

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



Competencias Adquiridas para la Licenciatura en Psicología a través de las prácticas preprofesionales en una empresa transnacional peruana.

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar por el título de Licenciada en Psicología que presenta:

Andrea Amado Rozas

Asesora:

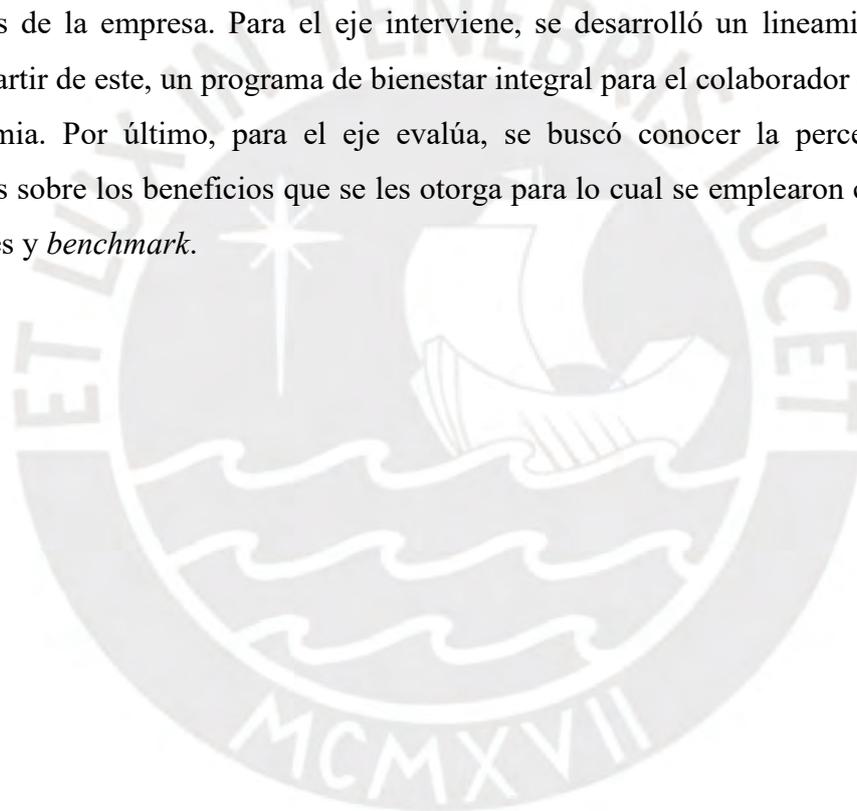
Josephine Hwang Koo

Lima - Perú

2022

Resumen

El presente trabajo describe diferentes acciones llevadas a cabo durante el periodo de prácticas preprofesionales en el área de recursos humanos de una empresa transnacional peruana para la consolidación de tres competencias de egreso de la carrera de Psicología: diagnóstica, interviene y evalúa. A lo largo del trabajo se evidencia una situación a mejorar o problema encontrado, la alternativa de solución planteada basada en sustento teórico y empírico y, finalmente, los principales aprendizajes adquiridos a lo largo del proceso de desarrollo de la acción. Es importante mencionar que en todo momento se tomaron en cuenta los aspectos éticos asociados al ejercicio de la carrera. Para el eje diagnóstica, se hizo uso de herramientas de recojo de información para identificar riesgos psicosociales y características familiares de los colaboradores de la empresa. Para el eje interviene, se desarrolló un lineamiento de salud mental y, a partir de este, un programa de bienestar integral para el colaborador en el contexto de la pandemia. Por último, para el eje evalúa, se buscó conocer la percepción de los colaboradores sobre los beneficios que se les otorga para lo cual se emplearon como técnicas grupos focales y *benchmark*.



Abstract

The following work describes the set of activities carried out during my internship in the HR area of a Peruvian multinational conglomerate, to achieve three core competencies required for the Psychology degree: diagnose, intervene, and evaluate. Throughout the report there is evidence of a situation to improve, or problem encountered, the alternative solution proposed based on theoretical and empirical support and, finally, the main lessons learned throughout the process of developing the action. Firstly, for the diagnostic competence, information gathering tools were used to identify psychosocial risks before and during the pandemic, as well as the family characteristics of the employees. Second, for the intervention competence, a mental health guideline was developed and based on it, an occupational wellness program in the context of the pandemic. Finally, for the evaluation competence, an assesment of the company's benefits program was conducted using focus groups and benchmarking techniques with the goal of achieving a stronger employer brand to attract and retain top talent. It is important to mention that the ethical aspects associated with the application of psychology were always considered.

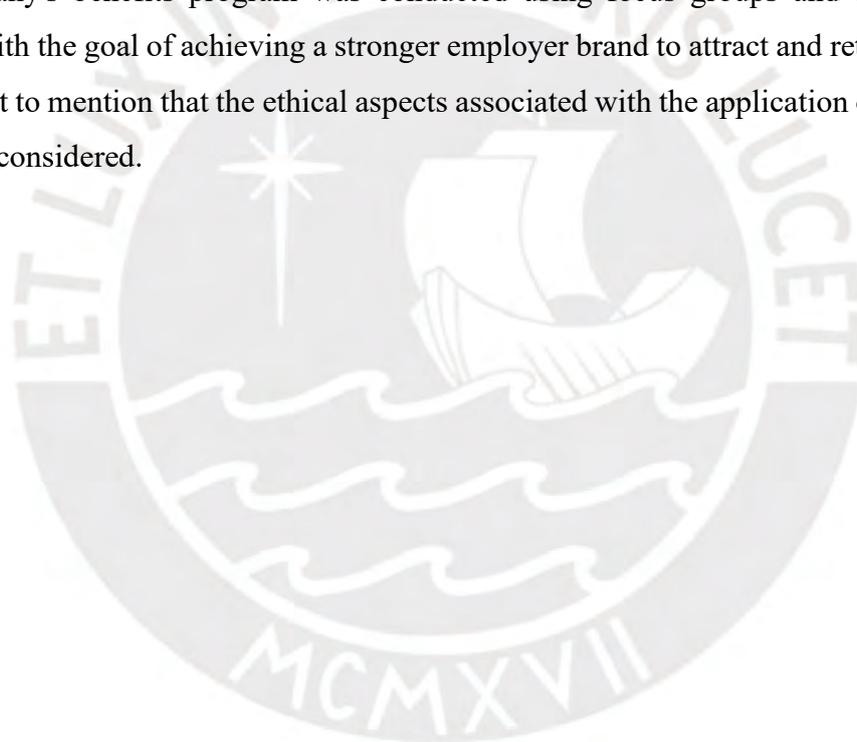


Tabla de Contenidos

Actividades realizadas que dan cuenta de las competencias del perfil de egreso	1
Competencia Diagnóstica	1
Situación a mejorar.....	1
Reseña teórica	4
Solución planteada	5
Principales resultados de aprendizaje.....	8
Competencia Interviene	9
Situación a mejorar.....	9
Reseña teórica.....	12
Solución planteada	14
Principales resultados de aprendizaje	16
Competencia Evalúa.....	19
Situación a mejorar.....	20
Reseña teórica	21
Solución planteada	22
Principales resultados de aprendizaje	26
Conclusiones.....	28
Consideraciones éticas.....	31
Referencias.....	32
Apéndices.....	47

Actividades realizadas que dan cuenta de las competencias del perfil de egreso

El presente informe tiene como objetivo dar cuenta del cumplimiento de las tres competencias requeridas para la obtención la licenciatura en psicología en la Pontificia Universidad Católica del Perú: diagnostica, interviene y evalúa. De esta manera, se expone la experiencia adquirida durante las practicas preprofesionales en diferentes subáreas de Recursos Humanos de una empresa transnacional peruana del rubro de belleza y cómo esta contribuyó al cumplimiento de dicho requerimiento.

La compañía en cuestión ofrece un programa de prácticas de un año de duración en el cual estudiantes de últimos ciclos rotan por tres áreas o subáreas y tiene como objetivo que adquieran un conocimiento integral del funcionamiento de la empresa y que desarrollen nuevas habilidades en base a la experiencia. Asimismo, se espera que los estudiantes aporten valor a la compañía proponiendo diferentes soluciones, iniciativas y proyectos desde las distintas carreras que estudian. Es así, que durante este periodo tuve la posibilidad de rotar por Recursos Humanos en las subáreas de Salud Ocupacional, Compensaciones y Gestión de Talento. Entre las actividades realizadas están el diagnóstico de riesgos psicosociales antes y durante la pandemia (Salud Ocupacional), el desarrollo de un lineamiento de salud mental en respuesta a la normativa (Resolución Ministerial 265-2020) durante la emergencia sanitaria (Salud Ocupacional), la creación y ejecución de un programa de bienestar para dicho contexto como consecuencia de dicho lineamiento (Gestión de Talento) y, finalmente, una evaluación de los beneficios corporativos que ofrece la compañía (Compensaciones).

La población objetivo para cada una de estas acciones fueron los aproximadamente 300 colaboradores de la unidad corporativa de la empresa quienes conforman una fuerza laboral multigeneracional que tenía la particularidad de estar trabajado de manera remota durante la mayor parte del tiempo del periodo de prácticas. Es importante mencionar que sus necesidades particulares fueron tomadas en consideración en todo momento, buscando que las actividades sirvan como insumo para acciones futuras que permitan trabajar en propuestas de valor para ellos (diagnostica y evalúa) o que impacten de manera directa y positiva en su bienestar y en su experiencia en la empresa (interviene).

Competencia Diagnóstica

La competencia diagnóstica fue puesta en práctica durante mi rotación por el área de Salud Ocupacional (Recursos Humanos) mediante la identificación de factores que podrían

estar afectando negativamente el bienestar psicosocial de los colaboradores y, por tanto, la forma en la que desempeñan su trabajo en la empresa. Dicha acción fue realizada en dos momentos: antes de la pandemia del COVID-19 (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2020) mediante la aplicación de un cuestionario y, posteriormente, durante la pandemia, para lo cual se desarrolló una herramienta de recojo de información *ad hoc* que tomaba en consideración la emergencia sanitaria en la que hay demandas adicionales podría llevar a la aparición de riesgos psicosociales emergentes. Es importante mencionar que no estuve presente durante la primera parte del proceso diagnóstico dado que tanto la elección del cuestionario utilizado como el inicio del recojo de la información ya había empezado cuando comenzó mi rotación. En ese sentido, mi responsabilidad consistió en proponer ideas para aumentar la tasa de respuesta, dar soporte para la puntuación del cuestionario y el análisis de los resultados de una pregunta cualitativa. La segunda actividad, que tomó lugar durante la pandemia por Covid-19, me permitió involucrarme de manera más cercana en todo el proceso ya que fui parte de ella desde el inicio. Así, pude participar en la creación de una encuesta para identificar riesgos psicosociales emergentes en el contexto del teletrabajo, principalmente centrados en la situación familiar de cada colaborador.

Es importante resaltar que para la ejecución de ambas tareas se tomaron en consideración los aspectos éticos pertinentes que demanda el ejercicio profesional de la psicología (APA, 2017). Adicionalmente, las dos actividades tuvieron un valor agregado para mi experiencia de prácticas dado que la información que se obtuvo de ambas fue un insumo para acciones posteriores que realicé en el centro y que evidencian la competencia interviene del perfil de egreso.

Situación a mejorar

Un lugar de trabajo óptimo o saludable es aquel en el que se busca proteger y propiciar la salud, el bienestar y la seguridad de todos los que forman parte de la organización (Burton, 2010). Para ello, es necesario que una compañía tenga en cuenta las siguientes vertientes: el ambiente de trabajo (físico), el aspecto psicosocial, la promoción de conductas saludables para la creación de recursos personales y la esfera social conformada por la comunidad y las familias (OMS, 2012). En la actualidad, las acciones para cuidar el bienestar integral de los colaboradores son una tendencia en el mundo laboral (PwC, 2018) y, a la vez, son promovidas por instituciones internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (2020b) y demandadas por organismos gubernamentales como el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2017). En este contexto, las organizaciones y, en el presente caso, la empresa en cuestión se ve en la necesidad de ser un lugar de trabajo agradable y seguro para los

colaboradores que lo conforman. Esto, más allá del cumplimiento de disposiciones normativas, permite la construcción de una marca empleadora potente y el mantenimiento de niveles adecuados de productividad (Organización Internacional del Trabajo, 2020a; Saini & Jawahar, 2019).

De esta manera, cuando ingresé al área de salud ocupacional, el centro se encontraba en el proceso de ejecución del diagnóstico psicosocial para conocer el nivel de riesgo al que están expuestos los colaboradores en el trabajo, proceso exigido por la Superintendencia Laboral de Fiscalización Laboral [SUNAFIL] mediante una disposición normativa (D.S. N° 001-2021-TR, 2021). En ese sentido, resulta importante destacar que la exposición a los riesgos psicosociales se relaciona con la aparición de problemas de salud física y emocional que afectan al trabajador y, con un impacto negativo a nivel organizacional debido a una disminución en los niveles de productividad (Organización Internacional del Trabajo, 2020). En conformidad con el decreto supremo mencionado y con el objetivo de mantener una fuerza laboral saludable y efectiva, la empresa realiza evaluaciones anuales que permite determinar riesgos psicosociales para los colaboradores, pero también fortalezas de la organización en ese aspecto mediante la aplicación de una escala diseñada para ese fin: el Cuestionario Psicosocial de Copenhague (Kristensen et al., 2005). Así, existía una necesidad de cumplir con la normativa para evitar efectos negativos en los colaboradores y, consiguientemente, en la organización. Para ello, se buscaba además lograr una tasa de respuesta adecuada y representativa según propone la metodología de la prueba.

Posteriormente, se presentó la necesidad de complementar el diagnóstico realizado debido a la coyuntura de emergencia sanitaria. Si bien el trabajo siempre puede presentar características que impactan negativamente en el colaborador, el contexto por la pandemia por Covid-19 trae consigo condiciones laborales particularmente desafiantes como, por ejemplo, trabajar desde casa, el aislamiento, dificultades en la comunicación, límites difusos entre la vida personal y laboral, entre otros (Organización Internacional del Trabajo, 2020b). A esto se suman factores adicionales que también deben ser considerados por el empleador en contextos de epidemias como, por ejemplo, el temor al contagio, la incertidumbre y, especialmente, las características domésticas de cada trabajador pues pueden representar desafíos específicos para la persona (Huang et al., 2021; Organización Internacional del Trabajo, 2020a; Organización Internacional del Trabajo 2020b). Efectivamente, la situación afecta de manera distinta a aquellos que viven solos que a los que conviven con otras personas (Kniffin et al, 2020). Estos últimos reportan tener mayores dificultades a la hora de trabajar desde casa en una coyuntura de pandemia, especialmente, aquellos con hijos en edad escolar (Kniffin et al, 2020). Así, el

trabajo remoto en situación de crisis sanitaria puede representar un riesgo psicosocial particular para los colaboradores dependiendo de las características familiares que tengan. En ese sentido, en la empresa existía la necesidad de realizar un diagnóstico que permita conocer la situación familiar de cada uno para poder considerarlas en las diferentes acciones que se tomen para brindarles soporte.

