

Intervención psicosocial para el bienestar en el trabajo

María de Lourdes Preciado Serrano

Rogelio Vicente Gómez Sánchez

Miriam Saraí Hernández Sainz

Brenda Zaragoza Navarro



Qartuppi®



Esta obra se edita bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Intervención psicosocial para el bienestar en el trabajo

María de Lourdes Preciado Serrano

Rogelio Vicente Gómez Sánchez

Miriam Saraí Hernández Sainz

Brenda Zaragoza Navarro

Qartuppi[®]

Esta obra fue libro fue sometido a dictamen doble ciego por pares académicos externos conforme a los criterios editoriales establecidos para su publicación por parte del Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara.

La obra fue dictaminada y aprobada para su publicación por los integrantes del Colegio Departamental de Salud Pública del Centro Universitario de Ciencias de la Salud, de la Universidad de Guadalajara.

Dictaminadores

Mtra. Mayra Erika Gaucín Aguirre

Mtro. Francisco José Gutiérrez Rodríguez

Dr. Juan Manuel Vázquez Goñi

Intervención psicosocial para el bienestar en el trabajo

1era. edición, agosto 2023

ISBN 978-607-8694-43-3

DOI 10.29410/QTP.23.06

D.R. © 2023. Qartuppi, S. de R.L. de C.V.

Villa Turca 17, Villas del Mediterráneo

Hermosillo, Sonora 83220 México

<https://qartuppi.com>

Edición: Qartuppi, S. de R.L. de C.V.

Diseño editorial: León Felipe Irigoyen

Fotografía de portada: Luis Garcia/scop.io

Contenido



Presentación	7
Capítulo 1	9
Comportamiento	
Conocimiento y comportamiento en el desarrollo cognitivo	9
Conocimiento estratégico en el aprendizaje	13
Esfera cognitiva y afectiva-social del trabajador	16
Estado de ánimo o estado afectivo	21
Capítulo 2	24
Instrumentos de evaluación	
del bienestar psicológico en el trabajo	
Características psicométricas de las pruebas	26
Capítulo 3	32
Observación	
Ciencia y observación	33
Tipos de observación	34
¿Qué observar?	36
¿Qué se observa durante los procesos de intervención?	40
Capítulo 4	47
Factores psicosociales laborales para el bienestar psicológico	
Seguridad y salud en el trabajo	51
Bienestar psicológico en el trabajo	54

Capítulo 5	58
Plan de intervención psicosocial para el bienestar en el trabajo	
Principios generales de intervención psicosocial en grupo	60
Técnicas de trabajo grupal	63
Estrategias psicosociales para grupos laborales	64
Dinámicas de grupo para intervención psicosocial	67
 Capítulo 6	 73
Lecciones psicosociales para el cambio	
Programa “Huitzitzilin”	74
Uso de códigos para representar acciones	76
Integración de las lecciones del programa Huitzitzilin	78
 Capítulo 7	 92
Técnicas de retroalimentación en la intervención psicosocial en ámbitos del trabajo	
Ejemplo 1. Técnica para presentar el programa ante la empresa	93
Ejemplo 2. Presentación de los participantes	96
Ejemplo 3. Técnicas de vivencias en plenarias	99
Ejemplo 4. Técnicas de activación o relajación muscular	108
 Capítulo 8	 111
El cierre en la intervención psicosocial para el bienestar	
Consenso en la adopción de decisiones	111
 Referencias	 117

Presentación



La presente obra está dirigida a los responsables del capital humano en las organizaciones, con el propósito de ofrecer técnicas y procedimientos para implementar intervenciones psicoeducativas que fomenten el bienestar psicológico de los trabajadores. Por ello, la distribución de los capítulos corresponde al proceso del diseño de cursos-talleres en la capacitación de aspectos psicosociales. Se inicia con la acepción teórica y el paradigma adoptados como fundamentación de los conceptos y estrategias a implementar.

De manera general, en el primer capítulo, se introduce al conocimiento del comportamiento humano en su esfera cognitiva, bajo el paradigma del aprendizaje social y del desarrollo humano. Se presentan la esfera afectiva-social y el estado de ánimo que median en las interacciones de contextos laborales.

En el segundo capítulo, se ofrece un panorama de los instrumentos que registran datos de autoinforme respecto al bienestar psicológico de los trabajadores. Se identifican las características psicométricas de las pruebas que pueden elegir para establecer la eficacia de las estrategias.

Después, en el tercer capítulo, se desarrolla la postura de la observación como método y estrategia de acopio de información en los estudios de intervención psicosocial, a través de dinámicas grupales. Se invita al lector a conocer las respuestas que guían la estructura de este apartado.

En el cuarto capítulo, se presenta la fundamentación teórico y legal que identifican a los factores psicosociales dentro de los entornos laborales. También se enfatiza en los elementos o indicadores comportamentales que favorecen el bienestar psicológico entre trabajadores.

En el quinto, sexto y séptimo capítulo, se describe una estrategia puntual para el diseño e implementación de dinámicas grupales que favorecen el desarrollo de

comportamientos saludables y que fomentan el bienestar psicológico en ambientes de trabajo. Se incluyen las esferas corporal, psicológica y social para guiar a los facilitadores en las técnicas de retroalimentación o intervención en sesiones estructuradas.

Por lo tanto, se ofrece un modelo particular de acercamiento en la gestión con los responsables del capital humano o de los programas de capacitación, con una estructura de tres módulos. Estos módulos buscan introducir el concepto de salud en el trabajo, desarrollar y practicar habilidades de salud psicosocial, y promover comportamientos que mejoren la calidad de vida en los entornos donde los trabajadores interactúan.

Además, se describen los criterios y materiales que pueden facilitar el desarrollo de dinámicas grupales para promover la actividad física, nutricional y de interacciones psicosociales. Bajo el principio de que los trabajadores incorporan las estrategias y habilidades en la medida que vivencian la temática, la reelaboran con la intercomunicación de sus pensamientos, emociones o valores, con el propósito de comprometerse (*engagement*) al autocuidado y fomento de la salud psicosocial.

La estructura de cada sesión se ofrece para la participación de máximo 20 trabajadores, cuyo respaldo organizacional les facilita el tiempo para promover intercambios en materia de factores psicosociales para el bienestar subjetivo. Con el propósito de que los facilitadores puedan retroalimentar y ensayar habilidades con los participantes, destrezas de comunicación, de afrontamientos a situaciones problemáticas y para la integración de equipos de trabajo como brigada en la protección de riesgos psicosociales.

El último capítulo ofrece una recapitulación de los conocimientos referidos al bienestar psicológico, con el fin de que futuros estudios puedan desarrollar análisis metodológicos que fundamenten la implementación de cursos-talleres para la promoción del bienestar de los trabajadores.

En este viaje por el desarrollo cognitivo, se examina el papel crucial del conocimiento en la organización de nuestras experiencias y estrategias de aprendizaje. La obra nos muestra cómo un conocimiento bien organizado y conectado facilita la comprensión y la aplicación de nuevas informaciones. Se explora la interrelación entre el conocimiento previo y la adquisición de nueva información, resaltando la importancia de darle significado a nuestro entorno a través de esta interacción.

Capítulo 1

Comportamiento



Conocimiento y comportamiento en el desarrollo cognitivo

El desarrollo cognitivo en los seres humanos se ve influenciado por la actividad en la que participamos en diversos momentos y contextos. Este enfoque nos permite entender el comportamiento en función de situaciones específicas y dentro de un marco particular. Los cambios que forman parte del desarrollo evolutivo son principalmente cualitativos, ya que están relacionados con la complejidad de nuestras interacciones con otras personas, el entorno, nuestras creencias, aprendizajes y conocimientos como mediadores, así como con la combinación de factores genéticos, la estimulación recibida, nuestra propia historia y cultura (Feuerstein et al., 1985).

En el devenir de la evolución del ser humano se identifica un proceso cognitivo fundamental para la adaptación y supervivencia: aprendizaje-conocimiento. Reflexionar sobre este proceso nos lleva a considerar diversos conceptos relacionados, como la inteligencia, el entendimiento, la comprensión, la espiritualidad, la subjetividad, entre otros (Fuentes, 1999).

El conocimiento organizado y bien conectado facilita la aplicación de estrategias y el proceso de aprendizaje en el ser humano. Cuando el conocimiento se encuentra estructurado de manera coherente y con conexiones claras, se vuelve más accesible y comprensible para la persona. Esto facilita la asimilación y retención de contenido nuevo.

La interrelación entre el conocimiento previo de una persona y la nueva información que se le presenta es esencial para darle significado a su entorno y lograr un aprendizaje significativo.

El proceso de memoria juega un papel fundamental en la organización cognitiva, ya que relaciona la información previa, para poder hacer uso de ella de forma útil y eficaz, ante un nuevo conocimiento. La memoria y la volición son elementos clave para la interpretación, comprensión y análisis de la información previa, lo que resulta en una estructura que conecta el conocimiento en contextos específicos. A esta postura se le conoce como teoría estructural cognitiva modificada (*Structural Cognitive Modifiability, SCM*) y fue propuesta por Feuerstein en la aproximación de rehabilitación neurocognitiva (Lebeer, 2016).

Desde la cuestión epistemológica, el conocimiento se analiza desde tres principales enfoques: el racionalismo, el empirismo y el constructivismo. El racionalismo sostiene que el aprendizaje tiene bases innatas, puesto que la mente ya tiene conocimientos previos o “ideas puras”, como fue enunciado desde Platón (Gutiérrez, 2005). El lenguaje es el medio a través del cual la perspectiva racionalista se comunica y se desarrolla, siguiendo reglas lógicas y gramaticales de cada región, para asegurar la coherencia y comprensión en la expresión de las ideas. Al respecto, destaca el término “gramática generativa” que refiere que la adquisición y el desarrollo del lenguaje están determinados en gran medida por la estructura innata de la mente, lo que permite a los seres humanos aprender y utilizar el lenguaje de manera eficiente y creativa, independientemente del entorno específico al que se enfrenten (Chomsky, 1979). Desde este punto de vista, los sistemas de entrada, que incluyen estructuras cognitivas y lingüísticas preexistentes, se desarrollan y funcionan con una base innata, por lo tanto, se requiere de una serie de estadios para su madurez; mientras que los sistemas centrales, que incluyen procesos de alto nivel como el pensamiento abstracto, la creatividad y la toma de decisiones, se consideran más complejos y difíciles de estudiar debido a su naturaleza intangible y la falta de estructuras neuroanatómicas de estudio, a través de los cuales se pueda predecir o explicar su desarrollo evolutivo. Como resultado, nuestra comprensión de estos sistemas centrales y su desarrollo evolutivo puede ser limitada, ya que no podemos acceder completamente a todos los aspectos del funcionamiento de la mente.

El empirismo tiene un enfoque antagónico al racionalismo y su principal referente histórico fue Aristóteles. Este enfoque considera que todo conocimiento proviene de la experiencia sensorial y que la razón juega un papel fundamental al procesar y organizar la información proveniente de los sentidos para producir el conocimiento. Por tanto, el conocimiento es tan solo la “representación mental de las asociaciones observadas en el mundo externo” (Gutiérrez, 2005, p.24).

El constructivismo se erige como una postura conciliadora entre el racionalismo y el empirismo, reconociendo la importancia de ambas fuentes del conocimiento. Su precursor, Immanuel Kant, reconoce que lo innato es lo que da forma al conocimiento, mientras que la experiencia le dota del contenido. A diferencia del racionalismo, el constructivismo considera que las representaciones mentales del mundo son construidas por el individuo a través de su experiencia y sus esquemas previos. En cuanto a su diferencia con el empirismo, el constructivismo postula que el conocimiento no es un registro sensorial pasivo, sino que es una reelaboración de los datos sensoriales en función de la experiencia previa (Carretero, 1997).

Bajo el argumento cosmológico de las interacciones entre el ser humano y su entorno se reconocen tres paradigmas: mecanicista, organicista y dialéctico-contextual (Tabla 1).

Tabla 1
Paradigmas cosmológicos del desarrollo cognitivo

Paradigma	Concepción del hombre	Desarrollo ontogénico	Desarrollo cognitivo	Enfoque
Mecanicista	Pasivo/reactivo	Cuantitativo: cúmulo de cambios en evolución constante.	Progresiva acumulación de información.	Conductista
Organicista	Activo	Cualitativo: diferenciación y reestructuración de los procesos de cambio.	Constructivista, a través de las representaciones y comprobaciones de hipótesis.	Piagetiana
Dialéctico-contextual	Activo	Cuantitativo/cualitativo, dialéctico.	El individuo construye su propio conocimiento, con relevancia de las condiciones socio-culturales.	Vygotsky

El paradigma mecanicista se basa en el enfoque asociacionista del empirismo pragmático y el positivismo. En este paradigma, se considera que tanto el ser humano como la naturaleza interactúan de manera similar a máquinas, donde cada uno tiene componentes que se organizan y funcionan en una relación causa-efecto,

y se ven influenciados por condiciones específicas de espacio y tiempo. En esta perspectiva, el individuo es visto como un ente pasivo o reactivo ante su entorno, y su comportamiento se predice a partir de las conductas previas.

El paradigma organicista plantea una “analogía con los organismos vivos, considerados como sistemas organizados, activos y auto-regulados” (Gutiérrez, 2005, p.30). En este enfoque, se reconoce que el todo es más que la simple suma de sus partes individuales. Es decir, las partes adquieren sentido y significado dentro del contexto de cómo se organizan y funcionan dentro del sistema.

El paradigma dialéctico-contextual es una perspectiva intermedia que se sitúa entre el mecanicista y el organicista. Tiene sus raíces en la filosofía hegeliana y el marxismo, y se destaca por su enfoque en los aspectos sociales e históricos que configuran y transforman la realidad percibida. Bajo esta concepción, los procesos de cambio son considerados multidireccionales y multidimensionales (biológicos, personales, socioculturales, históricos, entre otros), además de estar en función de diversos factores que se mantienen en interacción dialéctica con el entorno, incluso a partir de los conflictos y las soluciones dadas como resultado de dicha interacción.

De hecho, las diversas tesis del innatismo en el desarrollo cognitivo han suscitado una serie de debates a favor y en contra debido a la falta de evidencia científica. Por ejemplo, que la función del lenguaje no necesariamente se ubica modularmente y su desarrollo puede ser el resultado de diversos recursos que el individuo va adquiriendo conforme se desarrolla y enfrenta diferentes situaciones. Esto implica que el lenguaje no sería exclusivamente determinado por estructuras innatas, sino que estaría influenciado por el aprendizaje y la interacción con el entorno.

Por su parte, la evidencia empírica ha demostrado que el cerebro humano, desde el nacimiento, ya presenta ciertas estructuras diferenciadas que son relevantes para el desarrollo del lenguaje, a su vez facilitado por la plasticidad cerebral. Asimismo, se ha demostrado que la estimulación para el desarrollo lingüístico es crucial y condicionante, lo que debilita la creencia de que la “pobreza del estímulo” es un indicador de un módulo innato de lenguaje.

Finalmente, las posturas actuales sobre el desarrollo del lenguaje enfatizan la importancia de la socialización y las experiencias previas como prerequisites para la adquisición del lenguaje. Si bien se reconocen los factores biológicos y las bases innatas del lenguaje, se subraya que estos necesitan del ambiente y las interacciones para expresarse y desarrollarse de manera completa y evolutiva.

Conocimiento estratégico en el aprendizaje

El conocimiento estratégico se refiere a un conjunto de métodos que permiten a una persona llevar a cabo tareas de manera efectiva y eficiente. Esta acepción suscribe que el conocimiento estratégico implica una intención y operatividad que debe buscar ahorrar recursos o facilitar una tarea. Este tipo de conocimiento se aplica principalmente en contextos laborales y sociales, cuya competencia individualiza a las personas (Segarra & Bou, 2004).

Los procesos mentales que utilizamos para llevar a cabo distintas tareas cognitivas son de dos tipos: controlados o automáticos. Los procesos controlados son aquellos que pueden ser más difíciles para el individuo y, por ende, pueden requerir mayor tiempo y esfuerzo. Por su parte, los procesos automáticos son aquellos que se realizan de manera rápida y con poca o ninguna necesidad de atención consciente. En ambos casos, la práctica y el uso de estrategias nos permiten mejorar y agilizar estos procesos, lo que proporciona una mayor capacidad de procesamiento y ejecución en diversas tareas.

Para determinar el impacto de una estrategia se deben tomar en cuenta diferentes aspectos, uno de ellos es el objetivo, el cual puede estar presente o no. Sin embargo, cuando se tiene una meta claramente establecida, se genera una mayor motivación y enfoque hacia la tarea o proceso que se está llevando a cabo.

La consistencia del comportamiento estratégico es variable y evoluciona a lo largo del tiempo; el individuo lo modificará según las condiciones hasta llegar a un grado en el cual sus estrategias podrán aplicarse frecuentemente a diferentes entornos.

Estrategia de memoria

La memoria hace referencia al almacenamiento y la recuperación de información, por lo que se debe ser capaz de procesar y organizar el conocimiento usando estrategias cognitivas. En las diferentes etapas de la vida, los individuos van desarrollando y mejorando sus estrategias de memoria, adaptándolas a las tareas y metas deseadas.

La perspectiva neo-piagetiana, desarrollada en 1966, destaca la importancia de los sistemas representacionales en la infancia y cómo estos sistemas permiten el desarrollo de estrategias en la conducta para la resolución de problemas.

Estrategia de almacenamiento

La estrategia de almacenamiento se refiere a la capacidad de guardar y retener información para su uso futuro. En la infancia, los niños pueden empezar a utilizar el repaso como una estrategia para lograr la recuperación de información y, para ello, se les prepara. Al iniciar esta preparación, no se tiene noción del uso de estrategias, por lo que se induce a la persona a su aplicación para lograr el recuerdo y poder narrar el método utilizado de forma natural.

El uso de estrategias no es una acción innata en las personas, generalmente requieren de mediación y apoyo para que puedan aprender y aplicar estas técnicas. El apoyo requerido puede darse por factores como la complejidad, la falta de motivación o comprensión, la escasez de destreza, entre otras.

El desarrollo de procesos cognitivos es esencial para que los niños adquieran facilidad en el uso de estrategias de almacenamiento; de esta manera, se da una evolución en la persona al reforzar conductas o procesos para lograr una respuesta autónoma.

Estrategias semánticas

Las estrategias semánticas son una parte importante de cómo organizamos y procesamos la información en nuestra mente. A través de la agrupación y organización de la información en categorías, podemos facilitar el acceso y recuperación de la información almacenada en nuestra memoria a corto plazo. Estas estrategias nos permiten tener una mayor eficiencia al recordar y acceder a la información previa de manera ordenada.

La curiosidad nos impulsa a buscar una comprensión más profunda de la información. Al buscar significados, relaciones y utilidad en lo que estamos aprendiendo, estamos estableciendo conexiones más sólidas entre los nuevos conocimientos y lo que ya sabemos. El uso de estrategias semánticas también implica la capacidad de elaborar relaciones verbales o imaginativas para facilitar la recuperación de la información. Estas conexiones y asociaciones mentales permiten acceder a la información con mayor rapidez y eficacia.

La elección y adaptación de estrategia depende de qué tan útil es la facilidad de realización y los resultados que se obtienen. Estos indicadores pueden ser variables, ya que existe un constante cambio en el contexto y en la persona.

Estrategias en el ámbito educativo

En el entorno escolar, se identifica que a partir de los 6 años los estudiantes utilizan estrategias de estudio. En este sentido, existen métodos que son comúnmente usados en el ámbito educativo, por ejemplo, la estrategia de repetición. Sin embargo, esta suele ser usada por los estudiantes con la idea de que al estudiar, todo lo que vieron en un semestre, un par de días antes de la evaluación es la forma más adecuada de prepararse.

En general, cada estrategia se adapta a la persona según sus necesidades y capacidades. Por ejemplo, en el preescolar y la primaria, la repetición es una estrategia utilizada con frecuencia en las aulas, por lo tanto, el estudiante utiliza dicha estrategia al estudiar por su cuenta, porque es la primera que se le indujo. Después, en la secundaria o preparatoria, el estudiante empieza a usar las estrategias que más le sean útiles y que den mejores resultados, teniendo mayor habilidad y preparación para inducir a la práctica.

La resolución de problemas generalmente se da gracias a que se tuvo una experiencia similar, la cual generó un conocimiento previo que está en nuestra memoria. Este conocimiento es adaptado a la situación presente, por lo que somos capaces de modificar nuestra experiencia pasada para solucionar el problema actual.

Experimentar con diversa información, durante las diferentes etapas de vida, nos hace conscientes de la adquisición de conocimiento. Para adquirirlo, cada persona desarrolla e identifica los procesos y habilidades que tienen, esto se llama *metaconocimiento* (Paba & González, 2014).

El aprendizaje permite desarrollar una representación interna del mundo que nos rodea, lo que nos posibilita dar forma a nuestro contexto y estructura mental. Esta representación nos da la posibilidad de identificar y diferenciar entre nuestras creencias y los hechos actuales, esta separación nos ayuda a darle sentido y significado a las cosas.

El conocimiento natural se refiere a aquellas capacidades y habilidades innatas que poseemos desde una edad temprana y que nos permiten interactuar con nuestro entorno de manera casi automática, sin ser conscientes de ello, por ejemplo, escuchar y relacionar sonidos. Por otro lado, el conocimiento adquirido es aquel que obtenemos a través de la interacción con nuestro entorno y con otras personas. Este conocimiento puede ser de dos tipos: información material y social. La información material se refiere a todo lo que nos rodea en el mundo externo, como objetos, lugares y situaciones. La información social se refiere a todo lo simbólico,

como significados, valores, normas y lenguaje. Este tipo de información es obtenida y adaptada por medio de representaciones o acciones, pasando de ser información externa (natural) a interna (modificada).

El proceso mental al generar representaciones es variable y depende del estímulo que se presente. Cuando recibimos nueva información, nuestro cerebro se enfrenta a diferentes opciones para procesarla. Estos procesos pueden incluir: comprenderla, darle sentido y utilidad, almacenarla (como algo nuevo) o relacionarla con esquemas ya existentes.

Esfera cognitiva y afectiva-social del trabajador

Acorde con la psicología, como disciplina del comportamiento humano, se sustentan diversos paradigmas respecto al conocimiento. Uno de los cuales se concibe como un proceso, al que denominan *cognición*. El término deriva del latín y hace referencia a la acción de conocer. La esfera cognitiva se refiere a la parte del funcionamiento mental humano relacionada con la percepción, la memoria y el lenguaje, que son procesos fundamentales del conocimiento. El enfoque cognitivo en psicología sostiene que estos procesos cognitivos permiten al individuo identificar, comprender y resolver problemas, así como reflexionar sobre cuestiones importantes. Desde el inicio del desarrollo humano, estos procesos cognitivos emergen en respuesta a estímulos internos y externos que afectan al cuerpo y a la mente. Sin embargo, la esfera cognitiva es flexible y puede modificarse a lo largo del tiempo, especialmente en función de las diferencias culturales y del entorno en el que se desenvuelve la persona (Feuerstein et al., 1985; Tapia & Luna, 2008).

Como ente social, el ser humano ha desarrollado una evolución en el conocimiento que le permite interactuar con su entorno y con otros seres vivos. A través de este proceso, ha creado sistemas de códigos que le permiten representar la realidad y establecer intercambios con otros individuos, incluso con elementos inanimados, con el propósito de adaptarse al entorno o modificarlo según sus necesidades.

La cognición es un proceso mental distintivo del ser humano que comienza con la percepción de los estímulos del entorno. A partir de esa percepción, el individuo realiza una conceptualización y crea símbolos que representan los sonidos o imágenes que ha percibido. Estos símbolos forman la base para el desarrollo de lenguajes complejos, los cuales pueden trascender en el tiempo y el espacio. De esta manera, los seres humanos pueden comunicarse en tiempo real, en entornos virtuales o incluso transmitir información y conocimiento a generaciones futuras.

Desde una visión interaccionista, el enfoque cognitivo enfatiza la capacidad adaptativa del ser humano al percibir y evaluar estímulos del ambiente, los cuales son mediados por el intercambio intencional de conocimientos con otros individuos. El ser humano, al interactuar con su entorno, recibe estímulos físicos y sociales que le proporcionan información y le permiten tomar decisiones conscientes en función de la preservación de su salud y su bienestar. Esta interacción activa con el ambiente le permite al individuo generar cambios tanto en sus representaciones mentales como en su comportamiento, lo que a su vez impacta en su entorno cultural y en otros seres humanos (Noguez, 2002; Pulido, 2018).

De manera sucinta, el conocimiento es un proceso mental complejo que involucra la percepción selectiva (atención), la valoración y asociación de estímulos, así como la memoria para recuperar información. La cognición, como proceso mental, permite establecer códigos de comunicación y elaborar juicios que preceden a la conducta, ya sea en espacio o en tiempo. Con ello, las personas pueden planificar y ejecutar cambios en sí mismas o en su entorno inmediato o mediato, cuya repercusión puede incluso perdurar a largo plazo.

La cognición en los adultos les permite responder de manera selectiva y adaptativa a las demandas del entorno. De este modo, tienen la capacidad de razonar, procesar información y comunicarse con otros a través de códigos compartidos. Dado que los humanos son vulnerables biológicamente, la interacción con otros es esencial para su desarrollo y adaptación, así como para la transformación del entorno de acuerdo con su capacidad intelectual (Feuerstein, 1990).

De esta manera, la visión sistémica del desarrollo humano en el ámbito laboral reconoce la complejidad del sistema cognitivo del trabajador. Este sistema abarca una serie de habilidades y capacidades cognitivas, como el uso de conocimientos abstractos, experiencias sensoriales, habilidades motoras y toma de decisiones, que son esenciales para llevar a cabo las funciones laborales, resolver problemas, coordinarse con colegas y desempeñar tareas específicas en un entorno laboral. El sistema cognitivo de cada trabajador determina su individualidad y capacidad para realizar tareas específicas. Sin embargo, también puede dar lugar a la segregación en ciertos casos, donde se pueden formar grupos diferenciados en función de las habilidades cognitivas y el conocimiento que poseen. En este contexto, las organizaciones laborales requieren grupos de trabajadores con enriquecimiento instrumental psicológico, que conformen los denominados *equipos de trabajo* (Álvarez, 2019; Ayoví-Caicedo, 2019; Bronfenbrenner, 1979).

Tradicionalmente, el trabajo es considerado como una actividad del ser humano que le permite “satisfacer necesidades inmediatas y de socialización” (Fonseca & Cruz, 2019). No obstante, los nuevos enfoques consideran al trabajo como una elección libre de comportamiento remunerado de forma equitativa y de protección. Por tanto, el trabajo en la vida adulta es la expresión inherente del proceso de desarrollo humano (Chatterjee, 2011; Comisión Nacional de los Derechos Humanos, 2016; Naciones Unidas, 1948).

La actividad laboral implica interacciones entre individuos que también involucran expresiones afectivas. Estas expresiones pueden manifestarse de diversas formas, como sentimientos, emociones o incluso el sentido del humor. La expresión afectiva en el contexto de trabajo es importante porque puede tener un impacto significativo en el desarrollo óptimo del ambiente laboral y en las relaciones entre los empleados (Barrientos et al., 2020; Losada & Lacasta, 2019). La diferenciación entre sentimientos, emociones y sentido del humor radica en sus acepciones teóricas, biológicas, psicológicas o sociales. En este sentido, las emociones son procesos complejos que involucran la capacidad de aprendizaje, el procesamiento cognitivo y la cohesión social. Son fundamentales para nuestra experiencia humana y nos permiten comprender y adaptarnos a nuestro entorno, así como establecer conexiones significativas con los demás (Huerto et al., 2021; Losada & Lacasta, 2019; Vorobyeva et al., 2022).

