

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Psicología



Competencias del Perfil de Egreso de la Licenciatura en Psicología a través de las Prácticas Pre-Profesionales en el Equipo de Soporte Emocional de una empresa del rubro financiero en el Perú

Trabajo de Suficiencia Profesional para obtener el título profesional de Licenciado(a) en Psicología que presenta:

Joanne Tania Fleischman Braun

Asesor(a):

Natalia Torres Vilar

Lima, 2023

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Natalia del Carmen Torres Vilar
docente de la Facultad dePsicología.....de la Pontificia
Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado

..... Competencias del Perfil de Egreso de la Licenciatura en Psicología a través de las Prácticas Pre-
Profesionales en el Equipo de Soporte Emocional de una empresa del rubro financiero en el Perú,

del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) ... Joanne Tania Fleischman Braun.....

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de ...13 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 10/11/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:Lima, 13 de noviembre del 2023.....

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Torres Vilar, Natalia del Carmen	
DNI: 08768418	Firma 
ORCID: 0009-0002-3418-0655	

Resumen

La práctica pre profesional se da en el equipo de Soporte Emocional de una empresa del rubro bancario. Este equipo surge ante la problemática de la pandemia de COVID-19 y sus efectos en los colaboradores, que se desempeñan en actividades esenciales durante el estado de emergencia. Ante ello, se encuentran dos grupos afectados de diferentes maneras: aquellos que se desempeñaban en funciones presenciales en este contexto y aquellos que confrontaban el trabajo remoto por primera vez. Las funciones del equipo se enfocaron, entonces, en el diseño y ejecución de un programa de bienestar emocional y salud mental dirigido a los colaboradores. Desde un punto de vista diagnóstico, se realizó levantamiento de información a través de llamadas telefónicas y aplicando pruebas psicológicas para la medición de estrés percibido y resiliencia. Los datos obtenidos en esa etapa, permitieron considerar distintos tipos de intervención en la población, siendo los principales el espacio de soporte emocional individual y las actividades grupales. Se aplicó la psicoeducación en una serie de temáticas como el autocuidado, el mindfulness, la asertividad, las redes de soporte social, entre otras. Finalmente, se consideró oportuno realizar una evaluación constante a través de encuestas de satisfacción tanto del espacio individual como del grupal. Durante el proyecto, se encontró una población afectada emocionalmente por la pandemia y sus repercusiones, sin embargo, se pudo identificar oportunidades de desarrollo de recursos de afrontamiento, que permitieron buenos resultados en los colaboradores a partir de las dificultades y limitaciones de la coyuntura.

Palabras clave: intervención, bienestar emocional, COVID-19, soporte emocional, colaboradores.

Abstract

The internship took place in the Emotional Support team of a banking company. This team arises as a result of the COVID-19 pandemic and its effects on employees, who performed essential activities during the state of emergency. Considering this, there were two groups affected in different ways by the situation: those who were doing presential work in this context and those who were facing remote work for the first time. Therefore, the team's functions focused on the design and execution of an emotional well-being and mental health program aimed at employees. From a diagnostic perspective, the team collected information about the general state of the personnel through telephone calls and the application of psychological tests for the measurement of their perceived stress and resilience. The data obtained, then allowed to consider different types of intervention, the main ones being individual emotional support sessions and group activities. Psychoeducation was applied in topics such as self-care, mindfulness, assertiveness and social support networks, among others. Finally, it was considered appropriate to carry out a constant evaluation of these activities through surveys about both the individual spaces and the collective ones. During the project, it was detected that the population was emotionally affected by the pandemic and its repercussions. However, it was also identified that there were opportunities to develop some coping resources, which allowed positive results in employees despite the difficulties and limitations of the context.

Key words: intervention, emotional well-being, COVID-19, emotional support, employees

Tabla de Contenidos

Presentación General	1
Actividades realizadas que dan cuenta de las competencias del perfil de egreso	3
Competencia diagnóstica	3
Descripción de la(s) actividad(es) realizada(s) que dan cuenta del dominio de la competencia	3
Reseña teórica.....	5
Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia	7
Competencia interviene	13
Descripción de la(s) actividad(es) realizada(s) que dan cuenta del dominio de la competencia	13
Reseña teórica.....	18
Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia	20
Competencia evalúa.....	23
Descripción de la(s) actividad(es) realizada(s) que dan cuenta del dominio de la competencia	23
Reseña teórica.....	24
Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia	27
Conclusiones.....	31
Referencias	37
Apéndices	45

Presentación General

Las prácticas pre profesionales se realizaron en una empresa privada de actividad financiera dentro del rubro bancario. La institución cuenta con entre 1500 y 2000 colaboradores, distribuidos en varias sedes y oficinas en Lima y provincias del Perú. Debido al tipo de actividad, considerada esencial en el estado de emergencia, el centro de prácticas permaneció operativo durante la pandemia. En ese sentido, una gran parte de su personal se mantuvo activo de manera presencial durante este periodo, mientras que otro porcentaje del mismo se desarrolló en trabajo remoto o, en ocasiones, semi presencialmente. Las actividades de la práctica pre-profesional se realizaron de manera completamente remota.

En este contexto, nace en el área de Recursos Humanos la iniciativa de Soporte Emocional, en la cual se dan las actividades de la práctica pre profesional. El equipo fue conformado por tres practicantes, un supervisor y un líder. Las funciones se enfocaron en el diseño y ejecución de un programa de bienestar y salud mental dirigido a los colaboradores. Entre las labores realizadas se encontraron el levantamiento de información sobre necesidades a modo de diagnóstico, preparación y facilitación de espacios de diálogo y talleres grupales; el diseño y difusión de contenido con información psicoeducativa; sesiones personalizadas y acompañamiento emocional individual a colaboradores afectados por la pandemia u otro tipo de situaciones.



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

Competencia Diagnostica

Descripción de la(s) actividad(es) realizada(s) que dan cuenta del dominio de la competencia.

El proyecto de Soporte Emocional inició en septiembre de 2020, a raíz de la detección de una necesidad de que se atendiera la salud mental de los colaboradores de manera específica en el contexto de la pandemia. Luego de estructurar, en los primeros meses, los aspectos generales del trabajo a ejecutar, se realizaron una serie de actividades con el propósito de diagnosticar a la población objetivo. Asimismo, se realizó mejoras en el proceso, a medida que se ponía en práctica el proyecto y se observaba la evolución del mismo. La delimitación de la propuesta y las actividades realizadas se diseñó teniendo en cuenta el bienestar y la promoción del autocuidado. Así, se tomó en cuenta una serie de conceptos asociados a ese fin: Mindfulness (Schutte & Malouff, 2018), Psicoeducación (García & Soler, 2021), Salud física (Cantón, 2001), Expresión artística (Gilraldez-Hayes, 2020) y Redes de apoyo (Aranda, 2012).

De manera general, se hizo un diagnóstico del personal de las oficinas a nivel nacional por medio de llamadas telefónicas realizadas entre enero y marzo de 2021. Este diagnóstico tenía el fin de conocer las necesidades existentes y poder diseñar un plan de Soporte Emocional que respondiera a ellas. Se identificó la población mencionada debido a que su trabajo había sido en modalidad presencial durante todo el estado de emergencia. De manera general, se considera que es una población particularmente expuesta a la pandemia y adicionalmente afectada por el impacto económico ya que parte de su remuneración se encuentra asociada a metas comerciales. Asimismo, todos estos factores impactan en el clima psicológico del día a día laboral. Durante las llamadas, se empleó una guía prediseñada que puede encontrarse en el Apéndice 1 y se realizaron anotaciones de datos relevantes.

Posteriormente, se realizó un diagnóstico segmentado, dirigido a una de las oficinas al norte del país. Dicha agencia había atravesado un periodo complicado en términos de la situación sanitaria, emergencias personales, resultados laborales y clima laboral. A raíz de ello, se planteó el objetivo de conocer el clima psicológico en la agencia, enfocado en los constructos de estrés percibido y resiliencia. El diagnóstico se

realizó haciendo uso de pruebas psicológicas. Como será desarrollado en un apartado posterior, la selección de estos constructos permite medir tanto una respuesta global a la adversidad que tiene importantes repercusiones sobre la salud (Estrés percibido), así como la presencia de recursos de afrontamiento frente a la coyuntura (Resiliencia). Con dicha información, se puede contar con un panorama que permita generar una intervención acorde al nivel de impacto negativo y de adaptación a un evento coyuntural incontrolable que estuviese también alineado con las fortalezas presentes en el grupo.

Se aplicaron dos pruebas a 20 colaboradores de la oficina indicada, respetando criterios de anonimato e indicando que la participación era voluntaria. El primer instrumento utilizado fue la Escala de Estrés Percibido-14 (*Perceived Stress Scale-10*, Cohen et al., 1983), traducida al español por Remor y Carroble (2001) y cuyas evidencias de validez y confiabilidad fueron halladas en población peruana por Huamaní y Paredes (2018) con resultados favorables. Consiste en 14 ítems que se responden en auto reporte por escala Likert del 0 al 4 según frecuencia. Se puntúa considerando que a mayor puntaje existirá mayor estrés percibido. La prueba en mención, puede encontrarse en el Apéndice 2. En segundo lugar, se aplicó la Escala de Resiliencia de Connor-Davidson (Connor & Davidson, 2003) en su versión de 10 ítems (Campbell-Sills & Stein, 2007), traducida al español por Notario-Pacheco et al., (2011). Las evidencias de validez y confiabilidad fueron halladas en población peruana por Levey et al. (2021) con resultados favorables. Consiste en 10 ítems que se responden en auto reporte por escala Likert del 0 al 4 según frecuencia. Se puntúa considerando que a mayor puntaje habrá mayor resiliencia. Esta prueba puede visualizarse en el Apéndice 3. Antes de aplicar las pruebas, se realizó una intervención grupal para fomentar recursos en los colaboradores. Luego del espacio de contención, se comunicó que se enviaría el formulario de carácter voluntario con el fin de optimizar nuestras acciones de apoyo. Seguidamente se envió el cuestionario adaptado al formato de *Forms de Office 360*. Durante ambos procesos diagnósticos, se buscó paralelamente identificar colaboradores que requirieran un seguimiento individual e identificar necesidades diversas para intervenir de manera acorde, así como resolver consultas.

Luego de cada actividad diagnóstica, se produjo informes generales, respetando confidencialidad y omitiendo detalles individuales. Posteriormente, se analizó la información recabada para generar respuestas acordes entre las cuales se encuentran: comunicación con líderes de equipo, intervenciones grupales, propuestas de mejora de clima laboral, entre otras. Con la agencia que fue abordada de manera específica, hubo

una devolución de resultados generales y una respuesta dirigida que incluyó invitaciones personalizadas a actividades del programa y una iniciativa de trabajo en alianza con líderes, para que estos participaran de la difusión de las actividades mostrando su respaldo a quienes quisieran ser parte. Finalmente, se realizaron invitaciones a sesiones individuales para los colaboradores y sus familiares.

Reseña teórica.

El clima de una organización incluye las percepciones que tienen sus trabajadores en relación a aspectos estructurales, ambiente físico, relaciones entre personas, etc. que a su vez inciden en cómo se da el comportamiento y las relaciones entre ellos (García, 2009). Para Dessler (1976, como se citó en García, 2009) la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores.

Litwin y Stringer (1968, como se citó en García, 2009), son los representantes del enfoque que se maneja mayormente en la actualidad, el cual considera un clima organizacional que comprende los efectos subjetivos, percibido de los aspectos formales y no formales y de otros factores ambientales que influyen en las actitudes, creencias, valores y motivación de los trabajadores de una organización. Ellos además destacan que una de las grandes dimensiones del clima organizacional es el Apoyo, entendido este como la percepción de apoyo y amistad experimentados en el trabajo (Litwin & Stringer, 1968, como se citó en García, 2009). Asimismo, Pritchard y Karasick (s.f., como se citó en Sandoval, 2004) sostienen que esta dimensión incluye el apoyo recibido de la alta dirección frente a problemas laborales y/o personales. También, en el modelo de Bowers y Taylor (s.f., como se citó en Sandoval, 2004) de clima organizacional, se identifica que una dimensión del clima organizacional debería ser los Recursos Humanos, entendiéndose estos como la atención prestada al bienestar de los empleados.

Dentro de una organización se consideran tres estrategias principales para realizar un diagnóstico de clima. La observación de comportamiento, la aplicación de instrumentos y las entrevistas directas (García & Bedoya, 1997, como se citó en García, 2009). Los diagnósticos realizados, fueron llevados a cabo a través de entrevistas y aplicación de instrumentos, como se describirá a continuación. No se consideró el método de observación, principalmente, debido al carácter remoto de las actividades del equipo de Soporte Emocional.

La entrevista se define como una técnica que consiste en un intercambio verbal entre dos roles, el entrevistador y el entrevistado, con un fin determinado para el cual el primero busca obtener información del segundo (Piacente, 2009). La información recabada suele referirse a experiencias vividas y aspectos subjetivos de la persona entrevistada (Murillo et al., s.f.). En ese sentido, durante la conversación puede capturarse respuestas objetivas tanto como respuestas subjetivas que incluyen opiniones, sensaciones y estados de ánimo. La entrevista psicológica hace referencia a aquella que responde a objetivos psicológicos como la investigación o, en este caso, el diagnóstico (Bleger, 1964; Murillo et al., s.f.). Una entrevista de tipo no estructurado, se caracteriza por la flexibilidad para que el entrevistador pueda ir modificando la conversación y abordando temáticas guiándose por las señas que da el entrevistado y adaptándose a las características de este (Piacente, 2009). Este formato se consideró pertinente para los objetivos que se tenía planteados, la población y el contexto en el cual se dieron las entrevistas. De igual manera, se consideró algunas pautas para la ejecución de la entrevista. Se contaba con información previa proveniente del área de Bienestar, acerca de las características del grupo de personas a entrevistar y cada entrevistador abordó el espacio con esas consideraciones, así como las estudiadas por el mismo equipo en actividades anteriores. Se tomó en cuenta, entonces, los horarios y características del trabajo, el lugar geográfico y situación coyuntural en dicha zona e información sobre la cultura y clima de las oficinas, entre otras pues este conocimiento de la muestra favorece un buen rapport inicial. También, se observó el lenguaje, el cual se procuró fuera natural y cercano para facilitar la fluidez de la entrevista. La misma, fue guiada considerando posibles límites y evitando una sensación de invasión en los entrevistados. Las intervenciones de los entrevistadores, fueron limitadas, teniendo consciencia de que las experiencias personales no deben sesgarlos (Trindade, 2016). Estos aspectos a considerar fueron revisados por el equipo antes de iniciar y los integrantes realizaron algunos juegos de rol como preparación previa.