Reseña teórica

Los factores psicosociales en el contexto laboral son, por un lado, todos aquellos aspectos relacionados al diseño y gestión del trabajo como, por ejemplo, la forma en la que este se organiza, el ambiente y las relaciones interpersonales y, por otro lado, las particularidades organizacionales de cada institución laboral (Cox & Griffiths, 2005; Roozeboom, Houtman & Van den Bossche, 2008). En algunos casos, estas vertientes pueden estar diseñadas o llevándose a cabo dentro de una institución de manera que tienen el potencial de afectar el bienestar integral del colaborador y de ser así, se convierten en riesgos psicosociales (Leka & Jain, 2010). Estos últimos son fuentes de estrés laboral que tienen la capacidad de afectar el bienestar psicológico, físico y/o social de los trabajadores y pueden ser propias de las tareas, de las características de la organización o del empleo en sí mismo (Gil-Monte, 2009, 2012). En la práctica, los riesgos psicosociales para un colaborador suelen aparecer cuando sus habilidades, conocimientos y capacidades de afrontamiento son insuficientes para cumplir con las demandas y expectativas del empleador a partir de las características de la organización (Organización Internacional del Trabajo, 2021). La exposición a riesgos de esta naturaleza ha sido ampliamente estudiada en la literatura y, tal como se mencionó anteriormente, se encuentran asociados a una serie de consecuencias negativas a nivel físico y psicológico para el colaborador como, por ejemplo, enfermedades cardiovasculares (Dragano et al., 2017), problemas de sueño (Hanson et al., 2011) y diversos trastornos mentales (Harvey et al., 2017).

Siguiendo esa línea, es importante tener en cuenta que los riesgos psicosociales pueden agravarse o surgir en ambientes en los que no existían previamente en situaciones de crisis como, por ejemplo, una pandemia (Organización Internacional del Trabajo, 2020b). Así, la emergencia sanitaria como consecuencia del brote del Covid-19 ha tenido un impacto sin precedentes en el mundo laboral en el que los colaboradores de diversas empresas se han visto afectados por múltiples medidas para contener la propagación del virus (Arruda, 2020), siendo una de las más radicales el paso del trabajo presencial al trabajo desde casa. El teletrabajo implica el uso de las tecnologías de la información y comunicación para cumplir con las tareas laborales en un lugar distinto a las oficinas del empleador (Organización Internacional del Trabajo, 2020a). Esta es una modalidad laboral preexistente y ofrecida por otras empresas antes

de la coyuntura como un beneficio (AmCham Perú, 2020) pero que en el contexto de la pandemia tiene implicancias particulares.

Efectivamente, en tiempos normales el trabajar desde casa le puede dar al colaborador mayor autonomía, comodidad y una mejor posibilidad de administración de las tareas domésticas (Gajendran & Harrison, 2007; Wheatley, 2017). Sin embargo, cuando esto se da junto a medidas como el aislamiento social o cuarentenas, viene acompañado de demandas y características particulares. En primer lugar, al trabajar desde casa en dicha coyuntura, aspectos del mundo familiar o doméstico irrumpen con facilidad en la vida profesional y sucede de la misma forma a la inversa (Aczel et al., 2021). Esto ocurre especialmente en aquellos trabajadores que cumplen el rol de padres y, a la vez, el de maestros, en un contexto en el que la educación escolar que reciben los hijos se imparte igualmente de manera remota (Fuller & Qian, 2020). Siguiendo esa línea, el colaborador está expuesto a una importante cantidad de noticias negativas en diversos medios de comunicación, lo cual constituye un estresor adicional (Losada-Baltar et al., 2020, Martínez, 2020). En lo que respecta al ámbito social, el hecho de que los encuentros presenciales con familia extendida, amigos, colegas y/o jefes estén restringidos genera en el colaborador una sensación de soledad, estado asociado a efectos negativos para la salud de las personas (Holt - Lunstad et al., 2015) y para el funcionamiento de las organizaciones (Peng, Chen, Xia, & Ran, 2017). Finalmente, el trabajo remoto conlleva dificultades para el vínculo entre el jefe y el colaborador, especialmente, debido a la falta de confianza que el primero puede experimentar al no poder supervisar físicamente al segundo, lo cual, en muchos casos, implica una mayor carga laboral (Parker, Knight & Keller, 2020).

En esa línea, la Organización Internacional del Trabajo (2020a) destaca la importancia de poder identificar situaciones que puedan representar un riesgo psicosocial para los trabajadores mediante la aplicación de herramientas de recojo de la información que se adecuen al contexto. Realizar un diagnóstico permite conocer cuál es la situación de una empresa y para ello se deben tomar en cuenta factores internos (propios de la institución) como externos (ambiente) para así determinar fortalezas y oportunidades de mejora que impacten en la organización (Francés, 2001). Así, en la coyuntura de la pandemia, es fundamental explorar también cómo las realidades familiares de cada colaborador pueden influir en su experiencia de trabajo y en la dificultad que tengan para adaptarse a los cambios que exige la emergencia sanitaria (Emmett et al., 2020).

Solución planteada

Tal como se evidencia en los apartados anteriores, la empresa presentó la necesidad de conocer la experiencia de trabajo de sus colaboradores en contextos diferentes: semanas antes

de que se declarara la emergencia sanitaria en el Perú y las medidas para controlar la propagación del nuevo coronavirus, y, posteriormente, cuando estas ya habían entrado en vigor. En ese sentido, el diagnóstico realizado tuvo dos componentes para evaluar los factores psicosociales a los que los colaboradores se encuentran expuestos: en un primer momento, se evaluaron aquellos relacionados al trabajo presencial usando una escala validada para ello (CopSoQ Ista21) y en un segundo momento, debido a la coyuntura de pandemia, el primer componente tuvo que ser complementado con un recojo de información relacionado específicamente a los riesgos psicosociales de trabajar desde casa (ver Apéndice 4). Sin embargo, ambos tuvieron en común el objetivo de recoger las experiencias y el sentir de los colaboradores de la organización para, a partir de ello, llevar a cabo acciones preventivas y/o reactivas dependiendo de los resultados encontrados.

En lo que respecta a la primera parte de la actividad que, como se mencionó anteriormente, se había empezado a realizar antes de mi llegada al área, mis responsabilidades consistieron en proponer ideas para mejorar la tasa de respuesta, la colaboración con el análisis general y de una pregunta cualitativa adicional a la prueba. La importancia de lograr una tasa de respuesta específica responde a la necesidad de que la muestra realmente sea representativa para determinar el nivel de riesgo (bajo, medio o alto) de la corporación y las seis grandes áreas que la componen. Efectivamente, la metodología de la escala empleada (CopSoQ Ista21) indica que se debe obtener las respuestas de al menos el 60% de los colaboradores de una organización para ello (Kristensen et al., 2005; Superintendencia de Seguridad Social del Gobierno de Chile, 2020). De esta forma, propuse usar los canales de comunicación interna de la empresa para sensibilizar a los trabajadores sobre el objetivo del cuestionario y la utilidad que tenía su colaboración para futuras acciones a favor de su bienestar, así como el carácter completamente anónimo de la evaluación. Esta acción se sustenta en que los colaboradores tienen una mejor predisposición a participar en los procesos de recojo de información cuando sienten que serán realmente escuchados por su empleador (Judd, O'Rourke & Grant, 2018).

En cuanto al análisis de resultados, colaboré organizando la base de datos en el programa Excel a partir de la cual se calculó el nivel de riesgo general y por área según indica el manual de la versión en español (Superintendencia de Seguridad Social del Gobierno de Chile, 2020). Los resultados encontrados evidenciaron que, si bien la empresa tenía un nivel de riesgo bajo a nivel general, existían dimensiones específicas en las que este era bastante alto. En efecto, se obtuvieron resultados poco favorables para los factores asociados a la autonomía, el liderazgo, claridad de rol y la comunicación. Adicionalmente, se decidió darles la posibilidad

a los colaboradores de dejar algún comentario adicional en una pregunta abierta, cuyas respuestas pude codificar y presentar mediante una nube de palabras (Romero-Pérez, Alarcón-Vásquez & Garcia-Jiménez, 2018). Esta herramienta permite representar de manera gráfica los conceptos que predominan en una muestra ya sean opiniones, percepciones o atributos (Martín & Sanchez, 2016). Las respuestas encontradas para esta pregunta se encuentran relacionadas con los resultados cuantitativos del cuestionario aplicado, ya que los colaboradores mencionan oportunidades de mejora en la distribución de trabajo, la comunicación y los estilos de liderazgo.

En cuanto al segundo componente del diagnóstico que se llevó a cabo durante la pandemia, mis tareas consistieron en la creación de una encuesta para conocer si los principales riesgos psicosociales asociados a esta por la literatura y las características familiares de cada colaborador estaban afectando negativamente su experiencia de trabajo (Organización Internacional del Trabajo, 2020b; Fuller & Qian, 2020). De esta forma, por un lado, se hicieron preguntas sobre la comunicación, liderazgo, duración de las jornadas laborales, conflicto entre la vida personal y familiar y exigencias psicológicas (Organización Internacional del Trabajo, 2020b) con el fin de conocer la percepción de los colaboradores sobre estos aspectos y poder tomar acciones que respondan a las necesidades específicas de esta población. Por otro lado, y debido a que la literatura afirma que los padres son el grupo profesional más golpeado por una alteración en el balance vida-trabajo y que la incidencia es mayor cuando tienen hijos en edad escolar (Fuller & Qian, 2020) se buscó contar con información actualizada de quiénes tenían hijos, las edades de estos y si disponían de apoyo para cuidarlos en casa. Asimismo, se indagó si los colaboradores vivían solos, con una pareja, con amigos y/o familiares, ya que estas variables también juegan un papel importante en la adaptación a las restricciones por la emergencia sanitaria y el trabajo remoto (Fingerman, et al., 2021; Kniffin et al, 2020). En efecto, cada situación familiar tiene demandas particulares que podrían conllevar tener que ofrecer medidas que se ajusten a las realidades de todos los trabajadores de la empresa. Adicionalmente, se preguntó, específicamente, si los colaboradores estaban teniendo dificultades para asistir a reuniones por cumplir con tareas domésticas, así como por los horarios en los que cumplir con responsabilidades profesionales resultaba más complicado para ellos debido a las demandas familiares. De esta forma, los resultados permitieron fundamentar propuestas y proponer soluciones que faciliten la experiencia de trabajo desde casa como, por ejemplo, flexibilidad u horarios de coincidencia.

Es importante resaltar que en ambas instancias del proceso diagnóstico se tuvo especial cuidado en reconocer que para un psicólogo puede existir un conflicto entre el bienestar de las

personas y otras partes involucradas, en este caso, una empresa, con relación al manejo de la información (Federación Europea de Asociaciones de Psicólogos [EFPA], 2005). Debido a ello se siguieron los principios éticos que demandan organizaciones tales como como la Asociación Americana de Psicología (2017), Colegio de Psicólogos del Perú (2017) y la EFPA (2005). En esa línea, se le dio a conocer a los colaboradores en las comunicaciones internas y en la primera sección del cuestionario, en la que solo se les pedía completar el área a la que pertenecían y el sexo, la duración de la prueba, el carácter opcional de la misma, el anonimato de las respuestas, y la forma en la que estas serían analizadas. Efectivamente, la única área con acceso a la base de respuestas fue Recursos Humanos y para evitar que los líderes pudieran identificar de qué manera calificaron algunos aspectos del trabajo los miembros de los diferentes equipos, se presentó la información de manera grupal.

Principales resultados de aprendizaje

Si bien durante la etapa universitaria tuve la oportunidad de conocer teorías y aplicar diferentes herramientas diagnósticas, la oportunidad de ejecutar estas actividades en el contexto de una empresa me permitió afianzar dichos conocimientos y adquirir nuevos. Para ello pude basarme en los aprendizajes adquiridos en cursos como Construcción de Instrumentos Psicológicos, Investigación Psicológica y Evaluación Psicológica I. Considero que el aprendizaje más valioso fue poder dimensionar la importancia de poder conocer a profundidad una situación para poder responder a ella de manera adecuada. Efectivamente, en una organización, las acciones que se hagan deben estar sustentadas en evidencia específica que permita identificar aspectos a mejorar o fortalecer y, de esa manera, generar cambios en la institución a futuro (Solarte, 2009) y para ello, un diagnóstico es el primer paso.

Asimismo, comprendí la dificultad que tiene planificar y ejecutar un proceso de recojo de información en el mundo empresarial. Uno de los principales retos es poder conseguir que los colaboradores se den el tiempo de responder la herramienta diagnóstica ya que tienen una carga laboral permanente. En esa línea, se debe tener en cuenta las herramientas de comunicación que se usan para posicionar el proceso frente a la población objetivo, así como aspectos tales como la longitud de la encuesta que se crea o de la escala que se usa (Morrel-Samuels, 2002). Asimismo, es importante brindarle a los colaboradores información sobre el objetivo del cuestionario, el fin con el que será empleada la data y quiénes tendrán acceso a ella, dado que es muy común que cuando se usan herramientas de auto reporte para recoger información en contextos organizacionales existan sesgos en las respuestas por miedo a que el empleador pueda identificar a quién le pertenecen (Donaldson & Grant Vallone, 2002).

Adicionalmente, pude poner en práctica técnicas para el análisis de la información

recogida tanto a nivel cuantitativo como a nivel cualitativo. En el caso de la primera parte del diagnóstico, en la que se aplicó el Cuestionario Psicosocial de Copenhague (CopSoQ Ista21), se contaba con un manual para el análisis; sin embargo, para el análisis de la pregunta cualitativa que se aplicó de manera complementaria se hizo uso de la codificación de la información que luego fue presentada mediante una nube de palabras (Romero-Pérez, Alarcón-Vásquez & García-Jiménez, 2018). Para los resultados de la encuesta que se desarrolló de manera ad hoc, se usaron métodos de estadística descriptiva.