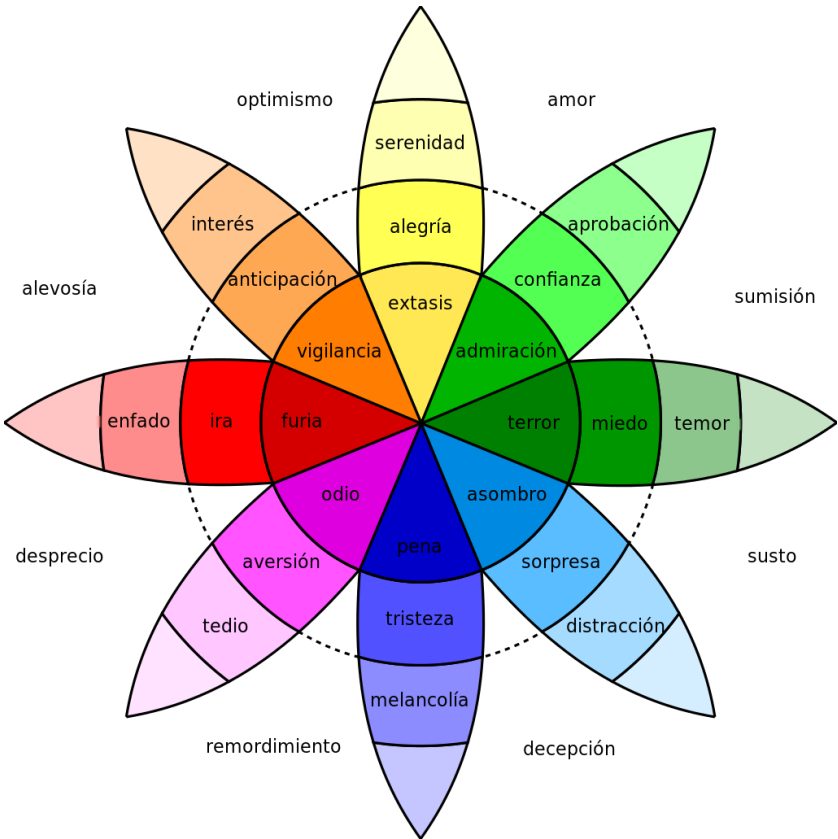
Así, la *inteligencia emocional* se refiere a la capacidad de reconocer, comprender, regular y utilizar de manera adaptativa las emociones propias y las de los demás. Desde las primeras acepciones de este término (Casassus, 2006; Weisinger, 1998), se precisa que el autoconocimiento, la valoración de situaciones, la sintonización con la percepción del estímulo y lo aprendido previamente determinan la respuesta afectiva (Gordillo et al., 2020).

Diversas investigaciones han demostrado que desarrollar la inteligencia emocional permite una comunicación más efectiva con los demás y ayuda a mantener la motivación para llevar a cabo las actividades de la vida diaria o del trabajo de manera organizada y con mayor eficiencia. Existen diferentes perspectivas sobre cómo conceptualizar la inteligencia emocional, algunas investigaciones lo consideran como un rasgo o como una habilidad de las personas. Se ha vinculado con la satisfacción, el bienestar, la autoeficacia, el apoyo social, entre otros fenómenos psicosociales y del campo educativo (Kong et al., 2019; Kotsou et al., 2019).

El proceso de la inteligencia emocional es complejo y está influenciado por múltiples factores, tanto personales como contextuales. Desde las primeras acepciones, se ha reconocido que la inteligencia emocional involucra variables personales como el aprendizaje, las habilidades de comunicación y el desarrollo neurobiológico, entre otras. Estas variables interactúan con las condiciones histórico-culturales y el entorno en el que se expresan o experimentan las emociones. Por ejemplo, el modelo propuesto por Mayer et al. (2004) destacaba la capacidad de reacción de las personas, que incluía la percepción, la facilitación, la comprensión y la regulación emocional. Este modelo enfatizaba la adaptabilidad de las respuestas individuales ante los estímulos, lo que permitía nombrar y comprender las emociones que se experimentaban.

A medida que avanzó la investigación en el campo de la inteligencia emocional, se fortaleció la idea de la universalidad de la expresión emocional y la existencia de emociones básicas y avanzadas. Plutchik y Kelleman propusieron la “rueda de las emociones” (Figura 1), la cual muestra cuatro emociones básicas y sus opuestas: alegría-tristeza, confianza-aversión (disgusto), miedo-ira (enojo), sorpresa-anticipación (Barrientos et al., 2020).

Figura 1
Rueda de las emociones de Plutchick y Kelleman



Nota. Tomado de Wikimedia Commons (2020).

Explicar la interacción entre la taxonomía de las emociones complejiza la representación emocional. La simple combinación de dos emociones primarias, como se muestra en la rueda de las emociones de Plutchik y Kelleman, no es suficiente para capturar la diversidad y complejidad de las emociones secundarias. La valoración de la reacción ante un estímulo que, si bien implica la sensación e involucra los procesos cognitivos, requiere del dominio clasificatorio de las dimensiones, mínimo como positivas-negativas, placer-disgusto, activación-desactivación, entre otras.

Las investigaciones empíricas sobre listados de emociones han utilizado principios matemáticos, como el plano cartesiano, para asignar una valoración puntual a la combinación de los ejes ortogonales. Esto ha llevado al desarrollo de modelos particulares que representan las relaciones entre diferentes emociones y cómo se combinan para formar emociones más complejas. Por ejemplo, algunos estudios han relacionado las emociones básicas con los colores básicos, asignando emociones específicas a colores particulares, como rojo para vigor y tensión, amarillo para alegría, azul para tristeza y verde para calma y certeza (Díaz & Flores, 2001). Sin embargo, aún dista mucho de existir una taxonomía universal que pueda guiar a la persona en el control de su reacción emocional (Nguyen et al., 2019).

Los retos actuales en la investigación de las emociones se centran en la vinculación entre los aspectos psicofisiológicos y cognitivos para construir una taxonomía más completa y precisa de las emociones. La analogía cromática y las palabras que indican una emoción son solo algunas de las aproximaciones utilizadas para intentar representar y clasificar las emociones de manera más comprensible (Tabla 2).

Tabla 2
Matrices de las emociones

<i>Miedo</i>	<i>Alegría</i>	<i>Tristeza</i>	<i>Enojo</i>	<i>Amor</i>
Impresionado	Dichoso	Resentido	Agresivo	Embelezado
Inquieto	Divertido	Rechazado	Violento	Enamorado
Intranquilo	Entusiasmado	Alejado	Disgustado	Enternecido
Asustado	Eufórico	Abandonado	Furioso	Admirado
Pasmado	Exaltado	Herido	Hostil	Apasionado

Nota. Adaptado de Web del Maestro CMF (2023).

Estado de ánimo o estado afectivo

La diferenciación entre *estados emocionales* y *estados afectivos* radica principalmente en la temporalidad e intensidad de las experiencias emocionales. Los estados emocionales se refieren a reacciones emocionales específicas que son desencadenadas por estímulos o situaciones particulares. Estas reacciones emocionales son intensas y generalmente de corta duración. Por otro lado, los estados afectivos son más duraderos y menos intensos en comparación con las emociones. Se refieren a estados de ánimo o disposiciones emocionales que pueden perdurar a lo largo del tiempo, incluso en ausencia del contexto que originalmente las generó. Como sostiene Casassus (2006) “un estado de ánimo, si bien no tiene detonador que estimule una reacción, tiene la particularidad de establecer la tonalidad del espacio en el cual nos encontramos” (p.80).

Bajo esta acepción, cada expresión emocional implica un complejo de elementos interactuantes. Con la perspectiva sistémica y siguiendo el ciclo de las emociones propuesto por Casassus, podemos identificar tres grandes esferas donde se gestionan los procesos afectivos: el sistema individual (neurobiológica y cognitiva), el sistema social (aprendizaje y lenguaje) y la esfera de la historia del desarrollo individual (Figura 2).

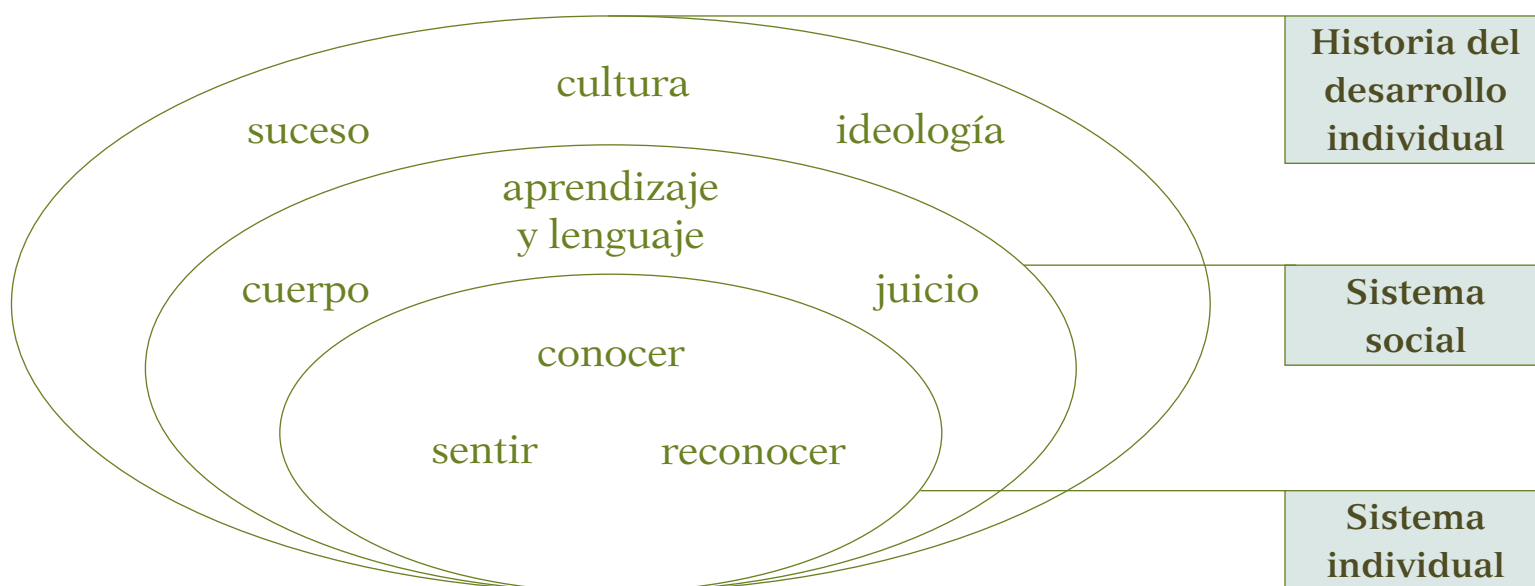
En el sistema individual se reconocen las interacciones entre el estímulo y las capacidades neurobiológicas de la persona que le permitirán identificar las condiciones que activan los sentimientos y los procesos cognitivos antes mencionados. En esta esfera, las personas con capacitación para reconocer sus habilidades en la gestión de sus emociones podrían experimentar satisfacción y bienestar.

El sistema social es importante en el sustento de emociones positivas, ya que, a través de la comunicación y el aprendizaje, las personas hacen conciencia de sus juicios para determinar comportamientos que interactúan de manera adaptativa y proactiva con las emociones de las demás personas.

La esfera que refiere a la historia del desarrollo individual es la de mayor envergadura y delimita el contexto en el que se activan las emociones individuales o colectivas. Es el espacio representativo en el que se transmiten los valores que los grupos sociales comparten para interpretar las emociones, entre otros elementos psicosociales.

Figura 2

Ciclo de las emociones a partir del modelo propuesto por Casassus (2006)



En el ámbito laboral, cuando un trabajador requiere interactuar con otros, principalmente con quienes tiene a su cargo o cuya toma de decisión determina la incorporación de un trabajador a la organización (gestor de recursos humanos), se precisa tener inteligencia emocional (Barrientos et al., 2020). Diversos estudios han demostrado la relación de esta facultad humana con variables concomitantes a las condiciones de trabajo, que pueden impactar en el bienestar subjetivo o la calidad de vida en la organización (Kong et al., 2019; Kotsou et al., 2019; Urquijo et al., 2019).

La aceptación del constructo inteligencia emocional (IE) ha llevado al desarrollo de diversos modelos teóricos que buscan identificar variables relacionadas y su influencia en el bienestar y desempeño de los individuos, especialmente en contextos laborales. Los primeros modelos sustentan que la inteligencia emocional requiere fundamentalmente de la habilidad individual para gestionar el éxito de su expresión. Estos modelos derivan de los principios teóricos e instrumentales propuestos por Mayer et al. (2004), que destacan cuatro dimensiones fundamentales de la inteligencia emocional: percepción emocional, facilitación emocional, comprensión emocional y regulación emocional. Estos modelos teóricos han sido aplicados en diversos estudios que exploran la relación entre la inteligencia emocional y variables positivas como el compromiso laboral, la satisfacción en el trabajo y el apoyo de los directivos. Los resultados de estas investigaciones han demostrado que la

inteligencia emocional está asociada positivamente con el bienestar y el desempeño de los trabajadores (Ardiles et al., 2020; Extremera et al., 2019; Simón, 2020).

Los modelos mixtos, que combinan habilidades emocionales y rasgos de personalidad, proporcionan una perspectiva más completa de la influencia de la inteligencia emocional en la vida de las personas; se ha demostrado que estos aspectos son importantes para la adaptación y el éxito en diversos contextos. Uno de los modelos más influyentes que adopta este enfoque es el modelo de inteligencia emocional de Bar-On, que incluye rasgos de personalidad que son considerados como protectores del estrés y contribuyen al bienestar psicológico y social de los individuos. Estos rasgos incluyen características como la felicidad, el optimismo, la flexibilidad, la empatía, la independencia, entre otros (Alzoubi & Aziz, 2021; Kanesan & Fauzan, 2019; Urquijo et al., 2019).

Los modelos interaccionistas sustentan que las condiciones ambientales extrínsecas a la persona son el contexto que permite la expresión o gestión adecuada de las emociones. Si el entorno laboral es desafiante y demandante, pero carece de elementos que apoyen el desarrollo de las habilidades emocionales de los trabajadores, es probable que enfrenten dificultades para manejar sus emociones de manera efectiva y puedan tomar decisiones inadecuadas o reaccionar negativamente ante situaciones estresantes. En tanto que, si el entorno laboral es saludable, los trabajadores pueden mejorar su capacidad para reconocer y gestionar sus emociones, lo que les permitirá enfrentar de manera más efectiva los desafíos y demandas del trabajo. En este tipo de contextos, los trabajadores pueden experimentar un mayor compromiso con su trabajo, mayor satisfacción laboral y una mayor calidad en sus servicios o productos (Edward & Purba, 2020; Sierra-Tobón & Díaz-Castrillón, 2020; Vizoso-Gómez, 2022).

En resumen, es indispensable considerar los factores que intervienen en los modelos explicativos de las emociones para comprender cómo la inteligencia emocional impacta en la salud y bienestar de los trabajadores y su entorno social. Al considerar estos factores, las futuras investigaciones pueden determinar la forma en que las habilidades emocionales y el contexto laboral interactúan para influir en aspectos positivos, como el compromiso laboral, la satisfacción, el desempeño y la calidad de vida de los trabajadores.

Capítulo 2

Instrumentos de evaluación del bienestar psicológico en el trabajo



El bienestar psicológico es fundamental para la salud y el bienestar general de una persona. En el ámbito laboral, los empleados que experimentan altos niveles de estrés, ansiedad o depresión pueden ver afectada su capacidad para desempeñarse de manera eficiente y efectiva en su trabajo; además, pueden experimentar problemas de salud física y mental a largo plazo. Evaluar el bienestar psicológico de los empleados es esencial para identificar posibles problemas de salud mental y abordarlos de manera oportuna.

La investigación respalda la relación directa entre el bienestar psicológico de los empleados y su productividad en el trabajo (García-Álvarez et al., 2020). Los trabajadores que se sienten felices, motivados y satisfechos tienden a estar más comprometidos con sus responsabilidades, lo que se traduce en un mejor rendimiento y una mayor eficiencia en sus tareas. Por otro lado, los problemas psicológicos no abordados pueden tener un impacto negativo en el desempeño laboral, la concentración, la toma de decisiones, la creatividad y la calidad del trabajo (Agui-Ortiz, 2020; Fonseca & Cruz, 2019; Marcaletti et al., 2019).

La evaluación del bienestar psicológico de los trabajadores permite identificar áreas problemáticas dentro del entorno laboral. Detectar y abordar situaciones de alto estrés, agotamiento o conflictos interpersonales permite tomar medidas preventivas y correctivas para mejorar la calidad de vida laboral de los empleados y fomentar un ambiente de trabajo saludable. Esto puede incluir la implementación de programas de apoyo emocional, la promoción de la comunicación abierta y el fomento de la resolución constructiva de conflictos (Calleja & Mason, 2020; Domínguez-Lara et al., 2019).

Los empleados que se sienten valorados y respaldados en términos de su bienestar psicológico tienen más probabilidades de permanecer en la organización a largo plazo. La evaluación y el abordaje de su bienestar no solo promueve su satisfacción laboral, sino que también contribuye a la creación de una cultura organizacional positiva y orientada al bienestar. Esto ayuda a retener el talento valioso y a evitar la rotación frecuente de empleados (Dávila & García, 2014; Espinoza-Romo et al., 2021; Pérez, 2022; Saldaña et al., 2020).

Por ello, evaluar el bienestar psicológico de los trabajadores es esencial para mantener un entorno laboral saludable, promover la productividad y el rendimiento, así como fomentar la retención de talento. Al identificar y abordar los problemas de bienestar, las organizaciones pueden mejorar el bienestar general de sus empleados y, a su vez, obtener beneficios significativos tanto a nivel individual como organizacional (Villatoro, 2012).

En la Tabla 3, se ofrece un listado de pruebas psicométricas de autoinforme que pueden facilitar la valoración del bienestar psicológico en contextos laborales.

Tabla 3
Pruebas psicométricas de autoinforme referidos al bienestar psicológico en contextos laborales

Nombre	Autores	Dimensiones	Psicometría
BISUMED	Horwitz et al., 2010.	Bienestar Subjetivo de Médicos. I. Bienestar general, II. Salud personal (física y emocional), III. Confianza en sí mismo y autonomía. IV. Cambios en el ejercicio de la profesión, V. Espiritualidad y trascendencia, VI. Relaciones interpersonales, VII. Apoyo y reconocimiento en el trabajo. VIII. Afrontamiento activo y reflexivo, IX. Afrontamiento revalorizando la medicina y la vocación de servicio.	Nueve factores con 54 ítems. Análisis factorial exploratorio (Horwitz et al., 2010).
Cuestionario de Bienestar Laboral General	Blanch et al., 2010.	Bienestar Psicosocial ($\alpha = .97$) con tres subescalas: afectos, competencias y expectativas; Efectos Colaterales ($\alpha = .91$) con tres subescalas: somatización, agotamiento y alienación.	Con 15 ítems de opciones cerradas.

Nombre	Autores	Dimensiones	Psicometría
Escala de Bienestar Psicológico	Sánchez-Cánovas, 2007.	1. Bienestar subjetivo con 30 ítems; 2. Bienestar material con 10 ítems; 3. Bienestar laboral con 10 ítems; 4. Bienestar en las relaciones con la pareja, con 15 ítems.	Las normas para su aplicación e implementación se encuentran en el manual (Sánchez-Cánovas, 2007).
Escala Satisfacción de Vida	Diener et al., 1985.	Unidimensional.	Con cinco ítems de respuesta tipo Likert. Con coeficiente alpha de Cronbach adecuada ($\alpha = .84$).
Global Well-Being Inventory	Sell & Nagpal, 1992.	Resiliencia, Afrontamiento del estrés, Sentido del Humor, Inteligencia emocional y Valores personales.	Con 21 ítems en formato Likert de cinco puntos (Sell & Nagpal, 1992).
Psychological Well-Being Scales	Ryff & Keys, 1995. Versión en español (PWBS-E, Díaz et al., 2006).	Autoaceptación, Relaciones positivas con los otros, Autonomía, Dominio del entorno, Propósito en la vida, Crecimiento personal.	Con 39 ítems con formato de respuesta tipo Likert (1 a 6 puntos). Buen ajuste de bondad del modelo con el Análisis factorial confirmatorio (Dominguez-Lara et al., 2019).
Subjetive Well-being Scale (EBS-20 y EBS-8)	Calleja & Mason, 2020.	EBS-20: a) Satisfacción con la vida y b) Afecto positivo. EBS-8 Unidimensional versión corta.	EBS-20 ítems en escala de 1 a 7 puntos. Con validez factorial confirmatoria (Calleja & Mason, 2020).

Características psicométricas de las pruebas

Validez de prueba de autoinforme

La validez de una prueba psicológica se refiere a su capacidad para medir de manera precisa la variable o constructo que pretende evaluar. En otras palabras, la validez de una prueba psicológica se refiere a la medida en que la prueba realmente mide lo que se supone que debe medir.

La validez es fundamental para asegurarse de que los resultados de la evaluación sean interpretados correctamente y que las decisiones basadas en esos resultados sean válidas y confiables. Si una prueba no es válida, no se puede confiar en sus resultados y no se puede utilizar de manera efectiva para tomar decisiones.

La validez de una prueba puede ser de varios tipos, incluyendo:

- *Validez de contenido.* Se refiere a si el contenido de la prueba representa adecuadamente el dominio completo de comportamiento o habilidad que se está evaluando. Implica asegurarse de que los ítems o preguntas de la prueba sean relevantes y representativos del constructo que se pretende medir.
- *Validez de criterio.* Se refiere a si los resultados de la prueba están relacionados con un criterio externo relevante. Esto implica evaluar si las puntuaciones de la prueba se correlacionan o predicen de manera precisa el comportamiento o desempeño de interés. La validez de criterio se puede dividir en dos tipos: validez concurrente (cuando los resultados de la prueba se comparan con un criterio externo en el mismo momento) y validez predictiva (cuando los resultados de la prueba se utilizan para predecir el criterio externo en el futuro).
- *Validez de constructo.* Se refiere a la medida en que la prueba realmente mide el constructo o característica psicológica subyacente que se supone que debe medir. Implica establecer una relación teórica sólida entre el constructo y los ítems o preguntas de la prueba, así como recopilar evidencia empírica que respalde esta relación.

Fiabilidad de las pruebas de autoinforme

La fiabilidad de una prueba psicométrica en el trabajo se refiere a la consistencia y estabilidad de los resultados que se obtienen al administrar la prueba en diferentes momentos o a diferentes personas en condiciones similares. En otras palabras, la fiabilidad de una prueba psicométrica se refiere a la confiabilidad de sus mediciones y la capacidad de obtener resultados consistentes y reproducibles.

La fiabilidad es un aspecto crítico en las pruebas psicométricas utilizadas en el ámbito laboral, ya que afecta directamente la utilidad y confiabilidad de los resultados obtenidos. Una prueba con alta fiabilidad proporciona mediciones consistentes y confiables, lo que permite tomar decisiones basadas en esos resultados con mayor confianza.

Existen diferentes tipos de fiabilidad evaluables en una prueba psicométrica:

- *Fiabilidad test-retest*. Se refiere a la consistencia de los resultados de la prueba cuando se administra a una misma muestra en diferentes momentos. Se evalúa administrando la prueba en dos ocasiones separadas por un intervalo de tiempo y correlacionando los resultados obtenidos. Una alta correlación indica una alta fiabilidad test-retest.
- *Fiabilidad de equivalencia interna*. Se refiere a la consistencia de los ítems dentro de la prueba. Se evalúa utilizando técnicas estadísticas para medir la consistencia interna de los ítems y se expresan mediante coeficientes como el alfa de Cronbach. Una alta consistencia interna indica una alta fiabilidad de equivalencia interna.
- *Fiabilidad de formas paralelas*. Se refiere a la consistencia de diferentes formas o versiones de una prueba que miden el mismo constructo. Se evalúa administrando ambas formas de la prueba a una misma muestra y correlacionando los resultados obtenidos. Una alta correlación indica una alta fiabilidad de formas paralelas.
- *Fiabilidad entre evaluadores*. Se refiere a la consistencia de los resultados de una prueba cuando es administrada por diferentes evaluadores. Se evalúa utilizando técnicas estadísticas para medir la concordancia entre los evaluadores en la puntuación de los ítems. Una alta concordancia indica una alta fiabilidad entre evaluadores.

Es importante destacar que la fiabilidad no garantiza la validez de una prueba. Una prueba puede ser consistente y confiable, pero no necesariamente medir el constructo que se supone que debe medir de manera precisa (validez). Sin embargo, la fiabilidad es un requisito fundamental para obtener resultados válidos y útiles.

Aquiescencia o deseabilidad social

La aquiescencia en una evaluación psicológica se refiere a una tendencia por parte del evaluado a responder afirmativamente a las preguntas o afirmaciones de la prueba, sin prestar suficiente atención o sin considerar cuidadosamente su contenido. Esencialmente, la aquiescencia implica una respuesta automática o de “acuerdo” sin tener en cuenta el significado real de las preguntas.

La aquiescencia puede ser un problema en la evaluación psicológica porque puede sesgar los resultados y afectar la validez de las respuestas. Cuando un individuo responde de manera acrítica y acuerda con todas las afirmaciones, incluso con aquellas que son contradictorias o poco probables, se pueden obtener resultados inexactos y poco confiables.

Existen varias razones por las cuales la aquiescencia puede ocurrir en una evaluación psicológica:

- *Tendencia social deseable.* Algunos evaluados pueden sentir la presión de dar respuestas socialmente deseables o aceptables, lo que puede llevarlos a acordar con afirmaciones positivas o negativas sin tener en cuenta su verdadera opinión o experiencia.
- *Falta de comprensión.* Los individuos pueden tener dificultades para comprender el contenido de las preguntas o afirmaciones de la prueba y, como resultado, simplemente responden afirmativamente para evitar problemas o solo por comodidad.
- *Impulsividad.* Algunas personas pueden tener una tendencia impulsiva a responder rápidamente, sin pensar detenidamente en las preguntas, lo que puede llevar a la aquiescencia.
- *Fatiga o falta de interés.* Si el evaluado está cansado, abrumado o desinteresado en la evaluación, puede tender a responder afirmativamente de manera mecánica para terminar rápidamente.

Los evaluadores y psicólogos deben estar conscientes de la posibilidad de aquiescencia y utilizar estrategias para minimizar su impacto en la evaluación. Algunas medidas para abordar este problema incluyen:

- Utilizar preguntas invertidas o en dirección opuesta para identificar aquiescencia (e. g., afirmaciones negativas en lugar de positivas).
- Incluir escalas de control de validez que evalúen la sinceridad y consistencia de las respuestas.
- Proporcionar instrucciones claras y motivar al evaluado para que reflexione cuidadosamente sobre sus respuestas.
- Validar y corroborar los resultados de la evaluación con otras fuentes de información (e. g., entrevistas, observaciones) para obtener una imagen más completa y precisa.

Al abordar la aquiescencia, se mejora la calidad de la evaluación psicológica y se obtienen resultados válidos y confiables.

La validez de una prueba no es una propiedad fija, sino que debe ser evaluada y respaldada por evidencia empírica en el contexto específico de su uso. Para asegurar la validez de una prueba, se realizan estudios de validez utilizando diversas técnicas y análisis estadísticos para recopilar evidencia que respalde su validez en relación con los criterios mencionados anteriormente.

A continuación, se mencionan algunas razones para contar con pruebas válidas y fiables para evaluar el comportamiento de los trabajadores:

- *Toma de decisiones informadas.* Las pruebas válidas y fiables proporcionan información precisa y confiable sobre el comportamiento de los trabajadores. Esto permite a los empleadores tomar decisiones informadas sobre aspectos tales como la selección de personal, la asignación de roles y responsabilidades, y la promoción y el desarrollo profesional. Al contar con evaluaciones precisas, se reduce la probabilidad de sesgos o decisiones basadas en información inexacta.
- *Eficiencia en los procesos de selección.* Las pruebas válidas y fiables ayudan a evaluar las habilidades, competencias y características relevantes para un puesto de trabajo específico. Al usar estas herramientas, los empleadores pueden identificar a los candidatos más adecuados para una posición en menos tiempo y con mayor precisión. Esto ahorra recursos tanto a nivel de tiempo como de dinero, al reducir la necesidad de llevar a cabo múltiples rondas de entrevistas o pruebas adicionales.
- *Evaluación del desempeño objetivo.* Las pruebas válidas y fiables también pueden utilizarse para evaluar el desempeño de los trabajadores una vez que han sido contratados. Estas evaluaciones objetivas proporcionan una base sólida para la retroalimentación y el desarrollo profesional. Al obtener información precisa sobre el rendimiento de los empleados, los supervisores pueden identificar áreas de mejora, establecer metas realistas y brindar apoyo adecuado para el crecimiento y desarrollo de los empleados.
- *Igualdad de oportunidades.* Las pruebas válidas y fiables ayudan a garantizar la igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo. Al utilizar herramientas de evaluación objetivas, se reducen los sesgos y prejuicios personales, ya que la toma de decisiones se basa en criterios claros y consistentes. Esto promueve

un entorno de trabajo más justo y equitativo, donde los empleados son evaluados en función de sus habilidades y capacidades reales, en lugar de factores subjetivos o discriminatorios.

- *Cumplimiento legal y ético.* Contar con pruebas válidas y fiables ayuda a las organizaciones a cumplir con los requisitos legales y éticos en la evaluación de los empleados. Estas pruebas deben ser desarrolladas y administradas siguiendo los principios de validez y fiabilidad, asegurando que no se incurra en prácticas discriminatorias o invasivas. Esto protege tanto a los empleados como a las organizaciones de posibles disputas legales y problemas éticos.