Desde el inicio de la pandemia de COVID-19, estudios previos predecían una disminución en el bienestar emocional de las personas (Hawryluck et al., 2004). Con el avance de la coyuntura, se pudo observar cómo la incertidumbre y los efectos emocionales generaron un aumento de estrés en las personas (Chen et al., 2020). Las respuestas psicológicas del estrés se manifiestan en tres distintas dimensiones: fisiológica, emocional y conductual (Moral de la Rubia & Cázares de León, 2014). Debido a ello, Cohen et al. (2007) identificaron que la persona percibe conscientemente

sus reacciones automáticas a los estresores, de modo que pueden medirse en auto informe. Bajo este postulado, se desarrolla la Escala de Estrés Percibido (Cohen et al., 1983), que mide este constructo entendido como el indicador de una respuesta global que impacta de forma negativa en la salud ya que resulta más intensa y sostenida en el tiempo (Cohen et al., 2007).

Por otro lado, en la coyuntura expuesta, la resiliencia es otro constructo que se volvió un foco de estudio para muchos investigadores. La resiliencia es entendida como un conjunto de cualidades, recursos o fortalezas que favorecen el progreso de los individuos al afrontar la adversidad (Serrano-Parra et al., 2013). Con esta definición, Connor y Davidson (2003), desarrollaron el CD-RISC como instrumento de medición de este constructo. Esta escala ha sido utilizada en distintas poblaciones e idiomas para hallar sus propiedades psicométricas con buenos resultados (Serrano-Parra et al., 2013).

Sabiendo que la oficina evaluada, atravesaba una etapa complicada, resultó pertinente medir el estrés y la resiliencia en esta población. Entre los antecedentes, había habido contagio de colaboradores y miedo en quienes continuaban trabajando, contagio y fallecimiento de familiares, el cierre temporal de la oficina dada esa situación y la preocupación económica de los colaboradores. La resiliencia resulta relevante, entonces, en beneficio de la salud mental de los colaboradores afectados por situaciones como problemas de salud, miedo y duelo y además es considerada un factor que puede amortiguar las consecuencias negativas del estrés laboral (Arrogante, 2014).

Dado que, desde la Psicología de la Salud se conoce el impacto del estrés en la misma, el equipo de Soporte Emocional consideró importante conocer la experiencia de los colaboradores en lo referente al estrés y sus consecuencias. De igual forma, dada la baja controlabilidad de la situación, resulta relevante conocer la disponibilidad de recursos internos en ellos para generar una respuesta de adaptación a la adversidad (Castro, et al., 2021; Ortega, 2014).

Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia

En el diagnóstico telefónico, se conversó con colaboradores que realizaban trabajo presencial en cuatro principales áreas: red de oficinas, micro finanzas, créditos por convenio y cobranzas. De manera general, se alcanzó a contactar a 82 líderes de equipos y 143 integrantes de los mismos. Las funciones de los colaboradores contactados se focalizaban en trabajo en agencias y gestión de campo.

Se encontró una población adaptada a las circunstancias y que contaba con una serie de recursos de afrontamiento. Entre ellos la práctica deportiva, la aplicación y promoción de protocolos de bioseguridad y el soporte y motivación proveniente de la familia. No obstante, también se evidenciaron dificultades como un malestar emocional generado por sentimientos de estrés, miedo, preocupación, agotamiento y frustración que fueron asociados con la incertidumbre, la posibilidad de contagio, dificultades económicas y problemas familiares variados.

En el contacto con líderes de equipo, se recibió comentarios referidos a un impacto emocional importante, pero sostenido por actitudes perseverantes presentes en los colaboradores. Además, se les invitó a acceder al espacio de soporte emocional y difundirlo en sus equipos, resaltando la importancia del espacio de escucha y acompañamiento. Se reforzó la comunicación abierta y apoyo a los colaboradores y se alentó a brindar facilidades a aquellos que estuviesen interesados en las sesiones individuales. Finalmente, se brindó algunas estrategias de afrontamiento a nivel personal y también desde la posición de liderazgo, incluyendo la organización de equipo, el manejo del estrés, la escucha activa y empática, etc.

Las respuestas generadas a raíz del diagnóstico realizado incluyeron tener intervenciones individuales con más colaboradores y derivar los casos severos, así como flexibilizar los horarios de las sesiones individuales y grupales para adaptarse a la disponibilidad. Adicionalmente, se realizó un informe al líder general de una de las áreas, pues se hallaron mayores dificultades para manejar las demandas del entorno y las exigencias laborales. De igual manera, se detectó problemas de clima laboral en una de las agencias, por lo cual se preparó una intervención grupal dirigida. El diagnóstico, de igual manera, permitió identificar temáticas importantes a tratar en distintos espacios: el manejo del estrés laboral en la coyuntura, la resiliencia, las redes de apoyo como factor de protección y la conexión con el momento presente. Por otro lado, se encontró necesario coordinar reuniones enfocadas en la resolución de dudas sobre el espacio de soporte emocional, así como la aclaración de posibles sesgos en torno a atender la salud mental.

Es importante señalar que, de los equipos contactados durante el diagnóstico, 32 colaboradores tuvieron al menos una sesión de soporte emocional individual en las semanas posteriores a estas llamadas.

En el caso del diagnóstico a través de pruebas, entre los resultados se pudo observar un nivel de estrés que se mantiene dentro del promedio y se caracteriza por

factores situacionales. No obstante, dado que se esperaría un nivel sobre el promedio de estrés frente a la situación de pandemia, debe tenerse en cuenta la posibilidad de factores que afectaran este resultado: al tratarse de una medida auto reportada, las respuestas pueden haberse visto influidas por la presión de las responsabilidades de la jornada laboral (apuro o poco interés) o sesgos de deseabilidad social. Teniendo en cuenta que la aplicación de pruebas podría tener ciertas limitaciones, se complementó el proceso con el aspecto conversacional, más cualitativo. En esos espacios, lo reportado no se distancia demasiado de los resultados en las pruebas: los colaboradores mencionaron síntomas de estrés habituales que podían incrementarse frente a situaciones demandantes específicas relacionadas al trabajo, la salud, la familia, etc. Por otra parte, se evidencia que los colaboradores cuentan también con recursos que les ayudan a sobrellevar dicho estrés. En ese sentido, los colaboradores puntuaron alto en resiliencia, en relación al rango considerado el promedio. Se observa que esto puede relacionarse con la presencia de herramientas y factores protectores que les permiten afrontar situaciones difíciles y sobreponerse. Algunos de los recursos que fueron mencionados son el apoyo de personas significativas, características personales, rutinas saludables (ejercicio, por ejemplo), apoyo en el lugar de trabajo, actividades recreativas, etc.

A manera de conclusión, los resultados sugieren que el equipo se percibe estresado, pero cuenta con acceso a herramientas para afrontarlo. Asimismo, se mencionaron momentos específicos de estrés percibido elevado, en gran parte asociados a la pandemia y sus consecuencias. Sin embargo, debe señalarse que los resultados fueron analizados de manera grupal como consideración ética. Individualmente, puede encontrarse casos de mayor estrés o menor resiliencia. Por esa razón, se reforzó la promoción de espacios de soporte emocional de manera directa y a través de los líderes, de modo que los colaboradores se sintieran respaldados por sus supervisores si deseaban acceder al espacio. También, se compartió con el equipo algunos comunicados cortos con temáticas relevantes de salud mental.

Se considera que ambos procesos de diagnóstico permitieron cumplir con los objetivos planteados. Las necesidades de las distintas áreas fueron adecuadamente identificadas, pudiéndose generar intervenciones en respuesta. Se logró entablar un buen *rapport* en estas llamadas, de manera que se generó confianza para solicitar apoyo, expresarse con apertura o referir a alguien más. Las llamadas telefónicas, permiten una comunicación más eficaz que otros canales con colaboradores que se desempeñan en

campo o atención al cliente. Se acordó previamente que se manejaría una comunicación que promoviera la cercanía. Para ello, se manejó un lenguaje casual, escucha activa, pausas y validación constante, los cuales favorecen la fluidez de la conversación y un espacio de confianza. En la llamada telefónica fue posible, también, identificar señas de lenguaje no verbal (tono, reacciones emocionales, etc.) que brindaban información importante, de modo que se pudiera atender situaciones urgentes con inmediatez. En contraste, una limitación de este método es que las áreas con mayor necesidad tenían menor disponibilidad para las conversaciones, pero fue posible responder a ello ajustando los horarios del equipo. De igual manera, a veces se encontró dificultades para contactarse con los colaboradores porque algunos de ellos no llevaban consigo el celular corporativo.

Una reflexión realizada acerca de estas actividades es la importancia de la actitud que toman los líderes de equipo frente al cuidado de la salud emocional de los colaboradores. A partir de esta intervención, se promovió activamente el apoyo y participación de supervisores en las actividades organizadas.

Por otro lado, destaca la importancia del contacto directo con los colaboradores. Para cuestionarios de otra índole, los medios tecnológicos significan que el contacto se limite a comunicados por correo electrónico, sin embargo, para responder a la responsabilidad ética de ofrecer apoyo a partir de los resultados del diagnóstico también es importante poder hacer un buen diagnóstico. Los objetivos del mismo, según señala Elizalde (1993), son identificar características relevantes de las temáticas estudiadas, identificar los recursos y potencialidades disponibles así como los problemas, proyectarse a su evolución y, con esa información, organizar acciones de intervención sobre la situación diagnosticada. Esto fue posible gracias al contacto personal y el enfoque en complementar la evaluación mediante instrumentos con la conversación grupal (Elizalde, 1993).

Con respecto a los instrumentos utilizados, se considera que los constructos y versiones de las pruebas seleccionados fueron los adecuados. Sin embargo, añadir la medición de otros constructos permitiría profundizar en las necesidades de los equipos y personas. Por ejemplo, podría indagarse estilos de afrontamiento con el fin de adecuar las intervenciones a lo que podría resultar más útil o introducir recursos que no habían sido considerados antes.

Acerca de la experiencia de los colaboradores participantes, es importante tener presente los factores que generaron una situación de urgencia en esta oficina. Las

restricciones de libertad, vivencias de enfermedad, pérdida y duelo, el distanciamiento de redes de apoyo así como el miedo constante, las dificultades económicas y problemas de clima, pueden llegar a tener serias consecuencias en la salud mental. Estos pueden ser elementos base del desarrollo de posibles crisis de angustia o sintomatología depresiva, razón por la cual se encontró mayor sentido de urgencia en el grupo de personas en quienes se habían concentrado todos estos factores con mayor énfasis que al resto (colaboradores de otras oficinas). Asimismo, la experiencia permite reflexionar acerca de la importancia de una respuesta de primeros auxilios psicológicos frente a distintas situaciones de urgencia. El diagnóstico realizado, puede brindar un esquema de respuesta ante distintas situaciones de emergencia como las que se pueden dar en consecuencia de los fenómenos climáticos que se dan en distintas zonas del país como los deslizamientos, lluvias o inundaciones.





Competencia Interviene

Descripción de la(s) actividad(es) realizada(s) que dan cuenta del dominio de la competencia

En el contexto de pandemia, los colaboradores enfrentaban distintos retos, variantes según el tipo de funciones que ejercían, pero con la característica común de desempeñarse en un rubro esencial. Las actividades de intervención fueron desarrolladas teniendo en cuenta las problemáticas identificadas en estos distintos roles dentro de la empresa. En el personal de las oficinas, primaba un fuerte miedo a contagiarse y contagiar personas cercanas debido al contacto cotidiano y constante con clientes y otros colaboradores en la modalidad presencial. Asimismo, en aquellos perfiles comerciales cuyas funciones se enfocaban en la colocación de productos y atracción de clientes, se añadía con mayor énfasis el impacto económico por la dificultad tanto para encontrar nuevos clientes como para cumplir con metas comerciales. En el caso de los colaboradores administrativos que tenían viabilidad para operar de manera remota, los retos se orientaban más hacia el balance de responsabilidades en casa, el cuidado de otros familiares, la cantidad de horas trabajando por medios tecnológicos sin contacto con personas y las dificultades para separar el espacio laboral y el personal. Todo esto implicaba que aspectos cotidianos como el estrés laboral, el equilibrio de responsabilidades y situaciones del entorno familiar, tuvieran un nuevo matiz sin precedentes que repercutía en el bienestar de los colaboradores.

Con todo ello en consideración, se organizó una serie de actividades individuales y grupales. Para intervenir de forma individual, se contaba con espacios de holding y acompañamiento por parte del equipo. Estos espacios se daban en reuniones vía *Microsoft Teams*, luego de una coordinación previa entre el integrante del equipo que atendería el caso y el colaborador consultante. En el caso de las intervenciones grupales, estas se dieron de manera segmentada, variando los equipos a los cuales se dirigía, con el fin de elegir temáticas, metodologías y horarios acordes a las necesidades de cada grupo. En muchos casos, las solicitudes eran realizadas por el área de Bienestar, basándose en reportes que recibían de la situación en distintos equipos. La prioridad era basada en la necesidad, pero se buscaba intervenir en todas las áreas de la empresa (con participación voluntaria). La respuesta de los equipos invitados era generalmente positiva, pero dependía de las metodologías de trabajo de cada área. Si bien las actividades se organizaban en coordinación con líderes, eligiendo momentos que

permitieran a los colaboradores participar, algunos de ellos optaron por dar prioridad a otras responsabilidades. Se acordó el apoyo con los distintos líderes de equipo, sin embargo, la forma de transmitir la información a los mismos, puede ser variante. Asimismo, en la experiencia se pudo identificar ciertos momentos del mes y año que perjudicaban la asistencia por distintos motivos y esto también fue considerado en actividades posteriores.

