introduce pausas activas meditativas en los empleados de la tecnología del Ecuador, con el propósito de examinar de manera sistemática cómo estas pausas activas meditativas influyen en el comportamiento organizacional, mediante el bienestar en los empleados.

El interés por desarrollar esta investigación surge por la voluntad de aliviar en algo a los empleados de las empresas de tecnología y software del Ecuador, en mejorar su condición laboral contribuyendo a aliviar dolencias físicas y mentales que se generan debido a la cantidad de horas en frente de su computador y por la extrema atención al detalle que tienen estos empleados, que les produce altos niveles de estrés. Diversos estudios han evidenciado la presencia de dolencias crónicas de tipo físico y mental en este tipo de empleados, lo que conlleva a disminuir el compromiso organizacional afectando así no solo el desempeño individual, sino también el colectivo.

En respuesta a esta brecha, la investigación desarrollada en esta tesis doctoral se propone analizar la relación existente entre las principales variables del comportamiento

organizacional previamente mencionadas, considerando su impacto en la dinámica interna de las organizaciones objeto de estudio. El trabajo investigativo parte de una revisión teórica, sustentada en autores clásicos y contemporáneos del Comportamiento Organizacional, y la intervención con Pausas Activas Meditativas en los empleados de las empresas de tecnología del Ecuador, lo que permitió construir un marco conceptual alineado con los objetivos planteados. Este marco teórico no solo fundamenta la selección de las variables de estudio, sino que también orienta la formulación de las hipótesis y el diseño metodológico de la investigación.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación adopta un enfoque cuantitativo, con un diseño cuasi-experimental, orientado a identificar patrones de relación entre las variables analizadas. La selección de este enfoque responde a la necesidad de obtener evidencia empírica objetiva que permita medir percepciones, comportamientos y actitudes de los participantes dentro de sus contextos organizacionales reales. Para la recolección de datos se emplearon instrumentos validados, seleccionados para captar información relevante sobre satisfacción laboral, manejo de conflictos, comunicación efectiva y relaciones interpersonales, garantizando así la confiabilidad y validez de los resultados obtenidos.

El proceso investigativo implicó varias etapas claramente definidas. En primer lugar, se realizó un diagnóstico inicial para generar una línea base que permitió comprender las características iniciales del entorno organizacional en un grupo de control y en un grupo activo que asintió a participar en la investigación. Posteriormente, se llevó a cabo la intervención en los empleados del grupo activo con las pausas activas meditativas por un período de 4 meses, y se midió con el instrumento de recolección de datos a la muestra seleccionada, respetando criterios éticos y metodológicos propios de la investigación doctoral. Finalmente, los datos

obtenidos fueron sometidos a un riguroso análisis estadístico, cuyos resultados permitieron contrastar las hipótesis planteadas y extraer conclusiones fundamentadas.

Uno de los aportes centrales de esta investigación radica en su contribución al entendimiento integral del comportamiento organizacional desde una perspectiva aplicada. Al analizar de manera conjunta variables que tradicionalmente han sido estudiadas de forma fragmentada, la tesis ofrece una visión holística de cómo los factores humanos interactúan entre sí y condicionan el funcionamiento organizacional. Asimismo, los resultados obtenidos proporcionan información valiosa para directivos, gestores del talento humano y responsables de políticas organizacionales, al ofrecer evidencia empírica de los beneficios que tienen las pausas activas meditativas en las organizaciones que puede ser utilizada para el diseño de estrategias orientadas a mejorar el clima laboral, fortalecer la comunicación interna, optimizar la gestión de conflictos y promover relaciones interpersonales saludables.

Desde una perspectiva académica, la investigación contribuye al cuerpo de conocimiento existente al validar empíricamente modelos teóricos del comportamiento organizacional en un contexto específico, lo que amplía su aplicabilidad y relevancia. Además, sienta las bases para futuras investigaciones que profundicen en el análisis de estas variables, incorporando enfoques metodológicos mixtos o explorando su relación con otros constructos organizacionales emergentes.

Esta tesis doctoral representa un esfuerzo sistemático por comprender la complejidad de las dinámicas humanas en las organizaciones, destacando la importancia de la satisfacción laboral, la comunicación efectiva, el manejo adecuado de los conflictos y las relaciones interpersonales como pilares fundamentales para el desarrollo organizacional. El trabajo realizado no solo responde a una inquietud académica, sino que también ofrece aportes

prácticos con potencial impacto en la gestión organizacional, reafirmando el valor de la investigación científica como herramienta para la transformación y mejora continua de las organizaciones.

Así, esta investigación analiza el impacto de las pausas activas meditativas en el comportamiento organizacional, antes de la intervención y después de la intervención y lo relaciona con el bienestar de los empleados. En particular, se examinan los efectos de la implementación de un programa estructurado de pausas activas meditativas, basado en prácticas de yoga y meditación, como estrategia orientada a la promoción de entornos laborales más saludables, al fortalecimiento de la productividad y a la mejora de las relaciones interpersonales en el contexto organizacional. Desde esta perspectiva, el estudio propone la incorporación de las pausas activas meditativas como parte de un modelo de gestión del talento humano, ofreciendo a los colaboradores una oportunidad sistemática para potenciar su bienestar y, simultáneamente, favorecer conductas organizacionales más positivas. De este modo, la investigación busca evidenciar cómo dichas prácticas contribuyen al incremento del bienestar de los empleados y generan beneficios sostenibles tanto a nivel individual como organizacional.

1. Capítulo I. Contextualización Del Problema

1.1 Antecedentes del problema

Así como se mencionó en la introducción a esta investigación, se decidió estudiar a los empleados de las empresas de tecnología y del software ecuatorianas debido a la alta incidencia de dolencias físicas y mentales a los que se ven sujetos estos empleados; tal y como lo menciona Pinto: “Los profesionales de la informática y de la tecnología, denominados profesionales del software tienden a sufrir diversos trastornos y dolencias que afectan su salud y reducen su calidad de vida” (Pinto et al., 2004). Este tipo de trabajo se caracteriza por horarios extenuantes y labores en turnos nocturnos, derivados de la necesidad de ofrecer soluciones comerciales en plazos ajustados a problemas variados y complejos. Además, se ve agravado por la falta de actividad física mínima requerida para mantener una buena salud y por la permanencia prolongada en posturas específicas, así como por movimientos repetitivos de brazos y manos, que generan una carga física localizada excesiva (Jha et al., 2012).

Los problemas de salud identificados en este grupo de profesionales son, en su mayoría, de naturaleza visual, musculoesquelética y mental (Pinto et al., 2004), aunque también se registran afecciones en cartílagos (Kausalya & Srinivasan, 2016) y afecciones gástricas (Kausalya & Srinivasan, 2016). La prevalencia de uno u otro tipo de trastorno está relacionada con factores como el entorno del equipo de computación, el grado de inmovilización y las posturas restringidas mantenidas durante largos periodos, así como con los hábitos laborales y el nivel de conciencia ergonómica del propio trabajador respecto al uso de su equipo de computación (A. Sharma et al., 2006); (Talwar et al., 2009). La aparición de problemas visuales se asocia al número de horas dedicadas a observar la pantalla, y debido al esfuerzo sostenido por mantener el enfoque durante períodos prolongados (Charpe & Kaushik, 2009). Por su parte,

los síntomas musculoesqueléticos presentan un efecto acumulativo, que al inicio suelen ser leves y transitorios en los primeros años de actividad laboral, pero se intensifican y se vuelven permanentes con el tiempo, por lo que su aparición se atribuye a los años de servicio. Asimismo, el nivel de estrés se ve influenciado tanto por el tipo y contenido del trabajo como por factores personales (R. Sharma, 2020); (Bhattacharya & Basu, 2007); (Talwar et al., 2009).

Pinto et al., (2004) encontraron la prevalencia de fatiga visual, que pudieran derivar en visión borrosa, picor, lagrimeo y enrojecimiento de los ojos, en concordancia con Dzhodzhua et al., (2017), reportando también dolores de cabeza, de cuello y de hombros. En términos de trastornos musculoesqueléticos, así como estrés psicológico (en términos mentales), el 93,0% de los sujetos de estudio de (A. Sharma et al., 2006), reportaron tener uno, o más de un problema de salud relacionado con la computadora (en concordancia con estudios de finales del siglo XX y principios del XXI), en donde los trastornos musculoesqueléticos (77,5 %) y visuales (76,0 %), prevalecieron en relación con el trastorno mental del estrés (35,0 %). Resultados similares a los de A. Sharma et al., (2006), en términos de problemas musculoesqueléticos y visuales, fueron encontrados en (Kausalya & Srinivasan, 2016) y su estudio.

Kausalya & Srinivasan, (2016), por otro lado, encontraron que el 82,0 % de los profesionales del software motivo de estudio, reportaron tener problemas musculoesqueléticos, mientras que el 64,0 %, reportaron problemas de visión, de obesidad, problemas gástricos, estrés laboral, entre otros, siendo las mujeres más afectadas que los hombres.

El dolor de cuello es de las afecciones más comunes en este tipo de trabajos, a tal punto de poder ser considerada como un problema de salud pública, y en este orden de ideas, la aparición de dicha afección tiene relación directa con el tiempo de uso del computador (Green, 2008). La falta de atención a los primeros síntomas de la afectación musculoesquelética del

cuello, como lo es el dolor y la sensación de ardor en esta zona, puede conducir a daños en nervios tendones, articulaciones y tejido blando (Kausalya & Srinivasan, 2016); (Joseph & Roy, 2023). La biomecánica implicada en la rigidez y el equilibrio del sistema cabeza-cuello, podría explicar parcialmente, las razones por las cuales los profesionales de la informática tienden a presentar problemas musculoesqueléticos y visuales (Burgess-Limerick et al., 1998); (Hsiao & Cho, 2012); (Kang et al., 2012).

Sentarse con la cabeza hacia adelante para poder visualizar con facilidad el contenido del monitor, combinación de torques de flexión¹ de las articulaciones cervicales², junto con torques de extensión³ de la articulación atlanto occipital⁴, induce a la aparición de las molestias del cuello (Burgess-Limerick et al., 1998); (Kang et al., 2012); (Kausalya & Srinivasan, 2016); (Tasmeer et al., 2022). Esto se debe a que, cuando el tronco se encuentra en posición vertical, es necesario un aumento del torque de extensión sobre las articulaciones atlanto-occipital y cervical para mantener el equilibrio estático de la cabeza. Estas articulaciones cuentan con una gran cantidad de músculos de diferentes tamaños, características e inserciones, los cuales contribuyen a la generación de dichos torques (Burgess-Limerick et al., 1998). Dentro de este grupo de profesionales, los adultos mayores tienden a ser los más afectados que los profesionales jóvenes, debido a que adquieren posturas de trabajo más incómodas (Hsiao & Cho, 2012), mientras que, entre hombres y mujeres, se ha encontrado mayor afectación en hombres (Bhutto et al., 2019). Así mismo, (Charpe & Kaushik, 2009), encontraron que los

¹ El torque de flexión es la fuerza requerida para que una articulación gire para reducir el ángulo entre los dos huesos que la componen.

² Las articulaciones cervicales guían y limitan los movimientos del cuello (DOLOPEDIA, 2022); (Universidad de los Andes, s.f.).

³ El torque de extensión es la fuerza requerida para que una articulación gire para aumentar el ángulo entre los dos huesos que la componen.

⁴ La articulación atlanto occipital privilegia los movimientos de flexión y extensión de la cabeza (DOLOPEDIA, 2022)

problemas de visión, producto de este tipo de trabajos, pueden tener una gran influencia en la postura y la comodidad de los usuarios de computadoras.

El desequilibrio postural y la reducción relativa de la capacidad de control motor son algunos ejemplos de las consecuencias del uso intensivo de computadores, cuando el dolor de cuello no es adecuadamente atendido (Kang et al., 2012). Estudios recientes encontraron, además, la incidencia de radiculopatía cervical⁵ en los profesionales del software, de hasta un 50%, teniendo prevalencia en el sexo masculino, y siendo directamente proporcional a la edad y a las horas de trabajo diarias (Joseph & Roy, 2023), en concordancia con los estudios de (Hsiao & Cho, 2012) y (Bhutto et al., 2019). Nótese que los hallazgos de (Griffiths et al., 2007) y (Charpe & Kaushik, 2009), ubican al estrés (problema mental) y a los problemas de visión, respectivamente, como variables moderadoras de los problemas musculoesqueléticos, lo que dibuja un panorama mucho más complejo para la salud de los profesionales del software.

En cuanto a las afecciones de tipo mental, (Gowri & Mariammal, 2012) y (Josy & Kumar, 2018), afirman, que el estrés, es una parte inevitable de la vida de estos profesionales, siendo la monotonía laboral y la fatiga mental problemas comunes de este tipo de trabajos, los cuales, impactan de forma negativa en el equilibrio emocional (De Souza Santos & Ralph, 2022);(Palacio et al., 2022);(Kurian & Thomas, 2023). El estrés normalmente se asocia a la carga de trabajo, al salario y las recompensas, a las preocupaciones profesionales, al miedo a la obsolescencia, al mantenimiento de los sistemas computacionales, a la ambigüedad de roles y

⁵ Se produce cuando un nervio del cuello se comprime o irrita en el área donde se ramifica desde la médula espinal, lo que puede provocar un dolor que se extiende al hombro o al brazo, así como debilidad y entumecimiento muscular (Bolanos, 2021)

a la tensión inducida por este mismo tipo de roles (Gowri & Mariammal, 2012); (Josy & Kumar, 2018).

La monotonía laboral se circunscribe en la repetición de una misma tarea sin que haya una nueva por hacer, que cree un mayor interés, generando una sensación de estancamiento (Savitri & Widajati, 2023). La fatiga mental normalmente se asocia con el resultado del análisis subconsciente de costos y beneficios de gastar energía o de conservarla para ejecutar una tarea, y se presenta cuando dicha tarea, requiere de un prolongado periodo de tiempo con poca motivación con relación a la recompensa esperada (Boksem & Tops, 2008). Esto explica la paradoja de que la fatiga mental desaparezca en situaciones de excitación o peligro, que aparezca en situaciones de monotonía y aburrimiento, que disminuya al intentar medirla, y que sea causa y al mismo tiempo efecto del estrés (Fraser, 1983).

La prevalencia de enfermedades cardiovasculares, atribuida a altos niveles de estrés en profesionales del software, fue confirmada por (Babu, 2012) quienes encontraron niveles preocupantes de hipertensión en el 30% de los sujetos motivos de estudio. R. Sharma, (2020), encontró también problemas de aumento de la tensión arterial, junto a otros efectos preocupantes, producto del estrés, como dolor de cabeza o migraña, indigestión o problemas estomacales, palpitos inusuales del corazón, y dificultad para respirar. El estrés en estos empleados podría generar también problemas de tabaquismo y consumo de alcohol, problemas para dormir profundamente, falta de concentración, interés reducido en las actividades habituales y sociales, manejo deficiente y errático del tiempo, ausentismo laboral por motivos personales, alteración de sus hábitos alimentarios y de su actividad física (A. Ram et al., 2014); (Kausalya & Srinivasan, 2016); (R. Sharma, 2020).

Los conceptos de bienestar subjetivo⁶ y la satisfacción laboral⁷ son herramientas gerenciales sólidas para diagnosticar con antelación, la aparición de los problemas explicados a detalle con anterioridad, permitiendo a la gerencia plantear soluciones y medir su impacto en el desempeño empresarial. El bienestar subjetivo ya ha sido medido en profesionales de la informática, encontrando una relación positiva con un ambiente de trabajo relajado (libre de estrés), con un estilo de vida saludable y con la práctica de algún ejercicio; sin embargo, la necesidad de profundizar en el tema es una recomendación común de los estudios consultados (Singh & Junnarkar, 2016); (Agostini et al., 2018); (Bharat et al., 2021); (Godliauskas, 2021); (Zutavern & Seifried, 2021). Yang et al., (2022), en su estudio empírico, encontraron una relación positiva entre el bienestar subjetivo y el desempeño laboral de los sujetos motivo de estudio.

La satisfacción laboral, por otro lado, está indirectamente relacionada con el deseo de un cambio hacia otro campo laboral, y con la reducción de la eficiencia laboral, lo cual, acarrea consecuencias negativas para el desempeño de las empresas, tales como ausentismo laboral, alta tasa de rotación del personal y cargas económicas adicionales (Charpe & Kaushik, 2009);(Sukriket, 2014); (Kausalya & Srinivasan, 2016); (Jossy & Kumar, 2018); (R. Sharma, 2020); (Wenker, 2022). Las cargas económicas adicionales, se maximizan cuando los profesionales de la tecnología requieren atención médica y suministro de medicinas

⁶ Evaluación que hace un individuo de las condiciones de su entorno laboral (Zutavern & Seifried, 2021)

⁷ Es una actitud laboral, definida como un estado emocional placentero o positivo, producto de la calificación del propio trabajo o de las experiencias surgidas en este, y se entiende que está fuertemente relacionado con los reconocimientos, la comunicación, los compañeros, los beneficios, las condiciones y la naturaleza del lugar de trabajo, las normas internas, la relación con los supervisores, el sueldo, ascensos, entre otros (Sukriket, 2014)

permanentes, y en el peor de los casos, cuando se presenta una discapacidad, producto de enfermedades laborales (Wenker, 2022); (Joseph & Roy, 2023).

La temática de la satisfacción laboral ha sido estudiada ya en varios sectores de la economía ecuatoriana, como lo es, en empleados del sector educativo (Guerra et al., 2017), empleados del sector de comercio (Antonio Álvarez Silva et al., 2019), en empleados del sector transporte de carga pesada (Gavilanes-Gavilanes & Moreta-Herrera, 2020), pero siendo muy escasos los estudios enfocados a las empresas de tecnología en el Ecuador. En Ecuador se encuentran un universo de 500 empresas de esta naturaleza, que generan alrededor de 7000 puestos de trabajo (Espinoza M. & Gallegos B., 2017), con ingresos por ventas anuales de USD 500 millones, y un crecimiento anual del 17% desde el 2010. Se reportó también la satisfacción laboral en Ecuador, pero de una muestra nacional de trabajadores, donde no se discrimina al sector de servicios de software, sino solo el sector de servicios (Morales Peña et al., s.f.); (Ayala Palate & Lescano Moya, 2019).

Los antecedentes anotados llevan a formular el siguiente problema: ¿presentan los empleados de medianas empresas del sector tecnológico del Ecuador problemas típicos de los profesionales de la tecnología, que afecten su bienestar subjetivo y su satisfacción laboral?

1.2 Relevancia de la investigación

La relevancia de esta investigación se sustenta en las particulares condiciones laborales que enfrentan los profesionales del sector del software, caracterizadas por elevados niveles de estrés cognitivo, alta demanda mental sostenida, presión por el cumplimiento de plazos, exposición prolongada a pantallas y posturas corporales inadecuadas. Estas exigencias, propias de entornos laborales altamente competitivos y dinámicos, suelen derivar en afecciones físicas

como trastornos musculoesqueléticos, fatiga visual y sedentarismo, así como en consecuencias psicosociales asociadas al agotamiento emocional, la disminución del bienestar subjetivo y el deterioro de las relaciones laborales. En este contexto, resulta pertinente y necesario analizar estrategias organizacionales que contribuyan a mitigar dichos efectos, promoviendo simultáneamente la salud integral de los empleados y el fortalecimiento del comportamiento organizacional, particularmente en un sector que depende críticamente del capital humano y del rendimiento intelectual de sus colaboradores.

1.2.1 Relevancia en el comportamiento organizacional

Un comportamiento organizacional positivo, es capaz de promover un mayor nivel de satisfacción laboral y una buena vida para sus empleados, caracterizada por un vínculo bien definido entre el propósito del trabajo y el propósito de la vida, con consecuencias positivas para el desempeño de la empresa (Ramlall, 2008); (R. Sharma, 2020).

La meditación genera resultados positivos en diversos aspectos psicosociales, que mejora no solo el placer físico de una persona, sino también la felicidad emocional, el control ejecutivo y la autorregulación, con consecuencias directas en el aumento de la creatividad, el optimismo y el buen humor, así como en la disminución del estrés (Ramlall, 2008). He et al.,(2015). menciona que uno de sus estudios demostró que la meditación mejora el comportamiento organizacional en términos de las relaciones interpersonales y la comprensión compleja de los demás (He et al., 2015). La meditación budista también mejoró aspectos relacionados con el comportamiento organizacional como lo son, el sentimiento de la envidia y las actitudes hacia uno mismo y hacia los demás (Zeng et al., 2019).

Por su parte, la meditación Vipassana (una variante de la meditación de atención plena), por otro lado, demostró mejorar el comportamiento organizacional, en términos de trabajo en equipo, reducción de los conflictos en el lugar de trabajo y la congruencia de los empleados (Seema & Ajith Kumar, 2019). Garcia et al., (2021) encontraron una mejora en el estado de ánimo de profesionales del software, al practicar la meditación, pero laborando desde casa, recomendando la medición en el sitio de trabajo para validar que se obtiene los mismos resultados. Un estudio posterior, encontró que la relación con los compañeros de meditación depende en gran medida de las formas en que ambos son capaces de incorporar sus habilidades de atención plena meditativa en las interacciones diarias (Whitney & Chang, 2022), lo que demuestra que este tema debe seguir siendo estudiado, con mayor profundidad.

El trabajo significativo, el sentido de comunidad, y la alineación de valores, son atributos que aumentan la espiritualidad en el lugar de trabajo y su práctica, junto a la meditación, aporta cohesión al grupo y ayuda a lograr los objetivos organizacionales, dentro de una cultura organizacional, que propicia la prosperidad y la satisfacción laboral de todos (Kumar et al., 2022); (Sidharth, 2023). Hay que acotar que la medición del efecto de la práctica de la meditación, fuera del horario trabajo o en pausas activas en el sitio de trabajo, sobre el bienestar subjetivo y el comportamiento organizacional de profesionales del software es sumamente escaso en la literatura.

1.2.2 Relevancia en el bienestar de los empleados

Como ya se comentó en la sección anterior, una condición de estrés permanente, en los profesionales del software, genera afecciones mentales, conductuales y cardíacas, y es mediador en problemas visuales y musculoesqueléticos, siendo un hecho que, puede ser causa

y al mismo tiempo consecuencia de alguno de los problemas antes mencionados (Griffiths et al., 2007); (Babu, 2012); (A. Ram et al., 2014); (Kausalya & Srinivasan, 2016); (Guerriero & O'Hara, 2019); (R. Sharma, 2020). Por esta razón, es de suma importancia reducir y controlar el estrés, para crear ambientes de trabajo relajados, que aumenten la sensación de bienestar y la calidad de vida del profesional, y de esta forma, aumentar también el desempeño de las empresas de tecnología (Singh & Junnarkar, 2016); (Jossy & Kumar, 2018). De hecho, (Wenker, 2022), encontró que las empresas que ofrecen ejercicio físico en el lugar de trabajo tienen una elevada satisfacción de los empleados y un mayor retorno general de la inversión.

Para reducir el nivel de estrés y otras dolencias y afecciones en los trabajadores, (Jha et al., 2012), recomiendan regímenes regulares de acondicionamiento físico, mientras que (Gowri & Mariammal, 2012), aconsejan convencer a estos profesionales para que acepten el hecho de que el estrés es una parte inevitable de sus vidas, y que ellos mismos pueden gestionarlo más cómodamente a nivel cognitivo y conductual. Hsiao & Cho, (2012), por otro lado, recomiendan entrenamiento de relajación muscular, mientras que (Kang et al., 2012), aconsejan ejercicios de estiramiento, mientras se usa la computadora. A. Ram et al., (2014) y (Kausalya & Srinivasan, 2016), recomiendan descansos cortos para caminar o hacer algunos ejercicios, mientras que (Singh & Junnarkar, 2016), exhortan la práctica de actividad física, en sintonía con el reloj biológico. R. Sharma, (2020), denota la importancia de proporcionar salas de relajación, y organizar talleres de meditación y yoga, mientras que (Joseph & Roy, 2023), proponen crear conciencia, y proporcionar clases de estiramiento, de ejercicios y de técnicas de relajación simples, durante la hora de descanso.

A. Ram et al., (2014), encontraron que la falta de tiempo, debido al horario exigente típico de este tipo de trabajo es el mayor obstáculo para una vida saludable, caracterizada por

una dieta sana y la práctica de algún ejercicio, ya que se constató que las empresas de este estudio, que ofrecieron membresías a gimnasios, clases de fitness y/o áreas recreativas gratuitas o subsidiadas, descubrieron prioridades contradictorias.

Dentro de los beneficios de la meditación para los profesionales de la industria tecnológica, como forma de reducir el estrés, tal como lo aconsejan (R. Sharma, 2020) y (Joseph & Roy, 2023), se encuentran la reducción de las afecciones mentales y las dolencias desarrolladas a consecuencia del estrés, la reducción de las emociones negativas, el fortalecimiento del sistema inmune, mejoras en la calidad del sueño, mejoras en el autocontrol, el establecimiento de un estado de calma mental, y la disminución de los efectos negativos de algunas enfermedades, tales como VIH, arritmia sinusal respiratoria y dermatomiositis (Thibodeaux & Rossano, 2018);(Guerriero & O'Hara, 2019);(Ooi & Pak, 2019);(Wadhawan et al., 2021);(Jain et al., 2022);(Mohan et al., 2023);(Uopasai et al., 2022). Estudios empíricos recientes encontraron mejoras, mediante la práctica de meditación, de niveles de estrés en estudiantes (Walsh et al., 2019), así como de molestias de ojos, cabeza, cuello, espalda superior e inferior, muñeca derecha, caderas y nalgas, en trabajadores que usaron pausas activas (Garcia et al., 2021).

El estado de relajación mente-cuerpo producido por la meditación, está asociado con pensamientos de paz, y cambios en el organismo inversos al estrés (Jerath et al., s.f.) (Thibodeaux & Rossano, 2018); (Guerriero & O'Hara, 2019);(Pascoe et al., 2021); (Jain et al., 2022). Conocer las hipótesis que subyacen sobre dichos cambios, es de vital importancia para cualquier estudio basado en esta técnica ancestral.

Una de estas hipótesis, se refiere a que la sincronización cardiorrespiratoria, durante la relajación mente-cuerpo, conduce a una disminución del intercambio eléctrico de las células neuronales, que rigen los cambios que modulan el sistema nervioso autónomo y la actividad cerebral (mecanismo asociado a un aumento de potencial de las membranas celulares), provocando cambios benéficos en la activación neuronal, los neurotransmisores y los ritmos periféricos (Jerath et al., s.f.). El efecto de la meditación para reducir el estrés también se explica debido a su capacidad de alterar actitudes, percepciones y cogniciones (Thibodeaux & Rossano, 2018). La práctica de la meditación también se asocia con cambios estructurales y funcionales en regiones del cerebro involucradas en la regulación del estado de ánimo, las emociones y procesos psicológicos modificables relevantes (Pascoe et al., 2021).

Estudios recientes apuntan a que la meditación genera una producción de melatonina diaria (adicional a la producida solo en la noche), lo cual, sumado a la mejora en la calidad del sueño, permite proteger al individuo de enfermedades cardiovasculares (Mohan et al., 2023). Esto se debe a que la melatonina regula el ritmo circadiano, actúa como un agente antiinflamatorio, antioxidante y tiene un papel en la homeostasis ⁸de la glucosa y los lípidos, así como en los mecanismos de reparación del ADN (Mohan et al., 2023). Tener un sueño de calidad, por otro lado, mejora tanto el corazón como la energía, la capacidad de pensamiento y el estado físico (Mohan et al., 2023).

Se ha encontrado que la meditación budista aumenta la satisfacción con la vida y el número de emociones positivas, y disminuye el número de emociones negativas, aspectos que, en su conjunto, definen el bienestar subjetivo, y esto se debe a que la práctica de buscar el amor

⁸ La homeostasis es la capacidad de los organismos vivos para mantener un ambiente interno estable y constante.

y la bondad inconmensurables, una compasión inconmensurable, una alegría apreciativa inconmensurable, y una ecuanimidad inconmensurable (también llamados, los cuatro inconmensurables), a través de la repetición de bendiciones, durante la práctica de la meditación budista, va acompañada de emociones positivas de alegría (Zeng et al., 2019).

Así mismo, el tipo de meditación denominado, entrenamiento de atención plena, caracterizado por “estar consciente de lo que se está sintiendo, y sintiendo sin juzgar ni interpretar”, generó mejorías significativas del estado de ánimo de los participantes, medido como bienestar subjetivo, después de cada sesión (Walsh et al., 2019). Un estudio sistemático posterior, tipo revisión, unido a un meta-análisis de ensayo controlado aleatorio (excluyendo los hallazgos de (Walsh et al., 2019), confirmó la efectividad del entrenamiento de atención plena sobre el bienestar subjetivo de los practicantes (Sakuraya et al., 2020). Resultados similares a los de (Walsh et al., 2019), fueron encontrados por (Georgianna & Müller, 2021); (Yang et al., 2022) y (Gulati Gupta et al., 2023), en sus respectivos estudios empíricos posteriores. El efecto de la meditación sobre el bienestar subjetivo también ha sido medido en pacientes clínicos con resultados positivos (Seekircher et al., 2023).

En el contexto de las empresas tecnológicas, caracterizadas por altas exigencias cognitivas, plazos ajustados y una constante presión por la innovación, el síndrome de Burnout se ha convertido en un riesgo psicosocial relevante. Definido por la Organización Mundial de la Salud como un fenómeno asociado al estrés laboral crónico no gestionado adecuadamente, el Burnout se manifiesta mediante agotamiento emocional, despersonalización y disminución del rendimiento profesional. Esta condición no solo afecta el bienestar del trabajador, sino que impacta directamente en variables del comportamiento organizacional como la satisfacción

laboral, la calidad de la comunicación y las relaciones interpersonales, comprometiendo la sostenibilidad y productividad de las organizaciones.

1.3 Objetivos De La Investigación

1.3.1 Objetivo General

Analizar los cambios producidos en el comportamiento organizacional y en el bienestar subjetivo de los empleados de medianas empresas del sector tecnológico del Ecuador, atribuibles a la implementación de pausas activas meditativas, mediante la comparación longitudinal y entre grupos de mediciones realizadas antes y después de la intervención.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Caracterizar el estado inicial del comportamiento organizacional y del bienestar subjetivo de los empleados pertenecientes al grupo experimental y al grupo de control, estableciendo una línea base que permita identificar condiciones previas a la intervención.
2. Identificar las variaciones en el comportamiento organizacional y en el bienestar subjetivo de los empleados que participan en pausas activas meditativas, a partir de la comparación entre las mediciones previas y posteriores a la intervención.
3. Identificar las variaciones en el comportamiento organizacional y en el bienestar subjetivo de los empleados que no participan en el programa de pausas activas meditativas.

4. Comparar los cambios observados entre el grupo experimental y el grupo de control, con el fin de aislar el efecto específico de las pausas activas meditativas sobre las variables estudiadas.
5. Comparar los cambios observados entre la línea base del grupo experimental y los resultados finales, luego de la intervención con pausas activas meditativas, con el fin de aislar el efecto específico de las pausas activas meditativas sobre las variables estudiadas.
6. Analizar integralmente los resultados obtenidos, interpretando los efectos de la intervención desde el marco teórico del comportamiento organizacional, del bienestar subjetivo, y la gestión del talento humano.

1.4.0 Justificación

1.4.1 Justificación ética

La implementación de pausas activas meditativas como parte de una política de gestión del talento humano plantea una reflexión ética necesaria sobre el rol de las organizaciones en la promoción del bienestar integral de sus colaboradores y en la orientación del comportamiento organizacional. En un contexto empresarial caracterizado por altas exigencias cognitivas, presión por resultados y creciente desgaste psicosocial, las empresas no solo administran recursos productivos, sino que también influyen de manera directa en la salud mental, emocional y relacional de las personas que las conforman. Desde esta perspectiva, incorporar prácticas meditativas en la jornada laboral constituye una acción ética orientada a la prevención del daño, al respeto por la dignidad humana y al fomento de condiciones de trabajo que favorezcan el equilibrio personal, la autorregulación y la convivencia organizacional. Así, las pausas activas meditativas se configuran como una herramienta legítima de la política de talento

humano para incidir positivamente en el comportamiento organizacional, siempre que su implementación se fundamente en principios de respeto al individuo y a la responsabilidad social empresarial.

Stephen Robbins, uno de los precursores del Comportamiento Organizacional (CO), define esta disciplina como el estudio del impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en el comportamiento dentro de las organizaciones, con el fin de aplicar este conocimiento para mejorar su eficiencia (Robbins, 1990). En esencia, el CO analiza cómo el desempeño de los trabajadores influye en la organización, evaluándose a través de indicadores como la satisfacción laboral, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad y las actitudes individuales, incluyendo la ciudadanía organizacional (Robbins, 1990).

Las pausas activas han experimentado un crecimiento significativo en el sector empresarial de algunos países de América Latina, ya que son una reacción al aumento en las lesiones laborales a las que se enfrentan los trabajadores debido a las exigencias particulares de sus roles laborales. Asimismo, las pausas activas meditativas son una reacción al aumento en enfermedades asociadas al estrés, a las que los trabajadores están expuestos en sus lugares de trabajo. Por lo tanto, numerosas organizaciones que optan por establecer pausas activas en sus trabajadores se benefician al reducir las enfermedades laborales, que a largo plazo reducen los costos de los seguros médicos, y también reducen las exigencias laborales de sus empleados.

Para estructurar un modelo ético en este estudio y en la futura implementación de las pausas activas meditativas en las organizaciones, se tomará como referencia a Marvin T. Brown, quien propone enfoques de carácter teleológico y utilitarista que se ajustan adecuadamente a los objetivos de esta investigación (Brown, 2005). Además, se recurrirá a

Foucault como sustento teórico, ya que su reflexión ética ofrece fundamentos relevantes para promover prácticas de pausas activas y reflexivas en el entorno organizacional.

1.4.1.1 Ética del propósito

La alternativa propuesta por (Brown, 2005) se basa en la doctrina ética del propósito, que fomenta la reflexión sobre el objetivo final que debería guiar la implementación de las pausas activas meditativas en las entidades. Aunque, como se mencionó anteriormente, las empresas pueden obtener beneficios económicos al reducir los costos de los seguros de salud al aplicar estas prácticas, la ética del propósito plantea interrogantes fundamentales: ¿debería ser el beneficio económico el principal motivo para aplicarlas? ¿la decisión envolvería centrarse en que los empleados mejoren su bienestar físico y mental? Desde esta perspectiva, la reflexión ética invita a reconocer el bienestar genuino de los trabajadores, y no la mera búsqueda de mayores utilidades, debe ser el propósito fundamental de estas iniciativas.

Brown, influenciado por la Filosofía Aristotélica, sostiene que, desde una perspectiva teleológica, el fomento del buen vivir de los empleados conduciría de manera natural a beneficios económicos como resultado del aumento en su bienestar (Brown, 2005). En el contexto de esta investigación, esta visión se traduce en el cultivo de valores y en el aprendizaje que cada colaborador puede alcanzar a través de estas prácticas, favoreciendo procesos de autoconocimiento.

1.4.1.2 Ética de la consecuencia

La ética de la consecuencia, planteada inicialmente por Bentham y posteriormente reforzada por John Stuart Mill, sostiene que las acciones o leyes más relevantes son aquellas que promueven el "principio de la mayor felicidad" (Brown, 2005). En el ámbito empresarial,

este enfoque se traduce, desde una perspectiva utilitarista, en que cada empleado —y, en consecuencia, la organización— aumente su productividad. La ética de la consecuencia se centra en reflexionar sobre las implicaciones de cada acción, es decir, en preguntarse: ¿qué ocurre si tomo esta decisión? Brown, retomando la teoría de Bentham, subraya que no sólo debe buscarse la felicidad individual, sino también la felicidad colectiva, mientras que Mill complementa esta visión al plantear que la felicidad debe estar orientada a mejorar la calidad de vida (Brown, 2005).

En lo que respecta a este estudio, podríamos cuestionarnos ¿qué posible efecto tendría la implementación de pausas activas meditativas en las organizaciones? Con base en lo anterior, podemos afirmar que, al potenciar la salud física y mental, estamos elevando el nivel de vida de los trabajadores de una organización, contribuyendo a la felicidad no solo personal (de cada uno) sino también grupal (del conjunto de empleados). Este aumento en la alegría comunitaria puede derivar en un incremento de la productividad que, finalmente, genere un aumento en la rentabilidad para la misma empresa.

1.4.1.3 Filosofía del poder

Brown afirma que Michael Foucault analizó cómo el poder influye tanto en la sociedad en general como en los individuos en particular (Brown, 2005). En el contexto organizacional, esta relación de poder históricamente ha favorecido al grupo gerencial, en detrimento de los empleados, quienes han sido acostumbrados —o normalizados— a obedecer instrucciones sin cuestionarlas, más que a proponer ideas en beneficio de la empresa. Durante mucho tiempo, prevaleció una lógica en la que a los empleados se les transmitía implícitamente el mensaje: "no te pago para pensar, sino para hacer lo que te pido".

Al analizar las nuevas teorías de calidad total, autores como Goetsch y Davis cuestionan el statu quo de la gestión empresarial y proponen empoderar a los empleados, otorgándoles mayor responsabilidad sobre sus acciones y su trabajo (Goetsch & Davis, 1997). Esta perspectiva invita a promover un cambio en las organizaciones. En línea con esta propuesta, y bajo la premisa de invertir la tradicional relación de control, esta investigación justifica éticamente la implementación de pausas activas meditativas como una estrategia para fortalecer el compromiso de los empleados. El objetivo es que los colaboradores se sientan dueños de su labor y se atrevan a generar ideas propias que contribuyan al beneficio de la empresa. Igualmente, las pausas activas meditativas, al estimular a cada trabajador a asumir la responsabilidad de su bienestar físico y mental, también lo están capacitando para empoderarse de las demás acciones que haga en su vida; entre estas acciones, también los capacitaría para asumir la responsabilidad de su labor y de las decisiones que tomen en beneficio de la compañía.

Cada vez más organizaciones están implementando pausas activas para sus empleados, sin darle la importancia que la ética juega en estas prácticas. En esta investigación se justifica la implementación de estas pausas activas meditativas en las empresas de tecnología basado en los siguientes conceptos éticos:

- **Justificación teleológica:** desde una perspectiva teleológica, la implementación de pausas activas meditativas en las organizaciones se justifica en la medida en que contribuye al buen vivir de los empleados. Estas prácticas favorecen el bienestar físico, mental y emocional de los colaboradores, lo cual, a su vez, impacta positivamente en su desempeño laboral. Al promover un entorno de trabajo más saludable y consciente,

no solo se mejora la calidad de vida de los trabajadores, sino que también se potencia la productividad general de la organización.

- **Justificación utilitarista:** desde un enfoque utilitarista, la implementación de pausas activas meditativas en las organizaciones se justifica al contribuir al aumento de la felicidad individual y colectiva de los empleados. Esta mejora en el bienestar general no solo favorece un ambiente laboral más armónico, sino que también puede traducirse en beneficios económicos para la organización. Al reducir los gastos asociados a seguros de salud, ausentismo y posibles demandas laborales, se logra un incremento en la utilidad, alineando el bienestar de los empleados con los intereses organizacionales.
- **Justificación por transferencia del poder:** la implementación de pausas activas meditativas puede facilitar un cambio en la relación de poder tradicionalmente existente entre gerentes y empleados, promoviendo una dinámica más equitativa dentro de la organización. Estas prácticas contribuyen al empoderamiento de los colaboradores, fomentando su capacidad para asumir la responsabilidad sobre su trabajo y sus decisiones. Al fortalecer la autonomía y el compromiso de los empleados, no solo se mejora su bienestar individual, sino que también se favorece el desarrollo de una cultura organizacional más participativa y productiva.

1.4.2 Justificación epistemológica

La implementación de pausas activas meditativas como parte de una política de gestión del talento humano requiere una justificación epistemológica que permita comprender cómo el conocimiento sobre el comportamiento organizacional se construye, valida y transforma a partir de la experiencia consciente de los individuos en el entorno laboral. Desde esta perspectiva, el comportamiento organizacional no se concibe únicamente como un conjunto de conductas

observables y medibles, sino como un fenómeno dinámico que emerge de la interacción entre procesos cognitivos, emocionales y sociales. Las pausas activas meditativas, al fomentar el autoconocimiento, la autorregulación y la atención plena, introducen una vía legítima de producción de conocimiento organizacional basada en la experiencia vivida, capaz de influir en las actitudes, valores y patrones de interacción de los colaboradores. En consecuencia, su incorporación en políticas de talento humano no solo responde a criterios instrumentales de eficiencia, sino que se sustenta en un marco epistemológico que reconoce la subjetividad y la conciencia como dimensiones válidas para la comprensión y transformación del comportamiento organizacional.

George Mason University (GMU) es una de las instituciones precursoras en este campo, pues ha implementado estas prácticas de bienestar (Wellbeing) en sus alumnos con el objetivo de reducir el estrés estudiantil y ha llevado a cabo múltiples estudios sobre el tema con el propósito de mejorar el desempeño académico. Una propuesta de GMU es la creación del "Centro para el Avance del Bienestar", que se creó con el objetivo de mejorar la experiencia de los estudiantes a través de las prácticas de meditación que se proporcionan. Así, este Centro asiste a la comunidad en la búsqueda de su propósito, en la toma de decisiones más acertadas, en la búsqueda de amistades auténticas, reduciendo el estrés e incrementando la concentración, al mismo tiempo que fomenta el bienestar (George Mason University, 2020).

La investigación aquí desarrollada tiene como objetivo general, entender los impactos de la implementación de prácticas de autoconocimiento, como yoga y meditación, en las organizaciones. Se busca implementar estas prácticas de autoconocimiento en los empleados de las compañías mediante el uso de pausas activas meditativas. Se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cómo un colaborador que tiene la intención de unirse a las pausas activas meditativas sabe que con solo unirse ya se está auto-conociendo?
- ¿En qué se basan las pausas activas meditativas para confirmar que los colaboradores que se unan a estas prácticas estén en un proceso de autoconocimiento?
- ¿Cuál es la epistemología de estas pausas activas meditativas para afirmar que, si te unes a las prácticas, ya te estás auto-conociendo?
- ¿De dónde viene el conocimiento para lograr que los miembros de este estudio entren un proceso de autoconocimiento?

El conocimiento que permite a los colaboradores entrar en un proceso de autoconocimiento proviene directamente de la práctica de actividades meditativas como el yoga y la meditación. Es decir, una persona solo podrá afirmar que está en un proceso de autoconocimiento si participa de manera efectiva y constante en las pausas activas meditativas. Esta idea, de que el autoconocimiento surge a partir de la propia práctica, puede fundamentarse de la siguiente manera:

1.4.2.1 Fundamento hermenéutico

Al considerar el fundamento hermenéutico planteado por Bauman, basado en la teoría de Wilhelm Dilthey, se sostiene que las ciencias sociales deben enfocarse en estudiar las experiencias o la conciencia de las experiencias, es decir, en comprender quién es cada persona (Bauman, 2007). Esta perspectiva ofrece una base sólida para justificar que los colaboradores de las empresas puedan "encontrarse a sí mismos" dentro de su entorno laboral y comiencen a integrarse de manera auténtica, a partir de sus propias vivencias.

El fundamento empírico, desarrollado a partir del pensamiento de John Locke, sostiene que los seres humanos son esencialmente seres sensibles, cuyas experiencias sensoriales resultan fundamentales para la formación del conocimiento (Locke, 2020). De acuerdo con esta corriente, las ideas se originan en la experiencia y se consolidan a lo largo de ella. Como señala Locke, “nacemos sabiendo nada; todo nuestro conocimiento viene a nosotros a través de nuestros sentidos” (Locke, 2020). Asimismo, se le atribuye la formulación del método de la introspección, entendido como una forma primigenia de meditación, es decir, desde esta perspectiva, la promoción de prácticas meditativas en el ámbito organizacional permitiría a los colaboradores observar y reflexionar sobre sus emociones sensoriales y los comportamientos asociados a su propio ser, fortaleciendo así procesos de autoconocimiento y desarrollo personal.

2. Capítulo II. Marco Teórico

2.1 Comportamiento Organizacional

El comportamiento Organizacional según (Gómez-Murillo et al., 2020) se define como:

“Un campo de estudio que analiza las actitudes, comportamientos e interacciones de las personas dentro de una organización, así como las influencias que estas reciben de la estructura organizacional y el ambiente laboral”.

Gómez-Murillo et al. (2020) conceptualizan esta relación a partir de la construcción de un ambiente laboral positivo, cuyo propósito es incrementar la efectividad y la eficiencia organizacional mediante el análisis y la comprensión de los comportamientos individuales, grupales y de la estructura organizacional. Dicho proceso se sustenta en la articulación de un clima laboral favorable con el fortalecimiento de relaciones interpersonales constructivas a lo largo de toda la jerarquía organizacional, lo que contribuye a un desempeño organizacional más coherente y sostenible.

El comportamiento individual se refiere a las acciones y actitudes de cada persona dentro de una organización, influidas por sus experiencias previas, características personales y motivaciones internas. Este comportamiento afecta tanto su desempeño como el de la organización en su conjunto, y su análisis es crucial para entender cómo los individuos interactúan con sus entornos laborales (Gómez-Murillo et al., 2020).