No obstante, la aplicación de pruebas psicométricas en el ámbito laboral debe ser llevada a cabo por profesionales especializados y debidamente registrados ante las autoridades competentes. Estos expertos tienen la formación y capacitación necesaria para garantizar que las pruebas utilizadas sean válidas, fiables y precisas en la evaluación del comportamiento de los trabajadores. Además, es crucial que se cumplan los criterios de igualdad y equidad en la aplicación de las pruebas, asegurando que todas las personas tengan las mismas oportunidades de acceso a la atención a la salud y al bienestar. Los expertos en pruebas psicométricas también deben asegurarse de cumplir con todas las normativas y regulaciones legales vigentes en relación con la aplicación de las pruebas, garantizando que su uso sea ético y esté respaldado por evidencia científica, que contribuya al desarrollo y crecimiento profesional de los empleados.

Capítulo 3

Observación



La observación es una actividad recurrente en nuestra vida cotidiana, que implica dirigir conscientemente la atención hacia un objeto, evento o persona. A través de esta actividad, la persona selecciona y recopila datos e información a partir de lo que percibe en su entorno. Pero ¿qué implica exactamente observar? ¿cuál es su diferenciación y aplicación en las ciencias?

La palabra observación proviene del latín *observatio*, cuyo prefijo *ob-* indica “delante, en contra, opuesto” seguido del componente *servare* (guardar, proteger, preservar) y el sufijo *-ción*, que indica acción y efecto. Por sí misma, la palabra denota una externalidad del objeto que está frente al sujeto observador; objeto del cual el observador recopila su información, perceptible a sus propios sentidos, los cuales enfoca hacia el objeto para discriminar los datos y distinguir entre los que son propios de la entidad observada y lo que le rodea o contextualiza. La observación es considerada la base del conocimiento, de donde surge una relación entre el objeto de estudio y el sujeto observador. Por ello, su importancia en las diversas ciencias y su aplicación.

La observación aplicada en las ciencias se distingue de aquella que practicamos en lo cotidiano, en su forma no científica, en tanto que adquiere la esencia sistematizada y controlada tan característica de la ciencia.

Ciencia y observación

La observación desempeña un papel imprescindible en toda investigación e intervención científica, ya que constituye una herramienta fundamental para obtener datos relevantes. Es vital que se planifique cuidadosamente su ejecución con el objetivo de garantizar la validez y confiabilidad de los resultados. Además, es esencial que el investigador posea las habilidades y aptitudes necesarias para asumir el rol de observador, adoptando una perspectiva analítica sobre el objeto de estudio. De esta manera, se logra una observación rigurosa y sistemática, enmarcada en normas, reglas y procedimientos previamente establecidos (Campos & Lule, 2012).

En el procedimiento científico, la observación se caracteriza por varios aspectos fundamentales:

- Tiene una intencionalidad clara y precisa, ya que se plantea con objetivos específicos en mente.
- Se sitúa dentro de un marco de conocimientos previos que influyen en la perspectiva teórica desde la cual se lleva a cabo la observación.
- Es selectiva y planificada, lo que implica que se enfoca en aquello que es relevante y de interés para el estudio, determinando cuidadosamente cómo se registrarán los datos.
- Es interpretativa, lo que significa que va más allá de la mera descripción de los hechos. Busca comprender y explicar lo que se observa, permitiendo obtener un mayor nivel de comprensión y profundidad en los resultados.

Por lo tanto, el conjunto de conocimientos que constituye el contexto teórico es uno de los fundamentos en que debe sostenerse la planificación y control sistemáticos. Por ejemplo, lo que se requiere observar, las categorías para su registro, así como el análisis y validación, deben alinearse con el planteamiento teórico en que se sustenta la investigación o la intervención. Según Campos y Lule (2012), la literatura de referencia, que incluye estudios previos y teorías relevantes, se convierte en una guía importante para el diseño de la observación. Al comprender, interpretar y aplicar este conocimiento a la situación específica del objeto de estudio, se puede construir una guía de observación precisa y clara. Esta guía servirá como una herramienta para el observador, proporcionando una estructura adecuada para la recolección de datos.

Por su parte, el observador requiere de habilidades y destrezas para seleccionar y discriminar entre los diferentes elementos presentes en el entorno del objeto de estudio. Esta capacidad de discernimiento permite identificar aquellos aspectos que son realmente relevantes y significativos para la investigación o intervención en cuestión (López et al., 2019).

Lo anterior es importante, pues la calidad de la información obtenida a través de la observación es crucial para el éxito de la intervención y la toma de decisiones. La observación proporciona una base sólida para el diagnóstico inicial, lo que permite entender en profundidad la situación y las conductas observadas. Esto es especialmente importante en intervenciones de tipo psicosocial, donde se busca comprender la interacción entre el individuo y su contexto sociocultural (Young, 1948).

Tipos de observación

Existe un consenso entre la diversidad de modalidades o clases de observación científica (Campos & Lule, 2012; Díaz, 2011; Schettini & Cortazzo, 2016), según distintos criterios, los cuales se describen a continuación.

Según las formas de sistematización o estandarización

De acuerdo con este criterio, la observación puede ser estructurada o no estructurada. En la primera de ellas, se establece un sistema de selección, registro y codificación, generalmente con la ayuda de instrumentos o formatos, como es la guía de observación y el diario de campo; mientras que la segunda también conocida como “libre” o “simple”, se caracteriza por ser flexible, de acuerdo con los momentos de la observación, sin el uso de instrumentos de recolección preelaborados.

Tanto en las investigaciones como en las intervenciones, la estandarización de la observación facilita el control y la consistencia de los datos a registrar, sin embargo, se asume que, dentro del proceso se puede fluctuar entre la sistematización y la no sistematización, en consideración de las necesidades detectadas en cada fase de este, ya que, en ocasiones, se precisa la flexibilidad para captar información que posteriormente se determinará si amerita una profundización sistemática.

Según el grado de participación o el rol del observador

De acuerdo con este criterio, la observación puede ser participante o no participante. Como su nombre lo indica, se distinguen por la manera en que el observador se involucra o no dentro del ambiente en que se encuentra su objeto de estudio. Esto

es, principalmente en el ámbito de las ciencias sociales, donde la investigación o la intervención da lugar a una cierta interacción entre el investigador y los grupos o individuos que conforman su objeto de estudio, incluso llevando a cabo algunas de las actividades que los mismos desempeñan cotidianamente.

Se reconoce, además, que mientras más activamente participe el observador, los individuos pueden llegar a aceptarle como parte del grupo. Son aspectos clave los siguientes:

- El establecimiento de relaciones entre el observador y los integrantes del colectivo a observar.
- La identificación de informantes clave.
- Las estrategias para la obtención de los datos requeridos.
- El conocimiento y aprendizaje de las formas y estilos de comunicación que habitualmente se utiliza en el contexto compartido por el grupo observado.

Según el lugar en donde se observa

De acuerdo con este criterio, la observación puede ser *de laboratorio* o *de campo*. Se entiende por laboratorio, al espacio preestablecido para llevar a cabo los hechos o fenómenos que se pretende observar, implementando las medidas necesarias para controlar las variables presentes. Por su parte, en la observación de campo, el acercamiento es directamente donde ocurren los hechos, en su forma natural. Es esta última, la que fundamentalmente se requiere implementar en procesos de intervención psicosocial, porque la información que se recabe debe ser directamente captada en el lugar en que sucede; de esta manera, las estrategias de modificación de conductas estarán realmente vinculadas con la naturaleza del contexto y la dinámica social.

Según la cantidad de observadores

De acuerdo con este criterio, la observación puede ser *individual* o *grupal*. En el primer caso, suele darse porque la investigación o intervención es desarrollada por una sola persona, o porque entre los diversos encargados se le ha asignado el rol de observar. Por su parte, en la observación grupal, varias personas integran el equipo y pueden darse las siguientes situaciones:

- Cada encargado observa una parte o una unidad de observación.
- Todos observan lo mismo, con la finalidad de cotejar los registros.

- Todos participan, aunque algunos ejecutan otras técnicas, por ejemplo, entrevistas o cuestionarios. En esta modalidad, es conveniente asignar turnos para colaborar en las distintas actividades y complementar la perspectiva entre cada uno a través de cada investigador, estableciendo una circularidad entre las técnicas implementadas (Santos, 1999).

La observación grupal en intervenciones psicosociales es una estrategia muy efectiva, ya que permite comprender las dinámicas colectivas y las interacciones entre los individuos dentro del grupo. Al observar las conductas y actitudes individuales en el contexto del grupo, se obtiene una visión más completa y contextualizada de la situación en estudio. De esta manera, se reduce el sesgo individual que puede surgir cuando un solo observador registra la información, ya que múltiples observadores pueden complementar sus perspectivas y enriquecer la comprensión del fenómeno en estudio. Al distribuirse en diferentes posiciones o momentos, los observadores pueden captar diversos aspectos de la dinámica grupal y evitar omisiones inadvertidas.

La combinación de diferentes modalidades de observación también es una práctica valiosa en la investigación psicosocial. Iniciar con una observación no estandarizada, no participante e individual, como en un grupo piloto, puede permitir recopilar información inicial valiosa y generar hipótesis o líneas de investigación. Luego, en el transcurso del estudio, se puede pasar a una observación más sistematizada y participante, en la que los observadores se involucren más activamente en el contexto y trabajen en equipo para obtener datos más completos y ricos.

¿Qué observar?

La observación en el ámbito científico va más allá de simplemente mirar o describir lo que sucede. Implica una búsqueda activa de información relevante y la interpretación de los hechos dentro de su contexto particular. Por ello, debemos seleccionar cuidadosamente los aspectos en los que se va a enfocar la atención, ya que no es posible observar y registrar todo a la vez. En este sentido, se podría iniciar con una observación no estructurada, que es más amplia y general, para obtener una visión global del contexto o fenómeno en estudio. A medida que se va adquiriendo más información y comprensión, se puede pasar a una observación estructurada y específica, en la que se definen previamente las categorías o aspectos de interés (Santos, 1999).

En ese marco, la observación nos lleva más allá de la simple recolección de datos o descripción de hechos. Es a través de la reflexión y el análisis que podemos comprender la relación entre los diversos elementos que componen el objeto de estudio. Al establecer conexiones y encontrar el sentido de cada aspecto observado en relación con los demás, podemos obtener una comprensión más profunda y significativa del fenómeno en estudio. Es importante destacar que este proceso de análisis y reflexión debe llevarse a cabo considerando el contexto en el que ocurren los eventos o comportamientos observados. En el caso de fenómenos sociales o comportamientos específicos, la historia individual de cada individuo y su interacción con el entorno son elementos fundamentales para entender la dinámica y significado de lo que está ocurriendo (Reyna, 2006).

Este contexto que dota sentido a lo observado se ha de entender en cuatro categorías (Díaz, 2011):

- *Contexto local dentro de contextos más amplios.* Hemos de encontrar grupos de trabajadores que a su vez forman parte de una estructura definida (departamento, unidad operativa, etc.) dentro de la organización a la que pertenecen.
- *Contexto histórico del lugar.* La ubicación geográfica (con sus elementos socioculturales) es de particular interés, para distinguir los comportamientos y creencias compartidas que pueden estar relacionadas con el objeto de estudio. Por ejemplo, en una bodega de zapatos edificada hace varios años y en la que han ocurrido accidentes de trabajo relacionados con la deficiente ventilación, las prácticas de seguridad de quienes trabajan en ella podrían ser diferentes a una bodega nueva, en la cual se han instalado diversos mecanismos de prevención de incendios, incluyendo sistemas especiales para la ventilación interna.
- *Contexto histórico del objeto de estudio.* Esto en referencia al momento en que se tiene contacto con el grupo/objeto de estudio y el acontecimiento en cuestión y, por otra, con relación al momento social a un nivel macro. Por ejemplo, se pretende conocer las situaciones de estrés laboral en docentes, sin embargo, en años recientes se planteó la necesidad de cambiar la modalidad de las clases, pasando de lo presencial a lo virtual, debido a una contingencia sanitaria a nivel mundial. Estos cambios influyeron de manera distinta entre docentes con amplia experiencia impartiendo clases presenciales, quienes recién comenzaban, así como entre la forma en que se dieron los cambios, puesto que en algunas escuelas fue gradual y en otras fue abrupta.

- *Contexto del enfoque de la investigación/intervención.* Cada enfoque marca una pauta para relacionar los hechos particulares observados con el todo. Por ejemplo, si se pretende presentar los resultados por cada individuo que participa en el estudio o si será generalizado.

La decisión de incluir o excluir elementos del contexto en la observación depende de los objetivos específicos del estudio y de la información que el investigador desea obtener. Esta postura influye en la focalización de la atención y en la determinación de qué aspectos son relevantes para el análisis y cuáles pueden ser considerados como ruido o distracciones que no aportan a los objetivos de la investigación. Es importante destacar que es posible desplazarse entre una postura de inclusión o exclusión del contexto, según las necesidades del estudio. Esta postura definirá también los recursos necesarios para recabar la información (registros, tiempo de observación, cantidad de observadores, métodos de análisis).

En investigaciones o intervenciones que involucran grupos de participantes, los elementos contextuales son fundamentales para entender y explicar las dinámicas y las interacciones entre los individuos que conforman el grupo. De este modo, es esencial prestar atención a la bidireccionalidad de los intercambios sociales entre individuos y grupo, pues en estas relaciones existe quien emite un mensaje (verbal o no verbal) y quien lo recibe y responde, complementando el sentido o el significado de los comportamientos y actitudes por atender en la observación (Santoyo & Espinosa, 1987).

En este orden de ideas, el observador debe estar atento a las formas de comunicación y los mensajes que *circulan* en el ambiente observado. Por una parte, identificamos los elementos verbales, que los individuos expresan oralmente o por escrito; de los cuales se ha de identificar la intencionalidad del mensaje, hacia quién va dirigido y la tonalidad de lo dicho, es decir, la carga emotiva. Por otra parte, se identifican los elementos no verbales, como los gestos y los movimientos corporales. Ante estos últimos elementos, el observador requiere demostrar su destreza y sensibilidad para captarlos.

En la misma dinámica interactiva, existen unidades de observación que es preciso identificar, como son los roles de cada individuo para relacionarse con los otros y las actitudes que manifiestan con respecto al observador/investigador. Estos aspectos son cruciales porque conducen las formas de relación entre los participan-

tes y, a su vez, con el observador. Por ejemplo, una persona que se muestra proactiva ante las indicaciones o actividades planteadas para el grupo podría influir en el interés del resto de los participantes por colaborar, si es visto como una figura de liderazgo; no obstante, si el grupo muestra su rechazo o desagrado por esa persona, podría tratar de sabotear sus intenciones de participar activamente.

Para ilustrar lo anterior, en la Tabla 4 se enlistan algunos posibles roles o tipos de participantes que se han de identificar en la interacción grupal. Cabe mencionar que una misma persona puede desempeñarse en uno o varios roles, alternados o incluso mezclados, y el observador debe prestar atención a ello.

Tabla 4
Ejemplo de roles identificables en la interacción grupal

Rol	Características	Influencia en el grupo/ relación con observador
Líder	Es la figura para seguir por parte del grupo. Su actitud influye en las acciones y mensajes compartidos dentro del grupo. Ya sea que los participantes soliciten verbal y directamente su intervención en situaciones que requieren solución de conflictos o bien, porque con frecuencia se espera a que este emita una respuesta, para proceder a la acción o a otra respuesta que concuerde con lo indicado por este.	Alienta o disuade el comportamiento del grupo. Puede ser un aliado del observador/investigador para el manejo del grupo o dificultar su labor, según la situación.
Retador	Se expresa en contra o en negativa a las intervenciones del investigador, ya sea por rechazo directo a las indicaciones o porque intenta imponer sus propios argumentos.	Incide como alterador de la dinámica, de la cual busca tomar el control a su favor, <i>compitiendo</i> con el investigador; en ocasiones, valiéndose del apoyo del grupo, por lo que a veces ha de posicionarse a su vez como líder.
Experto	Si su actitud es proactiva, participa con la intención de demostrar que tiene la razón; por el contrario, puede mostrarse apático a razón de considerar que ya sabe o ya conoce suficiente sobre lo que se está abordando.	Según su activación o indiferencia, puede suceder que aliente o desaliente la participación del resto del grupo. Si su postura es opuesta a la del investigador, puede tomar una postura retadora al mismo tiempo.

Rol	Características	Influencia en el grupo/ relación con observador
Conciliador	Escucha con paciencia al otro antes de comentar algo, que, por lo general, incluye puntos de ambas partes confrontadas con la intención de mediar el conflicto.	Su participación contribuye al <i>fluir</i> de los acontecimientos o conversaciones en los que se encuentra el grupo. Generalmente, es aliado del investigador en la tarea de alinearse a los objetivos que se persiguen en la intervención.
Pasivo	La mayor parte del tiempo se mantiene en silencio o poco participativo.	Interactúa poco y en la mayoría de los casos suele ser con las personas físicamente cercanas, sobre todo si ellos mismos han elegido situarse en proximidad. Si el investigador requiere su participación, ha de solicitarle directamente en momentos específicos, ya que rara vez interviene voluntariamente.

La observación detallada y atenta de todos estos elementos proporciona una amplia gama de datos e información relevante que enriquecen el análisis y comprensión de los aspectos fundamentales de interés para la investigación o intervención. Estos datos se convierten en piezas clave para construir un panorama completo y detallado de la situación estudiada. En este sentido, la observación proporciona la base para formular hipótesis y diagnosticar el problema o fenómeno de interés, además, guía el diseño de la ruta que seguirá el estudio o intervención. Asimismo, el análisis detallado de la información observada lleva a conclusiones fundamentadas y sólidas.

¿Qué se observa durante los procesos de intervención?

En el caso de las intervenciones psicosociales en una organización, el observador debe prestar atención no solo a los encuentros grupales, sino al comportamiento en las actividades cotidianas de los trabajadores, esto es, antes, durante y después de la intervención, puesto que el objetivo fundamental es el cambio en las conductas de los individuos (López, 1993).

Para seleccionar las conductas que se deben incluir en la observación, es necesario tomar en cuenta que estas deben ser:

- Claramente observables, es decir, que sean factibles de identificación.
- Relacionadas con el objeto de estudio; por ejemplo, si la intervención está enfocada a potenciar el trabajo en equipo, se deben determinar cuáles son las conductas con las que se ha de evaluar el desempeño de los trabajadores con tales características.
- Continuamente manifiestas; si se repiten a menudo por las mismas o diferentes personas, se pueden observar más de una vez.
- Compartidas por el mismo grupo de intervención; los actores las conocen directamente, por propia experiencia y no por terceros, asumiéndolas con pertenencia.

Asimismo, el observador debe tomar nota de la influencia que ejerce el contexto organizacional para el cambio en las conductas, es decir, si se implementan medidas por parte de la organización para incentivar la modificación del comportamiento de sus trabajadores o, por el contrario, no existe contribución; también debe advertir si hay resistencia o rechazo. Esto con la finalidad de identificar los factores que inciden en el logro de los objetivos de la intervención.

Se sugiere que dicha identificación se establezca previamente a la intervención, de modo que inicialmente se cuente con la información pertinente para establecer acuerdos y estrategias. Para ello, el investigador ha de recurrir a diversas técnicas de recolección, como son la entrevista, la observación en campo y la revisión de documentos institucionales, a su vez que establece prioridades en las unidades de observación, clasificación y definición de un sistema de registro útil y sencillo.

El registro de la observación

La codificación y definición precisa de los elementos a observar es imprescindible para garantizar la calidad y confiabilidad de los datos obtenidos en cualquier investigación. Una observación errónea o mal definida puede llevar a resultados inconsistentes y poco confiables, lo que afectaría la validez de las conclusiones obtenidas. Por ello, es necesario planificar con cuidado qué aspectos del objeto de estudio serán observados y cómo se registrará, sistematizando dicho proceso (González, 2019).

La planificación es fundamental antes de iniciar una observación. Establecer una pregunta clara y precisa a la que se pretende responder con la observación es el punto de partida para determinar qué información se busca recopilar y cómo se

medirá. Los criterios mencionados por Díaz (2011) son ejemplos de aspectos que se pueden tener en cuenta para guiar la observación y obtener datos relevantes:

- *Ocurrencia*: si sucede o no el evento.
- *Frecuencia*: cuántas veces se presenta.
- *Latencia*: tiempo entre el factor desencadenante y la respuesta o reacción.
- *Duración*: tiempo en que se extiende el fenómeno observado.
- *Intensidad*: la magnitud con que se presenta.

Con la definición de estos puntos comienza la sistematización de la información, para la cual es útil recurrir a instrumentos de recolección y obtención de datos, también conocidos como registros o guías de observación.

Los instrumentos y técnicas de registro deben seleccionarse de acuerdo con el tipo de información que se pretende recabar, aunque también se debe considerar la naturaleza del fenómeno a observar y los recursos de los que puede disponer el observador. En la Tabla 5 se muestran los diferentes tipos de registro, basados en la categorización propuesta por Díaz (2011).

Tabla 5
Tipos de registro para la observación

Tipo de registro	Instrumento	Descripción
Registros no sistematizados	Historias de vida, biografías y autobiografías	Recoge información sobre la vida de una persona, ya sea por memorias escritas, grabaciones o notas obtenidas por terceros o por el individuo en cuestión.
	Entrevista a profundidad	A partir de temas sugeridos por el entrevistador, el entrevistado puede expresar sus pensamientos y sentimientos en forma libre, a manera de conversación y sin rigurosa formalidad.
	Diarios o cuadernos de notas	Su utilidad es recopilar la subjetividad del observador (sentimientos, reflexiones, hipótesis) acerca de su experiencia o contacto con el objeto de estudio.

Tipo de registro	Instrumento	Descripción
Registros narrativos	Anecdotalario	Incluye relatos descriptivos de acontecimientos presenciados y que se relacionan con el objeto de estudio. Se deben evitar las interpretaciones.
	Notas de campo	Técnica narrativo-descriptiva para relatar observaciones, reflexiones y acciones, incluyendo posibles explicaciones.
	Muestreo de tiempo	Se basa en la observación de la conducta en intervalos de tiempo no continuos para obtener una muestra del comportamiento ordinario.
Registros mecánicos	Fotografías, grabaciones en video y audio	Permiten capturar los sucesos y guardar archivos para su consulta y revisión posterior. En el caso de las grabaciones, se tiene la ventaja de la repetición y detenimiento para observar a detalle.
Registros parcialmente sistematizados	Listas de control	Utilizadas para determinar la presencia o ausencia de conductas o acontecimientos.
	Escalas de estimación o apreciación	Establece valoraciones o grados de presencia de conductas o hechos. Pueden ser numéricas, gráficas o descriptivas.

Es importante destacar que las notas o diarios de campo son herramientas imprescindibles en el proceso de observación. Permiten registrar de manera detallada y precisa lo que se ha observado en el momento del acontecimiento o poco tiempo después, lo que minimiza el riesgo de olvidar, omitir o confundir información relevante. Las notas deben fecharse y registrar de forma clara y concisa los elementos clave observados. Utilizar una base de codificaciones o abreviaturas puede facilitar la escritura rápida y eficiente durante el proceso de observación, especialmente cuando se está observando en tiempo real. Numerar las páginas del diario de campo también es una práctica recomendada para mantener el orden y facilitar la referencia a notas específicas posteriormente.

Según Schettini y Cortazzo (2016), en las notas de campo es importante considerar los siguientes aspectos:

- Anotar aquello relevante para el objeto de estudio o que se le relaciona directamente.
- Realizar apuntes completos. Aunque las notas de campo pueden ser tomadas en forma breve durante la observación, es esencial que posteriormente se completen y precisen los puntos.

- Citar información expresada por personas. En caso de obtener información directa de las personas involucradas, es recomendable registrarla textualmente utilizando comillas para indicar que se trata de una cita textual.
- Distinguir entre descripción y explicación. Hacer distinción de las interpretaciones o explicaciones posibles de lo observado, con respecto a la descripción pura del fenómeno.

El análisis de los datos en la observación

¿Qué se hace con la información recopilada a través de la observación? En el terreno de la ciencia, la respuesta lógica a esta interrogante es que los datos obtenidos deben pasar a una etapa de análisis.

Al ser la observación un método de recolección de datos cualitativos, el proceso de análisis parte de la organización de estos a través de la codificación, que puede ser en dos niveles (Hernández et al., 2014):

- *Abierta*. Identificar y generar unidades de significado de los datos para crear categorías y códigos.
- *Axial*. Comparar las categorías para dar lugar a la interpretación, el desarrollo de temas o patrones y la codificación selectiva que dé lugar a la formulación de hipótesis, explicaciones o teorías.

En el primer nivel de codificación, el investigador debe estudiar con detenimiento la información obtenida para identificar los distintos significados y, según exista convergencia entre ellos, agruparlos para crear los códigos de las distintas unidades generadas.

En el nivel de codificación axial, el investigador puede someter el análisis cualitativo de los datos a un sistema computarizado (CAQDAS – *Computing Assisted Qualitative Data Analysis Software*) que agilice la organización de las unidades de significado y la identificación de patrones temáticos (Carvajal, 2001; Puig, 2018; Revuelta & Sánchez, 2003). Algunos de estos sistemas computarizados de análisis cualitativo se incluyen en la Tabla 6, a modo informativo.

Tabla 6
Sistemas computarizados para análisis cualitativo

Nombre	Funciones	Sitio oficial
MaxQDA	Análisis de texto. Suele emplearse en análisis de contenido, teoría fundamentada, métodos etno- gráficos, entre otros.	http://maxqda.com
Ethnograph	Codificador y recuperador de texto. Se utiliza para el análisis descriptivo-interpretativo. Entre sus funciones destaca la búsqueda selectiva de segmentos codificados, el cálculo de frecuencias de códigos y la identificación de segmentos con códigos múltiples.	http://www.qualisresearch.com
Aquad	Ayuda a categorizar y organizar los datos. Establece relaciones entre las categorías, lo que sirve para comprobar hipótesis.	http://www.aquad.de
Atlas.ti	Recopila y organiza texto, audio, gráficos y video, codificando y comparando segmentos de significados. Establece redes en las que es posible obtener un análisis visual de la información.	http://www.atlasti.com
NVivo	Facilita la codificación de texto, audio, bases de datos, imágenes y videos, así como la elaboración de modelos, informes y matrices.	https://nvivo-spain.com/

Una vez que se ha llevado a cabo la codificación y el análisis de los datos recopilados durante la observación, se ha de presentar la información de manera clara y organizada. En relación con esto, los esquemas y formatos visuales son herramientas útiles para resumir y representar la información de manera visualmente atractiva y comprensible. Algunos de los formatos comunes pueden incluir cuadros comparativos, gráficos, diagramas o mapas conceptuales. El uso de sistemas computarizados de análisis cualitativo puede facilitar la generación de esquemas y formatos visuales de manera más eficiente y precisa.

Por su parte, en el análisis cualitativo es común que el investigador note que las categorías identificadas aún no son suficientes para obtener un panorama completo que permita la comprensión del objeto de estudio. Esto no necesariamente indica ineficacia en la obtención de datos, pues el proceso de análisis cualitativo implica una exploración profunda y detallada de los datos, lo que puede revelar aspectos, temas o dimensiones no anticipados inicialmente.

En este sentido, la perspicacia y habilidades interpretativas del investigador son fundamentales para identificar y abordar estos vacíos o nuevos caminos de manera rigurosa y significativa. El propósito es encontrar un punto de saturación de los datos, en donde el investigador ha recabado suficiente información y ha identificado categorías y temas de manera consistente y repetitiva, lo que permite comprender plenamente el objeto de estudio. Al llegar a la saturación, el investigador puede tomar decisiones finales y determinar las estrategias de intervención o recomendaciones basadas en una comprensión sólida y completa de los datos.

Capítulo 4

Factores psicosociales laborales para el bienestar psicológico



Los grandes descubrimientos científicos han propiciado un avance tecnológico en el creciente desarrollo global, contribuyendo de forma sustancial a la adquisición de nuevas herramientas, maquinarias y desarrollo de aplicaciones que apuestan de manera multidisciplinaria a la contribución de la salud integral (bio- psico y social) de las personas en las diferentes esferas de su vida (laboral, educativa, familiar, comunitaria, entre otras).

La aplicación de los conocimientos científicos de diversas disciplinas en el área de la salud y la ingeniería ha permitido desarrollar soluciones y alternativas innovadoras enfocadas en la resolución de problemas específicos relacionados con la salud, en áreas y actividades específicas del ser humano.

La progresión tecnológica no solo ha tenido un impacto significativo en los sectores productivos y económicos del país, sino que también ha contribuido de manera positiva al bienestar del personal que trabaja en diversas industrias. Por ello, “la importancia de coadyuvar al desarrollo científico y tecnológico nacional a fin de poder prevenir, atender y controlar los problemas prioritarios de salud, incrementar la productividad y eficiencia de los servicios” (Martuscelli-Quintana, 1988, p.856).