A modo de reflexión crítica, me cuestiono el no haber aplicado una escala validada para medir factores tales como capital psicológico (Da, Xe & Zhang, 2020) durante la segunda parte del diagnóstico que se dio en el contexto de la pandemia. Efectivamente, en situaciones de crisis es común orientarse en el déficit y no en los recursos con los que cuentan las personas y, en este caso, las organizaciones a través de sus colaboradores. En ese sentido, considero que un enfoque positivo podría ser algo a tomar en cuenta en futuros diagnósticos que realice la empresa, ya que permitirán identificar los recursos de los trabajadores para poder diseñar posteriormente intervenciones centradas en desarrollarlos. Así, por ejemplo, podría identificarse los niveles de capital psicológico (Luthans & Youssef-Morgan, 2017) para conocer la prevalencia de sus componentes optimismo, resiliencia, esperanza y autoeficacia, asociados a diferentes resultados empresariales óptimos (Imran & Shahnawaz, 2020). En síntesis, el proceso fue sumamente enriquecedor y me llevó a confirmar que los diagnósticos no se limitan a los ámbitos clínicos y educacionales en el mundo profesional y que no sólo es posible, sino también necesario realizarlos en contextos organizacionales en busca del bienestar del colaborador y del mejor funcionamiento de la empresa.

Competencia Interviene

Durante mi paso por el centro de prácticas tuve la oportunidad de desarrollar e implementar un Programa Corporativo de Bienestar virtual en el contexto de la pandemia por Covid-19 (Organización Mundial de la Salud 2020), el cual fue denominado “Me Siento Bien”. El programa se empezó a trabajar cuatro meses después del inicio de la emergencia sanitaria y fue una iniciativa del área que buscó darle soporte al colaborador durante el teletrabajo y los desafíos que este implica a partir de cuatro frentes de acción: físico, psicológico, familiar y médico. Fue ejecutado en Perú en las tres unidades de negocio de la compañía y, a la vez, la propuesta fue compartida con los equipos de Gestión de Talento de los demás países en los que opera la empresa. Cabe señalar que el programa se diseñó a partir del Lineamiento Corporativo

de Salud Mental que se desarrolló en un primer momento en respuesta a una exigencia normativa del Estado Peruano (Resolución Ministerial 265-2020).

Situación a mejorar

Diferentes estudios han determinado que la pandemia ha logrado afectar la estabilidad emocional de una de cada dos personas en el mundo (Comité Internacional de la Cruz Roja, 2020) y, en el caso del Perú, se estima que la proporción de personas afectadas es de siete de cada diez (Garay, 2020). En ese sentido, la población experimenta altos niveles de estrés, así como sintomatología ansiosa y depresiva relacionada a la incertidumbre, el temor al contagio, muerte y a las medidas para controlar propagación del virus como el distanciamiento social (Asociación Americana de Psicología, 2020; Asociación Australiana de Psicología, 2020; Organización Mundial de la Salud 2020a; 2020b). Dicha disposición implica, al mismo tiempo, el paso del trabajo presencial al teletrabajo para todos aquellos colaboradores que no sean esenciales (O'Hara, 2020) lo cual implica convertir sus hogares en oficinas y, a la misma vez, en centros de estudio, lugares de esparcimiento y de socialización compartidos con las personas con las que conviven.

En ese contexto, el Estado Peruano publicó una resolución (Resolución Ministerial 265-2020) que exige que los empleadores no solo cuenten con planes de vigilancia, prevención y control de Covid-19 en el trabajo, sino también que contemplen el cuidado de la salud mental de los colaboradores. Esta normativa se publica en un contexto en el que los colaboradores se encuentran expuestos a riesgos psicosociales diversos por los múltiples cambios que implica la pandemia en la forma de vivir y trabajar (Organización Internacional del Trabajo, 2020b). En esa línea, en la empresa en la que realicé mis prácticas, se realizó la aplicación del Cuestionario Psicosocial de Copenhague (CopSoQ Ista21) en los colaboradores semanas antes a la declaración de la emergencia sanitaria y se pudo identificar ciertos riesgos psicosociales relacionados al liderazgo tales como la falta de comunicación asertiva y problemas de claridad de rol, aspectos que pueden agravarse por la coyuntura del trabajo a distancia (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000; EY Bélgica, 2020) e impactar de manera negativa el funcionamiento de una organización (EY Bélgica; Murakami, 2019). Así, debido a la exigencia normativa y teniendo en consideración los cambios abruptos a los que el colaborador se vio expuesto con la pandemia, que los mismos podrían afectar su salud mental y, consecuentemente, su desempeño laboral, el centro de prácticas se vio en la necesidad de realizar acciones en favor del bienestar de sus trabajadores para contrarrestar las consecuencias negativas asociadas a la coyuntura.

En un primer momento, se desarrolló un lineamiento corporativo de salud mental para los colaboradores, que representó una primera medida de respuesta en el contexto de la pandemia. Dicho documento daba pautas generales para diferentes actores de la empresa y proponía que se realicen acciones diversas para darle soporte al colaborador. Este lineamiento fue tomado en consideración durante los primeros meses de la emergencia sanitaria en la empresa; sin embargo, se constató que las intervenciones estructuradas tienen mayor efectividad y eficiencia en la promoción a diferencia de actividades independientes que suelen tener poco o nulo efecto a largo plazo para los colaboradores (De la Torre & Goetzl, 2016). De esta manera, desde el área de Gestión de Talento, se consideró fundamental desarrollar un programa con el fin de intervenir mediante una propuesta con objetivos, ejes de acción y una parrilla de actividades que respondieran a las necesidades.

La creación del programa, denominado “Me Siento Bien” también se vio sustentada en que se realizó una evaluación empleando un cuestionario *ad hoc* semanas después del inicio del trabajo remoto que permitió conocer dificultades específicas como consecuencia del contexto que serán descritos a continuación. En primer lugar, se evidenció un aumento de la carga de trabajo que coincide con lo encontrado por Larzon, Vroman & Makarius (2020) y Ross (2020). En segundo lugar, se encontró que los colaboradores presentaban dificultades para poder cumplir con responsabilidades domésticas y profesionales, lo cual concuerda con lo reportado por autores que indican que esto es así, especialmente, para quienes tienen hijos en casa y deben ocuparse también de su educación (Alfageme, 2020; Fisher et al., 2020). En tercer lugar, se identificó el distanciamiento con los jefes lo cual complicaba las dinámicas de trabajo. Esto coincide con lo mencionado por Moss (2018) quien sostiene que el trabajo remoto puede llegar a dificultar las interacciones que se producen de manera presencial en los centros de labores con los líderes y también con los pares. Adicionalmente, para la creación del programa, se tuvo en consideración otros aspectos no reportados en los resultados de la encuesta pero que diferentes autores han podido evidenciar como estresores significativos o como consecuencias de la pandemia. Por un lado, a nivel físico, se sabe que se producen alteraciones en los ciclos de sueño (Emerson, 2020; Garay, 2020), aumenta el sedentarismo (Hall et al., 2020; Narici et al., 2020), y hay un impacto negativo en la alimentación de las personas que repercute en fluctuaciones en el peso (Emerson, 2020). Siguiendo esa línea, cabe mencionar que existe una asociación importante entre la salud física y mental por lo que la práctica de actividad deportiva se relaciona con el bienestar emocional de las personas (Kim et al., 2012; Pasco et al., 2011). Por otro lado, se contempló el efecto negativo que podía tener la crisis financiera por la emergencia sanitaria en la salud integral de los colaboradores, dado que la inestabilidad

económica y laboral resulta en la aparición de estrés y ansiedad (Asociación Americana de Psicología, 2015; Deloitte, 2019; Miller, 2019). En el Perú alrededor de 1.2 millones de personas perdieron sus empleos durante al año 2020 (Instituto Nacional de Estadística e Información [INEI], 2020) y en lo que respecta a la empresa, los colaboradores experimentaron un clima de inseguridad porque se tomaron medidas como reestructuraciones y recortes salariales.

Reseña teórica

En lo que respecta al lineamiento que se desarrolló para una primera etapa, este estuvo dirigido a tres grupos de actores clave en la compañía: líderes (independientemente del rango jerárquico), los médicos ocupacionales y las áreas de gestión humana de los países donde tiene operaciones la empresa. En el caso de los primeros, su inclusión se sustenta en la relación directa que mantienen con los colaboradores y la influencia que pueden tener en el bienestar de estos. Desde la teoría de las Demandas y los Recursos Laborales (Bakker et al., 2003; Bakker & Demerouti, 2007), se ha demostrado que el tipo de liderazgo que ejerce un jefe sobre un subordinado puede afectar de manera positiva (*work engagement*) o negativa (estrés o ansiedad) su salud (Bakker & De Vries, 2020; Berger et al., 2019; Montano, Reeske, Frankle & Huffmeiner, 2016). En esa línea, de los principales desafíos para el vínculo líder - colaborador en el trabajo remoto es la desconfianza de los primeros y, por tanto, el aumento de la carga laboral (Parker, Knight & Keller, 2020). En el caso de los médicos ocupacionales, su trabajo hoy va más allá de lo clínico y contempla la prevención de enfermedades y la promoción de la salud integral de los colaboradores de una organización desde un enfoque biopsicosocial (Amigo, Fernández y Pérez, 2003; Engel, 1977; Engel, 1980; Harrison & Dawson, 2016; Universidad Pompeu Fabra, 2003). De esta forma, no solo se encargan de la disminución de la posibilidad de contagio, sino también la reducción de los riesgos psicosociales asociados entendidos como fuentes de estrés laboral que tienen la capacidad de afectar el bienestar psicológico, físico o social de los trabajadores (Gil-Monte, 2009, 2012) y, durante la pandemia, lo hacen con un foco particular en personas que, por diagnósticos físicos o mentales preexistentes, tienen una mayor predisposición a que su salud mental se vea afectada (Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades, 2021). Finalmente, el involucramiento del equipo de Gestión Humana se debe a que, entre sus múltiples funciones como la selección y atracción de talento, compensaciones, capacitación, está también el bienestar del colaborador. En esa línea, debe desarrollar, monitorear y mejorar todos los aspectos - físicos, sociales, económicos y psicológicos - que puedan alterar de manera negativa el desempeño, la salud y el clima laboral (Chiavenato, 2007). Diversos autores señalan que uno de los principales

cambios que trae la pandemia para el área de recursos humanos y la gestión de talento es la necesidad de integrar la salud mental en las acciones que se realizan (Gordon, 2020; The London School of Economics and Political Science, 2020).

Posteriormente, durante mi rotación por el área de Gestión de Talento, se desarrolló y ejecutó el programa “Me Siento Bien” para el cual también se tomaron en cuenta conceptos teóricos importantes relacionados a la salud, el bienestar y las organizaciones. Es importante mencionar que este nace a partir de un diagnóstico realizado en la empresa durante la pandemia que evidenció que los colaboradores estaban presentando dificultades para poder cumplir con sus tareas profesionales debido al contexto y cómo este afecta las dinámicas personales y familiares. Así, en primer lugar, se optó por trabajar en una intervención desde un enfoque biopsicosocial que postula que la salud y la enfermedad se ven afectadas tanto por aspectos biológicos como también por los psicológicos y sociales (Amigo, Fernández y Pérez, 2003). Este modelo propone que para que un individuo goce de un estado de salud óptimo es primordial que todas estas necesidades estén cubiertas. Ahora, para la incorporación de este enfoque al ámbito organizacional, se optó por tomar en consideración la conceptualización que la Organización Panamericana de la Salud (OPS, s/f) hace sobre la salud ocupacional. Esta implica la promoción y conservación de altos niveles de bienestar físico, mental y social de los colaboradores de una organización mediante la prevención y/o control de riesgos asociados que se presenten.

En segundo lugar, las acciones presentadas como alternativas de solución fueron sustentadas de cara a los stakeholders de la empresa encargados de su aprobación desde la Teoría del Soporte Organizacional Percibido (Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Shore & Shore, 1995). Esta propone que los colaboradores forman una concepción sobre el grado en que perciben que la organización valora su trabajo y, consecuentemente, se preocupa por su bienestar integral y postula que dicha percepción influye en diferentes actitudes y comportamientos del individuo hacia la misma. Estudios de metaanálisis han determinado que el soporte organizacional percibido es un antecedente de la satisfacción con el trabajo, el compromiso organizacional, la productividad y el bienestar (Kurtessis et al., 2015; Rhoades y Eisenberger, 2002). Siguiendo esa línea, la consultora de bienestar Limeade (2020; 2019) encontró que también es un antecedente de la rotación, el *engagement* y el *burnout*. Por su parte, la consultora Deloitte (2019) sostiene que por cada dólar que una empresa gasta en el bienestar de sus empleados, tiene un retorno de la inversión de \$1.62. En esa misma línea y contextualizado a los efectos de la pandemia, Hilton (2020) sostiene que la coyuntura ha afectado seriamente la salud de los colaboradores lo cual tiene un impacto en el nivel de

productividad de estos y, consecuentemente, en la economía de las empresas. En efecto, la Organización Mundial de la Salud (2019) estima que las pérdidas de productividad asociadas a problemas de salud mental pueden llegar a ser de un trillón de dólares americanos anuales. De esta manera, la ejecución del programa de bienestar fue presentada como una inversión que podría contribuir a mitigar ciertos riesgos como la futura rotación de personal y que promovería estados positivos asociados a un mejor desempeño laboral en los colaboradores lo cual, a su vez, tiene un efecto positivo en la compañía para la cual trabajan.

Solución planteada

Como se evidenció en las secciones anteriores, frente al desafío que representó la pandemia para los colaboradores del centro y para evitar que esta pueda impactar negativamente su bienestar y, a la vez, a la organización, propuse en un primer momento la creación de un lineamiento de salud mental y, posteriormente, el desarrollo y ejecución de un programa de bienestar integral (ver Apéndice 4).

El lineamiento corporativo tuvo como objetivo principal reducir los riesgos psicosociales asociados al contexto mediante la intervención de diferentes actores clave (líderes, médicos ocupacionales y áreas de Gestión de Talento) para darle soporte al colaborador a través de puntos generales que responden a las principales dificultades que implica el actual contexto. El primero de estos hace referencia a la necesidad de tener en cuenta el bienestar de los trabajadores en las interacciones laborales cotidianas, pero también a diseñar actividades específicas para la promoción de este. El segundo punto propone fortalecer los actuales recursos de afrontamiento de los colaboradores mediante intervenciones psicoeducativas a ser realizadas por los psicólogos organizacionales del área de Gestión de Talento. El tercer punto habla de la importancia de crear una cultura libre de estigmas sobre la salud mental, mientras que el cuarto hace referencia a identificar casos de trabajadores con patologías diagnosticadas en los exámenes ocupacionales con el fin de poder realizarles un seguimiento particular y eventual derivación a otros profesionales. El quinto punto propone conocer el entorno familiar de los colaboradores para tomarlo en consideración para horarios y permisos. Finalmente, el sexto, hace referencia a la importancia de mantenerlos informados de manera periódica sobre el estado del negocio para evitar crear mayor incertidumbre económica y laboral.