El comportamiento grupal se centra en cómo las personas interactúan en equipos y grupos dentro de las organizaciones, e incluye aspectos como la dinámica de grupo, la cohesión, el liderazgo y los conflictos. Las relaciones interpersonales juegan un papel clave, y la

efectividad grupal depende de la comunicación y la colaboración entre los miembros (Madero-Gómez & Olivas-Luján, 2016).

La cultura organizacional engloba los valores, normas y creencias compartidas dentro de una organización, que guían el comportamiento de sus miembros. Esta cultura define cómo se toman decisiones, cómo se manejan los conflictos y cómo se establecen las relaciones laborales, impactando directamente en el clima organizacional y en la satisfacción laboral de los empleados (Gómez-Murillo et al., 2020).

Por otra parte el liderazgo y la gestión son aspectos fundamentales para el comportamiento organizacional, ya que determinan la dirección estratégica y el desempeño de los equipos. El liderazgo se enfoca en inspirar y guiar a los empleados hacia el logro de objetivos comunes, mientras que la gestión se ocupa de planificar, organizar y controlar los recursos para alcanzar esos objetivos de manera eficiente (Gómez-Murillo et al., 2020). Los líderes efectivos influyen positivamente en el clima organizacional, motivan a los empleados y promueven una cultura de innovación (Madero-Gómez & Olivas-Luján, 2016).

El cambio organizacional implica la adaptación de estructuras, procesos y comportamientos en respuesta a factores internos y externos. Este cambio es crucial para que las organizaciones puedan mantenerse competitivas y relevantes en entornos dinámicos, ya que la globalización y los avances tecnológicos son catalizadores comunes del cambio, que a menudo enfrentan resistencia por parte de los empleados, lo que hace esencial una gestión efectiva del cambio (Gómez-Murillo et al., 2020).

La comunicación organizacional abarca los flujos de información entre los diferentes niveles y departamentos de una empresa, por lo tanto es esencial para coordinar actividades, resolver conflictos y fortalecer las relaciones laborales. Una comunicación clara y efectiva fomenta la confianza y la cohesión entre los empleados, impactando positivamente en el desempeño y la satisfacción laboral (Madero-Gómez & Olivas-Luján, 2016).

Por último, la ética y la responsabilidad social son principios que guían a las organizaciones para actuar de manera justa y responsable con sus empleados, la comunidad y el medio ambiente. En este sentido la adopción de prácticas éticas refuerza la confianza de los stakeholders y mejora la reputación corporativa. Además, las empresas socialmente responsables contribuyen al desarrollo sostenible y generan un impacto positivo en la sociedad (Gómez-Murillo et al., 2020).

Desde la perspectiva del Comportamiento Organizacional, el análisis del desempeño y la dinámica interna de las organizaciones requiere la consideración de variables que permitan comprender tanto las actitudes individuales como los procesos de interacción colectiva. En este sentido, la satisfacción laboral constituye un indicador central del vínculo psicológico entre el empleado y su trabajo, al reflejar niveles de motivación, compromiso y percepción de bienestar en el entorno organizacional.

El manejo de conflictos, por su parte, resulta clave para evaluar la forma en que los individuos y los equipos enfrentan discrepancias inevitables en contextos laborales complejos, influyendo directamente en la cohesión grupal y la eficacia organizacional. Asimismo, la comunicación efectiva representa un proceso transversal que facilita la coordinación, la toma de decisiones y la construcción de confianza entre los miembros de la organización.

Finalmente, las relaciones interpersonales permiten analizar la calidad del vínculo social y emocional entre compañeros de trabajo, elemento fundamental para el desarrollo de climas laborales saludables y culturas organizacionales colaborativas. En conjunto, estas variables ofrecen un marco integral para comprender cómo las prácticas organizacionales inciden en el comportamiento humano dentro de las empresas, justificando su selección como dimensiones fundamentales para el análisis del impacto de las pausas activas meditativas en el contexto laboral.

La satisfacción laboral ha sido abordada de manera sistemática desde los aportes clásicos del Comportamiento Organizacional, destacándose la teoría de los dos factores propuesta por Frederick Herzberg. De acuerdo con este autor, la satisfacción en el trabajo no depende únicamente de condiciones externas, sino del grado en que la labor permite al individuo experimentar logro, reconocimiento, responsabilidad y crecimiento personal (Frederick Herzberg, 1966). Herzberg distingue entre factores higiénicos, cuya ausencia genera insatisfacción, y factores motivacionales, que promueven una experiencia laboral positiva y significativa cuando están presentes.

Desde esta perspectiva, la satisfacción laboral se configura como una variable clave para comprender el comportamiento de los empleados, ya que incide directamente en la motivación, el compromiso y el desempeño organizacional. En el contexto de esta investigación, la satisfacción laboral se justifica como una dimensión fundamental para analizar cómo las pausas activas meditativas pueden contribuir a mejorar la percepción del trabajo, al favorecer estados de bienestar psicológico, autorregulación emocional y mayor sentido de equilibrio entre las demandas laborales y el desarrollo personal.

El manejo de conflictos ha sido abordado de manera sistemática en el campo del Comportamiento Organizacional desde los aportes clásicos de Kurt Lewin, quien concibió el conflicto como una manifestación natural de las tensiones que emergen de la interacción entre el individuo y su entorno social (Lewin, 1947). Desde su enfoque de la teoría de campo, Lewin sostuvo que el comportamiento humano es el resultado de fuerzas dinámicas en constante interacción, lo que implica que los conflictos no deben ser entendidos únicamente como disfunciones organizacionales, sino como fenómenos inherentes a los procesos de cambio y adaptación (Lewin, 1947).

En este sentido, la forma en que los individuos y los grupos gestionan los conflictos influye directamente en la estabilidad del sistema organizacional, en la calidad de las relaciones interpersonales y en la efectividad del trabajo colectivo. Esta perspectiva clásica respalda la relevancia del manejo de conflictos como una variable central en el análisis del comportamiento organizacional, especialmente en contextos laborales que demandan cooperación, comunicación y flexibilidad ante escenarios de alta presión y transformación continua.

La comunicación efectiva ha sido reconocida dentro del pensamiento clásico y moderno del comportamiento organizacional como un elemento esencial para la coordinación y el logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, (Peter F. Drucker, 1954) sostiene que una organización solo puede funcionar de manera eficaz cuando existe claridad en los objetivos y comprensión compartida de los mismos entre quienes toman decisiones y quienes ejecutan las acciones. Para Drucker, la comunicación no se limita a la transmisión de información, sino que implica la construcción de significado, alineación de expectativas y retroalimentación constante, factores que permiten orientar el comportamiento individual hacia los fines colectivos de la organización (Peter F. Drucker, 1954). Desde esta perspectiva, la comunicación

efectiva se convierte en un mecanismo estratégico que facilita la cooperación, fortalece las relaciones interpersonales y contribuye a un comportamiento organizacional coherente con los valores y propósitos institucionales.

Las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones han sido abordadas de manera seminal por Elton Mayo, a partir de los estudios de Hawthorne, los cuales evidenciaron que el comportamiento y el desempeño de los trabajadores no dependen exclusivamente de factores técnicos o económicos, sino de las interacciones sociales, el sentido de pertenencia y la calidad de los vínculos humanos en el entorno laboral (Mayo, 1933). Mayo demostró que la atención a las necesidades sociales de los empleados fortalece la cohesión grupal y favorece actitudes positivas hacia el trabajo, influyendo directamente en la productividad y el bienestar (Mayo, 1933).

Desde esta perspectiva, las relaciones interpersonales se consolidan como un componente estructural del comportamiento organizacional, al mediar la comunicación, la cooperación y la resolución de conflictos dentro de los equipos de trabajo. En consecuencia, el análisis de esta variable resulta fundamental para comprender cómo las prácticas organizacionales orientadas al bienestar, como las pausas activas meditativas, pueden incidir en la calidad de las interacciones humanas y en la construcción de climas laborales más saludables y colaborativos.

Frederick W. Taylor padre de la administración científica, revolucionó la gestión empresarial mediante la estandarización de tareas, la especialización del trabajo y el análisis de tiempos y movimientos. Esta estandarización es la que eventualmente hace que el trabajo se vuelva monótono y repetitivo. Sin embargo, este enfoque permitió aumentar la productividad y la eficiencia operativa (Taylor, 1919).

Su método de gestión enfatizaba la supervisión estricta y la optimización del trabajo, lo que influyó en la motivación y el desempeño de los empleados. Aunque su enfoque era más mecanicista, sus principios sentaron las bases para el estudio del comportamiento humano en el trabajo (Taylor, 1919). En este sentido podemos observar cómo la supervisión estricta y la optimización mecánica del trabajo, propias de la administración científica, si bien buscaban maximizar la eficiencia, generaron entornos laborales altamente controlados que incrementaron la presión psicológica sobre los empleados.

Este énfasis en el control, la vigilancia constante y la estandarización de tareas redujo los márgenes de autonomía y autorregulación individual, favoreciendo la aparición de estrés, fatiga mental y desmotivación. En consecuencia, aunque el enfoque taylorista sentó las bases para el estudio del comportamiento humano en el trabajo, también evidenció los efectos adversos de modelos de gestión centrados exclusivamente en la supervisión estricta, lo que refuerza la necesidad de incorporar estrategias organizacionales orientadas al bienestar y a la regulación del estrés.

Elton Mayo generó la teoría de las relaciones humanas y demostró la importancia de los factores psicológicos y sociales en la productividad laboral. Sus estudios en la Western Electric Hawthorne Works marcaron el inicio del enfoque humanista en la administración. Fue el primero en demostrar que las relaciones interpersonales, el sentido de pertenencia y el reconocimiento afectan directamente el rendimiento y la satisfacción de los empleados, lo que impulsó el desarrollo de la cultura organizacional y la gestión del talento humano (Mayo, 1933).

La contribución de Mayo resulta fundamental, en la medida en que introduce una comprensión integral del comportamiento humano en las organizaciones, al evidenciar que el

rendimiento laboral no depende únicamente de factores técnicos o estructurales, sino también de las dinámicas relacionales, el sentido de pertenencia y el reconocimiento.

Estos hallazgos permiten fundamentar la relevancia de la cultura organizacional y de la gestión del talento humano como ejes estratégicos para promover entornos de trabajo más satisfactorios, cohesionados y productivos.

Por su parte Douglas McGregor introdujo las Teorías X y Y, que explican dos visiones opuestas sobre la naturaleza del trabajador: la Teoría X (control y supervisión estricta) y la Teoría Y (autonomía y motivación intrínseca). Su planteamiento ayudó a entender cómo la percepción del liderazgo influye en el comportamiento y la motivación de los empleados. También promovió modelos de gestión más participativos y flexibles que favorecen la innovación y el compromiso laboral (McGregor, 1960). La afirmación de McGregor permite evidenciar que la forma en que el liderazgo es concebido y ejercido incide de manera significativa en la conducta, la motivación y el nivel de compromiso de los colaboradores (McGregor, 1960).

En este sentido, la transición hacia modelos de gestión más participativos y flexibles no solo redefine las relaciones de poder dentro de las organizaciones, sino que también crea condiciones propicias para el desarrollo del potencial humano, la innovación y el involucramiento consciente en los objetivos institucionales, aspectos que resultan fundamentales para comprender las dinámicas contemporáneas de gestión organizacional.

Abraham Maslow, famoso por su desarrollo de la Pirámide que lleva su nombre, jerarquiza las necesidades humanas y explica cómo la motivación influye en el Comportamiento Organizacional. Su teoría es un pilar en la gestión del talento humano, ya que

aplicada en el entorno laboral, esta teoría ayuda a comprender cómo la satisfacción de necesidades (desde las básicas hasta la autorrealización) impacta en el desempeño, la satisfacción y la retención del personal (Maslow, 1943).

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow permite comprender la relación entre motivación individual y comportamiento organizacional, al reconocer que las personas orientan su desempeño laboral en función del grado de satisfacción de sus necesidades —desde las fisiológicas y de seguridad hasta las de reconocimiento y autorrealización—; así la gestión del talento humano puede diseñar prácticas organizacionales más coherentes, integrales y sostenibles.

En este sentido, la aplicación de la teoría de Maslow en el contexto laboral no solo explica el nivel de compromiso y satisfacción de los colaboradores, sino que también fundamenta estrategias orientadas a mejorar el desempeño, fortalecer el bienestar organizacional y favorecer la retención del talento, aspectos centrales en el desarrollo de organizaciones saludables y efectivas.

Por otro lado, Frederick Herzberg propuso la Teoría de los Dos Factores, diferenciando entre factores higiénicos (condiciones laborales, salario) y factores motivadores (reconocimiento, logros). Su teoría influyó en la gestión del clima laboral y la retención de talento, demostrando que los factores higiénicos evitan la insatisfacción, pero solo los factores motivadores generan compromiso y alto desempeño (Frederick Herzberg, 1966b).

La Teoría de los Dos Factores de Herzberg aporta un marco conceptual clave, ya que permite comprender que el bienestar y el desempeño organizacional no dependen únicamente

de condiciones laborales adecuadas, sino, de manera decisiva, de factores motivadores de carácter intrínseco.

En este sentido, si bien los factores higiénicos constituyen una base necesaria para evitar la insatisfacción y preservar la estabilidad del entorno laboral, es la presencia de reconocimiento, logros y sentido de realización la que impulsa el compromiso sostenido, el involucramiento emocional y el alto desempeño. Esta distinción resulta especialmente relevante para el análisis del clima organizacional y las estrategias de retención de talento humano, al evidenciar que las organizaciones que integran prácticas orientadas a la motivación profunda generan entornos más saludables, productivos y alineados con el desarrollo integral de las personas.

Warren Bennis, guía en el estudio del liderazgo organizacional, destacó la importancia del liderazgo transformacional para el éxito empresarial. Su enfoque resalta cómo un liderazgo inspirador y visionario mejora la cohesión, la innovación y el rendimiento en las organizaciones, promoviendo equipos más comprometidos y eficaces. (Bennis, 1989). Esta perspectiva se articula en la medida en que el liderazgo transformacional se concibe como un factor estratégico para el fortalecimiento del desempeño organizacional.

Al enfatizar un liderazgo inspirador y visionario, el autor aporta un marco teórico que explica cómo la cohesión de los equipos, la promoción de la innovación y el compromiso de los colaboradores no son resultados aislados, sino consecuencias de prácticas de liderazgo orientadas al desarrollo humano y colectivo. En este sentido, se evidencia que el liderazgo transformacional constituye un elemento clave para la construcción de organizaciones más eficaces, adaptativas y sostenibles en contextos empresariales complejos.

A Peter Drucker por otro lado se le considera el padre de la gestión moderna, ya que introdujo conceptos como la "gestión por objetivos" y la "organización descentralizada". Sus ideas fomentaron la toma de decisiones participativa y la alineación de los objetivos organizacionales con la motivación y el desarrollo del personal (Peter F. Drucker, 1954b). La contribución de Peter F. Drucker resulta especialmente pertinente en la medida en que sus planteamientos sobre la gestión por objetivos y la organización descentralizada permiten comprender la relación entre los sistemas de gestión y el desarrollo integral de las personas en las organizaciones.

Al promover la participación en la toma de decisiones y la alineación de los objetivos organizacionales con la motivación individual, Drucker sienta las bases de modelos de gestión que trascienden la eficiencia operativa y enfatizan el crecimiento humano, el compromiso y la responsabilidad compartida. Estos principios conciben a la organización como un espacio donde el logro de resultados y el bienestar del talento humano se potencian de manera recíproca.

El comportamiento organizacional constituye un campo de estudio fundamental para comprender cómo las actitudes, emociones y dinámicas relacionales de los individuos y los grupos influyen en el clima laboral y en el desempeño de las organizaciones. La evidencia teórica revisada pone de manifiesto que variables como la satisfacción laboral, la comunicación efectiva, la gestión de conflictos y las relaciones interpersonales no solo dependen de factores estructurales o normativos, sino también de los recursos psicológicos y emocionales que poseen los trabajadores para autorregularse y relacionarse de manera constructiva.

En este contexto, se vuelve pertinente explorar estrategias de intervención que fortalezcan dichas capacidades desde una perspectiva preventiva y formativa. Así, la incorporación de pausas activas meditativas, gestionadas a través de un programa institucional

de talento humano, se perfila como una alternativa coherente para integrar el bienestar individual con los objetivos organizacionales, consolidando estas prácticas como una política de gestión de personas orientada a la mejora del clima laboral, la sostenibilidad organizacional y el desarrollo integral del capital humano.

2.1.1 Introducción de las pausas activas meditativas en las empresas mediante la gestión del Talento Humano

En términos generales, la gestión de talento humano se puede definir como una forma de “administrar” a los empleados que conforman una empresa denominados con el término “Capital Humano” (Vallejo Chávez, 2016). El talento humano enfoca los intereses de los empleados con los de la empresa para direccionarlas hacia un propósito estratégico con el fin de cumplir objetivos generales y específicos, sin embargo, esa definición no engloba todo el alcance que esta materia de conocimiento posee.

La gestión del talento humano se orienta al fortalecimiento y participación del capital humano dentro de las organizaciones. Según (Vallejo Chávez, 2016), su objetivo principal es promover el desarrollo de las personas que integran la empresa, elevando sus competencias y capacidades individuales. Este enfoque reconoce que el crecimiento del talento humano resulta fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales y asegurar la competitividad en el entorno empresarial.

En el departamento de talento humano se analiza la relación entre el capital humano y la organización, considerando funciones clave como la evaluación del desempeño y la capacitación. Estas actividades están orientadas a alinear el trabajo de los empleados con el cumplimiento de los objetivos empresariales. Marta de C. & Cuadrado Nícoli. S, (2021) señalan que, en la actualidad, las empresas han reconocido la importancia estratégica del capital

humano, lo que ha impulsado la incorporación de procesos de "Alta Calidad" en la gestión organizacional. Esta tendencia busca alcanzar un equilibrio adecuado entre la vida laboral y la vida personal de los empleados, promoviendo entornos de trabajo más saludables y sostenibles.

En este contexto, el capital humano se posiciona como el pilar fundamental para la construcción de un ambiente de trabajo positivo y una cultura organizacional sólida. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS, 1949), la salud debe entenderse como un estado integral de bienestar físico, mental y social, y no simplemente como la ausencia de enfermedades o afecciones. Bajo esta perspectiva, la promoción del bienestar en las organizaciones no debe ser responsabilidad exclusiva del departamento de talento humano; la implementación adecuada de pausas activas debe constituir un esfuerzo conjunto que involucre a todos los departamentos y a la dirección general.

Esto es esencial para establecer indicadores que permitan evaluar el impacto de estas actividades, utilizando métricas como el Retorno de la Inversión (ROI) para valorar su efectividad dentro del modelo de gestión empresarial. También es necesario sacar presupuestos y contratar los servicios de un profesional experto en proveeduría de pausas activas meditativas a manera de yoga. Como menciona (R. H. Smith et al., 1999), en general, el éxito de las pausas activas incluye un factor de dependencia en función del compromiso de la alta dirección y de los mismos empleados.

La práctica del yoga, implementada como una pausa activa meditativa y gestionada adecuadamente con un enfoque orientado a los objetivos organizacionales, contribuye al desarrollo de competencias blandas en los empleados. Entre estas habilidades se destacan la comunicación, las relaciones interpersonales y la empatía, competencias que, en muchos casos, son insuficientes en las empresas ecuatorianas.

En este sentido, (Acosta-Véliz & Eugenia Jiménez-Cercado, 2020) señalan que, en un mercado altamente competitivo, las exigencias de la planificación requieren que las decisiones y acciones empresariales se estructuren cuidadosamente para anticipar posibles escenarios y aplicar medidas correctivas. Todo ello debe realizarse en función de las necesidades primarias de la empresa y en coherencia con sus objetivos estratégicos. De esta forma, se busca apelar a la naturaleza interna del ser humano, ofreciendo a los empleados un agente de cambio y adaptabilidad que se vincula con la jerarquía de necesidades propuesta por (Maslow, 1943).

Según este enfoque, a medida que los individuos satisfacen sus necesidades básicas, emergen en ellos nuevas necesidades y aspiraciones orientadas hacia la autorrealización. La idea fundamental es incorporar esta posibilidad de autoconocimiento en los empleados de las organizaciones mediante prácticas meditativas que fomenten el bienestar de los empleados y los prepare para soportar los constantes cambios que estamos viviendo en el ámbito profesional.

2.1.2 Las pausas activas meditativas como modelo de gestión del talento humano

Idalberto Chiavenato, (2009), destaca la importancia de diseñar una estrategia de recursos humanos que promueva un cambio organizado dentro de la empresa, y sostiene que toda organización debe establecer una pauta de comportamiento holístico en relación con el entorno de negocios en el que se encuentra y opera. Para lograr este objetivo, los departamentos de talento humano pueden fundamentar dicha estrategia a través de diversas acciones y enfoques que alineen el desarrollo del capital humano con las dinámicas y exigencias del mercado, como pueden ser las siguientes:

- Paquete de beneficios para sus empleados: como parte de los programas de incentivos organizacionales, la inclusión de pausas activas dentro del horario laboral representa

una estrategia relevante, y es importante reconocer que el salario, por sí solo, no constituye un factor de motivación sostenible. Según Herzberg, el salario debe entenderse como un factor higiénico que genera una motivación temporal, pero cuyo efecto tiende a desaparecer con el tiempo (Chiavenato, 2009). Por ello, resulta fundamental implementar otros tipos de motivadores, como las oportunidades para la realización personal y el logro de un éxito psicológico en el entorno laboral. En este sentido, las pausas activas meditativas responden a esta necesidad, ya que ofrecen a los empleados un espacio que no solo favorece el alivio físico, sino que también promueve la autorrealización y el crecimiento psicológico, contribuyendo al desarrollo de variables personales que impactan positivamente en su desempeño y bienestar en el trabajo.

- Como parte de las capacitaciones que reciben los empleados a manera de desarrollo profesional: la capacitación implica un cambio de habilidades, de conocimientos, de actitudes o de comportamiento. En este sentido el departamento de talento humano puede proveer capacitaciones en el área de autoconocimiento que incluyan prácticas de yoga, de manera que el empleado muestre cambios de comportamiento con respecto a su actitud e interrelaciones con sus colegas y supervisores motivadas por sus propios principios y valores.
- Como política de retención de los empleados: la rotación de personal en las empresas implica un gasto importante en las organizaciones, por lo que es importante tratar de reducir la rotación mediante políticas de retención de empleados como las siguientes:
 1. Salud ocupacional: sabemos que la salud no consiste solamente en la ausencia de enfermedad, sino que consiste en un estado físico, mental y social, de bienestar

- (Aguilera. S, 2019). En este sentido las pausas activas meditativas son ideales para promover la salud ocupacional.
2. Reducción del estrés: el estrés se refiere al conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de una persona que se derivan de estímulos o elementos de tensión que están presentes en el entorno (Albrecht & Devlieger, 1999). Las pausas activas meditativas son una fuente importante de reducción del estrés, ya que cuentan con un componente de meditación que disipa el estrés en el practicante.
 3. Prevención de accidentes: la seguridad en el trabajo busca la prevención de accidentes y administra los riesgos ocupacionales. Su finalidad es profiláctica, se anticipa a efecto de que los riesgos de accidentes sean mínimos (César Ochoa et al., 2019). El ejercicio físico del yoga tiene la facultad de aliviar dolores y molestias en el cuerpo humano, de esta manera se puede evitar ausentismo por inflamaciones y dolencias corporales. Cabe destacar que algunos rasgos negativos en la personalidad (como la inestabilidad emocional o la poca resistencia a la frustración) pueden distinguir a las personas propensas a los accidentes en actividades que implican riesgos laborales (Diener et al., 1999). El yoga como pausa activa en las organizaciones también ayudaría a cambiar la actitud de estas personas más propensas a accidentes.
 4. Mejora de la calidad de vida en el trabajo (CVT) por medio de un programa para fomentar el bienestar: el concepto de CVT se refiere a una preocupación por el bienestar general y la salud de los colaboradores cuando desempeñan sus actividades, teniendo en cuenta que este bienestar incluye tanto aspectos físicos como psicológicos (Jara Martínez, 2018). En este sentido, las pausas activas

meditativas en forma de yoga serán el componente ideal para este programa de bienestar integral.

Cabe destacar que promover la salud ocupacional, reducir el estrés, prevenir accidentes en el trabajo, y mejorar la calidad de vida en el trabajo, van a reducir el gasto en el que muchas empresas incurren en seguros de salud para sus empleados. Este ahorro en los seguros de salud puede ser utilizado en la implementación del programa de pausas activas meditativas.

El yoga como pausa activa meditativa presenta a los empleados de una organización la oportunidad de un autoconocimiento verdadero, ya que esta práctica además de ser una práctica física y mental también posee un soporte filosófico basado en el *Bhagavad Gita*. Este libro es la base de la Filosofía Hinduista (no religión) en la que, en pocas palabras, propone que mediante la práctica meditativa del yoga (unión) se busque o se pretenda una comunión espiritual del practicante con su propio Ser Superior (Zaehner, 1973). Sin embargo, la unión que se pretende en el yoga no busca una unión con un Dios determinado ni la adhesión a una religión, sino que esta unión es puramente metafísica.

De esta manera lo que el yoga está logrando es la oportunidad de cultivar frecuencias de sentimientos superiores, tales como el amor, la paz, la bondad, el bienestar, la fortaleza, la armonía, etc., y, por otra parte, dejar de lado frecuencias bajas y negativas como el odio, la envidia, el rencor, el miedo, la ira, la crítica, la culpa, y otros. Cabe destacar que al cultivar frecuencias de sentimientos superiores; estos empleados que realicen las pausas activas meditativas también están cultivando sus propios valores y a la vez fomentando una cultura de valores para la organización.

2.1.2.1 El autoconocimiento como fuente de cultivo de valores

Al fomentar valores en los empleados de la empresa les estamos dando la facultad de actuar desde el contexto de la situación en la que se encuentren al momento de tomar decisiones. Es decir que, al inculcar valores en los empleados de una empresa, estos empiezan a convertirse en líderes situacionales. Este tipo de liderazgo situacional consiste en que el líder puede adaptar su estilo de liderazgo para encajar en el nivel de desarrollo de los seguidores a los que está tratando de influenciar (Shanshan & Layarman, 2022).

Es curioso, que de la misma manera en que estos autores mencionan que el liderazgo con valores lleva a tomar decisiones que están basados en la situación de acuerdo con el valor que se está aplicando, la filosofía del yoga invita a tomar decisiones basadas en el servicio a los demás y sin buscar el beneficio propio.

2.1.2.2 El autoconocimiento y las relaciones interpersonales

Las pausas activas meditativas también pueden ser una herramienta muy valiosa para desarrollar las relaciones interpersonales, ya que, al meditar, estamos tratando de entender nuestros sentimientos o de fomentar un sentimiento superior que sobrepase a todos los demás, y esto nos permite entender y desarrollar la inteligencia emocional en los practicantes. La inteligencia emocional desarrolla la habilidad de manejarnos a nosotros mismos y a nuestras relaciones con eficacia (Goleman, 2010).

Según (Goleman, 2010) la inteligencia emocional comprende cuatro capacidades fundamentales: 1) autoconciencia, 2) autogestión, 3) conciencia y 4) habilidades sociales, y estas a su vez contienen a otros componentes claves para desarrollar el liderazgo, tales como:

autoconciencia, autoconocimiento emocional, autogestión, autocontrol, confiabilidad, conciencia, adaptabilidad, orientación al logro, iniciativa, conciencia social, empatía, conciencia organizacional, orientación al servicio, habilidades sociales, liderazgo visionario, influencia, catalizador de cambio, manejo de conflictos y colaboración en equipos.

Goleman, (2010) coincide con (Castiñeira, Ángel; Lozano, 2012) en el sentido en que para lograr buenas relaciones interpersonales se debe acrecentar su inteligencia emocional. Esto llevará a los colaboradores a entender mejor a sus compañeros y por consiguiente a mejorar las relaciones interpersonales.

2.1.2.3 El autoconocimiento y la satisfacción laboral

Castiñeira y Lozano refuerzan el hecho de que el liderazgo está vinculado a los valores, pero los valores no son transferibles en las universidades (Castiñeira & Lozano, 2012). Las personas, y en las organizaciones los empleados, están llamados al reto del autoconocimiento, ya que esto dinamiza el triángulo virtuoso entre líder, seguidores, y misión del proyecto, y la idea aquí es tratar de encontrar qué es lo que le mueve al empleado a trabajar en esa organización (Castiñeira & Lozano, 2012). Encontrar puntos de confluencia entre lo que la empresa requiere del empleado y los valores del mismo empleado, de manera que se desarrolle un trabajo que provea realización personal.

Mediante un plan estratégico para el desarrollo del talento humano que promueva el autoconocimiento en los empleados por medio de un programa de pausas activas meditativas a manera de yoga, se puede mejorar o fortalecer los siguientes aspectos de la gestión del talento humano: mejorar o complementar su programa de incentivos; fortalecer su plan de

capacitaciones para el desarrollo de los empleados y la organización; mejorar la tasa de retención de los empleados; todo esto mediante las mejoras en los siguientes aspectos:

- Mejoras en la salud ocupacional general de la organización
- Reducir el estrés en los empleados
- Prevenir accidentes
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo (CVT) de los empleados
- Mejorar las relaciones interpersonales en la organización: Castañeda y Lozano mencionan que el analfabetismo de nuestra época es no conocernos a nosotros mismos, y por eso la gente no sabe afrontar las relaciones con sus semejantes (Castañeira & Lozano, 2012)
- Fomentar valores que promuevan al empleado y a la organización
- Acrecentar el autoconocimiento y la satisfacción laboral

Es responsabilidad de los nuevos empresarios y de las organizaciones proveer a sus empleados con las herramientas que les permita desarrollar valores propios, y que a la larga se conviertan en valores que hagan surgir a las empresas. Para esto, se propone la aplicación de pausas activas meditativas a manera de yoga, de manera que los empleados desarrollen facultades que les permitan: generar satisfacción laboral basada en sus propios valores, disminuir niveles de estrés, ya que su trabajo tiene motivadores propios y mejorar las relaciones interpersonales mejorando la calidad humana.

Para lograr estos cambios en las organizaciones debemos pensar en los cambios concernientes a la gestión del talento humano, implementando políticas como las siguientes:

- Promover el autoconocimiento mediante pausas activas meditativas en las organizaciones para generar valores corporativos
- Promover el autoconocimiento mediante pausas activas meditativas en los empleados para generar un triángulo virtuoso entre líderes, seguidores, y misión de los proyectos.
- Promover el autoconocimiento mediante pausas activas meditativas en los empleados para así proveer las anclas espirituales y sentimentales que mencionan Castañeda y Lozano.

En síntesis, las políticas contemporáneas de gestión del talento humano han evolucionado desde un enfoque centrado exclusivamente en la productividad hacia modelos integrales que reconocen el bienestar físico, mental y emocional de los colaboradores como un factor estratégico para la sostenibilidad organizacional. La incorporación de prácticas orientadas al equilibrio entre desempeño y salud laboral responde no solo a criterios de eficiencia, sino también a principios éticos y de responsabilidad social empresarial.

En este marco, las organizaciones que adoptan políticas de talento humano orientadas al desarrollo integral de las personas encuentran en las pausas activas meditativas una herramienta viable y pertinente para operacionalizar dichos principios, al permitir intervenciones sistemáticas durante la jornada laboral que favorecen la autorregulación, la prevención del estrés y la mejora del clima organizacional. Este enfoque justifica el análisis específico de las pausas activas meditativas como estrategia concreta de implementación de políticas de bienestar, lo cual da paso al desarrollo conceptual de las pausas activas meditativas en el contexto organizacional.

2.2 Pausas Activas

Las pausas activas constituyen una estrategia relevante en el ámbito de la salud ocupacional, orientada a la promoción del bienestar físico y mental en el entorno laboral. Estas intervenciones, breves pero sistemáticas, permiten interrumpir las actividades rutinarias para prevenir desórdenes musculoesqueléticos, reducir el riesgo de enfermedades cardiovasculares y favorecer la flexibilidad corporal. Asimismo, su práctica contribuye a la mejora de la concentración, la disminución del estrés y el incremento del rendimiento laboral. La inclusión de pausas activas en las organizaciones responde a un enfoque preventivo que busca fomentar entornos de trabajo saludables, priorizando el bienestar integral de los trabajadores y optimizando la productividad institucional (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2025).

El Ministerio de Salud de Colombia, (2015), señala que las pausas activas son sesiones de actividad física que se desarrollan en el entorno laboral, con una duración mínima de 10 minutos, en las cuales se realizan ejercicios de adaptación cardiovascular, fortalecimiento muscular y aumento de la flexibilidad. Estas prácticas buscan disminuir el riesgo de enfermedades cardiovasculares y prevenir lesiones musculares por sobreuso que pueden surgir debido a las actividades laborales.

Además del beneficio físico, las pausas activas de tipo meditativo ofrecen un importante alivio mental a los trabajadores, favoreciendo tanto su bienestar físico como emocional. En esta misma línea, (Arias C. E et al., 2011) explican que las pausas activas consisten en períodos de descanso en los que los individuos llevan a cabo actividades que permiten a su cuerpo cambiar la rutina habitual. Esto ayuda a prevenir alteraciones en músculos y articulaciones, mientras que contribuyen a reactivar la concentración y mejorar la productividad en las tareas diarias.

Las pausas activas están estrechamente relacionadas con las actividades de gestión de talento humano, especialmente con el tema de salud ocupacional. Solano & Id, (2020) mencionan que la inactividad física de una persona causada por su rutina laboral incrementa de manera significativa la aparición de enfermedades no transmisibles como: obesidad, presión arterial alta, colesterol alto, etc. (enfermedades que también pueden ser específicas, según el área de trabajo de la persona, como el Síndrome del Túnel de Carpio).

Por este motivo, el tema de pausas activas laborales se ha vuelto un pilar en los temas de seguridad y salud ocupacional, comprendido generalmente por el área de talento humano. Los beneficios conocidos de la actividad física se ven asociados con una mejoría de los sistemas fisiológicos y psicológicos del cuerpo. De igual manera (Solano & Id, 2020) muestran que también existen beneficios para los empleadores, siendo que existe un aumento de su rendimiento laboral, disminución del estrés y eficacia en el cumplimiento de los objetivos corporativos. A continuación, se describen algunos ejemplos de pausas activas:

- Estiramiento: los estiramientos son un conjunto de acciones que comprenden una serie de movimientos iniciales de las articulaciones con los objetivos de proteger y relajar las articulaciones, músculos y tendones; seguidos de ejercicios específicos para ejercitar otras áreas del cuerpo con el objetivo principal de liberar el estrés del individuo, despejar y enfocar su mente para el correcto y eficiente desempeño laboral (Andrés Cabrera Armijos et al., 2022).
- Baile: el baile comprende un campo amplio de efectos sobre el cuerpo humano; enfocándolo dentro de las pausas activas laborales. Según (Soljancic. M., 2011) la danza es el arte de expresarse mediante movimientos del cuerpo acompañados de ritmos musicales, y de igual forma (Gabriela. B. & Soljancic. M., 2011) menciona

que el baile recreativo posee beneficios propios como son: flexibilidad, movilización, fortalecimiento, coordinación, intuición, expresividad, estética y estilo lúdico.

- Otros: Existen muchas otras formas de realizar pausas activas laborales como pueden ser: yoga, meditación, juegos cooperativos, gimnasia, etc. En general, toda pausa activa debe estar enfocada al bienestar físico y psicológico de la persona durante su jornada laboral.

2.2.1 Pausas Activas Meditativas

En el grupo general de las pausas activas, las pausas activas meditativas son una variante que integra prácticas meditativas en sus actividades, centrándose en las ventajas logradas tanto en el ámbito físico como mental. Según (Osorio & Cárdenas Niño, 2017), actualmente el estrés se ha transformado en una de las afecciones más relevantes del siglo XXI, producto de exigencias externas que superan la habilidad del cuerpo para manejarlas de manera apropiada. En este sentido, las pausas activas meditativas aportan un beneficio directo, dado que ayudan a mitigar las tensiones mentales provocadas por el estrés y potencian el bienestar global de las personas.

Un aspecto relevante por considerar en el contexto laboral es el síndrome de Burnout. Según (J. Ma. Augusto Landa et al., 2006), este síndrome se origina a partir de la interacción social entre el prestador de servicios y quien los recibe, lo que genera un componente estresante característico. Frente a esta problemática, las pausas activas meditativas ofrecen una intervención efectiva, ya que abordan la dimensión psicológica del individuo, la cual no siempre es estimulada mediante el movimiento físico. Estas prácticas permiten potenciar áreas

como la creatividad, el bienestar emocional subjetivo, la ampliación de la perspectiva y la mejora en la toma de decisiones (J. Ma. Augusto Landa et al., 2006). A continuación, se presentan algunos ejemplos de pausas activas meditativas:

- **Atención plena:** se define a la atención plena como una actividad que ayuda a la persona a vivir en el presente, y ayuda a darnos cuenta de nuestros sentimientos, acciones y pensamientos; esto se logra cuando el individuo empieza a observar lo que piensa, hace, y transcurre en su entorno sin juzgar ninguno de estos sucesos. Estos ejercicios tienen como objetivo principal adiestrar la atención de la persona, lo que puede mejorar nuestro aprendizaje, desempeño y perspectiva sobre las actividades que realizadas (León del Barco et al., 2009).
- **Taichí:** según comenta (Ramírez C M., 2013) el taichí posee unas características de armonía entre el cuerpo y mente, lo cual tiene como resultado el correcto uso de la energía del individuo que lo practica. Estas características del taichí también se pueden ampliar al ámbito laboral y personal, ya que esencialmente este es un arte marcial chino que se practica con movimientos relajados y armoniosos junto con una correcta respiración. De igual forma (Ramírez C M., 2013) comenta que los beneficios del Taichí empresarial son:
 - Liberar estrés en el ámbito laboral
 - Reducir la migraña.
 - Incrementar la fuerza, concentración y la función de alerta.
 - Liberar los dolores de espalda y contracturas, causados por estar sentados mucho tiempo en la misma posición.

2.2.2 El yoga como pausa activa meditativa

El yoga es una práctica de autorregulación que nos conduce a una integración de los aspectos físicos y mentales de la personalidad humana, es así como muchas personas que lo practican asocian el yoga como una “filosofía de vida”. Esencialmente podemos afirmar, según lo que comenta Sánchez López, que el yoga es la práctica que mayormente equilibra todos los aspectos que conforman a una persona; lo cual puede beneficiar de gran manera a los empleados de una empresa (Sánchez López, 2016). Esta práctica se puede concebir como una filosofía de vida, la cual integra aspectos físicos y mentales en las personas. Sánchez López, (2016) menciona que las personas que han practicado yoga describen su experiencia como una combinación de sentimientos que abarcan desde la armonía y la integridad, hasta la sensación de sentirse completos.

Sánchez López, (2016) nos ofrece un conjunto de estilos del yoga como lo son: Hatha yoga, Raja Yoga, Niyama, Asanas, Pranayama, etc. Estos conjuntos han surgido en respuesta a la diversidad de creencias (especialmente religiosas) de los individuos. En esta investigación centraremos al yoga como una práctica que incluye la atención a la respiración y la atención plena para calmar la mente, y para balancear nuestras actividades personales y profesionales, mas no se enfocará en el ámbito religioso.

Adicionalmente, (Giménez et al., 2020) argumenta que yoga es derivado de la palabra “yuj” en Sanskrit, lo cual significa unión; en donde la persona se una con una forma natural de vivir. Esto afirma las ideas de Sánchez López, pues ambos autores afirman que, el yoga es un conjunto de normas que ayudan a unificar varios aspectos de la persona con un modelo de vida. Basados en las propuestas de ambos autores, podemos definir al yoga como una práctica

física y mental que además incluye un conjunto de normas y reglas que llevan a un individuo a unificar sus aspectos internos para poder vivir en armonía con sus aspectos externos.

Estas normas y reglas se ajustan a las necesidades de la persona para brindar beneficios generales y específicos. De igual forma (Giménez et al., 2020) y (Sánchez López, 2016) mencionan que estos ejercicios de yoga pueden ser aplicados a cualquier persona independientemente de su edad; lo que brinda una ventaja exclusiva a las empresas que incorporan estas prácticas.

El yoga a diferencia de otras pausas activas ataca directamente a los problemas relacionados con el estrés, ansiedad, y otras enfermedades psicológicas laborales que (Marta de C. & Cuadrado Nícoli. S, 2021 citando a (Peiro & Rodríguez, 2008)) menciona que estas enfermedades se producen por las relaciones entre líder y subordinado. Esta relación es un indicador del ambiente organizacional y muestra qué tan efectivo y productivo es un equipo dentro de la empresa. Aquí es donde se relaciona la gestión de talento humano con las pausas activas meditativas; pues un líder, según (Marta de C. & Cuadrado Nícoli. S, 2021) es un referente para los empleados, por lo cual, una buena administración del capital humano brinda una de las mayores ventajas competitivas en el mercado.

2.2.3 Relaciones entre yoga y bienestar

Existen varios aspectos que se pueden identificar entre el yoga y el bienestar, de entre los que podemos destacar los siguientes:

- **Salud física:** al referimos a la salud física, nos referimos a las condiciones biológicas de un individuo (Sistema circulatorio, respiratorio, digestivo nervioso, locomotor, etc.) los cuales están relacionados con hábitos que estimulen estos sistemas anteriormente

relacionados mediante alguna actividad física (Prieto Bascón Á M., 2007). Por lo tanto, podemos afirmar que la salud física de una persona se mide en función del correcto funcionamiento de los sistemas biológicos de una persona.

- **Salud mental:** una definición exacta sobre el tema de salud mental, ha sido ampliamente discutida por varias ramas de estudio como la medicina, filosofía o sociología, sin embargo, (Miranda Hiriart, 2018) nos brinda una perspectiva unificada sobre la salud mental, en donde nos comenta que es imposible abarcar en una sola definición para el tema de salud mental, en cambio, nos propone que la salud mental es el conjunto central de la unión de 3 subconjuntos (Psiquiatría, Psicoterapias y Enfoques Críticos) los cuales abarcan otros subconjuntos semi-generales como la medicina, psicología, espiritualidad y sociopolíticos, todos ellos con enfoques en la funcionalidad, sabiduría y bienestar psicosocial (Miranda Hiriart, 2018).
- **Disminución del estrés:** la reducción del estrés constituye un objetivo fundamental en los entornos laborales y educativos actuales. Bairero Aguilar M. E, (2017) define el estrés como un estado psíquico caracterizado por una tensión nerviosa intensa y prolongada, acompañado de un alto grado de ansiedad y manifestado a través de distintos comportamientos condicionados por factores psicológicos y sociales. Este fenómeno afecta tanto al ámbito físico como al psicológico de las personas, comprometiendo su bienestar integral. Asimismo, (Bairero Aguilar M. E, 2017) señala que las consecuencias del estrés inciden en diversas dimensiones de la salud de un individuo, tales como la personalidad, la salud física y mental, el entorno social, la madurez personal y la calidad de las relaciones interpersonales.

Con base a lo mencionado, podemos argumentar que, para la mente humana, la reducción del estrés representa una armonización de la persona con sus aspectos internos, externos, y sus respuestas a estos estímulos; esto se respalda con lo que (Miranda Hiriart, 2018) propone sobre una buena salud mental en todas las perspectivas del tema, en donde relaciona la salud física con la salud mental como variables directamente proporcionales entre sí.

Este análisis conduce inevitablemente a considerar aspectos sociopolíticos, psicológicos y físicos que afectan a las personas en función del entorno en el que se desenvuelven. En este sentido, (Osorio & Cárdenas Niño, (2017) explican que las definiciones de estrés se centran en la capacidad de adaptación del ser humano frente a las demandas externas, así como en la habilidad del organismo para responder a ellas. Además, describen el estrés como un estado que se manifiesta a través de síntomas físicos, psicológicos y otros efectos que comprometen el bienestar general del individuo.

- **Bienestar emocional:** a partir de lo anteriormente expuesto, es posible establecer una relación directa con la salud mental y la reducción del estrés. J. Ma. Augusto Landa et al., (2006), en su estudio sobre la relación entre el síndrome de Burnout y la inteligencia emocional, sostiene que las personas que presentan un mayor índice de inteligencia emocional —definida a través de las variables de atención, claridad y reparación emocional— tienden a gozar de una mejor salud mental, manifestando altos niveles de afecto positivo y bajos niveles de afecto negativo. El bienestar emocional, en este contexto, puede entenderse como la profunda comprensión que una persona posee de sí misma. Dado que se ha enfatizado en la importancia de mantener un equilibrio entre los aspectos físicos y mentales, comprender las variables que integran ambos componentes resulta esencial para alcanzar un estado óptimo de bienestar emocional.

- **Conexión cuerpo –mente:** inicialmente entendemos una noción básica de la conexión cuerpo-mente como un conjunto de redes nerviosas que unen el cerebro con los distintos sistemas biológicos del cuerpo humano. Myriam Marcano T. & Andrea M. Br, (2010) comentan que esta relación es indivisible y conforma parte esencial de nuestra red vital; del mismo modo, comenta que la conexión cuerpo-mente abarca diferentes interrogantes filosóficas y científicas. Myriam Marcano T. & Andrea M. Br, (2010) comentan que el comportamiento del cuerpo y de su sistema nervioso en particular se origina por su estructura y solo habrá adaptación al entorno cuando ambas estructuras sean congruentes. Por tanto, la conexión cuerpo-mente emboca cambios directamente proporcionales y estructurales en la relación cuerpo (aspectos biológicos) – mente (aspectos psicológicos).