La salud en el trabajo es un tema de vital importancia que involucra a diversas áreas y disciplinas, todas enfocadas en salvaguardar la integridad y bienestar de los colaboradores en las organizaciones. La colaboración y sinergia entre los diferentes campos disciplinares, así como entre los departamentos internos de una empresa,

son fundamentales para abordar de manera integral los aspectos relacionados con la salud y seguridad laboral.

Así entonces, las organizaciones son sistemas vivos y dinámicos que van más allá de su estructura física y las tareas específicas que se llevan a cabo en ellas. Son organismos complejos que están en constante interacción con su entorno y con los individuos que las conforman.

Por lo tanto, las organizaciones son entidades complejas y multifacéticas que comparten atributos para alcanzar una rentabilidad adecuada y el crecimiento del capital financiero y humano. De acuerdo con Yarce (2011), las empresas están compuestas por un sistema humano y un sistema técnico. El sistema humano se refiere a las personas que trabajan dentro de la empresa y sus relaciones interpersonales (prioridad cualitativa); mientras que el sistema técnico incluye todos los aspectos relacionados con la estructura y funcionamiento de la organización (como la administración, las finanzas, la producción, las ventas y otros departamentos o áreas funcionales). La armonía entre ambos sistemas es esencial para el buen funcionamiento y el éxito de la organización.

En la actualidad, las áreas de recursos humanos dentro de las organizaciones han evolucionado significativamente, dejando de ser simplemente un departamento encargado de gestionar trámites y actividades operativas relacionadas con el personal. Ahora, se han posicionado como un pilar estratégico en las empresas, dando apertura a impactos positivos a través de intervenciones planeadas, contribuyendo al bienestar individual y colectivo de los trabajadores.

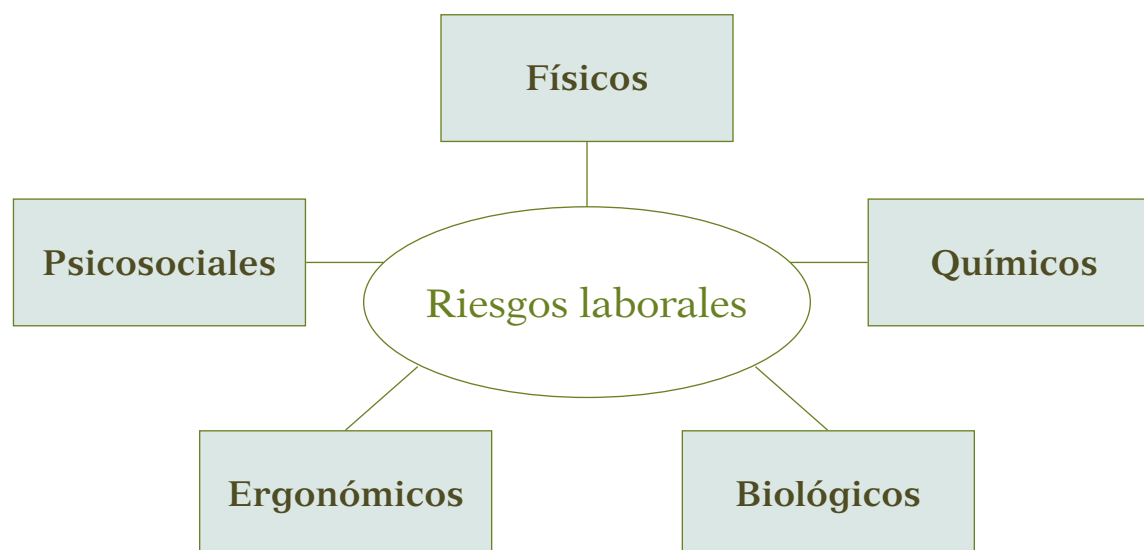
El marco de referencia para comprender el entorno y las dinámicas laborales es el trinomio Empresa-Trabajo-Trabajador (ETT). Cuando estos tres elementos interactúan de manera adecuada y equilibrada, se crea un ambiente laboral saludable y productivo. Sin embargo, cuando existen desequilibrios o problemas en alguno de los componentes, pueden surgir riesgos laborales (RL) que afecten la seguridad y salud de los trabajadores.

En México, la Ley Federal del Trabajo (2022) define los riesgos laborales como “los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en el ejercicio o con motivo del trabajo” (Art.473). Estos pueden clasificarse en diferentes categorías, dependiendo del tipo de peligro o agente que representen. La clasificación de los riesgos laborales es importante para realizar mediciones epidemiológicas y evaluar el impacto de estos riesgos en la salud de los trabajadores. Como se observa en la Figura 3, algunas de las principales categorías son las siguientes:

- *Riesgos físicos.* Están relacionados con factores del ambiente físico en el lugar de trabajo, como ruidos, vibraciones, presiones anormales, temperaturas extremas, iluminación, radiaciones ionizantes y no ionizantes, entre otros.
- *Riesgos químicos.* Se refieren a la exposición a sustancias químicas peligrosas, como gases, vapores, aerosoles sólidos, humos metálicos, polvo orgánico, polvo inorgánico, aerosoles líquidos, material particulado, sustancias químicas, entre otras, que pueden tener efectos nocivos para la salud de los trabajadores.
- *Riesgos biológicos.* Están asociados con la exposición a agentes biológicos, como virus, bacterias, hongos, parásitos, entre otros.
- *Riesgos ergonómicos.* Están relacionados con las condiciones de trabajo que pueden afectar la postura, movimientos y esfuerzos físicos de los trabajadores, como levantar cargas pesadas, posturas incómodas, movimientos repetitivos, entre otros.
- *Riesgos psicosociales.* Se refieren a los aspectos del trabajo que pueden afectar la salud mental y emocional de los trabajadores, como el estrés laboral, la carga de trabajo excesiva, el acoso laboral, la falta de control sobre el trabajo, entre otros.

Figura 3

Clasificación de los riesgos laborales



Dado lo anterior, el enfoque en el trinomio ETT implica comprender y abordar de manera integral los riesgos laborales y la salud en el lugar de trabajo, tomando en cuenta la interacción entre la empresa, el trabajo y el trabajador.

En referencia a la empresa, esta tiene una influencia directa en el comportamiento de los trabajadores a través del diseño de la organización, la cultura, la estructura y las metas organizacionales.

Por su parte, el trabajo se refiere a las actividades y responsabilidades específicas que los empleados realizan en sus puestos de trabajo, y está sujeto a una serie de condiciones y compensaciones, como salario, jornada laboral, prestaciones y remuneración. Según Velázquez (2015):

las características organizacionales, como la estructura organizacional, la división y especialización funcional del trabajo funcional del trabajo y el sistema funcional de retribución de sueldos y salarios, dictan la función principal de una determinada posición de trabajo, y también el comportamiento de los individuos en la organización. (p.14)

En cuanto al trabajador, es necesario conocer sus características individuales dentro de las empresas. De acuerdo con Landy y Conte (2005), cada trabajador posee una combinación única de características individuales que influyen en su desempeño y comportamiento en el entorno laboral. Estas diferencias individuales pueden abarcar diversos aspectos, como las capacidades físicas, la personalidad, los intereses, los conocimientos y las emociones (Tabla 7).

Tabla 7
Conceptos de diferencias individuales

Capacidades físicas	Poderes corporales tales como la fuerza muscular, la flexibilidad y el vigor (estamina).
Personalidad	Características conductuales y emocionales del individuo, por lo general estables a largo tiempo y en una variante de circunstancias; forma habitual en que un individuo responde.
Intereses	Preferencias o aficiones por un amplio rango de actividades.
Conocimiento	Conjunto de hechos e información específicos e interrelacionados acerca de un área en particular.
Emoción	Afecto o sentimiento experimentado y demostrado como reacción a un evento o pensamiento de cambios fisiológicos en varios de los sistemas corporales.

Nota. Tomado de Landy y Conte (2005).

Seguridad y salud en el trabajo

La regulación y promoción de la seguridad y salud en el trabajo es una preocupación fundamental tanto a nivel nacional como internacional. Diversos organismos, como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), han jugado un papel importante en la creación y promoción de estándares y normas relacionadas con los derechos básicos de los trabajadores y la seguridad laboral.

De acuerdo con la OIT (s.f.):

Las normas [...] sobre seguridad y salud en el trabajo proporcionan instrumentos esenciales para ayudar a los gobiernos, los empleadores y los trabajadores a establecer unas prácticas sólidas en materia de prevención, información e inspección y para proporcionar la máxima seguridad en el trabajo. (s.p.)

A nivel nacional, se estableció un marco legal (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2023; Ley Federal del Trabajo, 2022; Ley del Seguro Social, 2023; Ley General de Salud, 2023; Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo, 2014; Normas Oficiales Mexicanas, entre otros) para brindar oportunamente atención a las condiciones laborales dentro de las empresas.

Para asegurar que se actúe de manera eficaz y coherente en materia de seguridad y salud en el trabajo, es esencial mantener una relación estrecha y coordinada entre los diferentes organismos internacionales y nacionales. La colaboración entre estas instituciones permite compartir información, buenas prácticas, experiencias y conocimientos técnicos, lo que contribuye a mejorar los estándares y protocolos de seguridad laboral en todo el mundo.

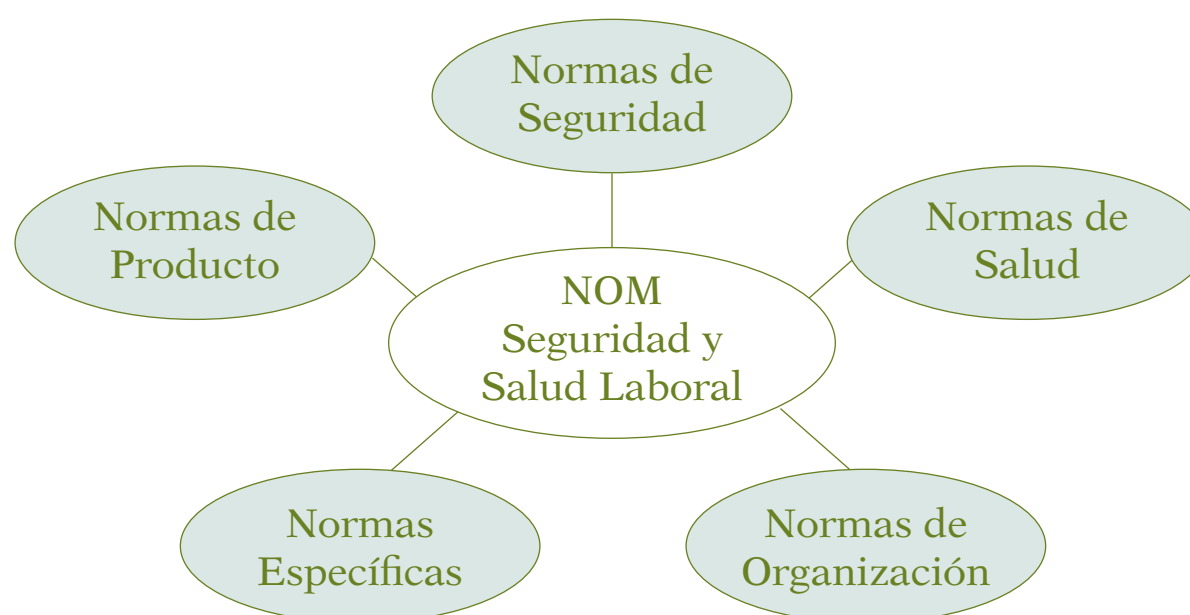
La atención y salvaguarda de la salud integral (bio-psico-social) de los empleados es un aspecto fundamental que debe ser atendido en todo momento, de acuerdo con las normativas establecidas y vigentes dentro del territorio nacional. Por tal motivo, en 1940, en México, se crea la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), que tiene un papel clave en la supervisión y aplicación de la legislación laboral vigente, así como en la promoción de condiciones de trabajo seguras y saludables. Entre sus funciones se encuentran la mediación de conflictos laborales, la promoción de la previsión social, la implementación de comisiones de seguridad preventiva, entre otras.

La STPS, a través de la legislación laboral y las Normas Oficiales Mexicanas (NOM), tiene como objetivo establecer las condiciones mínimas necesarias para la prevención de riesgos de trabajo en función de las actividades y giros de las empresas. Estas normas son fundamentales para asegurar la seguridad y salud de los trabajadores y garantizar que se cumplan las medidas de prevención necesarias en cada entorno laboral.

Las NOM en materia de seguridad y salud laboral abordan diversos aspectos relacionados con la prevención de riesgos laborales y se clasifican en cinco categorías (Figura 4).

Figura 4

Clasificación de las Normas Oficiales Mexicanas en materia de seguridad y salud laboral



Las empresas deben mantenerse actualizadas en cuanto a las NOM vigentes en materia de seguridad y salud en el trabajo, así como cumplir con los requisitos establecidos, para brindar una respuesta oportuna a las relaciones resultantes de las interacciones del trinomio ETT.

Dado lo anterior y con la finalidad de contribuir de forma preventiva en materia de seguridad y salud en el trabajo, en 2018, la STPS creó la NOM-035-STPS-2018, factores de riesgo psicosocial en el trabajo – identificación – análisis y prevención, la cual tiene como objetivo: “Establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo” (STPS, 2018).

Según la NOM-035-STPS-2018, los factores de riesgo psicosocial son:

Aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral al trabajador, por el trabajo desarrollado. Comprenden las condiciones peligrosas e inseguras en el ambiente de trabajo; las cargas de trabajo cuando exceden la capacidad del trabajador; la falta de control sobre el trabajo (posibilidad de influir en la organización y desarrollo del trabajo cuando el proceso lo permite); las jornadas de trabajo superiores a las previstas en la Ley Federal del Trabajo, rotación de turnos que incluyan turno nocturno y turno nocturno sin períodos de recuperación y descanso; interferencia en la relación trabajo-familia, y el liderazgo negativo y las relaciones negativas en el trabajo. (STPS, 2018)

Asimismo, Álvarez (2006) definió los factores de riesgo psicosocial como:

Aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de las tareas, y que afectan el bienestar o la salud (física, psíquica y social) del trabajador, como el desarrollo del trabajo. (p.53)

Por su parte, Gil-Monte (2012) indicó que los riesgos psicosociales con origen en la actividad laboral pueden estar ocasionados por un deterioro o disfunción en las características de la tarea, de la organización, del empleo y de la organización del tiempo de trabajo.

A partir de estas definiciones, podemos tomar como elemento en común, que los factores de riesgo psicosociales derivan de la relación de factores de riesgo de trabajo, las características de la actividad laboral que se desempeña y las propias características del trabajador. Es importante reconocer que cada trabajador tiene sus propias habilidades y recursos para enfrentar las situaciones que se presentan en el entorno laboral. Al respecto, según Rodríguez (2009):

no todos los trabajadores reaccionan de idéntica manera, por el contrario, sus propias habilidades para manejar las situaciones relacionadas con las actividades que desempeñan, y el entorno que los rodea, determinan importantes diferencias entre la posibilidad o no de resultar afectado. (p.131)

Por ello, es necesario llevar periódicamente la aplicación de instrumentos validados que permitan identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Esto con el fin de determinar las relaciones resultantes de la interacción del trinomio ETT y establecer intervenciones de cambio planificado que impacten positivamente en el bienestar psicológico de los trabajadores.

Bienestar psicológico en el trabajo

Los factores psicosociales en el trabajo se refieren a los aspectos subjetivos y de interacción social que influyen en la experiencia y el bienestar emocional de los trabajadores. Estos factores pueden estar relacionados con la calidad de las relaciones con compañeros de trabajo, clientes o usuarios, así como con la percepción del ambiente laboral y las condiciones de trabajo.

A partir del paradigma de la psicología positiva —enfocada en estudiar y promover aspectos positivos del funcionamiento humano, como la felicidad, el bienestar emocional, la gratitud, la amistad y la cooperación—, el bienestar psicosocial se considera como un estado de salud mental (Neto, 2012; Ryff, 1989; Sell & Nagpal, 1992).

El trabajo desempeña un papel significativo en el desarrollo del bienestar en las personas. La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2014) determinó que el bienestar es el estado que mejor representa la esfera mental. Es importante mencionar que las características histórico-culturales e individuales pueden influir en la forma como los trabajadores perciben y experimentan el bienestar psicológico en su trabajo, sin embargo, las condiciones laborales y organizacionales también juegan un papel fundamental en el bienestar de los empleados. Las organizaciones pueden fomentar el bienestar al ofrecer oportunidades para el crecimiento y desarrollo de habilidades, así como programas de salud y bienestar (Kalimo et al., 1988).

Las investigaciones muestran que el trabajo puede proporcionar oportunidades significativas de crecimiento y desarrollo tanto a nivel personal como profesional. Además de adquirir nuevas habilidades y conocimientos, el trabajo puede tener

un impacto positivo en la autoestima, aumentar las perspectivas laborales y mejorar la satisfacción general de los trabajadores (Calderón-Mafud et al., 2019; Gaxiola-Villa, 2014; Kozusznik et al., 2019).

El concepto de bienestar psicológico es tema de controversia bajo diferentes enfoques de la salud. Este concepto vinculado con los factores psicosociales del trabajo genera diversos acercamientos, tanto desde posturas positivistas como holísticas (Fonseca & Cruz, 2019; Zubieta et al., 2012). No obstante, se enfatiza que las condiciones externas a las que se enfrenta un trabajador pueden activar su respuesta adaptativa. La complejidad de la tarea y la exigencia del desempeño pueden activar habilidades que permitan optimizar las estrategias de atención, percepción, lenguaje y comunicación para completar eficientemente la función en un puesto de trabajo específico (Segura-Camacho et al., 2018).

El trabajo desempeña un papel importante en la vida de las personas, más allá de su función económica. Proporciona una identidad y sentido de pertenencia al permitir que las personas tengan un rol en la sociedad y se sientan conectadas con los demás. El trabajo también puede brindar un propósito significativo, lo que contribuye a construir una autoimagen positiva y mejorar la autoestima (Calderón, 2016).

El entorno laboral ofrece una plataforma para la comunicación, tanto a través de interacciones verbales como no verbales. En este contexto, las relaciones sociales que se establecen con los compañeros de trabajo y otros colegas pueden ser significativas y proporcionar un sentido de comunidad y camaradería. Estas conexiones sociales pueden ser una fuente de apoyo emocional, lo que contribuye al bienestar psicológico y emocional de las personas en el ámbito laboral (Rosa-Rodríguez et al., 2015).

Un ambiente laboral saludable y un buen clima organizacional pueden tener un impacto significativo en el bienestar de los trabajadores y su capacidad para mantener un equilibrio saludable entre sus funciones laborales y su vida personal. La disponibilidad de horarios flexibles y la posibilidad de tomar descansos regulares y vacaciones pueden contribuir a mejorar la calidad del ciclo vigilia-sueño, lo que a su vez puede aumentar el vigor y el compromiso laboral de los empleados.

Un entorno laboral positivo y seguro es fundamental para el bienestar psicológico de los trabajadores. Un clima laboral respetuoso, colaborativo y libre de acoso contribuye a que los empleados se sientan valorados y respaldados en su trabajo.

Asimismo, condiciones de trabajo seguras y saludables protegen la integridad física y mental de los trabajadores, lo que a su vez impacta en su bienestar general. De tal manera que, el apoyo social en el lugar de trabajo es esencial para tener relaciones positivas con los colegas y contar con la mediación de los superiores para ayudar a reducir el estrés laboral y promover el bienestar psicológico.

Una carga de trabajo excesiva y desequilibrada puede ser perjudicial para el bienestar psicológico de los trabajadores. Es importante que los empleadores sean conscientes de la relevancia de asignar tareas y responsabilidades de manera equitativa y realista, evitando la sobrecarga constante (Godínez-Tovar et al., 2023).

En actividades más especializadas, que requieren de conocimientos académicos y toma de decisiones, la autonomía y control sobre el trabajo son básicas para fomentar el bienestar psicológico de los trabajadores. Sentirse empoderado y tener cierto grado de autonomía y control sobre el trabajo puede tener un impacto significativo en el bienestar y la satisfacción laboral. Esto implica permitir a los trabajadores tomar decisiones relacionadas con su trabajo y brindarles oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional (Esch et al., 2020; Gong et al., 2020; Lopez-Walle et al., 2020; Pérez, 2022).

De tal manera que, sentirse valorado y reconocido por el trabajo realizado puede tener un efecto positivo en el bienestar psicológico de los trabajadores. Las recompensas y reconocimientos, ya sean tangibles (e. g., incentivos económicos) o intangibles (e. g., reconocimiento verbal u oportunidades de desarrollo), pueden ser importantes para promover la satisfacción laboral y el sentido de logro en los empleados. Por otro lado, ofrecer programas y recursos que promuevan el bienestar y la salud mental en el lugar de trabajo también es fundamental. Estos programas pueden incluir actividades de ejercicio físico, técnicas de relajación, apoyo psicológico y acceso a servicios de salud mental.

Sin embargo, cabe destacar que el impacto del trabajo en la salud puede ser tanto positivo como negativo. Las condiciones laborales adversas, como el estrés crónico, la falta de autonomía o apoyo, y la inseguridad laboral pueden tener efectos negativos en la salud física y mental de las personas. Por lo tanto, se deben promover condiciones de trabajo saludable y favorable para proteger y mejorar la salud de los trabajadores.

Los riesgos psicosociales en el trabajo pueden tener un impacto significativo en la salud y el bienestar de los trabajadores. Cuando estos riesgos exceden las ca-

pacidades adaptativas o de protección de los empleados, pueden desencadenar una serie de problemas de salud física y mental. En México, la NOM-035-STPS-2018 establece que estos riesgos pueden dar lugar a trastornos como el estrés postraumático, trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de adaptación, entre otros. Estos trastornos pueden estar asociados a la naturaleza del puesto de trabajo, el tipo de jornada laboral o la exposición a acontecimientos traumáticos severos, actos de violencia laboral u otros tipos de riesgos relacionados con el trabajo.

Si la organización no atiende de manera oportuna y adecuada los problemas relacionados con la satisfacción laboral, el bienestar y la salud de los trabajadores puede enfrentar una serie de consecuencias negativas que afectarán tanto a los empleados como a la propia empresa. Por ejemplo, la insatisfacción laboral, la fatiga acumulada y la falta de capacitación adecuada pueden llevar a una disminución en la productividad de los trabajadores; mientras que la falta de capacitación adecuada puede dar lugar a errores y fallas en el desempeño de los trabajadores, lo que puede resultar en pérdidas materiales, mal uso de herramientas o equipos y posibles incidentes o accidentes de trabajo. Estos incidentes pueden tener consecuencias graves, incluyendo daños a la propiedad, lesiones o incluso pérdida de vidas humanas.

Los factores psicosociales negativos pueden afectar significativamente el clima laboral y la satisfacción de los trabajadores. Por lo tanto, es esencial que las organizaciones atiendan y gestionen estos factores para promover un entorno de trabajo saludable y productivo.

Capítulo 5

Plan de intervención psicosocial para el bienestar en el trabajo



La psicoeducación es un enfoque que utiliza estrategias tanto de la psicología como de la educación para proporcionar información y conocimientos a las personas sobre un tema específico. Esta técnica se puede aplicar con diferentes propósitos, y se distinguen dos enfoques principales: *enfoque terapéutico* (individual o grupal) e *intervención psicoeducativa en contexto laboral*.

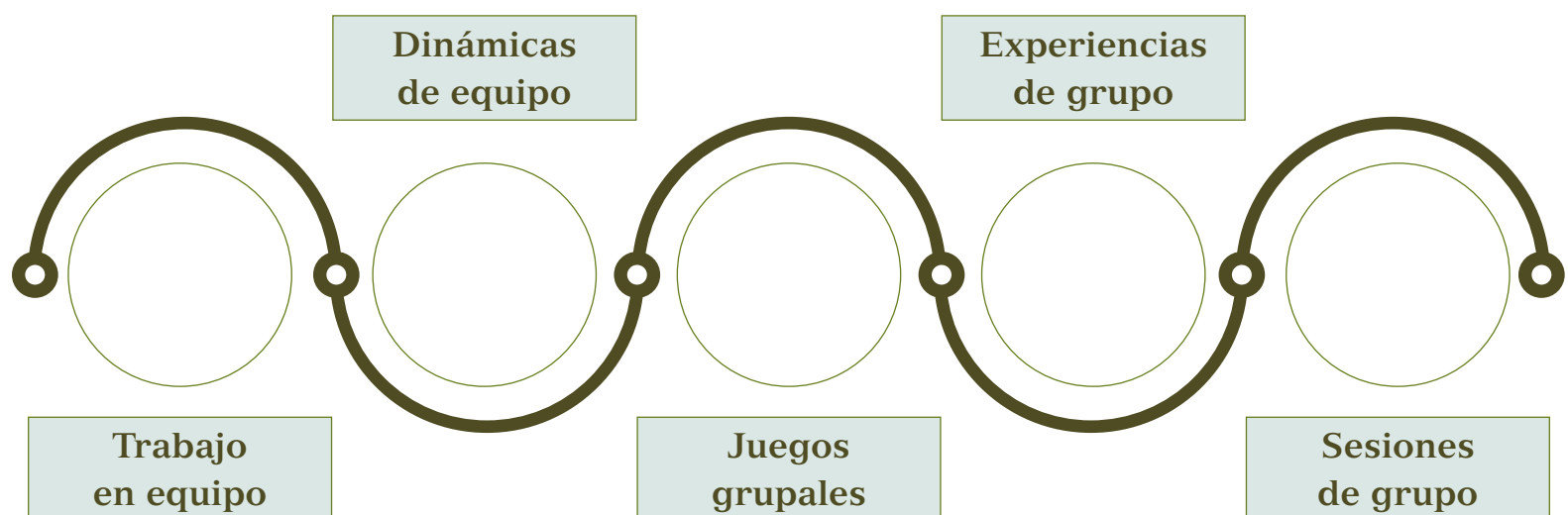
El enfoque terapéutico se basa en la idea de que brindar conocimiento y comprensión sobre los problemas psicológicos puede ser un recurso valioso para superarlos y mejorar el bienestar emocional de las personas (Arroyo-Jiménez et al., 2018; Erausquin et al., 2014). A través de la psicoeducación, las personas pueden adquirir información sobre las causas y los factores relacionados con su condición, aprender sobre las opciones de tratamiento disponibles, comprender mejor los síntomas que experimentan y desarrollar habilidades para afrontarlos de manera efectiva.

Por su parte, las intervenciones psicoeducativas en contexto laboral tienen como objetivo principal fomentar programas de prevención y promoción de la salud integral de los trabajadores, abordando aspectos físicos, psicológicos y ambientales. Estas intervenciones se basan en estrategias que buscan desarrollar habilidades en los trabajadores, aumentar su comprensión sobre su desempeño laboral, sus relaciones interpersonales, los riesgos asociados a su trabajo y las exigencias que conlleva para su protección personal. Este puede adoptar diferentes nombres y ser implementado en diversas actividades y prácticas que involucren la interacción y participación de un grupo de trabajadores. Como se observa en la Figura 5, algunos términos alternativos que se utilizan comúnmente son:

- *Trabajo en equipo.* Se refiere a cualquier actividad o ejercicio que se realiza en un entorno grupal con el objetivo de promover la participación, la comunicación y el logro de la misión de la organización.
- *Dinámicas de equipo.* Este término enfatiza la importancia de la colaboración y solución de problemas generados dentro del grupo. Las dinámicas se centran en el análisis de las relaciones interpersonales para mejorar el rendimiento colectivo.
- *Juegos grupales.* Se utilizan juegos y actividades lúdicas para fomentar la interacción, el aprendizaje y la diversión en un contexto laboral.
- *Talleres grupales.* Son sesiones estructuradas que combinan elementos teóricos y prácticos para promover el aprendizaje y la participación de los miembros del grupo. Pueden centrarse en temas específicos, habilidades o necesidades particulares.
- *Experiencias de grupo.* Este término se refiere a las vivencias y aprendizajes que ocurren cuando las personas interactúan y comparten experiencias en un contexto grupal. Las experiencias de grupo pueden incluir actividades al aire libre, retiros, campamentos u otros eventos que fomentan la cohesión y la cooperación grupal.
- *Sesiones de grupo.* Son reuniones o sesiones en las que los miembros del grupo se reúnen para participar en actividades, discusiones o ejercicios dirigidos por un facilitador o líder de grupo, con objetivos específicos de la organización. Generalmente, se implementan al inicio o final de la jornada laboral.

Figura 5

Términos alternativos para denominar las intervenciones psicosociales en el trabajo



Cada una de estas intervenciones puede tener enfoques y objetivos específicos, adaptándose a las necesidades y características del grupo de individuos a quienes se dirige. Sin embargo, todas comparten la idea central de trabajar con un grupo de trabajadores con el propósito de lograr resultados positivos y promover tanto el desarrollo personal de los empleados como el bienestar colectivo.