El formato principal fue el de los círculos de conversación, espacios de exposición dinámica, diálogo e intercambio de experiencias. También se generó la iniciativa “30 minutos en calma” que, a partir de una base de mindfulness¹, buscaba generar espacios de reconexión con el cuerpo y el momento presente. Las sesiones eran facilitadas por una guía capacitada a través de *Microsoft Teams* una vez por semana.

A. Sesiones de soporte emocional individual

En el caso del espacio de soporte emocional individual se plantearon procesos de aproximadamente cinco sesiones, con la posibilidad de derivar los consultantes a psicólogos contratados externamente por la empresa para los casos más complejos. Cuando los colaboradores se encontraban realizando trabajo presencial, coordinaban previamente con sus líderes un espacio en el cual pudieran salir de la oficina o ubicarse en una oficina privada y encargar sus funciones durante el periodo requerido. Los objetivos y el contenido de cada sesión se plantearon luego de un primer contacto con el colaborador consultante, sin embargo, se consideraba tres principales etapas de cada intervención:

1. Evaluación del caso: Iniciando con el consentimiento informado oral (ver Apéndice 4), se procede a una entrevista semi estructurada con el fin de explorar los ejes familiar, social y laboral. De igual manera, en esta etapa se busca identificar posibles áreas de mejora, recursos de afrontamiento y los motivos de consulta manifiesto y latente. La guía de entrevista puede revisarse en el Apéndice 5.
2. Proceso de soporte emocional: se daba de manera distinta dependiendo de lo recabado en la primera etapa. Sin embargo, de manera general, se abordaron las intervenciones con ciertos objetivos. En primer lugar, brindar un espacio de escucha activa, catarsis, validación emocional y contención. Asimismo, realizar

¹ Podrá encontrarse una definición detallada de este concepto y lo que implica en el apartado “Competencia Evalúa”, en la página 20 del texto.

un proceso de psicoeducación alineado a las necesidades del colaborador. Finalmente, contribuir al desarrollo de herramientas cognitivas y emocionales alineadas con lo requerido por el colaborador.

3. Evaluación de la intervención: al final de cada proceso, se realizó una evaluación conjunta de los resultados de la intervención para luego dar cierre al espacio. En esta etapa, se buscaba conocer las emociones y cambios que viene experimentando el colaborador, las estrategias que ha empezado a utilizar, la percepción que tiene actualmente de su motivo de consulta inicial, entre otros. Asimismo, se le afirmó a todos los colaboradores que el espacio se mantenía disponible para ellos en caso quisieran retomarlo. Cuando esto ocurría, se volvía a realizar una evaluación para proceder de la manera más conveniente: sesión única, nuevo proceso o derivación. Para este fin, se utilizó una guía de entrevista semi estructurada que puede encontrarse en el Apéndice 6.

A continuación, se muestra un ejemplo de intervención individual realizada a una colaboradora de la empresa, para quien se utilizará el pseudónimo de “Clara”. En el Apéndice 7 puede encontrarse un informe completo del caso.

Caso Clara

I. Justificación:

Como se detallará en párrafos posteriores, el clima laboral abarca un conjunto de percepciones que tiene el colaborador de su lugar de trabajo y que pueden influir en aspectos como la comunicación, relaciones interpersonales, estrés laboral, satisfacción y motivación en el trabajo, salud ocupacional, entre otros (Arias, 2013; Arias & Arias, 2014; Arias & Zegarra, 2013; Arnao & Villegas, 2015; León, 2000). Entre los factores que influyen en estas percepciones, se encuentran las interacciones y experiencias que el colaborador tiene con otros integrantes de la organización (Caligiore & Díaz, 2003).

Asimismo, un clima laboral con deficiencias puede repercutir en el individuo, tanto a nivel de salud mental como física; pudiendo llegar a contribuir en el desarrollo, por ejemplo, de un trastorno depresivo mayor (Aarons & Sawitzky, 2006). Otras consecuencias de un clima deficiente sobre la salud serán detalladas posteriormente en este apartado.

La adaptación de las organizaciones a la crisis sanitaria implicó el replanteamiento de la ejecución de muchas de sus actividades y, en el caso del rubro financiero, se debe considerar también la esencialidad de las mismas y su rol en la reactivación económica (Galvis, 2020; Lavandera & Larrea, 2020). Estos cambios, en gran parte, incluirían modificaciones en ciertos componentes del clima organizacional, pudiendo afectar el mismo en diversas formas al influir en las percepciones del colaborador sobre el lugar de trabajo.

II. Motivo de consulta:

Malestar en el trabajo y dificultades para regularse emocionalmente a raíz de una dinámica negativa con otro colaborador de la oficina en la que trabaja. Este colaborador, de acuerdo a lo expresado por Clara, respondía de forma hostil en las interacciones con ella. Esto ocurría en momentos casuales de saludo, despedida o conversación, así como en intercambios relacionados con las funciones laborales.

III. Objetivos específicos de la intervención:

En el trabajo con Clara, se planteó como objetivos específicos ofrecerle herramientas de regulación emocional y reformulación de pensamiento, las cuales fueron principalmente técnicas cognitivas. De igual manera, se buscó facilitar una percepción más agradable del ambiente de trabajo.

IV. Abordaje y resultados:

Para el caso de Clara, se consideró pertinente orientar la psicoeducación hacia la regulación emocional, la identificación de las emociones y la diferenciación entre hechos y suposiciones. Asimismo, se trabajó en desarrollar herramientas de desactivación fisiológica y trabajar en la reformulación de creencias y suposiciones que generaban ciertas respuestas emocionales. En la sesión final, Clara menciona sentirse bastante mejor. Enfatiza su capacidad de regular sus emociones de mejor manera y se observa un mayor enfoque en su autocuidado. Comenta que está poniendo de su parte para mejorar la relación con el otro colaborador de la oficina y también identifica el bienestar que le produce su equipo de trabajo, el cariño y reconocimiento que le demuestran y que antes no percibía. Clara se encuentra planificando algunas actividades sociales que había dejado de lado y proyectos personales para un momento futuro en que la coyuntura se lo permita. Se muestra muy agradecida por el apoyo brindado. Su interés en psicoeducación se mantiene en tanto solicita se le recomiende textos que le proporcionen más conocimientos sobre regulación e inteligencia emocional.

V. Reflexión sobre el caso:

Un punto fuerte de esta intervención es que respondió a lo requerido por la colaboradora en los momentos indicados. Fue importante para ella recibir validación en un principio y poderse desahogar acerca de temas que la tenían muy cargada. Luego, la enseñanza de herramientas cognitivas y emocionales fue propicia para generar un mejor manejo de las situaciones cotidianas. Estas herramientas se enfocaron en la valoración de ella misma, obteniéndose efectos positivos para la evolución del caso. En síntesis, la colaboradora respondió adecuadamente a las técnicas conductuales, consideradas adecuadas para una intervención de corta duración. No obstante, posiblemente hubiera sido relevante poder llevar un seguimiento un poco más prolongado y poder trabajar en mayor profundidad sobre la forma en que la colaboradora se siente sobre ella misma. Cabe resaltar, que debido a ello en la sesión final se resaltó la importancia de pedir ayuda en el momento en que se sienta necesario y que el espacio puede ser solicitado nuevamente en cualquier momento por Clara.

B. Actividades grupales

Las actividades grupales realizadas se dividen principalmente en dos categorías: círculos de conversación y talleres. Los primeros, tenían un formato expositivo participativo mientras que los segundos, práctico. Gracias a información brindada por el área de Bienestar, se seleccionó una serie de tópicos para los círculos de conversación de modo que se abordaba una temática por mes. Se realizaba el círculo entre una y tres veces, dependiendo del grupo hacia el cuál se segmentaba dicho espacio y el tamaño del mismo. Se consideraba aproximadamente 35 participantes por sesión, inscritos previamente. El área que recibiría el espacio también era seleccionada con información brindada al equipo de Bienestar y de acuerdo a posibles necesidades que tuvieran. Los círculos iniciaban siempre con una actividad lúdica que permita romper el hielo, luego se abordaba la temática, cultivando siempre un espacio de diálogo y participación. Cuando los colaboradores se encontraban realizando funciones presenciales, principalmente de atención al cliente, se organizaba el espacio antes o después del cierre de oficinas. En estos casos, se flexibilizaba el horario de trabajo del equipo de Soporte Emocional para no exceder las horas de actividad correspondientes a los practicantes.

Se solicitaba a los colaboradores mantener sus cámaras encendidas en la medida de lo posible y se recibía todo tipo de aporte en cualquier momento de la exposición. Los espacios finalizaban con un tiempo destinado a preguntas y compartiendo información sobre los espacios individuales. Los círculos se probaban en sesiones piloto

con colaboradores voluntarios de Gestión de Personas. Entre los temas abordados se encuentran: asertividad emocional, estrés laboral, resiliencia, estrategias de manejo del tiempo y redes de apoyo social.

Las actividades de carácter práctico, se enfocaron en la enseñanza de técnicas de relajación y mindfulness. Se realizaron talleres segmentados de Relajación Muscular Progresiva, así como de Meditación en Conciencia Plena. Frente a una buena acogida, se desarrolló luego el espacio “30 minutos en calma”. En esta iniciativa, se trabajó en alianza con una escuela de meditación y yoga para ofrecer talleres todos los miércoles por la noche durante dos meses. Los espacios combinaban la práctica del mindfulness con información teórica. De igual manera, se formó una comunidad con los participantes de modo que en el transcurso de la semana también se compartía información relacionada a través de un grupo de WhatsApp.

En el caso de todas las actividades grupales realizadas, cada espacio concluía con el envío de un formulario a los participantes, en el cual podían evaluar la sesión y brindar nuevas ideas.

Reseña teórica

De acuerdo con Talevi et al. (2020), existe una serie de consecuencias psicológicas importantes a una crisis sanitaria como la de la pandemia de COVID-19. Factores como el aislamiento domiciliario, el miedo al contagio e incertidumbre se preveía causarían reacciones de ansiedad, tristeza, baja motivación, mayor consumo de sustancias, entre otros en la población.

Un estudio realizado en el Perú, indicó incidencia de sintomatología de Trastorno por Estrés Post Traumático en varios sectores laborales incluyendo el financiero (Mejía et al., 2020). Otros problemas de salud mental vinculados al trabajo en tiempos de pandemia implican las respuestas poco adaptativas al estrés, la irritabilidad, la hipervigilancia y sintomatología depresiva. También, la crisis sanitaria ha generado para muchas personas la pérdida de seres queridos, lo cual implica un proceso de duelo. Asimismo, existen procesos de duelo por otros motivos incluyendo el cambio de un estilo de vida de manera abrupta, el compromiso de la libertad, las limitaciones de la vida social y la incertidumbre, aspectos que impactan directamente en el contexto laboral ya sea que se realiza trabajo presencial o remoto (Molina, 2020).

En el caso de los colaboradores que han seguido actividad presencial, a pesar de la incorporación de medidas sanitarias de protección, han continuado en contacto con

posibles portadores del virus, lo cual genera temor por la salud propia y de familiares con los que viven. Para los colaboradores que afrontan el trabajo remoto, se da un proceso de adaptación que implica nuevas tensiones a raíz del cambio de metodología, el aislamiento y el aumento de carga familiar y psicológica (Burdorf et al., 2020, como se citó en Da Silva et al., 2020). Para muchos, el trabajo remoto también implicó un incremento de las horas y dificultades para separar la vida doméstica del ambiente de trabajo (Toniolo-Barrios & Pitt, 2021). Los expertos afirman que la incapacidad de desconectar mentalmente del trabajo, genera una reducción de productividad y de motivación, afecta la salud mental e incrementa el estrés (Giurge & Bohns, 2020; Gorlick, 2020; Querstret & Cropley, 2012; Van Buggenhout et al., 2020).

En el contexto de crisis sanitaria, además, múltiples empresas se han visto obligadas a re direccionar la ejecución de muchas de sus actividades habituales con el fin de proteger la salud colectiva y adaptarse a las circunstancias (Galvis, 2020). Particularmente en servicios esenciales como los bancos y otras instituciones financieras, las características de la organización y los colaboradores inevitablemente se ven afectadas frente a la necesidad de adaptar procesos, contrarrestar impactos y considerar nuevos factores como medidas de seguridad, nuevos horarios debido a los toques de queda y el rol de las entidades financieras en la reactivación económica nacional (Lavandera & Larrea, 2020).

Como fue mencionado en el apartado anterior, las características organizacionales y los colaboradores son clave en la conceptualización del constructo de clima organizacional. (Arias, 2013; Arias & Arias, 2014). El clima organizacional, de igual manera, afectaría la comunicación y las relaciones entre trabajadores, el estrés laboral, la satisfacción en el trabajo, el compromiso, la motivación, la salud y seguridad ocupacional (Arias & Zegarra, 2013; Guillén & Guil, 2000, como se citó en Arnao & Villegas, 2015; León, 2000; Moreira & Alvarez, 2002, como se citó en Arias & Arias, 2014). Se ha hallado que un clima laboral deficiente puede tener repercusiones importantes en la salud mental y física de los trabajadores. A corto plazo, se observan cambios en el estado de ánimo y, frente a varios factores estresantes activos de manera sostenible, puede llegar a generarse un trastorno depresivo mayor o incluso trastornos psicóticos (Aarons & Sawitzky, 2006). En contraste, una mayor satisfacción en el trabajo incrementa la probabilidad de tener buenos niveles de energía, más y mejores interacciones sociales y más factores de protección contra la ansiedad, la depresión y los problemas de regulación emocional y conductual (Satuf et al., 2016).

Considerando lo anterior, durante el periodo de pandemia se da un contexto bastante demandante, que podía sobrepasar los recursos psicológicos de las personas afectadas; surgiendo, a veces, síntomas muy intensos o persistentes. En estos casos, es importante contar con canales habilitados para realizar consulta a personas especialistas en salud mental ya que una organización no debe perder de vista la salud mental de sus colaboradores pues esto agravaría la crisis que se está afrontando (Molina, 2020; Gallegos et al., 2020).

Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia

Los colaboradores que llevaron espacios individuales fueron en su mayoría mujeres y el rango principal de edad era de entre 22 y 50 años. Estos colaboradores incluyen trabajadores de modalidad presencial (sedes, oficinas de atención o trabajo de campo) y remota y tenían, principalmente, posiciones de baja a mediana jerarquía. Entre los principales motivos de consulta se hallaban el estrés laboral, el burnout, el miedo al contagio de COVID-19, la enfermedad o pérdida de familiares, preocupaciones económicas y dificultades con algún aspecto del trabajo.