Esta idea nos muestra que las enfermedades no son 100% biológicas, sino que también son mentales, pues ambos están conectados tanto biológicamente como psicológicamente, mostrando que el ser humano no solo es un conjunto informático de carne y hueso, sino que es una suma de partes en su proceso evolutivo (Myriam Marcano T. & Andrea M. Br, 2010).

- **Control del dolor:** el término “dolor total” hace referencia a que el dolor se vuelve el centro de atención de la persona cuando no es tratado, el cual contiene elementos físicos, emocionales, sociales y espirituales (Astudillo et al., 1999). Por lo planteado, es de alto interés científico y personal, la habilidad de una persona para poder manejar el dolor de una forma positiva. Myriam Marcano T. & Andrea M. Br, (2010) comentan que el control cuerpo-mente responde con ciertos mecanismos de afrontamiento en función de los recursos y herramientas del propio individuo. Con la idea planteada, podemos observar que entre mayor sea el bienestar de una persona, mayor va a ser su control del

dolor; aquí es donde temas que engloban el bienestar (inteligencia emocional, atención plena, salud física, estructura social, etc.) se vuelven de alta importancia de estudio.

- **Mejora del sueño:** la mejora del sueño es un aspecto fundamental para el bienestar integral de las personas, ya que según (Miro. E. et al., 2005), la cantidad de sueño necesaria para el ser humano está influenciada por factores relacionados con el organismo, el entorno y el comportamiento. Aunque tradicionalmente se ha destacado la importancia de mantener un número adecuado de horas de sueño, (Miro. E. et al., 2005) identifican la existencia de tres patrones principales: corto, largo e intermedio, a los que se suma un cuarto patrón caracterizado por su variabilidad. Estos hallazgos permiten comprender que las necesidades de sueño no son uniformes, sino que dependen de múltiples condiciones individuales y contextuales. Esta clasificación evidencia que las necesidades de sueño son dinámicas y deben ser analizadas considerando múltiples dimensiones.

La optimización del sueño en una persona se basa principalmente en el tipo de patrón de sueño que exhiba, sin embargo, también tienen un impacto considerable elementos constantes como la temperatura del entorno, la oscuridad, el grado de ruido, la comodidad y la posición durante el sueño. Según (Zatarain. A., 2022) fundadora de la marca 8Sleep —empresa enfocada en el análisis del sueño humano y en la utilización de sus ventajas en la creación de colchones inteligentes—, para mejorar la calidad del descanso es esencial reconocer el propio patrón de sueño y garantizar que este se desarrolle en condiciones apropiadas que promuevan el reposo corporal.

La elección del yoga como una pausa activa meditativa en el ámbito empresarial se fundamenta en los múltiples beneficios que esta práctica ofrece para la salud integral de los

trabajadores. Sánchez López, (2016) destaca que el yoga contribuye a la mejora de la calidad de vida, la reducción de enfermedades físicas y mentales, el fortalecimiento de la salud mental y la disminución del índice de masa corporal⁹ (IMC), entre otros efectos positivos. Además, el autor señala que el yoga comprende diversas variantes, cada una con enfoques específicos, y lo define como una filosofía de vida que promueve un estilo de vida equilibrado y consciente, lo cual resulta especialmente pertinente para fomentar el bienestar en entornos laborales.

Dentro de las empresas, al observar todas estas características del yoga, podemos identificarla como una actividad eficiente y eficaz, pues utiliza pocos recursos para lograr mayores beneficios que otras actividades de bienestar. También debemos considerar el hecho que el yoga, como se lo mencionó anteriormente, trata diferentes patologías específicas, dependiendo de la actividad que se realice; por lo cual puede ser aplicado a diferentes empleados o sectores empresariales, los cuales poseen sus propios riesgos laborales; y adicionalmente también observamos que es una actividad adaptativa, pues su implementación según comenta (Marta de C. & Cuadrado Nícoli. S, 2021) puede formar parte de la cultura organizacional de las empresas.

Actualmente la creciente preocupación por la promoción de la salud mental ha generado una gran demanda de actividades que puedan satisfacer sus necesidades físicas y mentales, en respuesta a todas las patologías generadas por los retos modernos y su ámbito altamente competitivo (Giménez et al., 2020). Otra ventaja que se identifica en el yoga, es que cualquier persona la puede realizar, sin importar la edad, condición o diferencia jerárquica empresarial; lo cual nos lleva al último punto sobre la implementación del yoga como pausa activa dentro

⁹ El Índice de Masa Corporal (IMC) es una medida estándar que relaciona el peso y la talla (peso en kg / talla en m²) para clasificar el estado nutricional en adultos.

de las empresas, ya que en el Ecuador se mantiene una jerarquía tradicional en donde se identifican cargos, áreas y departamentos; conjuntamente (Acosta-Véliz & Eugenia Jiménez-Cercado, 2020) determina que, si bien la dirección empresarial se orienta consistentemente hacia el logro de los objetivos organizacionales, el control no siempre es considerado una prioridad dentro de los modelos de gestión por parte de los gerentes. En este contexto, la gestión del talento humano puede incorporar prácticas de yoga como una estrategia alineada tanto a las necesidades de la empresa —como el aumento de la rentabilidad, la promoción de la innovación, la sostenibilidad y el fortalecimiento del relacionamiento— y otras necesidades de los empleados, al potenciar el desarrollo de competencias blandas y duras.

2.2.4 Metodología de la práctica meditativa

Existen varias metodologías de autoconocimiento que a su vez están basadas en las siguientes filosofías que proveen diferentes experiencias meditativas:

- Yoga - Filosofía Hinduista (meditación contemplativa);
- Taichí - Filosofía Taoísta (meditación basada en encontrar un balance entre el Ying y el Yang);
- Mindfulness - Filosofía Budista (meditación de atención plena).

2.2.4.1 Filosofía hinduista

Según el Bhagavat Gita, el libro ancestral referente del Yoga, la filosofía hinduista argumenta que, mediante la práctica meditativa del yoga, el practicante aspira a lograr una unión espiritual con un Ser Superior, que puede ser descrito de acuerdo con sus propias convicciones (Zaehner, 1973). Esto significa que, aunque un individuo ateo practique la meditación con el objetivo de alcanzar un vínculo espiritual, este puede unirse con un Ser

Superior como el Campo Unificado, una Energía Superior, una Conciencia Colectiva o una Conciencia Superior, un Soy Superior, entre otras. En todas estas situaciones, se interpreta que el individuo está ejerciendo yoga, cuyo sentido es exactamente "unión". Asimismo, aquellos que mantienen una creencia en un Dios individual pueden emplear la meditación como medio para consolidar su conexión espiritual con esa divinidad. Dentro de este marco, la práctica se asemeja a un tipo de meditación contemplativa.

De acuerdo con la filosofía hinduista, la práctica meditativa del yoga permite a la persona acercarse al conocimiento de su propio origen, partiendo de la premisa de que este proviene de un Ser Superior, y así se facilita, a su vez, un proceso de autoconocimiento (Zaehner, 1973). Se sostiene que, en la medida en que el individuo logra una unión plena con ese Ser Superior, alcanza también un estado de autorrealización completa denominado Samadhi (Zaehner, 1973).

2.2.4.2 Filosofía taoísta

Esta filosofía fundamentada en el libro del Tao de Te Ching de Lao Tsu, sostiene que, a través de la práctica meditativa basada en el flujo —el acto de fluir con el universo, la persona puede acercarse o llegar a confluir con el desenvolvimiento natural del universo, conocido como Tao (Tzu, 1972). Este Tao es “el Camino” que uno debe encontrar entre la dualidad del Universo que se conoce como el Ying y el Yang. Así, se propone un modo de vida en el cual el individuo evita imponer su voluntad sobre el desenvolvimiento natural de los acontecimientos, ya que hacerlo rompería la armonía universal y por lo tanto la idea es aceptar y adaptarse a los cambios que se presentan en nuestra vida de manera natural.

En consecuencia, quien practica esta forma de meditación debe actuar sin perseguir beneficios personales, guiándose únicamente por el camino del Tao, es decir, procediendo sin interés propio y sin apego a los resultados (Tzu, 1972). De este modo, así como el universo fluye de manera espontánea y sin obstáculos, el practicante que medita en busca de este "estado de flujo" comienza a transformar su ser, adoptando una actitud vital en la que se convierte en un elemento más que vive y actúa en armonía con el universo.

De acuerdo con esta filosofía, el practicante de este tipo de meditación inicia un proceso de autoconocimiento que le permite reconocerse como un Ser que fluye en armonía con el Tao. Si logra alcanzar un estado de flujo máximo con el universo, accederá a la Sabiduría, entendida como un estado de paz completa y de equilibrio pleno entre el yin y el yang (Tzu, 1972).

2.2.4.3 Filosofía budista

Esta filosofía promueve una forma de meditación en la que el practicante centra su atención en su cuerpo y en sus sensaciones, lo que le permite comprender sus propios procesos mentales naturales, dado que los sentimientos influyen y guían los pensamientos (Walpola Rahula, 1978). A partir de esta práctica, el Budismo fomenta valores como el amor, la bondad y la compasión hacia la sociedad, haciendo especial énfasis en la ética y la moral, y resaltando la importancia de una comunicación adecuada, una conducta honorable y una forma correcta de ganarse la vida (Walpola Rahula, 1978).

Por lo tanto, aquellos que practican esta meditación de atención plena o mindfulness, se centran en prestar atención intensa a las propias emociones vinculadas a los pensamientos, mientras al mismo tiempo se calma a la mente. Esta práctica busca liberar la mente de

pensamientos y así permitir que surja una frecuencia emocional totalmente propia -auténtica- del Ser.

De acuerdo con esta filosofía, el individuo que practica meditar centrando su atención en calmar la mente y que por ende calma las emociones que los pensamientos pueden producir, o que por el contrario, enfoca su atención en las emociones, para así calmar las ideas que de ellas emergen, desarrolla la habilidad de auto-conocerse. Mediante este proceso de observación consciente, el practicante tiene la posibilidad de llegar al Nirvana, que se comprende como la total liberación de su propio ego, para así lograr la emancipación del Ser (Walpola Rahula, 1978)

El propósito de este estudio es instaurar prácticas de meditación, a manera de pausas activas meditativas, destinadas a los trabajadores de las organizaciones, con el objetivo de fomentar el autoconocimiento. Desde un punto de vista epistemológico, este autoconocimiento se basa en fundamentos hermenéuticos y empíricos, dirigidos a promover la introspección mediante métodos provenientes de prácticas ancestrales como las hinduistas, budistas y taoístas. En conclusión, el autoconocimiento producido a partir de las pausas activas meditativas proviene, epistemológicamente, de la propia práctica de la meditación y está inherentemente relacionado con su práctica y ejercicio continuo.

2.3 Bienestar Subjetivo

En el contexto de los estudios organizacionales contemporáneos, la medición del bienestar de los empleados ha trascendido los enfoques exclusivamente objetivos o económicos, incorporando dimensiones psicológicas y perceptuales que reflejan la experiencia individual de las personas en su entorno laboral. En este sentido, el bienestar subjetivo se

consolida como un constructo ampliamente validado para evaluar el bienestar de los empleados, al integrar componentes cognitivos y afectivos que permiten comprender cómo los individuos valoran su vida y experimentan sus emociones en el día a día.

Su inclusión como uno de los medidores clave de esta investigación responde a la necesidad de capturar no solo los efectos observables de las pausas activas meditativas, sino también la percepción interna y emocional de los trabajadores, proporcionando así una visión más integral del impacto de estas prácticas en el ámbito organizacional.

Agostini et al., (2018) determina 4 tipos de bienestar (subjetivo, psicológico, social, laboral). Ángel & Martín, (2002) citando a Ortega y Gasset) define al bienestar subjetivo como lo real que la persona tiene, una guía o referente que se fundamenta en los procesos internos o dependientes de la persona. Estos procesos se representan en forma de juicios que influyen, según determina (Ángel & Martín, 2002), en *“el cambio de sus aspiraciones, la percepción que tiene de sí misma y de su entorno, la acción sobre ella misma o la modificación de sus circunstancias vitales”*.

Basados en esto, podemos afirmar que el bienestar subjetivo es la forma en que una persona juzga su Ser en relación con su entorno y agentes que interactúan con él. Esta idea se refuerza con la conclusión de (Yang et al., 2022) donde encuentra una relación positiva entre el bienestar subjetivo y la conciencia, destacando que esta relación se logra cuando se persiguen actividades con total devoción a las mismas, que logren atraer satisfacción psicológica y autorrealización.

2.3.1 Componentes principales del bienestar subjetivo

Ángel & Martín, (2002) mencionan que la satisfacción con la vida es una discrepancia entre varios factores, donde el rango de evaluación va desde la auto realización personal hasta la frustración por el fracaso. El individuo que experimente mayores experiencias positivas tendrá un mayor grado de satisfacción con su vida y viceversa, a este aspecto se le llama: componente afectivo y posee una relación directamente proporcional con el grado de satisfacción de Vida (Ángel & Martín, 2002).

Ángel & Martín, (2002) citando a Holmstrom y Waring (1985) argumenta que la experiencia emocional positiva se relaciona mayormente con la participación social (familia, amigos, ocio); de igual forma Ángel & Martín citan varios estudios como Costa & McRae (1980) en donde se explica que una alta experiencia emocional positiva en un individuo puede desarrollar ciertas dimensiones de la personalidad, como la extroversión.

Por otro lado, la experiencia emocional negativa según (Ángel & Martín, 2002 citando a Harding 1982) mencionan que esta experiencia emocional negativa se desarrollaba como “medidas auto infundadas” por una exposición a situaciones estresantes, cotidianas o diferentes eventos significativos para la persona; esto quiere decir que un individuo tiende a tener mayores o menores experiencias emocionales negativas dependiendo de su personalidad; caso contrario suele ocurrir con las experiencias positivas.

2.3.1.1 Cuestionario de bienestar subjetivo

El método utilizado para cuantificar algo tan subjetivo como es el “bienestar”, es mediante un cuestionario que logre evaluar de manera efectiva las dimensiones cognitivas y

afectas de las personas; se utilizan preguntas con el sistema de escala Likert con el objetivo de evitar sesgos en las respuestas de los participantes (Ángel & Martín, 2002). Las preguntas utilizadas dentro de este cuestionario creado originalmente por (Diener et al., 1985) son:

- ¿En la mayoría de los aspectos, mi vida es como yo quisiera que fuera?
- ¿Tengo las condiciones de vida ideales?
- ¿Las condiciones de mi vida son excelentes?
- ¿Estoy satisfecho/a con mi vida?
- ¿Si pudiera vivir mi vida de nuevo, no cambiaría casi nada?

3. Capítulo III. Estado del Arte

En este capítulo se presenta un resumen de los trabajos publicados en los últimos 10 años, relacionados con los temas: pausas activas meditativas, bienestar subjetivo y comportamiento organizacional. El foco son los trabajadores del software, en los ámbitos internacional (exceptuando Hispanoamérica), hispanoamericano y ecuatoriano. Para la adecuada descripción de cada trabajo, se responden preguntas como: ¿Quiénes son los autores?, ¿En qué año y lugar se publicó la investigación?, ¿Qué se investigó?, ¿Qué características tuvo la muestra?, ¿Qué metodología usaron?, y ¿Cuáles fueron sus hallazgos y principales conclusiones?, en una secuencia cronológica del más antiguo al más actual. La sección se divide en tres subsecciones, una por cada tema mencionado.

3.1 Comportamiento Organizacional

En esta subsección se presentan los detalles metodológicos de la medición del comportamiento organizacional en términos de los indicadores, satisfacción laboral, manejo de conflictos, comunicación efectiva y de las relaciones interpersonales, en estudios llevados a cabo en los últimos 10 años, en los ámbitos internacional, hispanoamericano y nacional de Ecuador, publicados en revistas de mediano a alto impacto. Cada indicador se analizará por separado en los distintos ámbitos geográficos mencionados. Se priorizaron aquellas investigaciones que estudiaron la relación entre las prácticas de meditación y el bienestar subjetivo, en empleados de empresas software, sin embargo, se complementó con estudios relacionados con estudiantes y empleados de otro tipo de empresas, así como en empresas donde no se aplicaron las prácticas de la meditación. Al igual que en las subsecciones anteriores, los detalles presentados, sirven como referencia al marco metodológico.

3.1.1 Satisfacción laboral en el ámbito internacional (exceptuando Hispanoamérica)

Gómez-Chacón et al., (2018), analizaron la relación cualitativa entre la práctica de actividad física con la satisfacción laboral, en el contexto español. La muestra consistió en 152 empleados de una consultora informática (de una población total de 250 trabajadores), y se caracterizó en términos de sexo, edad, nacionalidad, perfil laboral, esfuerzo laboral, salario y grado de actividad física (esta última característica se midió con el cuestionario internacional de actividad física versión corta (IPAQ, por sus siglas en inglés). El instrumento para la medición de la satisfacción laboral fue de elaboración propia y consistió en un único ítem, calificado en una escala de Likert del 0 al 6. No se reportó medición de validación o confiabilidad de dicho ítem. La satisfacción laboral promedio resultó medianamente aceptable, con un valor de 3.89 ± 1.208 . Los resultados globales arrojan que la práctica de actividad física de moderada a alta genera mayores índices de satisfacción laboral.

Asutay et al., (2022), investigaron el efecto de la espiritualidad islámica sobre la satisfacción laboral y sobre el compromiso organizacional en el contexto de Indonesia, usando la ética laboral como variable mediadora, a través del modelado con ecuaciones estructurales. En Indonesia la religión está incrustada en el sistema de comportamiento de los habitantes. La muestra inicial fue de 1000 trabajadores musulmanes de varios sectores económicos de ese país. Se descartaron 155 participantes por no haber llenado completamente los instrumentos, quedando la muestra en 845, la cual se caracterizó en términos de sexo, edad, nivel de estudios y sector económico.

El instrumento utilizado para la medición de la satisfacción laboral fue el de (Nathan et al., 1991) que consta de 4 ítems calificados en una escala de Likert del 1 al 7. Dicho instrumento se tradujo a la lengua local y ciertos ítems fueron adaptados a la cultura propia del país. Se

midió la confiabilidad de los instrumentos y de los constructos (ítems) a través de AMOS 6.0. También se llevaron a cabo pruebas de números atípicos y pruebas de normalidad, los cuales redujeron finalmente la muestra a 750. Los resultados arrojan que la espiritualidad islámica influye de forma positiva sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, teniendo la ética laboral como variable mediadora.

Kumar et al., (2022), estudiaron la relación entre la espiritualidad en el lugar de trabajo y la satisfacción laboral en el contexto hindú, a través de un modelo de ecuaciones estructurales usando los indicadores de participación laboral, trabajo significativo, sentido de comunidad y alineación de valores, como variables mediadoras. De un total de 550 cuestionarios enviados a trabajadores de pequeñas y medianas industrias de Delhi (India), solo 215 respondieron de forma adecuada, quedando la muestra compuesta por este número de participantes. Dicha muestra se caracterizó en términos de edad, género, perfil laboral, nivel de estudios y estado civil.

Para la medición de la satisfacción laboral, (Kumar et al., 2022), usaron el mismo instrumento (Nathan et al., 1991) explicado con anterioridad. Se midió la confiabilidad de los constructos del instrumento, poniendo como límite inferior de aceptación, a un valor de alfa de 0.7. La validez convergente y la validez discriminante también fueron medidas como criterios de confiabilidad de los constructos. Así mismo se midió la correlación entre las variables del estudio a través del coeficiente de correlación. El desempeño del modelo de ecuaciones estructurales, en las dos variantes estudiadas, fue medido con el índice de ajuste chi cuadrado dividido por los grados de libertad (CMIN/DF), el índice de bondad de ajuste (GFI), el índice de ajuste comparativo (CFI), el índice de Tucker-Lewis (TLI), la raíz cuadrada media residual (RMR), entre otros. Los resultados mostraron que efectivamente, la espiritualidad en el sitio de

trabajo contribuye con la satisfacción laboral, teniendo las variables mediadoras participación positiva parcial en estos resultados.

Sidharth, (2023), examinó el impacto de la espiritualidad en el trabajo sobre la satisfacción laboral y sobre otros indicadores, en el contexto hindú, utilizando un modelo de regresión. La muestra estuvo constituida por 456 médicos de Delhi, quienes laboran en distintos hospitales públicos y privados de la ciudad, teniendo como criterio de inclusión, su creencia de que los valores y habilidades espirituales, forman parte de su labor médica. Se declara haber medido datos demográficos de la muestra, los cuales no se presentan. El instrumento utilizado para la medición de la satisfacción laboral fue el de (Brayfield & Rothe, 1951), que consta de 18 ítems, calificados en una escala de Likert del 1 al 5.

La estadística descriptiva del instrumento fue presentada a través de la media y la desviación estándar, mientras que la confiabilidad, fue validada mediante el cálculo de alfa. La correlación entre la satisfacción laboral, con respecto a los otros indicadores, fue medido a través de la correlación de Pearson. La satisfacción laboral resultó en un valor promedio 3.7318 ± 0.5609 (sobre 5 puntos), lo que demuestra que la muestra evaluada se siente bastante satisfecha con su trabajo, mientras que la confiabilidad del instrumento (alfa), estuvo en el orden de 0.87, lo que redunda en una alta confiabilidad. En este trabajo, la satisfacción laboral no tuvo una correlación fuerte con la espiritualidad, pero si con los otros indicadores, como lo son la satisfacción laboral intrínseca y con la predisposición.

3.1.2 Satisfacción laboral en el ámbito hispanoamericano

Madero-Gómez & Olivas-Luján, (2016) investigaron la opinión de personas en su primera experiencia de trabajo con respecto a su satisfacción laboral, y a otros indicadores en

el contexto mexicano, así como la relación de la satisfacción laboral con respecto el resto de los indicadores, a través de un modelo de regresión. La muestra se planteó a conveniencia del investigador y estuvo conformada por 215 estudiantes de una universidad al noreste de México.

Dicha muestra se caracterizó en términos de edad, género, condición laboral, carrera estudiada y tipo de trabajo. El instrumento utilizado para medir la satisfacción laboral fue el de (Ancona, 2012) el cual, consta de 6 ítems, calificados en una escala de Likert del 1 al 5. Al aplicarle un análisis factorial exploratorio, a dicha encuesta, se obtuvo una medida de confiabilidad aceptable ($\alpha = 0.82$). La satisfacción laboral fue bastante alta, con un valor promedio de 4.10 ± 0.72 (sobre 5) arrojado por la estadística descriptiva. El coeficiente de correlación más alto, con respecto a la satisfacción laboral, lo obtuvo el indicador, apoyo organizacional percibido. El modelo de regresión explica parcialmente la satisfacción laboral, siendo los indicadores con relación positiva significativa, el apoyo organizacional percibido, la percepción económica y la intensidad de esfuerzo realizado.

Galván M., (2019), estudiaron la relación entre la alienación y la satisfacción laboral, en el contexto mexicano, mediante modelo de ecuaciones estructurales. La muestra consistió en 166 trabajadores mexicanos de una empresa de manufactura de vestiduras automotrices en Ciudad Juárez, Chihuahua. Luego de descartar cuestionarios llenados de forma inadecuada, la muestra quedó finalmente en 150, y se caracterizó demográficamente en términos de edad, sexo, jerarquía y antigüedad. El instrumento utilizado para medir la satisfacción laboral fue el de (Meliá & Peiró, 1989), el cual, consiste en 23 ítems, calificados en una escala del 1 al 6. La validez de los indicadores se midió mediante la carga factorial, la cual estuvo por encima de 0.5 para todos los ítems de ambos indicadores.

Así mismo los valores de t obtenidos en esta etapa permite calificar a las cargas como estadísticamente significativas ($\alpha = 0.001$). La confiabilidad para la escala de ambos indicadores se constató con el alfa de Cronbach, resultando en 0.918 para la alienación laboral y 0.946 para la satisfacción laboral. Igualmente, se validó que ambos indicadores tuvieran validez convergente, validez discriminante, multicolinealidad, y confiabilidad recomendada por (Chin, 1998). Se encontró que la alienación laboral tiene una relación significativamente negativa con la satisfacción laboral, en concordancia con la evidencia científica previa.

3.1.3 Satisfacción laboral en el ámbito nacional (Ecuador)

La investigación de (G. V. Mendoza-Mestanza, 2020) mencionada previamente en el apartado de bienestar subjetivo, usó dos instrumentos para medir satisfacción laboral, el primero tomado de (Pérez B. & Fidalgo V., 2010) y basado en (Warr et al., 1979) y el segundo tomado de (Spector, 1997). El primer cuestionario consta de 16 ítems, mientras que el segundo consta de 36 ítems, ambos calificados en una escala de Likert del 1 al 6. En ambos casos la satisfacción reportada por la muestra fue parcial, ya que el valor promedio estuvo por encima de la mediana. Igualmente, los factores cualitativos que afectan la satisfacción laboral fueron identificados.

Gómez-Murillo et al., (2020), describieron los factores que afectan la satisfacción laboral, en el contexto ecuatoriano, usando para ellos la encuesta propuesta por (Ruíz G. & Zavaleta F., 2013), que consta de 43 ítems, englobados en 7 factores, y calificada en una escala de Likert del 1 al 5. La muestra estuvo constituida por 25 trabajadores de entidades públicas del Ecuador, a los cuales, se les garantizó el anonimato en sus respuestas y la publicación de resultados grupales. El estudio pudo identificar el aspecto o ítem de cada uno de los 7 factores

que genera mayor satisfacción laboral en los trabajadores encuestados, cuyos porcentajes de calificaciones de 4 y 5 (aquellas que denotan mayor satisfacción), estuvieron en un rango de entre 56% y 88%.

Paredes F. et al., (2021), estudiaron la relación entre el ambiente organizacional y el bienestar subjetivo en el contexto ecuatoriano, en una investigación correlacional, cuantitativa, no experimental con corte transversal. La población consistió en 10 706 trabajadores de las sedes de la provincia del Guayas, de los Bancos nacionales más representativos en Ecuador, y que presentan estabilidad en los últimos 10 años. La muestra se calculó con un nivel de confianza de 95%, un error de 0.05 y una desviación estándar de 0.5, quedando en 371 participantes. Dicha muestra se caracterizó en términos de la antigüedad laboral. El instrumento utilizado para medir la satisfacción laboral fue de elaboración propia y consistió en 28 ítems, calificados en una escala de Likert del 1 al 5.

El instrumento se validó mediante dos formas: (1) juicio de expertos en la administración, gestión y talento humano, y (2) prueba piloto aplicando el método de extracción de componentes principales con rotación VARIMAX. La segunda prueba validó cuantitativamente la excelente confiabilidad del instrumento, con un resultado del Alfa de Cronbach de 0.967. La estadística descriptiva permitió verificar el nivel de satisfacción laboral según la antigüedad laboral. Utilizando como indicador el Rho de Spearman se encontró una relación significativa entre las dimensiones evaluadas del ambiente organizacional y la satisfacción laboral.

3.1.4 Manejo de conflictos en el ámbito internacional (exceptuando Hispanoamérica)

Para la medición del manejo de conflictos (Kay & Skarlicki, 2020), cuyo trabajo se describió con anterioridad en la subsección de bienestar subjetivo, usaron el instrumento de (Rahim, 1983) que consiste en 5 ítems, en una escala de Likert del 1 al 5. Esto para medir también el efecto de las prácticas de meditación de atención plena sobre la resolución de conflictos. Así mismo, se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales para evidenciar este efecto y el efecto mediador de la valoración cognitiva. El instrumento generó una alta confiabilidad, medida como Alfa de Cochrane de 0.82. El resultado son 5 de este indicador fue de 2.95 ± 0.77 . Los resultados arrojaron que, controlando el afecto, el entrenamiento en atención plena mejoró la gestión de conflictos.

Assi et al., (2022), identificaron la relación entre la atención plena y la resolución de conflictos, en el contexto jordano. La muestra de enfermeras y enfermeros jordanas con cargos supervisorios se calculó con un nivel de confianza de 95 %, un error de 0.05 y una desviación estándar de 0.3, resultando en 138 y quedando en 197 enfermeras y enfermeros supervisoras provenientes de hospitales del estado y hospitales universitarios. Las participantes se unieron al estudio de forma voluntaria después de informarles del propósito del estudio, sus beneficios y riesgos, y los comités de ética de los hospitales involucrados, aprobaron el procedimiento. La muestra se caracterizó demográficamente en términos de edad, sexo, estado civil, nivel educativo, entre otros.

Para la medición del manejo de conflictos usaron el instrumento (Rahim, 1983), explicado con anterioridad. Se le solicitó autorización al creador del cuestionario para su utilización. Para este estudio, el instrumento también generó una alta confiabilidad, medida

como Alfa de Cochrane de 0.84. Utilizando la estadística descriptiva se obtuvo que los estilos de resolución de conflictos más utilizados fueron integrador y de compromiso, mientras que el menos usado fue el evasivo. Usando la correlación de Pearson se obtuvo una correlación positiva moderada entre la atención plena y el estilo integradores de resolución de conflictos, mientras el estilo complaciente, resultó en una correlación positiva baja.

Mahboob, (2022) examinaron, en el contexto paquistaní, los efectos del manejo de conflictos y la justicia organizacional en las relaciones entre empleados, con la mediación del clima de confianza, a través del uso de un modelo de ecuaciones estructurales (SEM, por sus siglas en inglés). La muestra inicial consistió en 150 empleados de diferentes sucursales de bancos en Pakistán, 100 de los cuales respondieron los cuestionarios enviados. La muestra se caracterizó en términos de género y edad. El instrumento utilizado para medir el manejo de conflictos estuvo conformado por dos ítems del cuestionario de (Rahim, 1983), un ítem del cuestionario de (Dreu et al., 2001) y dos ítems elaborados por el mismo autor, calificado en una escala de Likert del 1 al 5. El alfa de Cochrane resultó en 0.81 para este cuestionario con lo que se valida su confiabilidad.

La correlación de Pearson permitió verificar la correlación entre el manejo de conflictos y el resto de las variables estudiadas por (Mahboob, 2022), resultando en una alta correlación (por encima de 0.8 en todos los casos), con un nivel de confianza del 99 %. Del SEM se confirma la relación directa entre el manejo de conflictos y las otras dimensiones estudiadas, con un nivel de confianza por encima del 99.9%, siendo confirmada parcialmente la relación de mediación del clima de confianza. Los índices de medición del desempeño del SEM fueron bastante aceptables.

Danauskė et al., (2023), estudiaron las consecuencias del síndrome de desgaste profesional y sus vínculos con los conflictos laborales en el contexto lituano, a través de un modelo de ecuaciones estructurales. La muestra consistió en 495 trabajadores lituanos quienes fueron contactados a través de la plataforma de encuestas www.apklausa.lt y por redes sociales. El método de muestreo fue no probabilístico y exclusivo para el grupo de interés, por lo que resultó representativo de este. Se informó a los participantes de que sus respuestas serían despersonalizadas y presentadas de forma genérica, y los cuestionarios fueron respondidos de forma anónima, lo que garantizó la ética del estudio.

La muestra se caracterizó demográficamente en términos de género, edad, educación y número de hijos. El instrumento utilizado por (Danauskė et al., 2023) para medir manejo de conflictos fue el propuesto de (Aukštikalnytė, 2021), que consta de 8 ítems en una escala de Likert del 1 al 7. La estructura de los constructos fue confirmada por el mismo creador del cuestionario. La confiabilidad para este cuestionario resultó aceptable, con un Alfa de Cochrane de 0.715. La relación entre los constructos y las características demográficas se verificaron mediante la prueba de Mann Whitney y el criterio de Kruskal-Wallis, mientras que la correlación entre variables se midió con la correlación de Spearman.

El estudio reveló que los conflictos son una de las causas más importantes para el agotamiento. Los conflictos con el superior parecen tener el vínculo más fuerte con los síntomas de agotamiento. Así mismo, las disputas con clientes, compañeros de trabajo y superiores se afectan mutuamente. Los conflictos con los compañeros de trabajo generaron un círculo vicioso donde las consecuencias, como lo son la depresión y los pensamientos destructivos, conllevan a más de estos conflictos. También resultaron tener la influencia más directa en torno al agotamiento.

3.1.5 Manejo de conflictos en el ámbito hispanoamericano

No se encontraron estudios, del nivel e impacto mínimos requeridos, relacionados con la medición empírica del manejo de conflictos, en empleados de empresas tecnológicas, en el ámbito de hispanoamericano.

3.1.6 Manejo de conflictos en el ámbito nacional (Ecuador)

No se encontraron estudios, del nivel e impacto mínimos requeridos, relacionados con la medición empírica del manejo de conflictos, en empleados de empresas tecnológicas, en el ámbito nacional de Ecuador.

3.1.7 Comunicación efectiva en el ámbito internacional (exceptuando Hispanoamérica)

Liang et al., (2012), estudiaron el efecto de la diversidad de valores en el desempeño de miembros de equipos de trabajo, en el contexto taiwanés, utilizando un modelo de ecuaciones estructurales, y siendo la comunicación efectiva, parte de las dimensiones medidas. La muestra consistió en 124 miembros del Instituto de Gerencia de Proyectos de Taiwán, específicamente, un gerente y un integrante (62 parejas) de los equipos que atienden los proyectos relacionados con el desarrollo de sistemas de información, y que fueron los que respondieron los cuestionarios por completo, de un total de 65 parejas encuestadas inicialmente.

La muestra se caracterizó demográficamente en términos de género, cargo y rol en el equipo. El instrumento utilizado para medir la comunicación efectiva fue el propuesto por (Hoegl & Gemuenden, 2001), el cual consta de 5 ítems, calificados en una escala de Likert del 1 al 5. La confiabilidad de los cuestionarios fue validada por medio de pruebas de confiabilidad para cada ítem, de la validez convergente y de la validez discriminante.

El instrumento de comunicación efectiva, utilizado por (Liang et al., 2012) resultó confiable al presentar valores de más de 0.7 para cada ítem. La validez convergente quedó demostrada al examinar simultáneamente el valor de la correlación total de cada ítem, por encima de 0.3, y el valor de la confiabilidad compuesta, por encima de 0.7. Mientras que la validez discriminante quedó demostrada al examinar la raíz cuadrada de la varianza promedio extraída por los constructos y compararla con los coeficientes de correlación entre constructos. La estadística descriptiva permitió encontrar que los equipos presentan una comunicación efectiva aceptable, al resultar una puntuación promedio de 3.47 ± 0.32 , sobre 5 puntos. Finalmente se validaron casi todas las hipótesis del modelo de ecuaciones estructurales con la excepción de una de las relaciones en donde la comunicación efectiva no está involucrada.

Samarasinghe & Samarasinghe, 2019) investigaron los factores que influyen o determinan el desempeño de un equipo de desarrollo de software en proyectos de tecnología de la información (TI), en el contexto esrilanqués, teniendo a la comunicación efectiva como parte de las dimensiones seleccionadas, y usando un modelo de ecuaciones estructurales (SEM). La muestra consistió en 200 profesionales de TI, constituida por ingenieros de software, directores de proyectos, jefes de equipo, consultores, analistas de negocio y analistas de control de calidad, con el criterio de inclusión de haber trabajado en al menos uno o más proyectos de desarrollo de software en las empresas elegidas de Sri Lanka. Se estima que la muestra incluye un aproximado de 40 equipos.

El instrumento utilizado por (Samarasinghe & Samarasinghe, 2019) para medir la comunicación efectiva fue el de (Hoegl & Gemuenden, 2001), descrito previamente, el cual se suministró por Internet. La confiabilidad del cuestionario fue validada con el valor del Alfa de Cochrane por encima de 0.7. El método de componentes principales (como método de

extracción) y el método Promax (como método de rotación) arrojaron validez convergente y validez discriminante satisfactorias para el cuestionario, respectivamente, así como para los cuestionarios de las otras dimensiones seleccionadas. De las 6 relaciones evaluadas con el SEM, solo una no fue significativa en la predicción del desempeño del equipo, resultando la comunicación efectiva en una relación directa y significativa. El desempeño del SEM fue medido con los indicadores habituales, resultando en un desempeño satisfactorio.

Suifan et al., (2020) analizaron la asociación entre los conflictos intra-grupales y el desempeño de equipos, en el contexto jordano, a través de un modelo de ecuaciones estructurales, teniendo la comunicación efectiva como parte de las dimensiones de desempeño. De una población de 1000 trabajadores de 41 empresas de alta tecnología de Jordania, la muestra quedó compuesta por 288 participantes, siendo 278 participantes el número estimado para una muestra representativa de esta población según (Sekaran & Bougie, 2013). Debido a la necesidad de evaluar equipos consolidados, se establecieron criterios de inclusión para la muestra. A los participantes se les garantizó la confidencialidad de sus respuestas. El instrumento utilizado para medir la comunicación efectiva fue el propuesto por (Weimar et al., 2017), constituido por 3 ítems y calificado en una escala de Likert del 1 al 5.

El cuestionario de comunicación efectiva fue incluido por (Suifan et al., 2020) dentro de un cuestionario general de eficacia del equipo, junto a 5 dimensiones más. Para la confiabilidad se usaron: los indicadores de cargas factoriales estandarizadas iniciales, Alfa de Cochrane y la confiabilidad compuesta. Para la validez convergente se usó la varianza promedio extraída, mientras que para la validez discriminante se comparó la raíz cuadrada de la varianza promedio extraída con la correlación absoluta entre cuestionarios. La validez convergente y discriminante, así como la confiabilidad de los instrumentos resultaron con

valores dentro del rango establecido por la literatura especializada como satisfactorios. Así mismo se obtuvo que los conflictos intra-grupales podrían socavar la eficacia y el desempeño del equipo.

Zaimovic et al., (2021) examinaron de qué forma la calidad del trabajo en equipo, en equipos autogestionados, afecta el desempeño general del equipo, en el contexto bosnioherzegovino, siendo la comunicación, uno de los 6 subconstructos medidos para definir el constructo calidad del trabajo en equipo. La muestra estuvo conformada 260 trabajadores de Bosnia y Herzegovina del sector de las tecnologías de la información. El instrumento utilizado para medir la comunicación efectiva fue el de (Hoegl & Gemuenden, 2001), descrito previamente. La confiabilidad del cuestionario global resultó bastante aceptable al obtener un valor de Alfa de Cochrane de 0.8032.

La idoneidad de la data obtenida para llevar a cabo un análisis factorial exploratorio fue verificada a través del índice de Kaiser-Meyer-Olkin, la prueba de esfericidad de Bartlett y el determinante de la matriz de correlación. Así mismo, para determinar el número óptimo de factores que son pertinentes para explicar la varianza, se utilizó el criterio de Kaiser. El subconstructo comunicación resultó en un puntaje promedio global de 3.97 ± 0.46 (sobre 5 puntos). El análisis de regresión final arrojó que la comunicación tiene efecto negativo sobre la efectividad y la eficiencia del equipo.

Carbonell et al., (2023) exploraron el efecto de la ampliación de los límites de un equipo (acciones del equipo para establecer vínculos y gestionar las interacciones externas) sobre la mejora de sus resultados, en el contexto español, teniendo como efecto moderador a la comunicación intraequipo, y utilizando para ello un modelo de ecuaciones estructurales (SEM, por sus siglas en inglés). La muestra consistió en 140 gerentes de empresas españolas de alta y

media tecnología, que lideraron proyectos recientes de desarrollo de nuevos productos. Estos 140 gerentes representaron 140 empresas de las 946 empresas de las empresas seleccionadas para el estudio.

El tamaño de la muestra estuvo por encima del mínimo representativo, calculado mediante el programa G*Power 3.1.9 y estimado en 92. El instrumento utilizado para medir la comunicación intraequipo fue el de (Hoegl & Gemuenden, 2001), descrito previamente. La confiabilidad de los cuestionarios, la validez convergente y la validez discriminante, resultaron satisfactorias para los cuestionarios utilizados. Los resultados arrojan que mantener una comunicación frecuente, abierta y de alta calidad entre los miembros del equipo puede mantenerlos informados sobre los integrantes reales del equipo, eliminando así el efecto negativo de la ampliación de los límites del equipo sobre las limitaciones de este.

3.1.8 Comunicación efectiva en el ámbito hispanoamericano

No se encontraron estudios, del nivel e impacto mínimos requeridos, relacionados con la medición empírica de la comunicación efectiva, en empleados de empresas tecnológicas, en el ámbito de hispanoamericano.

3.1.9 Comunicación efectiva en el ámbito nacional (Ecuador)

No se encontraron estudios, del nivel e impacto mínimos requeridos, relacionados con la medición empírica de la comunicación efectiva, en empleados de empresas tecnológicas, en el ámbito nacional de Ecuador.

3.1.10 Relaciones interpersonales en el ámbito internacional (exceptuando Hispanoamérica)

He et al., (2015), analizaron los efectos de la meditación de bondad sobre las emociones positivas de los individuos y la comprensión compleja de los demás, en el contexto chino. La muestra estuvo constituida por 50 estudiantes de recién ingreso en la Universidad de Ningxia, distribuidos al azar en 25 para el grupo de meditación y 25 para el grupo de control, los cuales se ofrecieron de forma voluntaria con consentimiento por escrito. La muestra se caracterizó en términos de edad y sexo. El Comité de Ética de la Universidad de Ningxia aprobó el procedimiento utilizado en el estudio. Para medir cercanía de las relaciones interpersonales, los autores usaron el cuestionario propuesto por (Aron et al., 1992), que consiste en un ítem, calificado en una escala gráfica del 1 al 7.

La confiabilidad de este cuestionario se midió a través de una repetición de la prueba que arrojó un resultado aceptable de 0.71. Para el grupo de control, el valor promedio de la cercanía en las relaciones interpersonales se mantuvo constante con resultados promedio en la prueba previa y posterior de 5.04 ± 0.94 y 5.04 ± 0.89 , respectivamente. Mientras que para el grupo de meditación los resultados fueron de 5.28 ± 0.84 y 6.28 ± 0.84 , en la prueba previa y posterior, respectivamente, lo que indica que la meditación aparentemente mejoró las relaciones interpersonales en los participantes del estudio.

Pratscher et al., (2019), desarrollaron una escala de atención plena interpersonal para comprender mejor los posibles beneficios relacionales de la atención plena durante las interacciones interpersonales, utilizando el contexto norteamericano para este propósito. La muestra quedó constituida por 1132 participantes divididos en 4 grupos, dos de estudiantes de colegios (uno de 256 participantes y otro de 340 participantes) y dos grupos de trabajadores

autónomos de la plataforma Amazon Mechanical Turk (uno de 452 participantes y otro de 120 participantes), los cuales se recompensaron por participar en el estudio con créditos en el curso y con un pago, respectivamente. La muestra se caracterizó en términos de edad, sexo y raza. Para medir cercanía de las relaciones interpersonales, los autores utilizaron el cuestionario propuesto por (Aron et al., 1992) descrito con anterioridad. El cuestionario desarrollado por los autores resultó en una confiabilidad, una consistencia interna y valores de validez convergente y validez discriminante satisfactorias.

Whitney & Chang, (2022), examinaron los beneficios de la meditación de atención plena sobre las relaciones interpersonales entre meditadores en el contexto norteamericano. La muestra quedó constituida por 30 parejas, divididos en dos grupos, 30 participantes meditadores y 30 participantes pareja de los meditadores. La muestra mínima representativa de la población se estimó en 28 parejas. Dichas parejas dieron su consentimiento por escrito para participar en el estudio. El procedimiento fue aprobado por el comité de ética de la universidad patrocinante. Se establecieron criterios de inclusión, en donde prevaleció el tener contacto diario con la pareja. Así mismo, la muestra se caracterizó en términos del país de residencia, edad, grupo étnico, educación, para ambos grupos; tipo de relación con la pareja, como dato de la pareja; y tiempo de practicar la meditación, tipo de meditación, frecuencia de meditación semanal, para el grupo de meditadores.

Whitney & Chang, (2022), utilizaron el cuestionario propuesto por (Davis et al., 1996.), que consta de 56 ítems, calificados en una escala de Likert del 1 al 9. La consistencia interna para este cuestionario resultó entre 0.73 y 0.97, mientras que el valor del Alfa de Cochrane fue de 0.82, lo cual unido a la validación de la escala llevada a cabo por estudios previos, permiten calificar a dicho cuestionario como de una excelente confiabilidad. Los participantes calificaron

sus relaciones interpersonales con un valor promedio de 7.44 ± 0.83 , sobre 9. Así mismo, la correlación de Pearson arrojó una correlación parcial significativa, entre uno de los 3 tipos de meditación evaluados y las relaciones interpersonales, con un nivel de confianza del 95%.

Yu-Ping et al., (2020), investigaron los efectos de la amistad en el lugar de trabajo sobre el compromiso afectivo, el comportamiento de ayuda y la intención de rotación, en el contexto taiwanés. De 300 trabajadores seleccionados de las oficinas de asuntos civiles en Tainan y en el condado de Chiayi, Taiwán, 185 respondieron correctamente las encuestas, quedando la muestra constituida por este número. Dicha muestra se caracterizó en términos de educación y tiempo del contrato. Utilizaron el cuestionario propuesto por (Nielsen et al., 2000), que consta de 6 ítems, calificados en una escala de Likert del 1 al 5.