A partir de ello se propuso una guía con acciones específicas para los líderes, médicos ocupacionales y el área de Gestión de Talento. Con respecto a los primeros, las acciones están principalmente centradas en responder a las necesidades identificadas como una mayor cercanía en el vínculo con los colaboradores, comunicación efectiva y oportuna, y en promover

un balance vida-trabajo saludable. En el caso de los médicos ocupacionales, las tareas se enfocan en la atención, monitoreo, prevención y promoción de la salud mental y en que tengan un papel de consulta para el área de Gestión Humana en términos de actividades, información y recomendaciones que se le haga llegar a los trabajadores. En lo que respecta al área de Gestión Humana, las acciones se enfocan en ser un soporte para el trabajador en múltiples aspectos y en realizar intervenciones psicoeducativas que promuevan el autocuidado a través de la comunicación interna.

En cuanto a la segunda intervención, esta tuvo como objetivo implementar un programa virtual que promueva el bienestar integral del colaborador en respuesta a la nueva modalidad de trabajo remoto y al distanciamiento social. Así, consideró todos los aspectos que conforman el bienestar ocupacional, como también las dificultades del contexto actual y propone una intervención estructurada en cuatro ejes de actividades (físico, psicológico, médico, familiar) que responden a ello. Cabe señalar que, como objetivo específico, se buscó educar al colaborador en términos de autocuidado por lo que se publicaron notas con información sobre las actividades del programa y la importancia que tenían para el bienestar en los canales de comunicación interna. Es importante mencionar que para la mayoría de las acciones se contó con proveedores externos los cuales fueron previamente evaluados de manera rigurosa para comprobar la calidad de sus servicios. Sin embargo, para la coordinación logística previa (ensayos o pilotos, cronograma de lanzamiento, desarrollo de piezas de comunicación, gestionar la habilitación de espacios de Zoom Corporativo, creación de agendas virtuales, etc.) y la supervisión de cada actividad (encuestas de satisfacción, soporte a los colaboradores, control de registro de asistencia, etc.) fue realizada de manera interna por un equipo del que fui parte compuesto por personas de las área de Gestión de Talento y Salud Ocupacional.

El eje físico buscaba que el colaborador potencie su estado de salud para prevenir la aparición y desarrollo de enfermedades y/o de problemas relacionados a la salud mental, así como prevenir el sedentarismo en tiempos de hiperconectividad. Para ello se plantearon actividades como clases en vivo de yoga o entrenamiento funcional y la creación de un repositorio de pausas activas. El eje psicológico buscaba que el colaborador desarrolle estrategias de afrontamiento para poder lidiar de manera adaptativa con los estresores del contexto actual. Algunas de las actividades que se plantearon para ello fueron sesiones de consejería psicológica, un taller de *mindfulness*, un taller de manejo de estrés y videos o notas psicoeducativas. En cuanto a las sesiones de consejería, cabe señalar que fueron lideradas por una psicóloga clínica con experiencia trabajando con adultos y familias. Para comunicar esta acción en específico se tuvo especial cuidado en aclarar qué es la consejería psicológica, qué

expectativas podían tener los colaboradores sobre esta y la confidencialidad del espacio. Por su parte, el eje familiar tuvo como objetivo brindar espacios de entretenimiento, socialización y educación al trabajador y su familia teniendo en consideración también aspectos financieros. Cabe señalar que para todas estas actividades se promovió que el colaborador asista con sus parejas, hijos, padres, amigos o las personas con las que convivía para generar un espacio de diversión y socialización desde casa. Así, las actividades para esta dimensión del programa consistieron en un taller de crianza basada en fortalezas, una noche de *stand up comedy*, un bingo familiar, charlas de educación financiera y el lanzamiento de un *pull* de descuentos corporativos. Por último, el eje médico tuvo como fin que el colaborador acceda a consultas virtuales con el fin de monitorear y mejorar su estado de salud física actual. Las actividades/ acciones para esta dimensión estuvieron conformadas por: consultas médicas virtuales y consultas nutricionales. Las primeras buscaban que el colaborador reciba atención virtual para problemas menores como resfriados, dolores musculares o alergias. Para las segundas, se le dio prioridad a los trabajadores de riesgo según los resultados del último examen médico ocupacional y buscó que estos mejoren sus hábitos alimenticios a largo plazo mediante un enfoque de educación nutricional.

Finalmente, es importante mencionar que se consideró fundamental poder evaluar el programa presentado. Efectivamente, solo de esta manera se puede tener una valoración sobre la pertinencia y utilidad de la intervención realizada (Anguera & Chacón, 2008). Para conocer y conceptualizar de mejor manera la percepción de los colaboradores sobre el programa, se optó por el uso de una metodología mixta (Green, Caracelli & Graham, 1989; Nuñez, 2017). En ese sentido, se definieron indicadores cualitativos y cuantitativos para las diversas actividades y se diseñaron encuestas de satisfacción y registros de asistencia. De esta manera, se pudo contar con resultados preliminares durante la ejecución y finales después de esta. Es importante mencionar que se tuvieron las consideraciones éticas pertinentes para llevar a cabo estas acciones, ya que se siguieron las recomendaciones de la Asociación Americana de Psicología (2017), el Colegio de Psicólogos del Perú (2017) y EFPA (2005). En efecto, cuando se realizaron encuestas para recoger las impresiones de los colaboradores, se hizo explícito el objetivo del cuestionario, la manera en la que la información sería utilizada y que, en este caso, las respuestas no serían anónimas, pero solo tendría acceso a ellas el área de Gestión de Talento.

Principales resultados de aprendizaje

En primer lugar, el desarrollo y ejecución de ambas actividades me permitió consolidar diferentes conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, especialmente, aquellos relacionados a la psicología de la salud, a la psicología organizacional y el diseño de

intervenciones. Así, empleé lo aprendido en cursos integradores de la carrera y también en otros como Diseño y Evaluación de Programas. Las propuestas para ambas acciones partieron de la identificación de la población beneficiaria y el entendimiento de las necesidades de esta tal como lo propone el enfoque del Marco Lógico (Camacho et al., 2001). En efecto, se empezó con la definición de la población objetivo: los colaboradores de la organización. Para comprender las necesidades específicas de los mismos, se tuvo en consideración dos fuentes de información: data encontrada en dos encuestas aplicadas en el centro: unas semanas antes de la pandemia y otra durante la misma. Adicionalmente y, siguiendo el enfoque del marco lógico, pude identificar en la primera fase de ambas propuestas de intervención, a los *stakeholders* clave (Ortegon, Pacheco & Prieto, 2005) por su relación directa o indirecta con la población y/o con el financiamiento del proyecto. Si bien no llegué a realizar una matriz de marco lógico *per se* por temas de preferencia de formato del centro, se emplearon sus componentes como: fin, propósito, actividades e indicadores para poder verificar y monitorear el cumplimiento de estas (Ortegon, Pacheco & Prieto, 2015). Asimismo, en el caso del programa, se empleó un diagrama de Gantt (Ortegon, Pacheco & Prieto, 2015) para la organización de las tareas propuestas que fue compartido con otras áreas que colaboraban estrechamente con el proyecto como, por ejemplo, comunicación interna.

En segundo lugar, mediante ambas experiencias, tuve la oportunidad de aplicar el enfoque biopsicosocial (Amigo, Fernández y Pérez, 2003; Engel, 1977; Engel, 1980) que conocí en el curso Psicología y Salud y dimensionar su importancia en un contexto organizacional. Sin este, no solo no se tomaría en cuenta la salud mental en sí misma, sino tampoco la forma en la que se ve afectada por diversos cambios que ha traído consigo la coyuntura de la emergencia sanitaria. Además, no se consideraría el impacto negativo para la salud física que tienen las diferentes medidas para la evitación del contagio por las demandas emocionales y sociales que representan. Efectivamente, trabajar desde este enfoque permitió que el área de salud ocupacional e, incluso, el departamento de recursos humanos deje de concebir la salud de los colaboradores desde un enfoque biomédico, lo cual fue fundamental para las iniciativas en favor del bienestar de estos como respuesta a la pandemia.

En tercer lugar, realicé *advocacy*, acción para poder adherir o comprometer con una causa o plan a actores clave por su poder de decisión (Ministerio de Salud, 2005). Efectivamente, se abogó por los colaboradores influyendo en la opinión de líderes (gerentes) sobre la importancia organizacional de realizar un programa para que puedan aprobar su financiamiento y, por consiguiente, su realización. Para ello, utilicé evidencia empírica para sustentar los beneficios de invertir en el bienestar de los colaboradores de una empresa,

principalmente, aquellos relacionados a la satisfacción con el trabajo y la productividad (Kurtessis et al., 2015; Rhoades y Eisenberger, 2002). Sin embargo, debido a que dichos términos pueden resultar ambiguos para personas que no están relacionadas con la psicología o con la investigación académica, usé datos que se asemejan más al lenguaje empleado en el mundo empresarial como el retorno en inversión que tiene realizar programas de bienestar o las pérdidas que están asociadas a la disminución de productividad cuando la salud mental de los trabajadores se ve afectada (Deloitte, 2019; Organización Mundial de la Salud; 2019). Por otro lado, realicé lo mismo con los médicos ocupacionales, quienes me supervisaron en el desarrollo del lineamiento y con quienes trabajé colaborativamente durante la ejecución del programa.

La experiencia de trabajar por primera vez de manera multidisciplinaria en un proyecto fue sumamente retardadora, sobre todo, porque la salud ocupacional concibe desde hace poco las demandas psicológicas del trabajo en su accionar y debido a que es común que la medicina suele tener una superioridad jerárquica frente a otras disciplinas en diferentes contextos (De Lellis & Fotia, 2019). De esta manera, antes de pasar a proponer una intervención, me encargué de hacer una presentación en la que hablé sobre el rol de la psicología en la salud ocupacional (Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades; 2013; Stambor, 2008) y el enfoque biopsicosocial (Amigo, Fernández y Pérez, 2003; Engel, 1977; Engel, 1980). Luego, hice hincapié en los efectos de la pandemia en la salud mental de las personas a partir de estudios empíricos de epidemias y/o situaciones similares, así como usando resultados preliminares de investigaciones en el contexto actual. Además, expuse información relevante sobre el tema como estudios sobre estrés, ansiedad y productividad, y sobre la relación entre la salud física y los aspectos emocionales y sociales. Todo ello permitió que los médicos pudieran dimensionar la importancia de tener un lineamiento de esta naturaleza y de realizar acciones a partir de este, más allá de los requerimientos normativos. Asimismo, fue el primer paso para empezar a trabajar de manera multidisciplinaria: empleando la medicina y la psicología ocupacional.

Desde una perspectiva crítica, considero que se podría haber realizado de manera interna algunas de las actividades como los talleres de *mindfulness* o de manejo de estrés pues creo que hubiera sido una experiencia enriquecedora diseñarlos y dictarlos. Sin embargo, dado que estuve encargada de ejecutar el programa, el tiempo fue un factor crucial a tomar en cuenta por lo que se decidió delegar algunas acciones a proveedores que fueron rigurosamente evaluados. Asimismo, considero que hubiera sido positivo realizar una mayor cantidad de actividades de ocio como, por ejemplo, el bingo, para darle a los colaboradores mayores espacios de conexión social desde casa, ya que este tipo de encuentros fueron valorados de

manera muy positiva por ellos. No obstante, al ser la primera vez que se lleva a cabo un programa de bienestar de manera virtual, no se quiso generar una sobrecarga de actividades buscando que tenga también espacios de desconexión digital en un contexto en el que la vida transcurre, principalmente, en ese ámbito.

Como se mencionó, el lineamiento y la estrategia del programa tuvieron un alcance corporativo, es decir, fueron compartidos para todos los países donde opera la compañía. En ese sentido, se recomendó a los encargados de Gestión Humana de cada unidad, hacer una evaluación previa a implementarlo para que puedan determinar qué actividades resultarían pertinentes para cada contexto a partir de un mapeo de necesidades. Asimismo, se recomendó para futuras ediciones del programa en Perú, realizar el mismo ejercicio para validar necesidades de los colaboradores, ya que este fue desarrollado en un contexto de pandemia lo cual implicaba particularidades como el trabajo remoto, la educación en casa y el distanciamiento social.

Es importante señalar que la experiencia de llevar todos esos aprendizajes a la práctica fue particularmente retadora dada la coyuntura en la que nos encontrábamos cuando inició mi rotación por el área: en trabajo remoto y en medio de una pandemia. Efectivamente, fue muy complejo empezar a trabajar con personas con quienes no había interactuado previamente de manera presencial y crear una relación laboral de confianza en una coyuntura de crisis para lo cual fue fundamental la empatía. Para que las intervenciones propuestas representen acciones de valor para los colaboradores de la empresa, fue muy importante emplear habilidades ejecutivas como la creatividad, organización y la solución de problemas para proponer soluciones adecuadas y viables. Asimismo, al tener que aprender a trabajar con personas de otras especialidades tuve que trabajar mi flexibilidad para estar siempre abierta a nuevas posibilidades y perspectivas. En lo que respecta al desarrollo personal, tener una responsabilidad tan grande en medio de una emergencia me permitió fortalecer la autoconfianza y el sentido de autoeficacia, además de mi capacidad de autorregulación. Pese a los retos, fue un proceso sumamente gratificante porque representó uno de los primeros pasos para que la compañía empiece a considerar la salud mental de sus trabajadores como una prioridad en todos los países donde opera. Y, a nivel individual, me permitió reafirmar la importancia del trabajo multidisciplinario, de la perseverancia, de la literatura para sustentar propuestas y conocer cómo aplicar psicología en el contexto de una empresa más allá de los clásicos procesos asociados a recursos humanos.

Competencia Evalúa

Durante el periodo de prácticas preprofesionales, específicamente durante el tiempo

que trabajé en el área de Compensaciones (Recursos Humanos), tuve la oportunidad de poner a prueba mis conocimientos sobre esta competencia. Efectivamente, pude colaborar con la ejecución del plan de evaluación de los beneficios corporativos que ofrecía la organización y proponer medidas adicionales para mejorarla. En esa línea, resulta importante mencionar que los analistas del área de Compensaciones fueron quienes determinaron la necesidad de realizar una evaluación de los beneficios, establecieron una de las técnicas de recojo de información a ser utilizada, diseñaron los *focus groups* y empezaron a ejecutarlos antes de mi llegada al área. Por lo tanto, mi primera tarea consistió en apoyar en el recojo de la data de las sesiones pendientes. Una vez finalizado dicho periodo, cayó en mí la responsabilidad total de sistematizar y analizar la información recogida a través de los diferentes focus groups. Para ello, opte por usar como técnica el Análisis Temático (Braun & Clarke, 2006). Por otro lado, tuve la responsabilidad de fortalecer el diseño de evaluación por lo cual opté por realizar un *benchmark* para conocer las mejores prácticas en el mercado laboral local, así como ciertas tendencias internacionales. Dicho proceso se llevó a cabo mediante entrevistas con colaboradores de otras empresas y la consulta de diferentes informes de organizaciones como, por ejemplo, *Great Place to Work* (2020).