Se encontró una respuesta favorable a las intervenciones individuales, los colaboradores que participaron mostraron satisfacción con los resultados, lo cual fue expresado directamente y se vio reflejado en las encuestas realizadas. Se pudo observar que muchos colaboradores buscaron el espacio por recomendación de compañeros. Se observó que los principales motivos de consulta estaban relacionados con miedos intensos dentro del contexto de pandemia, estrés laboral y de otros tipos, duelos por pérdida de familiares y dificultades en el clima laboral. En el caso de los consultantes que fueron derivados a espacios terapéuticos, principalmente se debía a presencia de sintomatología severa o duelos recientes.

Con respecto a los espacios grupales, participaron 94 colaboradores, de los cuales un 64.9% eran mujeres y 36.17% eran hombres, 1.1% no respondieron esta pregunta. El equipo con mayor participación pertenecía al área de la red de oficinas y atención al cliente. Otras áreas que tuvieron participación de estas actividades fueron del equipo de tecnología de la información, área legal, equipos comerciales de distintos rubros y área de gestión de riesgos. Un 84% de los participantes se encontraban realizando trabajo presencial y el 16% trabajaban de forma remota.

Se realizaron 2 talleres prácticos y se desarrolló un proyecto de mindfulness que duró 8 semanas con espacios semanales. En las evaluaciones realizadas por los colaboradores al final de cada sesión, los espacios fueron puntuados de manera favorable, mostrando satisfacción con las temáticas y el abordaje de las mismas. De igual manera, la mayoría de colaboradores brindaron sugerencias que fueron aplicadas en temáticas futuras. En cuanto a los alcances de estos espacios, fue posible intervenir en colaboradores de todas las gerencias, aunque se observó que existía una principal necesidad en equipos que se desempeñaban en modalidad presencial, los cuales fueron abordados con mayor frecuencia.

Se estima que tanto los espacios grupales como los individuales resultaron exitosos, en tanto se pudo observar la difusión de los mismos a nuevos colaboradores y los resultados positivos en las encuestas de satisfacción. Se percibe que fue muy valioso mantener canales abiertos para recibir sugerencias ya que eso permitió una retroalimentación constante de lo que se necesitaba en cada área y en diferentes etapas de la pandemia. Otra fortaleza fue que se estableció una buena alianza con la mayoría de líderes de equipo, de modo que se brindó facilidades para ofrecer los espacios. De igual manera, se observa que el equipo de Soporte Emocional se caracterizó por ofrecer respuestas eficaces a partir de la información recibida de distintos canales, contactando a colaboradores que lo necesitaban en momentos oportunos y organizando espacios grupales cuando fue requerido. Adicionalmente, fue favorable contar con herramientas tecnológicas que permitieran alcanzar a colaboradores a nivel nacional.

Como oportunidad de mejora, el seguimiento en los espacios individuales pudo ser más prolongado para poder observar la evolución de los consultantes y fortalecer el uso de las herramientas trabajadas. Debido a la demanda, una forma de posibilitar ese seguimiento sería el crecimiento del área, de modo que hubiera un equipo enfocado exclusivamente en las intervenciones individuales y otro para las demás actividades a realizar. Por otro lado, se advierte que el carácter remoto de las intervenciones, si bien fue lo que permitió un gran alcance, también pudo perjudicar ciertas dinámicas. Por ejemplo, en ocasiones era difícil conseguir que los colaboradores mantuvieran las cámaras encendidas o se presentaban ciertos problemas de conexión durante algunas sesiones individuales o grupales. Una recomendación podría ser una coordinación previa realizada verbalmente (por llamada) con mayor detalle sobre las condiciones ideales para tener el espacio, de modo que el colaborador pueda prepararse con antelación para presentarse con la cámara encendida y evitar en lo posible las

dificultades de conectividad. Incluso podría incluirse un recordatorio algunas horas antes que se envíe por correo electrónico. Finalmente, sería recomendable en la realización de talleres como el de mindfulness, optimizar la medición de resultados de la intervención. Esto podría realizarse, por ejemplo con instrumentos de medición de mindfulness rasgo o estado (dependiendo de los objetivos de la intervención) en metodología pre y post.

Adicionalmente, cabe mencionar que el equipo de Soporte Emocional continuó realizando actividades hasta mayo de 2023, adaptando las mismas a las cambiantes necesidades posteriores a la pandemia. En esa fecha, al verse reducida la demanda, el área encargada de bienestar optó por tercerizar el servicio con psicólogos externos a solicitud de los colaboradores. Los espacios grupales se mantienen de forma esporádica a cargo del área en mención.



Competencia Evalúa

Descripción de la(s) actividad(es) realizada(s) que dan cuenta del dominio de la competencia

Con el fin de conocer el impacto logrado y generar retroalimentación constante, las actividades del equipo de soporte emocional fueron seguidas por actividades evaluativas, que permitieran identificar fortalezas y oportunidades de mejora. Estas evaluaciones se realizaron tanto para los espacios individuales como grupales y consistían en encuestas breves con preguntas cerradas y abiertas. Estos resultados luego eran reportados y discutidos por el equipo para implementar mejoras. Las evaluaciones fueron preparadas a través del programa de *Forms* de manera previa a las actividades y eran enviadas a los participantes inmediatamente después de finalizarlas.

Si bien las primeras actividades del equipo de Soporte Emocional, se diseñaron de acuerdo a una serie de reportes de distintas áreas al área de Bienestar, era necesario conocer la perspectiva de los beneficiarios de las actividades realizadas. Esto permitiría saber si se estaba respondiendo adecuadamente a lo requerido y realizar las modificaciones pertinentes. Asimismo, frente a la variedad de necesidades existentes (ante aspectos personales, ubicación geográfica, tipo de trabajo, etc.), los reportes generales podrían obviar ciertas diferencias relevantes que permitieran un abordaje más personalizado y completo.

Con estas problemáticas en mente y ante la necesidad de conocer el impacto que estaba teniendo la intervención mientras se encontraba en ejecución, se optó por organizar un plan de evaluación continua de los espacios organizados por Soporte Emocional: los talleres y círculos de conversación grupales, así como las sesiones individuales. Se optó por realizar encuestas virtuales a los colaboradores que participaron de alguna de estas actividades a través de la plataforma de *Forms* para luego poder organizar, segmentar y analizar la información obtenida.

A. Evaluación de círculos de conversación grupales

En esta evaluación, se planteó como objetivo evaluar la percepción de los colaboradores sobre el círculo de conversación o taller del que participaron; así como de evaluar el aprendizaje de contenidos por parte de los participantes. Por otro lado, se buscó conocer las necesidades de intervención grupal que identificaban los mismos colaboradores. Finalmente, se tenía planteado proponer lineamientos de mejora basados en los resultados. Con los objetivos expuestos, se estructuró la evaluación en cuatro

secciones: información demográfica, contenido de la actividad, opinión del colaborador y sugerencias para el equipo de soporte emocional. En el Apéndice 8, puede encontrarse la encuesta de evaluación completa.

B. Evaluación de sesiones de soporte emocional individual

Para la evaluación de las sesiones de soporte emocional individual, se tuvo en cuenta el objetivo de evaluar la percepción de los colaboradores sobre el espacio de soporte emocional individual que recibieron, incluyendo su satisfacción con el mismo y también con la finalidad de identificar oportunidades de mejora para estos espacios.

Accedieron a este espacio 61 colaboradores de, en su mayoría, entre los 22 y 50 años de edad y mayoritariamente eran mujeres. Provenían de casi todas las gerencias de la empresa. Asimismo, el grupo incluye tanto a personas que trabajaban de manera presencial (sedes, oficinas de atención o trabajo de campo) como colaboradores en modalidad remota. Principalmente, recurrieron a este espacio colaboradores que tenían puestos con bajo a mediano nivel de jerarquía. La evaluación fue estructurada en tres secciones: datos del evaluador (colaborador consultante) y del evaluado (integrante del equipo de soporte emocional), satisfacción y experiencia y, finalmente, recomendaciones para el área. Esta encuesta puede encontrarse completa en el Apéndice 9.

Reseña teórica

El contexto de la pandemia está caracterizado, especialmente en sus inicios, por la incertidumbre y la inseguridad. En Latinoamérica, se ha hallado que estas características facilitan la aparición de ansiedad, frente a la cual es importante promover un afrontamiento psicosocial adecuado y las conductas prosociales (Gallegos et al., 2020). Asimismo, el miedo que surge en este contexto debe ser adecuadamente gestionado hacia la toma de decisiones y la responsabilidad individual y colectiva (Charney, 2004; Colegio Oficial de la Psicología de Madrid [COPM], 2020; Quezada-Scholz, 2020; Urzúa et al., 2020; Vera-Villaruel, 2020). Por esa razón, es importante propiciar conductas adaptativas frente a la incertidumbre, manejar adecuadamente la información y no generar alarma (Centers for Disease Control and Prevention [CDC], 2020, como se citó en Gallegos et al., 2020; COPM, 2020; Fernández Millán, 2013, como se citó en Gallegos et al., 2020; Martín & Muñoz, 2009, como se citó en Gallegos et al., 2020).

En el contexto organizacional, debe recordarse que no todas las personas reaccionarán de la misma forma a una crisis. Existen ciertos patrones, pero hay individuos con mayor adaptabilidad que otros (Gallegos et al., 2020).

Otros problemas de salud mental vinculados al trabajo en este contexto, implican la irritabilidad, la hipervigilancia y sintomatología depresiva. También, la crisis sanitaria ha generado para muchas personas la pérdida de seres queridos lo cual implica un proceso de duelo. Asimismo, existen procesos de duelo por motivos como el abrupto cambio de estilo de vida, el compromiso de la libertad, las limitaciones de la vida social y la incertidumbre, aspectos que impactan directamente en el contexto laboral ya sea que se realiza trabajo presencial o remoto (Molina, 2020).

Se trata, entonces, de una situación generadora de sensaciones como la ansiedad, el nerviosismo, la preocupación, dificultades para concentrarse o conciliar el sueño, entre otras. En un escenario como este, es importante el trabajo de identificación de ideas que causan estos malestares, así como la aceptación de dichos pensamientos y las emociones que trae consigo, lo cual incluye un espacio adecuado para expresarlas (Gallegos, et al., 2020; Lorenzo et al., 2020; Rodríguez et al., 2006; Vera-Villaruel, 2020; World Health Organization [WHO], 2020). Por lo tanto, la organización no debe perder de vista la salud mental de sus colaboradores, lo cual hace importante la existencia de canales habilitados para realizar consulta a especialistas en salud mental (Molina, 2020; Gallegos et al., 2020). En ese sentido, muchas instituciones han optado por incluir en su personal un equipo especializado para dar un abordaje de salud mental a los colaboradores frente a la coyuntura. Asimismo, se requiere utilizar los recursos tecnológicos de manera positiva, para promover un ambiente de confianza, cómodo y familiar incluso para quienes trabajan remotamente, pues estas características también favorecerán su performance (Kaushik & Guleria, 2020).

En la selección de temáticas para abordar, se identifican ciertas áreas de oportunidad. En primer lugar, la asertividad emocional o inteligencia emocional, considerada un atributo clave en el funcionamiento organizacional, especialmente en la coyuntura de pandemia (De la Vega, 2020; Gabel, 2005). Esto debido a que el conocimiento y manejo de los propios sentimientos, así como la interpretación y respuesta a los de los demás, influirá en el clima que se da en la organización, así como en las respuestas de afrontamiento frente situaciones estresantes (De Pelekais et al., 2006; Torres & Mamani, 2021).

Por otro lado, el incremento del estrés laboral resulta otro tema relevante. Tanto en funciones presenciales como en teletrabajo, las exigencias y carga laboral han aumentado. De igual manera, la necesidad de adaptación a cambios en casi todas las áreas de la vida cotidiana, también genera una respuesta emocional que influye en la rutina laboral (Usma, 2020). Se ha hallado que el estrés laboral incide tanto en el clima organizacional como en el bienestar individual.

Una de las respuestas encontradas efectivas en contrarrestar estos efectos han sido las técnicas de mindfulness (Carrillo & Serna, 2020). Este se define como una consciencia enfocada en el presente y que permite a la atención observar los procesos internos y externos al individuo que ocurren en el momento como los pensamientos, emociones y sensaciones (Brown & Ryan, 2003; Kabat-Zinn, 2003; Vago & Silberweig, 2012). Existe evidencia empírica de que el manejo de este concepto y la promoción de su práctica favorece la reducción del estrés en contextos organizacionales y beneficia el clima laboral (Carrillo & Serna, 2020). A nivel personal, también se conoce que esta práctica contribuye a mayor satisfacción con la vida y bienestar, incremento de emociones positivas y reducción de emociones negativas (Schutte & Malouff, 2018). Incluso en contexto de pandemia, se ha llevado a cabo intervenciones basadas en mindfulness para reducir el estrés con buenos resultados (Alvarado-García & Soto-Vásquez, 2021; Schutte & Malouff, 2018).

La cuarta temática implementada en estas actividades es el constructo de resiliencia, referido a la capacidad individual o colectiva para sobreponerse a una situación adversa e incluso poder crecer y enriquecerse emocionalmente a pesar de dicha experiencia (Castagnola et al., 2021; Dubreuil, 2020). En el contexto de la pandemia de COVID-19, resulta un factor de gran importancia poder reconocer y trabajar aquellos recursos que tenemos para afrontarlo, pues esta coyuntura hace surgir varios factores de riesgo para la salud mental (Dubreuil, 2020).

Con estos criterios de necesidad y relevancia, así como por recomendaciones de los mismos colaboradores, se seleccionaron estas temáticas para las actividades grupales del año 2020. Con el fin de conocer luego el grado de satisfacción con las mismas, conocer en qué medida se logró transmitir la información y conocer las necesidades y observaciones de los colaboradores, se optó por realizar la evaluación reportada a continuación.

Resultados obtenidos y reflexión sobre los aprendizajes asociados a la competencia

Se recogió 112 respuestas en la encuesta de satisfacción para participantes de los círculos de conversación llevados a cabo entre octubre y diciembre 2020. De esta muestra, el 78.6% fueron colaboradores que se encontraban realizando trabajo presencial y el 21.4% se desenvolvían en trabajo remoto. Con respecto a las preguntas de conocimiento, se halló que el 48.2% colaboradores respondieron ambas preguntas de esta área de manera correcta, mientras que el 41.1%, acertó con una de ellas.

En cuanto a satisfacción con el espacio ofrecido, se encontraron resultados mayormente positivos. El 52.6% de respuestas, indicaron encontrarse “Muy satisfecho(a)” con la actividad, mientras que otro 42.9% indicó encontrarse “Satisfecho(a)”, sumando entre ambos un 95.5% de la muestra. De igual manera, el 97.3% manifestó que era probable que llevaran a cabo las recomendaciones ofrecidas durante la actividad. Finalmente, el 99.1% indicó probabilidad de que recomendaran las actividades del área a otros colaboradores.

En cuanto a las sugerencias recibidas, resaltan las solicitudes de que se realice estas actividades con mayor frecuencia y que estas se lleven a cabo al final del día de trabajo (en lugar de durante la jornada con el permiso de los supervisores). Asimismo, se recomendó abordar temáticas como estrés laboral, nuevas técnicas de relajación, angustia respecto a la pandemia, consecución de metas comerciales y capacitación en liderazgo. A raíz de dichos comentarios, se implementaron cambios que incluyeron el ajuste de los horarios a lo requerido por cada área, mejorando así la asistencia. También, se implementaron técnicas de relajación como las pausas activas al inicio de cada actividad grupal, la incorporación de los temas sugeridos y la repetición de ciertos temas con variación en el grupo beneficiario de la intervención. De igual manera, se aumentó la frecuencia de llamadas aleatorias para atender las preocupaciones coyunturales y se inició la planificación de un proyecto dirigido a los líderes.

Con respecto a la evaluación de las sesiones individuales, se contó con la participación de 62 colaboradores. Del total de evaluadores, el 72% manifestó encontrarse “Muy satisfecho(a)” con las sesiones y 28% informó encontrarse “Satisfecho(a)” con las mismas. No se halló respuestas poco satisfechas en toda la muestra. En la descripción de su experiencia, los colaboradores señalaron principalmente la utilidad de tener un espacio de catarsis y desarrollo de recursos que contribuyeron a resolver alguna dificultad. Asimismo, se hizo énfasis en la importancia de sentirse escuchados y apoyados, percibiendo empatía y sintiendo confianza con los

practicantes. Muchos también señalaron que consideran que fue una experiencia de aprendizaje importante y que consideran que es un espacio sumamente valioso en la coyuntura actual. Como recomendaciones principales, se sugirió trabajar con ejercicios prácticos, trabajar en alianza con otras áreas de recursos humanos, hacer llamadas de rutina para preguntar cómo se encuentran, realizar dinámicas grupales, optimizar la coordinación de citas, entre otras.

Como reflexión sobre estas actividades, iniciando por la evaluación de los círculos de conversación, se encontró una serie de ventajas al formato utilizado. Las preguntas de opción múltiple se pudieron organizar en una base de datos que permitió conocer los resultados estadísticos y el grado general de satisfacción con las mismas. A raíz de ello, pudo identificarse las áreas con mayor afinidad con cada metodología, así como permitió entender a los encargados que las actividades estaban cumpliendo las expectativas de los colaboradores. Por otro lado, la pregunta de carácter cualitativo, brindó la oportunidad de identificar las temáticas que más responden a las necesidades de los colaboradores en cada área así como identificar puntos de mejora a nivel metodológico, por lo cual para el año 2021 fue posible modificar ciertos aspectos para tener una llegada óptima a través de estas actividades. Asimismo, la modalidad virtual para la encuesta permitió eficacia. Sin embargo, tener las plataformas virtuales como único medio viable, generaba dificultades para algunos colaboradores. Aquellos en funciones de atención, debían regresar inmediatamente a ello de modo que no podían realizar la encuesta de inmediato. Esto pudo generar que alguno no hubiera concretado la evaluación o la hubiese realizado con apuro, afectando el reporte resultante.

Resultó gratificante conocer que, de manera general, los colaboradores se encontraban a gusto con las temáticas y metodologías manejadas por el equipo de Soporte Emocional, además de considerar importante el contar con dichos espacios promotores del diálogo acerca del bienestar y salud mental. Es interesante, también, reflexionar sobre los aspectos más desafiantes a nivel personal, pues estos pueden influir en la experiencia de los colaboradores en estos espacios. Al tratarse de un espacio participativo, son muchas las direcciones que pudiera tomar la discusión en estas actividades. En ocasiones, podía presentarse conflicto entre las creencias de un participante y del facilitador de la actividad, generándole cierto nivel de rechazo a este último. Esto ocurrió, por ejemplo, cuando un participante describió las que consideraba eran las características y roles de los hombres y las mujeres. Estas situaciones fueron importantes oportunidades de ejercicio activo de no-juicio y de trabajo, en el proceso,

de las experiencias profesionales y personales. Asimismo, requiere una capacidad de descentramiento y reflexión, así como madurez en las personas que lideren estas actividades. Poniendo en práctica este aprendizaje, era posible continuar un diálogo constructivo a pesar de que, a veces, los facilitadores pudiesen sentirse afectados por algún comentario. En general, estos escenarios fueron afrontados exitosamente; pero, además, cada vez existió una mayor facilidad para responder a los mismos.

En el caso de las evaluaciones de sesiones individuales, se considera que el espacio de soporte individual en las empresas es sumamente importante en el contexto de pandemia. Desde el momento de la convocatoria para conformar el equipo, se intuía lo necesario que podría ser y resultó ser un factor motivador desde el inicio. El área de soporte emocional comenzó a existir al ingresar el grupo de practicantes en septiembre de 2020, por lo cual el experimentar el diseño y la evolución del proyecto desde el principio resultó muy gratificante. Se considera que la pandemia ha cambiado la perspectiva que se tiene de salud mental en el Perú y ese cambio fue percibido en la ejecución de funciones de Soporte Emocional. Asimismo, trabajar con personas de distintas edades y lugares enriqueció mucho la experiencia. A futuro, si bien luego de la pandemia las necesidades se modifican, se estima necesario que se pueda adaptar esta iniciativa a otro tipo de requerimientos, de modo que la empresa pueda continuar respondiendo a la necesidad de los colaboradores en cuanto a bienestar. Especialmente dado que ya se observó un cambio en la receptividad frente al abordaje de temas de salud mental. Cabe mencionar que mantener este beneficio también resultaría positivo para la productividad de la empresa. Si bien pudo notarse un inicio algo rígido o temeroso en el público objetivo, fue posible trabajar en ello a través de la información compartida en distintos canales y espacios. Actualmente, se percibe que pudo desarrollarse una cultura de cuidado de la salud mental entre los colaboradores de la institución. También, la evaluación de las intervenciones individuales resultó muy importante al permitir confirmar que se estaba respondiendo a las necesidades de los colaboradores y fue un facilitador para crecer en la práctica al dar a conocer los comentarios y sugerencias que los colaboradores tenían para cada uno de los practicantes individualmente.

Desde una perspectiva auto evaluativa, se considera que se tuvo éxito, de forma general, en transmitir la seguridad de expresarse a los colaboradores y/o consultantes. Hubo aspectos retadores que fueron mejorando progresivamente, por ejemplo, en casos en que la persona era poco expresiva y una participación más activa era necesaria de

parte del practicante. Existía temor a presionar mucho al consultante, pero también se reconocía la falta de información para brindar el apoyo requerido. Esto mejoraba cuando avanzaban las sesiones, pues ambas partes, probablemente, iban sintiendo mayor comodidad con la dinámica. Asimismo, se pudo identificar un lenguaje efectivo para alentar una mayor comunicación. Otra parte difícil de la experiencia, fue el propio manejo emocional frente a la cantidad de información que podía recibirse día a día. Principalmente, en casos en que había identificación con algún sentimiento o situación o frente a ciertos relatos con mucha carga emocional. Se procuraba usar las emociones propias para un acercamiento empático, pero que no irrumpiera con el espacio dedicado al consultante en sesión. De igual forma, resultó muy importante practicar el auto cuidado. Tener pausas entre las sesiones para poder tomar cierta distancia antes de continuar resultó útil, así como encontrar momentos fuera de las sesiones en que se pudiera liberar estas emociones a través de distintas actividades y momentos de conversación del equipo y supervisores.



Conclusiones

Como principales fortalezas en las actividades realizadas durante el periodo de prácticas, se identifica una buena organización del proyecto de soporte emocional. En ella se consideró una planificación previa basada en información recibida y recabada por la propia área, así como una retroalimentación constante para la estructuración de contenidos y elección de metodologías, las cuales se consideran principalmente oportunas y alineadas con las necesidades existentes. Algunos factores que contribuyeron a ello fueron la estructuración del proyecto implicando buenos sistemas de medición y seguimiento para las actividades de diagnóstico, intervención y evaluación.

Asimismo, es importante resaltar como fortaleza que existió una comunicación abierta y receptiva con los beneficiarios del proyecto, en tanto, de manera transversal al proyecto, se transmitió apertura para escuchar y realizar cambios que pudieran ser necesarios. Con los líderes de los equipos se dio de la misma forma, ya que se pudo comunicar los proyectos del área de Soporte Emocional, discutir las actividades y compartir impresiones de ambas partes. Mantener esta receptividad como valor contribuyó a lograr un buen *rapport* con los beneficiarios, a su participación activa de las actividades, a que estas luego sean recomendadas entre compañeros y a realizar mejoras constantes gracias a la retroalimentación que también se recibía de los participantes y sus líderes.

Un punto importante que pasó a ser una fortaleza gracias a los comentarios de los participantes es la alianza positiva con los líderes de los equipos. En un inicio, los colaboradores dudaban de si la solicitud de un espacio en el día para conversar con Soporte Emocional o participar de un círculo de conversación o taller sería bien recibida por sus jefes. Una vez esto fue detectado, se organizó espacios para profundizar con los líderes en lo que el área tenía para ofrecer y su importancia. Esto ayudó a que los supervisores se vieran más involucrados en el proyecto y alentaran a sus equipos a participar o gozar del beneficio que estaba brindándoles la entidad. A su vez, de esa forma el mensaje hacia los colaboradores es que la organización los considera importantes, se preocupa por ellos y los acoge.

De igual manera, un factor bien abordado en el proyecto fue la respuesta eficaz y oportuna. Gracias a la información que se recibía de otras áreas como, por ejemplo, bienestar, fue posible realizar respuestas oportunas dirigidas a equipos que podían estar

atravesando situaciones particularmente complicadas, organizándose espacios de contención adecuados de manera inmediata.

Para el balance general del proyecto del periodo de prácticas, es importante señalar que las actividades fueron realizadas de manera remota en su totalidad haciendo uso de una serie de herramientas tecnológicas debido al estado de emergencia por la pandemia de COVID-19. En ese sentido, fue particularmente retador el encontrar recursos para responder a las necesidades existentes dentro del contexto. Dentro de este desafío, se pudo encontrar herramientas tecnológicas para crear espacios dinámicos y lúdicos, así como para poder realizar procesos de diagnóstico, intervención y evaluación adecuados. También, esta modalidad permitió un mayor alcance en las actividades, ya que fue posible dirigir estos espacios a los colaboradores de las oficinas a nivel nacional y no solamente segmentados a ciertas ciudades o zonas.

La tecnología puede considerarse, en ese sentido, una fortaleza del proyecto. Sin embargo, también se encontraron algunas limitaciones en ello. Si bien, para procesos sencillos como el llenado de encuestas de diagnóstico o evaluación la virtualidad puede resultar eficaz y ventajosa, particularmente en las actividades más asociadas a la intervención, pudo identificarse ciertas dificultades. Al intervenir de manera remota, en ocasiones se encontraban barreras para la comunicación. Por ejemplo, dificultades en la conexión a Internet o la resistencia a encender cámaras en las reuniones. Incluso, cabe la posibilidad de que en algún caso pueda haber habido dudas de la confidencialidad de la información compartida por medios tecnológicos y por eso, sin comentar al respecto, algunas personas no hayan solicitado participar de estos espacios. Si bien, de manera general la modalidad virtual tiene un fuerte impacto en cómo se da la comunicación, se aprovecharon los recursos de la mejor forma posible.

Específicamente con respecto al desarrollo de cada una de las competencias del perfil de egreso, se encontraron ciertas fortalezas y limitaciones también. Para la competencia “Diagnostica”, las herramientas tecnológicas son consideradas favorables al permitir generar cuestionarios simples y que pueden ser fácilmente difundidos frente a la imposibilidad de generar espacios presenciales. También resultó favorable utilizar, por medio de las herramientas mencionadas, instrumentos psicológicos. Aquellos que fueron utilizados, se consideran adecuados en tanto los constructos que fueron medidos, los tipos de prueba seleccionados (lenguaje amigable, breves) y las versiones que fueron utilizadas (traducidas y validadas previamente). No obstante, hubiera sido interesante explorar algunos otros constructos y poder, de ese modo, extender el diagnóstico, por

ejemplo, buscando conocer estrategias de afrontamiento para adecuar las intervenciones a lo que resulte más útil o poder introducir nuevos recursos que se encuentren alineados a esos resultados.

Las llamadas telefónicas también permitieron contactar eficazmente al personal que trabajaba de manera presencial en distintas oficinas para la realización de esta actividad. Se consideró un canal adecuado para poder tener alcance con áreas que realizan todo tipo de trabajo: administrativo, atención al cliente, trabajo de campo, etc. Por la inmediatez de la comunicación y las señales no verbales recogidas en conversación, fue posible detectar situaciones urgentes y responder de manera rápida, de igual manera fue posible coordinar sesiones individuales en el mismo momento si el colaborador lo requería. Estas llamadas también fueron una buena oportunidad de establecimiento de *rapport* con varios colaboradores y líderes. De igual manera, se observa que se pudo realizar un diagnóstico integral y bastante completo. No obstante, debe considerarse que el realizar llamadas durante horario laboral puede implicar que el colaborador tenga distracciones o apuro. Cuando un colaborador indicaba encontrarse ocupado, se le solicitaba su disponibilidad para contactarlo nuevamente, pero, de todos modos, ello pudo causar que quedaran algunas preguntas sin realizar. Para mitigar este efecto, se generaron reuniones con los gerentes de las distintas oficinas para poderles transmitir la información de manera más extendida y que puedan luego trasladarla a sus respectivos equipos. Otro factor a considerar es la deseabilidad social, es posible que en estas llamadas de diagnóstico los colaboradores hayan sido influenciados por respuestas que consideraron eran más adecuadas que otras. Para reducir lo más posible este sesgo, se indicaba que la información brindada no sería recogida de manera individual ni saldría del mismo equipo, sino que sería utilizada para generar espacios de apoyo. Una recomendación sobre este punto, sería enviar el consentimiento de forma escrita, de modo que los colaboradores puedan revisarlo las veces que lo deseen y así resolver las dudas de forma óptima. Es importante señalar que, como principio ético en estas actividades, siempre se buscó una respuesta de intervención ante los resultados del proceso de diagnóstico.

Con respecto a la competencia “Interviene”, el trabajo remoto nuevamente permite un mayor alcance (nivel Perú), aunque como fue mencionado, esto ocurre a costa de ciertos obstáculos en la comunicación como las cámaras apagadas y los problemas de conectividad. Una fortaleza en las intervenciones fue la identificación de temáticas oportunas en el caso de los espacios grupales, basadas en la planificación

inicial y también en la retroalimentación transversal, y el abordaje adecuado en las intervenciones individuales. Estos últimos, al tratarse de un equipo reducido, eran espacios limitados y por esa razón el enfoque se dio en brindar un espacio de escucha activa, validación, psicoeducación y desarrollo de herramientas. Esto es considerado alineado con el trabajo en periodos acotados; sin embargo, hubiera sido provechoso tener mayor tiempo de seguimiento y fortalecimiento de las herramientas trabajadas con el colaborador. En conocimiento de ello, siempre se alentó al colaborador a volver a contactarse si lo necesitaba.

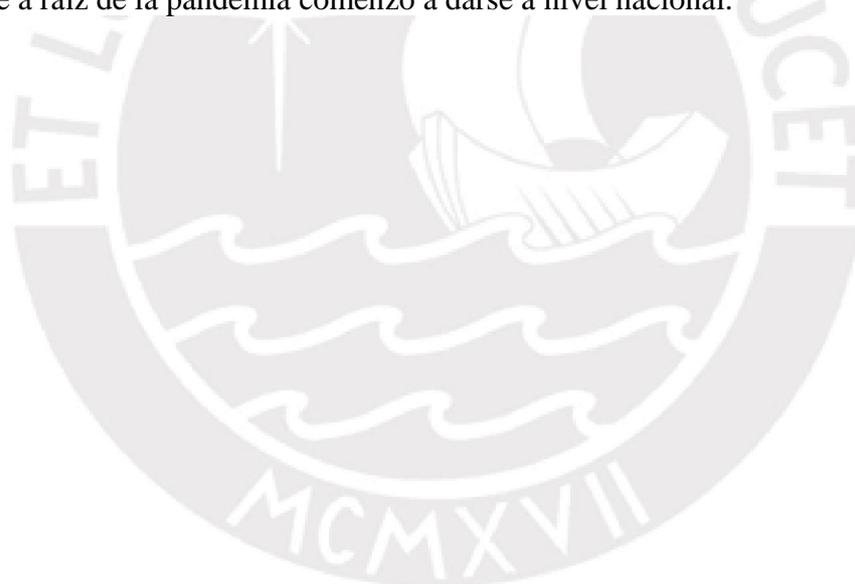
Por otro lado, es relevante observar que la población en la cual se encontró mayor necesidad (colaboradores de atención al cliente que no dejaron de realizar trabajo presencial) eran también aquellos con menor disponibilidad para tener espacios dentro del horario laboral. Una vez identificada esta dificultad, se coordinó el ajuste de horarios del equipo y se compensaron horas de modo que los colaboradores pudieran recibir soporte en otros horarios. Estas modificaciones resultaron en que más colaboradores de esta área accedieran al espacio individual de intervención.

Las actividades de la competencia “Evalúa” fueron desarrolladas de manera efectiva, de modo que fue posible evaluar resultados y recibir retroalimentación a través de encuestas virtuales. Sin embargo, la falta de contacto presencial dificultaba el seguimiento por lo cual en otras condiciones quizás hubiera sido posible obtener un mayor número de respuestas. Por otro lado, es posible que se haya dado nuevamente el efecto de deseabilidad social. Por ese motivo también se buscó recibir información general por parte de los líderes de equipos. Si bien se mantuvo confidencialidad sobre la identidad de los colaboradores que recibieron soporte emocional, era posible recibir periódicamente comentarios generales sobre el desarrollo grupal en las distintas áreas u oficinas que también permitían dar cierto seguimiento a los colaboradores atendidos individualmente. A grandes rasgos, la evaluación brindó la oportunidad de mejorar sobre la marcha, realizar ajustes y adaptar la propuesta a las necesidades a medida que se iba conociendo más a los beneficiarios o a medida que estas necesidades iban evolucionando en el tiempo. Los resultados de estas actividades indicaron que, mayormente, se respondió a las necesidades de forma oportuna, aunque siempre se continuó buscando oportunidades de mejorar.

Como reflexión general, formar parte del área de Soporte Emocional implicó participar de la creación de esta desde un principio al tratarse de una respuesta al estado de emergencia. Poder diseñar el plan desde un inicio, permitió a los integrantes

convertirse, en cierta forma, en los expertos en el mismo. Asimismo, la empresa fue una de las instituciones pioneras en implementar este tipo de recurso en el contexto de pandemia y esto resulta sumamente gratificante, en especial al poder ver al área evolucionar con el paso del tiempo, difundiéndose y consolidándose cada vez más. De igual manera, resulta muy enriquecedor tener la oportunidad de trabajar con equipos de colaboradores tan grandes, provenientes de todas partes del país, con edades y entornos distintos y que desarrollaban diferentes tipos de actividad en la entidad.

Por otro lado, se observó un inicio rígido, con ciertas resistencias. Los colaboradores podían dudar de la aprobación de sus jefes o familiares sobre recibir un espacio de soporte emocional o tener creencias previas sobre criterios que debían cumplir para “realmente necesitar” de un espacio como este. Pudo verse una flexibilización progresiva a medida que se iba compartiendo mayor información y se fomentaban espacios de conversación. De alguna manera se puede ver un cambio en torno a las percepciones del cuidado de la salud mental que, quizás, refleja a su vez un cambio que a raíz de la pandemia comenzó a darse a nivel nacional.





Referencias

- Aarons, G. A. & Sawitzky, A. C. (2006). Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. *Administration and policy in mental health and mental health services research*, 33(3), 289. <https://doi.org/10.1007/s10488-006-0039-1>
- Alvarado-García, P. A. A. & Soto-Vásquez, M. R. (2021). Efecto de un programa en línea de atención plena sobre el estrés durante la pandemia de COVID-19. *Medicina naturista*, 15(1), 46-49. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7747850>
- Aranda C. (2012). La influencia de las redes de apoyo en el bienestar social. *Revista Waxapa*, 2(7), 82-88. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=43451>
- Arias, W. L. (2013). Clima organizacional en ocho empresas de Arequipa. *Illustro*, 4, pp. 39-56. <https://doi.org/10.36901/illustro.v4i0.1262>
- Arias, W. L. & Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & Trabajo*, 16(51), 185-191. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010>
- Arias, W. L. & Zegarra, J. (2013). Clima organizacional, síndrome de burnout y afrontamiento en trabajadores de un hospital oncológico de Arequipa. *Revista de Psicología*, 15(1), 37-54. <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/revpsi/article/view/459>
- Arnao, J. C. A. & Villegas, A. E. (2015). *Propuesta de plan de mejora del clima laboral del Banco Continental BBVA Balta basado en la teoría de Litwin y Stringer*, Chiclayo [Tesis de Titulación – Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio de Tesis USAT. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/687>
- Arrogante, Ó. (2015). Resiliencia en Enfermería: definición, evidencia empírica e intervenciones. *Index de enfermería*, 24(4), 232-235. <https://dx.doi.org/10.4321/S1132-12962015000300009>
- Bleger, J. (1964). La entrevista psicológica: su empleo en el diagnóstico y la investigación. *Temas de psicología: entrevista y grupos*. Unviersidad de Buenos Aires. https://d1wqtxs1xzle7.cloudfront.net/33632367/LA_ENTREVISTA_PSICOLOGICA_SU_EMPLEO_EN_EL_DIAGNOSTICO_Y_LA_INVESTIGACION-libre.pdf?1399296562=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLA_ENTREVISTA_PSICOLOGICA.pdf&Expires=1697550728&Signature=FwqBxz900ZD-Nv1snhpe1Q30d84qHV~T2-4Ma-

[Y02DTpbML6MBSnTAUrDSgJ9b7d005zBgzwcBKdL3JCTMbcPIUCz6LB15uWqPpxb6yloW4FJ3iWiJnb7EmQCEj4YtmLZN9dZSveb9dKvY2JRr0Fc1oYPld8cswLAB0JOEtbz-jj3jvEK28kAkoQHAVp8y--ro11J~pWRyRq0mRIL9fqpwTVupbMfANdaDVybpOM3dMovt2lwtNMaeW2qs1V~tKbFIaxnLWy6tVnxSfLq6c0PrKPMoF6jOBP7sSKVPLjahuw-YTfxn8RDie55KWOxFc62~nRuxollUoByLmV~oetVg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822)

- Brown, K. W. & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 84(4), 822-848. <https://doi.org/doi/10.1037/0022-3514.84.4.822>
- Caligiore, C. & Diaz T. (2003) Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*. Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. pp. 644 – 656. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29002408.pdf>
- Campbell-Sills, L. & Stein, M. B. (2007). Psychometric analysis and refinement of the connor–davidson resilience scale (CD-RISC): Validation of a 10-item measure of resilience. *Journal of Traumatic Stress: Official Publication of The International Society for Traumatic Stress Studies*, 20(6), 1019-1028. <https://doi.org/10.1002/jts.20271>
- Cantón, E. (2001). Deporte, Salud, Bienestar y Calidad de Vida. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 1(1). <https://revistas.um.es/cpd/article/view/100521>
- Carrillo, E. P. & Serna, M. B. (2020). *Mindfulness y mejoramiento del clima organizacional* [Trabajo de grado - Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/items/15e9dc3f-6be2-4edf-ac5b-c993a9e9ee0a>
- Castagnola, C. G., Cotrina, J. C. & Aguinaga-Villegas, D. (2021). La resiliencia como factor fundamental en tiempos de Covid-19. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), 1044. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1044>
- Castro, D., Castro, V., Taipe, F. & Castro, S. (2021). Estrés y resiliencia en el contexto del COVID-19, en estudiantes de educación secundaria. *Revista peruana de investigación e innovación educativa*, 1(3), 1-14. <https://doi.org/10.12381/rpiiedu.vli3.20893>

- Charney, D. S. (2004). Psychobiological mechanisms of resilience and vulnerability: implications for successful adaptation to extreme stress. *American Journal of Psychiatry*, 161(2), 195-216. <https://doi.org/10.1176/appi.ajp.161.2.195>
- Chen, Q., Min, C., Zhang, W., Wang, G., Ma, X. & Evans, R. (2020). Unpacking the black box: How to promote citizen engagement through government social media during the COVID-19 crisis. *Computers in Human Behavior*, 110, 106380. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106380>.
- Cohen, S., Janicki-Deverts, D. & Miller, G. E. (2007). Psychological stress and disease. *JAMA*, 298(14), 1685-1687. <https://doi.org/10.1001/jama.298.14.1685>
- Cohen, S., Kamarck, T. & Mermelstein, R. (1983). A Global Measure of Perceived Stress, *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 24. <https://doi.org/10.2307/2136404>
- Colegio Oficial de la Psicología de Madrid [COPM]. (2020). Recomendaciones dirigidas a la población para un afrontamiento eficaz ante el malestar psicológico generado por el coronavirus-Covid 19. https://www.copmadrid.org/web/files/comunicacion/Comunicado_recomendaciones_para_la_poblacion.pdf
- Connor, K. M. & Davidson, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76-82. <https://doi.org/10.1002/da.10113>
- Da Silva, A. G., Pinheiro, M., Trés, L. M. & Malloy-Diniz, L. F. (2020). Working during pandemics: the need for mental health efforts to prevent the outbreak of mental disorders at the workplace. *Brazilian Journal of Psychiatry*, 43, 116-117. <https://doi.org/10.1590/1516-4446-2020-1120>
- De la Vega, B. L. (2020). *Liderazgo y gestión del cambio en momento de pandemia* [Informe de titulación – Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium - UNICATÓLICA]. Repositorio Institucional UNICATÓLICA. <https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/1952>
- De Pelekais, C., Nava, A., & Tirado, L. M. (2006). Inteligencia emocional y su influencia en el clima organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 8(2), 266-288. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6436385>
- Dubreuil, R. (2020). Pensando la resiliencia en tiempos de pandemia. *Revista Psicoanálisis*, 25 (pp. 49-58). <http://www.bivipsi.org/wp-content/uploads/SPP-PSICOANA%CC%81LISIS-N.-25.-Julio-2020.pdf#page=49>

- Elizalde, A. (1993). La investigación-acción participativa y del diagnóstico de las necesidades comunitarias. *Revista Documentación Social*, 92, 121-39.
- Gallegos, M., Zalaquett, C., Luna, S. E., Mazo-Zea, R., Ortiz-Torres, B., Penagos-Corzo, J. C., Portillo, N., Torres, I., Urzúa, A., Morgan, M., Polanco, F. A., Florez, A. M. & Lopes, R. (2020). Cómo afrontar la pandemia del Coronavirus (Covid-19) en las Américas: recomendaciones y líneas de acción sobre salud mental. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 54(1), e1304. <https://doi.org/10.30849/ripijp.v54i1.1304>
- Gabel, R. (2005). *Inteligencia emocional: perspectivas y aplicaciones ocupacionales*. [Documentos de trabajo – Universidad ESAN]. Repositorio Institucional Universidad ESAN. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/517>
- Galvis, M. A. (2020). *El nuevo reto del área de recursos humanos para mantener un buen clima organizacional en época de pandemia*. [Trabajo de grado – Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional Universidad Militar Nueva Granada. <http://hdl.handle.net/10654/36748>.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43–61. <https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>
- García, D. & Soler, M. J. (2021). Docentes agradecidos y con bienestar: efecto de una intervención psicoeducativa. *Informes Psicológicos*, 21(1), 201-215. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8333037>
- Giraldez-Hayes, A. (2020). Artes y bienestar psicológico: Las artes como intervenciones positivas. *PÓS: Revista do Programa de Pós-graduação em Artes da EBA/UFMG*, 10(20), 72-85. <https://doi.org/10.35699/2237-5864.2020.20711>
- Giurge, L. M., & Bohns, V. K. (2020). 3 tips to avoid WFH burnout. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/04/3-tips-to-avoid-wfh-burnout>
- Gorlick, A. (2020). The productivity pitfalls of working from home in the age of COVID-19. *Stanford News*. <https://news.stanford.edu/2020/03/30/productivity-pitfalls-working-home-age-covid-19/>
- Hawryluck, L., Gold, W. L., Robinson, S., Pogorski, S., Galea, S. & Styra, R. (2004). SARS control and psychological effects of quarantine, Toronto, Canada. *Emerging Infectious Diseases*, 10(7), 1206–1212. <https://doi.org/10.3201/eid1007.030703>
- Huamaní, J. A., & Paredes, A. C. (2018). *Estrés y estrategias de afrontamiento: Estudio en familiares de pacientes con cáncer en la ciudad de Lima, 2018*. [Tesis de titulación –

- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC.
<http://dx.doi.org/10.19083/tesis/625147>
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and practice*, 10(2), 144-156.
<https://doi.org/10.1093/clipsy.bpg016>
- Kaushik, M., & Guleria, N. (2020). The impact of pandemic COVID-19 in workplace. *European Journal of Business and Management*, 12(15), 1-10.
https://www.researchgate.net/profile/Neha-Guleria-2/publication/353659460_The_Impact_of_Pandemic_COVID_-_19_in_Workplace/links/6109085c1ca20f6f86f718be/The-Impact-of-Pandemic-COVID-19-in-Workplace.pdf
- Lavandera, J. A. & Larrea, C. A. (2020). *Plan de comunicación interna del "Banco Corporativo Americano (BCA)" en el marco del COVID-19*. [Trabajo de Suficiencia Profesional – Universidad de Lima]. Repositorio Institucional Ulima.
<https://hdl.handle.net/20.500.12724/11784>
- León A. (2000) Clima organizacional. Antesala del aseguramiento de la calidad. *Ingeniería y Desarrollo*, 8, pp. 25-32. <https://www.redalyc.org/pdf/852/85200802.pdf>
- Levey, E. J., Rondon, M. B., Sanchez, S., Williams, M. A. y Gelaye, B. (2021). Psychometric properties of the Spanish version of the 10-item Connor Davidson Resilience Scale (CD-RISC) among adolescent mothers in Peru. *Journal of Child & Adolescent Trauma*, 14(1), 29–40. <https://doi.org/10.1007/s40653-019-00295-9>
- Lorenzo, A., Díaz, K. & Zaldívar, D. (2020). La psicología como ciencia en el afrontamiento a la COVID-19: apuntes generales. *Anales de La Academia de Ciencias de Cuba*, 10(2), 839. <http://www.revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/839>
- Mejía, C. R., Reyes-Tejada, A. L., Gonzales-Huaman, K. S., Leon-Nina, E. C., Murga-Cabrera, A. X., Carrasco-Altamirano, J. A. & Quispe-Cencia, E. (2020). Riesgo de estrés post traumático según ocupación y otros factores durante la pandemia por COVID-19 en el Perú. *Revista de La Asociación Española de Especialistas En Medicina Del Trabajo*, 29(4), 265–273. https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1132-62552020000400265&script=sci_abstract&tlng=en
- Molina, J. (2020). Trabajo y salud mental en tiempos de pandemia. *Realidad Empresarial*, 9, 52–55. <https://doi.org/10.5377/reuca.v0i9.10071>
- Moral de la Rubia, J. & Cázares de León, F. (2014). Validación de la Escala de Estrés Percibido (PSS-14) en la población de dentistas colegiados de Monterrey. *Ansiedad y*

Estrés, 20(2-3), 193-209. https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Cazares/publication/325229462_Validacion_de_la_Escala_de_Estres_percibido_PSS-14_en_la_poblacion_de_dentistas_colegiados_de_Monterrey/links/5aff33410f7e9be94bd7ceb9/Validacion-de-la-Escala-de-Estres-percibido-PSS-14-en-la-poblacion-de-dentistas-colegiados-de-Monterrey.pdf

Murillo, J., García, T., Dolores, M., Garrido, M., Martín, M., & Sánchez, N. (s.f.) *La entrevista Metodología de Investigación Avanzada*. http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf

Notario-Pacheco, B., Solera-Martínez, M., Serrano-Parra, M. D., Bartolomé-Gutiérrez, R., García-Campayo, J., & Martínez-Vizcaíno, V. (2011). Reliability and validity of the Spanish version of the 10-item Connor-Davidson Resilience Scale (10-item CD-RISC) in young adults. *Health and quality of life outcomes*, 9(1), 1-6. <https://doi.org/10.1186/1477-7525-9-63>

Ortega, J. (2014). Estrés y evaluación psicológica: un acercamiento teórico relacionado al concepto de resiliencia. *Anuario de investigaciones*, 21(1), 297-302. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-16862014000100030&lng=es&tlng=pt.

Piacente, T. (2009). Instrumentos de evaluación psicológica no tipificados. Observación, entrevista y encuesta. Consideraciones generales. Universidad Nacional de la Plata. https://d1wqxts1xzle7.cloudfront.net/37575136/2-entrevista-libre.pdf?1431065987=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3D2_entrevista.pdf&Expires=1685819476&Signature=HXFvu4GMFWjkCA3DR3suI0N~kEodawsellwqDQGrGYR8T6fCHPINcMd9KTeoYu4U9r7xSEH8cj1fDSRtMnJ~OmJIxuuDDj9T9~GOc5AOcjV2UVbiO7deXIn1K2Yf13CePQVE53azjNm8Or0tAa~aXKxQXo7e6XVJwyE2crW0fKEEgi-I~3~VCJPwBDLhZE~bhOnbcKwUUQs6YU756dh-gA60O86haYJ76PRYmbyQsfqmOk1DeIGHBEFQNYt9sLt1YU5R6mSuM0JBXkX64W9KX3AohzUuft-PeYDFCjZz3GEHwKWMPsYz96R2ifsHIB2pkinW5A0FYVH-uzkhh-xRQA &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Querstret, D., & Croypley, M. (2012). Exploring the relationship between work-related rumination, sleep quality, and work-related fatigue. *Journal of occupational health psychology*, 17(3), 341. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0028552>

- Quezada-Scholz, V. E. (2020). Miedo y psicopatología la amenaza que oculta el Covid-19. *Cuadernos de Neuropsicología*, 14(1), 19–23. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7365556>
- Remor, E. & Carroble, J. A. (2001). Versión Española de la escala de estrés percibido (PSS-14): Estudio psicométrico en una muestra VIH+. *Ansiedad y estrés*, 7(2-3), 195-201. <https://psycnet.apa.org/record/2002-15104-002>
- Rodríguez, J., Zaccarelli, M., Pérez, R. & OPS/OMS. (2006). Guía práctica de salud mental en situaciones de desastres. Organización Panamericana de la Salud. Organización Mundial de la Salud. <https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2008/GuiaPracticadeSaludMental.pdf>
- Sandoval, M. D. C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82. <https://doi.org/10.19136/hitos.a10n27.4402>
- Satuf, C., Monteiro, S., Pereira, H., Esgalhado, G., Marina Afonso, R. & Loureiro, M. (2016). The protective effect of job satisfaction in health, happiness, well-being and self-esteem. *International journal of occupational safety and ergonomics*, 24(2), 181-189. <https://doi.org/10.1080/10803548.2016.1216365>
- Schutte, N. S. & Malouff, J. M. (2018). Mindfulness and connectedness to nature: A meta-analytic investigation. *Personality and Individual Differences*, 127, 10-14. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.01.034>
- Serrano-Parra, M. D., Garrido-Abejar, M., Notario-Pacheco, B., Bartolomé-Gutiérrez, R., Solera-Martínez, M. & Martínez-Vizcaíno, V. (2013). Validez de la escala de resiliencia de Connor-Davidson (10 ítems) en una población de mayores no institucionalizados. *Enfermería Clínica*, 23(1), pp. 14-21. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2012.11.006>
- Talevi, D., Socci, V., Carai, M., Carnaghi, G., Faleri, S., Trebbi, E., Di Bernardo, A., Capelli, F. & Pacitti, F. (2020). Mental health outcomes of the CoViD-19 pandemic. *Rivista di psichiatria*, 55(3), 137-144. <https://www.rivistadipsichiatria.it/archivio/3382/articoli/33569>
- Toniolo-Barrios, M., & Pitt, L. (2021). Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis. *Business Horizons*, 64(2), 189–197. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.004>
- Torres, L. E. & Mamani, R. D. (2021). Estrés e inteligencia emocional en personas adultas durante la pandemia de la COVID-19 en Tacna 2020. *PSIQUEMAG/Revista Científica Digital de Psicología*, 10(1), 37-45. <https://doi.org/10.18050/psiquemag.v10i1.2596>

- Trindade, V. A. (2016). Entrevistando en investigación cualitativa y los imprevistos en el trabajo de campo: de la entrevista semiestructurada a la entrevista no estructurada. *Técnicas y estrategias en la investigación cualitativa*, 18-34. https://web.archive.org/web/20190511171034id/http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/53686/Documento_completo_.pdf?sequence=1#page=18
- Urzúa, A., Vera-Villarroel, P., Caqueo-Úrizar, A. & Polanco-Carrasco, R. (2020). La Psicología en la prevención y manejo del COVID-19. Aportes desde la evidencia inicial. *Terapia Psicológica*, 38(1), 103–118. <https://doi.org/10.4067/s0718-48082020000100103>
- Usma, Y. Y. (2020). *El estrés laboral y su incremento durante el confinamiento*. [Trabajo de grado - Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/items/d4e2326d-71a9-430e-bcdf-cc2b075db59c>
- Vago, D. R. & Silbersweig, D. A. (2012). Self-awareness, self-regulation, and self-transcendence (S-ART): a framework for understanding the neurobiological mechanisms of mindfulness. *Frontiers in Human Neuroscience*, 6, 1-30. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2012.00296>
- Van Buggenhout, N., Murat, S. & de Sousa, T. (2020). Sustaining productivity in a virtual world. *Strategy+Business*, 101. <https://www.strategy-business.com/article/Sustaining-productivity-in-a-virtual-world>
- Vera-Villarroel, P. (2020). Psicología y COVID-19: un análisis desde los procesos psicológicos básicos. *Cuadernos de Neuropsicología*, 14(1), 10–18. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7365555>
- World Health Organization [WHO]. (2020). Mental Health Considerations during COVID-19 Outbreak. https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/mental-healthconsiderations.pdf?sfvrsn=6d3578af_2

Apéndices

Apéndice 1: Guía para diagnóstico telefónico

Buenos días/buenas tardes, ¿hablo con XXX?

¿Qué tal? Te saluda XXX del equipo de Soporte Emocional de Gestión de Personas. ¿Tienes unos minutos?

Bueno, periódicamente nuestro equipo ha comenzado a realizar llamadas a colaboradores de distintas áreas de la empresa para darles a conocer acerca de los espacios que tienen con nuestro equipo. Quizás hayas participado anteriormente de alguna actividad grupal que hemos dirigido o visto nuestro contenido en el Facebook interno; sin embargo, dada la coyuntura actual es muy importante para nosotros hacerles presente que también cuentan con un espacio de soporte emocional individual en el cual puedan tener el espacio privado y confidencial para expresar cualquier necesidad o dificultad y trabajar algún recurso que pueda ayudarles a su bienestar mediante este acompañamiento. Entonces quería comentarte esto por un lado y estoy atenta a responder las preguntas que tengas, y por otro también aprovechando la comunicación preguntarte cómo te encuentras últimamente en el día a día y si puedo ofrecerte apoyo de algún tipo.



Apéndice 2: Escala de Estrés Percibido – 14 (Remor & Carrobes, 2001; Huamaní & Paredes, 2018)

Ítem	Nunca	Casi nunca	De vez en cuando	A menudo	Muy a menudo
En el último mes, ¿con qué frecuencia ha estado afectado por algo que ha ocurrido inesperadamente?	0	1	2	3	4
En el último mes, ¿con qué frecuencia se ha sentido incapaz de controlar las cosas importantes en su vida?	0	1	2	3	4
En el último mes, ¿con qué frecuencia se ha sentido nervioso o estresado?	0	1	2	3	4
En el último mes, ¿con qué frecuencia ha manejado con éxito los pequeños problemas irritantes de la vida?	0	1	2	3	4
En el último mes, ¿con qué frecuencia ha sentido que ha afrontado efectivamente los cambios importantes que han estado ocurriendo en su vida?	0	1	2	3	4
En el último mes, ¿con qué frecuencia ha estado seguro sobre su capacidad para manejar sus problemas personales?	0	1	2	3	4
En el último mes, ¿con qué frecuencia ha sentido que las cosas le van bien?	0	1	2	3	4
En el último mes, ¿con qué frecuencia ha sentido que no podía afrontar todas las cosas que tenía que hacer?	0	1	2	3	4
En el último mes, ¿con qué frecuencia ha podido controlar las dificultades de su vida?	0	1	2	3	4
En el último mes, ¿con qué frecuencia se ha sentido que tenía todo bajo control?	0	1	2	3	4
En el último mes, ¿con qué frecuencia ha estado enfadado porque las cosas que le han ocurrido estaban fuera de su control?	0	1	2	3	4
En el último mes, ¿con qué frecuencia ha pensado sobre las cosas que le quedan por hacer?	0	1	2	3	4
En el último mes, ¿con qué frecuencia ha podido controlar la forma de pasar el tiempo?	0	1	2	3	4
En el último mes, ¿con qué frecuencia ha sentido que las dificultades se acumulan tanto que no puede superarlas?	0	1	2	3	4

Apéndice 3: CD-RISC 10 (Notario-Pacheco et al., 2011; Levey et al., 2021)

Ítem	Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
Soy capaz de adaptarme cuando ocurren cambios.	0	1	2	3	4
Puedo enfrentarme a cualquier cosa	0	1	2	3	4
Intento ver el lado divertido de las cosas cuando me enfrento con problemas.	0	1	2	3	4
Enfrentarme a las dificultades puede hacerme más fuerte.	0	1	2	3	4
Tengo tendencia a recuperarme pronto tras enfermedades, heridas u otras privaciones.	0	1	2	3	4
Creo que puedo lograr mis objetivos, incluso si hay obstáculos.	0	1	2	3	4
Bajo presión me centro y pienso claramente.	0	1	2	3	4
No me desanimo fácilmente con el fracaso.	0	1	2	3	4
Creo que soy una persona fuerte cuando me enfrento a los retos y dificultades de la vida.	0	1	2	3	4
Soy capaz de manejar sentimientos desagradables y dolorosos como tristeza, temor y enfado.	0	1	2	3	4

Apéndice 4: Consentimiento informado oral para intervenciones individuales

Antes de iniciar me gustaría comentarte que te encuentras en un espacio libre de juicios o críticas y puedes sentirte en tranquilidad de expresarte honestamente para que podamos sacar el mayor provecho de este espacio. No obstante, se trata de un espacio voluntario que se mantendrá siempre y cuando tú lo desees.

También, darte la seguridad de que me encuentro en un espacio privado y sin interrupciones y comentarte que para poder tener mejor seguimiento de lo que conversemos quizás vaya a registrar algunos datos que serán tratados con discreción.

Lo que tú y yo conversemos en este espacio será confidencial y en el caso de que sea necesario tomar alguna acción adicional a estas llamadas, esto será conversado previamente contigo y decidido de manera conjunta.

Nuevamente, recuerda que es un espacio seguro en el que puedes realizar las preguntas que desees, así que ante cualquier duda ahora o en cualquier momento te responderé con gusto.

Apéndice 5: Guía de entrevista para intervenciones individuales

Rapport

- *Cuéntame, ¿cómo te puedo ayudar?*

Estado emocional del colaborador

- *¿Cómo te has estado sintiendo?*
- *¿Qué quieres decir cuando me comentas que te sientes de esa manera? (P. ej. si dice “deprimidx” no quedarnos con eso sino indagar)*
- *¿Cuáles son las emociones que reconoces en ti más frecuentemente?*

Mecanismos de afrontamiento (que ha hecho para enfrentar el problema)

- *¿Cómo sueles reaccionar en estas situaciones? ¿Está satisfecho con ello?*
- *Respecto a este problema/suceso que me comentas, ¿que actividades o conductas has realizado para poder abordarlo/trabajarlo?*
- *Ante una situación/problema, ¿Que solías hacer?*
- *¿Cómo te gustaría reaccionar a estas situaciones a partir de ahora?*

Factores de riesgo y protección (familia, amigos, trabajo, etc.)

- *¿Cómo ha sido tu rutina este año tan distinto?*
- *¿Con quiénes has estado en cuarentena? ¿Qué tal con ellos?*

Estrategias que se le puede brindar

- *¿De qué forma crees que esta situación podría ser mejor? ¿Qué tendría que pasar?*
- *Dada lo que me comentas ¿cuál consideras sería una forma de abordar lo que te está pasando?*

Dudas

- *¿Tienes alguna pregunta acerca de lo que venimos conversando? ¿Te gustaría mencionar alguna otra cosa que no hayamos conversado el día de hoy?*

Cierre

- *Seguimiento o derivación.*

Apéndice 6: Entrevista de cierre de intervenciones individuales

- *¿Cómo te ha ido las últimas semanas?*
- *¿Cómo te vienes sintiendo las últimas semanas? ¿Qué emociones vienes experimentando frecuentemente?*
- *¿Qué cambios observas con respecto a eso?*
- *¿Cómo sueles reaccionar cuando se presentan las situaciones que te generan malestar? ¿Qué estrategias utilizas?*
- *¿Qué percepción tienes de tu trabajo en la empresa?*
- *¿Cómo te sientes en tu día a día en el trabajo?*
- *¿Cómo te proyectas hacia las próximas semanas?*
- *¿Hay alguna cosa en la que podrías apoyarte en este momento?*
- *¿Cómo te has sentido en el espacio de S.E.?*
- *Cierre: No nos estamos despidiendo indefinidamente. Las puertas a este espacio no se cierran y podrás seguir recurriendo a mí si en algún momento lo necesitas. Sin embargo, hoy hemos podido conversar sobre los recursos que has adquirido y las nuevas perspectivas que tienes y que te ayudan bastante a sentirte mejor en el día a día. Podemos acordar cerrar aquí el acompañamiento semanal, pero eso no quiere decir que no puedas volver a comunicarte para conversar si en alguna ocasión lo ves necesario.*



Apéndice 7: Informe de Caso de Intervención Individual

INFORME DE CASO**Datos de Filiación:**

- Nombre y apellido: Clara (pseudónimo)
- Edad: 37
- Sexo: Mujer
- Motivo de consulta: Problemas de regulación emocional en el trabajo a raíz de problemas de dinámica con otro colaborador de la oficina en la que trabaja.
- Contacto: Derivación a través del área de bienestar.
- Fecha de primera sesión: 6 de noviembre de 2020.

Primera sesión

Antecedentes

Trabaja hace casi seis años en una oficina de provincia. Comenta que en el mes de enero tomó la decisión de volverse más saludable y se planteó bajar de peso logrando ese objetivo. Eso la hace sentir bien; sin embargo, se ha sentido burlada por una compañera al respecto. En el mismo mes de enero, tomó la decisión (sin consultar) de abandonar una receta de su médico de cabecera para tomar ansiolíticos y antidepresivos a raíz de su fuerte somatización.

Áreas exploradas

Área familiar: Es soltera y vive con sus padres, ella expresa malestar al respecto en tanto “no es el lugar en el cual planeó estar en este momento de su vida”. Tiene una buena relación con sus padres, pero cuando se siente mal emocionalmente no quiere preocuparlos y evita contarles su malestar. Se lleva bien con su hermana menor, quien ya no vive con ellos.

Área emocional: Clara se considera excesivamente sensible y le molesta que frecuentemente llora en el trabajo porque si se siente mal no lo puede resistir. Considera que está mal que “le afecten las cosas tanto”, se compara en ese sentido con otras personas de su trabajo que atraviesan situaciones similares a la suya.

Área laboral: Desde el ingreso de otro colaborador de la oficina, algunos meses antes, se ha sentido incómoda porque no le gustan las formas que esta persona tiene con ella. Lleva meses desempeñándose en dos roles distintos debido a falta de personal, por esa razón llega muy tarde a casa. Su estrés se manifiesta de manera física, a través de contracturas, urticaria y sangrado de miomas. Cuando inicia la comunicación con Clara ella se encuentra en descanso médico debido a este último síntoma. Ante esa situación, le dieron descanso, pero fue difícil poder retirarse porque no había reemplazo para su posición. Este fue el evento detonante para que ella buscara apoyo. Se lleva bien con el resto de compañeros de su agencia, pero el malestar generado por un colaborador es percibido con mayor peso. Sabe que podría presentar algún reclamo en Gestión de Personas, pero tiene miedo a represalias si lo hiciera.

Técnicas aplicadas

- Validación emocional
- Psicoeducación en emociones
- Desactivación fisiológica: técnicas de respiración

Plan de intervención

- Seguimiento
- Reformulación de creencias sobre sí misma (valía) y su rol laboral
- Psicoeducación: validación emocional y técnicas de regulación emocional

Segunda sesión

- Clara aún se encuentra con descanso médico en casa. Se inicia la sesión conversando en mayor detalle acerca de los sucesos de inicios de año. Cuenta que tomó la decisión de ponerse en forma y lo hizo con unas pastillas de dieta que le recomendaron y ejercicios. En ese contexto decidió que no quería “depender” de sus pastillas recetadas y por eso las dejó. Se trabaja con ella este concepto acerca de la medicación y se reafirma la importancia de la opinión profesional médica sobre el tema. En la sesión también se conversó acerca de su familia, ella considera que ha puesto a sus padres como prioridad en momentos clave y que por esa razón no ha logrado las metas que tenía planteadas a nivel personal. Con respecto al trabajo, se continúa la conversación acerca del clima y se le ayuda a identificar suposiciones que realiza y que la llevan a sentirse mal.

Tercera sesión

- En la sesión se conversa sobre cómo se siente Clara con las personas de la oficina, a raíz de un evento de integración del cual eligió no participar. Le produce malestar la interacción con el colaborador mencionado y considera que es mutuo, pero le da pena por el resto del equipo. Cuenta que sintió incómoda su reincorporación al trabajo debido a suposiciones que tenía acerca de cómo fue recibida. Siente que no es reconocida por el trabajo que realiza y sostiene que piensan mal de su trabajo, aunque en el proceso se logra concientizar sobre la falta de evidencia en torno a esa aseveración. A lo largo de la sesión reconoce que el equipo de trabajo le da muestras de cariño y reconocimiento constantes, a pesar de no llevarse bien con uno de los integrantes.
- Por otra parte, menciona que las técnicas de respiración recomendadas le son muy útiles para postergar la reacción emocional como ella quería, aunque resalta que fue muy importante para ella la validación que recibió del llanto como una forma de desahogo y expresión en las sesiones previas.
- Se realiza ejercicio de identificación de fortalezas personales.
- Clara menciona que está considerando renunciar al trabajo, pero sabe que la coyuntura dificultará mucho conseguir uno nuevo.

Cuarta sesión

- En esta sesión Clara anuncia que conversó con un supervisor con el fin de expresar su malestar con el trato recibido por el colaborador en cuestión. Este líder se muestra receptivo y Clara se siente orgullosa de haber podido expresarse sin comenzar a llorar. De inmediato el supervisor se comunicó con el colaborador por lo que este llama a Clara a conversar. Clara no se sintió muy cómoda con esta velocidad ya que no se sintió preparada para enfrentar la conversación. Comentó que esta reunión le fue más difícil pero que sí observa un cambio en la actitud de esta persona, aunque considera que es mínimo y no es sincero. A pesar de todo esto, se siente bastante bien de haber expresado lo que ocurría y le genera alivio y tranquilidad.
- En la conversación con el supervisor también consideraron su salida de la empresa. Ella menciona que no quiere estar en un lugar donde no es feliz y considera que es hora de pensar en ella misma.

Quinta sesión

- Clara comenta en esta sesión que se encuentra más tranquila, pero es consciente de la necesidad de planificar su futuro laboral. Tendrá días libres en los cuales se plantea hacer un viaje corto a la playa o el campo, pero se pregunta “¿quién hace esas actividades solo?”, se trabaja sobre este concepto. Por otra parte, se muestra decidida a reencontrarse con amigos. Menciona sentirse mucho mejor emocionalmente y no sentirse triste como antes, reconoce que hay gente a su alrededor que está ahí para ella.
- Luego de esta sesión se realiza una pausa de siete semanas a pedido de Clara, debido a su carga laboral. Se pacta coordinar una última reunión de cierre.

Sexta sesión

- Clara se muestra bastante tranquila con respecto al trabajo. Menciona que sí ha tenido algunos incidentes aislados en relación al trato del colaborador; sin embargo, es evidente que se está enfocando mucho más en los otros compañeros con los cuales tiene una excelente relación y quienes le demuestran su aprecio frecuentemente. Ha decidido, de momento, mantenerse trabajando en la institución. Acaban de ascender a un miembro del equipo para que tome el cargo del que ella se estaba ocupando (en adición al propio) por lo cual la carga de trabajo va a disminuir. Mantiene su percepción de que se han cometido algunas injusticias hacia ella; sin embargo, comenta que elige enfocarse en el bienestar que le produce su equipo de trabajo y tranquila de que, en caso fuera necesario, podría volver a conversar con el supervisor. Explica que se siente más activa que antes, ha vuelto a organizar y planificar de acuerdo a sus objetivos y eso le da tranquilidad dentro de una coyuntura limitante. Finalmente, cuenta que volvió a consultar a su médico, aceptando que ella no debió decidir por su cuenta dejar la medicación y ha vuelto a tomarla, ayudándola mucho en su bienestar emocional.
- La sesión se cierra reafirmando que el espacio continuará abierto en caso ella quiera volverlo a solicitar, Clara se muestra muy agradecida por el apoyo recibido en este proceso.

Apéndice 8: Estructura de evaluación de círculos de conversación individuales

Información demográfica:

- Código de colaborador → Permite segmentar por género, gerencia y agencia/sede.

Contenido:

- Dos preguntas de opción múltiple sobre el tema del círculo.
- Ejemplo:

¿Cuál no es un síntoma de burnout?

- A. Agotamiento laboral crónico que ocasiona fatiga tanto mental como física.
- B. Reducción de rendimiento y productividad.
- C. Despersonalización, sensación constante de observarse a sí mismo desde fuera o del mismo ambiente.
- D. Baja realización personal que responde a la disminución de los sentimientos de competencia y éxito laboral o personal

Opinión

- ¿Cuán satisfecho(a) te sientes con el círculo de conversación?
 - Muy satisfecho/a
 - Satisfecho/a
 - Insatisfecho/a
 - Muy insatisfecho/a
- ¿Qué tan probable es que lles a cabo las recomendaciones brindadas en esta actividad?
 - Muy Probable
 - Probable
 - Poco probable
 - Nada probable
- ¿Qué tan probable es que recomiendes las actividades brindadas por el área de Bienestar y Soporte Emocional?
 - Muy Probable
 - Probable
 - Poco probable
 - Nada probable

Sugerencias

- Pregunta de respuesta corta: Déjanos un comentario o sugiérenos un tema para un próximo círculo de conversación.

Apéndice 9: Estructura de evaluación de sesiones de soporte emocional individuales

1. Apellidos, Nombres
2. Llevé sesión individual con: (opción múltiple con los nombres de los tres integrantes del equipo)
3. Cuéntanos qué tan satisfecho/a te encuentras con la atención brindada.
 - a. Muy satisfecho/a
 - b. Satisfecho/a
 - c. Poco satisfecho/a
 - d. Insatisfecho/a
4. ¿Cómo fue tu experiencia en este espacio?
5. Bríndanos una recomendación para tener en cuenta.