Para este cuestionario se obtuvo una excelente confiabilidad, con un Alfa de Cochrane de 0.84. Se confirmó la validez convergente y la validez discriminante de acuerdo con el procedimiento usual (Suifan et al., 2020), utilizando rangos de aceptación recomendados por la literatura consultada. De acuerdo con el modelo de ecuaciones estructurales establecido, los autores concuerdan en que la amistad en el lugar de trabajo es un recurso social importante para establecer excelentes relaciones interpersonales, hacer el trabajo más amigable y garantizar el deseo de permanencia dentro del grupo.

Godara et al., (2021) establecieron un protocolo para evaluar la eficacia de sesiones de entrenamiento mental cortas y en línea para reducir posibles problemas de salud mental producidos por el confinamiento de la pandemia, así como mejorar la resiliencia psicológica y las capacidades sociales en el contexto alemán. Los participantes se reclutan, a través de la oficina de registro de Berlín, folletos y carteles, y publicidad en las redes sociales. Se establecieron unos criterios de inclusión que condujeron a conformar una muestra estimada de

3522 participantes. Una preselección con criterios de exclusión reduciría la muestra a 600 participantes, quienes se distribuyen al azar en 3 grupos de 200 participantes. Una tercera fase donde se mide el interés real de los participantes reduciría finalmente la muestra a 300 con 3 grupos de 100 participantes.

Los tratamientos establecidos por (Godara et al., 2021), para estos tres grupos es el siguiente: 1) entrenamiento mental socioemocional, 2) entrenamiento mental basada en la meditación atención plena y 3) grupo de control en lista de espera. Dicho tratamiento se aplica durante 10 semanas, por 12 minutos diarios. Los detalles del estudio se encuentran disponibles en el sitio web ClinicalTrials.gov, y se enmarca en los más rigurosos procedimientos éticos en relación con este tipo de investigaciones.

Para medir cercanía de las relaciones interpersonales, los autores seleccionaron el cuestionario propuesto por (Aron et al., 1992), descrito con anterioridad, el cual, se aplica al inicio de los tratamientos y semanalmente (para los grupos de entrenamiento. Para el grupo de control se aplica antes y después del periodo de 10 semanas). El trabajo sienta las bases para evaluar la eficacia diferencial de dos entrenamientos cortos en línea, llevados a cabo para mejorar la salud mental, las capacidades sociales y la resiliencia, en un contexto de pandemia.

Amutio et al., (2022), estudiaron los efectos de la participación en ejercicios de atención plena colectiva sobre la atención, el estrés, el bienestar percibido, la atmósfera de aprendizaje (clima del aula) y las relaciones interpersonales, en el contexto español. La muestra quedó constituida de 125 estudiantes de Trabajo Social en la Universidad del País Vasco, 88 para el grupo de meditación de atención plena y 37 para el grupo de control, estos últimos en lista de espera. Los grupos no tuvieron diferencias significativas en cuanto a edad y sexo.

Todos los estudiantes fueron informados con anterioridad de la naturaleza del estudio y su participación fue voluntaria. Para medir cercanía de las relaciones interpersonales, los autores usaron el cuestionario propuesto por (Aron et al., 1992), descrito con anterioridad. Los autores presentan trabajos anteriores que validan el uso de este cuestionario. Los resultados arrojaron una correlación significativa entre el entrenamiento colectivo y la cercanía en las relaciones interpersonales, en concordancia con trabajos anteriores.

3.1.11 Relaciones interpersonales en el ámbito hispanoamericano

No se encontraron estudios, del nivel e impacto mínimos requeridos, relacionados con la medición empírica de las relaciones interpersonales, en empleados de empresas tecnológicas, en el ámbito de hispanoamericano.

3.1.12 Relaciones interpersonales en el ámbito nacional (Ecuador)

No se encontraron estudios, del nivel e impacto mínimos requeridos, relacionados con la medición empírica de las relaciones interpersonales, en empleados de empresas tecnológicas, en el ámbito nacional de Ecuador.

3.2 Pausas activas meditativas

En esta subsección se presentarán los detalles metodológicos de las prácticas de meditación, aplicadas en estudios llevados a cabo en los últimos 10 años y publicados en revistas de mediano a alto impacto, relacionadas con pausas activas en trabajadores de la informática, en los ámbitos internacional (exceptuando Hispanoamérica), hispanoamericano y nacional (Ecuador), junto con los detalles de la muestra, lo cual, sirve como referencia para el marco metodológico. Esto sin menoscabo de presentar investigaciones relacionadas con otros

tipos de trabajo e inclusive, con estudiantes universitarios, con el objetivo de enriquecer el tema, así como otras prácticas de relajación o yoga.

3.2.1 Pausas activas meditativas en el ámbito internacional (exceptuando Hispanoamérica)

Petchsawang & McLean, (2017), compararon la espiritualidad en el lugar de trabajo y el compromiso laboral, en el contexto de Tailandia, en organizaciones que ofrecen cursos de meditación de atención plena a sus empleados, con respecto a las que no. Para ambos grupos, se seleccionaron 400 empleados (800 en total), de organizaciones educativas, de servicios de salud pública e industriales de Bangkok (Tailandia), quedando 248 empleados para el primer grupo y 315 para el segundo (563 en total), que participaron en el estudio. La muestra se caracterizó en términos de género, edad, religión, nivel educativo, experiencia laboral, departamento y posición.

El curso de meditación tuvo una duración de ocho días, y se desarrolló desde las 4 am hasta las 9 pm todos los días. Las actividades desarrolladas fueron la meditación sentada y caminando, aprendizaje de filosofía budista y discusión grupal sobre la experiencia de la meditación. Las reglas para los participantes fueron, no hablar, no usar teléfonos y no participar en entretenimientos. La práctica principal implicó observar conscientemente la mente y el cuerpo y notar los estímulos internos (pensamientos, sentimientos, etc.) y externos (sensaciones corporales) que ocurren en el presente sin imponer juicios. Además, se animó a los meditadores a aumentar la atención plena en las rutinas de la vida diaria, como comer y dormir de forma consciente. Los resultados proporcionan la evidencia de que el empleo de la meditación de atención plena fomenta la espiritualidad en el lugar de trabajo, afectando positivamente el compromiso laboral.

Valosek et al., (2018) estudiaron los efectos de un programa de meditación trascendental sobre la inteligencia emocional y el estrés percibido de empleados de un distrito escolar de los Estados Unidos de Norteamérica. La muestra fue de 96 participantes en total, de los cuales 48 iniciaron el programa de inmediato y 48 sirvieron de control, con la promesa de iniciar el programa de forma diferida. La asignación a uno u otro grupo fue enteramente al azar. Se definieron criterios de inclusión y exclusión previos a la selección de los participantes. La muestra se caracterizó en términos de edad, género, tipo de personal y raza. Se dictó una conferencia introductoria, con una breve entrevista personal posterior.

Se indicó a los participantes que practicarán la meditación trascendental en casa, sentados cómodamente con los ojos cerrados, dos veces al día durante 20 minutos por cada sesión, por cuatro meses. Esto después de un entrenamiento de seis horas con instructores certificados. Dos veces al mes hubo sesiones grupales de seguimiento. Las pruebas para la medición de las variables de interés fueron suministradas al inicio al final del estudio. De los resultados se desprende que la práctica de la meditación trascendental disminuye el estrés percibido y mejora la inteligencia emocional.

Walsh et al., (2019) investigaron el uso de una aplicación para el entrenamiento en la meditación de atención plena, y su relación con el bienestar subjetivo, en el contexto canadiense. La aplicación incluye meditaciones guiadas como respiración, escaneos corporales y prácticas de monitoreo abierto, así como contenido didáctico. La muestra, de 86 participantes, se constituyó de estudiantes no graduados de la Universidad de Toronto Mississauga, quienes pasaron por criterios de elegibilidad y dieron su consentimiento por escrito para participar en el estudio. El grupo de meditación fue de 45 participantes, mientras que el de control, fue de 41. El grupo de control recibió un entrenamiento cognitivo, a través de otra aplicación, para

mantener el compromiso con el experimento. La asignación a cada grupo fue llevada a cabo al azar.

Los protocolos aplicados en este estudio fueron aprobados por el comité de ética de la Universidad de Toronto y fueron registrados de forma retrospectiva en ClinicalTrials.gov. Las prácticas de meditación de atención plena consistieron en 10 minutos diarios por 4 semanas. El estado de ánimo actual, el nivel de estrés y la frecuencia cardíaca se registraron antes y después de cada sesión de meditación. El cuestionario de bienestar subjetivo fue medido al inicio (pretest) y al final del estudio (postest). Se establecieron criterios de exclusión de la data recopilada. Como resultado de esta investigación se tiene que, la práctica de la meditación de atención plena, a través de una aplicación, tiene efectos inmediatos sobre el estado de ánimo y el estrés, así mismo, mejora en el largo plazo, el control de la atención.

Wadhawan et al., (2021) llevaron a cabo un estudio en la India, en donde investigaron el efecto de la meditación sobre la satisfacción con la vida y sobre las emociones positivas y negativas en mujeres trabajadoras. La muestra estuvo compuesta por 100 participantes voluntarios, con dominio del inglés, en edades de entre 35 años y 45 años, y la selección fue intencional para incorporar solo los individuos de interés para la investigación. 50 individuos de la muestra practicaron la meditación y 50 no la practicaron. La técnica de la meditación se basó en la contemplación o la reflexión para alcanzar un estado de relajación y paz, y se realizó en el transcurso de un año.

De este estudio se desprende que la práctica de meditación contribuye a reducir las emociones negativas, mejora las habilidades del manejo del estrés, y propicia el optimismo y las emociones positivas durante las situaciones negativas. Así mismo, la meditación, genera soluciones alternativas efectivas a los problemas cotidianos del practicante.

Feng-Hua, (2022) estudiaron las relaciones entre la meditación de atención plena, la autocompasión y el bienestar subjetivo, en empleados de la empresa internacional Carrefour, en el contexto taiwanés. El método de selección fue el muestreo intencional, y el tamaño de la muestra fue de 629 sujetos de estudio. El estudio duró dos meses, entre enero y febrero de 2021. Para medir la meditación de atención plena como variable, se estableció un cuestionario de atención plena de 15 ítems, para describir cinco dimensiones: (i) atención y conciencia de acción, (ii) observación, (iii) no juicio, (iv) no reacción a la experiencia interna y (v) descripción.

Para la calificación de los ítems se estableció una escala tipo Likert de 7 puntos que van desde 1 (muy en desacuerdo) hasta 7 (muy de acuerdo). Los cuestionarios fueron llenados a través del celular, y distribuidos con Google Forms. Los resultados mostraron que la meditación de atención plena, se relacionaba positivamente con el bienestar subjetivo, y con la autocompasión, teniendo también esta última variable, una capacidad mediadora parcial, entre la meditación y el bienestar subjetivo.

Uopasai et al., (2022), llevaron a cabo un estudio en la provincia de Khon Kaen, en Tailandia, en donde investigaron el impacto de las prácticas de meditación sobre habilidades de aprendizaje de estudiantes de una institución pública tailandesa de educación universitaria. La muestra de 60 estudiantes se dividió en dos grupos de 30 individuos cada uno, compuesto por 15 hombres y 15 mujeres. Uno de los grupos, llevó a cabo las prácticas de meditación (grupo experimental), y el otro grupo no las llevó a cabo (grupo control). Se establecieron criterios de inclusión y exclusión para los participantes. El diseño utilizado fue de 2x2, esto es, por un lado, la meditación versus la no meditación, y por el otro, la evaluación antes y después de la meditación.

El entrenamiento de meditación respiratoria duró 15 semanas, con 45 horas de prácticas de meditación respiratoria en total, basadas en la meditación budista Anapanasati, dentro de un ambiente tranquilo y propicio, y con una postura corporal específica. Estas 45 horas se distribuyeron a razón de 3 horas por semana, en sesiones de 15 minutos. Este tipo de meditación enfatiza la atención plena en la respiración mientras los meditadores inhalan y exhalan. Los resultados respaldan la hipótesis de que el entrenamiento en meditación mejora la capacidad metacognitiva, la capacidad de la memoria de trabajo y el rendimiento académico de los estudiantes universitarios, mientras reduce significativamente sus niveles de estrés.

Bernárdez et al., (2023) estudiaron el impacto de la meditación de atención plena sobre el desempeño y el estrés de trabajadores de asistencia técnica para sistemas de software, de atención vía telefónica, y sobre sus supervisores, en el contexto español. La muestra consistió en 56 voluntarios, de los cuales, 26 practicaron la meditación plena y 30 estuvieron dentro del grupo de control. El diseño experimental utilizado fue el factorial mixto 2 (tiempo) x 2 (método), donde el factor “tiempo”, se refiere al pretest y posttest, y el factor “método”, a la participación o no en la meditación, en donde el grupo de control se ubicó en una lista de espera para llevar a cabo la meditación posterior al estudio, y de esta forma, evitar la deserción. La asignación a estos grupos fue al azar.

Se recopilieron datos de desempeño por cuatro semanas para ambos grupos, y al final de este periodo, fue llenado el cuestionario del pretest. Al grupo de meditación se le dictó un taller de media hora, igualmente al final de este periodo. Las siguientes seis semanas, el grupo de tratamiento practicó la meditación, en sesiones de 15 minutos, al comienzo de la jornada laboral y, finalizado este periodo, se llenó nuevamente el cuestionario para el posttest. Los resultados de este estudio apuntan a que la práctica de meditación de atención plena mejora la

atención y la conciencia, disminuyendo, por lo tanto, el nivel de estrés, tal como lo indican, los estudios previos, sin embargo, (Bernárdez et al., 2023), consideran que se requieren más estudios empíricos para tener un mayor entendimiento sobre el tema.

Díaz-Silveira et al., (2023) estudiaron el efecto de la meditación de atención plena y de los ejercicios aeróbicos practicados durante las pausas del almuerzo, antes de comer, sobre variables relacionadas con el estrés laboral, en el contexto español. La muestra estuvo compuesta por 94 trabajadores del sector del servicio con edad promedio de 47 años, aproximadamente. La muestra se dividió en tres grupos, el Grupo 1, practicó la meditación de atención plena, el Grupo 2, practicó ejercicios aeróbicos, y el Grupo 3, fue el grupo control. El estudio se llevó a cabo durante 22 días hábiles, durante los cuales, los participantes de los grupos 1 y 2, realizaron sus prácticas respectivas durante 15 minutos y 30 minutos, en la pausa antes mencionada. La meditación de atención plena se desarrolló de forma sentada.

El registro diario de la fatiga, el desapego psicológico, la calidad del sueño, los síntomas de estrés y los problemas de atención, se hizo a través de una aplicación. Se registró una curva de crecimiento en la reducción de la fatiga y el estrés físico para los individuos que realizaron pausas activas meditativas, en la hora del almuerzo, antes de comer, obteniéndose un resultado similar para los individuos que realizaron ejercicio físico.

3.2.2 Pausas activas meditativas en el ámbito hispanoamericano

Díaz-Silveira et al., (2023), estudiaron el impacto de un programa de meditación de atención plena sobre variables relacionadas con el estrés, en trabajadores universitarios, en el contexto peruano. La muestra fue intencional y compuesta por 28 trabajadores con antecedentes de estrés, pero, además, se buscó la homogeneidad en cuanto a sexo, edad, estado civil, tipo de

personal, y nivel de estudios. Se destaca que este estudio, no utilizó un grupo de control. Se midieron tres variables, mediante la aplicación de cuestionarios (usando Google Docs), para evaluar la respuesta psicológica del estrés, al inicio de las sesiones de meditación (pretest) y al final (postest). Estas variables fueron: (1) el distrés emocional percibido, (2) el estrés percibido, y (3) estrés laboral.

Así mismo, se midieron distintas respuestas fisiológicas de estrés. Las sesiones de meditación de atención plena fueron de dos horas y en horario vespertino, una vez a la semana. Se llevaron a cabo en un ambiente alfombrado, con colchonetas y sin ruido, y los participantes vistieron ropas cómodas. Se encontró que la meditación de atención plena disminuyó el estrés percibido, a nivel de medidas psicológicas del estrés, y produjo la disminución del volumen sanguíneo que recorre por la piel, la reducción del pulso sanguíneo durante el último mes, y la modificación de la respiración abdominal, a nivel de las respuestas fisiológicas del estrés. Se concluye que la meditación de atención plena modifica los síntomas psicológicos del estrés, y modifica parcialmente, los síntomas fisiológicos.

3.2.3 Pausas activas meditativas en el ámbito nacional (Ecuador)

Garcia et al., (2021), estudiaron el impacto de un programa de yoga en trabajadores de oficina, que trabajan desde casa debido a la pandemia de COVID-19, en el contexto ecuatoriano. El estudio fue aprobado por el comité de ética de la Universidad San Francisco de Quito, y los participantes firmaron un consentimiento por escrito, además de cumplir con la Declaración de Helsinki. Se establecieron criterios de inclusión y exclusión para la selección de los participantes. El reclutamiento se llevó a cabo mediante un muestreo no probabilístico de bola de nieve.

De 147 participantes inicialmente reclutados, 94 pudieron completar el estudio, de los cuales, 54 estaban en el grupo de las prácticas de yoga y 40 en el grupo de control. La motivación para el grupo de control fue participar en las prácticas de yoga, al final del estudio. La asignación a los grupos fue pseudo aleatoria y se garantizó la homogeneidad entre ambos grupos en términos de edad, peso, altura e índice de masa corporal. Se invitó a los participantes a no cambiar su rutina diaria y sus hábitos, durante el experimento.

Los ejercicios de yoga se basaron en la Vinyasa Yoga y fueron desarrollados por instructores certificados. Se llevaron a cabo durante un mes, en sesiones diarias de 10 minutos. Dichos ejercicios se cargaron a una plataforma digital junto a un manual explicativo, con acceso a los participantes del grupo de tratamiento, una vez que llenaran el cuestionario del pretest y, para el grupo de control, una vez que llenaran el posttest. Los ejercicios de yoga eran diferentes día a día y la plataforma solo tenía disponibles los del día presente. El estudio arroja que las molestias musculoesqueléticas y los trastornos emocionales parecen reducirse eficazmente con 10 minutos de ejercicios de yoga diarios durante la jornada laboral.

3.3 Bienestar Subjetivo

En esta subsección se presentarán los detalles metodológicos de la medición del bienestar subjetivo, en las subdimensiones de satisfacción con la vida, y/o emociones positivas y negativas, en estudios llevados a cabo en los últimos 10 años, en los ámbitos internacional (exceptuando Hispanoamérica), hispanoamericano y nacional (Ecuador), publicados en revistas de mediano a alto impacto. Se priorizaron aquellas investigaciones que estudiaron la relación entre las prácticas de meditación y el bienestar subjetivo, en empleados de empresas software, sin embargo, se complementó con estudios relacionados con estudiantes y empleados de otro

tipo de empresas, así como en empresas donde no se aplicaron las prácticas de la meditación. Los detalles presentados, sirven como referencia al marco metodológico.

3.3.1 Bienestar subjetivo en el ámbito internacional (exceptuando Hispanoamérica)

Walsh et al.,(2019), autores cuyo trabajo se describió previamente en la subsección anterior de Pausas Activas Meditativas, midieron el bienestar subjetivo, a través de nueve cuestionarios, dispuestos en una plataforma de encuestas en línea llamada Qualtrics. El primer cuestionario, que mide la escala de estrés percibido, estuvo inicialmente compuesto por 10 ítems y se basó en el trabajo de (Cohen et al., 1983). Debido a problemas imprevistos, se aplicó el cuestionario alternativo de cuatro ítems de (Mitchell et al., 2008), con escala de Likert del 1 (nunca) al 4 (muy frecuente).

El segundo cuestionario, llamado, inventario de los cinco grandes (John et al., 1991); (John et al., 1999) que mide las cinco dimensiones de la personalidad: extraversión, amabilidad, escrupulosidad, neuroticismo y apertura, estuvo compuesto de 44 ítems, en una escala de Likert del 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo). La dimensión de la extraversión incluyó, la sociabilidad, el asertividad y la emocionalidad positiva.

El tercer cuestionario, utilizado por (Walsh et al., 2019), mide la escala de bienestar subjetivo, basado en la propuesta de (C. D. Ryff & Keyes, 1995), y estuvo compuesta por 84 ítems, en una escala de Likert del 1 (completamente en desacuerdo) al 6 (completamente de acuerdo), e incluye seis subescalas que miden autonomía, autoaceptación, relaciones positivas con los demás, dominio ambiental, propósito en la vida y crecimiento personal. El cuarto cuestionario, llamado, Cuestionario de Aceptación y Acción-II, basado en la propuesta de (Bond et al., 2011), está compuesto por siete ítems, y mide la inflexibilidad psicológica y la

evitación experiencial, en una escala de Likert del 1 (nunca es cierto) al 7 (siempre es cierto). El quinto cuestionario, llamado, Escala de Atención Plena de Filadelfia, que mide la conciencia y la aceptación, consistió en 20 ítems, en una escala de Likert del 1 (nunca) al 5 (muy a menudo), y se basa en la propuesta de (Cardaciotto et al., 2008).

El sexto cuestionario, utilizado por (Walsh et al., 2019), llamado, Evaluación Multidimensional de la Conciencia Interoceptiva, está basado en la propuesta de (Mehling et al., 2012), está compuesto por 32 ítems y mide 8 subescalas: notar, no distraer, no preocuparse, regulación de la atención, conciencia emocional, autorregulación, escucha corporal y confianza, en una escala de “con qué frecuencia” del 0 (nunca) al 5 (siempre).

El séptimo cuestionario, llamado, Índice de Experiencia Espiritual Revisado, se basa en la propuesta de (Genia, 1991), y mide la fe y el viaje espiritual de una persona. Consta de 23 ítems y dos subescalas: la subescala de apoyo espiritual y la subescala de apertura espiritual, en una escala de Likert del 1 (muy en desacuerdo) al 6 (muy de acuerdo).

El octavo cuestionario, llamado, Cuestionario Sobre el Significado de la Vida, consta de 10 ítems, calificados en una escala de Likert del 1 (absolutamente falso) al 7 (absolutamente cierto), mide dos dimensiones del sentido de la vida, que corresponden a dos subescalas: presencia de sentido y búsqueda de sentido, y está basado en la propuesta de (Steger et al., 2006).

Finalmente, el noveno cuestionario, llamado, Tablero de Emociones, es una representación visual de 32 emociones negativas y positivas en un espectro, que deben puntuarse en una escala de cuatro grados, que son: emociones negativas intensas, emociones

positivas intensas, emociones negativas leves y emociones positivas leves, y está basado en los trabajos de (Shacham, 1983) y (Watson et al., 1988).

Para medir los efectos longitudinales del entrenamiento de meditación sobre el bienestar subjetivo, (Walsh et al., 2019), dividieron los resultados de los nueve cuestionarios, en términos de las 31 subescalas que los componían, reduciendo las respuestas a 4 factores, para simplificar el análisis, a través de un análisis factorial exploratorio. Sin embargo, como el cuarto factor estaba muy por debajo de los valores propios aleatorios generados durante la prueba de análisis, se eligió una solución de 3 factores, los cuales fueron aceptación, conciencia y apertura. Los efectos inmediatos de la meditación, por otro lado, fueron verificados con el estado de ánimo, el estrés y frecuencia cardíaca, medidos diariamente y registrados en la aplicación. Un modelo multinivel se usó en ambos casos para analizar los resultados.

Zeng et al., (2019), estudiaron el efecto de un programa de entrenamiento basado en la Meditación de Alegría Apreciativa (MAA), sobre el bienestar subjetivo y sobre ciertas actitudes, de un grupo aleatorio de participantes, en el contexto chino. Un total de 101 sujetos, participaron en el estudio, de los cuales se asignaron aleatoriamente, en una relación 3:2 al grupo de meditación y al grupo de control, respectivamente, dado que el abandono era más probable en el grupo de meditación. Los sujetos del grupo de control participaron con la promesa de cumplir con el programa de meditación al final del experimento. Al final quedaron 40 participantes en el grupo de meditación y 35 en el grupo de control, para un total de 75. Para determinar el bienestar subjetivo durante los seis momentos de medición establecidos, se utilizaron cuatro cuestionarios.

El primer cuestionario de (Zeng et al., 2019) llamado, “Lista de palabras emocionales”, está basado en la propuesta de, (Lee et al., 2013) con el cual se mide la frecuencia de las emociones, el cual, contiene 24 palabras emocionales (por ejemplo, “feliz”), separadas en seis grupos que varían en excitación (alta/media/baja) y valencia (positiva/negativa). Cada palabra se califica en una escala de Likert del 1 (nunca) al 5 (siempre).

El segundo cuestionario, llamado, la Escala de Satisfacción con la Vida, basado en la propuesta de, (Diener et al., 1985) se usó para medir la satisfacción con la vida, y constaba de cinco ítems, que se calificaron en una escala Likert del 1 al 7. El tercer cuestionario de (Zeng et al., 2019), llamado, Escala de Alegría Apreciativa, basado en la propuesta de (Zeng et al., 2019), mide la alegría apreciativa hacia los demás en general, y cuenta con 14 ítems, que engloban tres dimensiones: sensación de alegría, sesgo interpersonal positivo y autotrascendencia.

Los ítems se calificaron en una escala Likert de 1 (nada parecido a mí) a 9 puntos (totalmente parecido a mí). El cuarto cuestionario, llamado, Escala de Envidia Disposicional, se basa en la propuesta de (L. Smith et al., 2009), y consta de ocho ítems, calificados en una escala Likert de 1 punto (muy en desacuerdo) a 5 puntos (muy de acuerdo). Zeng et al., (2019) lograron establecer la significancia de los cambios producidos por la meditación sobre los subdimensiones evaluados, a través de sus cuestionarios, lo que les permitió a los autores concluir que la MAA es un programa de capacitación prometedor para mejorar el bienestar subjetivo y la envidia.

Kay & Skarlicki, (2020) investigaron si la meditación de atención plena contribuye, y en qué medida, con el aumento de los afectos positivos y con la disminución de los afectos negativos en el lugar de trabajo, dentro del contexto norteamericano, así como con la mejora

de otros indicadores humanos. La muestra consistió en 600 empleados de una gran organización de salud, la cual, fue caracterizada en términos de edad, género y rasgos étnicos.

Los participantes se asignaron al azar en tres grupos: (a) grupo de entrenamiento en meditación de atención plena, (b) grupo activo de control y (c) grupo de control en lista de espera. Las prácticas de meditación de atención plena se llevaron a cabo mediante indicaciones vía internet por un tiempo de 10 a 15 minutos, durante un mes. Las instrucciones se daban día a día por un tiempo de 5 minutos. El instrumento utilizado para medir el estado afectivo fue la Escala de Afecto Negativo y Positivo (PANAS, por sus siglas en inglés) en su versión corta, (Thompson, 2007) el cual consta de 10 ítems, cinco de afectos positivos y cinco de afectos negativos, calificados en una escala de Likert del 1 al 5. Dicho instrumento resultó tener una confiabilidad bastante aceptable con un Alfa de Cochrane de entre 0.78 y 0.81.

El resultado general para los afectos negativos fue de 1.94 ± 0.68 y para los afectos positivos 3.73 ± 0.57 . Los resultados correlacionales arrojaron que la meditación de atención plena no disminuyó los afectos negativos ni aumento los afectos positivos, o que los autores atribuyen al corto periodo de tiempo en el cual se llevaron a cabo las prácticas de meditación.

Georgianna & Müller, (2021) investigaron el impacto de estrategias de relajación autodirigidas, sobre el bienestar, en el contexto norteamericano. La muestra estuvo compuesta de 250 participantes, y fueron reclutados a través de internet mediante el uso de redes sociales y redes universitarias. Los interesados siguieron un enlace que los condujo hacia un cuestionario en línea. La muestra se caracterizó en términos de género, raza, y estatus laboral. El bienestar subjetivo se midió en términos de una Escala de Satisfacción con la Vida, basada en la propuesta de (Diener et al., 1985), (Pavot et al., 1991), (Pavot & Diener, 1993) la cual, cuenta con 5 ítems, que se respondieron en una escala de calificación tipo Likert de 7 puntos,

que van desde 1 (“muy en desacuerdo”) a 7 (“muy de acuerdo”). Los ítems de muestra fueron “Estoy satisfecho con mi vida” y “Las condiciones de mi vida son excelentes”.

La consistencia interna de este cuestionario fue medida por (Georgianna & Müller, 2021) a través de la correlación de Pearson. La estadística descriptiva de los resultados se calculó utilizando el Programa Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS) Versión 22.0 para Windows (IBM, 2014). Se utilizó el análisis factorial confirmatorio (AFC) para investigar el modelo de ecuaciones estructurales establecido, donde otras variables propias del estudio fueron incluidas.

Para analizar la no normalidad en los datos, se utilizó el estimador robusto de máxima verosimilitud del programa Mplus, versión 8, así mismo, el ajuste del modelo del AFC se evaluó mediante varios índices de ajuste del mismo programa Mplus. La relación entre los datos demográficos y los resultados se llevó a cabo a través de un análisis multivariado de varianza (MANOVA). Los resultados mostraron la importancia de utilizar estrategias de relajación autodirigidas para aumentar significativamente el bienestar subjetivo.

Para medir el impacto de la meditación en el bienestar subjetivo, (Wadhawan et al., 2021), autores del estudio presentado en la subsección anterior, administraron dos pruebas para medir el bienestar subjetivo: (1) la Escala de Afecto Negativo y Positivo (PANAS, por sus siglas en inglés), basada en la propuesta de (Watson et al., 1988), y (2) la Escala de Satisfacción con la Vida (SWLS, por sus siglas en inglés), basada en la propuesta de (Diener et al., 1985). Como rasgo importante de las pruebas mencionadas, no se estableció límite de tiempo para su respuesta, pero se invitó a responder de forma rápida. Las instrucciones fueron dadas de forma lúcida para evitar confusiones.

Igualmente, no se informó de la naturaleza precisa de las preguntas para evitar respuestas socialmente deseables o mentiras deliberadas. La PANAS quedó estructurada por 20 ítems, con 10 para medir el afecto positivo, por ejemplo, emocionado, inspirado, etc, y 10 para medir el afecto negativo, por ejemplo, molesto, asustado, etc., con una escala Likert de cinco puntos para calificar cada ítem. Se determinaron las propiedades psicométricas y el alfa de Cronbach, del cuestionario PANAS.

La SWLS, quedó estructurada con 5 ítems, que se calificaron en una escala de respuesta de 7 puntos. Las calificaciones más bajas denotan insatisfacción con la vida, mientras las más altas, denotan lo contrario. Además de las propiedades psicométricas y el alfa de Cronbach, el cuestionario SWLS fue validado en términos de convergencia y capacidad discriminante. Los resultados de ambos cuestionarios se analizaron mediante el estadístico t, lo que condujo a encontrar diferencias significativas en las emociones positivas y negativas y en la satisfacción con la vida, de las participantes, con la práctica de la meditación.

Feng-Hua, (2022), cuyo estudio se describió en términos de las pausas activas meditativas en la subsección anterior, utilizaron un cuestionario de bienestar subjetivo, basados en la propuesta de (Argyle et al., 1989), el cual consta de 13 ítems, calificados en una escala Likert del 1 (muy en desacuerdo) al 7 (muy de acuerdo). La confiabilidad del cuestionario se determinó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, como indicador interno, y su validación mediante el análisis de discusiones de trabajos previos. La correlación de Pearson, por otro lado, fue utilizada para medir el grado de correlación entre variables, y su significancia. Finalmente, el bienestar subjetivo se correlacionó con las prácticas de meditación, con la autocompasión como variable mediadora.

Además de que el cuestionario seleccionado por estos autores fue confiable y fue validado positivamente, pudo ser utilizado para medir la relación entre la meditación de atención plena y el bienestar subjetivo, permitiendo a su vez, validar el modelo que tiene como mediación a la autocompasión.

Jain et al., (2022), evaluaron la práctica de la meditación como herramienta para mejorar el bienestar psicológico, entre otras variables, en el contexto indio y durante la pandemia de COVID-19. Mediante la técnica de muestreo de bola de nieve, se reclutaron 241 participantes, cuyos datos iniciales demográficos, se recopilaron mediante formularios de Google, distribuidos por correo electrónico y redes sociales. Se aplicaron criterios de inclusión y se les requirió un consentimiento por escrito a los participantes. En total, 208 participantes finalizaron el estudio con éxito, estando el grupo de control compuesto por 134 participantes.

Para cuantificar los niveles de bienestar, se utilizó el Índice de Bienestar de la Organización Mundial de la Salud de cinco elementos. Este cuestionario está basado en la propuesta de (Hall et al., 2011), y consta de cinco preguntas redactadas de forma positiva, que se califican de 5 (“todo el tiempo”) a 0 (“ninguno de los tiempos”), lo que genera una sumatoria que oscila entre 0 (ausencia de bienestar) y 25 (bienestar máximo). La validez de este cuestionario se obtuvo de la literatura (Topp et al., 2015). Con el cuestionario seleccionado se pudo medir efectivamente el bienestar psicológico de los participantes, obteniendo como resultado, una mejora significativa en aquellos quienes practicaron la meditación, con relación a quienes no lo practicaron.

Gulati Gupta et al., (2023), estudiaron la relación entre la inteligencia espiritual y el bienestar subjetivo, así como el impacto de prácticas espirituales, como la curación pránica y la meditación, en empleados del sector tecnológico, en el contexto hindú. La muestra estuvo

compuesta por 216 participantes, y se caracterizó en términos de variables demográficas como nivel académico y género. La confidencialidad de los participantes fue escrupulosamente salvaguardada. Un total de 112 sujetos participaron de las prácticas espirituales y 104 sujetos no participaron.

El cuestionario utilizado para medir el bienestar subjetivo fue el propuesto por (Koražija et al., 2016). Este cuestionario consta de cinco ítems u oraciones escritas de manera positiva, cuya calificación indica el estado de ánimo de los participantes, la cual va de 1 (nunca) hasta 5 (a menudo). La puntuación general o sumatoria, oscila entre 0 y 25. Se midió la correlación entre el bienestar subjetivo, la inteligencia y las prácticas espirituales, y la relación entre estas variables generó un modelo lineal, cuya estadística fue analizada. La validez del cuestionario utilizado permitió encontrar como resultado principal de esta investigación, que el uso de la meditación, el yoga y la curación pránica generaron niveles altos de bienestar subjetivo entre los practicantes.

Davis et al., (2022) exploraron las posibles asociaciones entre la calidad de la relación instructor/estudiante de yoga y los posibles beneficios del yoga en el contexto de Suecia. La muestra estuvo constituida por 219 practicantes de yoga de una ciudad al norte de Suecia, pertenecientes a 3 estudios de yoga privados independientes unos de otros, y un centro deportivo universitario. El protocolo de la investigación fue aprobado por la Universidad de Umea y los estudios de yoga dieron el consentimiento para llevar a cabo la investigación con sus practicantes. La muestra tenía un rango de entre un mes y 18 años practicando yoga con el mismo instructor, y fue caracterizada en términos de edad y sexo. Los participantes fueron informados de la naturaleza anónima del estudio, y los interesados en participar, dieron su consentimiento por escrito. El llenado de los cuestionarios fue presencial.

Para la medición de los afectos positivos y afectos negativos, (Davis et al., 2022) usaron el cuestionario PANAS modificado por (Thompson, 2007) basado en el cuestionario PANAS original de (Watson et al., 1988) que consta de 10 ítems, 5 afectos positivos y 5 afectos negativos, calificados en una escala de Likert del 1 al 5. Los cuestionarios llenados de forma incompleta fueron excluidos del estudio. Se usó la estadística descriptiva para buscar diferencias significativas entre estudios de yoga. Se utilizaron correlaciones producto-momento de Pearson, para verificar la relación entre la variable dependiente y las variables independientes. La gran cantidad de limitaciones metodológicas presentes en este estudio, las cuales, son abiertamente declaradas por los autores, no permitieron generar conclusiones contundentes, sin embargo, sí pudo demostrarse la relación positiva entre la calidad de la relación practicante-instructor y las emociones positivas de los practicantes.

3.3.3 Bienestar subjetivo en el ámbito hispanoamericano

Guzmán Ballesteros, (2018) investigó el bienestar subjetivo de docentes de educación media superior y superior en el contexto mexicano, y su interrelación con variables de interés para la investigadora. Se estableció un criterio de inclusión para la conformación de la muestra. La muestra estuvo compuesta de 8 participantes que se reclutaron mediante llamadas telefónicas, y quienes dieron su consentimiento para participar en el estudio. La muestra se caracterizó en términos de tipo de contrato, nivel académico, género, y estado civil. Se decidió hacer la recolección de la información mediante entrevista cualitativa semiestructurada, que se grabaron mediante el software MAC dictaphone.

Dichas grabaciones fueron transferidas a un computador y luego fueron mapeadas, usando el software SONAL 2.0, con la finalidad de identificar categorías y subcategorías. El bienestar subjetivo se consideró desde las ópticas (C. Ryff, 1989) y (Diener, 2000), quienes

proponen que dicha variable está conformada por la Satisfacción Vital y la suma de los afectos positivos o negativos, con respecto a la evaluación de su vida. Esta perspectiva permitió identificar las subcategorías que los participantes incluyeron dentro de su concepción de bienestar. Como resultado de la investigación se tiene que, para los participantes, la concepción de bienestar consiste en diferentes facetas de la vida, entre las cuales tenemos, familia, amigos, relaciones significativas, salud y afectos positivos y negativos.

Fonseca Herrera & Cruz Torres, (2019), investigaron la relación entre el bienestar subjetivo y el compromiso organizacional, a través de un modelo de ecuaciones estructurales (SEM, por sus siglas en inglés) en el contexto mexicano. La muestra estuvo constituida por 230 empleados de las principales universidades públicas mexicanas y se caracterizó en término de la ciudad sede de su universidad, sexo, años de servicio, tipo de personal, tipo de contrato, estado civil y cantidad de hijos. Los participantes fueron reclutados mediante convocatoria no especificada, y fueron informados de los detalles del experimento siguiendo normativas de ética de psicología de México (Sociedad Mexicana de Psicología, 2007). Su participación fue estrictamente voluntaria con consentimiento por escrito, siendo registradas sus respuestas de forma anónima, e igualmente, contando con el compromiso del resguardo de sus datos y sus respuestas por parte de los investigadores.

El bienestar subjetivo, en el trabajo de (Fonseca Herrera & Cruz Torres, 2019), se midió a través de las subdimensiones: satisfacción con la vida, balance afectivo y felicidad, usando el instrumento del INEGI (Instituto Nacional de Estadística Geografía e Información, 2016). Las tres subdimensiones se calificaron en una escala de Likert del 0 al 10. La satisfacción con la vida la mide el instrumento INEGI a través de preguntas tipo ¿Qué tan satisfecho/a se encuentra

con su vida?, la primera de forma general y las demás en dominios específicos de la vida de la persona, para un total de 12 ítems.

Dicho cuestionario mide el balance afectivo a través de la calificación de emociones positivas y negativas. Finalmente, la felicidad se mide a través de un solo ítem que hace referencia a la vida en su conjunto. El instrumento del INEGI no contaba con referencias en cuanto a su validación y confiabilidad, por lo que se determinó la validez de los constructos de la subdimensión, satisfacción con la vida, a través de un análisis factorial exploratorio de máxima verosimilitud con rotación ortogonal varimax. Se evidenció que cuando las personas disfrutan de su actividad laboral diaria, tienden a generar una sensación de plenitud que los invita a involucrarse con la organización y ser más productivos.

Jiménez-Figueroa & Gómez-Urrutia, (2021), buscaron determinar la relación del bienestar subjetivo y del equilibrio trabajo-familia con respecto a la cultura trabajo-familia, para desarrollar un modelo de predicción, dentro del contexto chileno. La muestra fue no probabilística o dirigida, ya que la selección giró en torno a los intereses de los investigadores, y se caracterizó en términos del sexo, edad, nivel educativo, y el área familiar. Participaron de forma voluntaria y con consentimiento por escrito, trabajadores del Poder Judicial de la comuna de Talca de la Región del Maule en Chile. La forma de reclutamiento no fue especificada.

El bienestar subjetivo se midió con cinco ítems en términos de la satisfacción con la vida, y con cuatro ítems términos de la felicidad subjetiva, ambos calificados en una escala de Likert del 1 al 7. Para la medición de la primer subdimensión se usó uno de los instrumentos de (Moyano D. & Ramos A., 2007), validado y adaptado de (Diener et al., 1985), mientras que, para la medición de la segunda, se usó otro de los instrumentos de (Moyano D. & Ramos A.,

2007) dedicado para este fin, validado y adaptado (Lyubomirsky & Lepper, 1999). Los resultados confirman el supuesto de la incidencia de políticas organizacionales saludables en la reducción en los factores de estrés físicos y mentales relacionados con el trabajo, lo cual, confirma la confiabilidad de los instrumentos utilizados para medir bienestar subjetivo.

3.3.3 Bienestar subjetivo en el ámbito nacional (Ecuador)

López & Fierro, (2015) buscaron determinar la variación del bienestar subjetivo en administradores de las farmacias del Grupo DIFARE en Ecuador, en términos de indicadores demográficos, y en función de otros nueve indicadores de bienestar y felicidad, como son: (a) bienestar psicológico, (b) felicidad laboral, (c) espiritualidad, (d) salud, (e) apoyo social, (f) afectos positivos, (g) bienestar material, (h) balance trabajo-vida e (i) acceso a educación, cultura y recreación. La muestra comprendió la totalidad de los administradores de la cadena de farmacias antes mencionadas, lo que resultó en 265 individuos, los cuales se caracterizaron demográficamente en términos de rango de edades, ciudad, jefatura regional, rango de años de servicio, distancia de la casa al trabajo, nivel de estudio, estado civil, y género.

El bienestar subjetivo se midió mediante el instrumento de (Lyubomirsky & Lepper, 1999), que consta de cuatro preguntas, calificadas en una escala de Likert del 1 al 7. Los resultados de este instrumento se analizaron en términos de cada variable demográfica y se correlacionaron en términos de los resultados de los nueve indicadores de bienestar y felicidad mencionados. Se encontró que las variables demográficas no afectaron significativamente al bienestar subjetivo de los trabajadores, sin embargo, el bienestar psicológico, la felicidad en el trabajo y el balance entre trabajo y vida personal si influyeron de forma elevada.

G. V. Mendoza-Mestanza, (2020) buscó medir diferentes indicadores de felicidad y bienestar en funcionarios del área de farmacia del Hospital Teodoro Maldonado Carbo, ubicado en Guayaquil, Ecuador, dentro de las cuales, incluyó, la felicidad y la satisfacción con la vida. La totalidad de los funcionarios de la referida farmacia participaron en el estudio, lo que resultó en una muestra de 75 individuos. La muestra se caracterizó demográficamente en términos estado civil y género. La felicidad fue medida mediante el instrumento de (Vera-Villarroel et al., 2011.) traducido de la propuesta de (Lyubomirsky & Lepper, 1999), mientras que la satisfacción con la vida fue medida mediante el instrumento de la (Universitat de València, 2011) traducido del trabajo de (Diener et al., 1985).

La primera escala consta de 4 ítems calificados en una escala de Likert del 1 al 7, y la segunda consta de cinco ítems calificados en una escala de Likert del 1 al 5. Los resultados mostraron que el 62.67% de los participantes se ubicó en el lado de la escala de mayor felicidad (mayor de 5 en promedio), mientras que 44% de los encuestados estuvo por encima del nivel neutral en cuanto a su satisfacción con la vida (mayor de 4 en promedio), opinando en 32% que su satisfacción con la vida, estaba en un nivel neutral (alrededor de 3 en promedio).

Mena-Freire et al., (2023) investigaron la relación entre el bienestar subjetivo y la salud mental en una muestra de estudiantes universitarios de Ecuador, usando la herramienta del Modelo de Ecuaciones Estructurales. El muestreo fue no probabilístico con criterios de inclusión, y fue realizado en 34 universidades e institutos tecnológicos de 10 provincias del Ecuador, quedando conformada la muestra por 476 estudiantes, cuyos participantes se caracterizaron en términos de género, edad, etnia, y procedencia. La confidencialidad de las respuestas fue garantizada por escrito y se siguieron los lineamientos éticos de la Convención de Helsinki.

El instrumento utilizado por (Mena-Freire et al., 2023), para la medición del bienestar subjetivo fue el de (Arias & García, 2018) inspirado en la propuesta de (Diener et al., 1985) conformado por 5 ítems, calificados en una escala de Likert del 1 al 7. Para la medición de los afectos positivos y negativos se usó el cuestionario de (Moreta-Herrera et al., 2021), inspirado en la propuesta de (Watson et al., 1988), el cual consta de 10 ítems para los afectos positivos y 10 ítems para los afectos negativos, calificados en una escala de Likert del 1 al 5 (cuestionario PANA, por sus siglas en inglés). Los instrumentos para las distintas dimensiones junto a la encuesta demográfica y el consentimiento por escrito se estructuraron en Google forms y el enlace se distribuyó a través de las redes sociales y correo electrónico.