Situación a mejorar

El centro contaba con un paquete de beneficios vigente que se estableció años atrás tomando en consideración los factores contextuales de dicho momento. Sin embargo, carecía de un análisis actual de la valoración de sus colaboradores sobre los mismos. La necesidad y urgencia por contar con una evaluación actual se sustenta en dos aspectos. Por un lado, el área de recursos humanos empezó a notar, a partir de métricas de participación, que los colaboradores estaban haciendo un uso bastante limitado de los beneficios que les son ofrecidos, lo cual despertó suspicacia sobre la pertinencia de estos. Por otro lado, diferentes personas del área pudieron conocer a partir de conversaciones informales con trabajadores de la empresa que existía un descontento por lo ofrecido. Esto, especialmente, al comparar los beneficios con otros del mercado local que se ajustan en mayor medida a tendencias que ya se ven en otros países.

En cuanto a lo primero, resulta problemático debido a que gestionar los beneficios que reciben los colaboradores de una organización requiere una amplia inversión económica y/o de tiempo para el área de Recursos Humanos. En esa línea, ofrecerlos a los miembros de la empresa implica un arduo trabajo que incluye desde la elección del mejor beneficio *per se*, una subvención económica o la firma de alianzas o convenios corporativos con otras empresas, el lanzamiento mediante una campaña de comunicación interna y el posterior monitoreo de estos.

Uno de los objetivos del área de recursos humanos es comprender los comportamientos y necesidades de los colaboradores de la empresa para asegurarse que las estrategias que se emplean sean oportunas para la organización (Schuler & Jackson, 2014). En ese sentido, si los colaboradores no hacen uso del paquete de beneficios que se les ofrece, se está atentando contra la efectividad organizacional desperdiciando una serie de recursos humanos (personal) y económicos para llevar a cabo una acción que no está teniendo un impacto positivo de cara al trabajador. Diferentes consultoras internacionales sostienen que el éxito de un paquete de beneficios, en términos de atractivo y relevancia, radica en que esté hecho a medida de los colaboradores que conforman la organización, el contexto y las tendencias laborales que predominan en el mercado (Deloitte, 2019; Willis Towers Watson, 2019; Virgin Pulse, 2021).

En relación a lo segundo, se debe tener en cuenta que el mundo laboral de hoy tiene una naturaleza altamente cambiante y las organizaciones deben ajustarse a esto para continuar siendo una opción competitiva en la carrera por atraer y, sobre todo, retener el mejor talento (Centro Europeo de Estrategia Política, 2018; Cole, Oliver & Blaviesciunaite, 2014; Saini & Jawahar, 2019). Siguiendo esa línea, las generaciones que se han incorporado recientemente al mundo laboral tienen una mirada bastante más crítica hacia las condiciones de trabajo ofrecidas por sus empleadores y hacia la experiencia que tienen trabajando para ellos, que deben ser lo más agradables posibles para crear un vínculo sólido entre ambos (IBM, 2016). Efectivamente, hoy las empresas deben construir una marca empleadora (Ambler y Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2006) que resulte lo suficientemente atractiva para retener el talento existente en la compañía a través de una propuesta de valor dentro de la que se encuentran los beneficios corporativos que ofrecen y, con ello, lograr atraer talento externo a la empresa (Gavilán, Avelló y Fernández, 2013; Love & Singh, 2011).

Debido a todo lo descrito en los párrafos anteriores, se consideró imperativo contar con una evaluación objetiva que permita determinar, en primer lugar, si los colaboradores conocían los beneficios que la empresa les ofrecía; en segundo lugar, si estos eran significativos para la mayoría de ellos y finalmente, qué otros consideran valioso tener a través de un benchmark. De esta manera se podrá desarrollar un paquete que, por un lado, fortalezca la propuesta de valor de la marca empleadora para los colaboradores actuales en un contexto en el que la tendencia de rotación de personal en el Perú y el mundo se encuentra en alza (ESAN, 2019; Work Institute, 2020). Y, por otro, potenciar la imagen de la empresa de cara a futuros postulantes a la misma haciendo un uso óptimo de los recursos organizacionales.

Reseña teórica

La reputación de una empresa se trabaja a través de la marca empleadora que busca

fortalecer el vínculo entre esta y los colaboradores que la conforman, así como entre aquellos talentos potenciales que podrían volverse parte de esta al aplicar el marketing en la gestión de recursos humanos (Ambler y Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2006). Así, de cara a los individuos externos a la compañía, se promociona la marca en el mercado laboral dando a conocer la experiencia positiva que tienen los colaboradores y, de cara a los trabajadores actuales, se busca realizar acciones para influir positivamente en la percepción que tienen sobre su lugar de trabajo. Estas iniciativas son diversas y, una de ellas, implica el ofrecimiento de beneficios altamente atractivos (Alfaro, Chávez y Palomares, 2018; Ambler y Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004).

Los beneficios son formas adicionales de compensación - monetaria o no monetaria - para los colaboradores que trabajan en una empresa (Oficina de Estadísticas Laborales, 2008; Kulikowski & Sedlak, 2020) y pueden comprender desde descuentos corporativos en servicios, atención psicológica, programas para dejar de fumar, y días libres por cumpleaños hasta préstamos para estudios de posgrado (PwC US, 2021). En términos generales, los beneficios monetarios y no monetarios que van más allá de lo estipulado por ley están bajo el paraguas del bienestar en el trabajo, que desde ya hace algunos años es una tendencia en el mundo laboral (Oficina Internacional del Trabajo, 2013; Willis Towers Watson, 2019). En esa línea, un estudio de la empresa Glassdoor (2015) determinó que los beneficios que ofrece una compañía a sus colaboradores son un factor determinante para elegir una empresa para trabajar para el 60% de las personas y que el 80% preferiría mejores beneficios a un aumento de sueldo. Asimismo, es importante mencionar que estos pueden tener efectos positivos a nivel organizacional como la disminución de comportamientos hostiles entre los trabajadores (Quantum Workplace, s/f), el aumento de la satisfacción general con el trabajo (Artz, 2008), mejora en el desempeño profesional (Condly et al., 2003), fortalecimiento del compromiso afectivo con la compañía (De la Torre-Ruiz, Vidal-Salazar y Cerdón-Pozo, 2017; Nazir et al., 2016), así como el aumento de los niveles de *engagement* (Brown, 2014; Gulyani & Sharma, 2018). Los efectos positivos relacionados al desempeño y compromiso con el trabajo pueden ser interpretados a la luz de la teoría de intercambio social (Blau, 1964) que sostiene que la interacción entre dos partes, en este caso, empresa y colaborador, se mantiene si ambos reciben una recompensa. De esta manera, los colaboradores muestran mayor interés en contribuir con su trabajo cuando perciben que la empresa les proporciona recursos positivos como los beneficios corporativos.

Solución planteada

Dado el impacto positivo que puede llegar a tener en una organización otorgarles a los colaboradores beneficios corporativos que sean realmente valorados por ellos, se planteó realizar una evaluación integral que permita determinarlos teniendo en consideración las necesidades específicas de quienes trabajaban en el centro y lo ofertado en contexto en el que se encuentra la empresa: el mercado peruano. Con relación a los métodos de evaluación en el ámbito organizacional, existen múltiples como las entrevistas, los grupos focales y el uso de cuestionarios o escalas (Fodor, 2016) que suelen emplearse en otras ramas de la psicología con frecuencia y el *benchmark* cuyo uso es más común en contextos empresariales (Hernández & Cano, 2017). En el presente caso, se optó por emplear, por un lado, un *focus group* y, por otro, el *benchmark* mediante recursos bibliográficos y entrevistas (ver Apéndice 4). Así, al emplear ambas fuentes de información, se buscó contar con una evaluación integral que permitiera determinar los beneficios más convenientes y relevantes para los colaboradores del centro.

Primero, el *focus group* es una herramienta de investigación cualitativa que implica el mantenimiento de discusiones guiadas entre un grupo pequeño pero representativo de una comunidad con el fin de conocer sus percepciones, creencias y necesidades (Hamui-Sutton y Varela-Ruiz, 2013; Morgan, 1988; Universidad de California en Los Ángeles, s/f). En esa línea, el uso de un grupo focal tuvo como objetivo evaluar los beneficios actuales que conocían y valoraban los colaboradores y los que les gustaría tener a futuro. Se realizaron dos dinámicas por sede, con lo cual se realizaron seis *focus group* en total. En cada uno de estos participaron seis personas. Si bien la teoría suele recomendar grupos de hasta doce individuos (Smithson, 2008), en la práctica, los grupos focales suelen ser más reducidos dado que, cuando hay una menor cantidad de participantes, se dan las condiciones para que todos colaboren y compartan su opinión en mayor medida y profundidad (Brannen et al., 2002). Asimismo, el número de dinámicas realizadas se encuentra respaldado por cierta parte de la literatura (Barbour 2007; Guest, Namey & McKenna, 2016; Universidad de California en Los Ángeles, s/f) para cumplir con el criterio de saturación. Para la selección de participantes se hizo una convocatoria abierta vía correo electrónico en la que se invitaba a personas con cargos jerárquicos de analistas, analistas senior, especialistas y coordinadores a participar.

Es importante señalar que los colaboradores que se ofrecieron a ser parte de la dinámica fueron divididos por generaciones poblacionales para poder determinar la existencia de diferencias en ese sentido. En efecto, los cambios culturales a los que como humanidad estamos permanentemente expuestos, llevan a que se produzcan diferencias en la percepción, actitudes y preferencias debido a que la población más joven es socializada con valores distintos (Twenge, 2013). En esa línea, cada generación está marcada por contextos históricos diversos

que conllevan a que vivan experiencias específicas en etapas tempranas del ciclo vital (Stewart and Healy, 1989). Según algunos autores y consultoras organizacionales, dichas diferencias repercuten en el mundo laboral, específicamente, en las necesidades y expectativas que presentan sobre el trabajo y, de esta manera, requieren prácticas organizacionales diferentes a las que se ejercía hace una o dos generaciones atrás (KPMG, 2017; Twenge, Campbell & Freeman, 2012). En el presente caso, se logró que 41 trabajadores de las tres unidades del centro formen parte de las dinámicas de los cuales 46% fueron mujeres y 51% hombres. Por otro lado, la mayoría de los colaboradores que formaron parte de los grupos focales realizados fueron de la denominada “Generación X” (49%), en segundo lugar, de la “Generación Y” (44%) y, en tercer lugar, de la “Generación Z” (7%).

En lo que respecta al benchmarking, este es un proceso que permite medir y comparar las diferentes prácticas que mantiene una organización con otras que sean líderes en ese aspecto para mejorar el desempeño y la competitividad de una compañía (Lema & Price, 1995; Vught et al., 2010). Este ha sido adoptado en todo el mundo como un proceso de mejora continua tanto como para el sector público como para el privado y es aplicable a cualquier área de una organización (Akinnusi, 2008; Carpinetti & De Melo, 2002). En el presente caso, este tuvo como objetivo conocer qué ofrecen las mejores empresas para trabajar en el mercado local para así hacer una comparación con la empresa y poder fortalecer la propuesta de valor hacia los colaboradores de la organización de ser necesario. Así, se emplearon como fuentes, por un lado, el informe más reciente para el mercado local de Great Place To Work, en su versión del año 2019, que se encarga de identificar a las empresas con las mejores prácticas de recursos humanos en el globo (Great Place To Work, s/f). Este documento, además de incluir un ranking, brinda estadísticas e *insights* sobre lo que estas empresas están haciendo en la actualidad por sus colaboradores. Adicionalmente, se consultaron informes internacionales en los que se presentan las tendencias en beneficios emergentes en Estados Unidos, Canadá y Europa porque son las que, consecuentemente, llegarán a América Latina en los próximos años (Willis Towers Watson, 2019).

Por otro lado, se realizaron cinco entrevistas breves con trabajadores de empresas que hayan estado en años anteriores en el ranking de Great Place To Work mediante las cuales se buscó conocer la percepción de los colaboradores sobre dichos beneficios e indagar sobre qué beneficios adicionales les gustaría tener. El contacto con los mismos se realizó a través de la red social LinkedIn. En las entrevistas se realizaron preguntas de naturaleza abierta con el fin de disminuir el riesgo de sesgos en las respuestas (Opitz, 2015). Para la realización de las entrevistas se tuvieron en cuenta las consideraciones éticas pertinentes (Alles, 2004;

Asociación Americana de Psicología, 2017). En efecto, las preguntas no pretendían levantar información confidencial de las empresas en ningún caso, ya que la data se encontraba abierta al público en las páginas web de las empresas, sino conocer la evaluación que hacían los colaboradores respecto a los beneficios ofrecidos y expectativas sobre estos. Se hizo explícito el objetivo de la entrevista como un proceso de mejora continua de la propuesta de valor hacia el colaborador, el carácter voluntario de la participación, la libertad de dejar de contestar si sentían incómodos en algún punto y, finalmente, que sus respuestas serían completamente anónimas.

El proceso de análisis de la información recolectada en el *focus group* implicó, en primer lugar, la transcripción de la misma. Seguido a ello, se optó por emplear como técnica el análisis temático. Esta técnica, propia de la investigación cualitativa, permite identificar y reportar patrones o familias en la data logrando así sintetizar y ordenar información extensa (Braun & Clarke, 2006; Vaismoradi, Turunen, & Bondas, 2013). Cabe señalar, que la información fue dividida en dos partes de acuerdo con la guía y a los objetivos planteados: *Beneficios Actuales* y *Beneficios Deseados*. Los primeros responden al reconocimiento y evaluación sobre los que son ofrecidos en la actualidad por la compañía y los segundos, hacen referencia a los que los participantes indicaron les gustaría que sean ofrecidos en el futuro de acuerdo con sus necesidades. En lo que respecta a los Beneficios Actuales, se hallaron cuatro familias temáticas: Equilibrio Vida-Trabajo, Bienestar, Económicos/ Desarrollo Personal y, finalmente, Familiares. Con relación a los Beneficios Deseados, se pudieron identificar otros cuatro ejes temáticos: Educación/ Capacitaciones, Bienestar, Incentivos y Descuentos y, por último, Equilibrio Vida- Trabajo.

Los hallazgos del focus group permitieron confirmar, en primer lugar, que los trabajadores del centro conocen en su totalidad los beneficios que se ofrecen, lo cual resulta particularmente importante si se tiene en consideración que una de las principales dificultades que tienen las empresas con los programas de beneficios es poder comunicarlos efectivamente (Willis Towers Watson, 2019). En segundo lugar, se evidenció que los trabajadores valoran de forma positiva los incentivos dados por la empresa; no obstante, no consideran que sean suficientes en comparación a aquellos que ofrecen otras. Es necesario mencionar que la única diferencia generacional evidenciada en la dinámica fue que para los millennials resulta especialmente importante contar con beneficios que promuevan el balance vida-trabajo. Esto último resulta consistente con la literatura ya que diversos estudios constatan que para dicho grupo poblacional es una prioridad contar con un balance óptimo entre la vida personal y laboral (Buzza, 2017; Murakami, 2019; Philippe, 2013; PwC, 2011). Por otra parte, los

hallazgos del benchmark, igualmente analizados bajo el análisis temático (Braun & Clarke, 2006), permitieron evidenciar que en el Perú las empresas están tomando múltiples acciones en favor de los trabajadores (Great Place to Work, 2019) y, sobre todo, que las demandas de los colaboradores del centro se encuentran alineadas a estas tendencias. La información se dividió en las categorías *Educación/ Capacitaciones*, *Bienestar*, *Incentivos y Descuentos* y, finalmente, *Equilibrio Vida-Trabajo*. Entre las principales coincidencias entre lo que desean los colaboradores del centro y ofrecen otras compañías locales se encuentran los préstamos o bonos de estudios nacionales o para el extranjero (*Educación/ Capacitaciones*), la consejería psicológica y acceso a servicios nutricionales (*Bienestar*), entrega de bonos por desempeño (*Incentivos y Descuentos*) y licencia por paternidad/maternidad extendida (*Equilibrio Vida-Trabajo*).

Es importante mencionar que el proceso de evaluación tuvo en cuenta aspectos éticos. Efectivamente, para el grupo focal, el colaborador recibió una invitación en la que se mencionaba el propósito del evento, el manejo de la información y la confidencialidad garantizada. Para ello, se conformaron grupos de colaboradores con cargos jerárquicos similares, ya que cuando hay diferencias de poder entre los participantes se puede intimidar a quienes tienen un cargo con menor jerarquía en la estructura organizacional a dar sus verdaderas percepciones u opiniones sobre diferentes temas (Hofmeyer & Scott, 2007; Powell & Single, 1996). Adicionalmente, para el benchmark, se recolectó data de informes de libre acceso y, la información recogida en las entrevistas breves que se realizaron buscaba conocer lo mismo que se presentaba en los documentos desde la perspectiva de un colaborador. En efecto, la información brindada por estos se encontraba disponible en la página web de las empresas de manera general y el valor agregado de estos espacios fue poder conocer su valoración. En ese sentido, su participación no representaba ningún perjuicio para ellos ni estaban violando ningún código de ética interno con la información brindada. Para dicha entrevista, también se empleó un consentimiento informado oral siguiendo los estándares de la Asociación Americana de Psicología (2017), mediante el cual se resaltó la participación voluntaria y anónima. Todas las consideraciones tomadas en cuenta para este proceso también aparecen sugeridas en el Código de Ética del Benchmark (Watson, 2007).

Principales resultados de aprendizaje

Este proyecto me permitió poner en práctica conocimientos adquiridos durante mi formación profesional; específicamente, de los cursos Investigación Cualitativa, Técnicas de Observación y Entrevista y Gestión de Recursos Humanos. Con relación al primero, apliqué una metodología cualitativa para conocer en mayor medida un fenómeno a través de un focus

group y utilicé el análisis temático para analizar los resultados de manera fidedigna. En cuanto a lo segundo, usé las técnicas de observación para lenguaje no verbal durante la ejecución de un focus group con el fin de indagar información adicional a la expresada verbalmente y, especialmente, realicé entrevistas a personas de otras organizaciones para conocer beneficios en el mercado laboral local. Finalmente, el curso de Gestión de Recursos Humanos me permitió conocer las diferentes subáreas que componen el área y la importancia que tienen para el funcionamiento de una organización.

Si bien a lo largo de la carrera tuvimos la oportunidad de realizar múltiples evaluaciones, esta experiencia me permitió dimensionar el impacto positivo que puede tener la misma no solo en una persona, como es el caso de la psicología clínica, sino en toda una organización. Efectivamente, el recojo de información a través de experiencias subjetivas de los colaboradores permitió identificar oportunidades de mejora para ser aplicadas en el área, específicamente, para los beneficios que se ofrecen más allá de la remuneración mensual.

Desde una mirada crítica, me hubiera gustado diseñar la guía del focus group dado que como se mencionó anteriormente me incorporé al proyecto cuando esta ya había sido desarrollada. Si bien considero que el objetivo de la evaluación se mantendría podría haber sido enriquecedor incluir otro tipo de técnicas o actividades que no se limiten a interrogantes semiestructuradas como, por ejemplo, hacer un collage, una línea del tiempo o un dibujo. Efectivamente, este tipo de ejercicios permite que el colaborador comunique información más profunda debido a su naturaleza aún menos explícita (Colucci, 2007). Como un paso adicional, considero que sería valioso complementar la evaluación realizada con entrevistas semi estructuradas con las personas que ocupen cargos gerenciales quienes no participaron en las presentes dinámicas para conocer sus puntos de vista y tomarlos en cuenta.

Sin embargo, la evaluación logró cumplir con el objetivo propuesto, que fue evaluar el actual paquete de beneficios ofrecido por el centro y, especialmente, determinar cuáles deberían ser los nuevos de acuerdo con las sugerencias de los colaboradores y a las mejores prácticas organizacionales locales. Así, la información recolectada es una valiosa fuente para la toma de decisiones en el área y, consecuentemente, en la empresa. No obstante, se recomienda ejecutar un análisis de viabilidad para cada beneficio requerido y en tendencia haciendo uso de metodologías cualitativas y cuantitativas para determinar el nivel de impacto que tendrá en la organización (alcance) y al costo que representará su implementación. De esta manera, se podrá poner en marcha un paquete de beneficios que no solo se ajuste al presupuesto de la compañía y a lo ofertado en la actualidad en el mercado laboral local, sino también a las

necesidades específicas de una fuerza laboral diversa y multigeneracional que se sentirá escuchada por la empresa para la cual trabaja.

Conclusiones

El presente documento sintetiza la experiencia obtenida durante el periodo de prácticas preprofesionales en una empresa transnacional y cómo esta, junto a los aprendizajes adquiridos en el contexto universitario, me ha permitido trabajar y consolidar tres competencias principales del perfil de egreso de la carrera de psicología: diagnóstica, interviene y evalúa.

En primer lugar, mediante las actividades realizadas para la competencia diagnóstica se pudo evidenciar, por un lado, el manejo de instrumentos psicométricos al seguir su proceso de aplicación de acuerdo con el manual que presenta. Por otro lado, se demostró la capacidad de crear una herramienta de recojo de información ad hoc para conocer mejor una situación organizacional. Asimismo, se pudo probar la capacidad de analizar la información a nivel cualitativo y cuantitativo, así como de presentación de resultados. Uno de los principales aprendizajes fue respetar los aspectos éticos en un contexto en el que no se les brinda a los participantes y, en este caso, colaboradores, consentimientos informados en los mismos formatos que se usan para trabajar con la población en otros ámbitos como el clínico o educacional. A futuro, recomiendo complementar este tipo de diagnósticos usando herramientas que permitan identificar recursos y fortalezas en los trabajadores como una escala de Capital Psicológico con el fin de desarrollarlas en las personas que componen la organización y, de esta forma, estar mejor preparados para enfrentar posibles situaciones de crisis.

En segundo lugar, es importante mencionar que las acciones de la competencia interviene fueron desarrolladas en base a los resultados encontrados en el diagnóstico. Este último se vio complementado con la consulta de recursos bibliográficos en los que se presentaban los principales desafíos para los profesionales en un contexto de pandemia. De esta manera, pude desarrollar en un primer momento un lineamiento de salud mental y, posteriormente, construir un programa de bienestar. Esto fue así ya que se consideró que la respuesta de la empresa al colaborador debía estar más estructurada para tener un impacto positivo en el bienestar y experiencia de trabajo en una coyuntura de alta demanda emocional. En el proceso se consideró cuestiones claves para una propuesta de esta naturaleza como la relación con los *stakeholders*, los sustentos teóricos y empíricos, la organización de las

acciones, así como también los principios éticos. Las actividades realizadas se encuentran circunscritas bajo el paraguas de la psicología de la salud y en su aplicación a las organizaciones. A modo de recomendación y siguiendo el lineamiento desarrollado en primera instancia, la idea del programa fue compartida con otros países en los que opera la compañía a los cuales se pidió realizar primero un diagnóstico que permita conocer sus necesidades específicas ya que las condiciones de trabajo y las restricciones sanitarias variaban según cada lugar. De esta forma, podrían hacer las modificaciones correspondientes para la intervención sea valorada por los colaboradores de los distintos países.

En tercer lugar, el apartado que hace referencia a la competencia evalúa evidencia el manejo de diferentes herramientas para hacer una valoración sobre algún fenómeno o situación organizacional. Efectivamente, se demuestra el conocimiento sobre técnicas como los grupos focales y los procesos de análisis que implican y de otras ligadas principalmente al contexto organizacional como el benchmark. Es importante resaltar que dicho proceso fue realizado haciendo uso de dos técnicas muy utilizadas durante la etapa universitaria: las entrevistas y la investigación. Asimismo, pude comprender la importancia que tiene para una organización evaluar procesos para determinar continuar con ellos, modificarlos o eliminarlos según el beneficio que generen para la compañía y/o los colaboradores que la conforman. En este caso, fue posible realizar una evaluación integral de un fenómeno de interés para el centro y presentar los resultados, cuya utilidad y pertinencia se justifica en la construcción de una marca empleadora potente que permita atraer y retener el mejor talento. Como acciones futuras, se recomendó realizar una evaluación complementaria de viabilidad para los beneficios más valorados de acuerdo con el costo que representarían para la compañía y el impacto potencial que tendrían en su personal.

En conclusión, el periodo de prácticas preprofesionales me permitió conocer y desarrollarme en diferentes subáreas de recursos humanos de una compañía y, de esta manera, tener una perspectiva muy completa de lo que un psicólogo puede realizar dentro de una organización. Para cumplir con todas las tareas descritas en el presente informe fueron especialmente relevantes algunos cursos de la etapa universitaria como Psicología y Salud, Psicología y Desarrollo Integral, Gestión de Recursos Humanos, Evaluación Psicológica, Investigación Cualitativa y Técnicas de Observación y Entrevista. Pese a contar con dicha base teórica, este periodo fue sumamente retador a nivel personal, por un lado, porque significó llevar lo aprendido a la acción en un contexto no controlado como lo era la universidad y, por otro lado, porque gran parte de dicho proceso se dio durante la pandemia por Covid-19. En ese sentido, han sido meses en los que he puesto a prueba aspectos como la autoconfianza,

creatividad, empatía, tolerancia a la frustración, resiliencia, motivación y autorregulación para poder cumplir de la mejor manera con todas las tareas que me fueron asignadas teniendo siempre en cuenta los recursos organizacionales, pero también el cuidado de las personas y su bienestar como una prioridad. De esta forma, considero haber empleado responsablemente todos los medios que me ofreció el periodo de preparación profesional en la universidad, haberlos adaptado a las necesidades de la institución y del contexto y haber desarrollado diferentes habilidades blandas en el camino cumpliendo así con los requerimientos de las competencias del perfil de egreso.



Consideraciones Éticas

Durante los años de formación universitaria pude conocer la necesidad (Ley N° 28369, 2004) e importancia de tener en cuenta consideraciones éticas para el ejercicio de la psicología, tal como sugieren entidades nacionales e internacionales. De esta forma, considero que las diversas acciones que llevé a cabo en la empresa en la que realicé mis prácticas preprofesionales, que responden a las competencias requeridas para el perfil de egreso, cumplieron con dichos estándares.

En primer lugar, las tres acciones realizadas siguieron el principio de “Beneficencia y no maleficencia” (Asociación Americana de Psicología, 2017). Efectivamente, todas tuvieron en común el generar un impacto positivo en la población para la que trabajé directamente (colaboradores), ya sea conociendo los riesgos psicosociales a los que pueden estar expuestos en el trabajo y las necesidades que tengan durante la pandemia; a través de una intervención que promueva el bienestar integral en un contexto de crisis; o evaluando la experiencia actual que tienen en la compañía para mejorarla.

En segundo lugar, se tuvo en cuenta el principio “Fidelidad y Responsabilidad” (Asociación Americana de Psicología, 2017) para trabajar de manera colaborativa con actores clave de otras carreras como médicos, administradores, comunicadores o ingenieros industriales. De esta manera, se buscó soporte de otras especialidades cuando fue necesario, pero además se buscó ofrecer una experiencia en la que siempre la persona esté al centro.

Finalmente, se siguió el principio “Respeto por los derechos y la dignidad de las personas” (Asociación Americana de Psicología, 2017), ya que la participación de los colaboradores en las diferentes acciones realizadas (grupos focales, entrevistas, programas, pruebas) fue siempre voluntaria respetando la autodeterminación. Así, se hizo explícita la forma en la que la información que otorguen sería utilizada, la naturaleza de la intervención o acción y la confidencialidad.