Los profesionales que implementan la técnica psicoeducativa en contextos laborales, como psicólogos, capacitadores o trabajadores sociales, utilizan diversas estrategias educativas para llevar a cabo la psicoeducación de manera efectiva. Estas estrategias se diseñan con el propósito de brindar información basada en la evidencia, aclarar conceptos erróneos, reducir el estigma asociado a los problemas de salud mental y promover un mayor autocuidado y empoderamiento de los trabajadores. Las estrategias educativas más comunes en la psicoeducación en contextos laborales incluyen: presentaciones escritas (manuales), videos, ejercicios prácticos, discusiones interactivas, y juegos y dinámicas grupales.

Los términos *intervención psicoeducativa* y *psicoeducación* se utilizan indistintamente en los contextos de capacitación a trabajadores, ya que en esencia ambos se refieren a técnicas de intervención que buscan brindar información y conocimientos para promover cambios positivos en la salud y el bienestar de las personas. Estas intervenciones pueden ser utilizadas en diferentes contextos laborales y se basan en una interacción multidisciplinaria para su implementación y logro de objetivos. Algunas pueden tener diferentes enfoques y objetivos, y pueden abordar temas de orientación, prevención y promoción de la salud en el contexto laboral o también pueden ser utilizadas como una forma de psicoterapia (Ramírez & Vizcaíno, 2020).

En este texto, la intervención psicoeducativa como estrategia que tiene la intención de interactuar con el mundo laboral y transformarlo, para generar cambios profundos en la esfera cognitiva, conductual y afectivo-emocional de los trabajadores, se denomina *intervención psicosocial en grupo*. Su objetivo principal es proporcionar información, conocimientos y habilidades a los participantes del grupo. Se enfoca en la transmisión de conocimientos, la adquisición de habilidades específicas y el fomento de la autogestión y el autocuidado en los trabajadores.

Principios generales de intervención psicosocial en grupo

En este tipo de intervención, el facilitador desempeña un papel clave como educador o instructor. Su función principal es impartir conocimientos, presentar técnicas

o estrategias específicas, así como facilitar la adquisición de habilidades y la aplicación práctica de los conceptos enseñados.

El énfasis de la intervención se coloca en la transmisión de información y el aprendizaje de habilidades específicas. Para lograr esto, se utilizan diversas estrategias, como actividades estructuradas, presentaciones, ejercicios prácticos y discusiones guiadas. Estas actividades y técnicas están diseñadas para facilitar el proceso de aprendizaje y promover la comprensión y aplicación de los conceptos enseñados.

El enfoque principal del cambio se centra en la adquisición de conocimientos, habilidades y herramientas prácticas que los participantes puedan aplicar en su vida cotidiana. El objetivo es empoderar a los participantes para que desarrollen capacidades específicas que les permitan afrontar situaciones de manera más efectiva y mejorar su bienestar general. El cambio puede ocurrir a través de la aplicación práctica de las habilidades aprendidas.

Algunas dinámicas grupales combinan elementos terapéuticos y psicoeducativos para abordar diversos aspectos del bienestar psicológico y promover un crecimiento integral de los participantes (Soriano et al., 2019).

Los principios técnicos para la intervención psicosocial en grupos de trabajadores pueden variar según el enfoque y la metodología utilizada. Como se observa en la Figura 6, algunos principios generales que suelen guiar este tipo de intervenciones son los siguientes:

1. *Evaluación inicial.* Antes de comenzar la intervención, es importante realizar una evaluación inicial para comprender las necesidades y demandas específicas del grupo de trabajadores. Esto implica recopilar información sobre el entorno laboral, los desafíos y dificultades que enfrentan, así como sus fortalezas y recursos disponibles.
2. *Participación.* La intervención debe ser participativa, involucrando activamente a los miembros del grupo de trabajadores en el proceso. Se busca fomentar la participación, el diálogo abierto y la colaboración, promoviendo así un sentido de pertenencia y empoderamiento.
3. *Adaptación.* Es esencial adaptar la intervención a la cultura organizacional y a las características específicas del grupo de trabajadores. Esto implica considerar las normas, valores y creencias del entorno laboral, así como los aspectos sociales, económicos y políticos que puedan influir en la dinámica del grupo.

4. *Sistematización.* La intervención debe tener en cuenta el contexto en el que se encuentra el grupo de trabajadores. Esto implica considerar las interacciones y las relaciones entre los miembros del grupo, así como las influencias del entorno laboral y las políticas organizacionales, con el propósito de instaurar nuevos comportamientos y formas de comunicación.
5. *Generalización.* La intervención puede tener lugar a nivel individual, grupal y organizacional. Se pueden utilizar diferentes estrategias y técnicas, según el nivel de intervención, y adaptarlas a necesidades específicas de cada grupo.
6. *Evidencias.* La intervención debe estar respaldada por registros científicos, con enfoques y técnicas probadas. Esto implica utilizar modelos teóricos sólidos y contar con profesionales capacitados y con experiencia en el campo de la intervención psicosocial en entornos laborales.
7. *Seguimiento.* La intervención debe incluir mecanismos de evaluación y seguimiento para medir su efectividad y realizar ajustes en el proceso si es necesario. Esto implica recopilación de datos, retroalimentación y evaluación de los cambios y mejoras en el bienestar y el desempeño de los trabajadores a lo largo del tiempo.

Estos principios técnicos pueden servir como guía para diseñar y llevar a cabo intervenciones psicosociales efectivas en grupos de trabajadores; sin embargo, deben adaptarse a las necesidades y características específicas de cada contexto laboral.

Figura 6

Principios técnicos de la intervención psicosocial en grupos

1	Evaluación inicial
2	Participación
3	Adaptación
4	Sistematización
5	Generalización
6	Evidencias
7	Seguimiento

Técnicas de trabajo grupal

En las intervenciones, los facilitadores utilizan una gran variedad de técnicas durante las dinámicas grupales con trabajadores. Estas técnicas se seleccionan en función de los objetivos específicos de la intervención y de las necesidades del grupo. A continuación, se mencionan algunas técnicas comunes que se utilizan en este tipo de intervenciones (Montiel & Guerra, 2016):

- *Dinámicas de grupo.* Se utilizan actividades estructuradas que promueven la interacción y la participación de los integrantes. Estas actividades pueden incluir ejercicios de presentación, discusiones en grupo, actividades de resolución de problemas y juegos de rol, entre otros.
- *Técnicas de comunicación.* Se enseñan habilidades de comunicación efectiva, como escucha activa, expresión de opiniones y emociones de manera clara y respetuosa, resolución de conflictos con acuerdos compartidos y fomento de apoyos directivos o sociales. Estas técnicas ayudan a mejorar la comunicación interpersonal dentro del grupo y a fortalecer las relaciones laborales.
- *Retroalimentación constructiva.* Se fomenta la retroalimentación entre los miembros del grupo. Primero a través del facilitador, quien brinda comentarios constructivos y alentadores sobre el desempeño y las conductas observadas. Posteriormente, se invita a promover la retroalimentación entre pares, para construir un ambiente de apoyo y aprendizaje mutuo.
- *Técnicas de resolución de problemas.* Se implementan estrategias para abordar y resolver problemas laborales. Lo que implica identificar el problema, generar ideas de solución, evaluar las opciones y desarrollar un plan de acción efectivo.
- *Entrenamiento en habilidades de afrontamiento y manejo del estrés.* Se proporcionan técnicas de relajación, respiración y manejo del estrés que ayudan a los trabajadores a enfrentar los desafíos laborales de manera más efectiva. Esto puede incluir técnicas de ejercicios activos musculares, meditación y visualización con ejercicios de respiración para disminuir la tensión muscular.
- *Promoción de la cohesión grupal.* Se llevan a cabo actividades y ejercicios que fomentan la colaboración, la confianza y la cohesión dentro del grupo. Esto puede incluir juegos cooperativos, actividades de construcción de equipos y proyectos grupales.

- *Técnicas de resiliencia.* Se enseñan estrategias para fortalecer la resiliencia psicológica de los trabajadores, ayudándolos a enfrentar los desafíos y superar las dificultades. Esto puede incluir técnicas de cambio de perspectiva, manejo de emociones negativas y desarrollo de la resiliencia emocional.

El papel del facilitador en las intervenciones psicosociales de grupo es fundamental para crear un ambiente seguro, acogedor y respetuoso. Para lograrlo, el facilitador debe:

- Establecer reglas de confidencialidad y respeto mutuo para promover un ambiente seguro y de apertura.
- Fomentar la participación activa de todos los miembros del grupo, utilizando estrategias que involucren inteligencias múltiples y habilidades.
- Respetar el espacio y ambiente para fomentar el bienestar y la satisfacción en la intervención.
- Mostrar interés genuino y comprensión hacia cada miembro del grupo, validando sus experiencias y perspectivas.
- Diseñar y facilitar actividades específicas que fomenten la convivencia y la colaboración entre los trabajadores, para establecer relaciones positivas entre los trabajadores. Estas actividades pueden incluir juegos, ejercicios de confianza, proyectos grupales e incluso algunas técnicas pasivas, tales como el *mindfulness* (Gallego et al., 2016).
- Valorar y respetar la diversidad dentro del grupo, evitando prejuicios y estereotipos.
- Abordar los conflictos de manera constructiva, promoviendo una comunicación abierta y buscando soluciones colaborativas.
- Celebrar los logros del grupo y promover el apoyo mutuo entre los miembros.
- Crear oportunidades para que los miembros se conozcan mejor y fortalezcan la cohesión grupal. Por ejemplo, realizar actividades sociales fuera del entorno laboral, como almuerzos o salidas grupales.

Estrategias psicosociales para grupos laborales

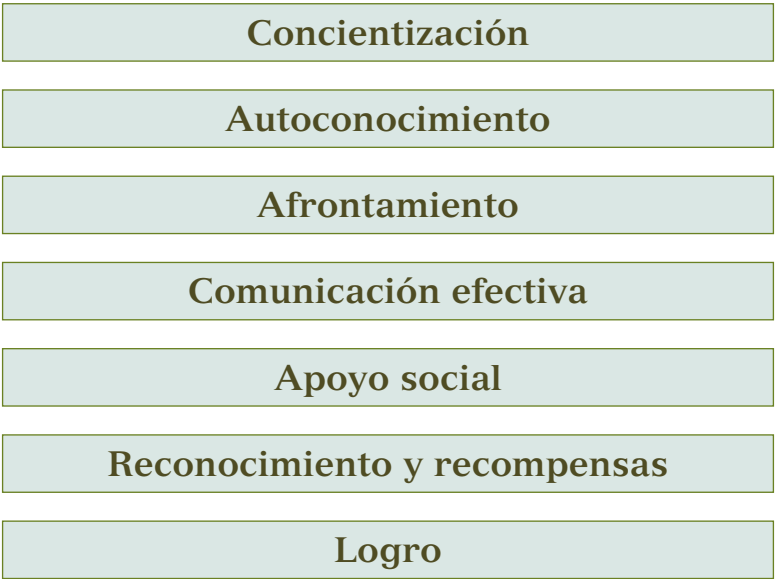
Un plan para implementar intervenciones psicosociales de grupo en el trabajo se construye con estrategias detalladas que establecen los pasos y acciones para llevar a cabo sesiones efectivas en el entorno laboral. A continuación, se proporciona el decálogo del facilitador para construir su plan de lección:

1. *Definir los objetivos.* Establecer claramente el propósito de las dinámicas de grupo en el trabajo. Estos pueden incluir mejorar la comunicación, fortalecer el trabajo en equipo, fomentar la creatividad, promover el bienestar emocional, entre otros.
2. *Identificar el grupo objetivo.* Determinar qué equipo o equipos se beneficiarían de las dinámicas grupales. Puede ser un departamento específico, un equipo de proyecto o un grupo interdepartamental.
3. *Evaluar las necesidades del grupo.* Identificar áreas de mejora, desafíos o problemas específicos que puedan abordarse a través de las dinámicas grupales. Esto puede hacerse a través de encuestas, entrevistas o evaluaciones de desempeño.
4. *Diseñar las dinámicas grupales.* Desarrollar actividades y ejercicios específicos que se alineen con los objetivos establecidos y aborden las necesidades identificadas. Estas actividades pueden incluir ejercicios de construcción de equipos, simulaciones, resolución de problemas, debates, actividades creativas, entre otros.
5. *Establecer una estructura de sesiones.* Determinar la duración, la frecuencia y el formato (presenciales o virtuales) de las sesiones grupales.
6. *Asignar roles y responsabilidades.* Identificar quién será el facilitador de las dinámicas grupales y si se requiere el apoyo de otros profesionales, como un psicólogo o un facilitador externo. Además, establecer los roles y responsabilidades de cada persona involucrada en el proceso.
7. *Comunicación y promoción.* Informar a los participantes sobre las dinámicas grupales, sus objetivos y beneficios. Comunicar claramente la importancia de su participación y generar entusiasmo y compromiso.
8. *Implementar las dinámicas grupales.* Llevar a cabo las sesiones grupales de acuerdo con el plan establecido. Asegurarse de que se sigan los pasos y actividades diseñadas, promoviendo la participación activa y el respeto mutuo.
9. *Evaluar y ajustar.* Realizar una evaluación periódica del progreso y los resultados de las dinámicas grupales. Obtener retroalimentación de los participantes y ajustar el plan según sea necesario para mejorar continuamente el proceso.
10. *Seguimiento y sostenibilidad.* Mantener el impulso después de las dinámicas grupales. Establecer mecanismos para el seguimiento y la sostenibilidad, como la implementación de prácticas aprendidas en la vida cotidiana, seguimiento individualizado, reuniones de seguimiento o actividades de refuerzo.

Un plan estructurado facilita la implementación de dinámicas de grupo en el trabajo y maximiza las posibilidades de lograr los objetivos propuestos. En la Figura 7, se propone un plan para implementar la intervención psicosocial de grupo.

Figura 7

Plan de lección para implementar una intervención psicosocial de grupo



El plan se compone de los siguientes apartados, que pueden desarrollarse en módulos específicos:

- *Concientización.* Para promover el bienestar de los trabajadores es fundamental establecer metas claras y específicas relacionadas con su calidad de vida. Estas metas pueden incluir la reducción del estrés, la mejora de la comunicación interpersonal, el fomento del equilibrio entre el trabajo y la vida personal, la promoción de hábitos saludables, entre otros. Es importante proporcionar información relevante a los trabajadores sobre la importancia de la calidad de vida y cómo ciertos comportamientos y hábitos pueden influir en ella. Talleres, charlas y materiales educativos que aborden temas como la gestión del estrés, el autocuidado y la adopción de estilos de vida saludables pueden ser de gran ayuda en este proceso.
- *Autoconocimiento.* Promover el autoconocimiento en los trabajadores es crucial para su desarrollo personal y bienestar. Se busca ayudarles a comprender sus patrones de comportamiento, emociones y necesidades. Para lograrlo, se pueden realizar actividades de reflexión, como llevar un diario para expresar pensamientos y emociones, así como realizar evaluaciones para identificar sus

fortalezas y áreas de mejora. Fomentar la autorreflexión les permitirá adquirir una mayor comprensión de sí mismos y favorecerá su crecimiento personal y profesional.

- *Afrontamiento.* Brindar a los trabajadores estrategias efectivas de afrontamiento y habilidades de resiliencia es esencial para hacer frente al estrés y los desafíos laborales. Esto puede incluir técnicas de relajación, manejo del tiempo, establecimiento de límites y técnicas de manejo del estrés.
- *Comunicación efectiva.* Promover la comunicación abierta y efectiva entre los trabajadores permite mejorar el ambiente laboral. Se les enseñan habilidades de comunicación asertiva, se fomenta la escucha activa y se brindan herramientas para la resolución de conflictos. Con una comunicación más fluida y empática, se fortalecen las relaciones laborales y se contribuye a un ambiente más armonioso y productivo.
- *Apoyo social.* Fomentar el apoyo entre los miembros del grupo de trabajadores, promoviendo la colaboración, el trabajo en equipo y el compañerismo. Se implementan actividades de construcción de equipos y proyectos grupales que fomenten la interacción y el apoyo mutuo en el entorno laboral.
- *Reconocimiento y recompensas.* Es importante reconocer y recompensar los comportamientos positivos que contribuyen a una mejor calidad de vida en el entorno laboral. Esto puede incluir elogios verbales, incentivos o reconocimientos formales para motivar y reforzar los cambios conductuales deseables.

Dinámicas de grupo para intervención psicosocial

El cambio conductual lleva tiempo y es un proceso individualizado. Al implementar dinámicas de grupo para intervención psicosocial se debe tener en cuenta la diversidad y particularidades de cada miembro del equipo.

Para mejorar la comunicación y convivencia entre trabajadores, es útil establecer reglas que fomenten un ambiente de trabajo positivo y respetuoso. El acrónimo ERRAR es una herramienta útil para que los participantes recuerden las reglas básicas de convivencia en las dinámicas de grupo. Cada letra representa una regla específica:

- *Escucha activa.* Presta atención cuando otros estén hablando, muestra interés genuino y evita interrumpir. La escucha activa demuestra respeto hacia los demás y promueve una comunicación más efectiva. Expresa tus opiniones, ideas

y sentimientos de manera clara y respetuosa. Evita el uso de lenguaje ofensivo, agresivo o pasivo-agresivo. La comunicación asertiva promueve la honestidad y la resolución constructiva de conflictos.

- *Respetar*. Trata a los demás con respeto y consideración, independientemente de su posición jerárquica, experiencia o antecedentes. Valora las diferencias individuales y evita hacer comentarios despectivos o discriminatorios. Respetar los límites y la privacidad de los demás. No divulgues información personal sin permiso, respeta los espacios de trabajo individuales y evita comentarios o comportamientos intrusivos
- *Responsabilízate*. Cumple con tus compromisos y responsabilidades laborales. Cumplir con los plazos, entregar tareas asignadas y ser confiable en tus acciones fortalece la confianza y la colaboración entre los miembros del equipo.
- *Apertura*. Acepta la retroalimentación de manera abierta y constructiva. Valora las oportunidades para crecer y mejorar, y evita reacciones defensivas o confrontaciones cuando recibas comentarios o críticas constructivas.
- *Resolución constructiva de conflictos*. Aborda los conflictos de manera constructiva y respetuosa. Escucha las diferentes perspectivas, busca soluciones de beneficio mutuo y evita confrontaciones o actitudes defensivas. Busca la mediación o ayuda de un tercero si es necesario. Sé cortés y amable en tus interacciones diarias. Pequeños gestos de amabilidad, como saludar y despedirse, son importantes para crear un ambiente de trabajo positivo.

Las reglas de convivencia deben establecerse de manera clara y promoverse en toda la organización. Además, los líderes y supervisores deben de dar el ejemplo y reforzar estas normas en sus propias interacciones y comportamiento.

El psicólogo que trabaja en dinámicas grupales con trabajadores debe contar con competencias específicas para desempeñar eficazmente su rol. Algunas de las competencias fundamentales incluyen:

- *Conocimiento teórico y práctico en psicología grupal*. Comprender los fundamentos teóricos de la dinámica de grupos y tener experiencia en la aplicación de técnicas y estrategias grupales.
- *Comprensión de los procesos grupales*. Entender cómo se forman los grupos, cómo se desarrollan las dinámicas de interacción y cómo afectan el comportamiento individual y colectivo.

- *Habilidades de liderazgo y facilitación.* Guiar y dirigir las dinámicas grupales de manera eficaz, manteniendo un ambiente seguro y colaborativo donde los participantes se sientan cómodos y motivados. Para ello, además de la experiencia, es indispensable mantenerse actualizado en los avances y nuevas investigaciones en psicología grupal y participar en formaciones y capacitaciones que amplíen sus habilidades profesionales.
- *Gestión del tiempo.* Administrar el tiempo de manera efectiva durante las sesiones grupales para abordar los temas y actividades planificadas de manera adecuada.
- *Habilidades de comunicación efectiva.* Tener habilidades sólidas para transmitir información de manera clara y comprensible, tanto verbal como no verbal. Ser capaz de expresarse de manera concisa y adaptar su estilo de comunicación a las necesidades del grupo.
- *Empatía y habilidades de escucha activa.* Ser capaz de comprender y conectar con las experiencias y emociones de los participantes, mostrando empatía y apoyo durante el proceso. La empatía ayuda a establecer una relación de confianza y facilita la apertura y la colaboración en el grupo.
- *Habilidades en resolución de conflictos.* Ser capaz de identificar las fuentes de conflicto, facilitar la comunicación abierta y constructiva, ayudar a encontrar soluciones mutuamente satisfactorias y promover la reconciliación y el entendimiento.
- *Conciencia y comprensión de la diversidad.* Reconocer y respetar las diversas perspectivas, valores y experiencias de los participantes, promover un ambiente inclusivo y respetuoso para todos, es tarea específica de los líderes en las organizaciones. Por tanto, el psicólogo debe ser capaz de gestionar las estrategias adecuadas para facilitar una expresión emocional saludable y constructiva dentro de la organización.

La combinación de estas competencias permite al psicólogo implementar dinámicas grupales exitosas, promover la interacción y el crecimiento positivo de los trabajadores, y contribuir al cuidado de la salud y el bienestar psicológico en el entorno laboral.

Contar con material apropiado para llevar a cabo las dinámicas o la interacción entre los participantes de las sesiones psicosociales, contribuye al desarrollo de comportamientos adecuados para entornos laborales. Por tanto, es importante

recopilar previamente recursos físicos y digitales, como videos, foros, chats, wikis, cartulinas y otros elementos de papelería necesarios.

La utilización adecuada de estos recursos permite aplicar estrategias que estimulen varios sentidos, lo que enriquece la experiencia de aprendizaje. Por ejemplo, los videos combinan elementos visuales y auditivos, las cartulinas posibilitan la expresión visual y escrita, los diálogos y debates involucran la comunicación verbal, y los foros y chats fomentan la interacción en línea. Al estimular múltiples sentidos, se refuerza la atención, la retención de información y la participación activa de los participantes.

Al incorporar una diversidad de formatos de comunicación, se proporciona variedad y se ajusta a las preferencias y estilos de aprendizaje de los participantes. Algunas personas pueden aprender mejor a través de imágenes y videos, mientras que otras pueden preferir la interacción verbal y los debates. Al ofrecer una gama de formatos, se mejora la accesibilidad y se involucra a un mayor número de participantes.

Algunas personas pueden sentirse más cómodas y seguras al compartir sus pensamientos de forma escrita, mientras que otras pueden preferir expresarse verbal o visualmente. Al ofrecer múltiples formas de participación, se fomenta la inclusión y se promueve una mayor diversidad de perspectivas.

Estas herramientas promueven el diálogo y la colaboración entre los participantes. Los debates y las discusiones facilitan el intercambio de ideas y la consideración de diferentes puntos de vista. Los foros y chats en línea permiten la comunicación en tiempo real y la posibilidad de interactuar y colaborar con otros participantes, incluso si no están físicamente presentes en el mismo lugar. Estas interacciones fomentan el aprendizaje conjunto y el desarrollo de habilidades sociales.

En resumen, el uso de videos, cartulinas, diálogos, debates, foros y chats en las intervenciones psicoeducativas para mejorar las relaciones interpersonales proporciona una experiencia de aprendizaje estimulante, diversa y participativa. Estas herramientas promueven la expresión, la interacción, el diálogo y la colaboración, lo que favorece un entorno de aprendizaje enriquecedor y contribuye a la mejora de las relaciones interpersonales.

El co-facilitador de las dinámicas grupales, quien acompaña al psicólogo en la guía de las dinámicas con trabajadores, también debe mantener una serie de cualidades y habilidades para llevar a cabo su rol de manera efectiva. Algunas cualidades importantes que debe tener el facilitador son las siguientes:

- *Empatía.* El facilitador debe ser capaz de ponerse en el lugar de los participantes, comprender sus perspectivas y emociones, y mostrar una actitud comprensiva y solidaria. La empatía ayuda a establecer una conexión genuina con los trabajadores y a crear un ambiente de confianza y apertura.
- *Escucha activa.* Un facilitador efectivo debe ser un buen oyente. Debe prestar atención plena a lo que dicen los participantes, demostrar interés genuino y estar dispuesto a comprender y clarificar sus puntos de vista. La escucha activa ayuda a generar un espacio seguro y facilita una comunicación abierta y significativa.
- *Flexibilidad.* El facilitador debe ser flexible y adaptable a las necesidades y dinámicas del grupo. Debe ser capaz de ajustar su enfoque, estrategias y actividades según las circunstancias y los objetivos del grupo. La flexibilidad permite responder a situaciones inesperadas y facilitar una experiencia de aprendizaje más efectiva.
- *Habilidades de comunicación.* Es esencial que el facilitador posea habilidades sólidas de comunicación verbal y no verbal. Debe ser capaz de transmitir información de manera clara y concisa, expresarse con claridad y escoger las palabras adecuadas. Además, debe ser consciente de su lenguaje corporal, tono de voz y expresiones faciales, ya que estos también influyen en la comunicación.
- *Capacidad de motivar.* Un facilitador efectivo debe tener la capacidad de motivar y energizar al grupo. Debe ser capaz de generar entusiasmo, mantener el interés y alentar la participación activa de los trabajadores. La motivación ayuda a mantener un ambiente dinámico y productivo durante las dinámicas grupales.
- *Paciencia y tolerancia.* El facilitador debe ser paciente y tolerante, especialmente en situaciones en las que pueda surgir conflicto o resistencia por parte de los participantes. Debe ser capaz de manejar las diferencias de opinión y las emociones negativas, y facilitar un ambiente respetuoso y colaborativo.
- *Habilidad para manejar conflictos.* En ocasiones, pueden surgir conflictos o desacuerdos durante las dinámicas grupales. Un facilitador efectivo debe tener habilidades para gestionar y resolver conflictos de manera constructiva. Debe facilitar un ambiente seguro donde los participantes se sientan cómodos expresando sus diferencias y buscar soluciones que promuevan la colaboración y el entendimiento mutuo.

- *Conocimiento.* El facilitador debe tener un buen conocimiento y experiencia en el tema que se aborda durante las dinámicas grupales. Debe estar familiarizado con las teorías, estrategias y mejores prácticas relacionadas con la mejora de la salud y el bienestar psicológico en el entorno laboral. Esto permite brindar información relevante, guiar las discusiones y proporcionar orientación adecuada a los participantes.

Estas cualidades son fundamentales para que el facilitador pueda generar un ambiente de confianza, promover la participación activa y facilitar un proceso de aprendizaje y crecimiento efectivo en las dinámicas grupales con trabajadores.

Capítulo 6

Lecciones psicosociales para el cambio



En el dinámico entorno laboral actual, el cambio es una realidad constante. Las empresas se ven confrontadas con nuevos retos, tecnologías emergentes y demandas en constante transformación. Por tanto, establecer un programa que aborde eficazmente el bienestar psicológico como parte de esta evolución en las interacciones interpersonales y en la salud global de los empleados, representa una valiosa oportunidad para cumplir con los requisitos normativos vigentes en relación con los factores psicosociales.

A través de tres módulos, se examinarán las circunstancias que pueden suscitar resistencia al cambio y se explorarán estrategias para superarlas. Además, se abordarán las etapas del proceso de cambio y cómo pueden aprovecharse como una oportunidad para el crecimiento y el desarrollo, tanto en el ámbito profesional como en el personal.

El programa se presenta en un total de 20 horas, las cuales pueden ser impartidas de forma conjunta, distribuyéndolas según los módulos correspondientes, o de manera individual, según las necesidades específicas de la organización.

Durante las sesiones, se introducen los fundamentos teóricos del bienestar psicológico y se practican a través de cinco elementos: *activación física, vivencia temática, reflexión en plenaria, relajación y actividades extra-aula*.

Las actividades físicas se diseñan teniendo en cuenta los principios de la fisiología musculoesquelética, adaptándolas tanto para trabajadores sedentarios como para aquellos que realizan actividades de alto desgaste corporal.

La parte de la vivencia temática en cada sesión se enfoca en presentar los fundamentos teóricos del tema a través de ejemplos concretos y prácticos. El objetivo es proporcionar herramientas a los participantes para afrontar los cambios en el entorno laboral y mejorar las dinámicas laborales.

En la reflexión en plenaria, se discute la importancia de la flexibilidad, la capacidad de aprendizaje y la resiliencia. Estos aspectos son fundamentales para adaptarse con éxito a nuevas circunstancias y demandas propias del entorno laboral.

Además, se explora cómo mantener una mentalidad positiva durante el proceso de cambio y cómo aprovecharla a fin de generar la oportunidad para adquirir nuevas habilidades y experiencias valiosas.

Cada sesión concluye con actividades de relajación, que pueden involucrar tanto acciones musculares activas como pasivas. Estas técnicas de relajación se enseñan como herramientas que los participantes pueden aplicar fuera del entorno laboral.

En este capítulo, se ofrece un resumen de las 20 lecciones que pueden brindarse a un grupo homogéneo de participantes en un entorno laboral. Estas lecciones están diseñadas para fomentar un crecimiento personal y profesional continuo al abordar los desafíos como oportunidades de desarrollo.

Es recomendable que antes de implementar el programa de bienestar psicológico y para realizar un seguimiento de los indicadores de cambio, se elijan pruebas o cuestionarios de autoinforme. Estos permitirán registrar aspectos individuales y grupales relacionados con ambientes de trabajo favorables. Entre los aspectos evaluados podrían encontrarse el clima organizacional, la calidad de vida en el trabajo, la carga de trabajo (tanto física como mental), el estado emocional, las redes de apoyo, la satisfacción, entre otros.

Programa “Huitzitzilin”

La palabra *huitzitzilin*, de origen náhuatl, significa colibrí. Debido a sus raíces étnicas en la región occidente de México, se ha elegido para nombrar a este programa de intervención psicosocial en entornos laborales. Dicho programa está conformado por las siguientes 20 lecciones:

Lección 1. Bienestar psicológico. Un proceso de cambio.

Lección 2. El triángulo de la salud: física, psicológica y social.

Lección 3. Factores psicosociales en el trabajo.

Lección 4. Estrategias de afrontamiento y obstáculos cognitivos.

Lección 5. El lenguaje de las emociones.

Lección 6. Técnicas para la solución de problemas interpersonales.

Lección 7. Mapa de riesgo psicosocial.

Lección 8. Adquisición y ensayo de habilidades interpersonales.

Lección 9. Planeación saludable.

Lección 10. Autocuidado en la salud física.

Lección 11. Salud nutricional.

Lección 12. Actividad física en el trabajo.

Lección 13. Los riesgos en la adicción a sustancias tóxicas.

Lección 14. Técnicas de asertividad para la comunicación.

Lección 15. Matriz IPERC para factores psicosociales.

Lección 16. Medidas preventivas y de control psicosociales.

Lección 17. Cohesión grupal.

Lección 18. Equipo de trabajo.

Lección 19. Integración para la calidad de vida en el trabajo.

Lección 20. Acuerdos y compromisos.

En términos generales, este programa de bienestar psicológico implica la adopción de nuevos hábitos, perspectivas y estrategias que promueven una mayor satisfacción y equilibrio en la vida. El proceso puede variar de una persona a otra, pero generalmente implica los siguientes elementos:

1. *Toma de conciencia.* La persona reconoce que su bienestar psicológico no es óptimo y siente la necesidad de hacer un cambio. Puede ser consciente de sentimientos de malestar, estrés, ansiedad o insatisfacción general.
2. *Motivación para el cambio.* La persona encuentra la motivación interna para buscar una mejora en su bienestar psicológico. Esto puede ser impulsado por el deseo de una vida más equilibrada, una mayor felicidad o una mejor gestión de las emociones.
3. *Establecimiento de metas.* La persona establece metas claras y realistas relacionadas con su bienestar psicológico. Estas metas pueden incluir prácticas de autocuidado, cambios en el estilo de vida, búsqueda de apoyo profesional o desarrollo de habilidades de afrontamiento.
4. *Exploración de estrategias y recursos.* La persona busca diferentes estrategias y recursos que puedan ayudar en su proceso de cambio. Esto puede incluir aprender técnicas de relajación, practicar ejercicio físico regularmente, buscar apoyo de familiares y amigos, o incluso buscar la ayuda de un profesional de la salud mental.

5. *Implementación y acción.* La persona comienza a poner en práctica las estrategias identificadas y realiza los cambios necesarios en su vida diaria. Esto implica un compromiso activo con el proceso de cambio y la superación de obstáculos y resistencias que puedan surgir.
6. *Evaluación y ajuste.* La persona evalúa regularmente su progreso y realiza ajustes en sus estrategias si es necesario. Es importante ser flexible y adaptarse a medida que se aprende más sobre lo que funciona y lo que no funciona en el camino hacia el bienestar psicológico.

La búsqueda de apoyo profesional puede ser de gran ayuda para guiar y respaldar el proceso de cambio para el bienestar psicológico en el trabajo. A continuación, se presenta la sistematización de este diseño de intervención psicoeducativa.

Uso de códigos para representar acciones

Los códigos que representan acciones, también conocidos como códigos de operación o códigos de función, se emplean en diversos contextos para indicar acciones o comportamientos específicos. Estos códigos son comunes en programación, sistemas operativos y en protocolos de comunicación. Sin embargo, para este programa de intervención psicoeducativa, estos códigos organizan las acciones del facilitador, sus auxiliares y el material utilizado en cada sección de las lecciones.

Se utiliza íconos, siglas o palabras claves para definir tareas o el uso de material, ya que transmiten de manera rápida y clara una acción particular. Al emplear un símbolo o código, se comunica de forma concisa y efectiva la acción necesaria, evitando confusiones o malentendidos.

Además de simplificar las instrucciones asignadas a cada actividad, los códigos permiten distribuir de manera eficiente las acciones en un plan de lección (Tabla 7).

Tabla 7

Códigos que representan acciones para el plan de sesiones

Código	Significado
	Material del participante
	Material de apoyo del facilitador (.ppt; .mp4)
	Tiempo
	Notas para los observadores
	Puntos teóricos
	Actividad del participante
	Activación física
	Lectura recomendada
	Comentarios en grupo
	Acción de colaboradores
	Música seleccionada

Integración de las lecciones del programa “Huitzitzilin”

Lección 1

Bienestar psicológico. Un proceso de cambio

Código	Material y acciones	Esquema	Notas	
	Identificadores personales. Plumones/colores	Conociéndonos: Sentados en círculo o herradura. Ofrecer un identificador y marcador a cada participante. Solicitar que anoten su nombre (corto).		5
	Tarjeta con cuadro tetracórico	Ejercicio 1: A ver si sabes... Cuando se finalize la actividad escrita, recoger plumones.		5
	Contactar con el participante	Lo que puedo ofrecerte el día de hoy. Una vez entregada la tarjeta de identificación, se ofrece un apoyo social al compañero.		5
	Presentación “Bienestar Psicológico”	Presentación teórica del tema.		15
	Hojas blancas y pluma/marcador	Mano del compromiso. Escribir en los dedos de una mano dibujada los elementos esenciales del compromiso para el taller.		5
	Música	Sinfonía No. 5 de Beethoven (versión salsa): Activación física del cuerpo en general y cierre.		6
	Material del participante	Entregar material de encuesta para contestar diagnóstico.		-

Lección 2

Bienestar psicológico. Un proceso de cambio

Código	Material y acciones	Esquema	Notas	
	Video sobre salud y estrés	“Triángulo de la salud” Sentados en herradura Video: Comprendiendo el estrés humano.		10
	-	Comentarios en plenaria sobre aspectos particulares de la salud física y psicológica de los participantes.		5
	Cartulinas 50 x 70 cm	“Situaciones problemáticas en el trabajo” Los participantes escribirán en cartulinas las situaciones que causan estrés o crisis entre los compañeros de trabajo.		10
	Presentación sobre salud en el trabajo	Situaciones estresantes modificables y no modificables: presentación del tema.		10
		Comentarios en plenaria sobre las situaciones que se escribieron en las cartulinas.		5
	Música rítmica	Música <i>sport</i> . Movimientos tren superior sentados.		10
	Búsqueda independiente	Entregar material de la sesión y solicitar buscar referencias para analizar la reglamentación y normatividad particular de la institución. Lectura literaria o de recreación.	Actividad extra aula	-

Lección 3
Factores psicosociales en el trabajo

Código	Material y acciones	Esquema	Notas	
	Video sobre cohesión en equipos de trabajo	Sentados en herradura. Video: Comprendiendo la importancia de cohesión en equipos de trabajo y aceptar las fortalezas-debilidades.		5
	Lotería del conocido	Juego tradicional con frases relacionadas con comportamientos de trabajadores.		5
		Comentarios en plenaria sobre la cohesión en un grupo a partir de la presentación del tema.		5
	Cartulinas previas	Situaciones problemáticas en el trabajo: Clasificar las situaciones en modificables vs no modificables.		10
	Presentación “Factores psicosociales en el trabajo”	Presentación del tema.		10
	Hojas de trabajo: valorando acciones	Comentarios en plenaria: ¿cuáles son las situaciones problemáticas que corresponden a la empresa y cuáles pueden modificar los trabajadores?		15
	Música relajante	Música de ballenas. Relajación corporal: control de la respiración en posición de sentados. Movimientos musculares simétricos ligeros y lentos, del cuello y espalda alta.	 Revisar postura	10

Lección 4

Estrategias de afrontamiento y obstáculos cognitivos

Código	Material y acciones	Esquema	Notas	
	Video “Nunca juzgues sin saber”	Video para reír y evaluar los juicios ante situaciones que se perciben parcialmente.	 General	1
	Actitud positiva	Figuras geométricas. Trabajo en equipo.		5
	Cartulinas 50 x 70 cm	Comentario en plenaria sobre los juicios que realizamos a nuestros compañeros sin fundamento de hechos.		9
	Presentación “Estrategias de Afrontamiento”	Exposición de temas para solucionar causas de riesgo psicosocial.		10
	Árbol de causas u otro formato	En grupo se analizarán las causas de situaciones de riesgo psicosocial que hay en su entorno laboral.		15
		Comentarios en plenaria de los árboles de causas.		10
	Música <i>sport</i>	Trabajo de núcleo corporal para equilibrio y postura. De pie se alternan movimientos de miembros inferiores en contraposición con los superiores.		5
	Registro	Registrar comportamientos que presentamos ante situaciones que se viven durante los días antes de la siguiente sesión.		-

Lección 5

El lenguaje de las emociones

Código	Material y acciones	Esquema	Notas	
	Video “Intensa -Mente”	Video: Comprender la comunicación simbólica de las emociones.		5
	Hoja de emociones	Señala en color verde las emociones que reconoces haber sentido en los últimos tres días; en color amarillo, las que consideras has sentido por más de dos meses; en color rojo, las que consideras te han marcado conflictos con otras personas. Se expresarán a manera de anécdota.		15
	Presentación “Protección-FRPS”	Presentación del tema emociones.		10
	Video “Emociones -Situaciones”	En hojas blancas anotar la emoción que identifica en el video.		
	Rompecabezas	Actividad colaborativa para armar figuras.		
	Lluvia de ideas	Expresar el apoyo social que puedan ofrecer a sus compañeros de trabajo.		15
	Video “Adivina emociones”	Activación física del cuerpo en general, indicar una emoción y solicitar que los participantes muevan su cuerpo según crean expresar la emoción que se indica.		10
	Actividades de la semana	Lista de actividades que impactan en mis emociones.		-

Lección 6

Técnicas para la solución de problemas interpersonales

Código	Material y acciones	Esquema	Notas	
	Video “El puente”	Video: Comprender los recursos individuales para solucionar problemáticas colectivas.		3
	Serie numérica	“Pares, nones y primos”. Actividad en equipo para llegar a la meta.		10
		Lluvia de ideas ante una situación común del grupo.		10
	Presentación “Solución de problemas”	Presentación del tema. Estilos de afrontamiento efectivo.		10
	Califica actividades	Elabora un listado de actividades y califica según su importancia para ingresarlas a un plan de vida.		5
	Lluvia de ideas	¿Qué impide la programación de actividades?		10
	Música acuática	Equilibrio postural de pie. Movimientos estilo Tai Chi. Combinación de cuerpo-respiración. Música relajante.		5

Lección 7

Mapa de riesgo psicosocial

Código	Material y acciones	Esquema	Notas	
	Video “Atender teléfono”	Comprender las reacciones de otros al reflejar sus comportamientos Puede optar por otro para la introducción.		4
	Mapa de riesgo psicosocial	Presentación del tema por el facilitador.		13
	Video “Trabajo en equipo y clima laboral”	Cuidar la discriminación y violencia.		3
	Cartulinas 50 x 70 cm Colores	Fomentar la innovación y creatividad en los participantes para elaborar el mapa de riesgo psicosocial en su contexto laboral. Trabajo en plenaria respecto a las condiciones de riesgo psicosocial en el trabajo.		25
	Música relajante	Ejercicio corporal: tensión-relajación. Equilibrar desde la parte inferior a la cabeza. Técnica progresiva de Jacobson.		5
		Construir formalmente el mapa de riesgo.	Actividad extra-aula	-

Lección 8

Adquisición y ensayo de habilidades interpersonales

Código	Material y acciones	Esquema	Notas	
	Video “Aprende a hacer fila con inteligencia emocional”	Video introductorio al tema.		4
	Presentación “Ensayo de habilidades”	Zonas de aprendizaje de habilidades interpersonales. Favorece el diagnóstico de comunicación entre compañeros.		15
	Hojas para escribir	“Érase una vez...” Escribir una experiencia de vida. Se ejercita de forma individual para comunicar en plenaria.		15
	Estilos de afrontamiento	Seleccionar las tarjetas que representen el estilo de afrontamiento. De acuerdo con la narrativa que expresan sus colegas.		10
		Comentarios en plenaria. Relacionar el contenido teórico con ejemplos de la experiencia de vida que comparten los compañeros.		5
	Música de fondo	Ejercicios de interacción: par, tres, cuatro, etcétera. Se unen al ritmo de música, grupos de trabajadores según el número que indique el facilitador.		5

Lección 9

Planeación saludable

Código	Material y acciones	Esquema	Notas	
	Video “Planear -improvisar”	Analizar los elementos de la planeación y las interacciones emocionales.		3
	Rompecabezas	Ejercicio para identificar el plan de acciones. Se presentan instrucciones para que formen rompecabezas por equipo.		10
		Analizar la interacción con los compañeros durante la actividad.		
		Elementos/acciones para una vida saludable. Presentación del tema por el facilitador.		10
	Presentación “Planeación-Saludable”	Contestar las preguntas generadoras para un plan de vida. Apoyo social para la elaboración de un plan de vida (esquema, ideas, ayudas, etc.)		20
	Meditación guiada	Relajación puede ser en forma supina. Se guía la meditación.		10

Lección 10

Autocuidado en la salud física

Código	Material y acciones	Esquema	Notas	
	Báscula, cinta métrica, baumanómetro, oxímetro, etc.	Registro de somatometría de los participantes, para indicadores de salud corporal.		Variado
	Presentación “Indicadores biológicos periféricos”	Cuidado corporal. Presentación del tema por el facilitador especialista.		10
	Plato y jarra	Plato y jarra alimenticia. Imágenes que permiten manipular alimentos, tamaños y porciones para equilibrar la nutrición.		20
		Comentarios en plenaria.		10

Lección 11

Salud nutricional

Código	Material y acciones	Esquema	Notas	
	Resultados de somatometría	Entrega de diagnóstico somatométrico a los participantes.		5
	Plenaria	Preguntas generales respecto a los resultados obtenidos.		15
	Presentación “Alimentacion”	Salud nutricional. Presentación del tema por el facilitador especialista.		15
	Hoja recordatorio 24 horas	Registro de alimentos que consume un día antes y a la semana.		10
	Hoja de papel blanco	Compromiso de cuidar la salud corporal durante una semana, para ser apoyado por los compañeros.		20
		Activación corporal, según compromiso del participante.		5

Lección 12

Actividad física en el trabajo

Código	Material y acciones	Esquema	Notas	
	Video “La Pereza”	Pereza. Universidad Humanitas. ¿Cómo superarla?		1
	Presentación “Actividad física en el trabajo”	Presentación del tema por especialista. Véase Organización Panamericana de la Salud (2019).		15
	Hoja de registro de actividad física y salud	Invitar a los participantes a diseñar su plan de actividad física y salud para una semana. Véase Comunidad Madrid (s.f.).		20
		En plenaria comprometerse al cumplimiento del plan de actividad física y buscar una red de apoyo		15
		Barre, barre la pelota. En dos grupos representar la actividad deportiva de futbol, con una escoba o vara por individuo para mover la pelota en lugar del pie.		5

Lección 13

Los riesgos en la adicción a sustancias tóxicas

Código	Material y acciones	Esquema	Notas	
	Video “Cómo superar las adicciones”	Video introductorio.		9
	Presentación “Riesgo psicosocial laboral por adicciones”	Presentación del tema por especialista.		15
		Participación en plenaria para comentarios y dudas.		15
		Invitar a un participante a que dirija la actividad física, según su hábito.		10

Lección 14

Técnicas de asertividad para la comunicación

Código	Material y acciones	Esquema	Notas	
	Video “Fortaleciendo mi red de apoyo”	Video introductorio.		3
	Presentación “Apoyo social en el trabajo”	Presentación del tema por el facilitador especialista.		15
	Hojas blancas	Escribir un listado de quienes apoyan a los participantes para superar conflictos en el trabajo. Analizarlos con un software (MAXQDA) para mostrar nube de palabras.		15
	Escudo personal	Ensayo de técnicas asertivas en la comunicación a partir del juego de roles.		20
		Ejercicio de relajación corporal general. A través de visualización de un paisaje agradable.		10

Lección 15

Matriz IPERC para factores psicosociales

Código	Material y acciones	Esquema	Notas	
	Video “Clima laboral”	Video introductorio.		10
	Presentación “¿Qué es la matriz IPERC?”	Presentación del tema por facilitador especialista		15
	Matriz IPERC	Cumplimentar la información respecto a riesgos psicosociales en el trabajo en la matriz IPERC correspondiente.		25
		Ejercicios del tren superior.		5

Lección 16

Medidas preventivas y de control psicosociales

Código	Material y acciones	Esquema	Notas	
	Video “Señalización riesgo”	Video de un mapa de riesgo.		3
	Presentación “Brigada de vigilancia para el cuidado de la salud vigilancia”	Presentación por el especialista.		15
	Emojis psicosociales, cartulina	Elaborar un mapa de riesgo psicosocial acorde con los resultados de la matriz IPERC.		15

Lección 17

Cohesión grupal

Código	Material y acciones	Esquema	Notas	
	Video “Cohesión”	Video introductorio.		3
		Integración de una brigada como responsables de la prevención y atención a riesgos psicosociales en el trabajo. Asignación de roles en la brigada psicosocial.		15
		Ejercicios de relajación guiada.		15

Lección 18

Equipo de trabajo

Código	Material y acciones	Esquema	Notas	
	Video “Equipo”	Video introductorio.		5
	Presentación “Equipo de trabajo”	Presentación del tema por el especialista.		15
		Elaboración de la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), metas y acciones.		30
		Baile integrador.		10

Lección 19
Integración para la calidad de vida en el trabajo

Código	Material y acciones	Esquema	Notas	
	Repaso	Video introductorio.		15
		Compromisos para mantener la calidad de vida en el trabajo (CVT). Comunicación entre los integrantes.		20
		Repaso de CVT. Cuestiones y respuestas.		20
		Reconocimiento simbólico de las respuestas correctas.		5

Lección 20
Acuerdos y compromisos

Código	Material y acciones	Esquema	Notas	
		Repaso del material elaborado y trabajado durante el curso-taller.		15
		Postevaluación y despedida.		45



Capítulo 7

Técnicas de retroalimentación en la intervención psicosocial en ámbitos del trabajo

El trabajo, como actividad social, se convierte en un medio a través del cual el ser humano establece una interacción interpersonal e inter-influyente, con el fundamento de su acepción como ente bio-psico-social.

El término *interacción* implica la delimitación de un efecto espaciotemporal a través de la comunicación (corporal, verbal o simbólica) entre dos o más individuos. Esta interacción enmarca la percepción y la comprensión del entorno de trabajo. De esta manera, cuando se conforma un grupo de trabajo con individuos con objetivos compartidos y bajo una organización, función o liderazgo, se definen las características distintivas de dicho grupo. No obstante, este contexto también puede generar riesgos para la salud en general, limitar el progreso personal de algunos de sus miembros o incluso crear ambientes que no sean propicios para el bienestar psicológico.

Es por esta razón que la implementación de técnicas de retroalimentación en programas sistematizados de intervención psicosocial resulta fundamental. Estas técnicas posibilitan a los trabajadores potenciar sus capacidades cognitivas, emocionales y sociales, con el objetivo de fomentar prácticas saludables en sus interacciones con colegas, usuarios y el entorno laboral en general.

La retroalimentación sistematizada contribuye a la creación de entornos propicios para la reestructuración del pensamiento y la modificación de expresiones emocionales no asertivas o disfuncionales. Además, posibilita la práctica simulada de nuevas conductas que favorecen la solución de problemas relacionados con los factores psicosociales que podrían representar riesgos para la salud de los trabajadores.

En este capítulo, se exponen algunas técnicas de retroalimentación que tienen el potencial de favorecer la cohesión de equipos de trabajo y generar un impacto positivo en todos los miembros de una organización.

En primera instancia, se recomienda presentar los objetivos y el plan de lecciones a los trabajadores que conformarán el grupo de intervención. Durante esta reunión, se presentarán las características organizativas del programa, los materiales y la infraestructura requeridos, así como el cronograma y el compromiso por parte de la empresa, entre otros aspectos relevantes.

A continuación, se presenta un ejemplo de cómo presentar el programa ante la empresa.

Ejemplo 1

Técnica para presentar el programa ante la empresa

Propósito del entrenamiento

La comunicación asertiva y efectiva entre los trabajadores desempeña un papel crucial en la consecución de las metas y la visión de cualquier empresa. Por lo tanto, es beneficioso implementar estrategias orientadas hacia la preparación, actualización y desarrollo integral de las personas, en línea con las demandas de sus puestos laborales. Esta aproximación no solo favorece el desempeño y la satisfacción laboral de los trabajadores, sino también contribuye al bienestar de los empresarios y la experiencia de los clientes o usuarios de servicios.

Para ello, es indispensable realizar una detección previa y oportuna de las necesidades existentes antes de implementar cualquier programa de capacitación. Esto cobra una importancia aún mayor cuando el enfoque se centra en los aspectos emocionales y conductuales de las personas.

El objetivo primordial del curso-taller es proporcionar a un grupo de trabajadores con características similares una serie de técnicas y recursos que contribuyan al fortalecimiento de las relaciones entre los compañeros. Esto con el fin de preservar la salud, mediante el manejo adecuado de factores psicosociales de riesgo, al mismo tiempo que se fomenta la implementación de mejoras creativas en las interacciones diarias con colegas y otras personas con quienes interactúan en su ambiente de trabajo.

La intervención en un grupo de trabajadores que se integrarán como “equipo de trabajo” proporciona una oportunidad para emplear técnicas didácticas y psicológicas que ayudarán en el análisis y la solución de conflictos interpersonales que surgen en el contexto laboral.

Para trabajar efectivamente en equipo, es esencial desarrollar la apertura y la comunicación. Esto implica compartir nuestras opiniones con los demás y ser capaz de escuchar al otro. Además, implica estar dispuesto a aceptar que la opinión de otro podría ser incluso mejor que la nuestra. De esta forma, “todos participan y expresan con libertad sus puntos de vista. Se discute y se negocia. Se asume el conflicto como una parte de la vida del equipo, y se lo resuelve constructivamente” (Rusakk, s.f.).

El equipo de trabajo funciona como una especie de célula madre, donde cada miembro se convierte en un portador de las técnicas y conocimientos que luego compartirá con sus compañeros. Este proceso se asemeja al de los entrenadores especializados. En consecuencia, los efectos positivos se propagan en poco tiempo, mejorando los estilos de vida saludables, especialmente en lo que respecta a las interacciones y al buen trato entre trabajadores y usuarios.

Con su valiosa participación y los estímulos necesarios, descubriremos el potencial que puede tener el **Trabajo en equipo**.

El curso-taller está dividido en tres módulos importantes:

Módulo 1. Concepto de la salud en el trabajo

- Triángulo de la salud: física-social y psicológica
- Cuidado de la salud corporal (nutrición-actividad física)
- Factores psicosociales en el trabajo

Módulo 2. Adquisición y ensayo de habilidades de salud psicosocial

- Habilidades para mantener la salud psicosocial
- Estilos de Afrontamiento positivo
- Valores y emociones de crecimiento

Módulo 3. Calidad de vida, salud y trabajo en equipo

- Trabajo saludable y buen trato interpersonal
- Plan de vida y trabajo
- Compromisos para mantener calidad de vida en el trabajo

Objetivo: Integrar un grupo de trabajadores, de acuerdo con un área de trabajo en común, apoyados por asesores e investigadores, como brigada de vigilancia de factores psicosociales de salud y comunicación.

Dirigido a: Trabajadores del sector público o privado.

Cupo: Grupo de 10 a 20 trabajadores, según espacio proporcionado por la empresa contratante.

Duración: 20 horas, distribuidas en seis sesiones de tres horas presenciales y dos horas de lecturas fuera de las prácticas.

Lugar: Empresa o Institución solicitante.

Fecha y horario: Acordados con el solicitante.

Material didáctico: Proporcionado o adquirido por la empresa contratante.

Material de exposición: Proporcionado por (especificar según acuerdos).

Contacto: Responsable de la intervención.

Una vez que la organización o empresa se compromete a implementar el programa “Huitzilihuin”, se solicita una reunión previa con los trabajadores que posiblemente acepten participar. El propósito fundamental es firmar la carta de consentimiento informado, acorde con los criterios éticos y códigos de buenas prácticas que establecen los diversos colegios profesionales, principalmente el de psicólogos (Sociedad Mexicana de Psicología, 2021; Universidad de Guadalajara, 2018, 2021).

Después que los trabajadores firman el consentimiento informado, el siguiente paso consiste en llevar a cabo pruebas evaluativas del comportamiento psicosocial en el entorno laboral. Estas pruebas se utilizan para establecer una línea base de información que sirve como punto de referencia inicial. Luego, esta línea base se comparará con los resultados posteriores a la intervención, con el fin de evaluar la efectividad o el impacto de la intervención en el comportamiento psicosocial de los trabajadores en el trabajo.

Para implementar las lecciones, se sugieren diversas estrategias de dinámicas grupales que fomenten la interacción y permitan conocer las características individuales de los trabajadores. A continuación, se presentan algunos ejemplos de estas dinámicas.

Ejemplo 2
Presentación de los participantes

Ejercicio 1. A ver si sabes...

Objetivo: Observar la capacidad de asociación y de retención de los participantes.
 Duración: 45 minutos.
 Disposición del grupo: En herradura o círculo.
 Material: Tarjetas color blanco, tamaño 12 x 10 cm, con cuatro divisiones; plumón o lápices.

<i>Pasatiempo favorito en mi trabajo</i>	<i>Características positivas que otros ven en mí</i>
<i>Experiencia de orgullo en la vida</i>	<i>Lo que más deseo en la vida</i>

Instrucciones:

1. Una vez entregado el material se solicita completar la tarjeta de manera anónima (no escribir el nombre).
2. Se recolectan las tarjetas ya cumplimentadas y de manera azarosa se entrega una a los participantes, procurando no entregar a quien la escribió.
3. Se pide al grupo que se muevan en busca del dueño de la tarjeta. Se sugiere que hagan preguntas respecto al contenido de la tarjeta. El ejercicio se lleva a cabo con un fondo de música instrumental.
4. Cuando se encuentra al dueño de la cartulina, se pide que escriba el nombre con el que le gustaría ser identificado durante las dinámicas del taller (escribir el nombre tamaño grande para ser vista a una distancia de 3 a 4 m).
5. El entrevistador debe presentar al dueño de la tarjeta leyendo el contenido.
6. Cierre. Nuevamente sentados en círculo se pide que compartan su experiencia y que escriban la evaluación.
7. Evaluación. Contestar en el manual o en material de los participantes: ¿Qué me gustó de la dinámica? ¿Qué aspecto aprendí del grupo?

Ejercicios con variantes (opcionales)

Variación 1. Mnemotecnia (Filius animalis)

Instrucciones: Sentados en círculo. El facilitador se presenta y menciona su animal favorito. Le pide al que está a su derecha que lo presente (nombre y animal favorito), después se debe presentar con su animal favorito. Y en cadena se continúa la presentación desde la primera persona hasta la que corresponda en el momento.

Puede utilizar el nombre de una fruta, alimento o melodía musical, en lugar del nombre de un animal. Básicamente se identifican las preferencias sociales, la imagen que desea tener el participante ante los demás, e incluso se puede reconocer algunas emociones que los caracterizan.

Variación 2. “Mi nombre”

Instrucciones: Los participantes se presentarán de manera individual y en cadena, expresando el significado de sus nombres o por qué les nombraron como tal.

Desarrollo: El primer participante dirá: “me llamo (nombre) y me pusieron ese nombre porque ...” El siguiente a la diestra dirá: “él se llama (nombre) y yo me llamo (nombre) y me pusieron ese nombre porque ...” y así sucesivamente.

Nota: Puede hacerse tan complicado como lo considere el facilitador. Por ejemplo: “me llamo (nombre) y me gusta (---), él se llama (nombre) y le gusta (----)

Variación 3. “Mi deseo es...”

Instrucciones: El facilitador se presenta con un nombre y apellido. Después expresa: “Voy a ir a la ciudad de _____, en (medio de transporte) _____” e invita al que está a su derecha a hacer lo mismo. Si la primera letra del nombre y del apellido coincide con la de la ciudad y el medio de transporte, el facilitador “pronosticará” que así se hará.

Desarrollo: Facilitador: “Me llamo Lourdes Preciado y voy a ir a Londres en paracaídas ¿Cómo te llamas?” ... Participante: Soy Laura Cortés y voy a ir a la Ciudad de México en autobús ... Facilitador: “Te pronostico que no irás” (decirlo de forma contundente y no dar explicaciones).

Nota: Los participantes tendrán que descubrir la dinámica por sí mismos, salvo que no lo logren, al final el facilitador enunciará la clave del ejercicio, mencionando que debe enunciarse ciudades o lugares que inicien con la letra inicial del nombre y apellido.

Variación 4. “Bloques con frases”

Material: Bloques con frases para formar proverbios.

Indicaciones: Entregar a los participantes un bloque (parte) de una frase o proverbio. Después, hay que pedir que busquen a los compañeros para formar el enunciado completo. En plenaria, decir la reflexión del proverbio y lo que significaría en su vida o experiencia en el trabajo.

Frases propuestas:

“Si lo que vas a decir no es más bello que el silencio, no lo digas” (Proverbio árabe)

“La paciencia es un árbol de raíz amarga, pero de frutos dulces” (Aforismo persa)

“Amor, dinero y cuidado, no pueden ser disimulados” (Refrán popular)

“Las grandes almas tienen voluntades, las débiles tan solo deseos” (Proverbio chino)

En un entorno de intervención psicosocial, es importante proporcionar retroalimentación sobre los comportamientos verbales y de interacción para fomentar la autoconciencia, la reflexión y la posibilidad de cambio entre los participantes.

Las técnicas destinadas a identificar la percepción del bienestar psicológico como proceso de cambio favorecen el análisis cognitivo de cómo las condiciones laborales afectan la salud, las emociones y los pensamientos que se vinculan con estas. Al explorar esta dinámica, a través de la vivencia y la posterior discusión en plenaria, se logra una mejor comprensión de los temas presentados en las lecciones. Esto no solo mejora la comprensión de los participantes, sino que también fomenta el compromiso y la aplicación práctica de los conceptos aprendidos en sus vidas laborales diarias.

A continuación, se exponen algunas técnicas de retroalimentación que pueden ser aplicadas por el facilitador de la intervención psicosocial “Huitzilihuin” en el desarrollo de los temas principales.

Ejemplo 3

Técnicas de vivencias en plenarias

Ejercicio 1. Huella del compromiso

Instrucciones: En hojas blancas, los participantes dibujarán el contorno de una de sus manos. Posteriormente, escribirán dentro de cada dedo una palabra o frase que represente lo siguiente:

Pulgar = mis fortalezas para el trabajo.

Índice = mis conocimientos sobre bienestar psicológico.

Medio = mi expectativa para el curso.

Anular = mi compromiso con los integrantes del grupo.

Meñique = mis debilidades ante los demás.

Nota: Puede tener variantes para identificar lo que no me gusta, lo que me gusta, mi experiencia con..., mi compromiso... mi expectativa.

Plenaria: Enunciar los compromisos a los que puede llegar el grupo, de acuerdo con lo que enuncian de manera individual.

Ejercicio 2. Collage

Material: Cartulinas, hojas y plumones.

Instrucciones: De forma individual, después en subgrupos y finalmente en plenaria, se escribirán situaciones problemáticas generadoras de conflicto, estrés, malestar o daño a la salud. Todas, referidas al contexto del trabajo. El facilitador implementará la técnica de mediación ante conflictos, de espejo, especificación de emociones, imparcialidad de juicios, entre otras. El propósito fundamental es generar un ambiente de confianza, respeto y aceptación de la diversidad de opiniones, ideas o creencias.

Plenaria: Se sugiere analizar la respuesta individual ante situaciones problemáticas del trabajo y aquellas respuestas de índole grupal que permitan hacer cambios importantes para promover la salud y la integración de equipos para el trabajo.

Ejercicio 3. Barre la pelota

Material: Cuatro escobas de tamaño cualquiera. Dos o tres pelotas de tamaño proporcional a la escoba. Preferentemente, utilizar material infantil, inocuo o sin riesgo de sufrir accidentes.

Instrucciones: El facilitador formará dos grupos de igual tamaño. Cada participante del grupo se numerará, teniendo su par en el otro grupo (cuidando que los participantes tengan el mismo rol). El facilitador describirá el juego barre la pelota, que consiste en un sistema similar al de fútbol, utilizando la escoba a modo del pie. Los participantes se enumerarán y solamente tomarán la escoba dos de cada grupo: uno a modo de portero y el otro con rol ofensivo, el resto formará una valla a modo del rectángulo (siendo opuestos), para evitar que la pelota salga, todos podrán participar con sus pies. Cada grupo anotará la pelota a un lado (norte o sur). El facilitador indicará quiénes participarán enunciando dos números de cada grupo.

Reglas básicas:

1. Cada grupo tiene el objetivo de colocar la pelota en el lado norte o sur y se otorgará un punto. Se llamará a un integrante del grupo por su número, para que ejecute la indicación. Se colocará en el centro la pelota y se entregará ahí la escoba a cada par llamado. Ejemplo: “el tres”. Se asignará 30 segundos para la actividad y se cambiará a otro par.
2. Se delimitará la meta (portería) y se exigirá el cumplimiento del tiempo.
3. Se consensará las reglas que propongan los grupos.
4. Se delimitará el marco lateral con los participantes y, en caso de pasar la pelota, se otorgará un punto al grupo contrincante.
5. Plenaria: Reflexión de reglas explícitas (respeto de no agresión física o verbal), implícitas (supuestos o analogías a partidos de fútbol). Enfatizar el poder de modificar reglas y adecuar la dinámica de comunicación entre los participantes.

Ejercicio 4. Triángulo de la salud

Instrucciones: El facilitador invita a formar grupos de tres participantes en el que cada uno comentará sobre el triángulo de la salud individual en tres minutos, alternando. El facilitador anunciará los cambios a los 3, 6 y 9 minutos, para que después se conforme un nuevo grupo con las mismas indicaciones. Puede aplicar el cambio tres a cuatro veces en una sesión de aproximadamente 30 minutos. Al finalizar, se analiza los elementos que tienen en común respecto a la salud o a los posibles efectos de síntomas físicos, sociales o psicológicos.

Plenaria: Los observadores o auxiliares registran las expresiones importantes en cartulinas o en materiales digitales para presentarlas en plenaria.

Ejercicio 5. Lotería del conocido

Material: Se diseñan cartulinas a modo del juego tradicional de lotería mexicana, con frases relacionadas a comportamientos de trabajadores o de características que puedan diferenciar a las personas. La cartulina puede dividirse en 9 o 12 secciones. Cada una tendrá una frase alusiva a la salud integral o a sus riesgos. Por ejemplo: “Es puntual generalmente”; “Se aparta de los demás durante los descansos”; “Está a dieta rigurosa”; “Le gusta hacer ejercicio regular”; “Le gusta bailar”; “Lee novelas o cuentos”; “Visita a amigos regularmente”.

Instrucciones: Se entrega una cartulina a cada trabajador y se da un tiempo para que pueda preguntar a los demás y confirmar (con un código que escriba el interrogado) si la persona muestra en su cotidianidad la frase que se indica, de tal manera que se pueda identificar quién realiza cada cuadrante, sin repetir al nombre en la cartulina individual. Ejemplo: Un trabajador pregunta a otro “¿Realizas algún deporte fuera del trabajo?” Si la persona interrogada lo hace, debe otorgar su código o señal en el recuadro correspondiente. Se suspende el juego cuando la primera persona completa la cartulina.

Plenaria: Se leen las características y los nombres asociados. Se analiza las posibilidades de mantener cohesión en el grupo de participante a partir de tener elementos en común.

Ejercicio 6. ¡Cuidado! Actitud positiva

Material: Hoja con una imagen de las figuras geométricas ofrecidas para este ejercicio o proyectados en forma digital para los representantes de cada equipo. Hojas blancas, cartulinas y plumines, colores o lápices para los integrantes del equipo. Cubre ojos, pañoletas o material para evitar que los participantes puedan ver.

Instrucciones: El facilitador invita a conformar equipos para trabajar de manera colaborativa. Se eligen tres participantes como representantes de cada grupo, uno para cada ejercicio a realizar en tres minutos aproximadamente.

Actividad 1: El representante del grupo saldrá de la sala o espacio, donde se le mostrará la imagen que sus compañeros reproducirán en hojas individuales. El resto de los trabajadores que conforman el equipo se cubrirán los ojos para no ver lo que harán. Se les entregará una hoja en blanco y se ofrecerá a su disposición los plumines, colores o lápices. Cuando se esté preparado, se invita a pasar al representante que con solo su voz guiará a sus compañeros en la realización del dibujo asignado.

Actividad 2: El representante del grupo saldrá de la sala para recibir las indicaciones de la imagen. Regresará cubierto de sus ojos y dará las indicaciones para que sus colaboradores dibujen lo correspondiente. Los integrantes del equipo podrán preguntar o conversar mientras realizan el dibujo en la hoja individual que se les otorgue.

Actividad 3: El representante del grupo saldrá de la sala para recibir las indicaciones de la imagen y regresará a dar las instrucciones con los ojos cubiertos. Los integrantes del equipo estarán con los ojos cubiertos y en una cartulina (hoja blanca) dibujarán solamente una imagen, guiándose con las instrucciones del representante.

Plenaria: Comentar la experiencia de la tarea. Expresar los factores psicosociales de la tarea. Evaluar los resultados, sentimientos y pensamientos vividos. El facilitador podrá interrogar sobre las reglas, los valores, la distribución de la tarea, la percepción de liderazgo, etc.

Variante “Figuras geométricas”

Material: Lazos o sogas de 5 a 7 m. Espacio abierto.

Instrucciones: Se conforman equipos de trabajo. Se nombra a un líder para realizar tres ejercicios (cuadrado, rectángulo y triángulo equilátero). Se llevará a cabo bajo las indicaciones de las tres actividades anteriores (Ejercicio 6 ¡Cuidado! Actitud positiva). Pero, en lugar de dibujarlos, con el lazo se formará la figura solicitada.

Ejercicio 7. Rompecabezas

Material: Juegos de rompecabeza de 30 piezas, de material resistente.

Instrucciones: Se asigna un rompecabezas por equipo. Se trabajará con movimientos de desplazamiento, de tal manera que la base del rompecabezas quede a 5 m de distancia de los participantes. Cada participante elegirá una pieza que llevará al lugar donde armará la figura y regresará al lugar de origen. Solamente transportará una pieza a la vez, esperando a que el compañero llegue para poder iniciar el recorrido nuevamente. Se trabajará contra reloj, cuidando la seguridad de los participantes.

Plenaria: Comentar el trabajo en equipo, la carga de tarea y el tiempo asignado, la competitividad con otros participantes, los estímulos recibidos, el apoyo o comentarios, etc.

Ejercicio 8. Pares, nones y primos

Material: Números según participantes.

Instrucciones: Se conforman equipos de trabajo (mínimo dos). Se asigna un número (visible para todos) a cada integrante de equipo. El facilitador indicará la meta o lugar donde llegarán los participantes indicados al tiempo asignado. Se dirá si es par, non, primo o un número específico. Por ejemplo: ¡Los pares! Y quienes tengan el número correcto llegarán a la meta, calculando la distancia de metro por segundo (tres, cuatro, cinco, etc.).

Plenaria: Se analiza los estilos de afrontamiento, es decir, centrado en problemas, en emociones o en actitudes negativas.

Ejercicio 9. Mapa de riesgo psicosocial

Material: Emoji que expresen emociones que suelen sentir durante la jornada laboral. Cartulina, plumines, colores, etc.

Instrucciones: Se analizan las condiciones psicosociales que se viven en el espacio laboral. Se dibuja un croquis del lugar. Se colocan los emojis que representen aspectos positivos o negativos. Pueden colocarse directamente en el espacio, en pizarras, lugares visibles o incluso tener un buzón de comentarios. Desarrollarán por subgrupo las cinco actividades escritas en “El mapa de riesgo” y redactarán las expectativas en una hoja para que un representante del grupo las comente en el foro general.

Plenaria: Valora los problemas organizativos, apoyo de compañeros, horas extras, horas sin contactos sociales, ergonomía, salarios, promociones, procesos, incertidumbre e inseguridad, conflictos de tu rol laboral, expectativas, incapacidades o enfermedades, toma de decisiones, etc.

Ejercicio 10. Una historia compartida

Material: Cartulinas para cada participante, plumines, colores, etc.

Instrucciones: Los participantes se sentarán alrededor de una mesa grande, para que cada uno pueda escribir sobre la cartulina. El facilitador indicará que cambiarán de cartulina cuando escuchen la indicación [*cambio*]. En tanto, redactarán una historia con el siguiente título: “Antes de lo que te imaginas, tu sueño se habrá hecho realidad”. Enseguida se dicta cada frase, permitiendo en un tiempo que los participantes complementen.

“Érase una vez un niño(a) ...

“Que le gustaba ...

“Y no le gustaba ...

“Creció y ahora es ...

“Trabaja ...

“A su alrededor están ...

“Cree que ...

“Sueña con ...

“Espera cumplir su sueño en ...

“Para cumplir su sueño debe hacer ...

Nota: Pueden cambiar algunas frases incompletas, según se haya identificado problemáticas comunes.

Plenaria: Se leerá el contenido de las cartulinas y, a modo de lluvia de ideas, se expresará las conclusiones respecto a las habilidades interpersonales mostradas en la historia.

Ejercicio 11. Escudo personal

Material: Cartulina que represente el escudo como proyecto de vida. En una parte se escribirá completando las siguientes frases:

“Yo soy ...

“Ellos me ven ...

“Quiero ser ...

Instrucciones: Se entrega el material de forma individual y se solicita que cada participante complete la primera frase. Posteriormente, se coloca el escudo en la espalda para invitar a los demás a que escriban en la parte donde indica “Ellos me ven ...”. Después de completar la interacción con otros, se escribe en el último apartado, una vez que lean el mensaje que les dejaron sus compañeros.

Plenaria: Valorar la *autoestima* como la capacidad de tener confianza y respeto por uno mismo. Lo que cada uno siente por sí mismo, *no lo que otros piensen y sienten sobre sí*.

Autoconocimiento: Es identificar nuestro ser (cuerpo y pensamientos). Saber nuestra historia, temores, habilidades y preferencias. Reconocer nuestras necesidades y buscar los medios sociales, afectivos y materiales para satisfacerlas.

Autoaceptación: Es admitir nuestras características agradables y desagradables, sin combatirlas ni ocultarlas. Lograr que se equilibren y fomenten la creatividad en beneficio propio y de los demás.

Autovaloración: Es la capacidad interna para formar nuestro pensamiento y dirigir nuestras acciones para crecer y aprender. Son los juicios objetivos de cada uno de nuestros rasgos.

Autoconcepto: Es la suma de creencias acerca de nosotros mismos y que nos permite definarnos ante los demás, tanto en forma intelectual como en nuestra imagen.

Autorrespeto: Es atender y satisfacer nuestras necesidades (valores, gustos, intereses, etc.) y expresar convenientemente nuestros sentimientos y emociones.

Ejercicio 12. Asertividad

Asertividad se refiere a defender los derechos propios expresando lo que se cree, piensa y siente de manera directa, honesta, clara y en un momento oportuno.

Las relaciones interpersonales pueden ser una importante fuente de satisfacción si existe una comunicación abierta y clara; pero si esta comunicación es confusa y agresiva, suele originar problemas.

Instrucciones: Completar el siguiente esquema. Las características de una persona asertiva son:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

Ejercicio 13. Soy estresor

Material: Lista de verificación. De acuerdo con la teoría de Williams y Cooper (1998), marcar una opción nos convierte en un potencial estresor.

- Expreso mi molestia con los demás, a tal grado que tengo frecuentes discusiones
- Los demás me consideran un excelente amigo
- Me es difícil aceptar mis errores
- Me fastidia tener que trabajar atendiendo a personas incompetentes
- Soy capaz de enfrentarme para que otros acepten mi punto de vista
- Fácilmente discuto con los demás
- Creo que los demás saben menos que yo
- En mi trabajo recibo premios por mi desempeño
- Suelo llegar a ser el centro de discusiones
- Mis supervisores tienen menos capacidad que yo

Activación y relajación musculares

La activación y la relajación musculares son dos conceptos relacionados con el estado y el funcionamiento de los músculos. Ambos términos se refieren a procesos fisiológicos diferentes que están involucrados en la contracción y la relajación de las fibras musculares.

La activación muscular se refiere al proceso mediante el cual se estimulan las fibras musculares para que se contraigan y generen fuerza. Cuando se activa un músculo, las señales nerviosas llegan a las fibras musculares, lo que provoca una serie de reacciones bioquímicas que conducen a la contracción. La activación muscular puede ocurrir de manera voluntaria (cuando una persona realiza una acción de forma consciente) o involuntaria (como en el caso de reflejos o respuestas automáticas del cuerpo).

Por su parte, la relajación muscular es el proceso mediante el cual los músculos vuelven a su estado de reposo o descarga de la tensión. Cuando cesa la activación nerviosa, las fibras musculares dejan de contraerse y se relajan. La relajación muscular es fundamental para permitir el movimiento fluido, ya que después de una contracción, los músculos necesitan recuperarse y estar listos para ser activados nuevamente.

Ambos son procesos esenciales para el funcionamiento saludable del sistema musculoesquelético y para realizar actividades cotidianas como simples movimientos y actividades complejas. La falta de activación o relajación adecuada puede llevar a problemas como fatiga muscular, rigidez y reducción del rendimiento físico.

La activación y la relajación muscular pueden beneficiarse con el estiramiento y el calentamiento antes de realizar actividades físicas demandantes, así como con ejercicios de relajación y estiramientos posteriores para ayudar a los músculos a recuperarse y reducir la tensión acumulada. El yoga, la meditación y la atención plena (*mindfulness*) son herramientas valiosas para promover tanto la activación como la relajación muscular, así como para mejorar el bienestar general.

A continuación, se presentan diversos ejercicios que pueden implementarse en el programa de bienestar psicológico, para ser ejecutadas durante las sesiones o dejarse a manera de tareas extra-aulas. Se sugiere acompañarse con música adecuada; si es para la activación puede ser la denominada para *sport* o si es para la relajación, puede ser música acuática o instrumental. El volumen puede adecuarse a criterio del facilitador. Recuerde que esta guía es de orientación y no sustituye las indicaciones de los especialistas en el área.

Ejemplo 4
Técnicas de activación o relajación muscular

Adaptación a la activación muscular en el contexto laboral		
Nombre	Descripción	Tiempo
Lateral-arriba	Iniciamos parados y se sigue con un movimiento de un paso lateral alternado de las piernas (derecha-izquierda) en mismo eje horizontal, a la vez que subimos ambas manos y las bajamos hasta los hombros.	30 s
Pasito delante-atrás	Iniciamos parados con movimiento alterno de un pie adelante más el otro y hacia atrás. Manos libres.	30 s
Deslizamiento lateral	Iniciamos parados con dos pasos laterales derecha-izquierda cada pie se coloca detrás del otro al finalizar cada movimiento. Manos libres.	30 s
Pie alterno atrás	Iniciamos parados colocamos un pie tras el otro de forma alterna.	30 s
Paso lateral	Iniciamos parados abiertos de pierna. Juntamos los pies apoyando alternadamente cada pierna.	30 s
Paso atrás	Alternamos un paso atrás con manos arriba. Pies al centro y brazos en ángulo recto.	30 s
Patada y arriba	Patada al frente alternando pies y equilibrando con brazo contrario arriba.	30 s
Toque de rodilla	Alternar levantamiento de rodilla y tocar dos veces con ambas manos que subirán y bajarán.	30 s
Marcha	Caminata en mismo sitio. Equilibrando con brazos alternos.	60 s
Nota. Véase Walks of Life Español (2021).		

Trabajo muscular para fortalecer columna vertebral

Nombre	Descripción	Tiempo
Cuello	Iniciamos sentados con la espalda en ángulo recto. Brazos descansando en piernas.	3 s
Flexión cuello	Movimiento suave hacia adelante y regresa al punto inicial.	30 s
Extensión cuello	Movimiento suave hacia atrás y regresa al punto inicial.	30 s
Inclinación lateral cuello	Movimiento suave al lado derecho en 45 grados.	30 s
	Movimiento suave al lado izquierdo en 45 grados.	30 s
Abdominal 1	Posición sentada con movimientos suaves. Manos en la nuca y tocamos con codo derecho la rodilla izquierda.	30 s
Abdominal 2	Posición sentada con movimientos suaves. Manos en la nuca y tocamos con codo izquierdo la rodilla derecha.	30 s
Espalda-muslo	Posición sentada al borde frontal de la silla, estira la columna con manos sostenidas al mueble. Dobla la rodilla durante 10 s. Has tres repeticiones con cada pie.	60 s
Muslo-espalda	Posición sentada al borde frontal de la silla, estira la columna con manos sostenidas al mueble. Extiende la pierna en ángulo recto a la columna durante 10 s. Has tres repeticiones con cada pierna.	60 s
Marcha	Caminata en mismo sitio. Equilibrando con brazos alternos.	60 s

Trabajo muscular preparación para levantar cargas

Nombre	Descripción	Tiempo
Marcha	Caminata en mismo sitio. Equilibrando con brazos laterales en 45 °C con movimientos ligeros hacia arriba, de forma alterna.	60 s
Giro cintura	Iniciamos sentados en ángulo recto con la espalda. Brazos descansando en piernas.	60 s
Subir rodilla	Movimiento suave. De pie subir la rodilla derecha y tocar con la mano derecha. Alternar el movimiento con la izquierda.	60 s
Sentadilla	Movimiento suave al lado derecho en 45 grados.	30 s
Marcha	Caminata en mismo sitio. Equilibrando con brazos laterales en 45 °C con movimientos ligeros hacia arriba, de forma alterna.	60 s
Zancada	De pie, dar un paso corto al frente y doblar ambas rodillas a 45 °C, alternar los pies.	60 s
Marcha	Caminata en mismo sitio. Equilibrando con brazos alternos.	30 s

Relajación muscular progresiva, técnica Jacobson

Nombre	Descripción	Tiempo
Concentración	Posición sentada, ojos cerrados. Seguirá secuencia de tensión muscular al inspirar, durante 5 s y relajar al expirar durante 10 s.	60 s
Piernas	Tensar desde los pies hasta las piernas (pie, gemelos, rodilla, muslo y glúteos), inspirar profundamente (5 s). Relajar lentamente con expiración lenta (10 s).	60 s
Pecho	Tensar el pecho al inspirar (5 s), relajar los músculos al expirar (10 s). No levantar hombros.	60 s
Rostro	Expresar alegría al inspirar aire (5 s), expresar tristeza al exhalar aire (10 s).	30 s
Cuerpo general	Mantener relajado la mayor parte de los músculos. Puede apoyarse con música de fondo, acuática o instrumental.	60 s

Capítulo 8

El cierre en la intervención psicosocial para el bienestar



Consenso en la adopción de decisiones

Para alcanzar el consenso en la toma de decisiones en relación con el bienestar psicológico de los trabajadores, es importante considerar los aspectos del comportamiento grupal y la dinámica del trabajo en equipo.

En este contexto, la promoción de una comunicación franca y transparente juega un rol fundamental. Crear un espacio donde todas las partes involucradas puedan compartir sus opiniones, inquietudes y puntos de vista con apertura y transparencia, facilita una mejor comprensión mutua y sienta las bases para la construcción de consensos sólidos.

En entornos laborales compartidos, es imperativo la inclusión de todas las partes involucradas. Por ello, se debe garantizar la participación de la totalidad de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones. Esto incluye a empleados, líderes, representantes sindicales (en caso de existir), profesionales de recursos humanos y otros expertos relevantes. Cada grupo puede aportar diferentes perspectivas y conocimientos que revisten de importancia para tomar decisiones fundamentadas.

La función primordial para estructurar un mapa de riesgo psicosocial conlleva la recopilación de datos y evidencia; para ello, es importante obtener datos y registros relevantes sobre el bienestar psicológico de los trabajadores. Esto puede incluir encuestas de satisfacción laboral, opiniones de los empleados, análisis de datos de salud mental, investigaciones científicas y buenas prácticas del sector. La evidencia respaldada en datos contribuirá a fundamentar las decisiones tomadas.

En toda organización, la formulación y comunicación de una visión posibilita el establecimiento de metas y objetivos claros. Se requiere definir acciones, responsables y plazos concretos para mejorar el bienestar psicológico de los trabajadores. Estos lineamientos deben ser realistas, medibles y alcanzables. Al establecer metas claras, se facilita el proceso de toma de decisiones y se impulsa un enfoque común hacia el bienestar psicológico.

El líder del capital humano, responsable del bienestar y satisfacción del equipo en una organización, fomenta la colaboración y la búsqueda de soluciones conjuntas. Se relaciona con los colaboradores para generar propuestas conjuntas, abarcando la salud física, psicológica y del cuidado del entorno. Motiva a los participantes a contribuir con ideas, compartir experiencias y colaborar para identificar las soluciones más efectivas para fomentar el bienestar psicológico de los trabajadores.

En una empresa socialmente responsable, cada miembro participa en la evaluación continua y recibe retroalimentación sobre sus logros. Participan en la mejora continua, tanto en el desempeño de sus colaboradores como en el cuidado de los recursos materiales y herramientas de trabajo. Además, aprenden comportamientos colaborativos de bienestar que pueden compartir con sus familiares y seres cercanos.

Al promover el compromiso con el bienestar psicológico en todos los niveles de la organización, se establecería una cultura que valore y de prioridad a la salud mental y el bienestar de los empleados. Para ello, es crucial contar con el respaldo y la asignación de recursos adecuados por parte de la alta dirección para respaldar las decisiones y acciones orientadas al bienestar psicológico.

La inclusión de diferentes perspectivas, el uso de datos y evidencia, la colaboración y la evaluación continua son elementos clave para lograr un enfoque integral y efectivo en la mejora del bienestar psicológico en el entorno laboral.

El reconocimiento del bienestar psicológico de un trabajador se cimienta en una evaluación integral de su estado mental, emocional y social. Dado que es un concepto multifacético y complejo, no existe un único criterio universal para determinarlo. Sin embargo, diversos indicadores y factores se consideran al evaluar el bienestar psicológico de un trabajador.

Por tanto, el responsable del cuidado de la seguridad y salud de los miembros de una organización, principalmente en lo concerniente al bienestar subjetivo, debe considerar los siguientes aspectos del trabajador:

- *Salud mental.* Se evalúa el estado de la salud mental del trabajador, incluyendo la ausencia de trastornos psicológicos diagnosticados, como la depresión, la ansiedad, el estrés crónico y otros trastornos mentales.
- *Equilibrio emocional.* Se observa la capacidad del trabajador para manejar y regular sus emociones de manera saludable. Esto implica una capacidad adecuada para reconocer, expresar y regular las emociones de manera constructiva.
- *Satisfacción laboral.* Se considera el grado de satisfacción y gratificación que experimenta el trabajador en su empleo. Un trabajador con bienestar psicológico tiende a sentirse satisfecho y comprometido con su trabajo, encontrando significado y valor en lo que hace.
- *Relaciones sociales.* Se evalúa la calidad y el apoyo de las relaciones sociales del trabajador, tanto dentro como fuera del entorno laboral. Las relaciones sociales saludables y el apoyo social adecuado contribuyen al bienestar psicológico.
- *Autonomía y control.* Se observa el grado de autonomía y control que tiene el trabajador sobre su trabajo y su entorno laboral. Un mayor nivel de autonomía y capacidad para tomar decisiones se relaciona con un mayor bienestar psicológico.
- *Equilibrio entre vida laboral y personal.* Se evalúa la capacidad del trabajador para equilibrar las demandas del trabajo con las demandas de su vida personal. Un buen equilibrio entre trabajo y vida personal se considera un indicador de bienestar psicológico.
- *Autoestima y confianza.* Se evalúa la percepción que el trabajador tiene de sí mismo, su autoestima y confianza en sus habilidades y capacidades. Una autoestima saludable y una confianza adecuada contribuyen al bienestar psicológico.

Cabe destacar que el bienestar psicológico es un proceso dinámico que puede variar en distintos momentos y situaciones. El reconocimiento del bienestar psicológico de un trabajador implica una evaluación integral y contextualizada, que tiene en cuenta múltiples factores y considera la percepción y experiencia subjetiva del individuo.

En un enfoque ideal, el reconocimiento del bienestar psicológico de un trabajador se sustenta en una evaluación realizada por profesionales de la salud mental, como psicólogos o especialistas en recursos humanos con la capacitación necesaria. Estos expertos utilizan herramientas y técnicas de evaluación apropiadas para este propósito.

La disponibilidad de evidencia estadística es indispensable para la evaluación del bienestar psicológico y los factores psicosociales. Esta evidencia asegura que las decisiones tomadas estén respaldadas por criterios científicos y éticos reconocidos a nivel internacional.

Las evidencias estadísticas proporcionan una base objetiva para comprender la magnitud y la prevalencia de los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo. Permite obtener datos numéricos y mediciones precisas sobre la frecuencia, la intensidad y la distribución de los factores de riesgo psicosocial.

Los análisis cuantitativos y cualitativos de los datos recopilados permiten identificar patrones y tendencias que pueden revelar relaciones causales entre los factores de riesgo psicosocial y los impactos en la salud mental y el bienestar de los trabajadores.

Con datos válidos y fiables se prioriza atender a los riesgos psicosociales más relevantes y significativos en un entorno laboral específico. Ayudan a determinar qué factores tienen un mayor impacto en la salud mental de los trabajadores y a focalizar los esfuerzos en áreas clave para implementar intervenciones preventivas y de control de riesgos.

Si contamos con elementos, datos o evidencias sensibles y específicas, se pueden diseñar e implementar intervenciones existentes o innovadoras para completar las políticas públicas, institucionales o específicas en materia de prevención y control de riesgos.

Fomentar el monitoreo sistematizados del comportamiento del trabajador permite medir el impacto de las intervenciones implementadas, evaluar los cambios en la prevalencia o la intensidad de los factores de riesgo y realizar ajustes o mejoras en las estrategias de gestión de riesgos.

De esa manera, contar con evidencias estadísticas en los riesgos psicosociales es esencial para comprender la magnitud del problema, fundamentar científicamente las acciones, identificar prioridades, tomar decisiones informadas, monitorear y evaluar los resultados y crear conciencia sobre la importancia del bienestar

psicológico en el entorno laboral. La estadística es una herramienta valiosa para comprender y abordar eficazmente los riesgos psicosociales en beneficio de los trabajadores y las organizaciones.

El abordaje del desarrollo cognitivo humano y su relación con el comportamiento nos permite reconocer cómo el desarrollo evolutivo conlleva cambios cualitativos en respuesta a las interacciones con el entorno, la genética, la estimulación, la historia personal y la influencia cultural. Se destaca la importancia de la organización y conexión del conocimiento en la aplicación de estrategias, lo cual facilita el acceso a la información y el aprendizaje.

Al respecto, se distinguen tres enfoques epistemológicos principales: racionalismo, el empirismo y el constructivismo. El racionalismo postula que el aprendizaje se basa en conocimientos innatos. El empirismo enfatiza la experiencia sensorial como base del conocimiento. El constructivismo busca conciliar ambos enfoques al reconocer que el conocimiento emerge de la interacción entre lo innato y la experiencia.

En relación con el desarrollo del lenguaje, se plantea un debate sobre las posturas innatistas y la evidencia científica. Desde el nacimiento, el cerebro humano presenta estructuras diferenciadas que contribuyen al desarrollo del lenguaje; no obstante, se destaca la importancia de la estimulación y la interacción social en su adquisición.

El concepto de conocimiento estratégico se presenta como un conjunto de métodos que facilitan la ejecución de tareas. Se establece una diferencia entre los procesos controlados, que exigen una mayor inversión de tiempo y esfuerzo mental, y los procesos automáticos, que se agilizan y optimizan con la práctica. Se mencionan las estrategias de memoria, almacenamiento y comprensión semántica, destacando su relevancia en el proceso de aprendizaje y en la resolución de problemas.

En el contexto educativo, se resalta que el uso de estrategias se desarrolla durante la infancia y se ajusta conforme a las particularidades y habilidades de cada individuo. Se menciona el ejemplo de la repetición como una estrategia comúnmente utilizada en el proceso de estudio; no obstante, se hace hincapié en la relevancia de que los estudiantes progresen hacia el empleo de estrategias más eficaces y apropiadas a medida que avanzan en su trayectoria educativa.

Resaltar la relevancia del aprendizaje y el conocimiento en el proceso evolutivo de los seres humanos enfatiza la necesidad de contar con un conocimiento

organizado y conectado para facilitar la aplicación de estrategias y el acceso a la información. Asimismo, la memoria desempeña un rol esencial en la estructuración cognitiva y en la vinculación de saberes previos con nueva información, lo que contribuye de manera significativa a un aprendizaje eficaz.

En general, esta base teórica ofrece un fundamento sólido para comprender tanto el comportamiento humano como el desarrollo cognitivo. Se exploran aspectos fundamentales como el proceso de aprendizaje, la función de la memoria y la interrelación entre el conocimiento previo y la adquisición de nueva información. Además, se abordan enfoques epistemológicos importantes, lo que refleja una comprensión profunda de las diferentes perspectivas teóricas.

Referencias



- Agui-Ortiz, A. K. (2020). Bienestar y desempeño laboral de los trabajadores públicos de la UNHEVAL, Huánuco, 2019. *Gaceta Científica*, 6(4), 203–212. <https://doi.org/10.46794/gacien.6.4.979>
- Álvarez, F. (2006). *Salud Ocupacional*. Ecoe Ediciones.
- Álvarez, L. (2019). Modelos teóricos de la implicación familiar: responsabilidades compartidas entre centros educativos, familias y comunidad. *Aula Abierta*, 48(1), 19. <https://doi.org/10.17811/rifie.48.1.2019.19-30>
- Alzoubi, H. M., & Aziz, R. (2021). Does Emotional Intelligence Contribute to Quality of Strategic Decisions? The Mediating Role of Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 130. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020130>
- Ardiles, R., Alfaro, P., Moya, M., Leyton, C., Rojas, P., & Videla, J. (2020). La inteligencia emocional como factor amortiguador del burnout académico y potenciador del engagement académico. *Revista Electrónica de Investigación En Docencia Universitaria*, 2(1), 53–83. <https://doi.org/10.54802/r.v2.n1.2020.10>
- Arroyo-Jiménez, C., Muñoz-Fernández, S. I., Torres-Pérez, L. A., Lara-Puente, A., Sánchez-Guerrero, O., Darán, M. A. F., Enríquez-Grimaldo, M. G., Esquivel-Acevedo, J. A., & Piña-Ramírez, M. J. (2018). Psychoeducation and emotional support group intervention in Instituto Nacional de Pediatría personnel, after the earthquake on September 19th of 2017. *Acta Pediátrica de México*, 39(3), 224–243. <https://doi.org/10.18233/apm39no3pp224-2431608>
- Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC*, 4(10), 58–76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>

- Barrientos, A., Caldevilla, D., Martínez-Gonzalez, J. A., & López, E. (2020). Gestión de las emociones: Departamento de RRHH en hotelería. *Know and share psychology*, 1(4). <https://doi.org/10.25115/kasp.v1i4.4068>
- Blanch, J. M., Cantera, L., & Cervantes, G. (2010). Cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(2), 157-170. <https://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v26n2/v26n2a07.pdf>
- Bronfenbrenner, U. (1979). *La ecología del desarrollo humano*. Paidós.
- Calderón, J. (2016). Socialización y compromiso organizacional: una revisión a partir del bienestar laboral. *Enseñanza e Investigación En Psicología*, 21(3), 239–247.
- Calderón-Mafud, J. L., Pando-moreno, M., Colunga-Rodríguez, C., & Preciado-Serrano, M. L. (2019). Relación de la autoeficacia y el bienestar laboral en trabajadores mexicanos. *Alternativas Psicológicas*, (41), 86–103.
- Calleja, N., & Mason, T. (2020). Escala de Bienestar Subjetivo (EBS-20 y EBS-8): Construcción y Validación. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación –e Avaliação Psicológica*, 55(2), 185-201. <https://doi.org/10.21865/RIDEP55.2.14>
- Campos, G., & Lule, N. E. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Xihmai*, 7(13), 45–60.
- Carretero, M. (1997). ¿Qué es el constructivismo? En, *Constructivismo y educación* (pp. 39- 71). Progreso. https://www.researchgate.net/profile/Cesar-Coll-2/publication/48137926_Que_es_el_constructivismo/links/53eb30a20cf2fb1b9b6afb55/Que-es-el-constructivismo.pdf
- Carvajal, D. (2001). Herramientas informáticas para el análisis cualitativo. *Nómadas*, 14, 252–259.
- Casassus, J. (2006). *La educación del ser emocional*. Castillo.
- Comisión Nacional de los Derechos Humanos. (2016). *Derecho humano al trabajo y derechos humanos en el trabajo*. CNDH. <http://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/cartillas/2015-2016/15-DH-trabajo.pdf>
- Comunidad Madrid. (s.f.). *Recomendaciones para la práctica de actividad física saludable*. <https://www.comunidad.madrid/servicios/salud/recomendaciones-practica-actividad-fisica-saludable>

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2023). Constitución publicada el 5 de febrero de 1917. Última reforma publicada, *Diario Oficial de la Federación*, DOF 06-06-2023. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Chatterjee, D. K. (2011). UDHR. En *Encyclopedia of Global Justice* (pp. 1102–1102). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9160-5_1049
- Chomsky, N. (1979). *Sintáctica y semántica en la gramática generativa*. Siglo XXI.
- Dávila, C., & García, G. J. (2014). Pertenencia constructo y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32(2), 272–302.
- Díaz, D., Rodríguez-Carvajal, R., Blanco, A., Moreno-Jiménez, B., Gallardo, I., Valle, C., Dierendonck, D. (2006). Adaptación española de las escalas de bienestar psicológico de Ryff. *Psicothema*, 18(3), 572-577. <https://www.redalyc.org/pdf/727/72718337.pdf>
- Díaz, J. L., & Flores, E. O. (2001). La estructura de la emoción humana: Un modelo cromático del sistema afectivo. *Salud Mental*, 24(4), 20–35.
- Díaz, L. (2011). La observación [Material didáctico]. *Método Clínico*. Universidad Nacional Autónoma de México. https://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La_observacion_Lidia_Diaz_Sanjuan_Texto_Apoyo_Didactico_Metodo_Clinico_3_Sem.pdf
- Diener, E., Emmons, R., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.
- Domínguez-Lara, S., Romo-González, T., Palmeros-Exsome, C., Barranca-Enríquez, A., del Moral-Trinidad, E., & Campos-Uscanga, Y. (2019). Análisis estructural de la Escala de Bienestar Psicológico de Ryff en universitarios mexicanos. *Liberabit: Revista Peruana de Psicología*, 25(2), 267–285. <https://doi.org/10.24265/liberabit.2019.v25n2.09>
- Edward, Y. R., & Purba, K. (2020). The Effect Analysis of Emotional Intelligence and Work Environment on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variables in PT Berkas Bima Sentana. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(3), 1552–1563. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i3.1084>
- Erausquin, C., Denegri, A., & Michele, J. (2014). Estrategias y modalidades de intervención psicoeducativa: historia y perspectivas en el análisis y construcción de prácticas y discursos. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 1–25. <https://www.aacademica.org/cristina.erausquin/620.pdf>

- Esch, P. Van, Arli, D., & Haji, M. (2020). Creating an effective self-managed service climate for frontline service employees. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57, 102204. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102204>
- Espinoza-Romo, A. V., Méndez-Puga, A. M., Rivera-Heredia, M. E., & Calderón-Mafud, J. L. (2021). Bienestar laboral en época de pandemia. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 3(2), 239–248.
- Extremera, N., Mérida-López, S., Sánchez-Álvarez, N., Quintana-Orts, C., & Rey, L. (2019). Un amigo es un tesoro: inteligencia emocional, apoyo social organizacional y engagement docente. *Praxis & Saber*, 10(24), 69–92. <https://doi.org/10.19053/22160159.v10.n25.2019.10003>
- Feuerstein, R. (1990). The Theory of Structural Cognitive Modifiability. En B. Presseisen (Ed.), *Learning and Thinking Styles: Classroom Interaction* (pp. 68–134). National Education Association.
- Feuerstein, R., Hoffman, M. B., Rand, Y., Jensen, M. R., Tzuriel, D., & Hoffman, D. B. (1985). Learning to Learn: Mediated Learning Experiences and Instrumental Enrichment. *Special Services in the Schools*, 3(1–2), 49–82. https://doi.org/10.1300/J008v03n01_05
- Fonseca, J. M. G., & Cruz, C. E. (2019). Relación del Bienestar Subjetivo de los trabajadores con su Compromiso hacia la organización. *CES Psicología*, 12(2), 126–140. <https://doi.org/10.21615/cesp.12.2.9>
- Fuentes, S. (1999). *La inteligencia y Reuven Feuerstein: Una propuesta teórica y práctica al servicio del ser humano*. CEAME.
- Gallego, J., Aguilar-Parra, J. M., Cangas, A. J., Rosado, A., & Langer, Á. I. (2016). Efecto de intervenciones mente/cuerpo sobre los niveles de ansiedad, estrés y depresión en futuros docentes de educación. *Revista de Psicodidáctica*, 21(1), 87–101. <https://doi.org/10.1387/RevPsicodidact.13256>
- García-Álvarez, D., Soler, M. J., Achard-Braga, L., & Cobo-Rendón, R. (2020). Programa de psicología positiva sobre el bienestar psicológico aplicado a personal educativo. *Revista Electrónica Educare*, 24(1), 1–24. <https://doi.org/10.15359/ree.24-1.19>
- Gaxiola-Villa, E. (2014). Bienestar psicológico y desgaste profesional [DP] en amas de casa docentes universitarias. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*, 6(1), 79–88.

- Gil-Monte, P. R. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista peruana de Medicina Experimental y Salud pública*, 29(2), 237-241. <http://www.scielo.org.pe/pdf/rins/v29n2/a12v29n2.pdf>
- Godínez-Tovar, A., Pozos-Radillo, B. E., & Preciado-Serrano, M. de L. (2023). Carga mental en docentes mexicanos con teletrabajo durante la pandemia por covid-19. *Acta Universitaria*, 33(e3734), 1–10.
- Gong, T., Wang, C., & Lee, K. (2020). The consequences of customer-oriented constructive deviance in luxury-hotel restaurants. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57, 102254. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102254>
- González, P. (2019). Validación de un instrumento de observación de comportamiento no verbal. *Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 40, 263–275.
- Gordillo, F., Mestas, L., Pérez, M., & Arana, J. (2020). Una breve historia sobre el origen de las emociones. *Revista electrónica de Psicología de la FES Zaragoza-UNAM*, 10(19), 20–27.
- Gutiérrez, F. (2005). *Teorías del Desarrollo Cognitivo*. McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). McGraw-Hill.
- Horwitz, N., Bascuñán, L., Schattino, I., Acuña, J., & Jiménez, J. P. (2010). Validación de una escala para medir el bienestar subjetivo de los médicos (BISUMED). *Revista Médica de Chile*, 138(9), 1084–1090. <https://doi.org/10.4067/s0034-98872010000900002>
- Huerto, E., Farfán, J., Lizandro, R., & Reynosa, E. (2021). El clima socio afectivo en el desarrollo de las competencias emocionales. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(3), 6–10.
- Kalimo, R., El-Batawi, M. A., & Cooper, C. L. (1988). *Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud*. Organización Mundial de la Salud.
- Kanesan, P., & Fauzan, N. (2019). Models of Emotional Intelligence: a Review. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 16(7), 1823–1884.
- Kong, F., Gong, X., Sajjad, S., Yang, K., & Zhao, J. (2019). How Is Emotional Intelligence Linked to Life Satisfaction? The Mediating Role of Social Support, Positive Affect and Negative Affect. *Journal of Happiness Studies*, 20(8), 2733–2745. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-00069-4>

- Kotsou, I., Mikolajczak, M., Heeren, A., Grégoire, J., & Leys, C. (2019). Improving Emotional Intelligence: A Systematic Review of Existing Work and Future Challenges. *Emotion Review*, 11(2), 151–165. <https://doi.org/10.1177/1754073917735902>
- Kozusznik, M., Peiró, J. M., & Soriano, A. (2019). Daily eudaimonic well-being as a predictor of daily performance: A dynamic lens. *PLoS ONE*, 14(4), 1–25.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2005). *Psicología industrial. Introducción a la psicología industrial y organizacional*. McGraw-Hill.
- Lebeer, J. (2016). Significance of the Feuerstein approach in neurocognitive rehabilitation. *NeuroRehabilitation*, 39(1), 19–35. <https://doi.org/10.3233/NRE-161335>
- Ley del Seguro Social. (2023). Nueva Ley publicada el 21 de diciembre de 1995. Última reforma publicada, *Diario Oficial de la Federación*, DOF 25-04-2023. <https://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/leyes/LSS.pdf>
- Ley Federal del Trabajo. (2022). Ley publicada el 1º de abril de 1970. Última reforma publicada, *Diario Oficial de la Federación*, DOF 27-12-2022. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>
- Ley General de Salud. (2023). Nueva Ley publicada el 7 de febrero de 1984. Última reforma publicada, *Diario Oficial de la Federación*, DOF 29-05-2023. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGS.pdf>
- López, A. E., Benítez, X. G., León, M. J., Maji, P. J., Domínguez, D. R., & Báez, D. F. (2019). La observación. Primer eslabón del método clínico. *Revista Cubana de Reumatología*, 21(2), 1817–5996. www.revreumatologia.sld.cu
- López, L. (1993). Evaluación conductual en la empresa. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 25(3), 375–402. <http://redalyc.uaemex.mx>
- Lopez-Walle, J. M., Tristan, J., Tomas, I., Gallegos Guajardo, J., Góngora, E., & Hernández-Pozo, R. (2020). Estrés percibido y felicidad auténtica a través del nivel de actividad física en jóvenes universitarios. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 20(2), 265–275. <https://doi.org/10.6018/cpd.358601>
- Losada, A., & Lacasta, M. (2019). Sentido del humor y sus beneficios en salud. *Calidad de Vida y Salud*, 12(1), 2-22. <https://www.aacademica.org/analia.veronica.losada/44>

- Marcaletti, F., Iñiguez, T., & Elboj, C. (2019). Bienestar en el Trabajo y Calidad del Empleo. Resultados del Modelo Quality of Ageing at Work (QAW). *Research on Ageing and Social Policy*, 7(1), 260–284. <https://doi.org/10.4471/rasp.2019.3919>
- Martuscelli-Quintana, J., & Faba-Beaumont, G. (1988). El desarrollo tecnológico en el marco del Programa Nacional de Salud. *Salud Pública de México*, 30(6), 853-858.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02
- Montiel, V. E., & Guerra, V. M. (2016). La psicoeducación como alternativa para la atención psicológica a las sobrevivientes de cáncer de mama. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(2), 332–336.
- Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. UN. <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- Neto, F. (2012). The satisfaction with sex life scale. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 45(1), 18–31. <https://doi.org/10.1177/0748175611422898>
- Nguyen, N. N., Nham, P. T., & Takahashi, Y. (2019). Relationship between Ability-Based Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance. *Sustainability*, 11(8), 2299. <https://doi.org/10.3390/su11082299>
- Noguez, S. (2002). The Development of the Potential of Learning An Interview with Reuven Feuerstein. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 4(2). <http://www.redalyc.org/pdf/155/15504207.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). *Normas y otros instrumentos*. OIT. <https://www.ilo.org/safework/info/standards-and-instruments/lang--es/index.htm>
- Organización Mundial de la Salud. (2014). *Documentos Básicos*. <https://www.who.int/es/about/governance/constitution>
- Organización Panamericana de la Salud. (2019). *Plan de acción mundial sobre actividad física 2018-2030. Más personas activas para un mundo sano*. OPS. https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/50904/9789275320600_spa.pdf
- Paba, C., & González, R. (2014). La actividad metacognitiva y la comprensión lectora en estudiantes de décimo grado. *Psicología desde el Caribe*, 31(1), 79–102. <https://www.redalyc.org/pdf/213/21330429005.pdf>

- Pérez, C. (2022). Sistemas de gestión de la promoción de la salud y el bienestar en organizaciones saludables. *Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo*, 4(5), 2744–8398. <https://journal.poligran.edu.co/index.php/gsst/article/view/3053/3248>
- Puig, M. S. (2018). *Análisis de datos cualitativos a través del programa NVivo 11 PRO Dossier 1*. Tutorial del programa. <http://www.provalisresearch.com/index.html>
- Pulido, L. M. (2018). *Aprendizaje y Cognición - Modelos Cognitivos*. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://core.ac.uk/download/pdf/326424872.pdf>
- Ramírez, E., & Vizcaíno, A. E. (2020). La Psicoeducación y su alcance para el desarrollo de adultos en el contexto laboral. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 11(6), 107–123.
- Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo. (2014). Reglamento publicado, *Diario Oficial de la Federación*, DOF 13-11-2014. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n152.pdf>
- Revuelta, F. I., & Sánchez, M. C. (2003). *Programas de análisis cualitativo para la investigación en espacios virtuales de formación*. Ediciones Universidad de Salamanca. https://campus.usal.es/~teoriaeducacion/rev_numero_04/n4_art_revuelta_sanchez.htm
- Reyna, G. (2006). La observación en procesos de aprendizaje grupal en el contexto de la educación de personas jóvenes y adultas. *Revista Interamericana de Educación de Adultos*, 28(2), 152-168. <https://www.redalyc.org/pdf/4575/457545086007.pdf>
- Rodríguez, M. (2009). Factores psicosociales de riesgo laboral: ¿nuevos tiempos, nuevos riesgos? *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(3), 127-141.
- Rosa-Rodríguez, Y., Negrón, N., Maldonado, Y., Quiñonez, A., & Toledo, N. (2015). Dimensiones de bienestar psicológico y apoyo social percibido con relación al sexo y nivel de estudio en universitarios. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 22(1), 31–43. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79933768003>
- Rusakk, M. (s.f.). *La importancia de trabajar en equipo*. Angelfire. https://www.angelfire.com/electronic/CoBaEM01m/El_BauL/Articulos_I/LC/Equipo.html
- Ryff, C. D. (1989). Happiness Is Everything, or Is It? *Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being*, 57(6), 1069–1081.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). La estructura del bienestar psicológico revisada. *Revista de Personalidad y Psicología Social*, 69(4), 719–727.

- Saldaña, C., Polo-Vargas, J. D., Gutiérrez-Carvajal, O. I., & Madrigal, B. E. (2020). Bienestar psicológico, estrés y factores psicosociales en trabajadores de instituciones gubernamentales de Jalisco-México. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(1), 25–37.
- Sánchez-Cánovas, J. (2007). *Manual Escala de Bienestar Psicológico* (2a. ed.). TEA Ediciones.
- Santos, M. A. (1999). La observación en la investigación cualitativa. Una experiencia en el área de salud. *Atención Primaria*, 24(7), 425–430.
- Santoyo, V. C., & Espinosa A. M. C. (1987). Un sistema de observación conductual de Interacciones Sociales. *Revista Mexicana de Análisis de La Conducta*, 13(1), 235–253.
- Schettini, P., & Cortazzo, I. (2016). La observación como herramienta de conocimiento y de intervención. En, *Técnicas y estrategias en la investigación cualitativa* (pp. 8–17). Universidad Nacional de La Plata.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2018). NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. *Diario Oficial de la Federación*, DOF 23-10-2018. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018
- Segarra, M., & Bou, J. C. (2004). Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico. *Revista de Economía y Empresa*, 22(52-53), 175–195. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2274043>
- Segura-Camacho, A., García-Orozco, J.-J., & Topa, G. (2018). Sustainable and Healthy Organizations Promote Employee Well-Being: The Moderating Role of Selection, Optimization, and Compensation Strategies. *Sustainability*, 10(3411). <https://doi.org/10.3390/su10103411>
- Sell, H., & Nagpal, R. (1992). Assessment of subjective well-being: The subjective wellbeing inventory. *Regional Health Paper*, 24, 1–37.
- Sierra-Tobón, S., & Díaz-Castrillón, C. E. (2020). Inteligencia emocional y práctica clínica en tiempos de pandemia. *CES Medicina*, 34, 59–68.
- Simón, J. (2020). Inteligencia emocional: retrato e importancia en profesionales de la salud (trabajadores del sector fitness, cirujanos y podólogos). *Revista de Ciencias de La Comunicación e Información*, 25, 23–40. [https://doi.org/10.35742/rcci.2020.25\(2\).23-40](https://doi.org/10.35742/rcci.2020.25(2).23-40)

- Sociedad Mexicana de Psicología. (2021). *Código Ético*. SMP. <https://sociedadmexicanadepsicologia.org/index.php/publicaciones/codigo-etico>
- Soriano, J. G., Pérez-Fuentes, M. del C., Molero, M. del M., Tortosa, B. M., & González, A. (2019). Beneficios de las intervenciones psicológicas en relación al estrés y ansiedad: Revisión sistemática y meta-análisis. *European Journal of Education and Psychology*, 12(2), 253. <https://doi.org/10.30552/ejep.v12i2.283>
- Tapia, V., & Luna, J. (2008). Procesos cognitivos y desempeño lector. *Revista de investigación en Psicología*, 11(1), 37–68. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v11i1.3873>
- Universidad de Guadalajara. (2018). *Código de Ética de la Universidad de Guadalajara*. http://www.vicerrectoria.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/codigo_etica_udeg.pdf
- Universidad de Guadalajara. (2021). *Código de Conducta de la Universidad de Guadalajara*. http://www.vicerrectoria.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/codigo_de_conducta.pdf
- Urquijo, I., Extremera, N., & Azanza, G. (2019). The Contribution of Emotional Intelligence to Career Success: Beyond Personality Traits. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(23), 4809. <https://doi.org/10.3390/ijerph16234809>
- Velázquez, G. (2015). *Psicología del trabajo en la organización*. Limusa.
- Villatoro, P. (2012). La medición del bienestar a través de indicadores subjetivos una revisión. *Estudios Estadísticos y Prospectivos*, 79. <http://hdl.handle.net/11362/4783>
- Vizoso-Gómez, C. (2022). Emotional intelligence and work engagement in teachers: Literature review. *Profesorado*, 26(3), 395–414. <https://doi.org/10.30827/PROFESORADO.V26I3.21451>
- Vorobyeva, E. V., Kovsh, E. M., & Kosonogov, V. V. (2022). Emotional Intelligence in Carriers of Different COMT, BDNF, DRD2 and HTR2A Genotypes. *Psychology in Russia: State of the Art*, 15(2), 83–96. <https://doi.org/10.11621/pir.2022.0206>
- Walks Of Life Español. (2021). *30 minutos de Caminata en Casa* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=ToVX0JO0yyg>
- Web del maestro CMF. (2023). *Matices de las emociones*. <https://webdelmaestrocmf.com/portal/tabla-periodica-de-las-emociones-gran-formato/>
- Weisinger, H. (1998). *La inteligencia emocional en el trabajo*. Vergara.

- Wikimedia Commons. (2020). *Rueda de las Emociones de Plutchik*. https://commons.wikimedia.org/w/index.php?title=File:Rueda_de_las_Emociones_de_Plutchik.svg&oldid=507310231
- Williams, S., & Cooper, C. L. (1998). Medición del estrés laboral: Desarrollo del Indicador de Gestión de la Presión. *Revista de Psicología de la Salud Ocupacional*, 3(4), 306–321. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.306>
- Yarce, J. (2010). *La empresa como un sistema humano*. Universidad Católica de Colombia.
- Young, P. V. (1948). Métodos y Técnicas de los Estudios Sociales. Capítulo VI: Los Métodos de la Observación Científica sobre el Terreno. *Revista Mexicana de Sociología*, 10(3), 375–393. <https://about.jstor.org/terms>
- Zubieta, E., Muratori, M., & Fernández, O. (2012). Bienestar subjetivo y psicosocial: Explorando diferencias de género. *Salud & Sociedad*, 3(1), 66–76.

**Intervención psicosocial
para el bienestar en el trabajo**

Esta obra se terminó de producir en agosto de 2023.
Su edición y diseño estuvieron a cargo de:

Qartuppi[®]

Qartuppi, S. de R.L. de C.V.
<https://qartuppi.com>



Esta obra se edita bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

La presente obra ofrece una serie de técnicas para la implementación de dinámicas grupales, sustentadas por estudios sistematizados desarrollados por expertos en la materia, con el propósito de fomentar el bienestar psicológico en trabajadores. La intervención psicosocial aborda aspectos relacionados con la salud mental, social y física. Estas dinámicas son guiadas por profesionales de la psicología o facilitadores entrenados, con habilidades de comunicación y resolución de conflictos, permitiendo un proceso de retroalimentación y crecimiento en un entorno grupal.

ISBN 978-607-8694-43-3

DOI 10.29410/QTP.23.06



Qartuppi®