Mena-Freire et al., (2023), aplicaron el análisis estadístico descriptivo, para determinar la media aritmética, la media ponderada, la desviación estándar, la asimetría y la curtosis, de los resultados de los cuestionarios aplicados. Se verificó también el supuesto de normalidad multivariable (Mardia, 1970). Se encontró mayor presencia de afectos positivos que de afectos negativos en los participantes, así como una satisfacción con la vida alta. Finalmente se evidenció que el bienestar subjetivo es un atributo psicológico altamente relacionado con la salud mental.

4. Capítulo IV. Marco Metodológico

Esta sección describe de forma precisa, la población y la muestra, el diseño de la investigación, las hipótesis, el procedimiento de las pausas activas meditativas, los instrumentos de medición, la confiabilidad y validez de los cuestionarios, el manejo de la data y monitoreo, el análisis estadístico de la data y el modelado estadístico, de tal forma de garantizar resultados válidos y fiables que respondan a las metas y objetivos de esta investigación, y que además permitan su reproducibilidad en otras latitudes, condición *sine qua non* para que cualquier trabajo sea publicable.

4.1 Población y muestra

4.1.1 Población

La población motivo de estudio consistió en 374 profesionales del software de 6 medianas empresas del sector tecnológico del Ecuador, ubicadas en Quito, interesadas en contar con datos clave para impulsar la eficiencia y el bienestar de sus organizaciones. Aunque no todas las investigaciones consultadas sobre bienestar subjetivo y comportamiento organizacional reportan el tamaño de su población, los estudios de (Suifan et al., 2020) y (Paredes F. et al., 2021), si lo hacen.

Según (Enarson et al., 2004) (Hu, 2014) (Umar & Usman, 2015) (Arias-Gómez et al., 2016) (Rossi, 2022) (Willie, 2024) mencionan que definir la población en un estudio de ciencias sociales es crucial por varias razones: (1) asegura que los resultados del estudio sean precisos y relevantes para el sector específico que se está investigando; (2) permite que los resultados del estudio sean válidos y puedan generalizarse a la población más amplia, lo cual es esencial para que las conclusiones sean aplicables más allá de la muestra estudiada; (3) ayuda a diseñar

el estudio de manera adecuada, incluyendo la selección de métodos de muestreo y la determinación del tamaño de la muestra; (4) facilita la interpretación de los resultados y su comparación con otros estudios similares; (5) asegura que todos los subgrupos relevantes dentro de la población sean representados adecuadamente, lo cual es importante para la ética de la investigación y para evitar sesgos.

El contacto con las empresas se hizo a través de un anuncio publicado en la red social LinkedIn, en donde la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), ofrecía a los interesados, la posibilidad de “potenciar el bienestar y la productividad en tu empresa”, a través de la participación en un estudio de la Business School, sobre el impacto del yoga como pausa activa meditativa para empresas tecnológicas.

Ilustración 1- Ejemplo de Publicidad en LinkedIn 1



El anuncio indicaba que los interesados, debían compartirlo con sus líderes o la dirección de talento humano, en donde, mediante un formulario, se solicitaba la información de contacto de la empresa.

Ilustración 2 - Ejemplo de Publicidad en LinkedIn 2



Universidad Internacional del Ecuador
 60,390 followers
 7mo • Edited •

¿Quieres potenciar el bienestar y la productividad en tu empresa? 💡 Descubre cómo un breve **#descanso** meditativo puede transformar el ambiente de trabajo 🧘🏻💻. Nuestra Business School está realizando un estudio sobre el impacto del **#yoga** como **#pausa** activa para empresas **#tecnológicas**, y te invitamos a ser parte de esta transformación.

¿Qué recibirás?

- Acceso gratuito a un programa de pausas activas meditativas: 4 meses de sesiones guiadas, disponibles 5 días a la semana.
- Resultados del estudio a tu disposición: Utiliza datos clave para impulsar la eficiencia y el bienestar en tu organización.
- Certificado de participación en el curso "Comportamiento Organizacional Dinámico".

¿Interesado en ser parte del cambio? 🙋🏻

Paso 1: Comparte esta oportunidad con tus líderes o la Dirección de Talento Humano

Paso 2: Completa el siguiente formulario ➡ <https://bit.ly/3T4ikIL>

📌 Fecha límite para inscripciones: viernes, 29 de marzo

¡No dejes pasar esta oportunidad!

Una vez obtenida la información de contacto, se concertó una presentación con un número mayoritario de miembros de la junta directiva, quienes fueron informados del alcance del estudio y de los beneficios para las organizaciones participantes, los cuales, finalmente, dieron su aprobación, siempre y cuando se usara la hora del almuerzo para la práctica de meditación más un horario en la mañana y uno en la noche. El horario acordado fue el siguiente:

Ilustración 3 - Horarios de pausas activas meditativas ofrecidas

Horario de Pausas Activas Meditativas Temporal						
Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
6:30 - 7:15 AM	X		X		X	
7:30 - 8:15 AM						X
12:30 - 13:00 PM	X	X	X	X		
7:00 - 7:45 PM	X	X	X	X		

Las empresas concertaron seguidamente una charla sobre el estudio con sus trabajadores.

4.1.2 Muestra

El muestreo se llevó a cabo, siguiendo lo establecido por la Convención de Helsinki, para proteger la salud y los derechos individuales de las personas involucradas en el estudio, estableciéndose un protocolo bastante generalizado en la literatura (Fonseca Herrera & Cruz Torres, 2019). En primer lugar, la información sobre la naturaleza del estudio fue presentada a los participantes en la charla virtual antes mencionada. Se garantizó que la participación de los individuos fuera estrictamente voluntaria, con consentimiento por escrito. Así mismo, se garantizó el anonimato de las respuestas y el resguardo de los datos individuales, pudiendo ser compartidos los resultados de manera pública, solo en su conjunto.

El muestreo fue de tipo no probabilístico, por conveniencia, basado en la selección de participantes que voluntariamente estuvieron dispuestos y disponibles a participar luego de conocer los beneficios y detalles del estudio. Un total de 193 profesionales accedieron a incluirse en el estudio de entre las 6 empresas interesadas que estuvieron dispuestos a participar en las pausas activas meditativas, con la promesa de: (1) acceso gratuito a un programa de pausas activas meditativas de 4 meses de duración, con sesiones en-línea guiadas, disponibles 7 días a la semana (6 días sincrónicos y 1 día asincrónico), y (2) certificado de participación en

el curso “Comportamiento Organizacional Dinámico”, avalado por la Business School de la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE).

El grupo de control lo conformaron personas de las mismas empresas que no querían realizar las pausas activas meditativas ofrecidas en este curso. Este grupo de control quedó conformado por 42 profesionales de la industria de la tecnología.

De los 193 participantes inscritos inicialmente para las pausas activas meditativas, 72 iniciaron efectivamente las sesiones, participaron en el programa de 4 meses de pausas activas meditativas y llenaron las encuestas requeridas. De los 42 participantes inscritos en el grupo de control, los 42 llenaron los cuestionarios iniciales, y 42 llenaron los cuestionarios finales. De esta forma la muestra quedó conformada por 72 participantes para el grupo que realizó las pausas activas meditativas y 42 participantes para el grupo de control.

El presente estudio utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, basado en la disponibilidad y disposición de los participantes para formar parte del experimento. La muestra inicial estuvo conformada por 193 profesionales del sector tecnológico, de los cuales 72 participaron efectivamente en el programa de pausas activas meditativas y 42 conformaron el grupo de control.

Para determinar la adecuación del tamaño muestral utilizado, se aplicó la fórmula para el cálculo del tamaño de muestra en estudios de comparación de medias de (Daniel & Cross, 2013), la cual se expresa de la siguiente manera:

$$n = \frac{(Z_{\alpha} + Z_{\beta})^2 \cdot 2s^2}{d^2}$$

Donde:

- n es el número de participantes requerido por grupo.
- $Z\alpha$ es el valor crítico correspondiente al nivel de significancia ($\alpha = 0.05$, $Z\alpha = 1.96$).
- $Z\beta$ es el valor crítico correspondiente a la potencia del estudio ($\beta = 0.20$, $Z\beta = 0.842$, correspondiente a un poder del 80%).
- s^2 es la varianza estimada de la variable de interés. En ausencia de estudios previos, se asumió una varianza de 1.5^2 con base en criterios conservadores.
- d es la diferencia mínima esperada entre los grupos.

Dado que no se disponía de estudios previos que permitieran establecer una diferencia esperada, se calculó la diferencia mínima detectable con el tamaño muestral utilizado en el estudio. Aplicando la fórmula de tamaño muestral y despejando para d , se obtuvo un valor de 0.92. Esto significa que el estudio tiene la capacidad de detectar diferencias de al menos 0.92 unidades en la escala de medición utilizada, con un nivel de confianza del 95% y una potencia estadística del 80%.

En consecuencia, si el efecto real de las pausas activas meditativas en el bienestar subjetivo de los participantes es igual o mayor a 0.92 unidades, entonces el tamaño de muestra utilizado en este estudio es adecuado. No obstante, si los efectos esperados fueran menores, estudios futuros con una muestra más grande serían recomendables para detectar diferencias más pequeñas con el mismo nivel de confianza y poder estadístico.

Por lo tanto, el tamaño muestral empleado en este estudio se justifica, dentro de los parámetros establecidos para estudios de comparación de medias, y la diferencia mínima

detectable calculada permite garantizar la validez interna del estudio; una afirmación que se respalda en la técnica propuesta por (Valliant, 2018).

4.2 Hipótesis

La literatura permite la formulación de las siguientes hipótesis, en torno a profesionales del software en empresas de tecnología:

H1: Las pausas activas meditativas tienen una relación positiva con el bienestar subjetivo en profesionales del software que laboran en empresas de tecnología.

- H1a: Las pausas activas meditativas aumentan la satisfacción con la vida en profesionales del software que laboran en empresas de tecnología.
- H1b: Las pausas activas meditativas aumentan los afectos positivos en profesionales del software que laboran en empresas de tecnología.
- H1c: Las pausas activas meditativas disminuyen los afectos negativos en profesionales del software que laboran en empresas de tecnología.

H2: Las pausas activas meditativas tienen una relación positiva en el comportamiento organizacional en profesionales del software que laboran en empresas de tecnología.

- H2a: Las pausas activas meditativas aumentan la satisfacción laboral en profesionales del software que laboran en empresas de tecnología.
- H2b: Las pausas activas meditativas promueven los estilos equilibrados de resolución de conflictos (estilos integrados y de compromiso) en profesionales del software que laboran en empresas de tecnología.

- H2c: Las pausas activas meditativas promueven los estilos no equilibrados de resolución de conflictos (estilos de evitación, dominador, servil) en profesionales del software que laboran en empresas de tecnología.
- H2d: Las pausas activas meditativas aumentan la comunicación efectiva en profesionales del software que laboran en empresas de tecnología.
- H2e: Las pausas activas meditativas aumentan la cercanía de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo de los profesionales del software que laboran en empresas de tecnología.

También es cierto que la evidencia científica es poca en torno a este tema, lo que hace que no sea concluyente el establecimiento de estas únicas relaciones, razón por la cual, se pretende estudiar todas las relaciones posibles de unas dimensiones con otras.

4.3 Diseño de la investigación

Tal como se acostumbra en las investigaciones de carácter social, y en específico, en los que evalúan el impacto de la meditación o la espiritualidad sobre ciertas características de grupos humanos, el enfoque de este estudio fue cuasiexperimental, ya que los grupos de estudio, no se seleccionaron al azar, sino que fueron escogidos según el interés del investigador tales como los de (Petchsawang & McLean, 2017);(Valosek et al., 2018); (Wadhawan et al., 2021); (Uopasai et al., 2022); (Bernárdez et al., 2023). El diseño utilizado, por otro lado, fue el diseño factorial 2x2, que se refiere a la medición de las variables al inicio y al fin de las prácticas de meditación a manera de grupos de panel, y a la comparación del grupo que realizó las pausas activas meditativas versus el grupo de control, diseño aplicado en investigaciones recientes como los de (Valosek et al., 2018);(Uopasai et al., 2022); (Bernárdez et al., 2023); el cual,

permite medir efectos de varios factores y sus interacciones sobre la variable respuesta, y es una herramienta poderosa para investigar cómo múltiples variables, afectan una respuesta y cómo se relacionan entre sí.

4.4 Enfoque epistémico de la investigación

La presente investigación se inscribe predominantemente en el paradigma hipotético-deductivo de orientación positivista, dado que parte de un cuerpo teórico consolidado sobre bienestar subjetivo, comportamiento organizacional y prácticas meditativas, del cual se derivan hipótesis susceptibles de contrastación empírica. En coherencia con esta lógica, el estudio formula proposiciones explícitas acerca del impacto de las pausas activas meditativas sobre variables organizacionales y psicológicas, operacionaliza dichos constructos mediante instrumentos validados y procede a su verificación a través de un diseño cuasi-experimental con grupo de control y grupo experimental.

Desde el punto de vista epistemológico, el conocimiento en esta investigación se construye mediante la deducción de hipótesis a partir del marco teórico y su posterior comprobación empírica mediante técnicas estadísticas. El uso de cuestionarios estandarizados —como los instrumentos para medir satisfacción con la vida, afecto positivo y negativo, y dimensiones del comportamiento organizacional— responde a la premisa positivista de que los fenómenos sociales pueden ser medidos, cuantificados y analizados objetivamente. Asimismo, la aplicación de pruebas inferenciales y modelado estadístico permite establecer relaciones sistemáticas entre variables, reduciendo el sesgo interpretativo y fortaleciendo la validez interna del estudio.

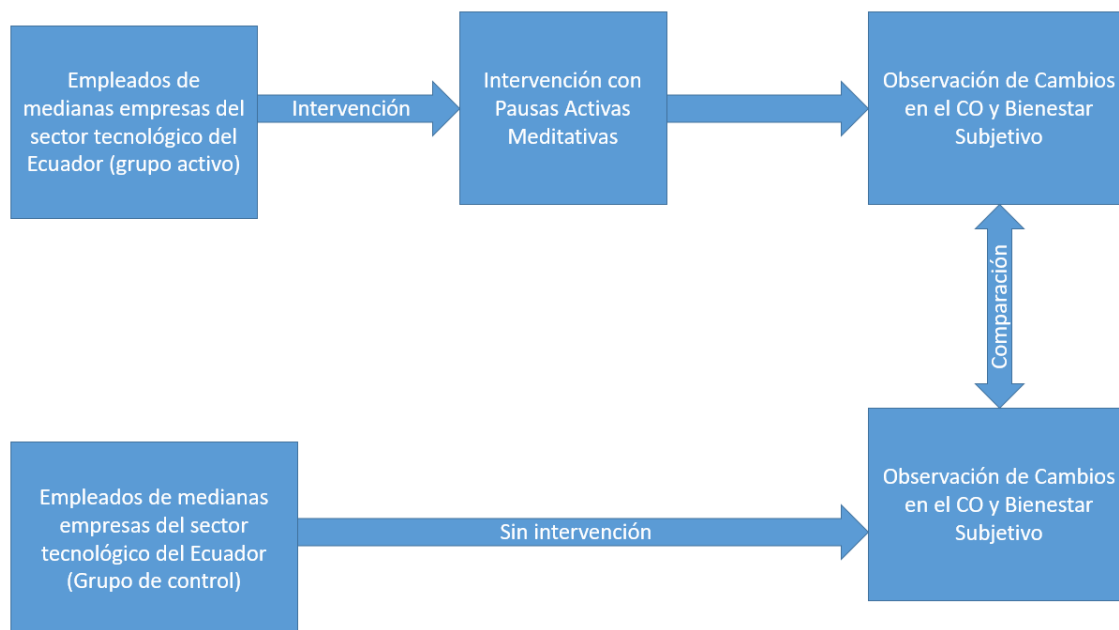
En este sentido, la investigación asume que es posible identificar relaciones causales entre la variable independiente —la implementación estructurada de pausas activas meditativas— y las variables dependientes —bienestar subjetivo y comportamiento organizacional—, siempre que se controlen adecuadamente las condiciones del diseño metodológico. La lógica subyacente es consistente con la tradición científica aplicada a las ciencias administrativas, en la cual el comportamiento organizacional es analizado a partir de variables observables y medibles, siguiendo la línea de sistematización empírica desarrollada por autores clásicos del campo como Stephen Robbins.

No obstante, la investigación incorpora un sustento epistemológico complementario al reconocer fundamentos hermenéuticos y empíricos en la conceptualización del autoconocimiento. La referencia a la tradición comprensiva de Wilhelm Dilthey y al empirismo de John Locke permite justificar teóricamente que el conocimiento derivado de la práctica meditativa se origina en la experiencia vivida y en la introspección. Sin embargo, este componente no sustituye la lógica hipotético-deductiva del estudio, sino que la complementa a nivel conceptual, proporcionando coherencia filosófica al constructo central de la intervención.

En cuanto a su alcance, la investigación es de tipo explicativa, puesto que no se limita a describir niveles de bienestar o comportamiento organizacional, sino que busca determinar el efecto causal de una intervención específica. El diseño pretest-posttest con grupo de control permite evaluar cambios atribuibles a la implementación de las pausas activas meditativas, mientras que el análisis estadístico posibilita estimar la magnitud y significancia de dichos efectos. De esta manera, el estudio trasciende la descripción y la correlación, orientándose a explicar por qué y en qué medida la práctica sistemática de técnicas meditativas incide en variables clave del entorno organizacional.

En síntesis, el enfoque epistémico de esta tesis es fundamentalmente hipotético-deductivo y positivista, con un alcance explicativo y un diseño cuasi-experimental que privilegia la contrastación empírica rigurosa. Paralelamente, integra fundamentos hermenéuticos y empíricos como soporte conceptual del autoconocimiento, configurando así una propuesta metodológicamente sólida y filosóficamente coherente con los objetivos planteados.

Ilustración 4 - Proceso de diseño experimental: Grupo Activo vs. Grupo de Control



4.5 Metodología para la intervención con yoga y atención plena

Las prácticas de yoga y de meditación de atención plena se llevaron a cabo por un lapso de 4 meses, a razón de 30 minutos al medio día y de 45 minutos en la mañana y noche de lunes a viernes, durante la hora del almuerzo, en las mañanas y tardes. Adicionalmente se ofreció una práctica sincrónica los sábados y una práctica asincrónica los domingos, de manera que los participantes cultiven el hábito de hacer las prácticas todos los días. Los participantes del grupo

de meditación se conectaban en-línea mediante su teléfono o computadora, a través de Moodle como plataforma de Learning Management System que también cuenta con una aplicación para celulares, y que dentro del curso de Comportamiento Dinámico Organizacional contó con un enlace a una videoconferencia proporcionada por Zoom que conectaba con el instructor (autor de este estudio). Adicionalmente se contrataron 2 instructoras expertas en yoga para proveer la pausa activa meditativa del medio día y la de la noche.

Para definir el número de pausas activas meditativas a las que los participantes debían asistir, se estableció un mínimo de 2.5 prácticas a la semana, de manera que los asistentes debían completar como mínimo un total de 40 prácticas durante las 16 semanas que duró la intervención. Para que esto se cumpla, se incentivó a los participantes ofreciéndoles un certificado de participación en el curso de “Comportamiento Organizacional Dinámico” avalado por la Universidad Internacional del Ecuador. El sílabo oficial del curso de “Comportamiento Organizacional Dinámico” se puede encontrar en el anexo 1.

Todas las clases impartidas quedaron grabadas, y una de las 3 clases diarias fue subida al aula virtual del curso dentro de la plataforma Moodle, de manera que estas grabaciones puedan ser usadas para hacer las prácticas asincrónicas. Con el Moodle se llevó control de la asistencia y cumplimiento del programa de pausas activas meditativas y se comparó con la asistencia dentro del Zoom. La nota del certificado del curso “Comportamiento Organizacional Dinámico”, prometido al final del experimento, fue proporcional al porcentaje de asistencia a las sesiones diarias, lo cual se le informó con antelación a los participantes, durante la charla inicial. Entre un 60% y 100% de cumplimiento, equivalente a una calificación que va desde “D” (60%) hasta “A” 100%, se consideró suficiente para tomar en cuenta al participante en las mediciones finales y no descartarlo del experimento.

Las prácticas se dividieron en ejercicios de respiración, ejercicios de estiramiento, y ejercicios de meditación, realizados en ese mismo orden, y basados en rutinas presentadas en la obra de (Darquea, 2018).

4.5.1 Ejercicios de respiración

4.5.1.1 Respiración de tres pasos

El primer ejercicio de respiración consistió en la práctica conocida como “respiración de tres pasos”. En esta práctica, cada meditador debió ubicarse en posición de pie o sentado y con la espalda erguida. En alguna de estas dos posiciones, el participante colocó las palmas de las manos en su vientre bajo, cerró los ojos y puso atención a aspectos de su respiración, tales como la duración, si fluye o encuentra obstáculos/incomodidades, si es profunda o superficial, y/o si es rápida o lenta. Una vez identificado el ritmo de respiración habitual, el participante comenzó a profundizar o alargar las inhalaciones y exhalaciones, inhalando profundamente y sintiendo que el oxígeno llenaba su caja torácica, y exhalando, sintiendo que se vaciaba completamente. Estas inhalaciones y exhalaciones profundas fueron repetidas al menos 5 veces.

A continuación, cada meditador subió sus palmas a los costados de sus costillas y tomó 5 respiraciones más, sintiendo como la caja torácica se inflaba y desinflaba al inhalar y exhalar, respectivamente, de manera profunda, siendo este el segundo paso. Para el tercer paso, el practicante puso la mano derecha sobre el pecho y la otra nuevamente en el vientre bajo. En esta última posición, y por al menos, 5 respiraciones, el participante debió sentir como el oxígeno llenaba su vientre y luego subía hacia la caja torácica (costillas) ensanchándola, y

finalmente hasta el pecho. En las exhalaciones, el practicante debió sentir que el oxígeno bajaba desde su pecho a sus costillas, y luego a su vientre, y sentir su salida.

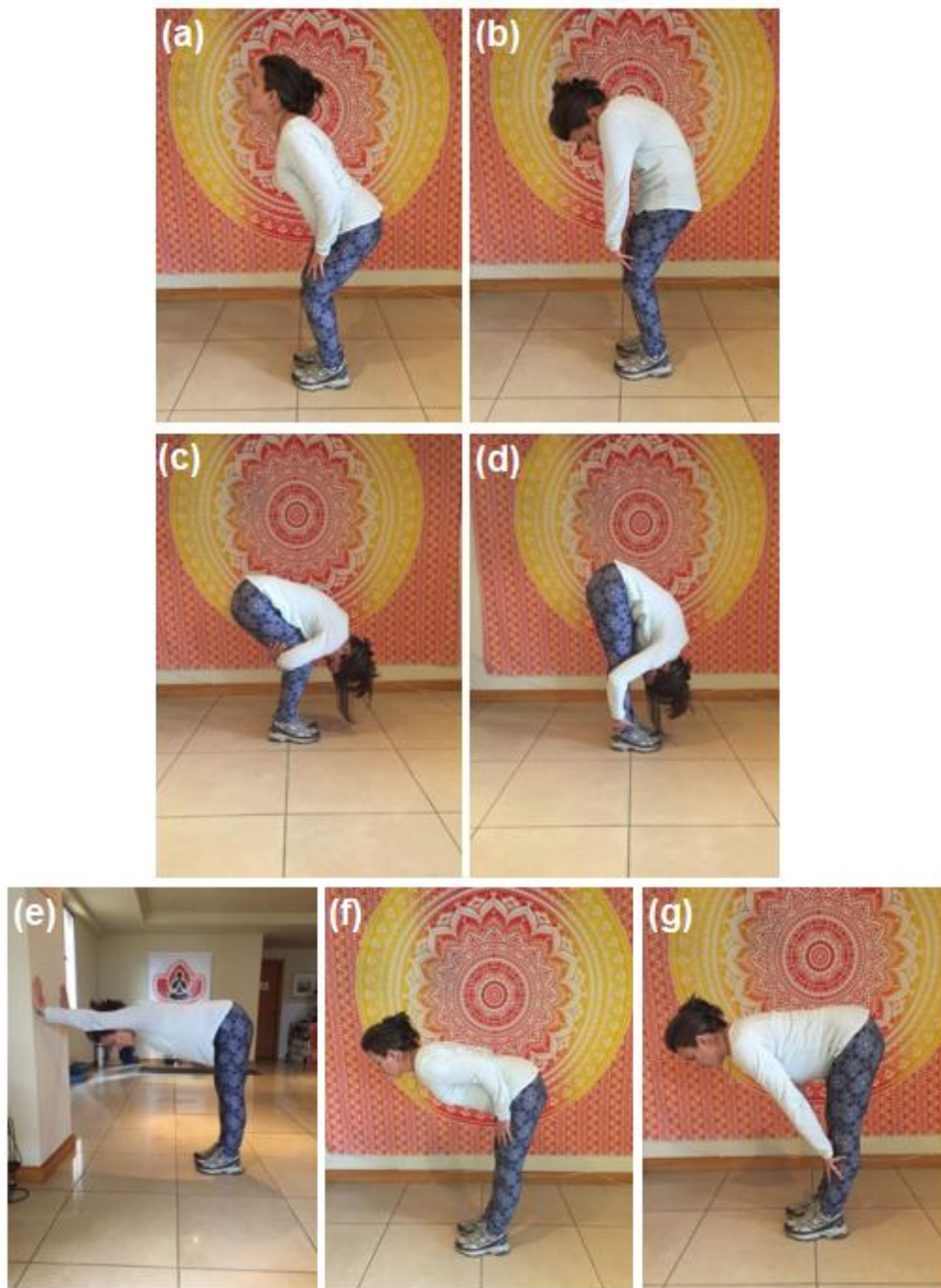
4.5.1.2 Respiración Victoriosa

El segundo ejercicio de respiración consistió en la práctica llamada “respiración victoriosa”. Esta práctica, igualmente se puede realizar de pie o sentado. Los practicantes de pie dejaron sus brazos estirados junto al cuerpo, mientras que los de postura sentada, dejaron sus manos sobre sus muslos. Los participantes rotaron sus hombros hacia atrás, dejando su pecho abierto y los hombros relajados. Las respiraciones fueron igual de profundas que en la práctica de la “respiración de tres pasos”, sintiendo que, en la inhalación, el oxígeno llenaba su vientre, su caja torácica y su pecho, entrando solamente a través de la nariz. En las exhalaciones, los meditadores cierra ligeramente la garganta (epiglotis), dejando el oxígeno salir a través de ella haciendo un sonido fuerte como de olas del mar (como si tuviera un espejo frente a él, al cual está tratando de empañar para limpiarlo). Estas respiraciones se repitieron al menos 10 veces.

4.5.2 Ejercicios de estiramiento

En cuanto a los ejercicios de estiramiento, los participantes estiraron en primer lugar la columna vertebral. En al menos 5 respiraciones profundas, el practicante llevó a cabo sus inhalaciones mirando hacia arriba, abriendo el pecho y llevando los hombros hacia atrás, llevando también el coxis hacia atrás (Figura 1a). En las exhalaciones, el participante arqueaba la espalda hacia adelante, mirando hacia su ombligo y trayendo la pelvis hacia adelante (Figura 1b). En las posturas mostradas en las figuras 1c, 1d, 1e, 1f y 1g, el participante realizó también 5 respiraciones profundas de cada una.

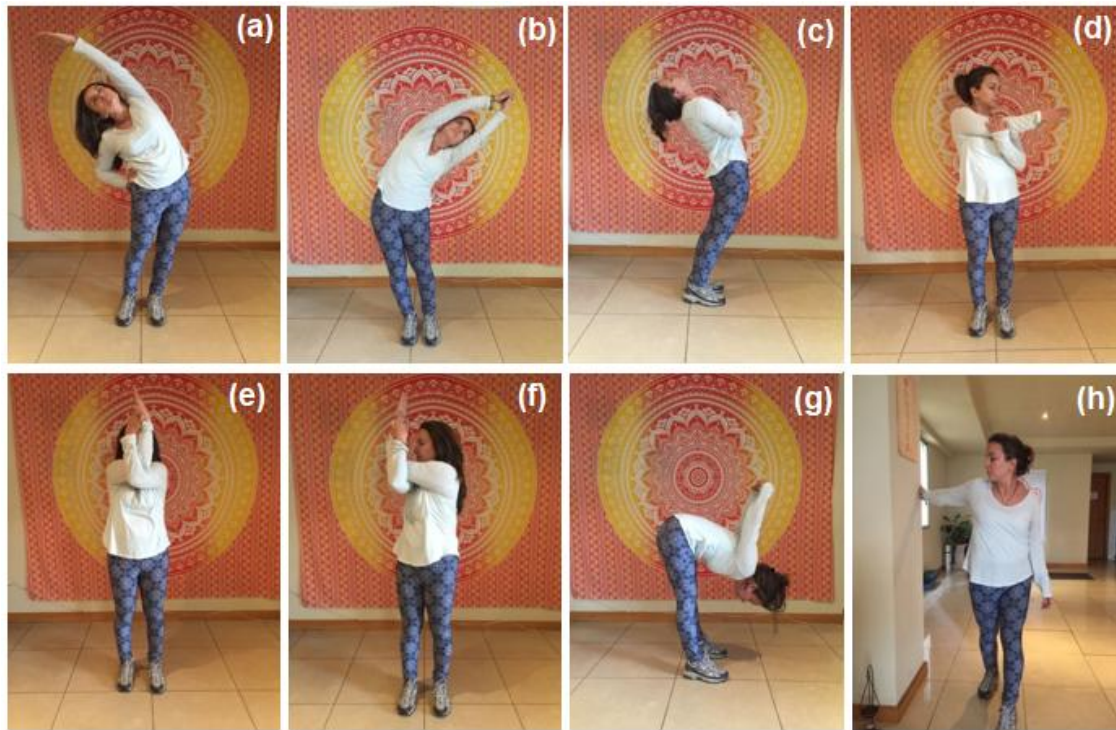
Ilustración 5 - Posturas para el estiramiento de la columna vertebral.



En segundo lugar, el participante estiró el torso con las posturas que se muestran en las figuras 2a, 2b, 2c, 2d, 2e, 2f, 2g, y 2h manteniendo dichas posturas por lo menos por 5

respiraciones profundas, hacia el lado derecho y luego, igualmente, hacia el lado izquierdo por el mismo número de respiraciones profundas.

Ilustración 6 - Posturas para el estiramiento del torso.



En tercer lugar, los participantes calentaron sus muñecas con las posturas mostradas en la Figura 3, haciendo un puño, y dando vueltas hacia un lado y hacia el otro (Figura 3a), y luego abriendo y cerrando las manos (Figura 3b), por al menos 5 respiraciones profundas en cada postura.

Ilustración 7 - Calentamiento de muñecas



En cuarto lugar, los practicantes asumieron las posturas finales mostradas en la Figura 4, manteniendo cada una por al menos 5 respiraciones profundas, que se refieren a: (1) descanso de la espalda contra una pared o contra una estructura sólida (Figura 4a), (2) posición en cucullas de manera segura para la espalda baja (Figura 4b), y (3) estiramiento de las piernas, bajando el torso desde la cintura (Figura 4c).

Ilustración 8 - Posturas finales.



Si bien los ejercicios que se detallan en este segmento son algunos de los realizados durante las prácticas diarias, la práctica física fue determinada por cada instructor en relación a su conocimiento de la práctica milenaria del Yoga.

4.5.3 Ejercicios de meditación

4.5.3.1 Respiración consciente

Para este ejercicio el practicante se debe sentar en una postura cómoda, con la espalda recta y los ojos suavemente cerrados. Se lleva la atención a la respiración, sin modificarla, solo observando cómo entra y sale por tu nariz. Al inhalar, se siente cómo el aire llena su cuerpo; al exhalar, se permite que todo el peso se disuelva. Si la mente se distrae, suavemente vuelve al ritmo de tu respiración. Se puede repetir mentalmente: "inhalo calma, exhalo tensión". SE puede permanecer aquí de 5 a 10 minutos, en presencia plena. Al finalizar, se abre los ojos lentamente, llevando esa quietud a tu día.

Si bien este ejercicio de meditación es un ejemplo de los ejercicios de meditación que se practicó durante las pausas activas meditativas, al igual que los ejercicios de estiramiento, la práctica meditativa también estaba a cargo de los instructores certificados de yoga.

4.6 Cuestionarios de la investigación

4.6.1 Cuestionarios para el Bienestar Subjetivo

Para medir el bienestar subjetivo se usaron dos escalas. Se usó, por un lado, la versión en español de (Atienza et al., 2000), de la Escala de Satisfacción con la Vida (SWLS, por sus siglas en inglés), desarrollado originalmente por (Diener et al., 1985), que consta de 5 ítems, calificado en una escala de Likert del 1 al 5¹⁰ (Tabla 1). Por otro lado, se usó la versión en español de (Gargurevich, 2010), de la Escala de Afecto Positivo y Negativo (PANAS, por sus siglas en inglés), en su versión corta desarrollada por (Thompson, 2007), a partir de la escala original, creada por (Watson et al., 1988c), y que consta de 10 ítems o emociones, de las cuales,

¹⁰ El cuestionario original de Diener et al. (1985), se califica en una escala de Likert del 1 al 7.

5 evalúan emociones positivas y 5 evalúan emociones negativas, calificados en una escala de Likert del 1 al 5 (Tabla 1).

Los afectos positivos son:

- 1 Activo
- 3 Alerta
- 5 Atento
- 7 Determinado
- 9 Inspirado

Los afectos negativos son:

- 2 Asustado
- 4 Nervioso
- 6 Hostil
- 8 Avergonzado
- 10 Decepcionado

La escala SWLS de Diener ha sido ampliamente utilizada, y en especial, en la literatura reciente específica sobre el bienestar subjetivo de profesionales del software, encontrándose valores de confiabilidad, medida como Alfa de Cronbach (α), de 0.82 para una muestra de 369 participantes, y de 0.84 en promedio para una muestra de 385 participantes, en ambos casos, pertenecientes a diferentes empresas de tecnología de India (Riasudeen et al., 2019); (D. Ram et al., 2022). La escala SWLS de Atienza, también está extendida en la comunidad científica, aunque en menor medida que la escala original. La confiabilidad (α) para los propios (Atienza et al., 2000), fue de 0.84, para una muestra de 697 estudiantes de la Comunidad de Valencia,

resultando en el mismo valor de confiabilidad (α), de 0.84, para una muestra de 756 adultos ecuatorianos de la sierra de 31 años promedio de edad (Arias & García, 2018).

El cuestionario PANAS de Watson, por otro lado, es inclusive mucho más popular en las investigaciones sociales, que las escalas SWLS de Diener y que FFMQ de Baer, antes mencionadas, y específicamente en los estudios que incluyen meditación. En un estudio llevado a cabo con el objetivo de investigar el efecto de la meditación en 100 en mujeres trabajadoras de la India, con edades entre 35 y 45 años, la escala PANAS de Watson resulto en valores de confiabilidad (α) de 0.88 para los afectos positivos y 0.87 para los afectos negativos (Wadhawan et al., 2021). Más recientemente, (Liu et al., 2022), obtuvo valores de confiabilidad (α) de 0.88 para los afectos positivos y 0.89 para los afectos negativos, en un estudio sobre los efectos de la meditación de “bondad amorosa”, en una muestra de 100 empleados de una empresa basada en el conocimiento en China.

El cuestionario PANAS de Thompson es una versión corta del cuestionario original PANAS de Watson, también ha sido ampliamente usado en investigaciones sobre el efecto de la meditación, debido a su practicidad, pero en mucho menor medida que el original, tomando en cuenta que tiene 17 años de haberse publicado, a la fecha, en relación con el original que tiene el doble. La confiabilidad (α) de este cuestionario corto ha sido medida en una muestra de 17 empleados de una fábrica forestal finlandesa obteniendo 0.79 para las emociones positivas y 0.72 para las negativas (Mäkinen & Heikkilä-Tammi, 2018). En un estudio más reciente, el cuestionario PANAS de Thompson obtuvo una confiabilidad (α) de 0.78 para las emociones positivas y 0.81 para las emociones negativas, cuando fue aplicado a una muestra de 600 empleados de una institución de atención médica de los Estados Unidos (Kay & Skarlicki, 2020).

La confiabilidad (α) de la escala PANAS de Gargurevich, fue medida por el autor, obteniendo un resultado de 0.72 tanto para los afectos positivos y como para los negativos, en una muestra de 320 estudiantes de una Universidad privada de Perú. En un estudio reciente, llevado a cabo sobre 352 estudiantes universitarios, igualmente peruanos, la escala PANAS de Gargurevich obtuvo una confiabilidad (α) de 0.77 para los afectos positivos y 0.76 para los afectos negativos (Loayza-Rivas, 2021)

Tabla 1 - Cuestionario SWLS de Atienza - Satisfacción con la vida

Ítems		Escala de puntuación que describe el grado en que el encuestado está de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación, donde 1 denota “totalmente en desacuerdo”; 2 denota “en desacuerdo”; 3 denota “ni de acuerdo ni en desacuerdo”; 4 denota “de acuerdo”; y 5 denota “totalmente de acuerdo”.				
N.º	Afirmación	1	2	3	4	5
1	En la mayoría de los aspectos mi vida es como quiero que sea					
2	Hasta ahora he conseguido de la vida las cosas que considero importantes					
3	Estoy satisfecho(a) con mi vida					
4	Si pudiera vivir mi vida otra vez, la repetiría tal y como ha sido					
5	Las circunstancias de mi vida son buenas					

Tabla 2 - Cuestionario PANAS de Gargurevich – Afectos Positivos y Negativos

Ítems		Escala de puntuación que describe la frecuencia con la que el encuestado experimenta estas emociones, en donde 1 denota “nunca”; 2 denota “raramente”; 3 denota “en ocasiones”; 4 denota “con frecuencia”; y 5 denota “siempre”.				
N.º	Emoción	1	2	3	4	5
1	Molesto(a)					
2	Hostil					
3	Alerta					
4	Avergonzado(a)					
5	Inspirado(a)					

6	Nervioso(a)					
7	Decidido(a)					
8	Atento(a)					
9	Temeroso(a)					
10	Activo(a)					

4.6.2 Cuestionarios para el Comportamiento Organizacional

Para el comportamiento organizacional, se usaron cuatro cuestionarios. Para medir la satisfacción laboral se usó la versión en español del cuestionario homónimo (WSQ -Work Satisfaction Questionnaire, por sus siglas en inglés) desarrollado por (Nathan et al., 1991), y traducido en esta investigación, ya que no se tiene referencia de una versión en español previa. El WSQ consta de 3 ítems, calificados en una escala de Likert del 1 al 7 (Tabla 4). Esta escala refleja cómo los individuos se sienten con respecto a su trabajo y las experiencias relacionadas con él, en donde cada ítem representa un aspecto particular del trabajo, y es aditiva, lo que significa que la suma de las calificaciones de los ítems puede ir de muy satisfecho en general con el trabajo (21 puntos) a muy insatisfecho (3 puntos).

La escala WSQ de Nathan ha sido usada previamente en estudios sobre espiritualidad en el trabajo. Estudios recientes dan cuenta de una confiabilidad (α) de 0.877 y 0.820, para una muestra de en 845 trabajadores musulmanes de Indonesia (Asutay et al., 2022), y para otra de 215 trabajadores de pequeñas y medianas industrias de India (Kumar et al., 2022), respectivamente. Tal como en estudios previos, la diferencia en la escala de calificación fue resuelta mediante la recodificación de la escala, de tal forma de incluir el constructo de la satisfacción laboral dentro del modelo usado para analizar las relaciones entre constructos (Walsh et al., 2019). La recodificación utilizada se explica a continuación:

- Calificación original 1 → Nueva calificación 1
- Calificación original 2 → Nueva calificación 2
- Calificación original 3 → Nueva calificación 3
- Calificación original 4 → Nueva calificación 4
- Calificación original 5 → Nueva calificación 5
- Calificación original 6 → Nueva calificación 5 (asumida)
- Calificación original 7 → Nueva calificación 5 (asumida)

En esta nueva escala de Likert, las puntuaciones de 6 y 7, de la escala original, se asumen como 5.

Tabla 3 - Cuestionario WSQ de esta investigación – Satisfacción Laboral

Ítems		Escala de puntuación que describe el grado en que el encuestado está de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación, donde 1 denota “completamente en desacuerdo”; 2 denota “moderadamente en desacuerdo”; 3 denota “en desacuerdo”; 4 denota “ni en desacuerdo ni de acuerdo”; 5 denota “de acuerdo”; 6 denota “moderadamente de acuerdo”; y 7 denota “completamente de acuerdo”.						
N.º	Afirmación	1	2	3	4	5	6	7
1	Estoy satisfecho(a) con la naturaleza del trabajo							
2	Estoy satisfecho(a) con mi supervisor(a)							
3	Estoy satisfecho(a) con mi compañía							

Para medir el manejo de conflictos, se usó una versión propia reducida del Inventario de Conflictos Organizacionales de (Rahim, 1983) (ROCI-II, por sus siglas originales en inglés), que costa de 5 ítems¹¹, calificados en una escala de Likert del 1 al 5 (Tabla 5). Estudios

¹¹ El cuestionario ROCI-II de Rahim contiene 35 ítems.

recientes han usado igualmente algunos de los ítems de la escala ROCI-II de (Rahim, 1983) para elaborar cuestionarios propios (Mahboob, 2022). Este cuestionario busca identificar cinco estilos distintos de manejo de conflictos y los ítems seleccionados cubren estos 5 estilos. El estilo “integrador” (ítem 1, Tabla 5), busca fomentar la colaboración para encontrar soluciones que satisfagan a todas las partes y coincide con las personas que tienen un alto interés por ellos mismos y por los demás. El estilo que evita el conflicto y que, además, evita tomar acciones en caso de que se presente dicho conflicto, se considera “de evitación” (ítem 2, Tabla 5), y denota un bajo interés por uno mismo y por los demás.

Cuando la persona denota un alto interés por él mismo, pero un bajo interés por los demás, tiende a un estilo “dominador” del manejo de conflictos (ítem 3, Tabla 5), en donde se impone la voluntad de dicha persona, sin considerar las opiniones de los otros. El estilo “servil” definido por (Rahim, 1983) (ítem 4, Tabla 5), se caracteriza por priorizar las necesidades de los demás, inclusive en detrimento de las propias y denota un bajo interés propio y alto interés por los demás. Cuando la persona busca un punto intermedio entre las necesidades propias y las de los demás, con el objetivo de encontrar soluciones beneficiosas para todas, su estilo se considera “de compromiso” (ítem 5, Tabla 5), y denota un moderado interés por él mismo y por los demás.

Kay & Skarlicki, (2020), utilizaron el cuestionario ROCI-II de Rahim para medir los estilos integrador y de evitación, en una muestra de 600 empleados de salud pertenecientes a un Hospital de los Estados Unidos, encontrando una confiabilidad (α) de 0.89 y 0.82, respectivamente. El interés principal del cuestionario ROCI-II de esta investigación es diferenciar estilos de resolución de conflictos equilibrados (integrador o de compromiso), de los no equilibrados o lo que es lo mismo, aquellos que se inclinan a los extremos del

comportamiento ante los conflictos (de evitación, dominador o servil), sin ahondar en los estilos en particular.

Tabla 4 - Cuestionario ROCI-II de esta investigación – Manejo de Conflictos

Ítems		Escala de puntuación que describe el grado en que el encuestado está de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación, donde 1 denota “totalmente en desacuerdo”; 2 denota “en desacuerdo”; 3 denota “ni de acuerdo ni en desacuerdo”; 4 denota “de acuerdo”; y 5 denota “totalmente de acuerdo”.				
N.º	Afirmación	1	2	3	4	5
1	Intento investigar un problema con mi jefe, mis subordinados o mis compañeros para encontrar una solución aceptable para nosotros.					
2	Intento mantenerme alejado del desacuerdo con mi jefe, mis subordinados o mis compañeros.					
3	Normalmente me aferro a mi solución de un problema.					
4	A veces ayudo a mi jefe, mis subordinados o mis compañeros a tomar una decisión en su favor.					
5	Intento encontrar un camino intermedio para resolver un impasse.					

Para medir la comunicación efectiva, se utilizó una versión propia reducida del cuestionario de Calidad de Equipos de Trabajo de (Hoegl & Gemuenden, 2001) (TWQ, por sus siglas originales en inglés), que consta de 5 ítems, calificados en una escala de Likert del 1 al 5 (Tabla 6). Esta escala no se modificó, sino que se tomaron de ella los ítems correspondientes al constructo de comunicación, que buscan medir la frecuencia, espontaneidad, directividad y apertura de la comunicación entre los miembros del equipo, siendo una escala aditiva. (Hoegl & Gemuenden, 2001), obtuvieron una confiabilidad (α) de 0.94, para el constructo de la

comunicación efectiva, en una muestra de 575 profesionales del software de 4, pertenecientes a 145 equipos de trabajo de 4 empresas tecnológicas alemanas.