Referencias

- Aczel, B., Kovacs, M., van der Lippe, T., & Szaszi, B. (2021). Researchers working from home: Benefits and challenges. *PloS one*, *16*(3), e0249127. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249127>
- Alfageme, A. (10 de agosto de 2020). El teletrabajo no era esto. El País. <https://elpais.com/sociedad/2020-08-08/el-teletrabajo-no-era-esto.html>
- Akinnusi, David M. (2008) Benchmarking of human resource management in the public sector: Prospects, problems and challenges. *Journal of Human Resource Management*, *6* (2). pp. 25-31
- Alles, M. (2004). *Diccionario de Comportamientos: Gestión por competencias*. Granica.
- Alfaro, F., Chávez, R., & Palomares, G. (2018). *El atractivo organizacional: estudio de valoración en profesores TPA en dos facultades de la Pontificia Universidad Católica del Perú* [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Tesis PUCP.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, *4*, 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- AmCham Perú. (5 de mayo de 2020). *PwC Perú: La lección es que el home office sí funciona*. AmCham News. <https://amcham.org.pe/news/pwc-peru-la-leccion-es-que-el-home-office-si-funciona/>
- Amigo, I., Fernández, C. y Pérez, M. (2003). *Manual de Psicología de la salud*. Pirámide.
- Anguera, M. T., & Chacón, S. (2008). Aproximación conceptual en evaluación de programas. En M. T. Anguera, S. Chacón, & A. Blanco (Eds.), *Evaluación de programas sociales y sanitarios: un abordaje metodológico* (pp. 17-36). Síntesis.
- Artz, B. (2008). Fringe Benefits and Job Satisfaction. *International Journal of Manpower*. *31* (6). <https://doi.org/10.1108/01437721011073346>
- Ashforth, B., Kreiner, G. & Fugate, M. (2000). All in a day's work: boundaries and microrole transitions. *Academy of Management Review*, *25* (3), 472-491.
- Asociación Americana de Psicología. (2015). Stress in America: Paying with our health. <https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2014/stress-report.pdf>
- Asociación Americana de Psicología. (2017). Ethical principles of psychologists and Code of Conduct. Including 2010 and 2016 Amendments. <https://www.apa.org/ethics/code/>

- Asociación Americana de Psicología. (2020). How psychologists are helping America cope with the new normal. <https://www.apa.org/topics/covid-19/helping-america>
- Asociación Australiana de Psicología. (2020). Coping with change during COVID-19. <https://www.psychology.org.au/getmedia/326b37e4-4271-4aa2-b410-81e175f237eb/20APS-IS-COVID-19-Public-The-New-Normal-P1.pdf>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (1 de Agosto de 2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E. & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356. doi: 10.1016/S0001-8791(02)00030-1
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B & De Vries, J.D. (2021) Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34 (1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Barbour, R. (2007). *Doing Focus Groups*. Sage.
- Barnett, J. E., & Cooper, N. (2009). Creating a culture of self-care. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 16 (1), 16-20.
- Berger, R., Czakert, J. P., Leuteritz, J. P., & Leiva, D. (2019). How and When Do Leaders Influence Employees' Well-Being? Moderated Mediation Models for Job Demands and Resources. *Frontiers in psychology*, 10, 2788. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02788>
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Transaction Publishers.
- Bradham, B.T. (29 de julio de 2020). *How the Pandemic May Change 'Work-Life Balance' Forever*. Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-07-29/how-the-pandemic-is-changing-the-world-of-work-life-balance>
- Brannen, J., Lewis, S., Nilsen, A., & Smithson, J. (2002). *Young Europeans, work and family. Futures in transition*. Routledge.
- Brown, D. (2014). The future of reward management from total reward strategies to smart rewards. *Compensation & Benefits Review*, 46, 147-151.
- Burton, J. (2020). *WHO Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practice*. Organización Mundial de la Salud. https://www.who.int/occupational_health/healthy_workplace_framework.pdf
- Buzza, J.S. (2017). Are You Living to Work or Working to Live? What Millennials Want in the Workplace. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 5 (2), 15-20.

- Camacho, H., Cárama, L., Cascante, R. & Sainz, H. (2001). *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos*. Cideal.
- Carpinetti, L. C. R. & de Melo, A. M. (2002). What to benchmark? A systematic approach and cases. *Benchmarking: An International Journal*. 9(3), 244-255.
- Centro Europeo de Estrategia Política. (2018). Global Trends to 2030: The Future of Work and Workplaces. <https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/document/global-trends-2030-future-work-and-workplaces>
- Centros para el Control y Prevención de Enfermedades. (29 de agosto de 2013). *Occupational Health Psychology (OHP)*. Centros para el Control y Prevención de Enfermedades. <https://www.cdc.gov/niosh/topics/ohp/default.html>
- Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades. (22 de enero de 2021). *Coping with Stress*. Centers for Disease Control and Prevention. <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/daily-life-coping/managing-stress-anxiety.html>.
- Chiavenato, I. (2007). Calidad de Vida en el Trabajo. En Chievento, I (Ed), *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Cole, R., Oliver, A. and Blaviesciunaite, A. (2014), "The changing nature of workplace culture", *Facilities*, Vol. 32 No. 13/14, pp. 786-800. <https://doi.org/10.1108/F-02-2013-0018>
- Colegio de psicólogos del Perú. (2017). Código de ética y deontología. http://api.cpsp.io/public/documents/codigo_de_etica_y_deontologia.pdf
- Colucci, E. (2007). "Focus Groups Can Be Fun": The Use of Activity-Oriented Questions in Focus Group Discussions. *Qualitative Health Research*, 17(10), 1422-1433. <https://doi.org/10.1177/1049732307308129>
- Comité Internacional de la Cruz Roja. (2020). *Día Mundial de la Salud Mental: nueva encuesta de la Cruz Roja revela que la pandemia afecta la salud mental de una de cada dos personas*. <https://www.icrc.org/es/document/dia-mundial-de-la-salud-mental-nueva-encuesta-de-la-cruz-roja-revela-que-la-pandemia-0>
- Condly, S.J., Clark, R.E., & Stolovitch, H.D. (2003). The Effects of Incentives on Workplace Performance: A Meta-analytic Review of Research Studies. *Performance Improvement Quarterly*, 16 (3), 46-63.
- Cox, T. & Griffiths, A. (2005). The nature and measurement of work-related stress: theory and practice. En Wilson, J.R. and Corlett, N. (Eds), *Evaluation of Human Work* (3ra ed, pp 553-571). Routledge.

- Da, S., He, Y., & Zhang, X. (2020). Effectiveness of Psychological Capital Intervention and Its Influence on Work-Related Attitudes: Daily Online Self-Learning Method and Randomized Controlled Trial Design. *International journal of environmental research and public health*, 17, 8754. [10.3390/ijerph17238754](https://doi.org/10.3390/ijerph17238754).
- De la Torre, H. & Goetzl, R. (2016). How to Design a Corporate Wellness Plan That Actually Works. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/03/how-to-design-a-corporate-wellness-plan-that-actually-works>
- De la Torre-Ruiz, J. M., Vidal-Salazar, D. & Cerdón-Pozo, E. (2019) Employees are satisfied with their benefits, but so what? The consequences of benefit satisfaction on employees' organizational commitment and turnover intentions, *The International Journal of Human Resource Management*, 30 (13), 2097-2120. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314315>
- De Lellis, M. & Fotia, G. (2019). Interdisciplina y salud mental. *Anuario de Investigaciones*, 26, 179-187.
- Deloitte. (2019). *Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/cz-hc-trends-reinvent-with-human-focus.pdf>
- Deloitte. (2019). The ROI in workplace mental health programs: Good for people, good for business A blueprint for workplace mental health programs. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/about-deloitte/ca-en-about-blueprint-for-workplace-mental-health-final-aoda.pdf>
- Demerouti, E. & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37, 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Donaldson, S. I., & Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 245–260. <https://doi.org/10.1023/A:1019637632584>
- Dragano, N., Siegrist, J., Nyberg, S. T., Lunau, T., Fransson, E. I., Alfredsson, L., Bjorner, J. B., Borritz, M., Burr, H., Erbel, R., Fahlén, G., Goldberg, M., Hamer, M., Heikkilä, K., Jöckel, K. H., Knutsson, A., Madsen, I., Nielsen, M. L., Nordin, M., Oksanen, T., ... IPD-Work consortium (2017). Effort-Reward Imbalance at Work and Incident Coronary Heart Disease: A Multicohort Study of 90,164 Individuals. *Epidemiology (Cambridge, Mass.)*, 28(4), 619–626. <https://doi.org/10.1097/EDE.0000000000000666>
- D. S. N° 001-2021-TR. Que modifica diversos artículos del Reglamento de la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, aprobado por Decreto Supremo N° 005-2012-TR y sus modificatorias. Diario Oficial El Peruano (2021). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-diversos-articulos-del-reglamen-decreto-supremo-n-001-2021-tr-1923867-3/>

- Edwards, Paul & Bélanger, Jacques & Wright, Martyn. (2006). The Bases of Compromise in the Workplace: A Theoretical Framework. *British Journal of Industrial Relations*, 44, 125-145. [10.1111/j.1467-8543.2006.00490.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2006.00490.x).
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. American Psychological Association
- Emerson, KG. (2020). Coping with being cooped up: Social distancing during COVID-19 among 60+ in the United States. *Rev Panam Salud Publica*, 44. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2020.81>
- Emmett, J., Schrah, G., Schrimper, M. & Wood, A. (29 de junio 2020). *COVID-19 and the employee experience: How leaders can seize the moment*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/covid-19-and-the-employee-experience-how-leaders-can-seize-the-moment>
- Engel, G.L. (1977). The need for a new medical model: A challenge for biomedicine. *Science*, 196(4286), 129–136. <https://doi.org/10.1126/science.847460>
- Engel G. L. (1980). The clinical application of the biopsychosocial model. *The American journal of psychiatry*, 137(5), 535–544. <https://doi.org/10.1176/ajp.137.5.535>
- Esan. (2 de septiembre de 2019). *Rotación laboral en el Perú: ¿qué hacer para disminuirla?*. Conexión Esan. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/09/rotacion-laboral-en-el-peru-que-hacer-para-disminuirla/>
- EY Belgium. (2020). Why remote working will be the new normal, even after COVID-19. EY. https://www.ey.com/en_be/covid-19/why-remote-working-will-be-the-new-normal-even-after-covid-19
- Fisher, J., Languilaire, J.C., Lawthom, R., Nieuwenhuis, R., Petts, R.J., Runswick-Cole, K. & Yerkes, M. (2020) Community, work, and family in times of COVID-19. *Community, Work & Family*, 23(3), 247-252. <https://doi.org/10.1080/13668803.2020.1756568>
- Fingerman, K. L., Ng, Y. T., Zhang, S., Britt, K., Colera, G., Birditt, K. S., & Charles, S. T. (2021). Living Alone During COVID-19: Social Contact and Emotional Well-being Among Older Adults. *The journals of gerontology. Series B, Psychological sciences and social sciences*, 76(3), e116–e121. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbaa200>
- Fodor, G. (2016). Stakeholder Feedback and Customer Satisfaction. Strengthening Collaboration for Operating Pharmacovigilance in Europe. https://www.ema.europa.eu/en/documents/other/scope-training-quality-management-systems-stakeholder-feedback-customer-satisfaction_en.pdf
- Francés, A. (2001). *Estrategia para la Empresa en América Latina*. IESA.
- Fuller, S., & Qian, Y. (2021). Covid-19 and The Gender Gap in Employment Among Parents of Young Children in Canada. *Gender & Society*, 35(2), 206–217.

<https://doi.org/10.1177/08912432211001287>

- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Garay, K. (2020). Covid-19: Siete de cada diez peruanos ven afectada su salud mental. El Peruano. <https://elperuano.pe/noticia-covid19-siete-cada-diez-peruanos-ven-afectados-su-salud-mental-100931.aspx>
- Gavilán, D., Avello, I., & Fernández, M. (2013). Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *aDResearch Esic Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 7 (7), 58-75.
- Gestión. (24 de abril de 2020). Minedu: fin del año escolar previsto para el 22 de diciembre, pero se podría posponer. *Gestión*. <https://gestion.pe/peru/coronavirus-peru-ministro-de-educacion-fin-del-ano-escolar-previsto-para-el-22-de-diciembre-pero-se-podria-posponer-minedu-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (18 de mayo de 2020). Scotiabank prevé una caída de 30% del PBI en abril, a raíz de la crisis por el COVID-19. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-scotiabank-preve-u>
- Gestión. (22 de junio de 2020). El 54% de empresas peruanas recortaría sueldos, como medida de alivio financiero ante crisis del COVID-19. <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-el-54-de-empresas-peruanas-recortaria-sueldos-como-medida-de-alivio-financiero-ante-el-covid-19-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Gil-Monte P. R. (2009). Algunas razones para considerar los riesgos psicosociales en el trabajo y sus consecuencias en la salud pública. *Rev Esp Salud Pública*, 83(2), 169-73.
- 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.
- Glassdoor. (2015). *4 in 5 Employees Want Benefits or Perks More Than a Pay Raise; Glassdoor Employment Confidence Survey (Q3 2015)*. <https://www.glassdoor.com/blog/ecs-q3-2015/>
- Gordon, R. M. (2020). Psychodynamic Distance Training and Treatment: The China American Psychoanalytic Alliance Research. *Psychoanalytic Inquiry*, 40(1), 56-63. <https://dx.doi.org/10.1080/07351690.2020.1700742>
- Great Place to Work. (s/f). *The Global Authority on Workplace Culture*. <https://www.greatplacetowork.com/>

- Great Place to Work. (2020). *60 mejores lugares para trabajar 2019*. <https://www.greatplacetowork.com.pe/images/publications/reports/Suplemento-Las-Mejores-Peru-2019.pdf>
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a conceptual framework for mixed method evaluation designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 3 (11), 255-274.
- Guest, G., Namey, E., & McKenna, K. (2017). How Many Focus Groups Are Enough? Building an Evidence Base for Nonprobability Sample Sizes. *Field Methods*, 29(1), 3–22. <https://doi.org/10.1177/1525822X16639015>
- Gulyani, G. & Sharma, T. (2018). Total rewards components and work happiness in new ventures: The mediating role of work engagement. *Evidence-based HRM*, 6(3), 255-271.
- Hall, G., Laddu, D. R., Phillips, S. A., Lavie, C. J., & Arena, R. (2020). A tale of two pandemics: How will COVID-19 and global trends in physical inactivity and sedentary behavior affect one another?. *Progress in cardiovascular diseases*, S0033-0620(20). <https://doi.org/10.1016/j.pcad.2020.04.005>
- Hamui-Sutton, Al., y Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en educación médica*, 2 (1), 55-60.
- Hanson, L. L., Åkerstedt, T., Näswall, K., Leineweber, C., Theorell, T., & Westerlund, H. (2011). Cross-lagged relationships between workplace demands, control, support, and sleep problems. *Sleep*, 34(10), 1403–1410. <https://doi.org/10.5665/SLEEP.1288>
- Harrison, J. & Dawson, L. (2016). Occupational Health: Meeting the Challenges of the Next 20 Years. *Safety and Health at Work*, 7 (2), 143-149.
- Harvey, S. B., Modini, M., Joyce, S., Milligan-Saville, J. S., Tan, L., Mykletun, A., Bryant, R. A., Christensen, H., & Mitchell, P. B. (2017). Can work make you mentally ill? A systematic meta-review of work-related risk factors for common mental health problems. *Occupational and environmental medicine*, 74(4), 301–310. <https://doi.org/10.1136/oemed-2016-104015>
- Hernández, C. & Cano, M. (2017). La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3577>
- Hilton, L. (2020). Five ways to design a better mental-health future for a stressed-out workforce. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/five-ways-to-design-a-better-mental-health-future-for-a-stressed-out-workforce?cid=eml-web>

- Hofmeyer, A. T., & Scott, C. M. (2007). Moral Geography of Focus Groups with Participants Who Have Preexisting Relationships in the Workplace. *International Journal of Qualitative Methods*, 6 (2), 69–79. <https://doi.org/10.1177/160940690700600207>
- Holt-Lunstad, J., Smith, T. B., Baker, M., Harris, T., & Stephenson, D. (2015). Loneliness and Social Isolation as Risk Factors for Mortality: A Meta-Analytic Review. *Perspectives on Psychological Science*, 10(2), 227–237. <https://doi.org/10.1177/1745691614568352>
- Huang, J., Krivkovich, A., Rambachan, I., Yee, L. (2021). *For mothers in the workplace, a year (and counting) like no other*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/for-mothers-in-the-workplace-a-year-and-counting-like-no-other>
- Imran, M., & Shahnawaz, M. G. (2020). PsyCap and Performance: Wellbeing at Work as a Mediator. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 16(2), 93–102. <https://doi.org/10.1177/2319510X20915999>
- Instituto Nacional de Estadística e Información. (2020). Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/05-informe-tecnico-n05_mercado-laboral-feb-mar-abr.2020.pdf
- Judd, S., O'Rourke, E., & Grant, A. (14 de marzo de 2018). *Employee Surveys Are Still One of the Best Ways to Measure Engagement*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/03/employee-surveys-are-still-one-of-the-best-ways-to-measure-engagement>
- Kim, Y. S., Park, Y. S., Allegrante, J. P., Marks, R., Ok, H., Ok Cho, K., & Garber, C. E. (2012). Relationship between physical activity and general mental health. *Preventive medicine*, 55(5), 458–463. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2012.08.021>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., . . . Vugt, M. v. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Kristensen, T., Hannerz, H., Høgh, A. & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire-a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 31(6), 438-449.

- Kulikowski, K., & Sedlak, P. (2020). Can you buy work engagement? The relationship between pay, fringe benefits, financial bonuses and work engagement. *Current Psychology*, *39*, 343–353. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9768-4>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, *43*(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Larzon, B., Vroman, S. & Makarius, E. (18 de marzo de 2020). *A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>
- Lema, N., & Price A. (1995). Benchmarking – performance improvement toward competitive advantage. *Journal of Management Engineering*, *11*(1), 28-37.
- Leka, S. & Jain, A. (2010). Health impact of psychosocial hazards at work: an overview. *Organización Mundial de la Salud*. www.who.int/iris/handle/10665/44428
- Ley N° 28369 Del trabajo del psicólogo y su reglamento Diario Oficial El Peruano (2004). http://api.cpsp.io/public/documents/ley_28369_del_trabajo_del_psicologo_y_su_reglamento.pdf
- Limeade. (2019). The Science of Care. Limeade. https://www.limeade.com/wp-content/uploads/2019/09/LimeadeInstitute_TheScienceOfCare_Whitepaper_Web.pdf
- Limeade. (2020). 2020 Employee Care Report: the hidden causes of turnover. <https://www.limeade.com/en/wp-content/uploads/2020/02/2020-Employee-Care-Report.pdf>
- Llosa, J., Menéndez-Espina, S., Agulló-Tomás, E. & Rodríguez-Suarez, J. (2018). Job insecurity and mental health: A meta-analytical review of the consequences of precarious work in clinical disorders. *Anales de Psicología*, *34* (2), 211 - 223. <https://doi.org/10.6018/analesps.34.2.281651>
- Losada-Baltar, A., Jiménez-Gonzalo, L., Gallego-Alberto, L., del Sequeros Pedroso-Chaparro, M., Fernandes-Pires, J., & Márquez-González, M. (2020). “We Are Staying at Home.” Association of Self-perceptions of Aging, Personal and Family Resources, and Loneliness With Psychological Distress During the Lock-Down Period of COVID-19. *Journals of Gerontology: Psychological Sciences*, 1–7. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbaa048>
- Love, L., & Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage through "Best Employer" Surveys. *Journal of Business Psychology*, 175-181.

- Luthans, F. and Youssef-Morgan, C.M. (2017) Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Martinez, L.M. (2020). Riesgos Psicosociales y estrés laboral en tiempos de Covid-19: Instrumentos para su evaluación. *Revista de Comunicación y Salud*, 10 (2), 301-321.
- Martín, M.V., & Sánchez, M. C. (2016). Análisis cualitativo de tópicos vinculados a la calidad de vida en personas con discapacidad. *Ciência & Saúde Coletiva*, 21(8),2365-2374. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63046744007>
- McAllister, C., Steffensen, DJ., Perrewé, P. L., Brooks, C.D., & Wang, G. (21 de mayo de 2020). *How to Cope with That “Always-On” Feeling*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/05/how-to-cope-with-that-always-on-feeling>
- Miller, B. (2019). *Financial Wellbeing Pays Off*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/267152/financial-wellbeing-pays-off.aspx>
- Ministerio de Salud. (2005). Manual de Advocacy o Abogacía en Promoción de la Salud. http://bvs.minsa.gob.pe/local/PROMOCION/136_manualabog.pdf
- Ministerio de Salud. (2020a). Documento Técnico: Plan de Salud Mental (En el Contexto Covid-19 - Perú, 2020 - 2021). https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/811138/Plan_de_Salud_mental_.PDF
- Ministerio de Salud. (2020b). Guía Técnica: Cuidado de la Salud Mental del Personal de la Salud en el Contexto del Covid - 19. <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/5000.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2017). Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, su Reglamento y Modificatorias. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/349382/LEY_DE_SEGURIDAD_Y_SALUD_EN_EL_TRABAJO.pdf
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327–350. <https://doi.org/10.1002/job.2124>
- Morgan, D. L. (1988). *Focus groups as qualitative research*. Sage.
- Moss, J. (2018). Helping Remote Workers Avoid Loneliness and Burnout. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/11/helping-remote-workers-avoid-loneliness-and-burnout>

- Murakami, A. (2019). *Tendencias en gestión de beneficios, ¿qué está haciendo su empresa?*. Marsh. <https://www.marsh.com/pe/es/insights/risk-in-context/tendencias-beneficios-empleados-peru.html>
- Narici, M., De Vito, G., Franchi, M., Paoli, A., Moro, T., Marcolin, G., Grassi, B., Baldassarre, G., Zuccarelli, L., Biolo, G., di Girolamo, F., Fiotti, N., Dela, F., Greenhaff, P., & Maganaris, C. (2020) Impact of sedentarism due to the COVID-19 home confinement on neuromuscular, cardiovascular and metabolic health: Physiological and pathophysiological implications and recommendations for physical and nutritional countermeasures. *European Journal of Sport Science*.
- Nazir, S., Shafi, A.L., Qun, W., Nazir, N., & Tran, Q.D. (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relations*, 38, 596-619.
- Núñez, J. (2017). Los métodos mixtos en la investigación en educación: hacia un uso reflexivo. *Cadernos de Pesquisa*, 47 (164), 632 - 649.
- Oficina de Estadísticas Laborales. (2008). Online Glossary. <https://www.bls.gov/bls/glossary.htm#B>
- O'Hara, G. (7 de octubre de 2020). MTPE ampliaría uso de trabajo remoto hasta 31 de julio de 2021. Gestión. <https://gestion.pe/economia/trabajo-remoto-mtpe-ampliar-uso-de-trabajo-remoto-hasta-31-de-julio-del-2021-home-office-noticia/>
- Organización Internacional del Trabajo. (2013). Wellness for a global workforce. Workplace wellness initiatives in low and middle-income countries. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---ilo_aids/documents/genericdocument/wcms_234832.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2020a). *An employers' guide on working from home in response to the outbreak of COVID-19*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_745024.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2020b). *Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_748638.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). Psychosocial risks and work-related stress. *International Labour Organization*. https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_108557/lang--en/index.htm

- Organización Mundial de la Salud. (2011). Five Keys to Healthy Workplaces. Organización Mundial de la Salud. https://www.who.int/occupational_health/5_keys_EN_web.pdf?ua=1
- Organización Mundial de la Salud. (2019). Mental health in the workplace. Informatoin sheet. https://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/en/
- Organización Mundial de la Salud. (2020a). *Mental Health & COVID-19*. World Health Organization. <https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/covid-19>
- Organización Mundial de la Salud. (2020b). *COVID-19 and mental health*. World Health Organization. <https://www.who.int/westernpacific/emergencies/covid-19/information/covid-19-mental-health>
- Organización Panamericana de la Salud. (s/f). Salud de los Trabajadores: Recursos - Preguntas Frecuentes. https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=1527:workers-health-resources&Itemid=1349&limitstart=2&lang=es
- Ortegon, E., Pacheco, J. & Prieto., A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. (2ª ed). Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Parker, S., Knight, C. & Keller, A. (30 de junio de 2020). *Remote Managers Are Having Trust Issues*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues>
- Pasco, J.A., Jacka, F.N., Williams, L.J., Brennan, S.L., Leslie, E. & Berk, M. (2011). Don't worry, be active: positive affect and habitual physical activity. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, 45(12) p. 1047-52.
- Peng, J., Chen, Y., Xia, Y., & Ran, Y. (2017). Workplace loneliness, leader-member exchange and creativity: The cross-level moderating role of leader compassion. *Personality and Individual Differences*, 104, 510–515. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.09.020>
- Philippe, S.N. (2013). *Millenials and Attitudes Towards Work-Life Balance*. [Tesis de Bachillerato, Universidad de Arizona]. Repositorio Institucional - University of Arizona.
- Powell, R. A., & Single, H. M. (1996). Focus groups. *International Journal of Quality in Health Care*, 8, 499-504.

- PwC. (2011). *Millennials at work. Reshaping the workplace*. PwC. <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>
- PwC. (2020). The COVID-19 Remote Working Experiment. PwC. <https://www.pwc.com/mt/en/publications/the-covid19-remote-working-experiment-final4.pdf>
- PwC Us Careers. (2021). *Employee benefits*. <https://www.pwc.com/us/en/careers/why-pwc/employee-benefits.html>
- Quantum Workplace. (s/f). Workplace Well-being: Provide Meaningful Benefits to Energize Employee Health, Engagement and Performance. *Quantum*. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/documents/resources-whitepapers-health-and-well-being.pdf>
- Resolución Ministerial 265 de 2020 [Ministerio de Salud]. Por la cual se modifica el Documento Técnico: “Lineamientos para la vigilancia de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a Covid-19. 7 de mayo de 2020.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Ross, S. (2020). *Exhausted by Working from Home? Anxious about Going Back?*. Kellogg Insight. <https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/covid-mental-health-at-work>
- Roozeboom, M. B., Houtman, I., & Van den Bossche, S. (2008). Monitoring Psychosocial Risks at work. I. En S.Leka y T. Cox (Eds.). *The European Framework for psychosocial Risk management: PRIMA-EF* (pp. 17-36).I-WHO.
- Saini, G. K., & Jawahar, I. M. (2019). The influence of employer rankings, employment experience, and employee characteristics on employer branding as an employer of choice. *The Career Development International*, 24(7), 636–657. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2018-0290>
- Schuler, R. & Jackson, S. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1 (1), 35-55. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2014-0003>
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. En R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*. Quorum.
- Smithson, J. (2008). Focus groups. En Alasuutari, P., Bickman, L., & Brannen, J. *The SAGE handbook of social research methods* (pp. 357-370). SAGE Publications Ltd. 10.4135/9781446212165
- Stambor, Z. (2008). Postgrad growth area: Occupational Health Psychology. Asociación Americana de Psicología. <https://www.apa.org/gradpsych/2008/11/postgrad>

- Stewart, A.J. & Healy, J.M. (1989). Linking individual development and social changes. *American Psychologist*, 44 (1), 30-42.
- Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral. (9 de septiembre de 2020). *Empleadores deben actualizar su matriz de riesgos por lo menos una vez al año*. Plataforma Nacional Única del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/qu/institucion/sunafil/noticias/301138-empleadores-deben-actualizar-su-matriz-de-riesgos-por-lo-menos-una-vez-al-ano>
- Superintendencia de Seguridad Social del Gobierno de Chile. (2020). *Manual del método del Cuestionario Suceso / ISTAS 21. Versiones completa y breve*. Gobierno de Chile. https://www.suseso.cl/606/articles-19640_archivo_01.pdf
- The London School of Economics and Political Science. (2020). *The impact of Covid-19 on human resource management: avoiding generalisations*. LSE Business Review. <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2020/05/22/the-impact-of-covid-19-on-human-resource-management-avoiding-generalisations/>
- Twenge, J. M., Campbell, W. K., & Freeman, E. C. (2012). Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation, 1966–2009. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 1045–1062. <https://doi.org/10.1037/a0027408>
- Twenge, J. M. (2013). The Evidence for Generation Me and Against Generation We. *Emerging Adulthood*, 1(1), 11–16. <https://doi.org/10.1177/2167696812466548>
- Universidad de California en Los Ángeles. (s/f). Sección 2: Grupos de Enfoque (Focus Groups). *UCLA Center For Health Policy Research*. https://healthpolicy.ucla.edu/programs/health-data-espanol/Documents/seccion_2_apendice_A.pdf
- Universidad Pompeu Fabra. (2003). Las competencias profesionales de los médicos del trabajo. <https://www.upf.edu/documents/3797935/3815881/competencias03.pdf/dac18260-f07d-4691-81d4-6f858a4ddc05>
- Vaismoradi, M., Turunen, H., & Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing and Health Sciences*, 15(3), 398–405.
- Virgin Pulse. (2021). Employee Benefits: What are employee benefits?. <https://www.virginpulse.com/glossary/employee-benefits/>
- Vught, F.A. van; Balanskat, A.; Benneworth, P.; Botas, P.; Brandenburg, U.; Burquel N.; De Boer, H.; Coyne, D.; Gahtgens, Ch.; Goddard, J.; Huisman, J.; Leichsenring, H.; Ruiz, J.G.M. y Wagenaar, R. (2010). *Benchmarking in European Higher Education: A University Benchmarking Handbook*. ESMU.
- Waters, L. (2015a). The relationship between Strength Based Parenting with children's stress level and Strength Based Parenting Coping Approaches. *Psychology*, 6, 689-699. <https://doi.org/10.4236/psych.2015.66067>

- Watson, G.H. (2007). *Strategic Benchmarking Reloaded with Six SIGMA: Improving Your Company's Performance Using Global Best Practice*. Wiley.
- Wheatley, D. (2017). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, Employment and Society*, 31(4), 567–585. <https://doi.org/10.1177/0950017016631447>
- Work Institute. (2020). *2020 Retention Report Insights on 2019 Turnover Trends, Reasons, Costs & Recommendations*. <https://info.workinstitute.com/hubfs/2020%20Retention%20Report/Work%20Institute%202020%20Retention%20Report.pdf>
- Willis Towers Watson. (2019). Modernizing Benefits: From Transactional to Transformational. <https://www.willistowerswatson.com/en-US/Insights/2019/10/willis-towers-watsons-benefit-trends-global-insights>