Tabla 5 - Cuestionario ECQ de esta investigación – Comunicación Efectiva

Ítems		Escala de puntuación que describe el grado en que el encuestado está de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación, donde 1 denota “totalmente en desacuerdo”; 2 denota “en desacuerdo”; 3 denota “ni de acuerdo ni en desacuerdo”; 4 denota “de acuerdo”; y 5 denota “totalmente de acuerdo”.				
N.º	Afirmación	1	2	3	4	5
1	La comunicación de mí hacia los miembros de mi equipo de trabajo es frecuente.					
2	A menudo me comunico con los miembros de mi equipo de trabajo de manera espontánea, a través de cualquier vía (llamada, mensaje, etc.).					
3	Es natural que suministre información de manera puntual a los miembros de mi equipo de trabajo.					
4	Normalmente la información que transmito a los miembros de mi equipo de trabajo es precisa.					
5	Es usual que la información que comunico a los miembros de mi equipo de trabajo sea de utilidad.					

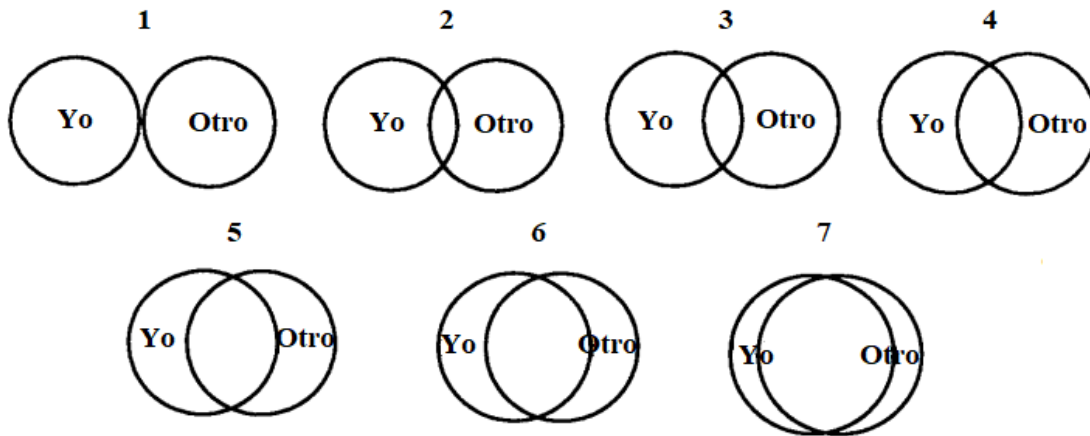
Finalmente, para medir las relaciones interpersonales, se utilizó una versión traducida en este estudio de la escala de Inclusión del Otro en el Yo (IOS, por sus siglas en inglés), desarrollada originalmente por (Aron et al., 1992), que consta de un único ítem con una escala pictórica del 1 al 7, donde 1 denota una relación muy alejada y 7 una relación muy cercana (ver Figura 5). La escala IOS de Aron evalúa la intensidad de la conexión emocional y la sensación de cercanía entre dos personas, sin embargo, con la escala IOS de esta investigación, se busca

estimar la cercanía con todos los compañeros del encuestado en general, lo cual incluye la cercanía con el jefe, los subordinados, y los compañeros de trabajo en general, asumiendo que esta cercanía depende en gran medida de las herramientas de vida que desarrolle el meditador (Hipótesis H2e).

La escala IOS de Aron resultó en una confiabilidad (α) de 0.71, en un estudio llevado a cabo sobre los efectos de la meditación en una muestra de 50 estudiantes universitarios chinos, en relación amorosa (He et al., 2015). Así mismo, la confiabilidad (α) de este instrumento resultó en 0.95 en un estudio realizado sobre 31 estudiantes universitarios de Turquía, también en relación amorosa (Dinçer et al., 2018). En otro estudio llevado a cabo para medir la distancia psicológica entre compañeros de trabajo, en una muestra de 277 empleados de diferentes regiones de China, se obtuvo una confiabilidad (α) de 0.854 para la escala IOS de Aron (Chen & Li, 2018).

La escala de Likert del cuestionario IOS de este estudio se recodificó mediante el mismo procedimiento que con el cuestionario WSQ de esta investigación, para poder trabajar con calificaciones coherentes en el modelado.

Ilustración 9 - Escala IOS - Relaciones Interpersonales



4.7 Confiabilidad y validez de los cuestionarios

La confiabilidad interna de los cuestionarios utilizados fue estimada mediante el Alfa de Cronbach (α), la carga factorial de cada ítem, así como con los criterios de la validez convergente y discriminante (Liang et al., 2012), (Asutay et al., 2022); (Kumar et al., 2022). El Alfa de Cronbach (α) se calculó mediante la Ecuación 1, que se describe a continuación.

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum_i \sigma_i^2}{\sigma_T^2} \right)$$

En esta ecuación, n , representa el número de ítems; σ_i , representa la desviación estándar de cada ítem i ; σ_T , representa la desviación estándar total de todos los ítems.

Aunque el valor del Alfa de Cronbach (α) puede resultar entre 0 y 1, un instrumento se considera confiable si supera el valor de 0.7 (Samarasinghe & Samarasinghe, 2019); (Kumar et al., 2022). La confiabilidad medida con la carga factorial de cada ítem (que indica cómo los ítems se relacionan con los factores subyacentes en un análisis factorial), por otro lado, se

considera demostrada al obtener valores por encima de 0.7 (Liang et al., 2012); (Asutay et al., 2022); (Kumar et al., 2022).

La validez convergente¹² se comprobó de dos maneras diferentes, siguiendo lo establecido por la literatura especializada (Liang et al., 2012); (Kumar et al., 2022). En primer lugar, se comprobó que la correlación ítem-total (que mide la fortaleza de asociación de cada ítem con respecto a la escala general), no fuera inferior a 0.3 para cada ítem, y que la confiabilidad compuesta del cuestionario (que permite evaluar si los ítems miden de manera consistente el mismo constructo¹³ que intenta medir el cuestionario) fuera superior a 0.7 (Liang et al., 2012). En segundo lugar, se comprobó que la raíz cuadrada de la varianza promedio extraída por los constructos fuera mayor que 0.71 (de tal forma de considerar que la varianza capturada por los constructos fuera mayor que el efecto de la medición, lo que valida que el instrumento está midiendo lo que se supone que debe medir) (Liang et al., 2012).

La validez discriminante¹⁴ se comprobó al verificar que los coeficientes de correlación entre constructos fueran menores que 0.8, pero que, además, fueran menores que la raíz cuadrada de la varianza promedio extraída por los constructos (Liang et al., 2012).

4.8 Manejo de la data y monitoreo

La gestión de los datos individuales recopilados se rigió por las normas de ética establecidas y mencionadas con anterioridad y está acorde con la literatura específica reciente (Godara et al., 2021). De esta forma, solo el investigador principal pudo tener acceso a los datos

¹² Se refiere a la relación positiva entre los ítems de un cuestionario y el constructo que quieren medir.

¹³ Los constructos son las características o conceptos abstractos que estamos tratando de medir (por ejemplo, inteligencia, satisfacción laboral, ansiedad).

¹⁴ Se refiere a comprobar que los constructos que se intentan medir en un estudio, a través de cuestionarios, no están relacionados.

completos detallados de cada participante (identificación y resultados de las encuestas). Los datos de aquellos participantes descartados de la muestra final fueron eliminados por completo de la base de datos de Moodle. Los datos se presentan de forma grupal y tienen carácter anónimo, inclusive para las empresas participantes. Dichos datos permanecieron en la base de datos Moodle, mientras duró la investigación y posteriormente se eliminaron.

4.9 Análisis estadístico de la data

Tal como se acostumbra en literatura específica y reciente del área, las características demográficas de edad, sexo (masculino, femenino), empresa, puesto, departamento, estado civil, condición laboral (tiempo completo, tiempo parcial, trabajo temporal), y modalidad de trabajo (remota, presencial e híbrida), se tabularon para el grupo de meditación y para el grupo de control en términos de cantidad de participantes y porcentaje de cada característica y su característica (Assi et al., 2022); (Jain et al., 2022); (Gulati Gupta et al., 2023).

La estadística descriptiva de los resultados se calculó y se presentó de conformidad con la bibliografía reciente y específica del área (Assi et al., 2022); (Mena-Freire et al., 2023); (Sidharth, 2023). A continuación, se presenta un sumario de los distintos cuestionarios. Para evitar confusiones en el lector, las escalas recodificadas, se recodificaron inclusive para esta etapa de la presentación de resultados. Se entiende entonces que todos los 63 ítems se califican del 1 al 5.

1. Cuestionario SWLS de Atienza (medición de la satisfacción con la vida, a través de 5 ítems aditivos).
2. Cuestionario PANAS de Gargurevich (mide los afectos positivos y los afectos negativos, con 5 ítems aditivos para cada uno)

3. Cuestionario WSQ de esta investigación (mide la satisfacción laboral con 3 ítems aditivos, con calificaciones recodificadas)
4. Cuestionario ROCI-II de esta investigación (mide 5 estilos de resolución de problemas, estilos equilibrados (integrador o de compromiso) y estilos no equilibrados (de evitación, dominador o servil), con un ítem para cada estilo).
5. Cuestionario ECQ de esta investigación (mide la comunicación efectiva dentro del entorno laboral, a través de 5 ítems).
6. Escala IOS de esta investigación (mide la cercanía con el equipo de trabajo (jefe, subordinados, compañeros), a través de un ítem, con la calificación recodificada).

Se tabularon las sumatorias promedio, el puntaje promedio (entre 1 punto y 5 puntos), y la desviación estándar para el grupo de meditación y para el grupo de control, tanto para los resultados al inicio (pretest), como para los resultados al final (post-test) de las pausas meditativas, con las siguientes consideraciones:

- Para el Cuestionario SWLS de Atienza se reportó la sumatoria promedio de la satisfacción con la vida, con valores entre 5 puntos y 25 puntos.
- Para el Cuestionario PANAS de Gargurevich se reportaron los resultados de la sumatoria promedio para los afectos positivos y los afectos negativos, con valores entre 5 puntos y 25 puntos, para cada afecto.
- Para el Cuestionario WSQ de esta investigación se reportó la sumatoria promedio con un valor de entre 3 puntos y 15 puntos.
- Para el Cuestionario ROCI-II de esta investigación, no se reportó la sumatoria promedio, ya que los ítems no son aditivos, por lo tanto, se reportó el puntaje promedio de cada estilo (integrador, de compromiso, de evitación, dominador y servil). Dicho

resultado se analizó de forma cualitativa en términos de los supra-estilos de resolución de conflictos, conceptualizados en este estudio, equilibrados (para los dos primeros estilos la calificación puede ir de 2 puntos a 10 puntos) y no equilibrados (para los últimos tres estilos, la calificación puede ir de 3 puntos a 15 puntos), Sin embargo, se revisó el resultado de cada ítem para las conclusiones.

- Para el Cuestionario ECQ de esta investigación se reportó la sumatoria promedio de la comunicación efectiva, con valores entre 5 puntos y 25 puntos.
- La Escala IOS de esta investigación tiene el mismo valor de sumatoria promedio como de puntaje promedio, al tener un solo ítem, por lo que el constructo “cercanía con los compañeros de trabajo” resultó entre 1 punto y 5 puntos.

5.0 Capítulo V. Presentación de resultados

5.1 Estudio Comparativo entre Grupo de Control y Grupo Experimental

En esta investigación, se plantearon en primera instancia las siguientes hipótesis:

- **H1:** Las pausas activas meditativas tienen una relación positiva con el bienestar subjetivo en profesionales del software que laboran en empresas de tecnología.
 - **H1a:** Las pausas activas meditativas aumentan la satisfacción con la vida en profesionales del software que laboran en empresas de tecnología.
 - **H1b:** Las pausas activas meditativas aumentan los afectos positivos en profesionales del software que laboran en empresas de tecnología.
 - **H1c:** Las pausas activas meditativas disminuyen los afectos negativos en profesionales del software que laboran en empresas de tecnología.

Estas hipótesis reflejan un enfoque en tres componentes fundamentales del bienestar subjetivo: satisfacción con la vida, afecto positivo y afecto negativo. Para evaluar estas hipótesis, se realizó un estudio experimental en el que se comparó un grupo control, que no realizó pausas meditativas, con un grupo activo, que implementó estas pausas como parte de su jornada laboral. Luego de la aplicación de las pausas activas, a cada grupo se aplicó un cuestionario para evaluar su bienestar subjetivo. Los resultados descriptivos se muestran en la siguiente tabla:

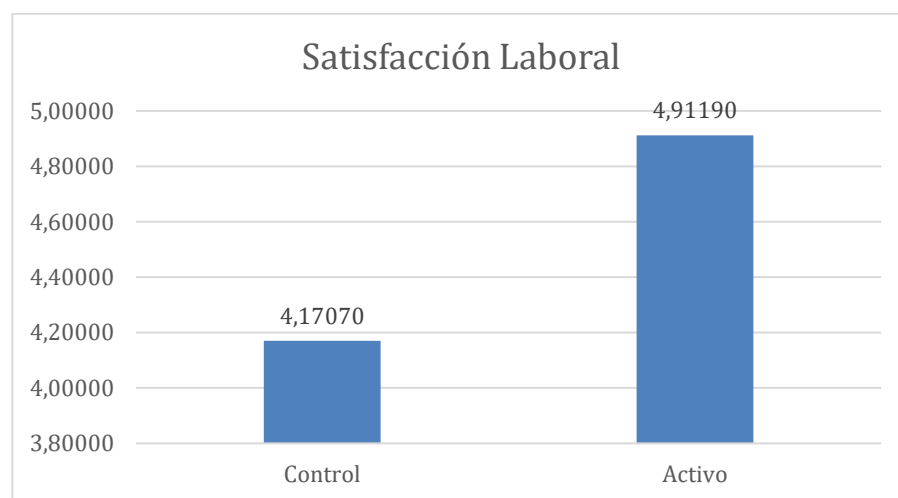
Tabla 6 Resultados Descriptivos Bienestar Subjetivo

	Grupo	Media	Desviación estándar
Satisfacción con la Vida	Control	4,1707	1,00555
	Activo	4,9119	0,45527
Afecto Positivo	Control	3,8341	0,61140

	Activo	4,3932	0,47989
Afecto Negativo	Control	2,5512	0,51143
	Activo	1,7051	0,65533

Para la comprobación de cada hipótesis, se aplicó la prueba no paramétrica de U de Mann-Whitney para analizar las diferencias entre ambos grupos, considerando que, luego de los análisis correspondientes, los datos no siguieron una distribución normal.

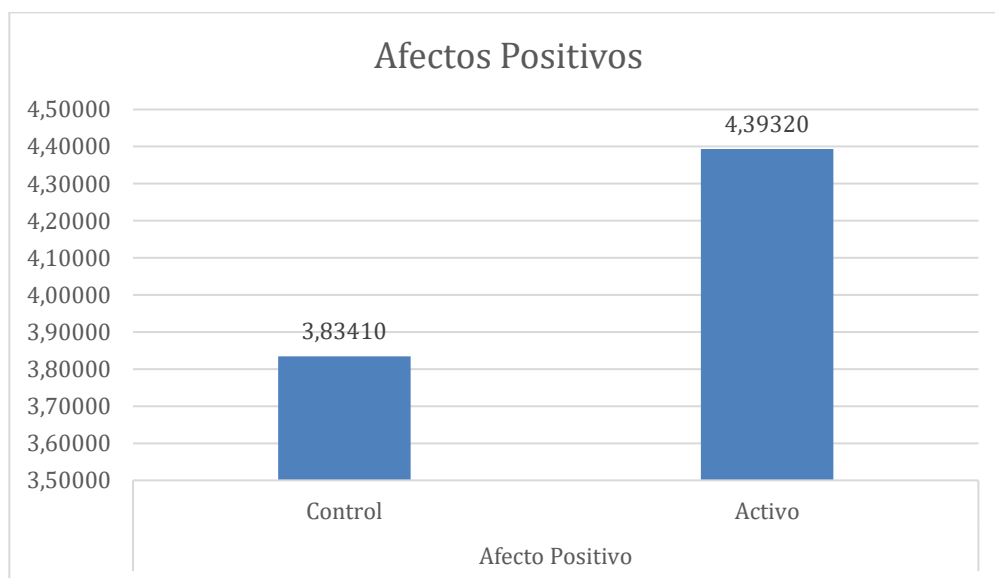
En relación con la hipótesis H1a, los resultados revelan que el grupo activo que realizó pausas meditativas reportó un promedio de satisfacción con la vida significativamente mayor (media = 4,9119; desviación estándar = 0,45527) en comparación con el grupo de control (media = 4,1707, desviación estándar = 1,00555). Este incremento notable en la satisfacción con la vida es respaldado por la prueba de U de Mann-Whitney, que muestra un valor U de 524,00 y un valor de Z de -5,703, con una significancia (p-valor) de 0,000. Este resultado estadísticamente significativo sugiere que las pausas activas meditativas desempeñan un papel positivo en la mejora de la satisfacción con la vida de los empleados, llevando a aceptar la Hipótesis H1a.



P=0.000

La diferencia entre ambos grupos evidencia que las pausas meditativas pueden darle a los trabajadores la oportunidad de desconectarse de sus actividades, lo que disminuye el estrés y aumenta la satisfacción de los empleados. Esta pausa puede ser un «reseteo» psicológico que les permite a los empleados abordar sus tareas con una sensación de que están más satisfechos con todos los aspectos de su vida profesional y personal. Este hallazgo concuerda con la literatura existente que ha relacionado estas prácticas con un aumento en la satisfacción de la vida, ya que mejoran la regulación emocional y reducen el estrés laboral.

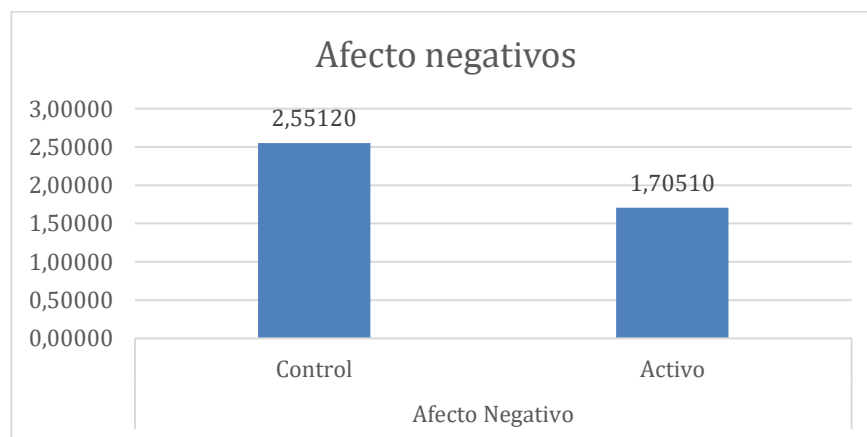
La segunda hipótesis específica, H1b, planteó que las pausas activas meditativas incrementarían el afecto positivo en los profesionales del software. Los resultados muestran que el grupo activo tuvo una media de afecto positivo de 4,3932 (desviación estándar = 0,47989), mientras que el grupo control reportó una media de 3,8341 (desviación estándar = 0,61140). La prueba de U de Mann-Whitney revela un valor de U de 575,000 y un valor de Z de -4,478, con un p-valor de 0,000, indicando una diferencia significativa entre ambos grupos.



P=0.000

Este incremento en el afecto positivo sugiere que las pausas activas meditativas ayudan a generar emociones agradables y a mejorar el estado de ánimo en el lugar de trabajo, lo cual permite aceptar la hipótesis H1b. El afecto positivo no solo es útil para promover una mayor satisfacción en el trabajo, sino que también puede ser crucial para impulsar la creatividad y la motivación de los empleados, lo que en general contribuye a crear un entorno de trabajo más animado y eficaz. Por lo tanto, las pausas meditativas facilitan algún tipo de estado de relajación que prepara a los empleados para reaccionar de manera más positiva a los asuntos laborales; por consiguiente, la acción se consolida en la hipótesis de que las pausas meditativas en realidad mejoran el bienestar emocional.

En relación con la tercera hipótesis específica, H1c, se planteó que las pausas activas meditativas reducirían el afecto negativo en los empleados. Los resultados muestran que el grupo activo reportó un promedio de afecto negativo de 1,7051 (desviación estándar = 0,65533), mientras que el grupo control obtuvo un promedio de 2,5512 (desviación estándar = 0,51143). La prueba de U de Mann-Whitney arrojó un valor de U de 384,500 y un valor de Z de -5,809, con una significancia asintótica de 0,000, lo cual es estadísticamente significativo.



P=0.000

Este hallazgo permite aceptar la hipótesis H1c, sugiriendo que las pausas meditativas contribuyen a reducir las emociones negativas en el entorno laboral. Al reducir el afecto negativo, las pausas meditativas parecen facilitar una mejor regulación emocional, permitiendo que los empleados enfrenten situaciones laborales de manera más calmada y menos reactiva. La disminución del afecto negativo está relacionada con una menor incidencia de conflictos en el entorno de trabajo y con una mayor estabilidad emocional, lo que repercute favorablemente en el ambiente organizacional.

Los resultados obtenidos muestran que las pausas activas meditativas tienen un impacto positivo en los tres componentes del bienestar subjetivo evaluados: satisfacción con la vida, afecto positivo y afecto negativo. Las diferencias significativas entre el grupo control y el grupo activo proporcionan evidencia sólida para respaldar cada una de las hipótesis planteadas (H1a, H1b y H1c). Este hallazgo permite aceptar la hipótesis H1 planteada y subraya la importancia de implementar prácticas meditativas dentro de las rutinas laborales de los profesionales del software en empresas de tecnología, ya que pueden potenciar el bienestar general de los empleados, promoviendo un entorno laboral más saludable y productivo. La Tabla 2 y Tabla 3 muestran los resultados de la prueba estadística aplicada.

Tabla 7. Rangos Prueba de Mann-Whitney Bienestar Subjetivo

	Grupo	Rango promedio	Suma de rangos
Satisfacción con la Vida	Control	33,78	1385,00
	Activo	62,12	3665,00
Afecto Positivo	Control	35,02	1436,00
	Activo	61,25	3614,00
Afecto Negativo	Control	70,62	2895,50
	Activo	36,52	2154,50

Tabla 8. Estadísticos de Prueba Bienestar Subjetivo

	Promedio de Satisfacción con la Vida	Promedio Afecto Positivo	Promedio Afecto Negativo
U de Mann-Whitney	524,00	575,000	384,500
W de Wilcoxon	1385,00	1436,000	2154,500
Z	-5,804	-4,478	-5,809
Sig. asintótica (bilateral)	0,000	0,000	0,000

El siguiente grupo de hipótesis planteadas fue el siguiente:

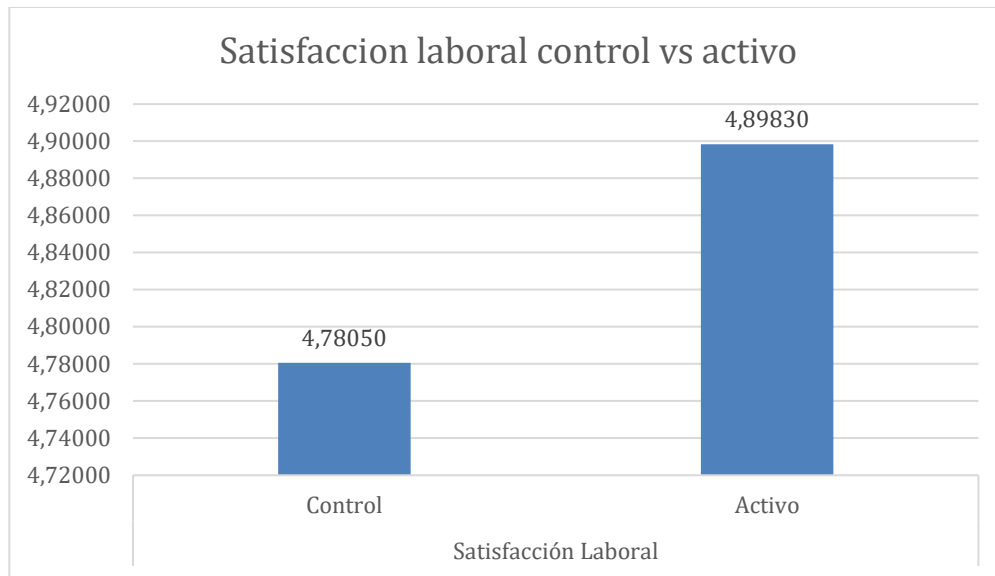
- **H2:** Las pausas activas meditativas tienen una relación positiva con el comportamiento organizacional en profesionales del software que laboran en empresas de tecnología.
 - **H2a:** Las pausas activas meditativas aumentan la satisfacción laboral en profesionales del software que laboran en empresas de tecnología.
 - **H2b:** Las pausas activas meditativas promueven los estilos equilibrados de resolución de conflictos (estilos integrado y de compromiso) en profesionales del software que laboran en empresas de tecnología.
 - **H2c:** Las pausas activas meditativas no promueven los estilos no equilibrados de resolución de conflictos (estilos de evitación, dominador, servil) en profesionales del software que laboran en empresas de tecnología.
 - **H2d:** Las pausas activas meditativas aumentan la comunicación efectiva en profesionales del software que laboran en empresas de tecnología.
 - **H2e:** Las pausas activas meditativas aumentan la cercanía de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo de los profesionales del software que laboran en empresas de tecnología.

Tabla 9. Resultados Descriptivos Comportamiento Organizacional

	Grupo	Media	Desviación estándar
Satisfacción Laboral	Control	4,7805	,68560
	Activo	4,8983	,54756
Estilos Equilibrados	Control	4,6098	,73750
	Activo	4,8729	,43145
Estilos no Equilibrados	Control	4,3898	,89602
	Activo	3,9268	,59420
Comunicación Efectiva	Control	4,5122	,71561
	Activo	4,8576	,54842
Relaciones Interpersonales	Control	3,7561	1,51295
	Activo	4,7288	,71512

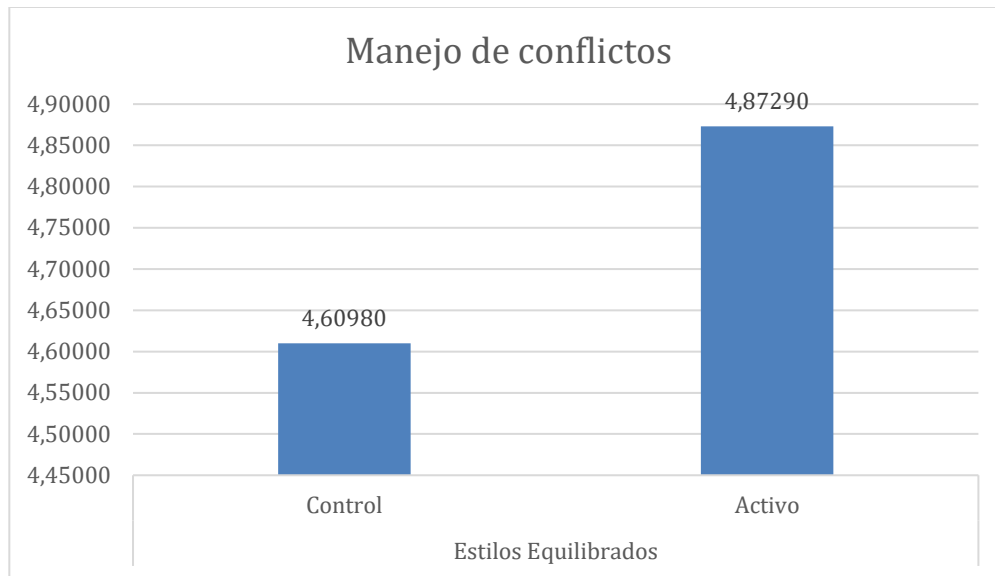
Las hipótesis H2 y sus hipótesis específicas buscan evaluar si las pausas activas meditativas influyen en componentes específicos del comportamiento organizacional, como la satisfacción laboral, los estilos de resolución de conflictos, la comunicación efectiva y las relaciones interpersonales. Las comparaciones se realizan entre el grupo control (que no realiza pausas meditativas) y el grupo activo (que sí las realiza), utilizando la prueba de U de Mann-Whitney debido a la falta de normalidad en los datos.

En cuanto a la hipótesis H2a, los resultados muestran que, la satisfacción laboral muestra una media de 4,8983 en el grupo activo (desviación estándar = 0,54756) y una media de 4,7805 en el grupo control (desviación estándar = 0,685560). El rango promedio es de 53,82 para el grupo activo y 45,72 para el grupo control. La prueba de U de Mann-Whitney indica un valor U de 1013,50, con $Z = -2,434$ y un p-valor de 0,015. Esta significancia respalda la hipótesis H2a, sugiriendo que las pausas activas meditativas tienen un efecto positivo en la satisfacción laboral. Esta diferencia puede atribuirse a los beneficios psicológicos de las pausas, que permiten a los empleados relajarse y recuperarse, aumentando así su percepción de satisfacción en el trabajo.



p=0,015

En lo que respecta a la hipótesis H2b, los estilos equilibrados de resolución de conflictos (integrador y de compromiso), el grupo activo tiene una media de 4,8729 (desviación estándar = 0,43145), mientras que el grupo control muestra una media de 4,6098 (desviación estándar = 0,73750). En términos de rangos promedio, el grupo activo tiene un rango de 55,68 frente a 43,05 en el grupo control. La prueba de U de Mann-Whitney muestra un valor $U = 904$, con Z de -2,825, con una significancia de $p = 0,005$. Este resultado es altamente significativo y respalda la hipótesis H2b, sugiriendo que las pausas activas meditativas promueven los estilos de resolución de conflictos más equilibrados en comparación con el grupo que no las realiza. Estos estilos permiten manejar los conflictos de forma constructiva, lo que contribuye a un entorno laboral más colaborativo.

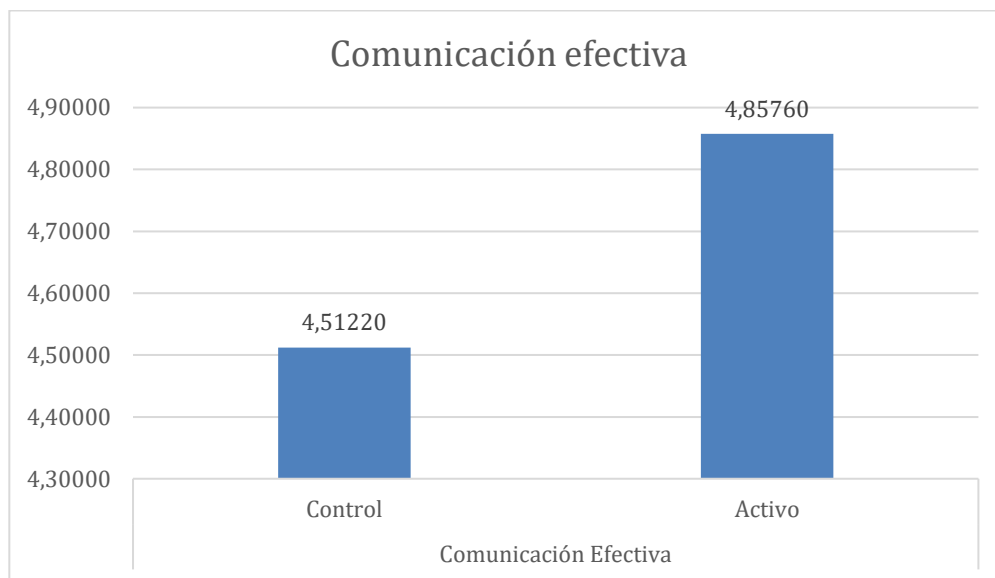


P=0,005

En relación con los estilos no equilibrados de resolución de conflictos (evitación, dominador, servil), el grupo activo presenta una media de 3,9268 (desviación estándar = 0,89602), frente a una media de 4,3898 en el grupo control (desviación estándar = 0,89602). Los rangos promedio son de 39,68 para el grupo activo y 40,41 para el grupo control. La prueba de U de Mann-Whitney arroja un valor $U = 796$, con un valor Z de -2,985 y una significancia de $p = 0,003$, lo que indica una diferencia estadísticamente significativa. Estos resultados sugieren que las pausas activas meditativas no promueven la preferencia por los estilos no equilibrados en comparación con el grupo control, lo cual llevaría a rechazar la hipótesis H2c. Esto implica que las pausas meditativas no ayudan a evitar comportamientos de resolución de conflictos menos efectivos, como la evitación o la dominancia, favoreciendo un enfoque más equilibrado en la resolución de conflictos.

En cuanto a la comunicación efectiva, los resultados muestran que el grupo activo tiene una media de 4,8576 (desviación estándar = 0,54842), mientras que el grupo control tiene una

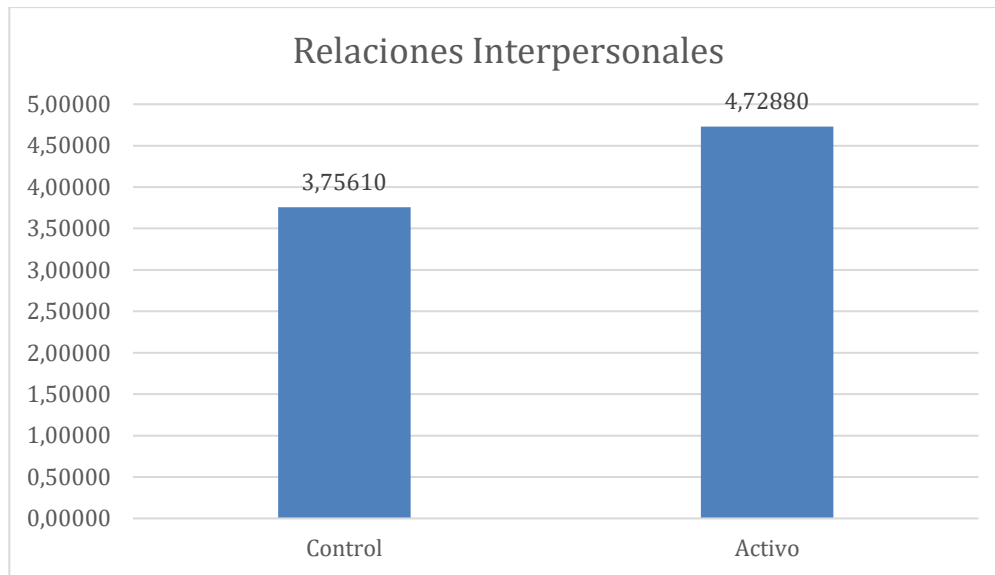
media de 4,5122 (desviación estándar = 0,71561). Los rangos promedio son 60,10 para el grupo activo y 36,68 para el grupo control. La prueba de U de Mann-Whitney para esta variable arroja un valor $U = 643$, con $Z = -4,557$ y $p\text{-valor} = 0,000$, indicando una diferencia estadísticamente significativa. Este hallazgo respalda la hipótesis H2d, mostrando que las pausas activas meditativas mejoran la comunicación efectiva. Al reducir el estrés y mejorar la concentración, las pausas meditativas pueden ayudar a los empleados a comunicarse de manera más clara y efectiva, lo que es crucial para el trabajo en equipo.



$p = 0,000$

Finalmente, en cuanto a las relaciones interpersonales, el grupo activo presenta una media de 4,7288 (desviación estándar = 0,71512), mientras que el grupo control tiene una media de 3,7561 (desviación estándar = 1,51295). Los rangos promedio son 58,34 para el grupo activo y 39,22 para el grupo control. La prueba de U de Mann-Whitney muestra un valor $U = 747$, con un valor Z de $-4,005$ y una significancia de $p\text{-valor} = 0,000$. Esta diferencia estadísticamente significativa indica que las pausas activas meditativas mejoran

significativamente las relaciones interpersonales en el grupo activo, en comparación con el grupo control. Este hallazgo resalta la importancia de las pausas meditativas para fomentar un ambiente de trabajo más armonioso y positivo.



p = 0,000

Los resultados respaldan todas las hipótesis H2, mostrando que las pausas activas meditativas tienen un impacto positivo en la satisfacción laboral, favorecen estilos de resolución de conflictos equilibrados, no reducen los estilos no equilibrados, mejoran la comunicación efectiva y fortalecen las relaciones interpersonales. Sin embargo, evidencia permite concluir que contribuyen a un entorno laboral más colaborativo, en el que los empleados no solo están más satisfechos con su trabajo, sino que también logran manejar los conflictos de forma constructiva y mantienen una comunicación efectiva y relaciones laborales saludables. La implementación de pausas meditativas se muestra, así, como una intervención valiosa para mejorar el comportamiento organizacional en profesionales del software en empresas de tecnología.

Tabla 10 Rangos Prueba de Mann-Whitney Comportamiento Organizacional

	Grupo	N	Rango promedio	Suma de rangos
Satisfacción Laboral	Control	41	45,72	1874,50
	Activo	59	53,82	3175,50
Estilo Equilibrado	Control	41	43,05	1765,00
	Activo	59	55,68	3285,00
Estilo no Equilibrado	Control	41	40,41	1657,00
	Activo	59	57,51	3393,00
Comunicación Efectiva	Control	41	36,68	1504,00
	Activo	59	60,10	3546,00
Promedio Relaciones	Control	41	39,22	1608,00
Interpersonales	Activo	59	58,34	3442,00

Tabla 11 Estadísticos de Prueba Comportamiento Organizacional

	Promedio Satisfacción Laboral	Promedio Integrador Compromiso	Promedio Evitación Dominador Servil	Promedio Comunicación Efectiva	Promedio Relaciones Interpersonales
U de Mann-Whitney	1013,50	904,000	796,000	643,000	747,000
W de Wilcoxon	1874,50	1765,000	1657,000	1504,000	1608,000
Z	-2,434	-2,825	-2,985	-4,557	-4,005
Sig. asintótica (bilateral)	,015	,005	,003	,000	,000

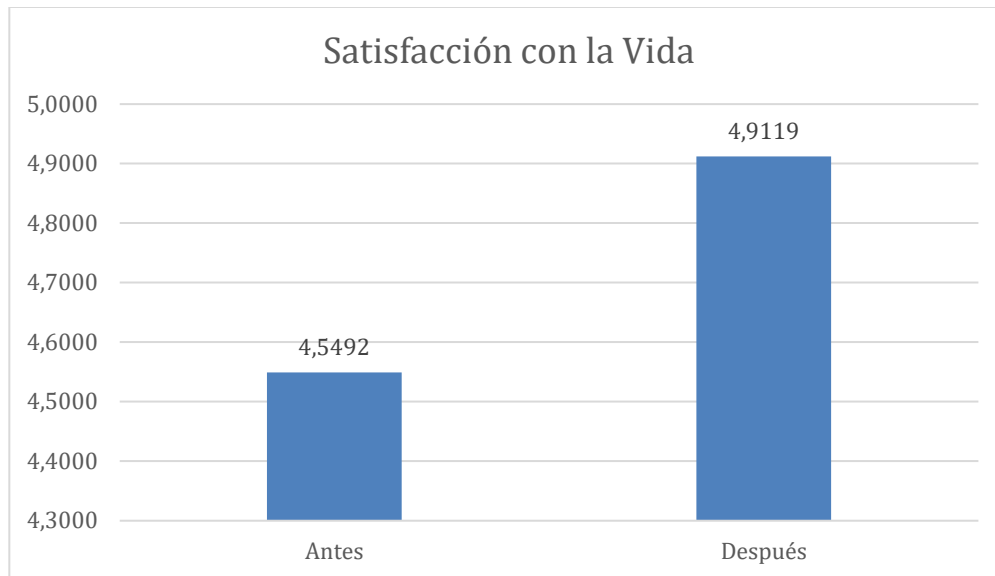
5.2 Análisis Pretest y Postest del Grupo Experimental

Incorporar un análisis de la encuesta aplicada antes y después de la intervención en el grupo experimental enriquecerá significativamente los hallazgos de este estudio, aportando una dimensión temporal que permite observar cambios individuales en las percepciones y comportamientos debido a las pausas activas meditativas. Esta comparación pre y post-intervención proporciona evidencia directa del impacto en aspectos específicos del comportamiento organizacional y el bienestar, permitiendo además controlar la variabilidad individual y observando cómo cada participante se ve afectado por la intervención, fortaleciendo la validez interna del estudio. Al establecer una línea de base y observar cambios específicos en los mismos individuos, esta medición mejora el rigor metodológico y refuerza la eficacia de las pausas meditativas, mostrando una evaluación más dinámica y robusta.

Tabla 12 Resultados Descriptivos del Grupo Experimental

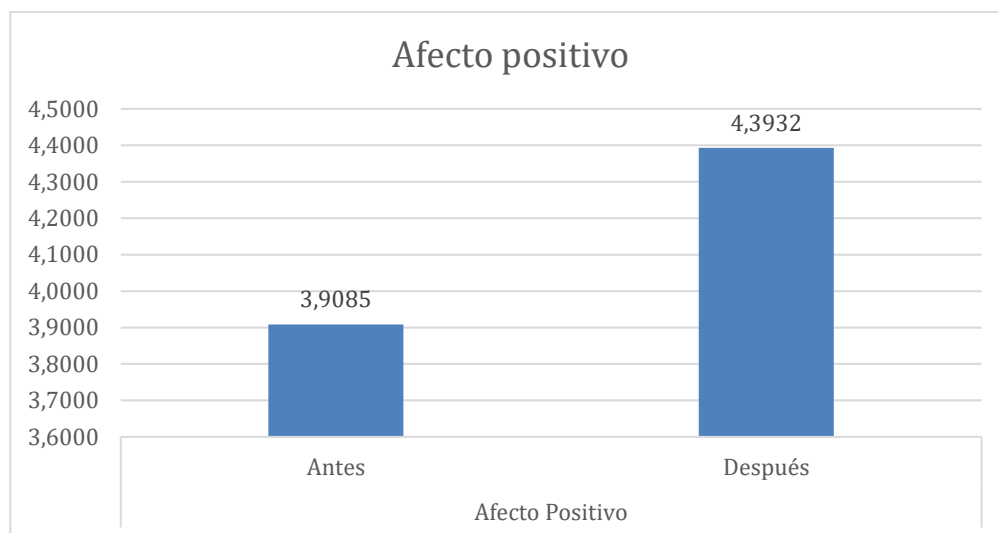
	Prueba	Media	Desviación estándar
Satisfacción con la Vida	Antes	4,5492	,71880
	Después	4,9119	,45527
Afecto Positivo	Antes	3,9085	,59460
	Después	4,3932	,47989
Afecto Negativo	Antes	2,5254	,55696
	Después	1,7051	,65533

Los resultados descriptivos presentados en la Tabla 7, muestran un aumento importante en los indicadores de bienestar subjetivo tras la intervención con pausas activas meditativas en el grupo experimental. La satisfacción con la vida incrementó de una media de 4,5492 antes de la intervención a 4,9119 después, reflejando una mejora en la percepción de plenitud, acompañada de una menor dispersión en las respuestas (reducción de la desviación estándar de 0,71880 a 0,45527).

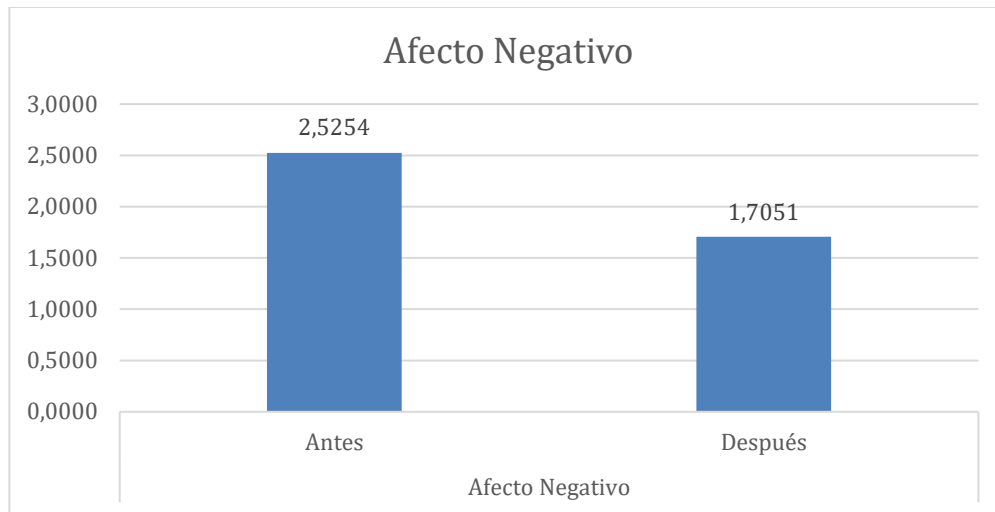


p=0.000

El afecto positivo también aumentó de una media de 3,9085 a 4,3932, indicando una mayor frecuencia de emociones agradables, mientras que el afecto negativo disminuyó notablemente, pasando de 2,5254 a 1,7051, lo que evidencia una reducción en emociones desagradables.



p=0.000



p=0.000

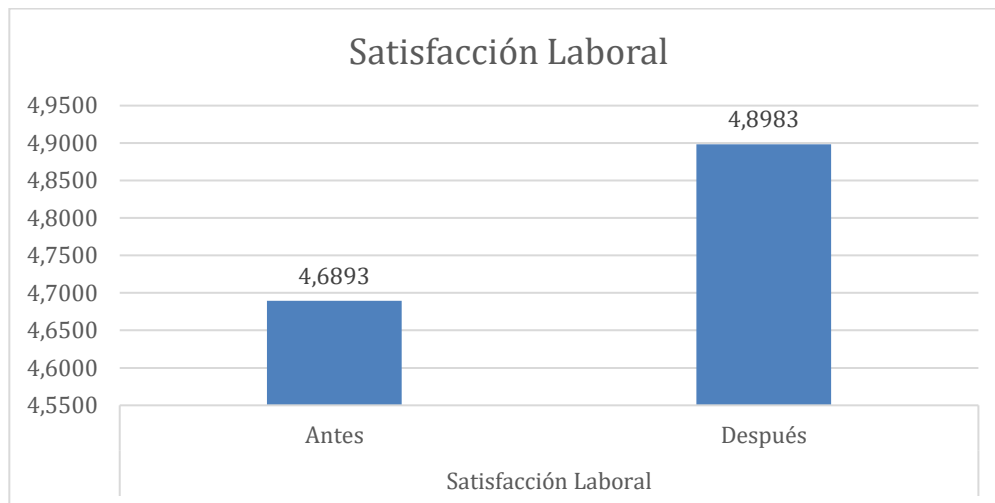
Estos cambios sugieren que las pausas meditativas no solo mejoran la satisfacción con la vida, sino que también promueven un estado emocional más positivo y reducen el malestar emocional, confirmando su impacto beneficioso en el bienestar de los participantes.

Tabla 13 Resultados Descriptivos del Grupo Experimental – Comportamiento Organizacional

	Grupo	Media	Desviación estándar
Satisfacción Laboral	Antes	4,6893	,71883
	Después	4,8983	,54756
Estilo Equilibrado	Antes	4,6271	,76335
	Después	4,8729	,43145
Estilo No Equilibrado	Antes	4,3898	,59420
	Después	3,9096	,90089
Comunicación Efectiva	Antes	4,6847	,63918
	Después	4,8576	,54842
Relaciones Interpersonales	Antes	3,8983	1,34799
	Después	4,7288	,71512

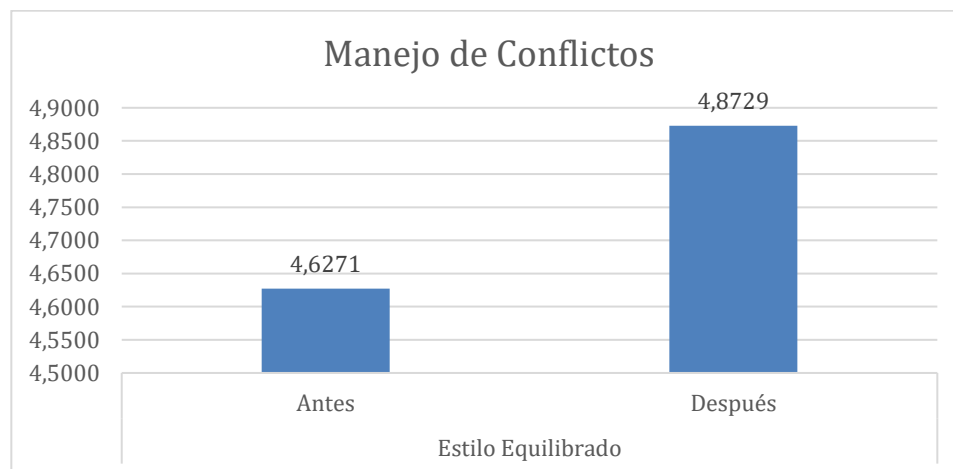
Los resultados descriptivos del grupo experimental en el ámbito del comportamiento organizacional muestran mejoras consistentes en todas las variables evaluadas tras la intervención. La satisfacción laboral aumentó de una media de 4,6893 a 4,8983, con una

reducción en la desviación estándar, lo que sugiere mayor homogeneidad en las respuestas posteriores.



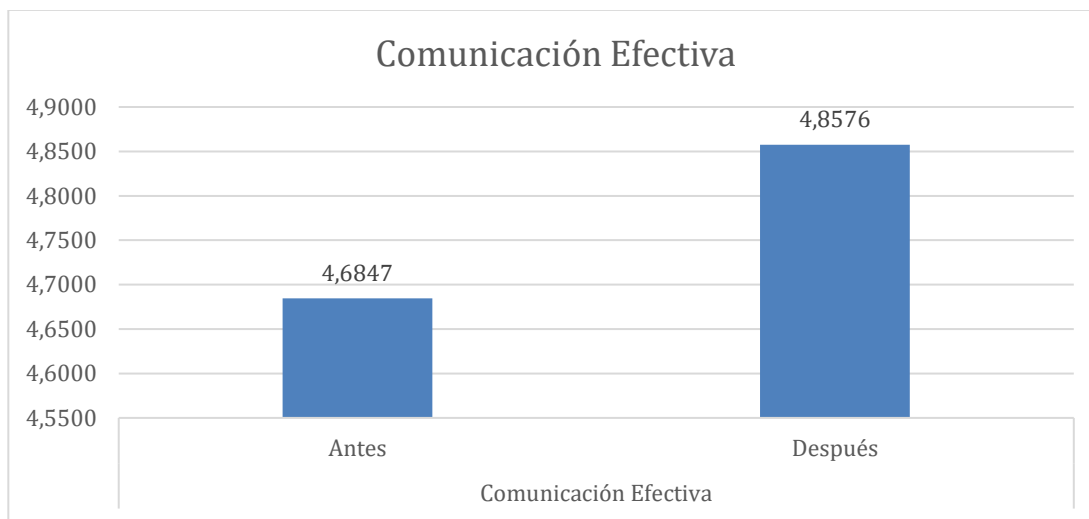
p=0.050

El estilo equilibrado de resolución de conflictos también mostró un incremento significativo, pasando de 4,6271 a 4,8729, mientras que el estilo no equilibrado presentó una disminución de 4,3898 a 3,9096.

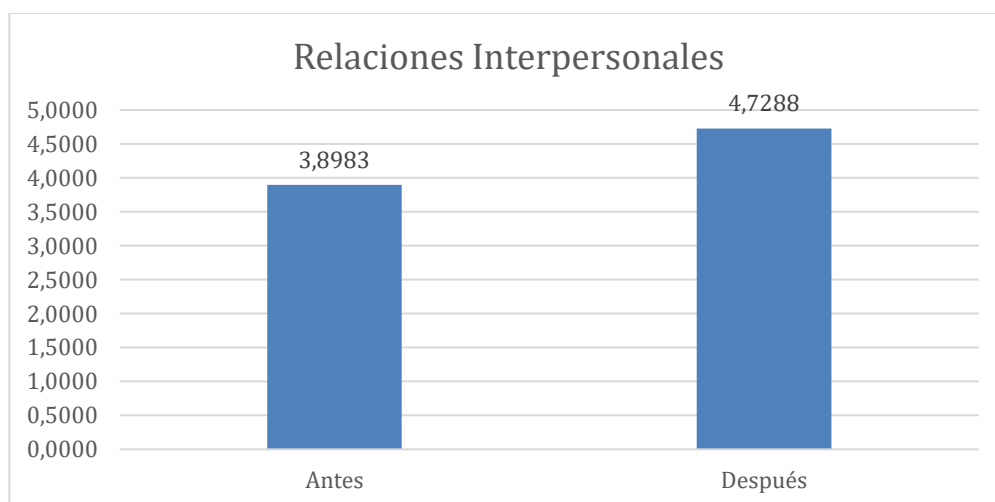


p=0.009

Además, la comunicación efectiva mejoró de 4,6847 a 4,8576, y las relaciones interpersonales evidenciaron el cambio más notable, con un incremento de 3,8983 a 4,7288, lo que refleja un impacto positivo considerable en la dinámica social del grupo. Estos resultados sugieren que la intervención no solo mejoró el desempeño individual y colectivo, sino que también fortaleció las relaciones laborales y la efectividad comunicativa dentro del entorno organizacional.



p=0.051



p=0.000

Con los resultados descriptivos obtenidos, se realizó un análisis comparativo del comportamiento del grupo experimental antes y después de la intervención para todas las variables del estudio. Se utilizó la prueba U de Mann-Whitney para evaluar las diferencias entre ambos momentos, considerando la naturaleza no normal de los datos.

Tabla 14 Rangos Prueba de Mann-Whitney Grupo Intervenido

	Grupo	Rango promedio	Suma de rangos
Satisfacción con la Vida	Antes	47,14	2781,00
	Después	71,86	4240,00
Afecto Positivo	Antes	45,61	2691,00
	Después	73,39	4330,00
Afecto Negativo	Antes	78,99	4660,50
	Después	40,01	2360,50
Satisfacción Laboral	Antes	53,63	3164,00
	Después	65,37	3857,00
Estilo Equilibrado	Antes	54,61	3222,00
	Después	64,39	3799,00
Estilo No Equilibrado	Antes	69,33	4090,50
	Después	49,67	2930,50
Comunicación Efectiva	Antes	51,98	3067,00
	Después	67,02	3954,00
Relaciones Interpersonales	Antes	48,21	2844,50
	Después	70,79	4176,50

Tabla 15 Estadísticos de Prueba Grupo Experimental

	Satisfacción con la Vida	Afecto Positivo	Afecto Negativo	Satisfacción Laboral	Estilo equilibrado	Estilo No Equilibrado	Comunicación Efectiva	Relaciones Interpersonales
U de Mann-Whitney	632,000	921,000	590,500	1381,000	1275,500	2997,500	1381,500	794,500
W de Wilcoxon	2402,000	2691,000	2360,500	3151,000	3045,500	1227,500	3151,500	2564,500
Z	-5,994	-4,435	-6,216	-1,963	-2,626	-2,782	-1,952	-5,195
Sig. asintótica (bilateral)	,000	,000	,000	,050	,009	,005	,051	,000

Los resultados reflejan mejoras significativas en la mayoría de las variables evaluadas. En cuanto a la satisfacción con la vida, los rangos promedio aumentaron de 47,14 antes de la intervención a 71,86 después. La prueba estadística mostró un valor; $U = 632$; y $p\text{-valor} < 0.05$, lo que evidencia una mejora significativa en la percepción de bienestar general de los participantes. Esto sugiere que la intervención tuvo un impacto positivo en cómo los individuos evaluaron su calidad de vida.

El afecto positivo también mostró una mejora notable, con un aumento en los rangos promedio de 45,61 a 73,39 ($U=921,000$; $p\text{-valor} < 0.05$). Este resultado indica un incremento significativo en las emociones positivas experimentadas tras la intervención. Por el contrario, el afecto negativo presentó una disminución significativa, pasando de un rango promedio de 78,99 antes de la intervención a 40,01 después ($U=590,500$; $p\text{-valor} < 0.05$). Esto resalta el impacto de la intervención en la reducción de emociones negativas, contribuyendo al bienestar emocional del grupo.

En el ámbito laboral, variables como la satisfacción laboral y el Estilo Equilibrado mostraron incrementos significativos en sus rangos promedio, pasando de 53,63 a 65,37 ($p\text{-valor} < 0.05$) y de 54,61 a 64,39 ($p\text{-valor} < 0.05$), respectivamente. Esto indica que los participantes no solo reportaron mayor satisfacción en su entorno laboral, sino también un compromiso más integrado con sus actividades, evidenciando una percepción más positiva de su rol dentro de la organización.

El análisis del estilo no equilibrado mostró una disminución en los rangos promedio de 69,33 a 49,67, con una significancia estadística de $p\text{-valor} < 0.05$, lo que podría interpretarse como una mayor autopercepción de comportamientos menos estructurados. Este resultado

podría requerir análisis adicional para comprender su significado en el contexto del estudio. Por su parte, la comunicación efectiva presentó un aumento de rangos de 51,98 a 67,02, aunque con un nivel de significancia más cercano al límite ($p\text{-valor} = 0.051$) que podría interpretarse como no significativo.

Las relaciones interpersonales destacaron como una de las variables con mayor impacto, con un cambio significativo en los rangos promedio, de 48,21 a 70,79 ($p=0,000p = 0,000p=0,000$). Esto indica que la intervención tuvo un efecto positivo considerable en la capacidad de los participantes para relacionarse de manera efectiva con los demás, fortaleciendo las dinámicas sociales dentro del entorno evaluado.

Los resultados muestran que la intervención tuvo un impacto positivo y significativo en la mayoría de las variables analizadas. Las mejoras en la satisfacción con la vida, el afecto positivo, la reducción del afecto negativo y las relaciones interpersonales destacan como los principales logros. Los cambios en la satisfacción laboral, el compromiso y la comunicación efectiva también son relevantes, aunque con menor intensidad. Estos hallazgos sugieren que la intervención contribuyó significativamente al bienestar general, emocional y social del grupo experimental, con implicaciones importantes para su entorno laboral y personal.

6.0 Capítulo VI. Conclusiones

Los hallazgos específicos derivados de la presente investigación evidencian de manera inequívoca que la implementación de pausas activas meditativas tiene un efecto considerable en el bienestar subjetivo de los trabajadores de pequeñas y medianas empresas pertenecientes al sector tecnológico. Específicamente, se registró un aumento significativo en la satisfacción con la vida, acompañado de un incremento en el afecto positivo —evidenciado en emociones como la alegría, el entusiasmo y la tranquilidad—, así como una disminución del afecto negativo, manifestado en niveles reducidos de estrés, ansiedad o irritación. Estos hallazgos, cuantificados a través de escalas estandarizadas previo y posterior a la intervención, ponen de manifiesto las ventajas de implementar prácticas meditativas breves pero sistemáticas en entornos laborales de alta demanda.

Además, las pausas activas meditativas ejercieron una influencia positiva en aspectos fundamentales del comportamiento organizacional. Se detectaron mejoras en la satisfacción laboral, la calidad de la comunicación interpersonal y las interacciones entre colegas, lo que indica que estas prácticas no solo poseen ventajas a nivel individual, sino también consecuencias positivas a nivel colectivo. Los participantes manifestaron una mayor conexión con sus respectivos equipos, una mayor inclinación hacia la colaboración y una percepción más positiva del entorno laboral.

Mediante la aplicación de un razonamiento inductivo, se deduce que estas pausas funcionan como un mecanismo eficiente de autorregulación emocional, facilitando a los individuos una gestión emocional más saludable en el contexto laboral. Adicionalmente, se refuerzan habilidades socio organizacionales tales como la empatía, la escucha activa y la

resolución constructiva de conflictos. Aunque los descubrimientos están inicialmente confinados al sector tecnológico, las ventajas detectadas son extrapolables a otros sectores productivos, particularmente aquellos que se distinguen por elevados índices de estrés, ritmos laborales acelerados y relaciones interpersonales complejas. Esta investigación proporciona, por lo tanto, pruebas empíricas acerca del valor estratégico de incorporar prácticas meditativas en las políticas de bienestar laboral.

Las conclusiones derivadas de este estudio permiten postular que, en términos generales, las pausas activas meditativas ejercen una influencia positiva tanto en el bienestar subjetivo como en el comportamiento organizacional de los trabajadores de pequeñas y medianas empresas pertenecientes al sector tecnológico ecuatoriano. Conforme a los objetivos propuestos, se logró la implementación de una intervención fundamentada en pausas activas meditativas, y la evaluación empírica de su repercusión mediante técnicas cuantitativas. Los hallazgos alcanzados habilitan la aceptación de las hipótesis H1a, H1b y H1c, asociadas con el aumento de la satisfacción con la vida, el incremento del afecto positivo y la reducción del afecto negativo, corroborando así el efecto beneficioso sobre el bienestar subjetivo.

Las hipótesis H2a (mejora en la satisfacción laboral), H2b (mejora en la comunicación efectiva), H2d (mejora en las relaciones interpersonales) y H2e (mejora en el comportamiento organizacional general). No obstante, la hipótesis H2c, que alude a la disminución de estilos de resolución de conflictos no equilibrados, fue parcialmente descartada, dado que no se identificó una mejora estadísticamente significativa en este aspecto.

Conforme a la literatura contemporánea, los hallazgos de este estudio se corresponden con investigaciones internacionales anteriores, tales como las llevadas a cabo por (Walsh et al., 2019); (Sakuraya et al., 2020); (Georgianna & Müller, 2021) que detectaron efectos

beneficiosos de las prácticas de meditación, especialmente la atención plena, en indicadores de bienestar emocional, satisfacción con la vida y gestión del estrés. Asimismo, estudios como los realizados por (He et al., 2015) y (Zeng et al., 2019) proporcionan pruebas empíricas sobre las ventajas de la meditación en el fomento de competencias psicosociales en contextos organizacionales, particularmente en lo que respecta a la optimización de las relaciones interpersonales, la empatía y la cohesión grupal. En este contexto, los hallazgos de este estudio no solo validan estas tendencias, sino que las trasladan al contexto ecuatoriano, particularmente en un ámbito laboral que ha sido poco explorado en la literatura regional: la tecnología.

Dentro de las principales restricciones del estudio se halla la reducción del tamaño muestral. Adicionalmente, el diseño se centró exclusivamente en pequeñas y medianas empresas pertenecientes al sector tecnológico, lo que limita la capacidad de extrapolación a otros sectores económicos o modalidades de organización. Además, se podría considerar que la duración de la intervención es relativamente corta para evidenciar transformaciones significativas y sostenibles en aspectos como la resolución de conflictos o el estilo de liderazgo. Además, no se incorporaron variables sociodemográficas tales como la edad, el género o el estrato jerárquico en el análisis, lo que podría haber proporcionado un escenario más amplio acerca de la eficacia diferenciada de las pausas activas meditativas.

Como sugerencia, se propone la replicación de este estudio en otros sectores de la economía, como la educación, la salud o la administración pública, donde el estrés laboral también constituye una problemática significativa. Además, las futuras investigaciones deberían contemplar intervenciones de menor duración, análisis longitudinales para evaluar la sostenibilidad de los efectos a largo plazo, e incorporación de metodologías cualitativas que faciliten la captura de las experiencias subjetivas de los participantes. En última instancia, es

relevante investigar la correlación entre estas prácticas y otras variables organizacionales, tales como el liderazgo transformacional, la resiliencia laboral o el compromiso.

Los hallazgos de esta investigación ofrecen pruebas cuantitativas inequívocas acerca de la efectividad de las pausas activas meditativas en la optimización del bienestar subjetivo y del comportamiento organizacional de los trabajadores de pequeñas y medianas empresas pertenecientes al sector tecnológico. Estos hallazgos se alinean directamente con los objetivos e hipótesis establecidos en el estudio.

Inicialmente, uno de los indicadores más notables fue el aumento en la satisfacción con la vida, un componente esencial del bienestar subjetivo. El conjunto de intervención, entendido como los empleados que participaron de manera activa en las pausas meditativas, registró una media de 6,26 en contraste con el conjunto de control, que registró una media de 4,70. Esta discrepancia de relevancia estadística corrobora la hipótesis H1a, que postula que las pausas activas meditativas potencian la percepción de satisfacción vital.

Se constataron también mejoras en los elementos emocionales del bienestar. El afecto positivo, que abarca emociones tales como entusiasmo, alegría y optimismo, registró una mayor prevalencia en el conjunto experimental (media: 4,39) en comparación con el conjunto control (media: 3,83), corroborando la hipótesis H1b. Por otro lado, se observó una reducción significativa en el afecto negativo, vinculado a emociones tales como estrés, ansiedad o frustración en el grupo activo (media: 1,70) en comparación con el grupo de comparación (media: 2,55), lo que corrobora la hipótesis H1c.

Además del bienestar subjetivo, se realizaron evaluaciones de las variables del comportamiento organizacional, en las cuales se identificaron mejoras sustantivas. La

satisfacción laboral, definida como el nivel de concordancia del trabajador con su ambiente laboral, evidenció incrementos notables en el conjunto que participó en las pausas. Se constataron progresos significativos en la comunicación eficaz, particularmente en la habilidad para escuchar, articulación clara de ideas y mantenimiento de interacciones laborales constructivas. En última instancia, las relaciones interpersonales se consolidaron, con avances en aspectos como el respeto recíproco, la empatía y el compañerismo.

Estas pruebas habilitan la aceptación de las hipótesis H2a, H2b, H2d y H2e, las cuales se refieren a la optimización de la satisfacción laboral, la comunicación, las relaciones interpersonales y el comportamiento organizacional en su conjunto. Pese a que la hipótesis H2c, que propugnaba una disminución en los estilos de resolución de conflictos no equilibrados, no fue corroborada en su totalidad, los hallazgos subrayan que las pausas activas meditativas representan una intervención eficaz, práctica y económicamente viable para fomentar la salud emocional y el ambiente organizacional.

Los hallazgos del presente estudio proporcionan una serie de implicaciones prácticas y teóricas que refuerzan la comprensión del efecto de las pausas activas meditativas en el bienestar subjetivo y el comportamiento organizacional, particularmente en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas del sector tecnológico ecuatoriano. Desde un enfoque académico, la investigación propone que la incorporación de pausas activas meditativas en las rutinas laborales se configura como un instrumento estratégico en la administración del talento humano. Esta estrategia fomenta no solo la salud mental y emocional de los empleados, sino también la eficiencia organizacional mediante un ambiente laboral más armónico y cooperativo.

Estas prácticas podrían ser incorporadas en programas más extensos de salud laboral, clima organizacional y desarrollo humano, aportando directamente a la optimización de indicadores fundamentales como la satisfacción laboral, la comunicación eficaz, la cohesión entre colegas y la motivación intrínseca. La implementación de esta estrategia es particularmente pertinente en sectores que se distinguen por la utilización intensiva de tecnologías, una elevada carga cognitiva y niveles elevados de estrés, tal como se demuestra en el estudio actual.

Los descubrimientos derivados se encuentran en consonancia con la literatura científica a nivel internacional. Por ejemplo, (He et al., 2015) subrayan que las prácticas meditativas, además de potenciar la autorregulación emocional, potencian la empatía y la calidad de las interacciones entre colegas. Además, (Zeng et al., 2019) evidencian que la práctica de la meditación budista ejerce una influencia positiva en actitudes tales como la autocompasión, la disminución de la envidia y la optimización de las relaciones interpersonales. El meta-análisis realizado por (Sakuraya et al., 2020) respalda con pruebas estadísticas la efectividad del entrenamiento en atención plena para potenciar el bienestar subjetivo en trabajadores de diversos sectores.

Contrariamente a estos estudios, de los cuales se llevan a cabo en entornos clínicos, académicos o de naciones del norte global, el presente estudio proporciona una perspectiva desde el sur, específicamente desde la realidad ecuatoriana. Este emplazamiento proporciona una aportación innovadora a la literatura existente, ilustrando cómo las pausas activas meditativas pueden ser culturalmente adaptadas e implementadas en empresas de tamaño medio, en el contexto de una economía en desarrollo. Este aspecto reviste importancia, dado que una considerable cantidad de literatura tiende a pasar por alto las especificidades del

contexto latinoamericano, tales como la carga laboral no regulada, la rigidez horaria o la insuficiente inversión en bienestar corporativo.

Adicionalmente, el estudio introduce una perspectiva ética en la administración del talento humano, evidenciando que las pausas activas meditativas no solo persiguen un retorno económico, sino también una mejora auténtica del "buen vivir" de los trabajadores, en consonancia con enfoques teleológicos y utilitaristas. Esta propuesta expande la perspectiva convencional del comportamiento organizacional, integrando aspectos como el autoconocimiento, la espiritualidad laboral y la responsabilidad social corporativa.

En última instancia, estos descubrimientos exhortan a las organizaciones a reconsiderar sus prácticas internas y a los investigadores a continuar indagando en la incorporación de métodos contemplativos en el contexto laboral, particularmente en sectores y regiones poco explorados. Las pausas activas meditativas, más allá de ser una tendencia efímera, emergen como un instrumento con profundas implicaciones en los ámbitos humano, social y organizacional.

Los descubrimientos fundamentales de este estudio corroboran que las pausas activas meditativas producen ventajas tangibles en el contexto laboral. Inicialmente, se corroboró que dichas prácticas aportan de manera significativa a la optimización del bienestar subjetivo de los trabajadores, mediante el aumento de la satisfacción con la vida, la potenciación de las emociones positivas y la disminución del afecto negativo. Este descubrimiento subraya la relevancia de intervenir en el aspecto emocional del empleado como un método eficaz para optimizar su experiencia en el contexto laboral.

En segunda instancia, la investigación evidencia que las pausas activas meditativas ejercen un impacto positivo en el comportamiento organizacional, particularmente en variables como la satisfacción laboral, la calidad de la comunicación y las relaciones interpersonales. Estos efectos fomentan un ambiente organizativo más equilibrado, robustecen la colaboración y atenúan las tensiones en la dinámica laboral. Por lo tanto, se pone de manifiesto que el bienestar emocional no solo constituye un beneficio a nivel individual, sino que también tiene un impacto directo en el funcionamiento colectivo de las entidades organizativas.

Sin embargo, se constató que estas pausas no alteran de manera significativa los estilos de resolución de conflictos no equilibrados, lo que indica que dichas dimensiones podrían necesitar intervenciones más especializadas o de mayor duración para evidenciar modificaciones.

Desde una perspectiva teórica, esta investigación contribuye a los paradigmas actuales de comportamiento organizacional al incorporar prácticas contemplativas como agentes de transformación emocional y relacional. Postula que una cultura organizacional positiva puede ser cultivada mediante el autoconocimiento y la autorregulación emocional, elementos esenciales del bienestar holístico en el contexto laboral.

Los hallazgos derivados de este estudio permiten inferir, respaldados por pruebas empíricas, que las pausas activas meditativas representan intervenciones efectivas para fomentar el bienestar subjetivo de los trabajadores y optimizar elementos fundamentales del comportamiento organizativo. Esto corrobora su efectividad como instrumentos para la autorregulación emocional y la promoción de la salud mental en el contexto de trabajo.

El estudio también ha puesto de manifiesto que las pausas activas meditativas producen efectos beneficiosos en aspectos del comportamiento organizacional, tales como la satisfacción laboral, la comunicación eficaz y las relaciones interpersonales. Estos hallazgos evidencian que su repercusión trasciende el ámbito individual, ejerciendo una influencia directa sobre la calidad de las dinámicas grupales en el entorno laboral. Al optimizar la interacción y comunicación entre los colaboradores, se fomenta un ambiente organizacional más colaborativo, empático y productivo.

La implementación del programa en pequeñas empresas pertenecientes al sector tecnológico ecuatoriano evidencia que incluso intervenciones de costo reducido y fácil ejecución, como las pausas activas meditativas, pueden generar efectos organizacionales perceptibles y sostenibles. Esto adquiere particular relevancia en entornos corporativos con recursos limitados o con una tradición insuficiente en la implementación de programas de bienestar laboral.

En suma, los descubrimientos respaldan la propuesta de integrar las pausas activas meditativas en las políticas institucionales de bienestar laboral, no como actividades periféricas, sino como elementos estratégicos en los modelos de administración del talento humano. Adicionalmente, se sugiere su incorporación en culturas organizativas que estimulen el balance emocional, el autoconocimiento y la salud mental como pilares esenciales para el progreso sostenible de individuos y organizaciones.

En última instancia, este estudio establece un fundamento para futuras investigaciones que buscan elucidar los efectos a largo plazo de dichas prácticas y su adaptación a diversos sectores productivos y contextos culturales.

El autor de la presente investigación postula que las pausas activas meditativas actúan como auténticos "reseteos psicológicos" en la rutina laboral de los trabajadores. Esta metáfora alude al efecto restaurador que estas prácticas ejercen al interrumpir de manera temporal el flujo ininterrumpido de exigencias cognitivas, emocionales y sociales inherentes al contexto organizativo. La implementación de instantes breves de meditación, respiración consciente o atención plena facilita una desconexión temporal del estrés acumulado, lo que posibilita al empleado a restablecer su balance emocional, disminuir su atención y abordar las responsabilidades laborales con mayor claridad, motivación y estabilidad interna.

Los hallazgos de la investigación indican que este "reinicio emocional" tiene repercusiones específicas en la percepción de los empleados respecto a su labor, sus interacciones laborales y su bienestar global. Se observó un incremento en la satisfacción existencial, una disminución en el afecto negativo y un incremento en las emociones positivas, lo que sugiere una reconfiguración favorable del estado emocional del colaborador. Adicionalmente, se registró una robustez en elementos relacionales fundamentales como la comunicación empática, la predisposición a colaborar y la habilidad para forjar vínculos interpersonales más cercanos y respetuosos dentro del equipo de trabajo.

Bajo este enfoque, el autor sostiene que las pausas activas meditativas no deben ser conceptualizadas meramente como una técnica de relajación individual, sino como una práctica organizacional con potencial transformador. Estas pausas no solo tienen un impacto en el bienestar psicológico del sujeto, sino que también fomentan la construcción de una cultura organizacional más humana, empática y coherente. Finalmente, al fomentar estados emocionales más saludables y relaciones laborales más positivas, las pausas activas meditativas

propician una adaptación emocional más efectiva al ambiente laboral, potenciando la resiliencia individual y colectiva ante los retos diarios del entorno laboral.

Las principales restricciones de la investigación radican en que la muestra se limitó exclusivamente a pequeñas y medianas empresas pertenecientes al sector tecnológico en Ecuador. Esta restricción restringe la extrapolación de los hallazgos a otros sectores productivos o a entidades de distinta magnitud, naturaleza o cultura organizativa. Adicionalmente, el diseño metodológico adoptado fue de naturaleza no probabilística, lo que sugiere que la elección de participantes no se ajustó a un muestreo aleatorio riguroso, lo que incidió en la representatividad estadística de los descubrimientos y su extrapolación a poblaciones más extensas.

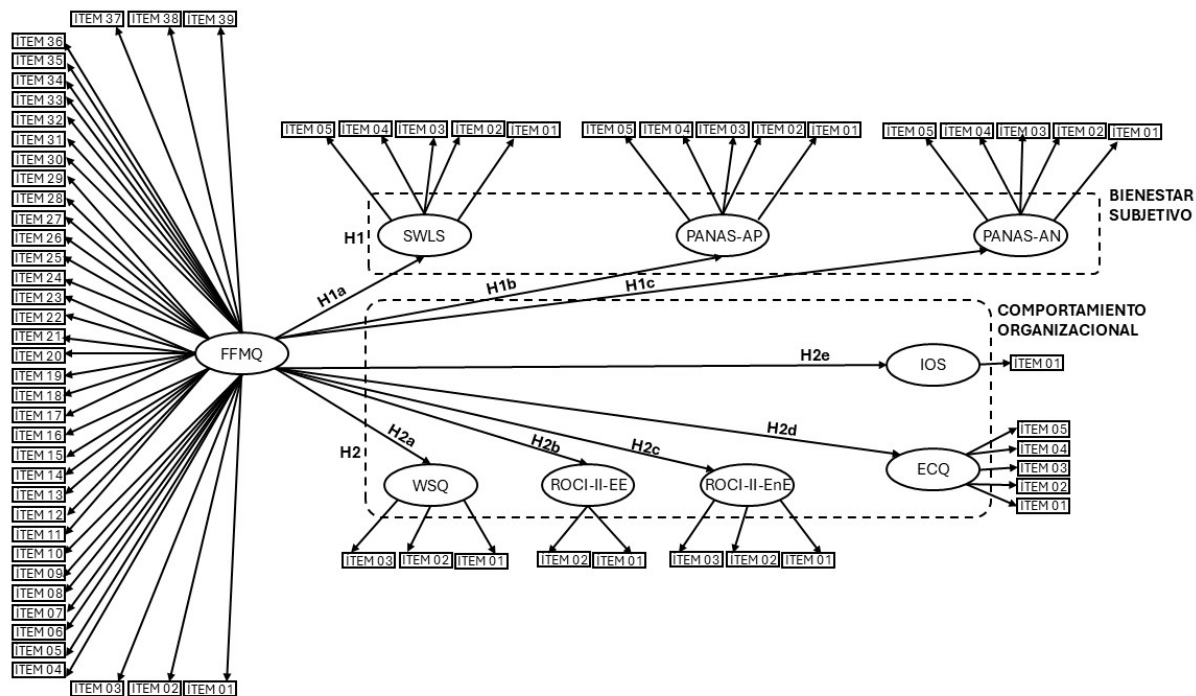
Una restricción significativa reside en la breve duración de la intervención, factor que puede afectar la estabilidad de los efectos observados. A pesar de que se detectaron avances notables en variables como el bienestar subjetivo y el comportamiento organizacional, es incierto que estos efectos persistirían a largo plazo sin una monitorización longitudinal.

A partir de estas restricciones, se presentan diversas líneas de investigación para investigaciones futuras. Inicialmente, resultaría provechoso replicar este estudio en otros campos, tales como el educativo, sanitario, gubernamental o comercial, con el objetivo de evaluar la eficacia de las pausas activas meditativas en contextos variados. Además, se recomienda emplear muestras de mayor envergadura y con un diseño probabilístico, que aseguren una validez externa superior. En última instancia, estudios futuros podrían examinar las repercusiones a largo plazo, así como valorar la factibilidad y efectividad de dichas prácticas en formato híbrido o completamente remoto, en consonancia con los emergentes contextos laborales post-pandemia. Estas directrices facilitarán la consolidación de la evidencia empírica

y proporcionarán sugerencias más robustas para la puesta en práctica sectorial de dichas prácticas.

Finalmente, también se estableció un modelado estadístico que incluye ecuaciones estructurales que se encuentra en la figura a continuación pero que no se pudo aplicar por falta de tiempo y presupuesto, pero que podría implementarse en futuros estudios. Por este motivo, los resultados del cuestionario FFMQ ya no fueron incorporados en los resultados, ya que su principal propósito era la inclusión en este modelado de ecuaciones estructurales.

Ilustración 10 - Modelado estadístico con ecuaciones estructurales



7.0 Referencias

- Acosta-Véliz, M. M., & Eugenia Jiménez-Cercado, M. (2020). Modelo de gestión empresarial del Ecuador Ecuador's business management model Modelo de gestão de negócios do Equador. *Revista Científica FIPCAEC*, 5, 115–131. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.218>
- Agostini, A., Viapiana Masiero, A., & Aparecida Kanan, L. (2018). Assessment of Well-Being at Work of Information Technology Professionals. *International Journal of Humanities and Social Science*, 8(6). <https://doi.org/10.30845/ijhss.v8n6p6>
- Aguilera, S. (2019). *Pausa Activa Informe - Octubre 2019 | PDF | Bienestar | Medicina*. Ministerio de Salud Publica. <https://www.scribd.com/document/435179899/Pausa-Activa-Informe-October-2019>
- Albrecht, G. L., & Devlieger, P. J. (1999). The disability paradox: high quality of life against all odds. In ScienceDirect (Ed.), *Social Science & Medicine* (8th ed., Vol. 48, pp. 977–988). ScienceDirect. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(98\)00411-0](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(98)00411-0)
- Amutio, A., Telletxea, S., Mateos-Pérez, E., Padoan, S., & Basabe, N. (2022). Social climate in university classrooms: A mindfulness-based educational intervention. *PsyCh Journal*, 11(1), 114–122. <https://doi.org/10.1002/pchj.509>
- Ancona, A. (2012). Motivación Laboral en Empleados Administrativos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (Motivation in the Universidad Juárez Autónoma de Tabasco Administrative Employees. *Revista Internacional administración & finanzas*, 5(4), 121–134. <https://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v5n4-2012/RIAF-V5N4-2012-10.pdf>
- Andrés Cabrera Armijos, R. I., Iván Moncayo Hurtado III, J., Mercedes Hinojosa Donoso, C. I., & Santiago Gil Zumba, A. I. (2022). *Active Breaks and Stretches for Workers in their Work Environments Pausas e alongamentos ativos para trabalhadores em seus ambientes de trabalho*. 8(3), 1291–1311. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i3>
- Ángel & Martín. (2002). El bienestar subjetivo. *Escritos de Psicología – Psychological Writings*.
- Antonio Álvarez Silva, L., Adriana López Rodríguez, L., Elizabeth, N., & Avilés, S. (2019). Satisfacción laboral en una organización human care de la Bahía de Guayaquil Job satisfaction in a human care organization in the Guayaquil Bay. *SciELO*. <https://doi.org/10.31095/podium.201>
- Argyle, M., Martin, M., & Crossland, J. (1989). Happiness as a function of personality and social encounters. In E. J. P. Frogas & J. M. Innes (Eds.), *Recent Advances in Social Psychology: An International Perspective* (págs (pp. 189–203). Elsevier.
- Arias C. E, Múnera J. E, Velásquez M. S, Valencia Zuluaga N.A, Valencia Gil N. D, & González Palacio E. V. (2011). Efectos Programa Pausas Activas Percepcion. *Universidad de Antioquia*, 30(1), 389–399.
- Arias, P. R., & García, F. E. (2018). Propiedades psicométricas de la Escala de Satisfacción con la Vida en población ecuatoriana adulta. *Pensamiento Psicológico*, 16(2), 21–29. <https://revistas.javerianacali.edu.co/index.php/pensamientopsicologico/article/view/356/323>

- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M. Á., & Miranda-Novales, M. G. (2016). The research protocol III. *Study population. Revista Alergia Mexico*, 63(2), 201–206.
<https://doi.org/10.29262/ram.v63i2.181>
- Aron, A., Aron, E. N., & Smollan, D. (1992). Inclusion of other in the self scale and the structure of interpersonal closeness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(4), 596–612.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.63.4.596>
- Assi, M. D., Eshah, N. F., & Rayan, A. (2022). The relationship between mindfulness and conflict resolution styles among nurse managers: a cross-sectional study. *SAGE Open Nursing*, 8, 1–8.
<https://doi.org/10.1177/23779608221142371>
- Astudillo, W., Mendinueta, C., Astudillo, E., Gabilondo, S., & Beecher, H. K. (1999). *Principios básicos para el control del dolor total El dolor total es el más urgente de todos los síntomas" S U M M A R Y*.
- Asutay, M., Buana, G. K., & Avdukic, A. (2022). The impact of Islamic spirituality on job satisfaction and organisational commitment: exploring mediation and moderation impact. *Journal of Business Ethics*, 181(4), 913–932. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04940-y>
- Atienza, F. L., Pons, D., Balaguer, I., & García-Merita, M. (2000). Propiedades psicométricas de la Escala de Satisfacción con la Vida en adolescentes. *Psicothema*, 12(2), 314–319.
<https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/download/7597/7461>
- Aukštikalnytė, E. (2021). Burnout and workplace conflicts from an employee perspective. *Contemporary Research on Organization Management and Administration*, 9(1), 18–31.
<https://doi.org/10.33605/croma-012021-002>
- Ayala Palate, A. N., & Lescano Moya, J. G. (2019). Determinantes de la Satisfacción Laboral en el Ecuador [Repositorio Digital FLACSO Ecuador]. In *Escuela*.
<https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/20239/1/CD%209707.pdf>
- Babu, G. R. (2012). Prevalence of Job Stress, General Health Profile and Hypertension among Professionals in the Information Technology Sector in Bengaluru, India. In *UNIVERSITY OF CALIFORNIA*. <https://escholarship.org/uc/item/3137m5hh>
- Bairero Aguilar M. E. (2017). El estrés y su influencia en la calidad de vida. *Multimed. Revista Médica. Granma*, 21(6).
- Bauman, Z. (2007). *Los Retos-De-La-Educacion-En-La-Modernidad-Liquida*. Gedisa, S:A.
- Bennis, W. G. . (1989). On becoming a leader. *Addison-Wesley*., 254.
- Bernárdez, B., Panach, J. I., Parejo, J. A., Durán, A., Juristo, N., & Ruiz-Cortés, A. (2023). An empirical study to evaluate the impact of mindfulness on helpdesk employees. *Science of Computer Programming*, 230, 102977. <https://doi.org/10.1016/j.scico.2023.102977>
- Bharat, V., Bunge, E. L., Barrera, A. Z., & Leykin, Y. (2021). Mental Well-Being of Information Technology Professionals 140. In *Indian Journal of Mental Health* (Vol. 8, Issue 2).

- Bhattacharya, S., & Basu, J. (2007). Distress, wellness and organizational role stress among IT professionals: Role of life events and coping resources. *American Psychological Association (APA)*.
- Bhutto, M. A., Abdullah, A., Arslan, S. A., Khan, M. S., Bugti, M. K., & Rana, Z. J. (2019). Prevalence of Neck Pain in Relation to Gender, Posture and Ergonomics in Computer Users. *Acta Scientific Orthopaedics*, 2(10).
- Boksem, M. A. S., & Tops, M. (2008). Mental fatigue: Costs and benefits. *Brain Research Reviews*, 59(1), 125–139. <https://doi.org/10.1016/J.BRAINRESREV.2008.07.001>
- Bolanos, A. (2021). *Radiculopatía cervical (nervio pinzado) (Cervical Radiculopathy (Pinched Nerve)) - OrthoInfo - AAOS*. OrthoInfo. <https://orthoinfo.aaos.org/es/diseases--conditions/radiculopatía-cervical-nervio-pinzado-cervical-radiculopathy>
- Bond, F. W., Hayes, S. C., Baer, V., Carpenter, K. M., Guenole, N., Orcutt, H. K., & Zettle, R. D. (2011). Preliminary psychometric properties of the Acceptance and Action Questionnaire–II: A revised measure of psychological inflexibility and experiential avoidance. *Behavior Therapy*, 42(4), 676 – 688. <https://doi.org/10.1016/j.beth.2011.03.007>
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>
- Brown, S. (2005). Learning and Teaching in Higher Education. *University of Gloucestershire*, 1, 2004–2009.
- Burgess-Limerick, R., Plooy, A., & Ankrum, D. R. (1998). The effect of imposed and self-selected computer monitor height on posture and gaze angle. *Clinical Biomechanics*, 12(8).
- Carbonell, P., E., R., & I, A. (2023). Understanding the effect of boundary spanning activities on team identification in new product development teams. *BRQ Business Research Quarterly*, 0(0), 1–16. <https://doi.org/10.1177/23409444231166717>
- Cardaciotto, L., Herbert, J. D., Forman, E. M., Moitra, E., & Farrow, V. (2008). The assessment of present-moment awareness and acceptance. *The Philadelphia Mindfulness Scale*, 15(2), 204 – 223. <https://doi.org/10.1177/1073191107311467>
- Castiñeira, Á., & Lozano, J. M. (2012). El poliedro del liderazgo. *ESADE*.
- CASTIÑEIRA, Ángel; LOZANO, J. M. (2012). *El poliedro del liderazgo: una aproximación a la problemática de los valores en el liderazgo*. Libros de Cabecera.
- César Ochoa, Guaman Klever, & Castillo Jéssica. (2019). Negotium 5/12 ACTIVE BREAKS IN PUBLIC AND PRIVATE COMPANIES OF THE ECUADORIAN LEGAL SYSTEM PAUSAS ACTIVAS EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS DEL ORDENAMIENTO JURÍDICO ECUATORIANO. *Negotium*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4768743>
- Charpe, N. A., & Kaushik, V. (2009). Computer Vision Syndrome (CVS): Recognition and Control in Software Professionals. *Taylor and Francis Online* , 28(1).

- Chen, H., & Li, S. (2018). Measuring the psychological distance between an organization and its members—The construction and validation of a new scale. *Frontiers in Psychology*, 8, 2296. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02296>
- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*, 22(1). <https://www.jstor.org/stable/249674>
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*.
- Danauskė, E., Raišienė, A. G., & Korsakienė, R. (2023). Coping with burnout? Measuring the links between workplace conflicts, work-related stress, and burnout. *Business: Theory and Practice*, 24(1), 58–69. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.16953>
- Daniel, W., & Cross, C. (2013). Biostatistics: A Foundation for Analysis in the Health Sciences . *John Wiley & Sons*.
- Darquea, B. (2018). Yoga con Intención - Vive Con Intención: Auto-conócete - Auto-realízate. *Universidad Internacional Del Ecuador*. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/2862/1/Ycl-Vcl%20Darquea%20ed.pdf>
- Davis, P. A., Davis, L., Andersson, K., & Wallberg, A. (n.d.). Examining the Role of Instructor-Student Relationship Quality in Yoga: Implications for Participants' Motives, Stress, Affect, and Mindfulness. *Psihologijske Teme*, 31(1), 77–94. <https://doi.org/10.31820/pt.31.1.4>
- Davis, P. A., Davis, L., Andersson, K., & Wallberg, A. (2022). Examining the Role of Instructor-Student Relationship Quality in Yoga: Implications for Participants' Motives, Stress, Affect, and Mindfulness. *Psihologijske Teme*, 31(1), 77–94. <https://doi.org/10.31820/pt.31.1.4>
- De Souza Santos, R. E., & Ralph, P. (2022). Practices to Improve Teamwork in Software Development during the COVID-19 Pandemic: An Ethnographic Study. *Proceedings - 15th International Conference on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering, CHASE 2022*, 81–85. <https://doi.org/10.1145/3528579.3529174>
- Díaz-Silveira, C., Santed-Germán, M.-Á., Burgos-Julián, F. A., Ruiz-Íñiguez, R., & Alcover, C.-M. (2023). Differential efficacy of physical exercise and mindfulness during lunch breaks as internal work recovery strategies: a daily study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(4), 549 – 561. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2198706>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34–43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R., & Smith, H. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Dinçer, D., Eksi, H., & Aron, A. (2018). Two new scales in the field of couples and marriage counseling: The inclusion of other in the self scale and Turkish self-change in romantic

- relationships scale. *ERPA International Congresses on Education*, 48, 1053.
<https://doi.org/10.1051/shsconf/20184801053>
- DOLOPEDIA. (2022). Anatomía de la columna cervical. In *DOLOPEDIA*. DOLOPEDIA.
- Dreu, C. K., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., & Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22(6), 645–668. <https://doi.org/10.1002/job.107>
- Dzhodzhuva, V., Serranheira, F., Leite, E. S., Grillo, M. M., & Sousa Uva, A. (2017). Exigências visuais e fadiga visual em médicos oftalmologistas. *Revista Brasileira de Medicina Do Trabalho*, 15(3), 209–216. <https://doi.org/10.5327/Z1679443520170013>
- El Ministerio de Salud de Colombia. (2015). ABECÉ PAUSAS ACTIVAS: ¿Que son las pausas activas? *El Ministerio de Salud de Colombia*.
- Enarson, D. A., Kennedy, S. M., & Miller, D. L. (2004). Choosing a research study design and selecting a population to study [Research Methods. *The International Journal of Tuberculosis and Lung Disease*, 8(9), 1151–1156.
<https://www.ingentaconnect.com/content/iuatld/ijtld/2004/00000008/00000009/art00020>
- Espinoza M., M. A., & Gallegos B., D. (2017). La industria del software en Ecuador: evolución y situación actual The software industry in Ecuador: evolution and current situation. *Revista Espacios*, 38, 25.
- Feng-Hua, Y. S. T. & Y. L. (2022). The Relationships among Mindfulness, Self-Compassion, and Subjective Well-Being: The Case of Employees in an International Business. *Sustainability*.
- Fonseca Herrera, J. M., & Cruz Torres, C. E. (2019). Relación del bienestar subjetivo de los trabajadores con su compromiso hacia la organización. *Revista CES Psicología*, 12(2), 126 – 140.
<https://doi.org/10.21615/cesp.12.2.9>
- Fraser, T. M. (Thomas M. (1983). *Human stress, work, and job satisfaction : a critical approach* (INTERNATIONAL LABOUR OFFICE GENEVA, Ed.). INTERNATIONAL LABOUR OFFICE GENEVA .
- Frederick Herzberg. (1966a). Work and the Nature of Man. *World Publishing Company*.
- Frederick Herzberg. (1966b). Work and the Nature of Man. *World Publishing Company*.
- Gabriela. B., & Soljancic. M. (2011). "INFLUENCIA DEL BAILE RECREATIVO EN "INFLUENCE RECREATIONAL DANCE IN THE MOOD AND SELF-ESTEEM OF ADULTS." *Asunción (Paraguay)*, 8(2), 241–253.
- Galván M., O. ; E. M. , A. (2019). Alienación y satisfacción laboral en la industria de vestiduras automotrices: Caso Ciudad Juárez, Chihuahua. *RECAI: Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 8(23), 1 – 23.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7069309.pdf>
- Garcia, M.-G., Estrella, M., Peñafiel, A., Arauz, P. G., & Martin, B. J. (2021). Impact of 10-min daily yoga exercises on physical and mental discomfort of home-office workers during COVID-19. *Human Factors*, 65(7), 1525 – 1541. <https://doi.org/10.1177/00187208211045766>

- Gargurevich, R. (2010). Propiedades psicométricas de la versión internacional de la Escala de Afecto Positivo y Negativo-forma corta (I-Spanas SF) en estudiantes universitarios. *Persona*, 13, 31–42. <https://www.redalyc.org/pdf/1471/147118212002.pdf>
- Gavilanes-Gavilanes, J., & Moreta-Herrera, R. (2020). Satisfacción laboral, salud mental y burnout. Análisis de mediación parcial en una muestra de conductores del Ecuador. *Psicodebate*, 20(2), 7–19. <https://doi.org/10.18682/pd.v20i2.1875>
- Genia, V. (1991). The spiritual experience index: a measure of spiritual maturity. *Journal of Religion and Health*, 30(4), 337 – 347. <https://doi.org/10.1007/BF00986905>
- George Mason University. (2020). Strategic Plan Update 2014–2024. *George Mason University*.
- Georgianna, S., & Müller, G. F. (2021). THE IMPACT OF INTUITIVE AND ADVANCED SELF-LEAD RELAXATION STRATEGIES ON LIFE AND WORK SATISFACTION. *International Journal of Research in Commerce and Management Studies*, 03(04), 42–59. <https://doi.org/10.38193/ijrcms.2021.3404>
- Giménez, G. C., Olguin, G., & Almirón, M. D. (2020a). Yoga: health benefits. A literature review. *Anales de La Facultad de Ciencias Médicas (Asunción)*, 53(2). <https://doi.org/10.18004/anales/2020.053.02.137>
- Giménez, G. C., Olguin, G., & Almirón, M. D. (2020b). Yoga: health benefits. A literature review. *Anales de La Facultad de Ciencias Médicas (Asunción)*, 53(2). <https://doi.org/10.18004/anales/2020.053.02.137>
- Godara, M., Silveira, S., Matthäus, H., Heim, C., Voelkle, M., Hecht, M., & Singer, T. (2021). Investigating differential effects of socio-emotional and mindfulness-based online interventions on mental health, resilience and social capacities during the COVID-19 pandemic: The study protocol. *PLoS One*, 16(11), 256323. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0256323>
- Godliauskas, P. (2021). The Well-being of Software Developers: A Systematic Literature Review. *University of East London*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.31774.82248>
- Goetsch, D. L. ;, & Davis, S. B. (1997). *Introduction to total quality*. Quality Function Deployment.
- Goleman, D. (2010). La Inteligencia Emocional en la Empresa (2010). *Ediciones B*.
- GOLEMAN, Daniel. (2010). *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- Gómez-Chacón, R., Morales-Sánchez, V., Hernández-Mendo, A., & Muñoz-Llerena, A. (2018). La práctica de actividad física y su relación con la satisfacción laboral en una consultora informática. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 7(2), 35 – 40. <https://doi.org/10.6018/sportk.343081>
- Gómez-Murillo, I. del P., Vargas-Santillán, M. A., Peñafiel-Navarrete, J. A., & Alvarado-Cadena, P. M. (2020). Comportamiento organizacional de las empresas públicas y privadas del Ecuador. *Dominio de Las Ciencias*.
- Gowri, P. A., & Mariammal, M. (2012). Hardiness Personality and Stress Factors Among IT Professionals in Chennai, Tamilnadu. *IndianJournals*, 8(1).

- Green, B. N. (2008). A literature review of neck pain associated with computer use: public health implications. In *J Can Chiropr Assoc* (Vol. 52, Issue 3).
- Griffiths, K. L., Mackey, M. G., & Adamson, B. J. (2007). The impact of a computerized work environment on professional occupational groups and behavioural and physiological risk factors for musculoskeletal symptoms: A literature review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17(4), 743–765. <https://doi.org/10.1007/S10926-007-9108-X/METRICS>
- Guerra, P., Santander, S., & Rodríguez, P. (2017). Satisfacción laboral y su relación con el estrés. *CienciAmérica*.
- Guerriero, L. E., & O'Hara, B. F. (2019). Meditation, Sleep, and Performance. *OBM Integrative and Complementary Medicine 2019*, Vol. 4, 031, 4(2), 1–18. <https://doi.org/10.21926/OBM.ICM.1902031>
- Gulati Gupta, S., Nasim, S., & Singh, A. (2023). Spiritual Connection and Well-Being at Work: The Impact of Meditation and Pranic Healing. *European Journal of Economics*, 3(1), 28–38. <https://doi.org/10.33422/eje.v3i1.407>
- Guzmán Ballesteros, E. I. (2018). *Compromiso organizacional, interacción trabajo-familia en el bienestar subjetivo de docentes*. Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Obtenido de <http://riaa.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.12055/2053/ELIVGU01T.pdf?sequence=1>
- Hall, T., Krahn, G. L., Horner-Johnson, W., & Lamb, G. (2011). Examining functional content in widely used Health-Related Quality of Life scales. *Rehabilitation Psychology*, 56(2), 94–99. <https://doi.org/10.1037/a0023054>
- He, X., Shi, W., Han, X., Wang, N., Zhang, N., & Wang, X. (2015). The interventional effects of loving-kindness meditation on positive emotions and interpersonal interactions. *Neuropsychiatric Disease and Treatment*, 11, 1273–1277. <https://doi.org/10.2147/NDT.S79607>
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12(4), 435–449. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.435.10635>
- Hsiao, L. P., & Cho, C. Y. (2012). The effect of aging on muscle activation and postural control pattern for young and older computer users. *Applied Ergonomics*, 43(5), 926–932. <https://doi.org/10.1016/J.APERGO.2011.12.014>
- Hu, S. (2014). Study Population. En A. In C. Michalos, *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* (pp. 6412–6414). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_2893
- IBM. (2014). IBM. *IBM*.
- Idalberto Chiavenato. (2009). Gestión del Talento Humano. *McGraw-Hill Interamericana*.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Información. (2016). Instituto Nacional de Estadística Geografía e Información. *Instituto Nacional de Estadística Geografía e Información (INEGI)*.
- J. Ma. Augusto Landa, M. P. Berrios-Martos, E. López-Zafra, & Ma. del Carmen Aguilar Luzón. (2006). RELACIÓN ENTRE BURNOUT E INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU IMPACTO EN SALUD MENTAL,

BIENESTAR Y SATISFACCIÓN LABORAL EN PROFESIONALES DE ENFERMERÍA. *Universidad de Jaén*.

- Jain, D., Verma, V., Parashar, N., Kumar, S., Kiran, U., Satija, A., Tiwari, N., Jain, D., Verma, V., Parashar, N., Kumar, S., Kiran, U., Satija, A., & Tiwari, N. (2022). A Study on the Willingness to Use Meditation for Maintaining Psychological Well-Being During the COVID-19 Pandemic. *Cureus*, 14(6). <https://doi.org/10.7759/CUREUS.25950>
- Jara Martínez, A. M. A. V. N. S. A. P. N. E. M. G. J. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Jerath, R., Barnes, V. A., & Crawford, M. W. (n.d.). Mind-body response and neurophysiological changes during stress and meditation: central role of homeostasis ARTICLE in JOURNAL OF BIOLOGICAL REGULATORS AND HOMEOSTATIC AGENTS · OCTOBER 2014 Impact Factor: 2.04 · Source: PubMed CITATIONS 4 READS 175. *ResearchGate*. <http://www.researchgate.net/publication/271331108>
- Jha, A., Sadhukhan, S. K., Velusamy, S., Banerjee, G., Banerjee, A., Saha, A., & Talukdar, S. (2012). Exploring the quality of life (QOL) in the Indian software industry: A public health viewpoint. *International Journal of Public Health*, 57(2), 371–381. <https://doi.org/10.1007/S00038-011-0295-Z/METRICS>
- Jiménez-Figueroa, A., & Gómez-Urrutia, V. (2021). Incidencia del bienestar subjetivo y equilibrio trabajo-familia en cuanto a la cultura trabajo-familia en trabajadores del poder judicial chileno. *Revista Costarricense de Psicología*, 40(1), 23 – 36. <https://doi.org/10.22544/rcps.v40i01.02>
- John, O. P., Donahue, E. M., & Kentle, R. L. (1991). The Big Five Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, [Database Record]. APA PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t07550-000>
- John, O. P., Srivastava, S., Donahue, E. M., & Kentle, R. L. (1999). The Big-Five trait taxonomy: History, measurement, theoretical perspectives. In E. L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (2nd ed., pp. 102 – 138). Guilford Press.
- Joseph, R., & Roy, F. (2023). Prevalence of Cervical Radiculopathy among Information Technology Professionals with Neck Pain. *Indian Journal of Pain*, 37(3), 169–172. https://doi.org/10.4103/IJPN.IJPN_78_23
- Josy, A., & Kumar, G. S. G. (2018). Impact of job Stress on Employee Performance: A Study of Software Professionals in Kerala. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 5(4). www.ijrar.org
- Kang, J. H., Park, R. Y., Lee, S. J., Kim, J. Y., Yoon, S. R., & Jung, K. I. (2012). The Effect of The Forward Head Posture on Postural Balance in Long Time Computer Based Worker. *Annals of Rehabilitation Medicine*, 36(1).
- Kausalya, R., & Srinivasan, V. (2016). IMPROPER ERGONOMICS LEADS TO HEALTH HAZARDS IN SOFTWARE INDUSTRY. *BharathUniversity*.

- Kay, A. A., & Skarlicki, D. P. (2020). Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 8–20. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.02.005>
- Koražija, M., Žižek, S. Š., & Mumel, D. (2016). The relationship between spiritual intelligence and work satisfaction among leaders and employees. *Naše Gospodarstvo/Our Economy*, 62(2), 51–60. <https://doi.org/10.1515/ngoe-2016-0012>
- Kumar, S., Lochab, A., & Mishra, M. K. (2022). Mediating role of Job Involvement between Workplace Spirituality and Work Satisfaction - An Evidence from Indian MSMEs. *Ramanujan International Journal of Business and Research*, 7(1), 31–42. <https://doi.org/10.51245/rijbr.v7i1.2022.518>
- Kurian, R. M., & Thomas, S. (2023). Perceived stress and fatigue in software developers: Examining the benefits of gratitude. *Personality and Individual Differences*, 201, 111923. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111923>
- Lee, Y.-C., Lin, Y.-C., Huang, C.-L., & Fredrickson, B. L. (2013). The construct and measurement of peace of mind. *Journal of Happiness Studies*, 14(2), 571 – 590. <https://doi.org/10.1007/s10902-012-9343-5>
- León del Barco, B., Martín López, E., Otero Martínez, C., Felipe Castaño, E., & García Martín, A. (2009). PSICOLOGÍA DEL DESARROLLO: INFANCIA Y ADOLESCENCIA ATENCIÓN PLENA E INTELIGENCIA EMOCIONAL. (MINDFULNESS AND EMOTIONAL INTELLIGENCE). *INFAD Revista de Psicología International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 1.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Liang, T. P., Wu, J. C., Jiang, J. J., & Klein, G. (2012). The impact of value diversity on information system development projects. *International Journal of Project Management*, 30(6), 731–739. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.11.006>
- Liu, C., Chen, H., Liang, Y. C., Hsu, S. E., Huang, D. H., Liu, C. Y., & Chiou, W. K. (2022). The effect of loving-kindness meditation on employees' mindfulness, affect, altruism and knowledge hiding. *BMC Psychology*, 10, 138. <https://doi.org/10.1186/s40359-022-00846-0>
- Loayza-Rivas, J. (2021). Felicidad, emociones positivas, evaluación cognitiva y afrontamiento en estudiantes universitarios de Lima Metropolitana. *Actualidades en psicología*, 35(130), 35–48. <https://doi.org/10.15517/ap.v35i130.37198>
- Locke, J. (2020). Ensayo sobre el entendimiento humano. *Verbum*.
- López, J. P., & Fierro, I. (2015). Determinantes de la felicidad en los administradores: una investigación realizada en las farmacias del Grupo Difare en Ecuador. *Universidad & Empresa*, 17(29), 181 – 211. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187243745008.pdf>
- Lyubomirsky, S., & Lepper, H. S. (1999). A Measure of Subjective Happiness: Preliminary Reliability and Construct Validation. *Social Indicators Research*, 46, 137–155. <https://doi.org/10.1023/A:1006824100041>

- Madero-Gómez, S. M., & Olivas-Luján, M. R. (2016). Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral. *Estudios Gerenciales*, 32, 51 – 59. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.12.001>
- Mahboob, A. (2022). The Impacts of Organizational Justice and Conflict Management on Employee Relation With Mediating Role of Climate of Trust. *Best Journal of Innovation in Science, Research and Development*, 1(1), 46–58. <http://www.bjisrd.com/index.php/bjisrd/article/view/6/5>
- Mäkinen, J. P., & Heikkilä-Tammi, K. (2018). Promoting sustainability: the effects of workplace mindfulness training. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 23(1), 20–28. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/57499/1/ejbo_vol23_no1_pages_20-28.pdf
- Mardia, K. (1970). Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. *Biometrika*, 57(3), 519–530. <https://doi.org/10.1093/biomet/57.3.519>
- Marta de C., & Cuadrado Nícoli. S. (2021). *EL APRENDIZAJE DE YOGA COMO HERRAMIENTA PARA EL CONTROL DEL MALESTAR LABORAL*.
- Maslow, A. H. (1943a). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Maslow, A. H. (1943b). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mayo, E. (1933a). The Human Problems of an Industrial Civilization. *Macmillan, Routledge, Ayer Co Pub*. <https://doi.org/10.4324/9780203487273>
- Mayo, E. (1933b). The Human Problems of an Industrial Civilization. *Macmillan, Routledge, Ayer Co Pub*. <https://doi.org/10.4324/9780203487273>
- McGregor, D. (1960a). The human side of enterprise. *McGraw-Hill*.
- McGregor, D. (1960b). The human side of enterprise. *McGraw-Hill*.
- Mehling, W. E., Price, C., Daubenmier, J. J., Acree, M., Bartmess, E., & Stewart, A. (2012). The multidimensional assessment of interoceptive awareness (MAIA). *PloS One*, 7(11), 48230. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0048230>
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, 59–74. https://www.uv.es/meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF
- Mena-Freire, M., Ruíz-Olarte, A., & Moreta-Herrera, R. (2023). Bienestar subjetivo y salud mental en universitarios del Ecuador: análisis de relaciones latentes con SEM. *Actualidades en Psicología*, 37(135), 55 – 68. <https://doi.org/10.15517/ap.v37i135.53576>
- Mendoza-Mestanza, G. V. (2020). Análisis estadístico de la satisfacción laboral en los trabajadores del área de farmacia del Hospital Teodoro Maldonado Carbo, Ecuador. *Revista Científica Arbitrada En Investigaciones de La Salud GESTAR*. ISSN: 2737-6273., 3(6), 24–36. <https://doi.org/10.46296/GT.V3I6.0015>

- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2025). *Actividad Física*. Ministerio de Salud Pública Del Ecuador. <https://www.salud.gob.ec/actividad-fisica/>
- Miranda Hiriart, G. (2018). ¿De qué hablamos cuando hablamos de salud mental? *Utopía y Praxis Latinoamericana*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1438570>
- Miro. E., Cano-Lozano. M., & Buela-Casal. G. (2005). *SUEÑO Y CALIDAD DE VIDA*.
- Mitchell, A. M., Crane, P. A., & Kim, Y. (2008). Perceived stress in survivors of suicide: Psychometric properties of the Perceived Stress Scale. *Research in Nursing & Health*, 31(6), 576–585. <https://doi.org/10.1002/nur.20284>
- Mohan, U. P., Kunjiappan, S., Tirupathi Pichiah, P. B., Babkiewicz, E., Maszczyk, P., & Arunachalam, S. (2023). Exploring the Role of Melatonin in Meditation on Cardiovascular Health. In *Biointerface Research in Applied Chemistry* (Vol. 13, Issue 1). AMG Transcend Association. <https://doi.org/10.33263/BRIAC131.064>
- Morales Peña, G. A., Fabricio, J., & Morán, F. (n.d.). La innovación tecnológica: creando competitividad en las empresas desarrolladoras de software Technological innovation: creating competitiveness in software development companies. *Universidad Espíritu Santo*. <https://doi.org/10.31095/podium.202>
- Moreta-Herrera, R., Perdomo-Pérez, M., Reyes-Valenzuela, C., Torres-Salazar, C., & Ramírez-Iglesias, G. (2021). Invarianza factorial según nacionalidad y fiabilidad de la Escala de Afecto Positivo y Negativo (PANAS) en universitarios de Colombia y Ecuador. *Anuario de Psicología*, 51(2), 76–85. <https://revistes.ub.edu/index.php/Anuario-psicologia/article/view/31540/34705>
- Moyano D., E. ;, & Ramos A., N. (2007). Bienestar subjetivo: midiendo satisfacción vital, felicidad y salud en población chilena de la Región Maule. *Universum (Talca)*, 22(2), 177–193. <https://www.redalyc.org/pdf/650/65027764012.pdf>
- Myriam Marcano T., D., & Andrea M. Br. (2010). *Conexión mente-cuerpo: su relación con el proceso salud-enfermedad REVISIONES * Médico Internista. Miembro Correspondiente Nacional de la Academia Nacional de Medicina* (Vol. 118, Issue 2).
- Nathan, B. R. ;, Mohrman Jr., A. M. ;, & Milliman, J. (1991). Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 34(2), 352–369. <https://doi.org/10.5465/256446>
- Nielsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 628–643. <https://doi.org/10.1177/001316400219706>
- OMS. (1949). *CONSTITUCION DE LA ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD*.
- Ooi, S. L., & Pak, S. C. (2019). The Landscape of Current Meditation Research: An Overview to the Special Issue on “Health Benefits of Meditation.” *OBM Integrative and Complementary Medicine*, 4(2), 1–1. <https://doi.org/10.21926/obm.icm.1902033>

- Osorio, J. E., & Cárdenas Niño, L. (2017a). Estrés laboral: estudio de revisión. *Diversitas*, 13(1), 81. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2017.0001.06>
- Osorio, J. E., & Cárdenas Niño, L. (2017b). Estrés laboral: estudio de revisión. *Diversitas*, 13(1), 81. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2017.0001.06>
- Palacio, R., Cordova, G., Castro, L. A., & Borrego, G. (2022). Profession-centric measures and indicators for occupational stress: An empirical study with novice software developers in Mexico. *IET Software*, 16(4).
- Paredes F., P., Alemán B., A., & Castro G., T. (2021). *Vista de Ambiente organizacional y satisfacción laboral en instituciones financieras de la provincia del Guayas, Ecuador*. SUMMA. Revista Disciplinaria En Ciencias Económicas y Sociales. <https://aunarcali.edu.co/revistas/index.php/RDCES/article/view/182/130>
- Pascoe, M. C., de Manincor, M., Tseberja, J., Hallgren, M., Baldwin, P. A., & Parker, A. G. (2021). Psychobiological mechanisms underlying the mood benefits of meditation: A narrative review. *Comprehensive Psychoneuroendocrinology*, 6, 100037. <https://doi.org/10.1016/J.CPNEC.2021.100037>
- Pavot, W., & Diener, E. (1993). The affective and cognitive context of reported measures of subjective well-being. *Social Indicators Research*, 28, 1–20. <https://doi.org/10.1007/BF01086714>
- Pavot, W., Diener, E., Colvin, C. R., & Sandvik, E. (1991). Further validation of the Satisfaction With Life Scale: Evidence for the cross-method convergence of well-being measures. *Journal of Personality Assessment*, 57, 149–161. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5701_17
- Pérez B., J. , & Fidalgo V., M. (2010). NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. In *Obtenido de Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (Ministerio del Trabajo y Auntos Sociales*. https://www.insst.es/documents/94886/326827/ntp_394.pdf/3b9fdb86-1f26-475a-84e2-c7af79096a9b
- Petchsawang, P., & McLean, G. N. (2017a). Workplace spirituality, mindfulness meditation, and work engagement. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(3), 216 – 244. <https://doi.org/10.1080/14766086.2017.1291360>
- Petchsawang, P., & McLean, G. N. (2017b). Workplace spirituality, mindfulness meditation, and work engagement. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(3), 216 – 244. <https://doi.org/10.1080/14766086.2017.1291360>
- Peter F. Drucker. (1954a). The Practice of Management. *Harper & Row*.
- Peter F. Drucker. (1954b). The Practice of Management. *Harper & Row*.
- Pinto, B., Ulman, S., & Assi, H. (2004). *Prevalence of Occupational Diseases in Information Technolog... : Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*. Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine. https://journals.lww.com/ijoe/abstract/2004/08010/Prevalence_of_Occupational_Diseases_in_Information.6.aspx

- Pratscher, S. D., Wood, P. K., King, L. A., & Bettencourt, B. A. (2019). Interpersonal mindfulness: Scale development and initial construct validation. *Mindfulness*, 10, 1044–1061. <https://doi.org/10.1007/s12671-018-1057-2>
- Prieto Bascón Á M. (2007). “ACTIVIDAD FÍSICA Y SALUD.” *Innovación y Experiencias Educativas*.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368–376. <https://doi.org/10.5465/255985>
- Ram, A., Kurpad, A., & Swaminathan, S. (2014). Understanding the health behaviors of India’s information technology and business process outsourcing employees. *International Journal of Workplace Health Management*, 7(4), 213–228. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-07-2013-0029/FULL/XML>
- Ram, D., Mushtaq, N. F., Honnugudi, B. D., & Alammar, M. A. (2022). Level and relationships of life satisfaction with cognitive flexibility and resilience in IT professionals. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 26(2), 84–90. https://doi.org/10.4103/ijoem.ijoem_213_21
- RAMÍREZ C M. (2013). “PROPUESTA DE LA APLICACIÓN DE LA PRÁCTICA DEL TAI CHI EMPRESARIAL EN UNA EMPRESA TEXTIL, PARA LA MEJORA DE LA EFICIENCIA DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE SELECCIÓN DEL PELO DE VICUÑA” INDUSTRIAL.
- Ramlall, S. J. (2008). Enhancing Employee Performance Through Positive Organizational Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(6), 1580–1600. <https://doi.org/10.1111/J.1559-1816.2008.00360.X>
- Riasudeen, S., Singh, P., & Kannadhasan, M. (2019). The role of job satisfaction behind the link between group cohesion, collective efficacy, and life satisfaction. *Psychological Studies*, 64, 401–410. <https://doi.org/10.1007/s12646-019-00501-6>
- Robbins, P. S. (1990). Organization theory structure, design, and applications. *Prentice Hall*.
- Rossi, R. J. (2022). Chapter 2. Describing Populations. *John Wiley & Sons, Inc.*, 24–82. <https://doi.org/10.1002/9781119722717.ch2>
- Ruíz G., A. S. ;, & Zavaleta F., M. (2013). *Escala de Satisfacción Laboral SL-ARG*. <https://www.monografias.com/trabajos99/escala-satisfaccion-laboral-sl-arg/escala-satisfaccion-laboral-sl-arg>
- Ryff, C. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719 – 727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- Sakuraya, A., Imamura, K., Watanabe, K., Asai, Y., Ando, E., Eguchi, H., Nishida, N., Kobayashi, Y., Arima, H., Iwanaga, M., Otsuka, Y., Sasaki, N., Inoue, A., Inoue, R., Tsuno, K., Hino, A., Shimazu,

- A., Tsutsumi, A., & Kawakami, N. (2020). What Kind of Intervention Is Effective for Improving Subjective Well-Being Among Workers? A Systematic Review and Meta-Analysis of Randomized Controlled Trials. *Frontiers in Psychology, 11*, 528656. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2020.528656/BIBTEX>
- Samarasinghe, S. M., & Samarasinghe, S. S. (2019). Factors influencing team performance in software development projects. *American Scientific Research Journal for Engineering*. <http://dr.lib.sjp.ac.lk/handle/123456789/12025>
- Sánchez López, L. (2016). *Yoga y salud mental: Una revisión bibliográfica. Autoras: María Ángeles Mota López*.
- Savitri, A. R., & Widajati, N. (2023). Correlation between Individual Characteristics, Work Monotony, and Mental Workload with Work Stress. *The Indonesian Journal of Occupational Safety and Health, 12*(2), 201–209. <https://doi.org/10.20473/IJOSH.V12I2.2023.201-209>
- Seekircher, J., Burgard, T., & Bošnjak, M. (2023). The Effects of Clinical Meditation Programs on Stress and Well-Being. *Hogrefe EContent, 231*(1), 16–29. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/A000510>
- Seema, P., & Ajith Kumar, V. V. (2019, September 6). Effectiveness of Vipassana Meditation on Communication Skills of Employees. *SIMSARC 2018: Proceedings of the 9th Annual International Conference on 4C's-Communication, Commerce, Connectivity, Culture, SIMSARC 2018, 17-19 December 2018, Pune, MH, India*. <https://doi.org/10.4108/eai.18-12-2018.2283812>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (Sexta). John Wiley and Sons.
- Shacham, S. (1983). A shortened version of the Profile of Mood States. *Journal of Personality Assessment, 47*(3), 305 – 306. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4703_14
- Shanshan, L. U., & Layanman, T. (2022). The Relationship Between Cross-Cultural Conflict Management Levels and Employee Organizational Performance in Cross-Border E-Commerce Corporations in China. *Management, 10*(2), 125 – 137. <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2022.02.006>
- Sharma, A., Khera, S., & Khandekar, J. (2006). Computer related health problems among information technology professionals in Delhi. *Indian Journal of Community Medicine, 31*(1), 36. <https://doi.org/10.4103/0970-0218.54936>
- Sharma, R. (2020). STRESS MANAGEMENT IN INFORMATION TECHNOLOGY COMPANIES. *Tesis Doctoral, Universidad de Kota*.
- Sidharth, G. (2023). Role of spirituality in job satisfaction: An empirical study. ~ 43 ~ *Asian Journal of Management and Commerce, 4*(1), 43–48. www.allcommercejournal.com
- Singh, K., & Junnarkar, M. (2016). The Well-Being of Information Technology Professionals. In *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work* (pp. 491–507).

- Smith, L., Louw, Q., Crous, L., & Grimmer-Somers, K. (2009). Prevalence of neck pain and headaches: Impact of computer use and other associative factors. *Cephalalgia*, 29(2), 250–257. https://doi.org/10.1111/J.1468-2982.2008.01714.X/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1111_J.1468-2982.2008.01714.X-FIG1.JPEG
- Smith, R. H., Parrott, W. G., Diener, E. F., Hoyle, R. H., & Kim, S. H. (1999). Dispositional envy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(8), 1007 – 1020. <https://doi.org/10.1177/01461672992511008>
- Sociedad Mexicana de Psicología. (2007). Código Ético del Psicólogo. *Trillas*.
- Solano, M., & Id, A. (2020). *IMPORTANCIA DE LAS PAUSAS ACTIVAS: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA* Jairo Enrique Niño Peña ID 723283.
- Spector, P. . E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. SAGE Publications.
- Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006). The meaning in life questionnaire: assessing the presence of and search for meaning in life. *Journal of Counseling Psychology*, 53(1), 80 – 93. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.53.1.80>
- Suifan, T. S., Alhyari, S., & Sweis, R. J. (2020). A moderated mediation model of intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 31(1), 91–114. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2019-0084>
- Sukriket, P. (2014). The relationship between job satisfaction and turnover intention of Thai software programmers in Bangkok, Thailand. *AU Journal of Management*, 12(2), 42–52.
- Talwar, R., Kapoor, R., Puri, K. , B. K., & Singh, S. (2009). *A study of visual and musculoskeletal health disorders among computer professionals in NCR Delhi*. Indian Journal of Community Medicine: Official Publication of Indian Association of Preventive & Social Medicine. <https://journals.lww.com/ijcm/pages/default.aspx>
- Tasmeer, R., Arslan, S. A. U., Ahmad, A., & Amjad, F. (2022). Effect Of Forward Head Posture with Neck Disability and Quality of Life in Freelancer. *Pakistan BioMedical Journal*, 288–292. <https://doi.org/10.54393/PBMJ.V5I5.472>
- Taylor, F. W. (1919). The principles of scientific management. *Happy&BrothersPublishers*. [http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20\(1911\).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf](http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20(1911).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf)
- Thibodeaux, N., & Rossano, M. J. (2018). Meditation and Immune Function: The Impact of Stress Management on the Immune System. *OBM Integrative and Complementary Medicine* 2018, Vol. 3, 032, 3(4), 1–23. <https://doi.org/10.21926/OBM.ICM.1804032>
- Thompson, E. R. (2007). Development and validation of an internationally reliable short-form of the positive and negative affect schedule (PANAS. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38(2), 227–242. <https://doi.org/10.1177/0022022106297301>

- Topp, C. W., Østergaard, S. D., Søndergaard, S., & Bech, P. (2015). The WHO-5 Well-Being Index: a systematic review of the literature. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 84(3), 167–176. <https://doi.org/10.1159/000376585>
- Tzu, L. (1972). Lao Tsu / Tao Te Ching. *Vintage Books (New York)*.
- Umar, H. I., & Usman, M. (2015). The imperative of population sampling in social science research. *Global Journal of Political and Science and Administration*, 3(3), 49–57. <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/The-Imperative-of-Population-Sampling-In-Social-Science-Research.pdf>
- Universidad de los Andes. (n.d.). *Articulaciones Cráneo – Cervicales*. Universidad de Los Andes.
- Uopasai, S. , B. T., Tang, K. N., & Saksangawong, C. (2022a). View of The effect of meditation on metacognitive ability, working memory ability, academic achievement, and stress levels. *Humanities, Arts and Social Sciences Studies* , 22(1), 217–226.
- Uopasai, S. , B. T., Tang, K. N., & Saksangawong, C. (2022b). View of The effect of meditation on metacognitive ability, working memory ability, academic achievement, and stress levels. *Humanities, Arts and Social Sciences Studies* , 22(1), 217–226.
- Valência, U. (2011). *Escala de Satisfacción con la Vida (SWLS)*. Obtenido de Unidad de Investigación de Psicología del Deporte. <https://www.uv.es/uipd/cuestionarios/accesolibre/ESV.pdf>
- Vallejo Chávez, L. M. (2016). *Gestión del talento humano ESPOCH 2016*.
- Valliant, R. , D. J. A. , & K. F. (2018). Power Calculations and Sample Size Determination. *Practical Tools for Designing and Weighting Survey Samples*, 91–128.
- Valosek, L., Link, J., Mills, P., Konrad, A., Rainforth, M., & Nidich, S. (2018). Effect of meditation on emotional intelligence and perceived stress in the workplace: A randomized controlled study. *The Permanente Journal*, 22(4), 17–172. <https://doi.org/10.7812/TPP/17-172>
- Vera-Villaruel, P., Celis-Atenas, K., & Córdova-Rubio, N. (n.d.). Evaluación de la felicidad: análisis psicométrico de la escala de felicidad subjetiva en población chilena. *Terapia psicológica*, 29(1), 127–133. <https://www.scielo.cl/pdf/terpsicol/v29n1/art13.pdf>
- Wadhawan, P., Gaur, P., Duggal, R., & Arora, S. (2021). Benefits of meditation on working women. *Academia.Edu*.
- Walpola Rahula. (1978). L'enseignement du Bouddha : d'après les textes les plus anciens. *Points Sagesses*.
- Walsh, K. M., Saab, B. J., & Farb, N. A. (2019). Effects of a Mindfulness Meditation App on Subjective Well-Being: Active Randomized Controlled Trial and Experience Sampling Study. *JMIR Mental Health*, 6(1), e10844. <https://doi.org/10.2196/10844>
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). *Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being* (Vol. 52, Issue 2, pp. 129–148). <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>

- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988a). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063 – 1070. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1063>
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988b). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063 – 1070. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1063>
- Weimar, E., Nugroho, A., Visser, J., Plaat, A., Goudbeek, M., & Schouten, A. P. (2017). *The influence of teamwork quality on software team performance*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1701.06146>
- Wenker, M. (2022). Physical exercise at the workplace: How do employees perceive such an offer and how is it related with their well-being? In *Instituto Universitário de Lisboa*.
- Whitney, J., & Chang, D. F. (2022). Inner tradition made visible: the interpersonal benefits and effects of meditation practice on close relationships. *Current Psychology*, 41(4), 2207–2217. <https://doi.org/10.1007/S12144-020-00738-9/METRICS>
- Willie, M. M. (2024). Population and Target Population in Research Methodology. *Golden Ratio of Social Science and Education*, 4(1), 75–79. <https://doi.org/10.52970/grsse.v4i1.405>
- Yang, F. H., Tan, S. L., & Lin, Y. L. (2022). The Relationships among Mindfulness, Self-Compassion, and Subjective Well-Being: The Case of Employees in an International Business. *Sustainability* 2022, Vol. 14, Page 5266, 14(9), 5266. <https://doi.org/10.3390/SU14095266>
- Yu-Ping, H., Chun-Yang, P., Ming-Tao, C., Chun-Tsen, Y., & Qiong-Yuan, Z. (2020). Workplace friendship, helping behavior, and turnover intention: The meditating effect of affective commitment. *Advances in Management and Applied Economics*, 10(5), 55 – 75. <https://doi.org/10.47260/amae/1054>
- Zaehner, R. C. (1973). *The Bhagavad-gītā*. Oxford University Press.
- Zaimovic, T., Kozic, M., Efendić, A., & Džanić, A. (2021). Self-Organizing Teams in Software Development—Myth or Reality. *TEM Journal*, 10(4), 1565–1571. <https://doi.org/10.18421/TEM104-10>
- Zatarain, A. (2022). Cómo DORMIR MEJOR. La Mejor CAMA del Mundo | ALEXANDRA ZATARAIN #147 - YouTube [Video recording]. In *Youtube*. https://www.youtube.com/watch?v=boY-MMSqtKY&ab_channel=OsoTrava
- Zeng, X., Wang, R., Oei, T. P. S., & Leung, F. Y. K. (2019). Heart of Joy: a Randomized Controlled Trial Evaluating the Effect of an Appreciative Joy Meditation Training on Subjective Well-Being and Attitudes. *Mindfulness*, 10(3), 506–515. <https://doi.org/10.1007/S12671-018-0992-2/METRICS>
- Zutavern, S., & Seifried, J. (2021). Exploring Well-being at Work—An Interview Study on How IT Professionals Perceive Their Workplace. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.688219>

8.0 Anexos

Anexo 1: Sílabo del Curso de Comportamiento Organizacional Dinámico

	Universidad Internacional del Ecuador	Versión: 1.0
	SISTEMA DE ASEGURAMIENTO INTERNO DE CALIDAD	
	MACROPROCESO GESTIÓN ACADÉMICA	
	PROCESO GESTIÓN DE ENSEÑANZA- APRENDIZAJE	
	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DINÁMICO	Página 203 de 208

Código y Nombre de la Asignatura: INV101 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DINÁMICO

Estructura curricular:

Unidad de organización curricular			
☐	Unidad Básica	☐	Unidad profesional
☒		☐	Unidad de Educación Continua

Número de semanas en el semestre: 16

Número de horas en el semestre: 100

Número de horas Prácticas: 80

Número de horas Teóricas: 20

Horario de Clases Presencial: Asincrónico

Descripción y como aporta al perfil profesional

El Comportamiento Organizacional examina cómo las personas interactúan dentro de una empresa y cómo esas interacciones afectan el rendimiento y la eficacia organizativa. Nuestras acciones individuales y colectivas definen la forma en que operamos y evolucionamos como empresa, pero también como individuos. Es así que las empresas hoy en día también buscan colaboradores que tengan habilidades blandas como las siguientes; que constituyen los resultados de aprendizaje de este curso.

- **Automotivación y satisfacción en el trabajo:** la motivación adecuada impulsa la innovación y el rendimiento excepcional
- **Comunicación efectiva en equipos:** una comunicación clara y efectiva es fundamental para la colaboración y el éxito del equipo
- **Liderazgo transformacional y ético:** analizaremos la importancia del liderazgo en el fomento de un ambiente de trabajo positivo y productivo
- **Relaciones interpersonales para la resolución de conflictos y la toma de decisiones en grupo:** para promover un clima de respeto y cooperación mutua.
- **Adaptación al cambio:** para gestionar los procesos de cambio de manera efectiva.

A través de este viaje de Autoconocimiento que nos permiten las pausas activas meditativas, no solo queremos mejorar nuestro comportamiento organizacional para beneficio de las empresas, sino también obtener herramientas prácticas para mejorar nuestro desempeño individual, que nos permita un desempeño exitoso en cualquier organización.

DATOS GENERALES DEL DOCENTE

Nombre del Profesor: Bernardo Darquea Ph.D. (c)

Grado Académico: Master en Sistemas de Información y Tecnología

e-mail: bedarqueamo@uide.edu.ec

Teléfono móvil: 099-678-8578

CONTENIDOS DE LA ASIGNATURA

Parte Práctica: Este es un horario temporal de la oferta de Pausas Activas Meditativas para las Empresas. Los horarios definitivos saldrán de una encuesta que deberán llenar los mismos colaboradores.

Horario de Pausas Activas Meditativas Temporal						
Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
6:30 - 7:15 AM	X		X		X	X
12:30 - 13:00 PM	X	X	X	X		
7:00 - 7:45 PM	X	X	X	X		

Cada hora de asistencia a una Pausa Activa equivale a 1 punto.

Este curso fue diseñado para pasar con un mínimo de 2.5 pausas activas semanales (10 al mes - 40 en el semestre), más los 20 puntos de la parte teórica para pasar con 60 que es el mínimo para sacar el certificado de participación.

Para sacar 100 es necesario asistir a 5 Pausas Activas meditativas a la semana (20 al mes – 80 en el semestre) y completar los 20 puntos de teoría, que otorgan certificado de excelencia.

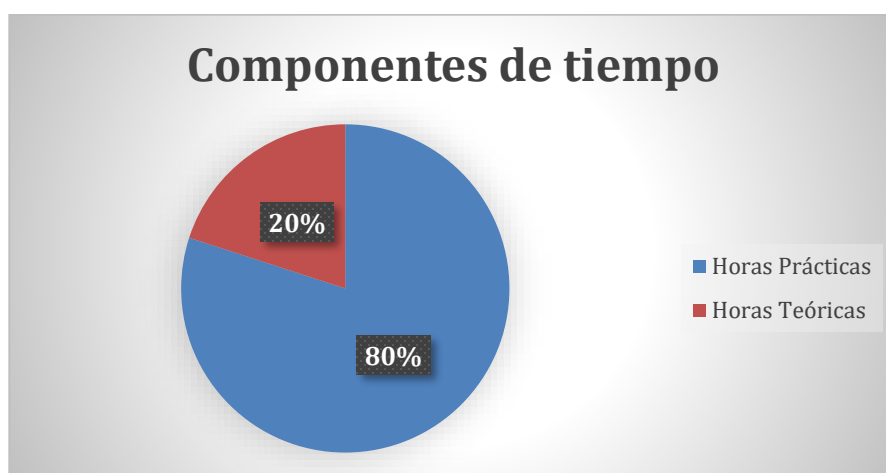
Parte Teórica:

Unidad	Contenido	Tarea	Puntos
1	Importancia del CO en el contexto empresarial y tecnológico	Encuesta inicial	2
2	Formación y desarrollo de equipos	Creación de grupos	2
3	Personalidad y valores organizacionales.	Test de comunicación	1
4	Comunicación efectiva en equipos.	Foro grupal	1
5	Resolución de conflictos y toma de decisiones en grupo.	Tarea de Ética y Responsabilidad social	1
6	Teorías y estilos de liderazgo.	Test de Liderazgo	1
7	Liderazgo transformacional y ético.	Foro de discusión	1
8	Gestión del cambio y resistencia al cambio	Test de Cultura Organizacional	1
9	Estrategias para fomentar una cultura de innovación	Comportamiento Grupal: Intra-emprendimiento	1
10	Estudios de casos de empresas tecnológicas.	Comportamiento Grupal: Desarrollo de mejoras	1
11	Análisis de problemas y soluciones basadas en CO.	Test de colaboración en equipo	1
12	Desarrollo de habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.	Tarea de liderazgo y cultura organizacional	1
13	Intenciones	Foro de discusión	1
14	Valores	Test motivacional	1

15	Reflexión final y proyección hacia el futuro del CO.	Foro de discusión	1
16	Encuesta final	Encuesta final	3
		Total	20

*** Este contenido está sujeto a cambios según las necesidades y condiciones externas.**

EVALUACIÓN:



Parámetros – Saber, Saber Hacer	Porcentaje
Pausas Activas meditativas (Yoga)	80%
Teoría del Comportamiento Organizacional dinámico	20%
Total	100%

Importante: Este curso cuenta con 2 tipos de **Certificados/Diplomas** que serán entregados a los estudiantes de acuerdo con su constancia, y participación dentro del curso:

Parte Práctica (Pausas Activas Meditativas) Yoga			Parte Teórica			
Semanales	Mensuales	Semestrales	Teoría	Total	Calificación	Certificado
0	0	0	20	20	F	Sin certificado
1	4	16	20	36	F	Sin certificado
2	8	32	20	52	F	Sin certificado

2.5	10	40	20	60	D	Certificado de participación
3	12	48	20	68	D	Certificado de participación
3.5	14	56	20	76	C	Certificado de participación
4	16	64	20	84	B	Certificado de participación
4.5	18	72	20	92	A	Certificado de Excelencia
5	20	80	20	100	A	Certificado de Excelencia
6	24	96	20	116	A*	Certificado de Excelencia

En definitiva, las calificaciones van de la siguiente manera:

Puntos	Calificación	Certificado
100 y más	A	Excelencia
90 y más	A	Excelencia
80 y más	B	Participación
70 y más	C	Participación
60 y más	D	Participación
59 para abajo	F	Sin Certificado

COMPETENCIAS TRANSVERSALES

Competencias a desarrollar	Resultados de aprendizaje
Trabajo en equipo	• Mejorar el trabajo en equipo
Ética	• Promover el comportamiento ético
Liderazgo	• Generar líderes
Comunicación	• Fomentar una comunicación compasiva
Relaciones interpersonales	• Mejorar las relaciones interpersonales

BIBLIOGRAFÍA:

Bibliografía básica:

Organizational Behavior: Managing People and Organizations

by Ricky W. Griffin, Jean M. Phillips. 14th Edition. Cengage

Bibliografía complementaria:

Yoga con Intención - Vive Con Intención: Auto-conócete - Auto-realízate by Bernardo Darquea, 2da edición. Universidad Internacional Del Ecuador
<https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/2862>

Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
Cargo: Docente Nombre: Bernardo Darquea Fecha: 4/3/2026	Cargo: Nombre: Fecha:	Cargo: Nombre: Fecha: