



# **Serie Proyectos de Investigación e Innovación**

**Superintendencia de Seguridad Social  
Santiago - Chile**

**INFORME FINAL**

**EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE UN PROGRAMA DE INTERVENCIÓN DE  
FACTORES PSICOSOCIALES**

Viviana Rodríguez

2022





## **SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL**

### **SUPERINTENDENCE OF SOCIAL SECURITY**

La serie Proyectos de Investigación e Innovación corresponde a una línea de publicaciones de la Superintendencia de Seguridad Social, que tiene por objetivo divulgar los trabajos de investigación e innovación en Prevención de Accidentes y Enfermedades del Trabajo financiados por los recursos del Seguro Social de la Ley 16.744.

Los trabajos aquí publicados son los informes finales y están disponibles para su conocimiento y uso. Los contenidos, análisis y conclusiones expresados son de exclusiva responsabilidad de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente la opinión de la Superintendencia de Seguridad Social.

Si requiere de mayor información, sobre el estudio o proyecto escriba a: [investigaciones@suseso.cl](mailto:investigaciones@suseso.cl).

Si desea conocer otras publicaciones, artículos de investigación y proyectos de la Superintendencia de Seguridad Social, visite nuestro sitio web: [www.suseso.cl](http://www.suseso.cl).

The Research and Innovation Projects series corresponds to a line of publications of the Superintendence of Social Security, which aims to disseminate the research and innovation work in the Prevention of Occupational Accidents and Illnesses financed by the resources of Law Insurance 16,744.

The papers published here are the final reports and are available for your knowledge and use. The content, analysis and conclusions are solely the responsibility of the author (s), and do not necessarily reflect the opinion of the Superintendence of Social Security.

For further information, please write to: [investigaciones@suseso.cl](mailto:investigaciones@suseso.cl).

For other publications, research papers and projects of the Superintendence of Social Security, please visit our website: [www.suseso.cl](http://www.suseso.cl).

Superintendencia de Seguridad Social  
Huérfanos 1376  
Santiago, Chile.

# EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE UN PROGRAMA DE INTERVENCIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES

Informe Final Proyecto IST-193-2019

Viviana Rodríguez

## EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Viviana Rodríguez, PhD. Universidad de Valparaíso.

Antonio Mladinic, PhD. Universidad Católica de Chile.

Luis Torres, PhD. University of Nottingham.

Miguel Muñoz, MSc. University of Nottingham.

Karla Carvajal, Lic. Ps. Universidad de Valparaíso.

Daniela Galaz, Lic. Ps. Universidad de Valparaíso.

Miguel Iturra. Instituto de Seguridad del Trabajo.

Javiera Córdova. Instituto de Seguridad del Trabajo.

Andrés Jara. Instituto de Seguridad del Trabajo.

## ÍNDICE

I.	RESUMEN .....	2
II.	INTRODUCCIÓN .....	3
III.	ANTECEDENTES TEÓRICOS .....	5
3.1	Intervenciones organizacionales para la mejora del bienestar laboral .....	5
3.1.1	El contexto organizacional como factor de cambio.....	7
3.2	Modelo de demandas y recursos laborales.....	8
IV.	METODOLOGÍA .....	12
4.1	Diseño .....	12
4.2	Participantes .....	12
4.2.1	Estudio cualitativo:.....	12
4.2.2	Estudio cuantitativo: .....	13
4.3	Procedimiento. ....	15
4.3.1	Evaluación de efectos de la intervención en JD-R. ....	15
4.3.2	Evaluación de Procesos de la Intervención en JD-R.....	16
4.4	Instrumentos .....	16
4.5	Estrategia de análisis de datos .....	18
4.6	Aspectos Éticos .....	18
V.	RESULTADOS .....	19
5.1	Estudio cualitativo .....	19
5.2	Evaluación pre-test $T_0$ : resultados descriptivos.....	23
5.2.1	Organización de transporte y logística.....	23
5.2.2	Organización de retail.....	27
5.3	Evaluación de efectos post-test $T_1$ : resultados de las pruebas de hipótesis .30	
5.3.1	Organización de transporte y logística.....	30
5.3.2	Organización de retail.....	33
5.4	Evaluación de procesos: estudio cualitativo final .....	36
VI.	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	38
VII.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	38
7.1	Resumen del modelo .....	41
VIII.	REFERENCIAS.....	43
IX.	ANEXOS .....	50

## I. RESUMEN

En Chile, en el año 2013 es aprobado por ley un Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo que regula el diagnóstico e implementación de intervenciones, dirigidas a mejorar aquellos riesgos en nivel crítico. No obstante, el diseño de intervenciones resulta complejo, dado que una misma intervención puede no tener los mismos resultados en distintos contextos organizacionales. El presente proyecto tuvo como objetivo evaluar la efectividad de intervenciones participativas, basadas en el modelo de demandas y recursos laborales, dirigidas a mejorar el bienestar laboral en un contexto de gestión de los factores de riesgos psicosociales (FRPS). El diseño fue de tipo mixto, utilizando metodologías de tipo cualitativa y cuantitativa cuasi-experimental (diseño de grupo control) con medidas pretest y postest, basado en la aplicación de cuestionarios de auto-reporte. La muestra para el estudio cualitativo inicial incluyó a 16 participantes. El pretest tuvo 167 participantes y el postest, 50 participantes, pertenecientes a dos instituciones de los rubros de retail y transporte. El estudio cualitativo final incluyó a 11 participantes. Los resultados del pretest, en conjunto con los resultados del estudio cualitativo inicial, sugirieron que las intervenciones debían enfocarse en los recursos: capital psicológico (calma, optimismo, esperanza y autoeficacia), calidad de liderazgo, relación con los superiores, relación con los compañeros y percepciones de justicia organizacional. Una vez realizadas las intervenciones, en el postest, la muestra de transporte presentó un leve aumento en calma y una leve disminución en problemas del dormir (ambas no significativas). Por otra parte, se observaron mayores niveles de esperanza, justicia distributiva e informacional, y calidad de liderazgo y relación con los superiores en el grupo de intervención. En cuanto a los resultados para la institución de retail, en el postest, se observó un aumento significativo de calma, esperanza y optimismo. Asimismo, la muestra presentó una leve disminución en problemas del dormir y un leve aumento en satisfacción laboral, ambas no significativas. Por último, se observaron mayores niveles de justicia distributiva en el grupo de intervención, y niveles levemente mayores de esperanza y optimismo, y satisfacción laboral. A su vez, el grupo de intervención, presentó niveles levemente disminuidos en problemas del dormir. Los resultados del estudio cualitativo final sugirieron que los efectos del estudio cuasi-experimental y de las intervenciones, en general, pudieron haber sido afectados por un bajo apoyo por parte de los líderes. Finalmente, se diseñó un *modelo de procedimiento de intervención en riesgos psicosociales*, el cual incluye nueve etapas, que se inicia con un estudio cualitativo inicial para detectar las necesidades de la organización y finaliza con la entrega de los resultados de la intervención a los participantes. Sus características principales son: uso del enfoque realista para la intervención, participación como factor de éxito, importancia del involucramiento de los líderes, enfoque multinivel y ajuste constante al contexto y recursos de la organización.

**Palabras clave:** riesgo psicosocial; salud mental; efectividad de intervenciones participativas; trabajadores chilenos; estrés.

## II. INTRODUCCIÓN

En los últimos 30 años, el estudio sobre los factores psicosociales (FPS) en el trabajo ha ido en aumento, y con ello, la importancia de abordar e intervenir en estos. Los FPS se definen como las “interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción laboral y las condiciones de la organización, por una parte; y, por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual a través de percepciones y experiencias pueden influir en la salud, en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo” (OIT, 1986). A su vez, cuando estos FPS constituyen un riesgo para la salud y seguridad del trabajador, se denominan riesgos psicosociales laborales (RPSL), y se asocian al estrés laboral y a resultados organizacionales adversos como ausencias por enfermedad (licencias médicas), productividad reducida y posibilidad de cometer errores (OMS, 2008).

En Chile, en el año 2013 se aprobó por ley el “Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales”. Este propone medidas para la prevención de los RPSL, utilizando como herramienta un instrumento de evaluación denominado SUSESO/ISTAS21 (Alvarado et al., 2012), proveniente de la adaptación y validación de la versión española (Moncada, Llorens, Navarro, & Kristensen, 2005) del CoPsoQ (Kristensen, Hannerz, Høgh, & Borg, 2005; Pejtersen, Kristensen, Borg, & Bjorner, 2010), desarrollado por el Instituto Nacional de Salud Ocupacional de Dinamarca.

El manual de aplicación del cuestionario SUSESO/ISTAS21, describe la metodología para medir y modificar los factores de riesgo psicosocial presentes en el lugar de trabajo (SUSESO, 2017). En el esquema de siete pasos, presentado en el manual, se plantean etapas que resultan importantes y complejas de llevar a cabo. Éstas corresponden al diseño de medidas y su consecutiva implementación, las que reiteradamente conllevan intervenciones de mayor complejidad (SUSESO, 2017).

Por su parte, el diseño, implementación y evaluación de un programa de intervención requiere estar basado en un modelo teórico que permita orientar las intervenciones. En esta línea, un modelo que ha tomado relevancia en los últimos años es el de demandas y recursos laborales (JD-R) (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001), el cual proporciona un marco conceptual amplio que permite categorizar a los FPS en recursos y demandas. Estas categorías, a su vez, presentan sus propios procesos y resultados. Por lo tanto, un programa de intervención en base a este modelo busca evaluar los recursos y demandas en una organización, con el fin de diseñar intervenciones dirigidas a aumentar los recursos laborales (personales y estructurales) y disminuir los efectos negativos de la sobre exigencia laboral, obteniendo como resultado la mejora en el bienestar laboral (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014).

Sin embargo, diseñar, implementar y evaluar intervenciones resulta complejo, dado que, por una parte, una misma intervención puede no tener los mismos resultados en distintos contextos organizacionales (Nielsen & Randall, 2012). Por lo tanto, la relevancia de investigar la efectividad de intervenciones en organizaciones chilenas radica en generar un cuerpo teórico y empírico de las variables, procesos y resultados de intervenciones específicas, de acuerdo con un marco basado en la investigación para la evaluación de efectos y procesos (Nielsen & Abilgaard, 2013). Lo anterior, considerando que, a la fecha, escasas investigaciones poseen un marco comprensivo que integre estos elementos y que logren traducir el conocimiento de los antecedentes

de la salud y el bienestar en el trabajo, en intervenciones que aseguren de manera efectiva, sistemática y sustantiva la calidad de vida laboral. Por otro lado, las empresas se verán beneficiadas al contar con un modelo de intervención que permita gestionar adecuadamente los riesgos psicosociales y salud ocupacional de sus trabajadores, con una mirada estratégica, centrada en la prevención y promoción del bienestar. A su vez, los resultados de esta investigación podrán complementar los lineamientos propuestos en el manual del cuestionario SUSESO ISTAS-21, al identificar qué funciona, para quién y bajo qué circunstancias. En este sentido, cobra relevancia utilizar un modelo de intervención que considere el contexto, los mecanismos y los resultados de intervenciones específicas en organizaciones chilenas.

De lo anterior, se desprende la siguiente interrogante:

En contexto de riesgo psicosocial, ¿qué intervenciones (procesos y mecanismos) resultan efectivas en la mejora de las condiciones y el bienestar laboral, considerando las demandas y recursos particulares de trabajadores de organizaciones chilenas pertenecientes a distintos sectores industriales?

### III. ANTECEDENTES TEÓRICOS

El ambiente psicosocial laboral cumple un rol importante en cuanto a su influencia en la salud de los trabajadores (Vignoli, Nielsen, Guglielmi, Tabanelli, & Violante, 2017). De éste, se desprenden distintos aspectos que se denominan factores psicosociales y se les define, según la Oficina Internacional del Trabajo (OIT), como las interacciones entre los contenidos del trabajo, la organización y gestión del trabajo y otras condiciones ambientales y organizacionales, por una parte, y las competencias y necesidades de los empleados, por otra (OIT, 1986).

Asimismo, cuando la presión en el trabajo es crónica e inmanejable, resulta en estrés laboral, el cual es reconocido como una experiencia negativa, causada por la exposición a condiciones de trabajo precarias o riesgos psicosociales laborales (RPSL) (OMS, 2008). Los RPSL corresponden a las percepciones que tienen los trabajadores en relación con aspectos laborales como la organización, diseño y gestión del trabajo (Cox & Griffiths, 2005). Estos, tienen el potencial de afectar la salud y seguridad del trabajador, y, a su vez, pueden tener resultados organizacionales adversos como ausencias por enfermedad (licencias), productividad reducida y posibilidad de cometer errores (OMS, 2008). Los RPSL incluyen factores como exigencias laborales, disponibilidad de apoyo organizacional, recompensas, y relaciones interpersonales, incluyendo problemas como hostigamiento y acoso en el trabajo (Leka, Van Wassenhove, & Jain, 2014).

#### 3.1 Intervenciones organizacionales para la mejora del bienestar laboral

Debido a que las investigaciones sobre los RPSL evidencian su incidencia en la salud ocupacional (Amponsah, Leka, Jain, Hollis, & Cox, 2014; Eib, Von Thiele-Schwarz, & Blom, 2015; Elovainio et al., 2015; Maina, Palmas, Bovenzi, & Larese, 2009), se han diseñado distintas metodologías con el objeto de abordarlos y mejorarlos. Como parte de estas metodologías, la intervención es un punto crucial dada su complejidad y la falta de certeza respecto a sus resultados (Nielsen & Randall, 2012).

Las intervenciones son definidas como acciones planeadas, comportamentales, basadas en la teoría, cuyo propósito es mejorar la salud y el bienestar (Nielsen, Randal, Holten, & Rial, 2010). La utilización de intervenciones supone un desafío para las organizaciones, ya que éstas no siempre poseen conocimiento sobre sus efectos y resultados. Por ello, es necesario explorar y evaluar sus fortalezas y debilidades, identificando los factores de éxito y las barreras para su implementación (Leka, et al., 2008).

La investigación sobre la efectividad de intervenciones ha utilizado predominantemente la prueba controlada aleatorizada (PCA) y las medidas pre y post evaluación como Gold Standard único para evaluar intervenciones (Nielsen & Miraglia, 2017; Richardson & Rothstein, 2008). Lo anterior, permite conocer si una intervención funciona o no, pero no considera los efectos totales o procesos de la intervención en el contexto complejo y multifacético de las organizaciones. Esto explicaría por qué un programa de intervención funciona en un contexto organizacional, y no así en otros,

como se reporta en distintos meta-análisis (Nielsen & Randall, 2012; Richardson & Rothstein, 2008). Por lo tanto, es importante remarcar que la intervención debe ser “ad hoc”, con evaluaciones sistemáticas de los procesos, mecanismos y contexto, dado que se debe tener en cuenta que una intervención estándar no siempre tendrá los mismos resultados esperados en distintos contextos organizacionales (Nielsen & Randall, 2012).

Por su parte, organizaciones internacionales e investigadores promueven intervenciones basadas en la participación como mecanismo necesario para mejorar las condiciones de trabajo (ETUC, 2004; EU-OSHA, 2000; OIT, 2001; Nielsen, 2013). No obstante, escasos estudios han considerado cómo el nivel y formas de participación influyen sobre los resultados de las intervenciones (Abilgaard, et al., 2018).

Por un lado, la participación empodera a los trabajadores, aumentando el sentido de propiedad de la intervención, reforzando en ellos las creencias y capacidad de mejora proactiva de las condiciones de trabajo. Como consecuencia, es más probable que los cambios, a partir de las intervenciones, se perciban con mayor firmeza arraigado en las acciones y comportamientos de las personas, favoreciendo resultados positivos en salud mental de los participantes (Silvaggi & Miraglia, 2017).

Además, se ha demostrado que, cuando los gerentes de línea participan, apoyan la intervención y son proactivos, se visualiza para los trabajadores una modificación de las condiciones de trabajo, así como un mayor nivel de bienestar psicológico (Nielsen, Yarker, Randall, & Munir, 2009).

Para abordar las intervenciones y su carácter participativo es necesario entenderlas como actividades planificadas de cambio y, por tanto, deben ser adaptadas a la rutina y condiciones organizaciones (Tsoukas & Chia, 2002). Además, se requiere incorporar el contexto de las intervenciones para entender cómo los programas complejos llevan a cambios en los resultados (Blamey & Mackenzie, 2007). De este modo, un marco de evaluación de intervenciones no sólo debe enfocarse en el contenido o actividades como eventos aislados, sino que debe entenderse situado en un ambiente que contiene fuerzas de cambio y continuidad (Nielsen & Abildgaard, 2013).

Por otra parte, se destaca la importancia de intervenciones en distintos niveles: individual, grupal y organizacional, que consideren las necesidades y capacidades de los empleados y la organización (Niesel, Tatis, & Cox, 2010; Morrison & Payne, 2003; Randall & Nielsen, 2010). Del mismo modo, el impacto de las intervenciones debe ser medido en distintas dimensiones, tales como: cambios en actitudes, recursos personales, condiciones de trabajo, bienestar, procesos organizacionales y productividad (Nielsen & Abilgaard, 2013).

Con el propósito de integrar todas las problemáticas y oportunidades de la investigación en intervenciones en salud ocupacional, diversos autores (Abildgaard, Nielsen, & Sverke, 2017; Jenny, Brauchli, Inauen, Füllermann, Fridich, & Bauer, 2014; Nielsen, Randall, & Christensen, 2010; von Thiele Schwarz, Nielsen, Stenfors-Hayes, & Hasson, 2017) han comenzado a utilizar las evaluaciones realistas, cuyo propósito es entender cómo los mecanismos de una intervención, ajustados a ciertos contextos, producen ciertos resultados bajo configuraciones denominadas: Contexto-Mecanismo-Resultado (CMR) (Pawson, 2013).

### 3.1.1 El contexto organizacional como factor de cambio

Desde este paradigma, el contexto no es visto como un factor confusor que deba ser controlado, sino más bien como un factor que influye en cómo las intervenciones traen consigo resultados bajo determinados mecanismos (von Thiele Schwarz, et al., 2017). En este caso, la rápida escalada de la epidemia de COVID-19 ha resultado en una emergencia sanitaria de importancia internacional (Zhu et al., 2020), que ha enfrentado a los trabajadores a una exposición continua a entornos con altos niveles de estresores como una elevada carga laboral (Kang et al., 2020; Fernandes & Ribeiro, 2020), exposición a factores de riesgo biológico (Zhu et al., 2020; Puro, Magnavita & Ippolito, 2004; Offeddu et al., 2017) y psicosociales (Kang et al., 2020; Magnavita, 2013), que comprometen su salud física y mental (Fernandes & Ribeiro, 2020).

En este sentido, las configuraciones CMR han permitido el desarrollo y contraste de teorías coherentes sobre el contexto, mecanismos y resultados de las intervenciones. Nielsen y Abilgaard (2013) presentan un marco basado en investigación para la evaluación de efectos y procesos, que integra los elementos a incluir para evaluar una intervención. Entre ellos, se encuentran los actores organizacionales, sus modelos mentales, el contexto de la intervención, y el diseño y proceso de la intervención. Siendo la última categoría dividida en iniciación, tamizaje, planificación de acciones, implementación y evaluación de efectos.

El diseño de intervenciones, generalmente, no incluye adaptar las intervenciones a las necesidades específicas de los empleados y del contexto organizacional (Nielsen & Abildgaard, 2013). El contexto organizacional puede ser definido como las oportunidades, situaciones y dificultades que afectan la ocurrencia y el significado del comportamiento organizacional, así como también la relación funcional entre variables (Johns, 2006). El conocer los aspectos específicos del contexto organizacional permite definir explicaciones alternativas para los resultados de las intervenciones (Cook & Shadish, 1994; Johns, 2006).

El contexto puede ser categorizado en Omnibus y Discreto. El contexto Omnibus se refiere al contexto general y establece lo relacionado con la cultura organizacional, los procedimientos, el contenido del trabajo, las motivaciones detrás de la intervención y otros aspectos estables de la organización (Johns, 2006). Caracterizar el contexto permite conocer el ajuste de la intervención a la cultura de la organización. Diversos estudios han concluido que aspectos relacionados al contexto general, facilitan u obstruyen las intervenciones (Dahl-Jørgensen & Saksvik, 2005; Saksvik, 2002; Taris et al., 2004; Semmer, 2006). Por otro lado, el contexto Discreto corresponde a los eventos separados, dinámicos y específicos que toman lugar durante la intervención en términos de nuevas jefaturas, re-estructuraciones, falta de integración y variables que emergen en el proceso. El contexto discreto considera aspectos intra-organizacionales (e.g. iniciativas en conflicto) y extra-organizacionales (e.g. recesión económica) (Nielsen, 2016).

Por otro lado, inmersos en el contexto de la organización, están los empleados y gerentes, denominados actores organizacionales. Estos, como agentes conectados por redes complejas, juegan un rol vital en determinar los resultados de las intervenciones (Nielsen & Abildgaard, 2013). Los empleados son aquellos que reciben la intervención y que además poseen un rol en el desarrollo e implementación de las intervenciones

de carácter participativo (Nielsen et al., 2010); por otro lado, los gerentes y jefes brindan apoyo durante el proceso de intervención, al ser los conductores del cambio (Aust & Ducki, 2004; Nielsen & Abildgaard, 2013). Tanto empleados como gerentes interpretan su entorno y se comportan de acuerdo con éste, sus percepciones y evaluaciones gobiernan el proceso de intervención y las actividades, estos procesos psicológicos son denominados modelos mentales (Nielsen & Abildgaard, 2013). Los actores organizacionales y sus modelos mentales son diversos y, en ocasiones conflictivos, influyendo en cómo reaccionan y se comportan respecto de la intervención. Por ello, conocer estos mecanismos psicológicos permite explicar los resultados de las intervenciones (Nytrø et al., 2000).

Asimismo, los niveles de participación de los actores organizacionales pueden ser descritos en cuatro dimensiones: participación en relación con el contenido de la intervención, participación en relación con el proceso de implementación, nivel de involucramiento (directo e indirecto) y metas al usar un enfoque participativo (Abildgaard, et al., 2018).

Conocer la profundidad, formas y alcances de la participación en el proceso de intervención permite comprender qué tipos de participación son los más efectivos para mejorar el bienestar y aumentar el nivel de influencia de los empleados en su lugar de trabajo (Abildgaard, et al., 2018).

Considerando la naturaleza de las variables anteriormente descritas, la evaluación es llevada en cada etapa del proceso, en vez de sólo al principio o al final de la intervención, ya que los resultados siguen una cadena lógica de efectos donde los resultados distales se construyen lógicamente sobre resultados próximos (Fridrich et al., 2015; Kristensen, 2005; Nielsen & Abildgaard, 2013; von Thiele Schwarz et al., 2016).

Este marco asegura la validez externa e interna de las intervenciones, al proponer qué elementos observar y cómo se puede determinar si los cambios en los resultados se pueden remitir o no a la intervención (Nielsen & Abildgaard, 2013). De este modo, estudiando el funcionamiento de los mecanismos y contexto de las intervenciones, se podrá responder a la compleja pregunta de “¿Qué funciona, para quién y bajo qué circunstancias?”, entregando retroalimentación para mejorarlas y replicar en otros contextos, interpretando sus resultados y concluyendo sobre la posibilidad de generalizar, aplicar y transferir a otros contextos organizacionales.

### 3.2 Modelo de demandas y recursos laborales

Por su parte, un programa de intervención requiere estar basado en un modelo teórico que ayude a orientarlo. Bajo los lineamientos mencionados anteriormente y, a objeto de gestionar de forma óptima los RPSL, surge la interrogante: ¿a través de qué modelo se pueden orientar las intervenciones para mejorar las condiciones laborales y el bienestar de los trabajadores?

Desde la teoría, un modelo que ha tomado mayor relevancia en los últimos años es el de demandas y recursos laborales (Job Demands-Resources; JD-R) (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Este modelo categoriza a los FPS en demandas y recursos. Las demandas laborales se refieren a aquellos aspectos del trabajo que requieren un esfuerzo físico o mental sostenido y que están asociados a costos

fisiológicos y psicológicos (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001). Estas demandas pueden constituirse en un desafío para los trabajadores, que pueden provocar estrés, pero que son gratificantes a la vez (Van den Broeck, De Cuyper, & De Witte, 2010; Van den Heuvel, Demerouti, & Peeters, 2015) o en demandas que son más bien un obstáculo y que interfieren en la habilidad del trabajador para lograr sus metas, como, por ejemplo, la sobrecarga laboral (Van den Broeck et al., 2010). Estas demandas estarían asociadas al cansancio y estrés psicosomático (Bakker et al., 2014).

A su vez, los recursos laborales, como un factor protector de la salud, son características del trabajo que ayudan al trabajador a lograr sus metas, reduciendo las demandas laborales (específicamente, aquellas que se pueden convertir en obstáculos), estimulando su crecimiento y desarrollo personal (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Estos recursos pueden ser personales o estructurales (externos al trabajador). Los recursos personales se definen como “aspectos individuales que están generalmente relacionados con la resiliencia” (Hobfoll, Johnson, Ennis y Jackson, 2003, p. 632), por ejemplo, la autoeficacia y el optimismo. Asimismo, los recursos del trabajo se relacionan con aspectos estructurales de la organización, como el control sobre el ambiente laboral, la participación en la toma de decisiones y el apoyo social (Demerouti et al., 2001). Los recursos laborales se asocian a mayor compromiso y motivación (Bakker et al., 2014).

El modelo implica un doble proceso, uno donde la salud del trabajador se ve deteriorada y otro donde su motivación y bienestar aumenta. Por ejemplo, una alta carga laboral que se vuelve inmanejable para el trabajador resulta en estrés psicológico, lo que a su vez conlleva a un desempeño deficitario y a un bajo nivel de bienestar laboral. En contraste, disponer de distintos recursos laborales, personales y estructurales, aumentan la motivación del trabajador, lo cual se traduce en una mejora de su salud mental y satisfacción laboral, y en un mayor bienestar laboral (Kalimo, Pahkin, & Mutanen, 2002).

Por otra parte, existe evidencia de que las demandas y recursos laborales interactúan entre sí. Si existe una falta de recursos disponibles para el trabajador, éste no será capaz de reducir los posibles efectos negativos generados por las altas demandas (Rothmann & Jordaan, 2006). Por lo tanto, la disponibilidad de recursos influye en la capacidad que tiene el trabajador para enfrentar las demandas laborales. Por ejemplo, algunos estudios demuestran que recursos tales como el apoyo social, retroalimentación y posibilidades de desarrollo pueden mitigar las consecuencias negativas de las demandas laborales en la salud (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007).

Es importante tener en cuenta aquellas demandas que, dependiendo de los recursos de los que disponga el trabajador, pueden constituirse en un desafío, ayudando a promover, más que a deteriorar, el bienestar del trabajador (Quiñones, Tapia, & Díaz, 2014; Van den Broeck et al., 2010). Por ejemplo, disponer de recursos personales como autoeficacia, esperanza, optimismo y resiliencia, ayudará al trabajador a ver cierto tipo de demandas como desafíos que deberá superar para lograr sus metas (Bakker et al., 2014; Van den Broeck et al., 2010). Estos recursos, en específico, constituyen un constructo denominado capital psicológico (PsyCap), donde el trabajador: a) tiene la confianza para enfrentar desafíos y esforzarse para superarlos (autoeficacia), b) realiza atribuciones positivas en cuanto al éxito presente y futuro (optimismo), c) persevera y, cuando es necesario, realiza cambios para lograr sus metas (esperanza), y d) cuando se siente sobrepasado por problemas y adversidades,

rehace sus pasos para alcanzar el éxito (resiliencia) (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007).

Asimismo, distintos estudios han evidenciado la relación entre el PsyCap y el bienestar del trabajador. Por ejemplo, Avey, Luthans, Smith y Palmer (2010), estudiaron los efectos del PsyCap en el bienestar laboral en una muestra de 280 trabajadores del rubro de la educación en tres momentos del tiempo. Los resultados demostraron que el capital psicológico de los trabajadores se relacionó con su bienestar en cada evaluación, explicando una mayor varianza del bienestar laboral en el tiempo. Por su parte, Laschinger y Fida (2014) estudiaron el efecto del liderazgo auténtico (como recurso organizacional) y del capital psicológico (como recurso personal) sobre el cansancio emocional (burnout), satisfacción laboral y salud mental en el trabajo, en una muestra de 205 trabajadores del área de la salud. Los resultados indicaron que los recursos (organizacionales y personales) cumplen un rol protector de la salud y bienestar laboral, y se relacionan positivamente con la satisfacción laboral.

En cuanto a las demandas que se transforman en obstáculos que interfieren con la capacidad del trabajador para lograr sus metas, éstas se relacionan directamente con estrés laboral y con problemas de salud en las personas (Rothmann & Jordaan, 2006). Autores como Elovainio et al. (2015) han estudiado los efectos de las demandas laborales sobre la salud mental y problemas del dormir, en tres momentos del tiempo y sus resultados indicaron que las demandas influyen de forma negativa, tanto en la salud mental como en los problemas del dormir. Asimismo, diversas investigaciones sugieren que las características psicosociales del trabajo están asociadas con el bienestar e indicadores de salud (Chandola et al., 2008). En la presente investigación se conceptualiza el bienestar en relación al salud mental, vitalidad, satisfacción laboral y estrés (Hart, Griffin, Wearing y Cooper, 1996; McHorney, Ware, & Raczek, 1993; Setterlind & Larsson, 1995).

Teniendo en cuenta la evidencia respecto a la interacción entre recursos y demandas laborales mencionada anteriormente, distintos investigadores basan el diseño de intervenciones en el modelo JD-R, apuntando al aumento y mejora de los recursos personales y laborales que impactan sobre el modo de enfrentar las demandas y en los indicadores de bienestar de los trabajadores (Bauer & Jenny, 2018; Van den Heuvel et al., 2015; Van Wingerden, Bakker, & Derks, 2016; Van Wingerden, Derks, & Bakker, 2017). Desde esta línea de trabajo, una intervención basada en este modelo buscará evaluar los recursos y las demandas específicas de una organización, con el objeto de adaptarlos a las necesidades de ésta y obtener como resultado una mejora en el bienestar del trabajador (Bakker et al., 2014).

Teniendo en cuenta la importancia de evaluar el contexto, procesos y mecanismos en los que se ve inmersa una intervención específicamente basada en el modelo JD-R, se hipotetiza que:

**H<sub>1</sub>:** El nivel de recursos personales aumenta significativamente después de la realización del programa de intervención JD-R (T<sub>1</sub>), en comparación a su nivel antes del programa (T<sub>0</sub>) y en comparación al grupo control.

**H<sub>2</sub>:** El nivel de recursos del trabajo aumenta significativamente después de la realización del programa intervención JD-R (T<sub>1</sub>), en comparación a su nivel antes del programa (T<sub>0</sub>) y en comparación al grupo control.

**H<sub>3</sub>:** El nivel de estrés y problemas del dormir existentes en los trabajadores disminuye significativamente después de la realización del programa de intervención JD-R (T<sub>1</sub>), en comparación a su nivel antes del programa (T<sub>0</sub>) y en comparación al grupo control.

**H<sub>4</sub>:** El nivel de satisfacción laboral, salud mental y vitalidad, aumenta significativamente después de la realización del programa de intervención JD-R (T<sub>1</sub>), en comparación a su nivel antes del programa (T<sub>0</sub>) y en comparación al grupo control.

## IV. METODOLOGÍA

### 4.1 Diseño

El diseño de este estudio fue mixto, con un estudio cualitativo que permitió el diseño del cuestionario aplicado, y un estudio de tipo cuasi-experimental (manipulación de variable independiente, existencia de grupo control y sin aleatorización), denominado diseño de grupo control con medidas pretest-postest, basado en la aplicación de cuestionarios de auto-reporte (Arnau, 1997; Balluerka & Vergara, 2002; Pedhazur & Schmelkin, 1991; Sinclair, Wang & Tetrick, 2013).

A su vez, en este proyecto se evaluó la efectividad de un modelo intervención participativo, fundado en el modelo de demandas y recursos laborales (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2014), se trabajó con un grupo experimental y un grupo control en cada institución. El mismo diseño fue replicado en las dos organizaciones chilenas que participaron finalmente, pertenecientes a retail y transporte. Siguiendo este procedimiento se evitó efectos de contaminación, en que miembros del grupo experimental influyeran en los miembros del grupo control o viceversa (Cook & Campbell, 1979).

La estructura de este diseño se representa del siguiente modo:

WR/(WO/R)<sup>1</sup> Opre X Opost (GE)

WR/(WO/R)<sup>2</sup> Opre X Opost (GC)

Posterior a la segunda medición y siguiendo las directrices éticas, el grupo control también recibió la intervención.

### 4.2 Participantes

Los participantes pertenecían a organizaciones adherentes al Instituto de Seguridad del Trabajo (IST). Asimismo, debían poseer al menos 1 año de experiencia laboral en total y tres meses de permanencia en su trabajo.

#### 4.2.1 Estudio cualitativo:

En primer lugar, se realizó un estudio cualitativo con el objetivo de obtener información para la selección y diseño de escalas que se utilizarían en el diagnóstico cuantitativo. En esta etapa se realizaron un total de 11 entrevistas a actores clave de las instituciones que participaron en el proyecto: cinco entrevistas en la institución del rubro de transporte y logística, y seis entrevistas en la institución de retail. Los participantes tenían las siguientes características: jefaturas y/o colaboradores,

---

<sup>1</sup>Grupos sin aleatorización.

<sup>2</sup>Grupos sin aleatorización.

representantes del sindicato y/o comités paritarios, y representantes del departamento de recursos humanos y/o prevención de riesgos.

Después, una vez finalizadas las intervenciones y el estudio cuantitativo, se realizó un segundo estudio cualitativo, el cual contó con la participación de cinco trabajadores del rubro de transporte y logística, y seis del rubro de retail. Los participantes eran representantes de las áreas de recursos humanos, capacitación y/o prevención de riesgos, además de ser colaboradores jefaturas y no jefaturas que participaron en las intervenciones. Estas entrevistas se realizaron con el objetivo de obtener una mayor comprensión respecto de los procesos y mecanismos que influyeron en la disminución o baja participación en los talleres realizados.

#### 4.2.2 Estudio cuantitativo:

##### *Evaluación cuantitativa (Pre-test T<sub>0</sub>)*

Sólo dos organizaciones participaron en el pre-test, con un total de 167 trabajadores (80 participantes del rubro de transporte y logística y 87 del rubro de retail).

La muestra de la organización del rubro de transporte y logística estuvo compuesta en un 64% por hombres y en un 36% por mujeres, y la edad promedio fue de 42,51 ( $DE = 10,90$  años). Un 78% de los encuestados indicaron desempeñarse en ocupaciones administrativas, 18% eran jefaturas y 5% realizaban tareas gerenciales. El 51% indicó tener más de 10 años de antigüedad en la institución. Un 64% señaló que trabajaba en modalidad de teletrabajo.

Por su parte, la muestra del rubro de retail estuvo compuesta en un 68% por hombres y en un 32% por mujeres, y la edad promedio fue de 42,98 ( $DE = 11,40$  años). A su vez, 37% de los encuestados indicaron realizar tareas administrativas, 24% eran vendedores, 21% eran técnicos mecánicos y 18% eran jefaturas. El 38% de los participantes indicó llevar más 10 años trabajando en la organización y un 74% señaló trabajar en modalidad presencial.

##### *Intervenciones*

Debido al diseño de la investigación, las intervenciones se realizaron de forma diferida: un grupo de intervención ( $n = 39$  para el rubro de logística y transporte y  $n = 46$  para el rubro de retail) y un grupo de control ( $n = 39$  para el rubro de logística y transporte y  $n = 41$  para el rubro de retail). Además, se realizaron intervenciones para colaboradores, intervenciones para jefaturas y gerencias, e intervenciones generales que incluían tanto a colaboradores como a jefaturas y gerencias. Esto, según el estudio cualitativo y la evaluación cuantitativa (T<sub>0</sub>) ejecutados, que permitieron efectuar una evaluación de necesidades previa a la realización de las intervenciones. En la siguiente tabla se muestra la distribución de participantes por grupo, por institución y por sesión de intervención realizada:

Tabla 1  
Distribución de participantes por grupo, rubro y sesión de intervención.

Rubro	Sesiones	Grupos	
		GI	GC
Transporte y logística ( $n_{GI} = 39$ ; $n_{GC} = 39$ )	Sesión 1 (G)	18 (46,2%)	16 (41,0%)
	Sesión 2 (J)	5 (71,4)	4 (57,1%)
	Sesión 3 (C)	11 (34,4%)	9 (28,1%)
	Sesión 4 (C)	16 (50%)	11 (34,4%)
	Sesión 5 (J)	6 (85,7%)	4 (57,1%)
	Sesión 6 (J)	7 (100%)	4 (57,1%)
	Sesión 7 (C)	13 (40,6%)	13 (40,6%)
	Sesión 8 (G)	18 (46,2%)	9 (23,1%)
Retail ( $n_{GI} = 46$ ; $n_{GC} = 41$ )	Sesión 1 (G)	28 (60,9%)	13 (31,7%)
	Sesión 2 (J)	9 (100%)	4 (66,7%)
	Sesión 3 (C)	19 (51,4%)	9 (25,7%)
	Sesión 4 (C)	23 (62,2%)	7 (20%)
	Sesión 5 (J)	9 (100%)	3 (50%)
	Sesión 6 (J)	7 (77,8%)	0 (0%)
	Sesión 7 (C)	12 (32,4%)	9 (25,7%)
	Sesión 8 (G)	19 (41,3%)	9 (22,0%)

Nota. GI = Grupo de intervención; GC = Grupo control; G = Sesión general; C = Sesión para colaboradores; J = Sesión para jefaturas y gerencias.

### Evaluación cuantitativa (Post-test $T_1$ )

El detalle de los participantes que respondieron el cuestionario post-test se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 2  
Distribución de participantes por evaluación y rubro.

Rubro	Evaluación pre-test		Evaluación post-test	
	GI	GC	GI	GC
Transporte y Logística	40	40	26	27
Retail	46	41	24	19

Nota. GI = Grupo de intervención; GC = Grupo control.

Para el post-test, en la organización del rubro de transporte y logística hubo una reducción de la participación de un 35% en el grupo de intervención y de un 32,5% en el grupo control. Por otra parte, en la organización de retail hubo una reducción de un 47,8% en el grupo de intervención y de un 53,7% en el grupo control.

### 4.3 Procedimiento.

Se realizaron dos procesos de evaluación, en paralelo, de la efectividad de la intervención en JD-R (Bakker & Demerouti, 2014): uno correspondiente a la Evaluación de Efectos a través del diseño de Grupo Control Pretest-Postest y el otro, correspondiente a una Evaluación de Procesos, siguiendo el modelo propuesto por Nielsen y Randall (2013). Esta última, complementó la evaluación de efectos, apoyando la toma de decisiones respecto de las intervenciones a implementar, su desarrollo y evaluación, desde una perspectiva cualitativa.

#### 4.3.1 Evaluación de efectos de la intervención en JD-R.

##### *Etapa 1: Juicio de expertos, pilotaje y análisis psicométrico de las escalas.*

Se realizó una traducción cruzada, retrotraducción y adaptación lingüística de los ítems que componen las escalas de capital psicológico ((Bäbler, Schwarzer, & Jerusalem, 1993; Hui, Lou, Cao, & He, 2014), aislamiento social (Hawthorne, 2006), amenaza económica (Marjanovic, Greenglass, Fiksenbaum, & Bell, 2013) y estrategias de afrontamiento en situación de riesgo (López & Marván, 2004). A continuación, se llevó a cabo su juicio de expertos y consecuente pilotaje y análisis psicométrico. El pilotaje implicó la aplicación de cuestionarios, la cual fue de manera online, previa firma de consentimiento informado, y asegurando el anonimato de los participantes.

##### *Etapa 2: Evaluación cualitativa y medición pretest.*

La evaluación cualitativa y la medición pretest se efectuaron antes del inicio de las intervenciones JD-R. La primera tuvo por objetivo realizar una detección de necesidades para un diseño más enfocado de los cuestionarios. Por otra parte, la medición pretest estuvo dirigida a probar una equivalencia inicial entre el grupo de intervención y el grupo control en cada institución, específicamente en lo que refiere a las variables fueron intervenidas (Sinclair et al., 2013). En esta etapa también se realizó una aplicación de cuestionarios, la cual fue de manera online, previa firma de consentimiento informado, y asegurando el anonimato de los participantes.

Los participantes de ambas aplicaciones fueron contactados vía e-mail. Además, se agregó un apartado a los cuestionarios que registró las siguientes características sociodemográficas: edad, género, nivel educacional, tipo de cargo y área, modalidad de trabajo (presencial, teletrabajo o mixto), estado civil, rol de proveedor/a, número de hijos y nivel de participación en las tareas domésticas.

##### *Etapa 3: Intervenciones JD-R grupo de intervención.*

Las intervenciones en JD-R incluyeron sesiones semanales de entrenamiento, en un período de tres meses (8 sesiones en total). En este caso, las intervenciones estuvieron dirigidas a aumentar los recursos personales y del trabajo (capital psicológico, calidad de liderazgo, calidad de la relación con los superiores, calidad de la relación con los compañeros y percepciones de justicia organizacional), disminuir las demandas laborales (conflicto trabajo-familia/familia-trabajo, exigencias psicológicas cuantitativas y exigencias psicológicas emocionales) y mejor indicadores de bienestar (satisfacción laboral, problemas del dormir y estrés laboral).

#### *Etapa 4: Medición Posttest.*

La medición posttest se efectuó en la última sesión de entrenamiento y tuvo por objetivo probar las hipótesis del estudio.

#### *Etapa 5: Intervenciones JD-R grupo control.*

Las intervenciones JD-R fueron implementadas en el grupo control, cumpliendo así con los requerimientos éticos indispensables.

#### *Etapa 6: Evaluación cualitativa post-intervenciones.*

Finalizadas las intervenciones, se realizaron entrevistas a actores clave (participantes y colaboradores que ayudaron a coordinar las capacitaciones), con el objetivo de obtener una mayor comprensión del contexto que influyó en los resultados finales.

### 4.3.2 Evaluación de Procesos de la Intervención en JD-R

La evaluación de procesos se inició con una evaluación cualitativa realizada antes del pre-test. Durante las intervenciones se aplicaron encuestas de satisfacción que incluyeron una sección de comentarios. A esto se le sumó una lista de chequeo que los facilitadores debían completar después de cada sesión. Esta última, evaluó aspectos como la asistencia y participación de los trabajadores en las capacitaciones, además de otros componentes observados, de acuerdo con el marco de evaluación de procesos presentado por Nielsen y Randall (2013). Esto permitió caracterizar los factores contextuales generales y discretos, los actores organizacionales, sus niveles de participación y sus modelos mentales, los que serán detallados en los resultados, conclusiones y recomendaciones del presente informe.

## 4.4 Instrumentos

Se administraron escalas de auto-reporte para medir las demandas y recursos laborales, e indicadores de bienestar. Además, se aplicaron algunos instrumentos que no tenían evidencias de validez en contexto chileno, como el cuestionario de capital psicológico y la escala de aislamiento social. Por tanto, ambas fueron traducidas, retro-traducidas y adaptadas al contexto cultural. Luego, fueron sometidas a juicio de expertos y pilotaje. Sus versiones finales se pueden observar en el Anexo 1.

**Capital psicológico.** Se evaluó mediante la escala de capital psicológico (Bäbler, Schwarzer, & Jerusalem, 1993; Hui, Lou, Cao, & He, 2014). El modelo propuesto de la escala se compone de cuatro sub-dimensiones: Calma (4 ítems), Esperanza (4 ítems), Optimismo (4 ítems) y Autoeficacia (5 ítems). La razón entre  $\chi^2$  y los grados de libertad ( $\chi^2/\text{gl}$ ) fue 2,95, indicando un ajuste satisfactorio entre el modelo y los datos, según Jöreskog y Sörbom (1993), quienes proponen que valores entre 1 y 5 indican un ajuste satisfactorio. Por su parte, Kline (2011) propone un punto de corte más severo en 3. Además, se utilizaron tres indicadores adicionales: la raíz del error cuadrático medio de aproximación (RMSEA), el índice Comparativo de Bentler-Bonett (CFI) y el índice de Tucker-Lewis (TLI). En la Tabla 3, se observa que los valores de los indicadores de

ajuste del modelo indicaron un buen nivel de ajuste a los datos (Browne & Cudeck, 1993). Lo anterior, permite confirmar la estructura factorial de la Escala de capital psicológico con sus cuatro sub-dimensiones.

Tabla 3  
*Indicadores de ajuste del Análisis Factorial Confirmatorio de la Escala de Capital Psicológico (n Salud=335)*

Fit Measures	CFI	TLI	RMSEA	$\chi^2$	df	p
Capital Psicológico	0,961	0,953	0,076	333,87	113	<0,001
Calma						
Esperanza						
Optimismo						
Autoeficacia						

**Calidad de la relación con los superiores.** Se utilizaron cinco ítems que miden calidad de la relación con los superiores de la dimensión apoyo social y calidad de liderazgo del cuestionario SUSES0/ISTAS21 (SUSES0, 2020).

**Calidad de la relación con los compañeros.** Se utilizaron seis ítems que miden calidad de la relación con los compañeros de trabajo pertenecientes a la dimensión apoyo social y calidad de liderazgo del cuestionario SUSES0/ISTAS21 (SUSES0, 2020).

**Percepciones de justicia organizacional.** Se utilizaron 19 ítems que miden percepciones de justicia organizacional (Colquitt, 2001) en sus cuatro dimensiones: justicia procedural, distributiva, interpersonal e informacional. Esta escala fue traducida al español, adaptada y validada por Rodríguez, Cumsille, Mladinic, Carvajal y Montenegro (2017).

**Exigencias psicológicas cuantitativas.** Se utilizaron 7 ítems que miden exigencias psicológicas cuantitativas pertenecientes a la dimensión exigencias psicológicas del cuestionario SUSES0/ISTAS21 (SUSES0, 2020).

**Exigencias psicológicas emocionales.** Se utilizaron 4 ítems que miden exigencias psicológicas emocionales incluidas en la dimensión exigencias psicológicas del cuestionario SUSES0/ISTAS21 (SUSES0, 2020).

**Conflicto Trabajo-Familia.** Se utilizaron 8 ítems que miden conflicto trabajo-familia en sus dimensiones: conflicto trabajo-familia y conflicto familia-trabajo (Matthews, Kath y Barnes-Farrell, 2010). Esta escala fue traducida al español, adaptada y validada por Rodríguez, Barroilhet, Carrasco, Guzmán, Carvajal y Galaz (2022).

**Aislamiento Social.** Se utilizó la escala de aislamiento social de Hawthorne (2006), incluyendo seis ítems. Esta escala fue traducida al español, adaptada y validada inicialmente en el marco del presente proyecto. Los resultados del AFE indicaron el ajuste de un factor que explica el 62,50% de la varianza total. Las comunalidades fluctuaron entre 0,52 y 0,70 (comunalidad > 0,30 indica un valor adecuado; Kline, 1993) y las cargas factoriales fluctuaron entre 0,72 y 0,84 (cargas factoriales > 0,40 indican un valor adecuado; Field, 2018). No se eliminaron ítems. El índice de  $\alpha$  de Cronbach de la escala fue de 0,91, que da cuenta de un adecuado nivel de consistencia interna.

**Estrés.** Se utilizaron 10 ítems de la Escala de Estrés de Setterlind y Larsson (1995) contenida en el Cuestionario SUSESO/ISTAS21 (SUSESO, 2020). Esta escala mide estrés en dos dimensiones: estrés cognitivo y estrés somático.

**Satisfacción laboral.** Se utilizaron 3 ítems, pertenecientes a la escala de Hart, Griffin, Wearing, y Cooper (1996). Esta escala fue traducida al español, adaptada y validada inicialmente en el marco de este proyecto. Los resultados del AFE indicaron el ajuste de un factor que explica el 67,31% de la varianza total. Las comunalidades fluctuaron entre 0,38 y 0,77 (comunalidad > 0,30 indica un valor adecuado; Kline, 1993) y las cargas factoriales fluctuaron entre 0,62 y 0,88 (cargas factoriales > 0,40 indican un valor adecuado; Field, 2018). No se eliminaron ítems. El índice de  $\alpha$  de Cronbach de la escala fue de 0,75, que da cuenta de un adecuado nivel de consistencia interna.

## 4.5 Estrategia de análisis de datos

Las propiedades psicométricas de las escalas se analizaron mediante análisis de consistencia interna, análisis factorial exploratorio (AFE) y análisis factorial confirmatorio (AFC) (Byrne, 2012; Kline, 2011). Para la prueba de hipótesis se efectuaron pruebas t de Student para muestras dependientes (pre-test y post-test) y muestras independientes (grupo de intervención versus grupo control). Se utilizaron los programas IBM SPSS Statistics 19 y MPlus versión 7.1 (Muthén & Muthén, 1998-2012).

El análisis e interpretación de datos obtenidos mediante las técnicas cualitativas, se realizó mediante teoría fundamentada (Grounded theory) (Strauss, Corbin & Zimmerman, 2002).

## 4.6 Aspectos Éticos

En este estudio se dio cumplimiento a los respectivos protocolos de investigación, de acuerdo con lo establecido en las pautas éticas internacionales para la investigación biomédica en seres humanos del Consejo de Organizaciones Internacionales de las Ciencias Médicas y la Organización Mundial de la Salud. También, se resguardó el cumplimiento de la normativa legal nacional vigente: Leyes N° 20.584, N° 20.120 y N° 19.628. Para este efecto, el estudio antes de ser ejecutado fue presentado al Comité de Ética Científica de la Universidad de Valparaíso (CEC-UV) (<http://eticacientifica.uv.cl>) ([cibi.sh@uv.cl](mailto:cibi.sh@uv.cl)), respetando todos sus procedimientos. En este contexto, se cumplieron principios relativos a: asegurar que la experimentación mejorará la salud de la población y/o aumentará el conocimiento científico, utilizar métodos científicos adecuados y técnicas coherentes al diseño de investigación, firmar un consentimiento informado por parte de los sujetos de investigación (artículo 11 de la Ley 20.120), informar a los sujetos participantes sobre los riesgos o beneficios asociados a la investigación y los resultados de la misma, proteger la privacidad de los participantes a través de la confidencialidad, entre otros principios (Reglamento CEC-UV, 2012).

## V. RESULTADOS

### 5.1 Estudio cualitativo

El análisis reveló seis grandes categorías comprensivas: dos relacionadas con demandas laborales, tres relacionadas con recursos laborales y una gran categoría de indicadores de bienestar.

Tabla 4

*Demandas laborales.*

Categoría	Definición	Subcategoría	Definición	Cita
Exigencias psicológicas	Tensión entre las demandas de carácter físico o psicológico producto del que hacer laboral, frente a los recursos disponibles para enfrentarlas, cuyo resultado repercute en el bienestar de la persona.	Cuantitativas	Exigencias psicológicas a las cuales los trabajadores están expuestos, como resultado de la cantidad y volumen de la carga laboral que el trabajador debe sobrellevar.	<i>(...) mi jefe quiere que yo le venda trescientos mil dólares, y ese es un estrés para mí porque, de a dónde, cómo, eh, si más encima estamos con todo este problema comercial, o sea de, de pandemia, (...) en cualquier momento me van a cerrar el aeropuerto y ahí voy a quedar. (Horacio, p.214).</i>
		Emocionales	Exigencias psicológicas a las cuales los trabajadores están expuestos, como resultado de las exigencias cognitivas y emocionales propias de la labor que lleva a cabo el trabajador.	<i>(...) son muchos los factores que hoy día, yo creo que para una persona que trabaja en el área de la salud (se) complica en el tema de salud mental, o sea aquí hay un fuerte componente de salud mental, de agotamiento, de cansancio, de miedos que yo creo que, que no habían pasado nunca y que no es fácil enfrentarlos. (Rodrigo, p. 24).</i>
Balance trabajo - vida personal	Percepción del estado de equilibrio, o falta de este, entre las actividades laborales y las correspondientes al ámbito personal y familiar, de manera tal de ponderar, estimar o valorizar, su nivel de compatibilidad y su consecuente repercusión en su bienestar subjetivo (laboral – personal) acorde a sus prioridades (Fisher, Bulger & Smith, 2009; Westman, Brough & Kalliath, 2009; Grzywacz & Butler, 2007).	Conflicto trabajo - familia	Percepción de incompatibilidad u oposición entre las demandas del trabajo y la familia, de manera que cumplir las expectativas de rol en un dominio, hace difícil cumplir las expectativas de rol en el otro dominio. (Greenhaus & Beutell, 1985).	<i>(...) a veces llego a la casa lo único que quiero es acostarme pero no puedo porque igual yo tengo un hijo de 16 años y que ahora por el asunto de esto de la pandemia, eh... el, el estaba en clase en la casa yo me tenía que dejarle cocinado todos los días, dejarle en la mañana todo listo, entonces todo ese rol de mamá de dueña de casa yo no lo, no lo puedo separar, tengo que saber también cumplir pero a pesar, de repente yo, quiero puro llegar y acostarme, estoy cansada. (Alejandra, P.95).</i>
		Conflicto trabajo - vida personal	Percepción de incompatibilidad u oposición entre las demandas del trabajo y las actividades del ámbito personal (ocio y tiempo libre). En general, hace referencia a actividades individuales y/o desprovistas de la responsabilidad familiar según rol.	<i>Muy complejo, eran muchas horas de teléfono, muchas horas de videollamada, muchas horas de... de estar atento a los requerimientos, había mucha inversión de tiempo, ahí yo creo que muchas horas personales que se fueron al tema laboral, sí. (Carlos, p. 62).</i>

Nota. Los nombres de los participantes fueron modificados para proteger su identidad.

Tabla 5  
Recursos laborales.

Categoría	Definición	Subcategoría	Definición	Cita
Apoyo social	Se define como la cantidad percibida de ayuda instrumental, preocupación emocional, información y/o valoración entregada por parte de la organización, jefatura y/o pares (Carlson & Perrewé, 1999; Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark, & Baltes, 2011).	Calidad de liderazgo	Percepción de las conductas y atributos del jefe o supervisor directo que permiten juzgar su valor como líder (SUSES0, 2020)	(...) en el hospital por lo menos tenemos la instancia de poder-de hablar con la Jefatura, somos como muy cercanos todos. Como es un hospital chico, entonces tenemos como esa confianza. Uno no ve como que el jefe "Ay, es el jefe, es como casi intocable". (Romina, p.102)
		Relación con la jefatura	Percepción del grado en que tanto el jefe directo como la organización entrega la ayuda e información que se necesita y en el momento adecuado para realizar el trabajo (SUSES0, 2020).	¿Cómo es la relación con tu jefatura? Es como buena de confianza, de, de estar en esa instancia de poder uno decir las cosas, obviamente siempre todo el marco del contexto de respeto. (Romina, p.113)
		Relación con los compañeros	Percepción de la relación con los compañeros respecto a las formas de interacción y la ayuda entregada por parte de ellos para realizar el trabajo en el momento adecuado (SUSES0, 2020).	¿Cómo es la relación con tus compañeros de trabajo? Respeto y camaradería. Compartimos, conversamos, nos ponemos al día, (...) siempre uno trata de que la relación sea optima de llevarla delante de buena manera. (Pablo, p.48)
Capital psicológico	Comportamientos en los cuales se observa un estado de desarrollo psicológico positivo que contribuye en la mejora del rendimiento y la competitividad en contextos organizacionales (Luthans et al., 2005; Luthans y Youssef-Morgan, 2017)	Optimismo	Se entiende como un proceso psicológico en el cual se realizan atribuciones positivas sobre el éxito actual y futuro de alguna situación, ya sea positiva o negativa (Luthans et al., 2007).	No yo... yo me lanzo nomas todos los días, no ahí voy jugando si soy muy... muy de jugársela así nomás. Nada po', si resulta, resulta, si no resulta hay que buscar un plan B. (Sandra, p.80)
		Autoeficacia	Capacidad de confiar en las propias habilidades y conocimientos, para asumir y realizar los esfuerzos necesarios para tener éxito en tareas difíciles (Luthans et al., 2007).	¿qué te motiva de tu trabajo? Eh, lograr el— nosotros llamamos "la prima dona" (...) la prima dona es el primer vehículo que entra por falla. No sé, llegó un modelo nuevo, entró el vehículo, el cliente viene pero ipff!, encendido, molesto, y lograste encontrar la falla (...) Y fuiste el primero que lograste eh reparar esa falla. Eso motiva, ¿cachai? (José, p. 88).
		Calma	Capacidad de mantener la tranquilidad frente a situaciones o estímulos de connotación negativa en el ambiente laboral (Qingshan et al., 2014).	(...) a veces las reuniones con los gremios ellos exigen cosas que están tan fuera de, que no corresponde (...) pero después tengo que pensarla y callarme (...) aunque ellos estén equivocados, (...) uno tiene que decirlo diplomáticamente, no puede perder la calma en esos momentos porque si no traería peores conflictos. (Alejandra, p.132).
Justicia organizacional	Percepciones que los trabajadores tienen respecto de lo que es justo y lo que es injusto en lo que refiere a su contexto organizacional, esta evaluación se realiza respecto de los procedimientos, prácticas y decisiones que toman las jefaturas en el ámbito laboral.	Justicia distributiva	Percepción de la distribución de las recompensas entregadas, y si para los trabajadores, éstas coinciden con su esfuerzo invertido (Colquitt, 2001).	(...) de repente uno dice chuta trabajo, trabajo y me gustaría ganar un poco más y bueno viene todo un tema de productividad y del querer ser (Carlos, p. 172)
		Justicia procedural	Percepción de equidad en los procedimientos de toma de decisiones que conlleva a ciertos resultados organizacionales (Colquitt, 2001).	(...) uno cuando las jefaturas no cumplen con lo que no les, o sea yo yo mando el primer o segundo día del mes un mail pidiéndoles que el día... de tal la fecha necesito las horas extras de la gente, (...) uy llega el día 25 y todavía no me las envían (...) entonces tener que llamarlo una, dos, tres veces y explicarles lo que ya le explicaste el mes anterior porque... cabe mencionar que lo que tú me estás haciendo no lo hace por primera vez. (Alexa, p. 31 y 32)
		Justicia informativa	Percepción del modo en que al trabajador se le entregan explicaciones respecto a los procedimientos que se llevan a cabo en la organización (Colquitt, 2001).	(...) Era como que llegábamos un día y no sabíamos a lo que llegábamos, no sabíamos a lo que nos enfrentábamos, como que las comunicaciones se habían totalmente acabado, y era como todos los días no saber qué nos esperaba. (Romina, p.130)
		Justicia interpersonal	Percepción de la calidad del trato que la jefatura tiene con sus trabajadores (Colquitt, 2001).	Lo otro que me estresa es la poca tolerancia (de) alguna Jefatura entonces... cuando de repente una de repente no cumple con algo, eh... hay personas que se estresan con uno y le pegan el grito, entonces yo al grito no estoy acostumbrada (...) me afecta en el sentido de que chuta me voy me voy a mi casa y digo: ¿Lo estaré haciendo bien? (Alexa, p.33 y 35)

Nota. Los nombres de los participantes fueron modificados para proteger su identidad.

Tabla 6  
Indicadores de bienestar.

Categoría	Definición	Subcategoría	Definición	Cita
Indicadores de bienestar	Condiciones físicas y emocionales que presentan los trabajadores como resultado de su interacción con el entorno laboral.	Satisfacción laboral	Juicios que hacen los empleados sobre cuán satisfechos están con sus experiencias positivas y negativas en el trabajo (Hart et al., 1996).	<i>Yo creo que siempre en el área de la salud tú tienes reconocimiento, (...) pa' la gente uno también es una persona que si los ayuda, porque está haciendo su pega todo el tema (...) que uno es una herramienta pa'...que le sirve a ellos pa' mejorarse y si hay agradecimiento y hay un gracias, y hay gente que se va contenta y eso es gratificante. (Rodrigo, p.75)</i>
		Agotamiento emocional	Sensación de sobrecarga y agotamiento de los recursos físicos y emocionales de la persona; una respuesta negativa, hostil o excesivamente distante al trabajo; y el sentimiento de ineficacia en el trabajo (Maslach & Jackson 1981; Maslach, & Leiter, 2016).	<i>(...) estuvimos con teletrabajo muchos meses, yo creo que cada uno de nosotros está sintiendo ese rigor ahora en los últimos meses o en este último mes que partimos otra vez el año comercial, o sea, imperiosamente... imperiosamente necesitamos descansar tanto física como mentalmente (Carlos, p. 66).</i>
		Problemas del dormir	Alteraciones de los hábitos de sueño, los cuales se pueden presentar en forma de dificultad para conciliar el sueño; dificultad para mantenerse dormido; o despertar a las pocas horas de sueño, sin poder volver a dormir (Jenkins et al., 1988)	<b>¿El estrés se manifiesta de forma física o en perturbaciones del sueño?</b> <i>Es que son las dos formas, o sea yo cacho al tiro, es lo del sueño que des, es que es como un reloj, despierto a las cuatro de la mañana. (Catalina, p.71)</i>

Nota. Los nombres de los participantes fueron modificados para proteger su identidad.

**Demandas laborales:** los participantes, en general, indican que las demandas laborales han aumentado debido a la situación de pandemia. Sin embargo, para cada rubro, estas demandas laborales toman distintas formas. Por ejemplo, los participantes del rubro de logística y transporte señalan que las demandas que más les afectan son las exigencias psicológicas. Si bien, mencionan que estaban sometidos a una alta carga laboral desde antes de la pandemia, con la llegada de ésta y el trabajo no presencial, han surgido dificultades para manejar esta carga, provocando, por ejemplo, la realización de tareas fuera del horario de trabajo o el incumplimiento de éstas debido a problemas externos a los trabajadores. Ésta última se ha transformado, a su vez, en una exigencia emocional, donde los trabajadores sienten que deben dar una respuesta a los clientes, y muchas veces se ven impedidos de hacerlo. Esta misma situación la viven también los participantes del resto de los rubros.

En cuanto al balance trabajo y vida personal, los participantes mencionan que han tenido que lidiar tanto con la interferencia que les produce el trabajo sobre su vida familiar, como también sobre su vida personal. Ambos conflictos también se han exacerbado debido a la pandemia.

**Recursos laborales:** en cuanto a los recursos laborales, en general, los participantes poseen adecuados recursos personales, es decir, capital psicológico, que les ha ayudado a enfrentar de la mejor manera las demandas ya mencionadas. En cuanto al apoyo social, el apoyo por parte de los compañeros también ha sido un aspecto esencial para el bienestar de los trabajadores. En cuanto al apoyo por parte de la jefatura, mencionan que mantienen una relación amena con ellos en general. Sin embargo, al indagar de manera más profunda en cuanto a su nivel de participación en la toma de decisiones, su percepción respecto a la distribución del reconocimiento, la

adecuada entrega de la comunicación y el respeto hacia los trabajadores, los participantes muestran una percepción más bien negativa del liderazgo y de la justicia organizacional.

**Indicadores de bienestar:** debido al contexto de pandemia, el aumento de las demandas, como la carga laboral, exigencias emocionales y desbalance trabajo-vida personal, y una disminución de recursos como el liderazgo y la justicia organizacional, los participantes manifiestan estar viviendo malestares como agotamiento emocional y problemas del dormir.

Sin embargo, sienten que su trabajo tiene un significado, que les gratifica y satisface ser un generador de cambio respecto del bienestar de otros. Asimismo, perciben que el reconocimiento por su trabajo es una fuente de satisfacción personal.

## 5.2 Evaluación pre-test T<sub>0</sub>: resultados descriptivos

### 5.2.1 Organización de transporte y logística

Se realizó un análisis descriptivo de los datos para obtener niveles de riesgo, utilizando criterios basados en el reporte del proyecto “People at Work: An Assessment of Psychosocial Hazards in the Workplace” (Jimmieson, Tucker, & Bordia, 2016) (ver Anexo 2 para criterios). A continuación, se presentan gráficos y tablas con los resultados:

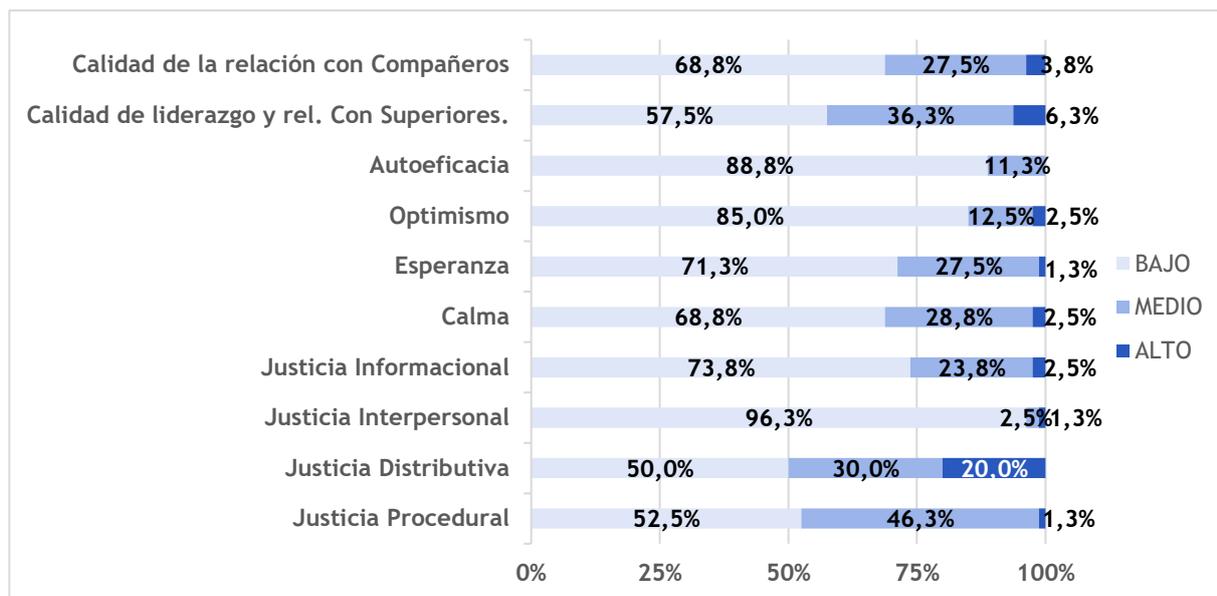


Gráfico 1. Distribución de la muestra de transporte y logística (en %) según sus niveles de riesgo en los recursos laborales.

Tabla 7

Datos descriptivos de los recursos laborales de la muestra evaluada en la organización de transporte y logística (n = 80)

Dimensión	Media	Mediana	Desviación estándar	Rango Observado	Mínimo Observado (Real)	Máximo Observado (Real)
Calidad de la relación con compañeros	2,94	3,08	0,77	3,0	1,0 (0)	4,0 (4)
Calidad de liderazgo y relación con superiores*	2,68	2,78	0,80	3,2	0,8 (0)	4,0 (4)
Autoeficacia	4,21	4,00	0,53	2,6	2,4 (1)	5,0 (5)
Optimismo	4,13	4,33	0,66	2,7	2,3 (1)	5,0 (5)
Esperanza	4,04	4,00	0,70	3,3	1,8 (1)	5,0 (5)
Calma	3,88	4,00	0,66	3,0	2,0 (1)	5,0 (5)
Justicia informacional	4,08	4,20	0,77	2,8	2,2 (1)	5,0 (5)
Justicia interpersonal	4,60	5,00	0,57	3,0	2,0 (1)	5,0 (5)
Justicia distributiva	3,46	3,63	1,04	3,8	1,3 (1)	5,0 (5)
Justicia procedural	3,66	3,71	0,62	2,7	2,3 (1)	5,0 (5)

Nota. \*Los análisis psicométricos realizados en proyectos anteriores y en la muestra actual demuestran que estas dos dimensiones son muy similares entre sí, por lo que se unen en un solo factor.

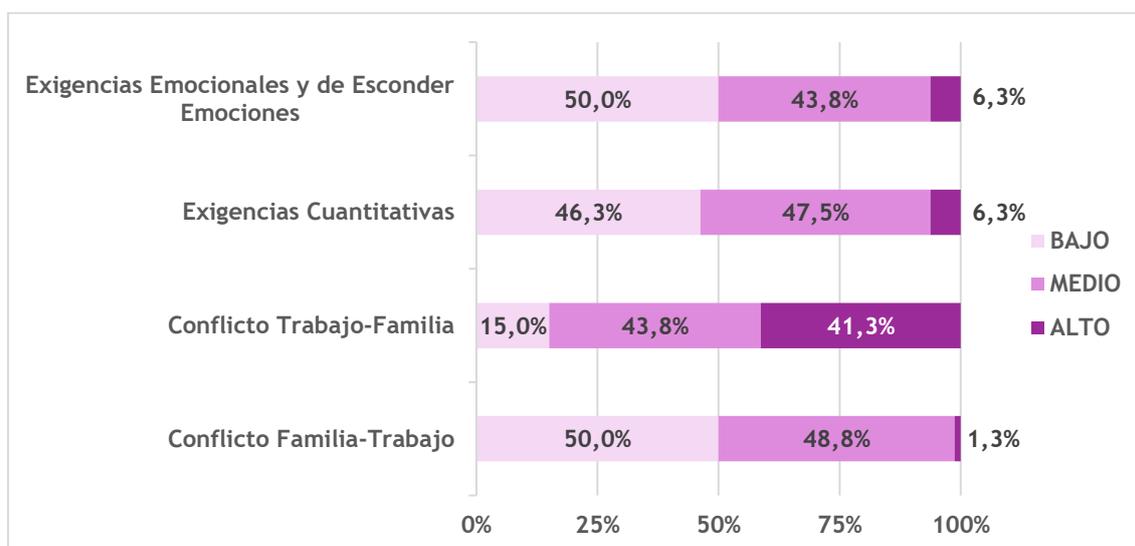


Gráfico 2. Distribución de la muestra de transporte y logística (en %) según sus niveles de riesgo en las demandas laborales.

Tabla 8

*Datos descriptivos de las demandas laborales de la muestra evaluada en la organización de transporte y logística (n = 80)*

Dimensión	Media	Mediana	Desviación estándar	Rango	Mínimo Observado (Real)	Máximo Observado (Real)
Exigencias Emocionales y de Esconder Emociones	1,42	1,40	0,73	3,4	0 (0)	3,4 (4)
Exigencias Cuantitativas	1,40	1,38	0,76	3,5	0 (0)	3,5 (4)
Conflicto Familia-Trabajo	2,24	2,38	0,69	3,3	1,0 (1)	4,3 (5)
Conflicto Trabajo-Familia	3,38	3,38	0,99	4,0	1,0 (1)	5,0 (5)

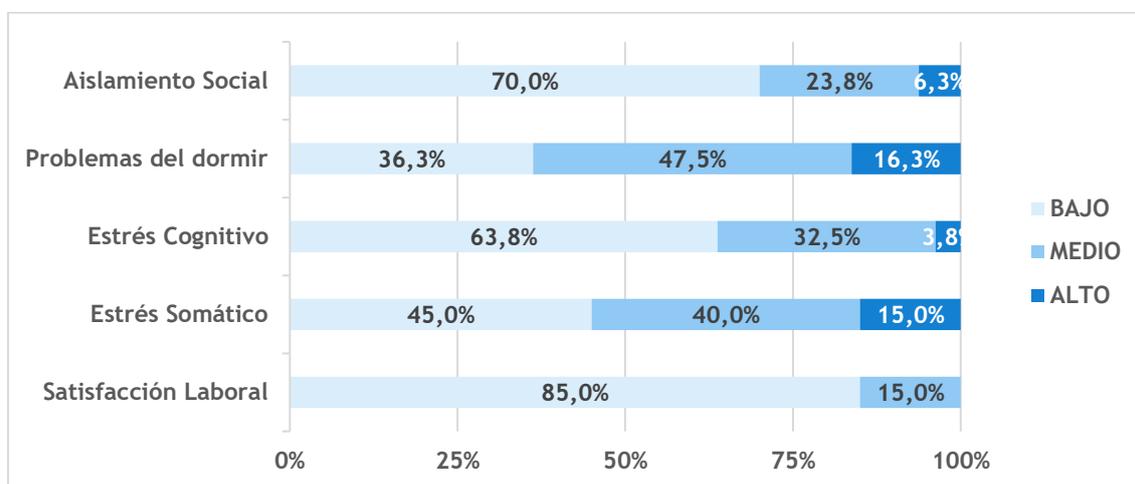


Gráfico 3. Distribución de la muestra de transporte y logística (en %) según sus niveles de riesgo en los indicadores de salud y bienestar.

Tabla 9

*Datos descriptivos de los indicadores de salud y bienestar de la muestra evaluada en la organización de transporte y logística (n = 80)*

Dimensión	Media	Mediana	Desviación estándar	Rango	Mínimo Observado (Real)	Máximo Observado (Real)
Aislamiento Social	1,93	1,80	0,94	4,0	1 (1)	5 (5)
Problemas del dormir	3,17	3,00	1,20	5,0	1 (1)	6 (6)
Estrés Cognitivo	1,14	1,00	0,78	3,8	0 (0)	3,8 (4)
Estrés Somático	1,58	1,50	0,84	4,0	0 (0)	4 (4)
Satisfacción Laboral	6,01	6,00	0,83	3,7	3,3 (1)	7 (7)

Los resultados mostrados en el gráfico 1 indican que, si bien la muestra de transporte y logística en general se encontraría en riesgo bajo en todos sus recursos laborales, existen recursos como las percepciones de justicia organizacional, específicamente justicia procedural (52,5% en riesgo bajo) y distributiva (50% en riesgo bajo), que se encontrarían en el límite entre riesgo bajo y riesgo medio. Si estos datos se miran a la luz de los resultados reflejados en la tabla 3, esto se confirma, dado que tanto el promedio de justicia procedural ( $M = 3,66$ ;  $DE = 0,62$ ) y de justicia distributiva ( $M = 3,46$ ;  $DE = 1,04$ ), según los criterios presentados en el Anexo 2, indicarían que son dimensiones en riesgo medio. A su vez, en la dimensión de calidad de liderazgo y calidad de la relación con los superiores (57,5% en riesgo bajo;  $M = 2,68$ ;  $DE = 0,80$ ) se observan resultados similares. Dados estos resultados, se tomó la decisión de que en la muestra de transporte y logística se intervendría específicamente en temas de liderazgo y justicia organizacional, con sesiones enfocadas en los participantes con cargos de jefatura.

Es importante mencionar que existen diversos estudios que relacionan estos recursos con las demandas laborales y con los indicadores de salud y bienestar. Por ejemplo, Judge y Colquitt (2004) en su estudio encontraron que el conflicto trabajo-familia media la relación entre las percepciones de justicia organizacional y el estrés relacionado al trabajo, lo que también se confirma en el estudio de Eib, Thiele-Schwarz y Blom (2015). Esto revelaría que, al estar interviniendo en las percepciones de justicia organizacional, con enfoque en el balance trabajo-familia, el conflicto trabajo-familia disminuye, impactando así sobre los indicadores de salud y bienestar. A su vez, estudios sobre calidad y tipos de liderazgo (Burke, Moodie, Dolan y Fiksenbaum, 2012; Munir, Nielsen, Garde, Albertsen, & Carneiro, 2012; Turgut, Schlachter, Michel, & Sonntag, 2019) demuestran su impacto sobre las demandas, la satisfacción y la salud y bienestar laboral.

Por su parte, para los participantes sin cargos de jefatura se decidió reforzar la calidad de la relación con los compañeros (68,8% en riesgo bajo;  $M = 2,94$ ;  $DE = 0,77$ ), la calma (68,8 % en riesgo bajo;  $M = 3,88$ ;  $DE = 0,66$ ), el optimismo (85,0% en riesgo bajo;  $M = 4,13$ ;  $DE = 0,66$ ) y la esperanza (71,3% en riesgo bajo;  $M = 4,04$ ;  $DE = 0,70$ ). Burke et al., (2012) en su estudio revelan la importancia del apoyo de los compañeros sobre la salud y bienestar de los trabajadores. A su vez, el capital psicológico es un importante amortiguador de las demandas laborales que impactan en la salud del trabajador (López, Rubio, Díaz, & Aparicio, 2020).

En base a lo mencionado, se diseñaron talleres para la muestra de transporte y logística que abordaron estos temas en específico (ver Anexo 3).

## 5.2.2 Organización de retail

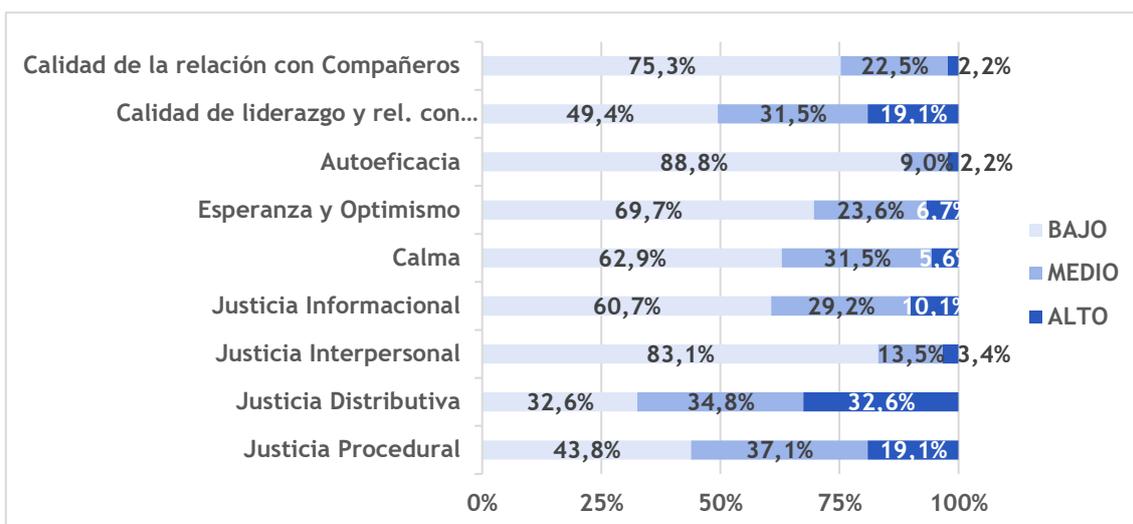


Gráfico 4. Distribución de la muestra de retail (en %) según sus niveles de riesgo en los recursos laborales.

Tabla 10

*Datos descriptivos de los recursos laborales de la muestra evaluada en la organización de retail (n = 89)*

Dimensión	Media	Mediana	Desviación estándar	Rango	Mínimo Observado (Real)	Máximo Observado (Real)
Calidad de la relación con Compañeros	3,07	3,17	0,79	4,0	0 (0)	4 (4)
Calidad de liderazgo y rel. con superiores*	2,35	2,56	1,05	3,9	0 (0)	3,9 (4)
Autoeficacia	4,34	4,40	0,66	3,2	1,8 (1)	5 (5)
Esperanza y optimismo**	3,93	4,14	0,85	3,7	1,3 (1)	5 (5)
Calma	3,78	4,00	0,85	4,0	1 (1)	5 (5)
Justicia Informacional	3,80	4,00	1,02	4,0	1 (1)	5 (5)
Justicia Interpersonal	4,33	4,67	0,86	4,0	1 (1)	5 (5)
Justicia Distributiva	2,96	3,00	1,21	4,0	1 (1)	5 (5)
Justicia Procedural	3,32	3,43	0,94	4,0	1 (1)	5 (5)

*Nota.* \*Los análisis psicométricos realizados en proyectos anteriores y en la muestra actual demuestran que estas dos dimensiones son muy similares entre sí, por lo que se unen en un solo factor. \*\* Los análisis psicométricos realizados en la muestra de retail demuestran que estas dos dimensiones son muy similares entre sí, por lo que se unen en un solo factor.

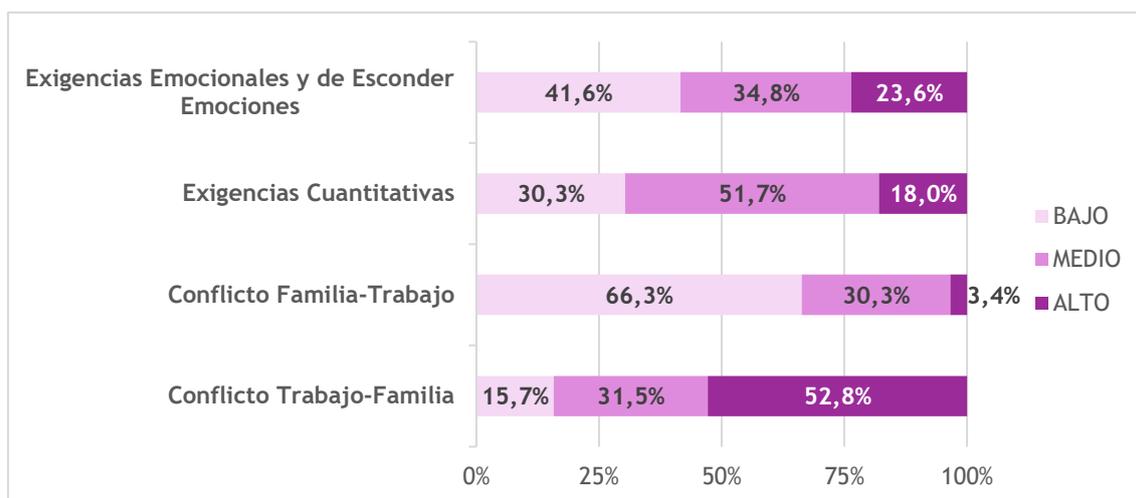


Gráfico 5. Distribución de la muestra de retail (en %) según sus niveles de riesgo en las demandas laborales.

Tabla 11

*Datos descriptivos de las demandas laborales de la muestra evaluada en la organización de retail (n = 89)*

Dimensión	Media	Mediana	Desviación estándar	Rango	Mínimo Observado (Real)	Máximo Observado (Real)
Exigencias Emocionales y de Esconder Emociones	1,73	1,50	1,01	4,0	0 (0)	4 (4)
Exigencias Cuantitativas	1,78	1,71	0,80	3,3	0,1 (0)	3,4 (4)
Conflicto Familia-Trabajo	2,08	2,00	0,87	4,0	1 (1)	5 (5)
Conflicto Trabajo-Familia	3,57	3,75	1,03	4,0	1 (1)	5 (5)

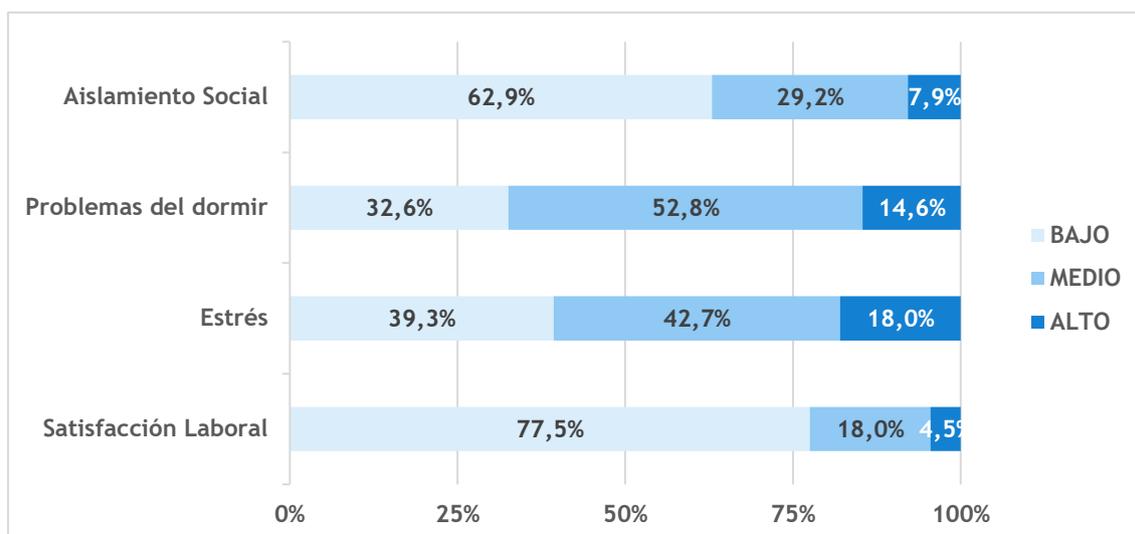


Gráfico 6. Distribución de la muestra de retail (en %) según sus niveles de riesgo en los indicadores de salud y bienestar.

Tabla 12

*Datos descriptivos de los indicadores de salud y bienestar de la muestra evaluada en la organización de retail (n = 89)*

Dimensión	Media	Mediana	Desviación estándar	Rango	Mínimo Observado (Real)	Máximo Observado (Real)
Aislamiento Social	2,05	1,67	0,97	3,8	1 (1)	4,8 (5)
Problemas del dormir	3,25	3,25	1,15	5,0	1 (1)	6 (6)
Estrés	1,68	1,67	0,88	4,0	0 (0)	4 (0)
Satisfacción Laboral	5,67	6,00	1,12	5,0	2 (1)	7 (7)

Los resultados de los niveles de riesgos de los recursos laborales en la organización de retail (ver gráfico 4) también indican que, en general, estos se encuentran en nivel de riesgo bajo. Sin embargo, los porcentajes y promedios para las percepciones de justicia organizacional, específicamente justicia procedural (43,8% en riesgo bajo;  $M = 3,32$ ;  $DE = 0,94$ ) y distributiva (32,6% en riesgo bajo;  $M = 2,96$ ;  $DE = 1,21$ ), muestran claramente que existen problemáticas asociadas a estas dimensiones. A su vez, en la dimensión de calidad de liderazgo y calidad de la relación con los superiores (49,4% en riesgo bajo;  $M = 2,35$ ;  $DE = 1,05$ ), los datos también demuestran que es una dimensión afectada. Dados estos resultados, se tomó la decisión que, en la organización de retail, al igual que en la de transporte y logística, se intervendría específicamente en temas de liderazgo y justicia organizacional, con sesiones enfocadas en los participantes con cargos de jefatura.

Por su parte, para los participantes sin cargos de jefatura se decidió reforzar las dimensiones del capital psicológico: calma (62,9% en riesgo bajo;  $M = 3,78$ ;  $DE = 0,85$ ), autoeficacia (88,8% en riesgo bajo;  $M = 4,34$ ;  $DE = 0,66$ ), y esperanza y optimismo (69,7% en riesgo bajo;  $M = 3,93$ ;  $DE = 0,85$ ). A esto, se le agregó el reforzamiento de

la identidad de equipo como parte del recurso de calidad de la relación con los compañeros (75,3% en riesgo bajo;  $M = 3,07$ ;  $DE = 0,79$ ).

La importancia de intervenir en estas dimensiones ya se mencionó en el reporte de resultados para la organización de transporte y logística. Por lo tanto y en base a lo anterior, se diseñaron talleres para a organización de retail, cuyas pautas pueden observarse en el Anexo 4.

### 5.3 Evaluación de efectos post-test $T_1$ : resultados de las pruebas de hipótesis

A continuación, se muestran los resultados para las hipótesis propuestas en el proyecto:

#### 5.3.1 Organización de transporte y logística

Tabla 13

*Prueba t para muestras dependientes de la comparación de promedios de los recursos laborales antes versus después de la intervención realizada en la organización del rubro de transporte y logística (n = 26)*

Dimensión	$M_{T0}$ ( $DE_{T0}$ )	$M_{T1}$ ( $DE_{T1}$ )	t	gl	p	95% CI		d de C.
						Inf.	Sup.	
Justicia Procedural	3,82 (0,61)	3,85 (0,61)	-0,34	25	0,369	−∞	0,13	-0,07
Justicia Distributiva	3,75 (1,03)	3,42 (1,06)	1,75	25	0,950	−∞	0,65	0,34
Justicia Interpersonal	4,72 (0,44)	4,55 (0,89)	0,88	25	0,807	−∞	0,49	0,17
Justicia Informacional	4,30 (0,60)	4,22 (0,67)	0,70	25	0,756	−∞	0,26	0,14
Calma	3,86 (0,68)	3,91 (0,93)	-0,30	25	0,382	−∞	0,24	-0,06
Esperanza	4,22 (0,57)	3,99 (0,75)	1,84	25	0,961	−∞	0,45	0,36
Optimismo	4,19 (0,55)	4,04 (0,76)	1,35	25	0,905	−∞	0,35	0,26
Autoeficacia	4,27 (0,52)	4,05 (0,67)	2,05	25	0,974	−∞	0,41	0,40
Calidad de Liderazgo y relación con Superiores	2,85 (0,58)	2,77 (0,81)	0,83	25	0,792	−∞	0,25	0,16
Calidad de la relación con Compañeros	3,13 (0,67)	3,05 (0,76)	0,52	25	0,697	−∞	0,33	0,10

Nota.  $M_{T0}$  = Promedio antes de la intervención.  $DE_{T0}$  = Desviación estándar antes de la intervención.  $M_{T1}$  = Promedio después de la intervención.  $DE_{T1}$  = Desviación estándar después de la intervención. gl = grados de libertad. d de C. = d de Cohen.

Tabla 14

*Prueba t para muestras independientes de la comparación de promedios de los recursos laborales del grupo de intervención versus del grupo de control evaluados en la muestra de transporte y logística (n = 53)*

Dimensión	Grupos (n)	M (DE)	t	gl	p	95% CI		d de C.
						Inf.	Sup.	
Justicia Procedural	Intervención (26)	3,82 (0,61)	1,67	51	0,051	0	∞	0,46
	Control (27)	3,51 (0,73)						
Justicia Distributiva	Intervención (26)	3,75 (1,03)	2,51**	51	0,008	0,22	∞	0,69
	Control (27)	3,10 (0,84)						
Justicia Interpersonal	Intervención (26)	4,72 (0,44)	1,20	44,87	0,118	-0,07	∞	0,33
	Control (27)	4,53 (0,67)						
Justicia Informacional	Intervención (26)	4,30 (0,60)	2,29*	51	0,013	0,12	∞	0,63
	Control (27)	3,86 (0,79)						
Calma	Intervención (26)	3,86 (0,68)	-0,71	51	0,760	-0,43	∞	-0,20
	Control (27)	3,99 (0,64)						
Esperanza	Intervención (26)	4,22 (0,57)	2,22*	51	0,016	0,10	∞	0,61
	Control (27)	3,80 (0,80)						
Optimismo	Intervención (26)	4,19 (0,55)	0,82	46,03	0,208	-0,16	∞	0,22
	Control (27)	4,04 (0,81)						
Autoeficacia	Intervención (26)	4,27 (0,52)	0,92	51	0,181	-0,14	∞	0,25
	Control (27)	4,10 (0,76)						
Calidad de Liderazgo y relación con Superiores	Intervención (26)	2,85 (0,58)	1,77*	44	0,041	0,02	∞	0,49
	Control (27)	2,48 (0,92)						
Calidad de la relación con Compañeros	Intervención (26)	3,13 (0,67)	1,08	51	0,142	-0,11	∞	0,30
	Control (27)	2,92 (0,73)						

Nota. \* < 0,05; \*\* < 0,01; n = número de casos. M = promedio. DE = desviación estándar. gl = grados de libertad. d de C. = d de Cohen.

La hipótesis 1 indica que el nivel de recursos personales aumenta significativamente después de la realización del programa de intervención JD-R ( $T_1$ ), en comparación a su nivel antes del programa ( $T_0$ ) y en comparación al grupo control. En relación con los recursos personales (calma, esperanza, optimismo y autoeficacia) no se observan diferencias estadísticamente significativas al comparar los resultados antes versus después de la intervención (ver tabla 13). Sólo se observa un leve aumento en el recurso calma. En cuanto a la comparación de los recursos personales entre el grupo de intervención y el grupo de control, se observa una diferencia significativa en el promedio de esperanza, siendo mayor en el grupo de intervención que en el grupo de control. El resto de las comparaciones no resultan ser significativas (ver tabla 14).

En cuanto a la hipótesis 2, esta propone que el nivel de recursos del trabajo aumenta significativamente después de la realización del programa intervención JD-R ( $T_1$ ), en comparación a su nivel antes del programa ( $T_0$ ) y en comparación al grupo control. Respecto de los recursos del trabajo (justicia organizacional, calidad de liderazgo y relación con los superiores, y calidad de la relación con los compañeros), no se observan diferencias estadísticamente significativas al comparar los resultados antes versus después de la intervención (ver tabla 13). Referente a la comparación de los recursos del trabajo entre el grupo de intervención y el grupo de control, se observa una diferencia significativa en el promedio de justicia distributiva, justicia informacional y calidad de liderazgo y relación con superiores, siendo

significativamente mayor en el grupo de intervención que en el grupo de control. El resto de las comparaciones no resultan ser significativas (ver tabla 14).

Tabla 15

*Prueba t para muestras dependientes de la comparación de promedios de los indicadores de salud y bienestar antes versus después de la intervención realizada en la organización de transporte y logística (n = 26)*

Dimensión	$M_{T0}$ ( $DE_{T0}$ )	$M_{T1}$ ( $DE_{T1}$ )	t	gl	p	95% CI		d de C.
						Inf.	Sup.	
Satisfacción Laboral	6,08 (0,82)	5,97 (0,86)	0,54	25	0,704	−∞	0,43	0,11
Problemas del Dormir	3,21 (1,23)	2,96 (0,81)	1,30	25	0,103	-0,08	∞	0,25
Estrés Somático	1,58 (0,92)	1,72 (0,82)	-1,05	25	0,848	-0,38	∞	-0,21
Estrés Cognitivo	1,20 (0,82)	1,26 (0,78)	-0,46	25	0,675	-0,27	∞	-0,09
Aislamiento Social	1,82 (0,85)	1,85 (0,90)	-0,27	25	0,607	-0,28	∞	-0,05

Nota.  $M_{T0}$  = Promedio antes de la intervención.  $DE_{T0}$  = Desviación estándar antes de la intervención.  $M_{T1}$  = Promedio después de la intervención.  $DE_{T1}$  = Desviación estándar después de la intervención. gl = grados de libertad. d de C. = d de Cohen.

Tabla 16

*Prueba t para muestras independientes de la comparación de promedios de los indicadores de salud y bienestar del grupo de intervención versus del grupo de control evaluados en la muestra de transporte y logística (n = 53)*

Dimensión	Grupos (n)	M (DE)	t	gl	p	95% CI		d de C.
						Inf.	Sup.	
Satisfacción Laboral	Intervención (26)	6,08 (0,82)	0,01	51	0,496	-0,44	∞	0
	Control (27)	6,07 (1,06)						
Problemas del Dormir	Intervención (26)	3,21 (1,23)	0,13	51	0,553	−∞	0,61	0,04
	Control (27)	3,17 (1,20)						
Estrés Somático	Intervención (26)	1,58 (0,92)	-0,11	51	0,458	−∞	0,37	-0,03
	Control (27)	1,60 (0,78)						
Estrés Cognitivo	Intervención (26)	1,20 (0,82)	-0,05	51	0,480	−∞	0,36	-0,01
	Control (27)	1,21 (0,81)						
Aislamiento Social	Intervención (26)	1,82 (0,85)	0,29	51	0,612	−∞	0,46	0,08
	Control (27)	1,75 (0,86)						

Nota. n = número de casos. M = promedio. DE = desviación estándar. gl = grados de libertad. d de C. = d de Cohen.

La hipótesis 3 indica que el nivel de estrés y problemas del dormir existentes en los trabajadores disminuye significativamente después de la realización del programa de intervención JD-R ( $T_1$ ), en comparación a su nivel antes del programa ( $T_0$ ) y en comparación al grupo control. Respecto del estrés (somático y cognitivo) no se aprecian diferencias significativas, antes versus después de la intervención. Y en cuanto a los problemas del dormir, se observa una disminución después de la intervención, sin embargo, no es estadísticamente significativa (ver tabla 15). En cuanto a la comparación del estrés y los problemas del dormir entre el grupo de intervención y el grupo de control, no se observan diferencias significativas (ver tabla 16).

Respecto de la hipótesis 4, ésta propone que el nivel de satisfacción laboral aumenta significativamente después de la realización del programa de intervención JD-R ( $T_1$ ), en comparación a su nivel antes del programa ( $T_0$ ) y en comparación al grupo control. El promedio del nivel de satisfacción laboral no presenta diferencias significativas al comparar los resultados antes versus después de la intervención (ver tabla 15). Referente a la comparación de la satisfacción laboral entre el grupo de intervención y el grupo de control, no se observan diferencias significativas en su promedio en el grupo de intervención versus el grupo de control (ver tabla 16).

### 5.3.2 Organización de retail

Tabla 17

*Prueba t para muestras dependientes de la comparación de promedios de los recursos laborales antes versus después de la intervención realizada en el grupo de intervención de la organización de retail (n = 24)*

	$M_{T_0}$ ( $DE_{T_0}$ )	$M_{T_1}$ ( $DE_{T_1}$ )	$t$	$gl$	$p$	95% CI		$d$ de C.
						Inf.	Sup.	
Justicia Procedural	3,29 (1,02)	3,43 (0,94)	-1,11	23	0,140	−∞	0,07	-0,23
Justicia Distributiva	2,92 (1,29)	3,06 (1,32)	-0,84	23	0,200	−∞	0,15	-0,17
Justicia Interpersonal	4,31 (0,77)	4,39 (0,89)	-0,65	23	0,260	−∞	0,14	-0,13
Justicia Informacional	3,67 (1,00)	3,72 (1,03)	-0,31	23	0,380	−∞	0,19	-0,06
Calma	3,63 (0,86)	3,91 (0,98)	-1,77*	23	0,045	−∞	-0,01	-0,36
Esperanza y Optimismo	3,93 (0,71)	4,10 (0,82)	-1,79*	23	0,044	−∞	-0,01	-0,36
Autoeficacia	4,34 (0,60)	4,23 (0,92)	0,88	23	0,810	−∞	0,32	0,18
Calidad de Liderazgo y relación con Superiores	2,23 (0,97)	2,20 (1,09)	0,18	23	0,570	−∞	0,29	0,04
Calidad de la relación con Compañeros	2,89 (0,83)	2,93 (0,95)	-0,29	23	0,390	−∞	0,2	-0,06

Nota. \*  $p < 0,05$ .  $M_{T_0}$  = Promedio antes de la intervención.  $DE_{T_0}$  = Desviación estándar antes de la intervención.  $M_{T_1}$  = Promedio después de la intervención.  $DE_{T_1}$  = Desviación estándar después de la intervención.  $gl$  = grados de libertad.  $d$  de C. =  $d$  de Cohen.

Tabla 18

Prueba *t* para muestras independientes de la comparación de promedios de los recursos laborales del grupo de intervención versus del grupo de control evaluados en la muestra de retail ( $n = 43$ )

Dimensión	Grupos (n)	M (DE)	t	gl	p	95% CI		d de C.
						Inf.	Sup.	
Justicia Procedural	Intervención (24)	3,43 (0,94)	0,73	41	0,236	-0,28	∞	0,22
	Control (19)	3,22 (0,96)						
Justicia Distributiva	Intervención (24)	3,06 (1,32)	1,73*	41	0,045	0,02	∞	0,53
	Control (19)	2,41 (1,11)						
Justicia Interpersonal	Intervención (24)	4,39 (0,89)	0,5	41	0,309	-0,34	∞	0,15
	Control (19)	4,25 (0,97)						
Justicia Informacional	Intervención (24)	3,72 (1,03)	0,26	41	0,398	-0,46	∞	0,08
	Control (19)	3,63 (1,09)						
Calma	Intervención (24)	3,91 (0,98)	0,91	41	0,185	-0,22	∞	0,28
	Control (19)	3,64 (0,88)						
Esperanza y Optimismo	Intervención (24)	4,10 (0,82)	1,16	41	0,126	-0,13	∞	0,36
	Control (19)	3,81 (0,81)						
Autoeficacia	Intervención (24)	4,23 (0,92)	0,01	41	0,497	-0,44	∞	0
	Control (19)	4,23 (0,77)						
Calidad de Liderazgo y relación con Superiores	Intervención (24)	2,20 (1,09)	-0,48	41	0,683	-0,71	∞	-0,15
	Control (19)	2,36 (1,04)						
Calidad de la relación con Compañeros	Intervención (24)	2,93 (0,95)	-0,31	41	0,622	-0,56	∞	-0,1
	Control (19)	3,02 (0,86)						

Nota. \*  $p < 0,05$ .  $n$  = número de casos.  $M$  = promedio.  $DE$  = desviación estándar.  $gl$  = grados de libertad.  $d$  de  $C.$  =  $d$  de Cohen.

La hipótesis 1 indica que el nivel de recursos personales aumenta significativamente después de la realización del programa de intervención JD-R ( $T_1$ ), en comparación a su nivel antes del programa ( $T_0$ ) y en comparación al grupo control. En relación con los recursos personales (calma, esperanza y optimismo, y autoeficacia) se observan diferencias estadísticamente significativas en calma, y esperanza y optimismo, al comparar los resultados antes versus después de la intervención (ver tabla 17). En cuanto a la comparación de los recursos personales entre el grupo de intervención y el grupo de control, no se observan diferencias significativas entre el grupo de intervención y el grupo de control. Sin embargo, se aprecia un mayor nivel en promedio de calma y esperanza y optimismo en el grupo de intervención, versus el grupo de control (ver tabla 18).

En cuanto a la hipótesis 2, esta propone que el nivel de recursos del trabajo aumenta significativamente después de la realización del programa intervención JD-R ( $T_1$ ), en comparación a su nivel antes del programa ( $T_0$ ) y en comparación al grupo control. Respecto de los recursos del trabajo (justicia organizacional, calidad de liderazgo y relación con los superiores, y calidad de la relación con los compañeros), no se observan diferencias estadísticamente significativas al comparar los resultados antes versus después de la intervención (ver tabla 17). Referente a la comparación de los recursos del trabajo entre el grupo de intervención y el grupo de control, se observa una diferencia significativa en el promedio de justicia distributiva, siendo significativamente mayor en el grupo de intervención que en el grupo de control. El resto de las comparaciones no resultan ser significativas (ver tabla 18).

Tabla 19

Prueba *t* para muestras dependientes de la comparación de promedios de los indicadores de salud y bienestar antes versus después de la intervención realizada en el grupo de intervención de la organización de retail (*n* = 24)

Dimensión	$M_{T_0}$ ( $DE_{T_0}$ )	$M_{T_1}$ ( $DE_{T_1}$ )	<i>t</i>	<i>gl</i>	<i>p</i>	95% C		<i>d de C.</i>
						Inf.	Sup.	
Satisfacción Laboral	5,67 (1,13)	5,75 (1,14)	-0,62	23	0,272	−∞	0,15	-0,13
Problemas del Dormir	3,42 (1,30)	3,18 (1,21)	1,27	23	0,108	-0,08	∞	0,26
Estrés	1,79 (0,84)	1,76 (0,98)	0,15	23	0,440	-0,25	∞	0,03
Aislamiento Social	2,08 (0,85)	1,83 (0,76)	1,53	23	0,070	-0,03	∞	0,31

Nota.  $M_{T_0}$  = Promedio antes de la intervención.  $DE_{T_0}$  = Desviación estándar antes de la intervención.  $M_{T_1}$  = Promedio después de la intervención.  $DE_{T_1}$  = Desviación estándar después de la intervención. *gl* = grados de libertad. *d de C.* = *d* de Cohen.

Tabla 20

Prueba *t* para muestras independientes de la comparación de promedios de los indicadores de salud y bienestar del grupo de intervención versus del grupo de control evaluados en la muestra de retail (*n* = 43)

Dimensión	Grupos ( <i>n</i> )	<i>M</i> ( <i>DE</i> )	<i>t</i>	<i>gl</i>	<i>p</i>	95% CI		<i>d de C.</i>
						Inf.	Sup.	
Satisfacción Laboral	Intervención (24)	5,75 (1,14)	0,58	41	0,284	-0,4	∞	0,18
	Control (19)	5,54 (1,19)						
Problemas del Dormir	Intervención (24)	3,18 (1,21)	-0,25 <sup>a</sup>	31,82	0,404	−∞	0,66	-0,08
	Control (19)	3,29 (1,67)						
Estrés	Intervención (24)	1,76 (0,98)	-0,07	41	0,474	−∞	0,48	-0,02
	Control (19)	1,78 (0,94)						
Aislamiento Social	Intervención (24)	1,83 (0,76)	-1,01 <sup>a</sup>	29,24	0,161	−∞	0,22	-0,32
	Control (19)	2,15 (1,19)						

Nota. <sup>a</sup> = corrección de homogeneidad de Welch debido al incumplimiento de igualdad de varianzas. *n* = número de casos. *M* = promedio. *DE* = desviación estándar. *gl* = grados de libertad. *d de C.* = *d* de Cohen.

La hipótesis 3 indica que el nivel de estrés y problemas del dormir existentes en los trabajadores disminuye significativamente después de la realización del programa de intervención JD-R ( $T_1$ ), en comparación a su nivel antes del programa ( $T_0$ ) y en comparación al grupo control. Referente al promedio del nivel de estrés, no se aprecian diferencias significativas antes versus después de la intervención. Respecto al nivel de los problemas del dormir, se observa una disminución en su promedio después de la intervención, sin embargo, ésta no es estadísticamente significativa (ver tabla 19). Relativo a la comparación del estrés y los problemas del dormir entre el grupo de intervención y el grupo de control, si bien no se observan diferencias significativas, se aprecia una disminución en el promedio de los problemas del dormir del grupo de intervención versus el grupo de control (ver tabla 20).

Por su parte, la hipótesis 4 propone que el nivel de satisfacción laboral aumenta significativamente después de la realización del programa de intervención JD-R ( $T_1$ ), en comparación a su nivel antes del programa ( $T_0$ ) y en comparación al grupo control. A pesar de que el nivel de satisfacción laboral no presenta diferencias significativas antes versus después de la intervención, se aprecia un aumento de su promedio posterior a la intervención (ver tabla 19). Respecto a la comparación del nivel promedio de la satisfacción laboral entre el grupo de intervención y el grupo de control, no se observan diferencias significativas. Sin embargo, se puede apreciar un aumento de la satisfacción laboral en el grupo de intervención versus el grupo control (ver tabla 20).

#### 5.4 Evaluación de procesos: estudio cualitativo final

En el estudio cualitativo final se examinaron aquellos aspectos que pudieron afectar en la participación en las intervenciones. En este sentido, se pudo apreciar que las categorías extraídas obedecían a una misma gran categoría: apoyo de los líderes para la realización de las intervenciones. Este apoyo se relaciona con los siguientes aspectos:

**Modalidad de las intervenciones:** dado que las intervenciones se llevaron a cabo en pleno contexto de pandemia, éstas tuvieron que realizarse en modalidad no presencial, vía video llamada, a través de una aplicación computacional (Zoom en este caso). Además, se realizaron durante la jornada laboral. Por lo tanto, era importante sensibilizar a los trabajadores constantemente y facilitarles un lugar adecuado para que, sin interrupciones laborales, pudieran participar de principio a fin en las capacitaciones. En este sentido, los entrevistados argumentaron que la modalidad influyó sobre la participación en las capacitaciones, dado que no se podían concentrar en éstas y debían continuar con sus tareas laborales simultáneamente.

**Coordinación interna:** el aumento de las reuniones no presenciales implicó también una descoordinación respecto a las agendas de los trabajadores. Una gran cantidad de reuniones se superponían, por lo que un número importante de participantes tuvieron que tomar la decisión de asistir a una u otra, muchas veces, restándose de las intervenciones.

**Motivación:** los entrevistados argumentan que la falta de motivación por parte de los trabajadores de participar en las intervenciones se debió tanto a la modalidad de éstas, como a la falta de sensibilización en el tema.

**Compromiso:** por último, la falta de compromiso por parte de las jefaturas fue otro aspecto que impactó en el descenso paulatino en la participación de los trabajadores en las intervenciones.

Tabla 21

*Obstáculos que influyeron en la realización de las intervenciones*

Categoría	Definición	Subcategoría	Cita
Apoyo de los líderes	Apoyo a la realización de las intervenciones, la cual se compone de cuatro aspectos: a) facilitación de un lugar adecuado para la realización de las capacitaciones en modalidad no presencial, b) adecuada coordinación interna, c) motivación en relación con las temáticas de la intervención, y d) compromiso de las jefaturas con la realización de las intervenciones.	Modalidad	(...) yo también cito vía Zoom con mucha gente es difícil tener la atención 100% de la gente estando remoto porque indudablemente si soy un jefe de ventas y tengo el computador acá tengo la vista de lo que está pasando en mi salón y obviamente te abstraes, te saca un poco de la reunión y obviamente presencial se obtiene más atención o el 90% de atención, pero eso es inevitable, es parte del formato y pasa en todas las actividades (Ángel, p. 13).
		Coordinación interna	(...) así con un poco más de comunicación entre ambas partes, sentí que no estaba muy coordinado en ese sentido, o también me parecía que agendábamos y me decían: ¿por qué tú llegas y me agendas? Pero se supone que, si viene de arriba, esto todos lo saben (Trini, p. 57).  ¿Qué otra dificultad visualizas? Sí, eh, lo principal es la coordinación interna. Yo creo que eso fue, eh... fue preponderante. O sea, no sólo, por más que le avisamos, que le hablamos con la Jefatura, venía alguien y le ponía una reunión a la persona encima. (Fernando, p. 25).
		Motivación	(...) eh, porque por todos lados hoy día nos damos cuenta de que se cita a reunión Zoom, se cita a capacitación Zoom, eh, y la gente le perdió la importancia en general a la formación dado la modalidad (Fernando, p. 8).
		Compromiso	(...) Otro tema es como aumentar el interés en estos temas que son importante para todos, que nosotros teníamos que empezar a evangelizar (...) (Luis, p. 13).  (...) me comunicaba con la Jefatura indicaba la importancia de, eh, que ellos participen en los gru, en las intervenciones que hacían y me decían que no podían, porque están con personal menos, que estaban con gente de vacaciones, licencias, o que tienen mucho trabajo entonces si la Jefatura no se comprometen difícil también se van a comprometer los colaboradores de su equipo, eso es súper importante (Claudia, p. 22).

Nota. Los nombres de los participantes fueron modificados para proteger su identidad.

## VI. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Como se analizó en el último estudio cualitativo, uno de los ejes más importantes para la realización de intervenciones organizacionales es el apoyo por parte de las jefaturas, gerencias y líderes en la realización de éstas. Este apoyo impacta sobre la motivación de los participantes, su compromiso, la coordinación efectiva de las instancias de intervención y en cómo los participantes enfrentan la modalidad en que las intervenciones se realizan.

Según Ajzen (1985), las creencias y actitudes generales hacia un comportamiento en específico son un precursor importante de la intención de exhibir este comportamiento y de tener este comportamiento. En este sentido, si las creencias generales de los líderes respecto a la preocupación y compromiso que deben tener en cuanto a la salud psicosocial de sus colaboradores contradicen su comportamiento, es poco probable que un proceso de intervención sea exitoso (Schuller, 2019). Por lo tanto, durante un proceso de intervención organizacional y, especialmente, en riesgos psicosociales, es importante trabajar previamente las creencias que poseen las jefaturas y gerencias.

## VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de la experiencia obtenida del proceso y aplicación de las intervenciones desarrolladas, más la literatura disponible actualmente sobre éstas, se presentan cinco factores claves para favorecer un adecuado programa de intervención empleando los recursos disponibles:

### **1. Utilización del modelo de evaluación realista para la comprensión y ajuste de las intervenciones en todo el proceso que involucra el desarrollo del programa.**

La síntesis realista, entendida como la evaluación constante para adecuar el proceso a los reales requerimientos de las personas y la organización, mejora la comprensión de cómo las intervenciones organizacionales pueden mejorar la salud y el bienestar de los empleados (Roodbari & Nielsen, 2021). Esto dado que la evaluación constante permite el ajuste a los contextos, personas y condiciones actuales organizacionales, lo que contribuye potenciando un mejor diseño e implementación del programa, como también, sirve de insumo para la evaluación de futuras intervenciones.

### **2. Participación como factor esencial de un programa de intervención exitoso.**

Cuando se detectan cambios en las condiciones de trabajo y se implementan a través de un proceso participativo con los trabajadores, esta participación actúa como un factor esencial para propiciar la eficacia de un programa (Silvaggi & Miraglia, 2017). La participación empodera a los trabajadores, aumentando el sentido de propiedad de la intervención, reforzando en ellos las creencias y capacidad de mejora proactiva de las condiciones de trabajo. Como consecuencia, es más probable que los cambios, a partir de las intervenciones, se perciban con mayor firmeza. Esto último, enraizado en el involucramiento de las acciones y comportamientos de las personas, lo que favorece resultados positivos en la salud mental de los participantes.

### 3. Involucramiento directo de los gerentes, directivos y jefaturas.

Para que un programa de intervención no se perciba como una acción aislada y escindida de la planificación estratégica y/o desarrollo de la organización, requerirá del involucramiento y participación directa de gerentes, directivos y representantes de salud de la institución. Esto, constituye un punto fundamental para la comprensión de aquellos factores que pueden facilitar o ralentizar un proceso de mejora del bienestar en múltiples niveles de la organización (Silvaggi & Miraglia, 2017; Nielsen & Randall, 2012). Por lo que la participación de los directivos, en relación con el programa de intervención, es fundamental como gesto político de voluntad de cambio para el bienestar de los trabajadores.

### 4. Realización de intervenciones con enfoque multinivel.

Existe una creciente conciencia científica de la necesidad de adoptar enfoques multinivel que puedan explicar interacciones y efectos sinérgicos de las intervenciones en el lugar de trabajo (Silvaggi & Miraglia, 2017; Bakker, 2015). Para ello, se requiere integrar recursos en diferentes niveles, dominio laboral y no laboral, a fin de comprender completamente el impacto acumulativo e interactivo sobre el bienestar laboral.

Es importante especificar estos diferentes aspectos de influencia y sus respectivos niveles, dado que cada condición particular requiere distintos tipos de intervenciones para generar recursos específicos a sus necesidades (Día & Nielsen, 2017). Por esta razón, los investigadores han trabajado en la delimitación de aspectos a considerar y desarrollarse bajo el enfoque multinivel, entre los que se encuentran:

**Niveles por estamentos:** la propuesta de Nielsen, Yarker, Munir y Bültmann, (2018), denominada modelo IGLO, destaca la importancia de abordar el programa de intervención en todos los estamentos que componen una organización, es decir, a nivel individual, grupal (equipos), jefaturas y a nivel organizacional.

**Niveles de participación:** la propuesta de Abildgaard, Løvseth, Ala-laurinaho y Nielsen (2018), plantea la necesidad de enfocarse en los niveles de participación como: el contenido, el proceso de implementación, el grado de participación en la toma de decisiones (directa o indirecta) y las metas esperadas para el programa de intervención.

**Ejes de atención en salud:** de acuerdo con la visión tradicional de abordaje de atención en salud, se encontrará situado el enfoque en la complejidad de los factores psicosociales. Esto implica acciones como: la prevención, promoción, tratamiento y/o reparación, según los requerimientos y la prioridad que le otorgue la organización.

**Condición de las variables de intervención:** los autores Bakker, Netherland y Demerouti (2018), plantean una ampliación del modelo JD-R (demandas-recursos) agregando características, tales como:

- a. Definición fenomenológica de la condición de los factores psicosociales de acuerdo a indagación, dado que una variable puede ser intervenida de manera distinta según cómo se la defina. La condición por diferenciar será entonces el “estado-rasgo” de la variable. Un ejemplo es la diferencia entre el rasgo de compromiso y el estado de compromiso laboral. Este último hace alusión al entusiasmo momentáneo y vigor, siendo indicativo del compromiso diario, el cual puede desaparecer según ciertos factores, como el apoyo y el entusiasmo

de los colegas. Mientras que el rasgo de compromiso será una variable más estable, de nivel cultural, y requerirá otro abordaje para generar cambios de largo plazo.

- b. La consideración de las características de personalidad de los empleados para el diseño e implementación del programa de intervención. En base al modelo de gestión por competencias, las características psicológicas requeridas estarán dadas por el ajuste a las exigencias del cargo. A partir de esto, es posible desarrollar recursos en términos de las características psicológicas de los trabajadores.

## 5. Contexto y herramientas para utilizar en las intervenciones

Finalmente, un factor clave en el diseño e implementación de las intervenciones tendrá relación con los contextos y herramientas disponibles para realizarlas:

**Coordinación interna (compromiso-motivación):** a partir del análisis cualitativo posterior al desarrollo de las intervenciones realizadas, un factor crucial para el diseño e implementación es, sin lugar a dudas, la coordinación interna de la propia organización para la factibilidad y efectividad del programa de intervención. El compromiso que establece la organización con la ejecución de éste, priorizándolo e incluyéndolo entre sus otros requerimientos (capacitaciones, reuniones, etc.), determinará su éxito, pues no solo le otorga factibilidad, sino también visibiliza en el trabajador la importancia del cuidado de su bienestar laboral, influyendo en una percepción favorable de éste.

Además, respecto de la operatividad de la implementación de las intervenciones, es necesario involucrar a todos los actores que promuevan la difusión, adherencia y compromiso con el programa. Es así como deberá haber un responsable jerárquico de la implementación (jefe de gestión de personas, por ejemplo), un responsable operativo del área de salud del trabajador (prevencionista de riesgo, psicólogo organizacional u otro afín) y un encargado de la difusión, involucrando al área de comunicaciones como actor clave. Todos estos actores, en la medida que actúen coordinadamente, favorecerán la percepción del cuidado del trabajador, propiciando la efectividad del programa de intervención.

**Contextos disponibles:** respecto de estos, tanto los investigadores/profesionales como la organización deberán definir, a partir del contexto de cada nivel a intervenir, los ajustes razonables que pueden realizarse para generar y mantener la adherencia de los trabajadores con contextos que propicien la enseñanza-aprendizaje, considerando de igual forma la realidad y criticidad del trabajo que se desarrolla en la organización.

**Modalidad remota/presencial:** en esta misma línea podrán utilizarse una de estas modalidades o ambas. En general, la presencialidad mejora la atención y concentración del participante, mientras que la modalidad remota, en la medida que pueda estar disponible en otros horarios y/o realizar sesiones diferidas, facilita la accesibilidad. Por lo tanto, la modalidad a utilizar dependerá del contexto, herramientas y coordinación que se genere entre los interventores y la organización.

**Frecuencia/duración:** respecto a la frecuencia de las sesiones a realizar, no hay cantidad mínima definida. El presente estudio se basó en la propuesta de Abildgaard y cols. (2018) de ocho sesiones. En general y dado los ajustes de tiempo que deben realizarse en virtud de la continuidad del entrenamiento, se sugiere realizar más sesiones de menor duración. Esto permite la factibilidad y sostenibilidad de la

participación, y se percibe como un acompañamiento más prolongado por parte de los interventores, que favorece los propósitos del programa de intervención.

**Distribución de los participantes:** tanto para la modalidad presencial como la modalidad remota, principalmente, se sugiere la conformación de grupos pequeños (5 a 8 personas), lo que favorece la atención y participación de todos los integrantes. Además, se prefiere la conformación de grupos homogéneos, a nivel de estamentos con experiencias similares, ya que esto propicia la conversación en un contexto más seguro y confidencial.

## 7.1 Resumen del modelo

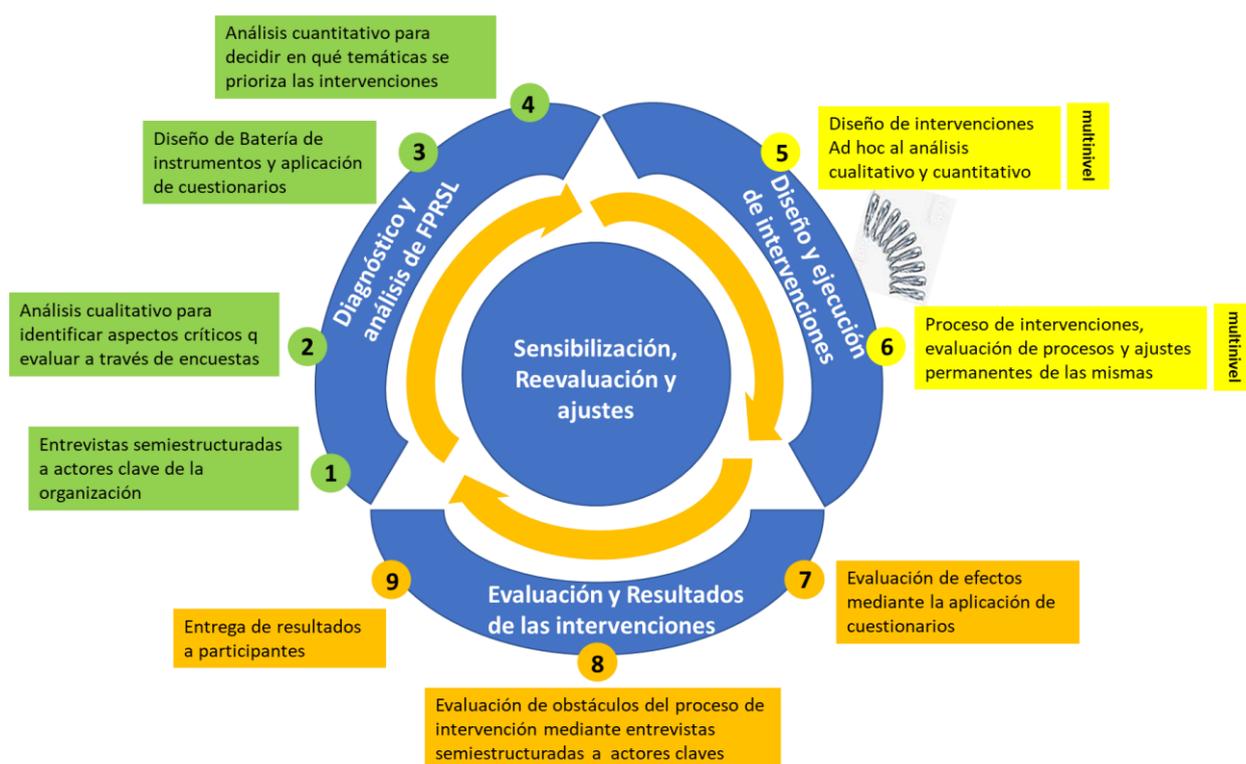


Figura 1. Modelo de procedimiento de intervención en riesgos psicosociales.

**Etapa 1:** Entrevistas semiestructuradas a actores clave de la organización. Esta etapa consiste en un levantamiento de necesidades de los trabajadores, a través de actores clave (miembros de recursos humanos, prevención de riesgos, comités paritarios, jefaturas y/o colaboradores) y guía el diagnóstico e intervenciones futuras.

**Etapa 2:** Análisis cualitativo para identificar aspectos críticos a evaluar a través de las encuestas. Este análisis permite decidir qué es lo más importante a evaluar.

**Etapa 3:** Diseño de batería de instrumentos y aplicación de cuestionarios, para realizar un diagnóstico de los aspectos críticos.

Etapa 4: Análisis cuantitativo para decidir en qué temáticas se deben llevar a cabo las intervenciones. Esta etapa permite evaluar la severidad de los problemas que se señalen en el proceso de la etapa 2.

Etapa 5: Diseño de intervenciones ad hoc al análisis cualitativo y cuantitativo. Con los resultados obtenidos de las etapas anteriores, se realiza el diseño de intervenciones que aborden los aspectos más críticos.

Etapa 6: Proceso de intervenciones, evaluación de procesos y ajuste permanente de intervenciones. Durante la realización de las intervenciones, se debe realizar una evaluación constante, tanto por parte de los facilitadores como por parte de los participantes, de éstas. Estas evaluaciones permitirán el ajuste de las intervenciones.

Etapa 7: Evaluación de efectos mediante la aplicación de cuestionarios. Una vez realizadas las intervenciones, es importante saber si existen mejoras en los aspectos que fueron intervenidos. Para ello se realizó la aplicación de cuestionarios para comparar los resultados del diagnóstico con los resultados después de realizar las capacitaciones.

Etapa 8: Evaluación de obstáculos del proceso de intervención mediante entrevistas semiestructuradas a actores clave. Consiste en identificar cuáles fueron los obstáculos (si es que los hubo) en el proceso de intervención.

Etapa 9: Entrega de resultados a los participantes. Finalmente, se debe realizar la entrega de resultados a los participantes y actores clave.

## VIII. REFERENCIAS

- Abildgaard, J. S., Løvseth, L. T., Ala-laurinaho, A., & Nielsen, K. (2018). Forms of participation : The development and application of a conceptual model of participation in work environment interventions. <https://doi.org/10.1177/0143831X17743576>
- Abildgaard, J., Nielsen, K. & Sverke, M. (2017). Can job insecurity be managed? Evaluating an organizational-level intervention addressing the negative effects of restructuring, *Work & Stress*, 32(2), 105-123. doi:10.1080/02678373.2017.1367735
- Alvarado, R., Pérez-Franco, J., Saavedra, N., Fuentealba, C., Alarcón, A., Marchetti, N., & Aranda, W. (2012). Validación de un cuestionario para evaluar riesgos psicosociales en el ambiente laboral en Chile. *Revista Médica de Chile*, 140(9), 1154-1163.
- Amirkhan, J. H. (1990). A Factor Analytically Derived Measure of Coping : The Coping Strategy A Factor Analytically Derived Measure of Coping : The Coping Strategy Indicator. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 1066-1074. doi:10.1037/0022-3514.59.5.1066
- Aust, B. y Ducki, A. (2004). Intervenciones integrales de promoción de la salud en el lugar de trabajo: experiencias con círculos de salud en Alemania. *Revista de Psicología de la Salud Ocupacional*, 9 (3), 258-270. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.3.258>
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17-28. <https://doi.org/10.1037/a0016998>
- Babier, J.; Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (1.993). Spanish adaptation of the general self-efficacy scale. <http://www.yorku.ca/faculty/academics/schwarze/spanscal.htm>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 170. doi: 10.1037/1076-8998.10.2.170
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annu Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 389-411. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- Bakker, B. A. B., Netherland, T., & Demerouti, E. (2018). Multiple Levels in Job Demands - Resources Theory : Implications for Employee Well-being and Performance Abstract : Job Demands - Resources Theory, 1-13.
- Bauer, G., & Jenny, G. (2018). Leadership and team development to improve organizational health. In Nielsen, K. & Noblet, A., *Organizational*

Interventions for Health and Well-being. A Handbook for Evidence-Based Practice (pp. 237-261). Oxford, UK: Routledge.

- Balluerka, N. y Vergara, AI (2002). Principales alternativas metodológicas y diseños en Psicología. Una perspectiva general. En N. Balluerka & AI Vergara, Diseños de investigación experimental en psicología. Modelos y análisis de datos mediante el SPSS 10.0 . Madrid: Pearson Educación, 5-10.
- Blamey, A., & Mackenzie, M. (2007). Theories of change and realistic evaluation: peas in a pond or apples and oranges?. *Evaluation*, 13(4), 439-455. doi:10.1177/1356389007082129
- Burke, RJ, Moodie, S., Dolan, SL y Fiksenbaum, L. (2012). Demandas laborales, apoyo social, satisfacción laboral y bienestar psicológico entre enfermeras en España. *ESADE Business School Research Paper* nº 233. 2012.
- Byrne, BM (2012). Elección de software de computadora de modelado de ecuaciones estructurales: instantáneas de LISREL, EQS, AMOS y Mplus. En RH Hoyle (Ed.), *Manual de modelado de ecuaciones estructurales* (págs. 307-324). La prensa de Guilford.
- Chandola, T.; Britton, A.; Brunner, E.; Hemingway, H.; Malik, M.; Kumari, M.; Badrick, E.; Kivimaki, M.; Marmot, M. (2008). *Work stress and coronary heart disease: what are the mechanisms?*. *European Heart Journal*, 29(5), 640-648. doi:10.1093/eurheartj/ehm584
- Cook, T. D., & Shadish, W. R. (1994). Social experiments: Some developments over the past fifteen years. *Annual Review of Psychology*, 45(1), 545-580. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.45.020194.002553>
- Cook & Campbell. (1979). *QuasiExperimentation: Design & Analysis Issues for Field Settings*. Houghton Mifflin Co.
- Cox, T., & Griffiths, A. (2005). The nature and measurement of work-related stress: theory and practice. *Evaluation of Human Work*, 3rd Edition, 553-571. <https://doi.org/10.1201/9781420055948.ch19>
- Dahl-Jørgensen, C. y Saksvik, P. Ø. (2005). El impacto de dos intervenciones organizacionales en la salud de los trabajadores del sector servicios. *Revista Internacional de Servicios de Salud* , 35 (3), 529-549. <https://doi.org/10.2190/P67F-3U5Y-3DDW-MGT1>
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Eib, C., von Thiele Schwarz, U., & Blom, V. (2015). Don't let it get to you! A moderated mediated approach to the (in) justice-health relationship. *Journal of occupational health psychology*, 20(4), 434. doi:10.1037/a0039005
- Elovainio, M., Heponiemi, T., Jokela, M., Hakulinen, C., Penseau, J., Aalto, A. M., & Kivimäki, M. (2015). Stressful work environment and wellbeing: What comes first?. *Journal of occupational health psychology*, 20(3), 289. doi:10.1037/a0038684

- ETUC (2004). Framework Agreement on Work-Related Stress. Brussels: European Trade Union Confederation.
- EU-OSHA (2000). Research on Work-Related Stress. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. SUSESO - Proyectos de Investigación e Innovación en prevención de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales
- Fernandes, M. & Ribeiro, A. (2020). Salud mental y estrés ocupacional en trabajadores de la salud a la primera línea de la pandemia de COVID-19. *Revista Cuidar*
- Fridrich, A., Jenny, G.J., & Bauer, G.F. (2015). The context, process, and outcome evaluation model for organisational health interventions. *BioMed Research International*, 2015. <https://doi.org/10.1155/2015/414832>
- Gutek, B.A., Searle, S. and Klepa, L. (1991) Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76, 56056-8. doi:10.1037//0021-9010.76.4.560
- Hart, PM, Griffin, MA, Vistiendo. AJ, y Cooper, CL(1996).El manual QPASS. Australia: PsicologíaDepartamento, Universidad de Queensl
- Hawthorne, G.(2006). Measuring Social Isolation in Older Adults: Development and Initial Validation of the Friendship Scale. *Soc Indic Res* 77, 521-548. <https://doi.org/10.1007/s11205-005-7746-y>
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of personality and social psychology*, 84(3), 632. doi: 10.1037/0022-3514.84.3.632
- Hui, Q., Cao, X., Lou, L., & He, H. (2014). Empirical Research on the Influence of Organizational Support on Psychological Capital. *American Journal of Industrial and Business Management*. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2014.44025>
- Jenkins, C. D., Stanton, B.-A., Niemcryk, S. J., & Rose, R. M. (1988). A scale for the estimation of sleep problems in clinical research. *Journal of Clinical Epidemiology*, 41(4), 313-321. doi:10.1016/0895-4356(88)90138-2
- Jenny, G. J., Brauchli, R., Inauen, A., Fülleman, D., Fridrich, A., & Bauer, G. F. (2014). Process and outcome evaluation of an organizational-level stress management intervention in Switzerland. *Health Promotion International*, 30(3), 573-585. doi:10.1093/heapro/dat091
- Jimmieson, N., Tucker, M. y Bordia, P. (2016). Proyecto People at Work: una evaluación de los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo Informe final para las organizaciones asociadas.
- Johns, C. (2006) *Engaging reflection in practice: A narrative approach*. Oxford, UK: Blackwell Publishing
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395. doi: 10.1037/0021-9010.89.3.395

- Kalimo, R., Pahkin, K., & Mutanen, P. (2002). Work and personal resources as long-term predictors of well-being. *Stress and Health, 18*(5), 227-234. doi: 10.1002/smi.949
- Kang, L., Li, Y., Hu, S., Chen, M., Yang, C., Yang, B. X., ... Liu, Z. (2020). The mental health of medical workers in Wuhan, China dealing with the 2019 novel coronavirus. *The Lancet Psychiatry, 7*(3), e14. [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(20\)30047-X](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(20)30047-X)
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Laschinger, H. K., & Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research, 1*(1), 19-28. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.03.002>
- Leka, S., Van Wassenhove, W., & Jain, A. (2014). Is psychosocial risk prevention possible? Deconstructing common presumptions. *Safety Science, 71*(Part A), 61-67. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.03.014>
- Leka, S., Vartia, M., Hassard, J., Pahkin, K., Sutela, S., Cox, T., & Lindstrom, K., (2008). Best practice interventions for the prevention and management of work-related stress and workplace violence and bullying. En Leka, S. & Cox, T. *European framework for psychosocial risk management: PRIMA-EF*. Nottingham: University of Nottingham Publications, pp. 136-173.
- López-Núñez, M. I., Rubio-Valdehita, S., Diaz-Ramiro, E. M., & Aparicio-García, M. E. (2020). Psychological capital, workload, and burnout: what's new? the impact of personal accomplishment to promote sustainable working conditions. *Sustainability, 12*(19), 8124. <https://doi.org/10.3390/su12198124>
- López-Vázquez, E., & Marván, M. L. (2004). Validación de una escala de afrontamiento frente a riesgos extremos. *Salud pública de México, 46*(3), 216-221.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*(1), 1-32. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Maina, G., Palmas, A., Bovenzi, M., & Filon, F. L. (2009). Salivary cortisol and psychosocial hazards at work. *American journal of industrial medicine, 52*(3), 251-260. doi: 10.1002/ajim.20659.
- Marjanovic, Z., Greenglass, E. R., Fiksenbaum, L., & Bell, C. M. (2013). Psychometric evaluation of the Financial Threat Scale (FTS) in the context of the great recession. *Journal of Economic Psychology, 36*, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2013.02.005>
- McHorney, C. A., Ware, J. E., & Raczek, A. E. (1993). The MOS 36-Item Short-Form Health Survey (SF-36): II. Psychometric and Clinical Tests of Validity in Measuring Physical and Mental Health Constructs. *Medical Care, 31*(3), 247-263. <http://www.jstor.org/stable/3765819>

- Moncada, S., Llorens, C., Navarro, A., & Kristensen, TS. (2005) IS- TAS21: Versión en lengua castellana del cuestionario psicosocial de Copenhague (COPSOQ). Arch Prev Riesgos Labor. (8),18-29.
- Munir, F., Nielsen, K., Garde, AH, Albertsen, K. y Carneiro, IG (2012). Mediando los efectos del conflicto entre el trabajo y la vida entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral y el bienestar psicológico de los trabajadores de la salud. Revista de gestión de enfermería , 20 (4), 512-521.
- Muthén, L. K., & Muthén, B. (2017). Mplus user's guide: Statistical analysis with latent variables, user's guide. Muthén & Muthén.
- Nielsen, K. (2013). Review Article: How can we make organizational interventions work? Employees and line managers as actively crafting interventions. Human Relations, 66(8), 1029-1050. <https://doi.org/10.1177/0018726713477164>
- Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2013). Organizational interventions: A research-based framework for the evaluation of both process and effects. Work and Stress, 27(3), 278-297. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.812358>
- Nielsen K., Miraglia M. (2017). What works for whom in which circumstances? On the need to move beyond the 'what works?' question in organizational intervention research. Human Relations, 70, 40-62. doi:10.1177/0018726716670226
- Nielsen, K., Randall, R., & Christensen, K. B. (2010). Does training managers enhance the effects of implementing teamworking? A longitudinal, mixed methods field study. Human Relations, 11, 1719-1741. doi:10.1177/0018726710365004
- Nielsen, K., & Randall, R. (2012). The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. Work and Stress, 26(2), 91-111. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.682721>
- Nielsen, K., Randall, R., Holten, A. L., & Rial González, E. (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works?. Work & Stress, 24, 234-259. doi: 10.1080/02678373.2010.515393
- Nielsen, K., Yarker, J., Munir, F., & Bültmann, U. (2018). IGLOO : An integrated framework for sustainable return to work in workers with common mental disorders IGLOO : An integrated framework for sustainable return to. Work & Stress, 0(0), 1-18. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1438536>
- Nytrø, Kjell; Saksvik, Per Øystein; Mikkelsen, Aslaug; Bohle, Philip; Quinlan, Michael (2000). An appraisal of key factors in the implementation of occupational stress interventions. Work & Stress, 14(3), 213-225. doi:10.1080/02678370010024749
- OIT (1986). Psychosocial Factors at Work: Recognition and Control, vol. 56. International Labour Office, Geneva.
- OMS (2008). PRIMA-EF: guidance on the European framework for psychosocial risk management: a resource for employers and worker representatives. In: Protecting Workers' Health Series no. 9, World Health Organization, Geneva.
- Pawson, R. (2013.) *The Science of Evaluation: A Realist Manifesto*. Thousand Oaks, CA and London: SAGE. doi:10.1177/0020852313497455

- Pedhazur, E.J., y Pedhazur Schmelkin, L. (1991). Análisis factorial exploratorio. Medición, diseño y análisis: un enfoque integrado. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale NJ. 590.
- Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(3\_suppl), 8-24. doi:10.1177/1403494809349858
- Richardson, K., & Rothstein, H. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: a meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 69-93. doi: 10.1037/1076-8998.13.1.69
- Roodbari, H., & Nielsen, K. (2021). Organisational interventions to improve employees ' health and wellbeing : A realist synthesis, (June 2020), 1058-1081. <https://doi.org/10.1111/apps.12346>
- Rothmann, S., & Jordaan, G. M. E. (2006). Job demands, job resources and work engagement of academic staff in South African higher education institutions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 32(4), 87-96.
- Saksvik, Per Øystein; Nytrø, Kjell; Dahl-Jørgensen, Carla; Mikkelsen, Aslaug (2002). A process evaluation of individual and organizational occupational stress and health interventions. *Work & Stress*, 16(1), 37-57. doi:10.1080/02678370110118744
- Semmer, N.K. (2006). Job stress interventions and the organization of work. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 32, 515-527.
- Setterlind, S., Larsson, G. (1995). El perfil de estrés: un enfoque psicosocial para medir el estrés. , 11(1), 85-92. doi:10.1002/smi.2460110116
- Silvaggi, F., & Miraglia, M. (2017). Mental Health at Work: A Review of Interventions in Organizations. *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*, 6(1), 34-58.
- STRAUSS, A., CORBIN J. & Zimmerman (2002). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. London, New Delhi: Sage. ISBN 0-8039-5940-0
- Superintendencia de Seguridad Social. (2020). Manual del método del cuestionario SUSES0/ISTAS21.
- Superintendencia de Seguridad Social (2017). Manual del método del cuestionario SUSES0/ISTAS21. Santiago, Chile.
- Taris, T.W., Kompier, M.A.J., Geurts, S.A.E., Schreurs, P.J.G., & Schaufeli, W.B., De Boer, E., et al. (2004). Stress management interventions in the Dutch domiciliary care sector: Findings from 81 organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 297-325. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.10.4.297>
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13, 567-582.
- Turgut, S., Schlachter, S., Michel, A. y Sonntag, K. (2020). Antecedentes del liderazgo promotor de la salud y carga de trabajo como moderador. *Diario de Liderazgo y Estudios Organizacionales* , 27 (2), 203-214.

- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the job demands-resources model. *European journal of work and organizational psychology*, 19(6), 735-759. doi:10.1080/13594320903223839
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 511-532. doi: 10.1111/joop.12128
- Van Wingerden, J., Bakker, A., & Derks, D. (2016). A test of a job demands-resources intervention. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 686-701. doi: 10.1108/JMP-03-2014-0086
- Van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. (2017). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51-67 doi: 10.1002/hrm.21758
- Vignoli, M., Nielsen, K., Guglielmi, D., Tabanelli, M. C., & Violante, F. S. (2017). The Importance of Context in Screening in Occupational Health Interventions in Organizations : A Mixed Methods Study, 8(August), 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01347>
- Von Thiele Schwarz, U., Nielsen, K., Stenfors-Hayes, T., & Hasson, H. (2016). Using kaizen to improve employee well-being: Results from two organizational intervention studies. *Human Relations*, 70(8), 966-993. doi: 10.1177/0018726716677071
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121. doi: 10.1037/1072-5245.14.2.121
- Zhu Z, Ph D, Xu S, Ph D, Wang H, Med M, et al. (2020). COVID-19 in Wuhan : Immediate Psychological Impact on 5062 Health Workers. medRxiv. Disponible en <https://www.medrxiv.org/content/medrxiv/early/2020/02/23/2020.02.20.20025338.full.pdf>

## IX. ANEXOS

Anexo 1. Escala de Capital Psicológico de Hui, Lou, Cao y He (2014) (calma, esperanza y optimismo). Escala general de Autoeficacia (Bäbler, Schwarzer, & Jerusalem, 1993).

### Instrucciones:

Las siguientes afirmaciones tienen que ver con algunos aspectos de su propia personalidad. Debe responder qué tan de acuerdo está con las afirmaciones expuestas. Para responder, por favor, lea cuidadosamente cada ítem, y marque con una X la alternativa que corresponda. Utilice la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	En acuerdo	Totalmente en acuerdo
1	2	3	4	5

Calma: ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?						
1	En el trabajo puedo superar las malas emociones, manteniéndome estable.	1	2	3	4	5
2	Puedo ajustar mis emociones negativas rápidamente en el trabajo.	1	2	3	4	5
3	Puedo tomar riesgos sin temores en el trabajo.	1	2	3	4	5
4	Puedo mantener la calma ante las dificultades.	1	2	3	4	5

Esperanza: ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?						
5	Tengo metas claras en el trabajo.	1	2	3	4	5
6	Tengo la paciencia para lograr los objetivos laborales.	1	2	3	4	5
7	Trabajo con mucho entusiasmo.	1	2	3	4	5
8	Estoy lleno de esperanza por mi futuro laboral.	1	2	3	4	5

Optimismo: ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?						
9	En el trabajo, siempre soy capaz de ver el lado positivo.	1	2	3	4	5
10	Pienso que normalmente obtengo resultados buenos en el trabajo.	1	2	3	4	5
11	Siento que son más las cosas buenas que las malas en mi trabajo.	1	2	3	4	5
12	Creo que no es necesario ser pesimista en el trabajo.	1	2	3	4	5

Autoeficacia: ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?						
13	Tengo confianza en que podría manejar acontecimientos inesperados en mi trabajo.	1	2	3	4	5
14	Puedo resolver la mayoría de los problemas de mi trabajo, si me esfuerzo lo necesario.	1	2	3	4	5
15	Cuando me encuentro con dificultades en mi trabajo puedo permanecer tranquilo/a, porque poseo las habilidades necesarias para manejar situaciones difíciles.	1	2	3	4	5
16	Si me encuentro en una situación laboral difícil, sé lo que debo hacer.	1	2	3	4	5
17	Sin importar los imprevistos que ocurran en mi trabajo, por lo general soy capaz de manejar la situación.	1	2	3	4	5

### Escala de Aislamiento Social (Hawthorne, 2006).

#### Instrucciones:

Las siguientes afirmaciones se relacionan con cómo Usted se ha sentido en el último tiempo, en cuanto a su relación y contacto con otras personas, en el contexto actual de pandemia. Le solicitamos, por favor, que indique con qué frecuencia le ocurre cada escenario expuesto.

Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
1	2	3	4	5

¿Con qué frecuencia le ocurre lo siguiente?						
1	Me ha sido difícil relacionarme con los demás.	1	2	3	4	5
2	Me he sentido aislado/a de otras personas.	1	2	3	4	5
3	Siento que no he tenido a alguien con quien compartir mis sentimientos.	1	2	3	4	5
4	Ha sido difícil ponerme en contacto con alguien cuando lo he necesitado.	1	2	3	4	5
5	A pesar de interactuar con otras personas, me he sentido distante de ellas.	1	2	3	4	5
6	Me he sentido solo/a y sin amigos/as.					

**Anexo 2. Criterios para la obtención de los porcentajes de participantes según sus niveles de riesgos en los recursos, demandas e indicadores de salud y bienestar laboral.**

Dimensiones	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
Percepciones de Justicia Organizacional y Capital Psicológico	3,67 pts. a 5 pts.	2,34 pts. a 3,66 pts.	1 pt. a 2,33 pts.
Calidad de Liderazgo, Relación con Superiores y Relación con Compañeros	2,67 pts. a 4 pts.	1,34 pts. a 2,66 pts.	0 pts. a 1,33 pts.
Conflicto Trabajo-Familia/Familia-Trabajo y Aislamiento Social	1 pt. a 2,33 pts.	2,34 pts. a 3,66 pts.	3,67 pts. a 5 pts.
Exigencias Psicológicas Cuantitativas, Exigencias Emocionales y de Esconder Emociones, y Estrés	0 pts. a 1,33 pts.	1,34 pts. a 2,66 pts.	2,67 pts. a 4 pts.
Satisfacción Laboral	5,01 pts. a 7 pts.	3,01 pts. a 5 pts.	1 pt. a 3 pts.
Problemas del Dormir	1 pt. a 2,66 pts.	2,67 pts. a 4,33 pts.	4,34 pts. a 6 pts.

### Anexo 3. Pautas de intervenciones organización del rubro de transporte y logística.

#### A) Pauta de taller de Calma (grupo completo).

**Nombre del taller:** Capital Psicológico y estrés: herramientas para el manejo del estrés.

**Duración:** 2 horas, incluyendo break de 20 minutos

**Material requerido:** Presentación de PowerPoint, participantes con material para escribir durante la sesión, encuesta de satisfacción, entrega de afiche resumen posterior a la sesión.

- 1. Introducción (15 minutos)**
  - 1.1. Presentación del equipo que participará en las intervenciones.
  - 1.2. Presentación de resultados evaluación diagnóstica cualitativa y cuantitativa.
  - 1.3. Presentación de calendario de actividades y tareas asociadas.
- 2. Presentación de contenidos asociados al estrés (15 minutos)**
  - 2.1. Asociación entre el Capital Psicológico y estrés laboral.
  - 2.2. Rol del estrés en la vida (¿para qué nos sirve?).
  - 2.3. Estrés crónico y sus consecuencias.
- 3. Ejercicio identificación de situaciones estresantes (20 minutos)**
  - 3.1. Uso de técnicas para manejar las respuestas al estrés: promoviendo el Capital Psicológico.
  - 3.2. Señalar como hito fundamental la relevancia de identificar las situaciones que nos provocan estrés.
  - 3.3. Pedir que escriban 3 situaciones laborales que los participantes hayan sentido estrés durante la presente semana/mes (dinámica realizada con la plataforma on-line SurveyMonkey).
  - 3.4. Escribir las reacciones (fisiológicas, emocionales y cognitivas) que sintieron frente a cada situación (dinámica realizada con la plataforma on-line SurveyMonkey).
  - 3.5. Clasificación de las reacciones desde la más a la menos intensa.
  - 3.6. Recogida y vinculación de experiencia con contenidos revisados.
- 4. Break (20 minutos)**
- 5. Ejercicio inicial de respiración breve (5 minutos)**
  - 5.1. Vinculación con situaciones presentadas por participantes.
  - 5.2. Introducción al concepto de respiración consciente.
  - 5.3. Realización de ejercicio de respiración breve.
- 6. Presentación de contenidos asociados a la respiración como regulador emocional (15 minutos)**
  - 6.1. Rol de la respiración.
  - 6.2. La hiper respiración.
  - 6.3. Respiración nasal y sus efectos.
- 7. Ejercicio de respiración equitativa con manos en el pecho y en el estómago (10 minutos)**
  - 7.1. Presentación del ejercicio.
  - 7.2. Modelamiento del ejercicio.
  - 7.3. Realización junto con los participantes.
- 8. Ejercicio de respiración alternada de orificios nasales (5 minutos)**
  - 8.1. Presentación del ejercicio.
  - 8.2. Modelamiento del ejercicio.
  - 8.3. Realización junto con los participantes.
- 9. Reflexiones finales (10 minutos)**
  - 9.1. Indicar que estos ejercicios se pueden realizar antes y después de una situación estresante.

- 9.2. Recogida de 3 participantes (máximo) respecto a su experiencia.  
 10. Preguntas y cierre (5 minutos)  
 11. Encuesta de satisfacción.





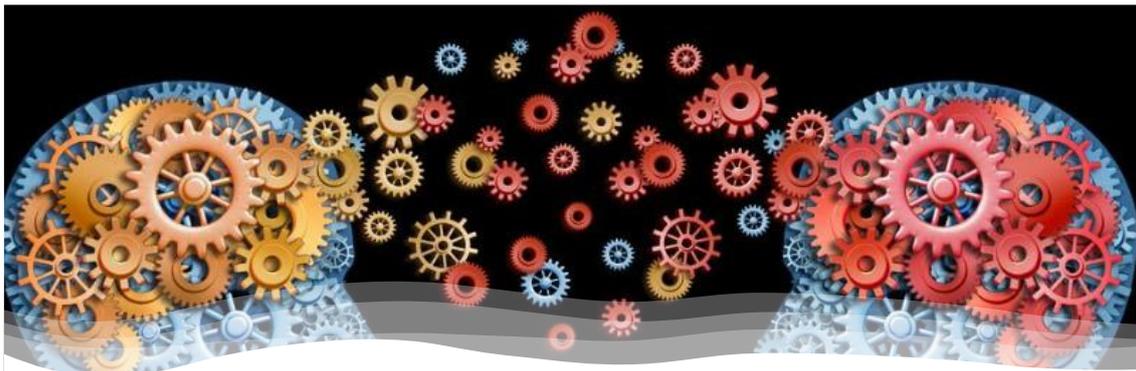


## Capital Psicológico y Estrés Laboral

### Proyecto IST-193-2019

Viviana Rodríguez, MSc. PhD., Universidad de Valparaíso.  
 Karla Carvajal, MSc(c), Universidad de Valparaíso.  
 Miguel Muñoz, MSc., University of Nottingham.  
 Daniela Galaz, MSc(c), Universidad de Valparaíso.  
 Javiera Córdova, Instituto de Seguridad del Trabajo (IST).  
 Andrés Jara, Instituto de Seguridad del Trabajo(IST).

Julio, 2021



### CapPsiy Regulación Emocional

La regulación emocional es la habilidad que tienen las personas de autoregularse, lo cual permite mantener y/o aumentar la calma, para poder enfrentar de mejor manera las situaciones estresantes.

## B) Pauta de taller de cohesión de equipo (grupo de no jefaturas).

**Nombre del taller:** Fortaleciendo la identidad del equipo.

**Duración:** 2 horas, incluyendo break de 15 minutos.

**Material requerido:** Presentación de PowerPoint, participantes con material para escribir durante la sesión, encuesta de satisfacción, entrega de afiche resumen posterior a la sesión.

1. **Introducción (10 minutos)**
2. **Dinámica de situaciones estresantes (10 minutos).**
  - 2.1 Presentación de categorías de situaciones más estresantes.
  - 2.2 Recogida en salas
  - 2.3 ¿Qué situaciones se encuentran más presentes en tu departamento? Y ¿Qué hacen habitualmente en tu equipo de trabajo frente a dichas situaciones?
3. **Presentación de contenidos de trabajo en equipo y modelos mentales (10 minutos)**
  - 3.1 Diferencia entre grupo y trabajo en equipo
  - 3.2 Aspectos centrales del equipo de trabajo (inicio, durante, evaluación y relaciones)
  - 3.3 Modelos mentales
4. **Dinámica creación del “trabajo en equipo ideal” (20 minutos).**
  - 4.1 Buscar en Google la imagen que mejor retrate el trabajo en equipo
  - 4.2 Escribir por qué elegio esa foto (3 conceptos)
  - 4.3 En adelante es trabajo en sala, habilitando la conversación grupal mediante los siguientes puntos:
  - 4.4 ¿Qué aspectos de lo reportado se encuentran presentes en la organización?
  - 4.5 ¿Qué valores y creencias están asociados?
  - 4.6 ¿Qué cosas les permiten esos valores y creencias? ¿Qué cosas les han impedido esos valores y creencias?
  - 4.7 Recogida en plenario
5. **Break (15 minutos)**
6. **Presentación de contenidos modelos mentales y visión compartida (10 minutos)**
  - 6.1 ¿Qué es la visión compartida?
  - 6.2 ¿Cómo se construye la visión compartida?
7. **Dinámica de círculo de sueños (40 minutos)**
  - 7.1 Generación de contexto rol de los sueños para crear una visión compartida, mostrar video Panyee FC
  - 7.2 Momento 1: Pedir que individualmente escriban los sueños que poseen respecto a su trabajo  
En adelante es trabajo en sala, habilitando la conversación grupal mediante los siguientes puntos:
  - 7.3 Momento 2: En grupo van leyendo los sueños, pero en pasado (es decir, dando la sensación de que ya lo alcanzaron)
  - 7.4 Momento 3: Invitar a reflexionar sobre la convergencia de los sueños y facilitar hacia la sinergia entre los participantes
  - 7.5 Momento 4: Cierre del grupo agradeciendo la participación
  - 7.6 Momento 5: Plenario en el cual se articula el sueño compartido del grupo
8. **Preguntas y cierre (5 minutos)**
9. **Encuesta de satisfacción.**

# Fortaleciendo la identidad del equipo

## Proyecto IST-193-2019

Viviana Rodríguez, MSc. PhD., Universidad de Valparaíso.  
 Karla Carvajal, MSc(c), Universidad de Valparaíso.  
 Miguel Muñoz, MSc., University of Nottingham  
 Daniela Galaz, MSc(c), Universidad de Valparaíso.  
 Javiera Córdova, Instituto de Seguridad del Trabajo (IST).  
 Andrés Jara, Instituto de Seguridad del Trabajo (IST).

Julio,  
2021

### ¿Qué es el trabajo en equipo? Grupo y equipo, ¿es lo mismo?

- El trabajo en equipo tiene por objetivo lograr metas que de forma individual no podrían ser alcanzados.
- Diferencia entre trabajo individual y colectivo.
- El trabajo en equipo facilita un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales.
- La sinergia como factor fundamental para coordinar los esfuerzos



### C) Pauta taller de Liderazgo (grupo de jefaturas)

**Nombre del taller:** Liderazgo: importancia del apoyo social.

**Duración:** 2 horas, incluyendo break de 10 minutos.

**Material requerido:** Presentación de PowerPoint, participantes con material para escribir durante la sesión, encuesta de satisfacción, entrega de afiche resumen posterior a la sesión.

1. **Introducción (5 minutos)**
2. **Dinámica de situaciones estresantes (10 minutos).**
  - 2.1 Presentación de categorías de situaciones más estresantes.
  - 2.2 ¿Qué rol cumplen las jefaturas en este tipo de situaciones?
3. **Ejercicio: ¿Cómo debería ser un jefe? (40 minutos)**
  - 3.1 Análisis de video.
  - 3.2 ¿A qué desafíos están expuestas las organizaciones en el contexto actual?
  - 3.3 ¿Qué habilidades necesitan tener las jefaturas en el contexto actual? ¿Cómo nos hacemos cargo de estos desafíos?
  - 3.4 Pedir que le pongan nota a cada habilidad (de 1 a 7). (Se usará mentimeter).
  - 3.5 Discusión e integración de los resultados del ejercicio.
4. **Break (10 minutos)**
5. **Contenidos relacionados al liderazgo y apoyo del supervisor (20 minutos)**
  - 5.1 ¿Cuáles han sido mis principales logros como jefatura? ¿Y las principales dificultades? (2 o 3 situaciones).
  - 5.2 Liderazgo (estilos de liderazgo) y apoyo del líder.
  - 5.3 Relación entre el apoyo del líder y el bienestar del trabajador (vinculación con situaciones estresantes).
6. **Dinámica de estilo de liderazgo (30 minutos).**
  - 6.1. Pedir que identifiquen una situación donde hayan tenido que utilizar alguno de los estilos de liderazgo mencionados antes. ¿Cómo les resultó?
  - 6.2. ¿Qué cosas quiero conservar y qué cosas quiero integrar a mi estilo de liderazgo?
7. **Preguntas y cierre (5 minutos).**
8. **Encuesta de satisfacción.**

# Liderazgo y Apoyo Social

## Proyecto IST-193-2019

Viviana Rodríguez, MSc. PhD., Universidad de Valparaíso.  
Karla Carvajal, MSc(c), Universidad de Valparaíso.  
Miguel Muñoz, MSc., University of Nottingham.  
Daniela Galaz, MSc(c), Universidad de Valparaíso.  
Javiera Córdova, Instituto de Seguridad del Trabajo (IST).  
Andrés Jara, Instituto de Seguridad del Trabajo (IST).

Julio, 2021



## Actividad

¿Qué habilidades necesitan tener las jefaturas en el contexto actual?

**D) Pauta taller Justicia Procedural (grupo de jefaturas).**

**Nombre del taller:** Liderazgo y Equidad en los Procedimientos.

**Duración:** 1 hora y 40 minutos, incluyendo break de 10 minutos

**Material requerido:** Presentación de PowerPoint, participantes con material para escribir durante la sesión, encuesta de satisfacción, entrega de afiche resumen posterior a la sesión.

1. **Introducción (10 minutos)**
  - 1.1 Retroalimentación sobre los hallazgos de la sesión anterior.
  - 1.2 Pregunta rompehielo. Por ejemplo, ¿qué es la justicia para ustedes? (con metimeter).
2. **Contenidos sobre Justicia Organizacional: Justicia Procedural, parte 1 (15 minutos)**
  - 2.1 ¿Qué es la Justicia Organizacional?
  - 2.2 Justicia Procedural.
  - 2.3 Ejemplos de procesos.
3. **Dinámica (30 minutos)**
  - 3.1 Pedir a cada participante que identifique un proceso y lo escriba en Mentimeter.
  - 3.2 ¿Por qué eligió ese proceso en específico?
  - 3.3 ¿En cuál les gustaría ahondar más? (Seleccionar 1, máximo 2).
  - 3.4 ¿Cómo hacer que estos procesos sean más justos? Lluvia de ideas.
4. **Break (10 minutos)**
5. **Contenidos sobre Justicia Organizacional: Justicia Procedural, parte 2 (25 minutos)**
  - 5.1 ¿Para qué tener procesos justos?
  - 5.2 ¿Cómo hacer que los procesos sean más justos?
6. **Reflexiones finales (5 minutos)**
  - 6.1 ¿Qué prácticas justas observa en los procesos que lidera? ¿Cuáles le gustaría incorporar?
7. **Preguntas y cierre (5 minutos)**
8. **Encuesta de satisfacción.**

# Liderazgo y Equidad en los Procedimientos

## Proyecto IST-193-2019

Viviana Rodríguez, MSc. PhD., Universidad de Valparaíso.  
Karla Carvajal, MSc(c), Universidad de Valparaíso.  
Miguel Muñoz, MSc., University of Nottingham.  
Daniela Galaz, MSc(c), Universidad de Valparaíso.  
Javiera Córdova, Instituto de Seguridad del Trabajo (IST).  
Andrés Jara, Instituto de Seguridad del Trabajo (IST).

Agosto, 2021



**E) Pauta de taller de cooperación, coordinación y comunicación de equipos (grupo de no jefaturas).**

**Nombre del taller:** Herramientas para la coordinación de acciones dentro de los equipos de trabajo.

**Duración:** 1 hora y 50 minutos.

**Material requerido:** Presentación de PowerPoint, participantes con material para escribir durante la sesión, encuesta de satisfacción, entrega de afiche resumen posterior a la sesión.

- 1. Introducción (10 minutos)**
  - 1.1 Realizar repaso de los temas revisados en las capacitaciones.
  - 1.2 Reflexión respecto a transferencia de temas revisados al ámbito laboral.
  - 1.3 Presentación de calendario de actividades y tareas asociadas.
- 2. Contextualización y etapas asociadas al trabajo en equipo y ciclo de coordinación de acciones (20 minutos).**
  - 2.1 Definición de trabajo en equipo y diferencias con desempeño individual.
  - 2.2 Etapas del trabajo en equipo.
  - 2.3 Revisión de conceptos asociados a la planificación.
- 3. Ejercicio elaboración de un producto innovador para la empresa parte 1 (20 minutos)**
  - 3.1 Dividir en salas de 6 a 8 personas.
  - 3.2 Entregar consigna del ejercicio: Explique al grupo que ellos van a elaborar un producto innovador para la organización, el cual buscará hacer cargo de alguna situación/problema presente actualmente. Además, hay que indicar que esta actividad se realizará en 3 partes:
    - La primera parte consistirá en planificar la forma en la cual se coordinará el grupo para desarrollar el producto y ponerse de acuerdo en que idea desarrollar (se puede indicar que puede utilizar internet para buscar información y utilizar la matriz de la teoría del cambio para ordenar las ideas: específicamente la definición del problema, impacto y resultados esperados). Se indica que poseen 10 minutos para que el equipo.
    - El/la facilitador escucha y analiza como el grupo realiza la planificación. Aspectos a considerar en la observación: Definición de roles en el equipo, identificar la forma de lograr consenso de cual problemática se harán cargo, identificar como utilizan la teoría del cambio y que supuestos están a la base.
    - Se invita al grupo a reflexionar sobre el proceso de planificación realizado, así como devolver las fortalezas y aspectos de mejora identificados por el/la facilitador/a.
- 4. Ejercicio elaboración de un producto innovador para la empresa parte 2 (30 minutos)**
  - 4.1 Entrega de contenidos respecto a la fase de ejecución.
  - 4.2 Invitar al grupo a desarrollar el producto innovador (tienen que entregar un boceto utilizando Google Jamboard) tiempo para desarrollarlo 20 minutos.
  - 4.3 Reflexión y recogida respecto a la forma de analizar las fortalezas y aspectos de mejora de la ejecución realizada.
- 5. Ejercicio elaboración de un producto innovador para la empresa parte 3 (20 minutos).**
  - 5.1 Se vuelve al plenario y cada grupo presenta su producto.
  - 5.2 Se revisan contenidos respecto a la evaluación.
  - 5.3 Se invita a los grupos a evaluar el desempeño del grupo.
- 6. Reflexiones finales (5 minutos)**
  - 6.1 Recogida de 3 participantes (máximo) respecto a su experiencia.
  - 6.2 Resumen de los temas tratados.

7. Preguntas y cierre (5 minutos)
8. Encuesta de satisfacción



The cover features a dark blue background with the logos of Universidad de Valparaíso CHILE, ist, and Superintendencia de Seguridad Social. The title 'Coordinación de Equipos de Trabajo Proyecto IST-193-2019' is centered in white. Below the title, the authors' names and affiliations are listed. At the bottom, the date 'Agosto, 2021' is displayed.

**Universidad de Valparaíso**  
CHILE

**ist**

Superintendencia de Seguridad Social

## Coordinación de Equipos de Trabajo Proyecto IST-193-2019

Viviana Rodríguez, MSc. PhD., Universidad de Valparaíso.  
Karla Carvajal, MSc(c), Universidad de Valparaíso.  
Miguel Muñoz, MSc., University of Nottingham.  
Daniela Galaz, MSc(c), Universidad de Valparaíso.  
Javiera Córdova, Instituto de Seguridad del Trabajo (IST).  
Andrés Jara, Instituto de Seguridad del Trabajo(IST).

Agosto, 2021



## F) Pauta taller Justicia Distributiva (grupo de jefaturas).

**Nombre del taller:** Liderazgo y Gestión del Reconocimiento.

**Duración:** 1 hora y 10 minutos.

**Material requerido:** Presentación de PowerPoint, participantes con material para escribir durante la sesión, encuesta de satisfacción, entrega de afiche resumen posterior a la sesión.

1. **Introducción (5 minutos)**
  - 1.1 Retroalimentación sobre los hallazgos de la sesión anterior.
  - 1.2 Pregunta rompehielo. Relate una experiencia donde se hayan sentido reconocidos en su trabajo (se utiliza la plataforma Mentimeter).
2. **Contenidos sobre Justicia Organizacional: Justicia Distributiva, parte 1 (10 minutos)**
  - 2.1 Justicia Distributiva.
  - 2.2 Análisis de video.
3. **Dinámica (15 minutos)**
  - 3.1 Pedir a cada participante que identifique formas de reconocimiento que se llevan a cabo actualmente en su organización. Usar Google Jamboard.
  - 3.2 ¿Qué opina sobre esa forma de reconocimiento? ¿Qué cambiaría?
4. **Dinámica de pares (15 minutos)**
  - 4.1. Identificar quienes han trabajado juntos.
  - 4.2. Identifiquen un momento en particular en que hayan trabajado juntos.
  - 4.3. ¿Qué virtudes reconoce en la otra persona?
5. **Dinámica individual (15 minutos) SurveyMonkey.**
  - 5.1 Identifica un logro de tu equipo que deseas destacar.
  - 5.2 Selecciona y piensa en una de las personas que contribuyeron en el logro del objetivo, y construye un breve discurso de reconocimiento hacia persona.
6. **Reflexiones finales (5 minutos)**
  - 6.1 Ejemplos de reconocimiento.
7. **Preguntas y cierre (5 minutos)**
8. **Encuesta de satisfacción.**

# Liderazgo y Gestión del Reconocimiento

## Proyecto IST-193-2019

Viviana Rodríguez, MSc. PhD., Universidad de Valparaíso.  
 Karla Carvajal, MSc(c), Universidad de Valparaíso.  
 Miguel Muñoz, MSc., University of Nottingham.  
 Daniela Galaz, MSc(c), Universidad de Valparaíso.  
 Javiera Córdova, Instituto de Seguridad del Trabajo (IST).  
 Andrés Jara, Instituto de Seguridad del Trabajo (IST).

Agosto, 2021

### Ejemplos que propician la Justicia Distributiva



#### Reconocimientos

- **Resultados**
  - ✓ Verbal
  - ✓ Escrito (Nota de merito)
  - ✓ Monetario (metas)
  - ✓ Social (eventos sociales)
- **Trayectoria**
  - ✓ Desarrollo de carrera (promoción)
  - ✓ Años de Permanencia



#### Compensaciones

- **Horaria**
  - ✓ Sistema de turnos
  - ✓ Días compensatorios
- **Monetaria**
  - ✓ Horas extras.
- **Medidas Reparatorias**
  - ✓ Acuerdos formales



#### Retribuciones

- **Monetaria**
  - ✓ Escala de Remuneraciones.
- **Otros**
  - ✓ Beneficios
  - ✓ Facilidades
  - ✓ Capacitación

### **G) Pauta taller Resolución de conflictos (grupo de no jefaturas).**

**Nombre del taller:** Resolución de conflictos en equipos de trabajo.

**Duración:** 1 hora.

**Material requerido:** Presentación de PowerPoint, participantes con material para escribir durante la sesión, encuesta de satisfacción.

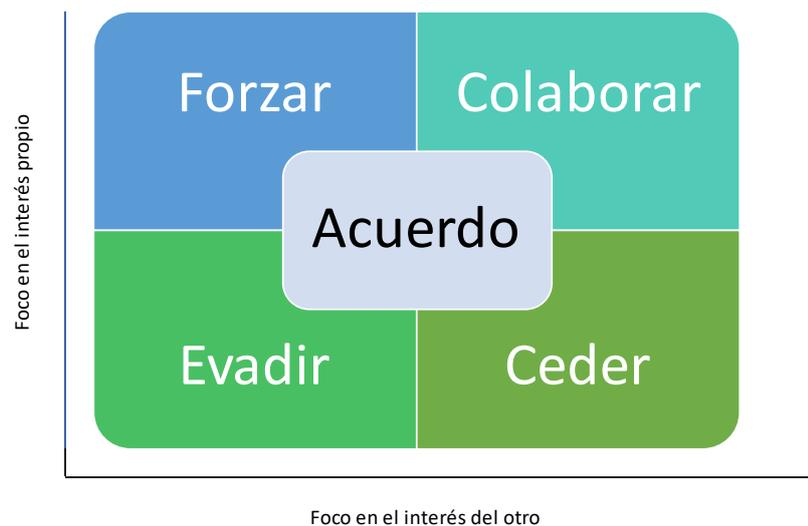
- 1. Bienvenida (10 minutos)**
  - 1.1 Fechas de capacitaciones pendientes.
  - 1.2 Revisión de contenidos.
- 2. Dinámica de creación de historia (15 minutos).**
  - 2.1 Se entrega consigna en la cual se pide a los participantes que escriban una historia breve en función de la lámina que se adjunta. Se les indica que es un relato breve con una extensión no mayor a media plana y que poseen 5 minutos para escribirlas. De igual forma, se les pide que escriban lo primero que se les ocurra al momento de ver la imagen, ya que no hay respuestas correctas o incorrectas.
  - 2.2 Los participantes escriben la historia, una vez completado el tiempo se pide a 2-3 participantes que lean su relato.
  - 2.3 Recogida y vinculación con los contenidos a revisar en la siguiente sección.
- 3. Presentación de contenidos de resolución de conflicto (10 minutos)**
  - 3.1. Presentar que dada la historia personal y laboral de cada individuo es que cada persona ve el mundo de una forma única. Lo anterior se ve intensificado en el mundo laboral, ya que cada persona representa los intereses del área que representa (mencionar brevemente el concepto de stakeholders).
  - 3.2. Presentar definición de conflicto y presentar cuando es que estos aparecen.
  - 3.3. Características que hacen que un conflicto sea una oportunidad o un aspecto disfuncional.
  - 3.4. Estrategias de resolución de conflictos (forzar, evadir, ceder, colaborar, lograr acuerdo).
- 4. Elaboración del manual de conflicto (15 minutos).**
  - 4.1. De forma individual, recordar y escribir una situación de conflicto que hayan vivenciado
  - 4.2. Posteriormente, cada participante identifica aquellos aspectos que considera que le sirvieron para abordar la situación (al menos 3).
  - 4.3. Luego, se le pide a cada participante que escriba aquellos aspectos que podrían haber sido fortalecidos si es que la situación ocurriera nuevamente (al menos 3).
  - 4.4. Se invita a los participantes (ver si es mejor trabajar en salas o en plenario según tiempo disponible) para que en 5 minutos consensuen los principales aspectos a considerar para resolver futuros conflictos.
  - 4.5. Recogida de los participantes.
- 3. Cierre (5 minutos)**
- 4. Encuesta de satisfacción**

## Resolución de conflictos en equipos de trabajo

### Proyecto IST-193-2019

Viviana Rodríguez, MSc. PhD., Universidad de Valparaíso.  
Karla Carvajal, MSc(c), Universidad de Valparaíso.  
Miguel Muñoz, MSc., University of Nottingham.  
Daniela Galaz, MSc(c), Universidad de Valparaíso.  
Javiera Córdova, Instituto de Seguridad del Trabajo (IST).  
Andrés Jara, Instituto de Seguridad del Trabajo(IST).

Septiembre, 2021



## H) Pauta taller Optimismo y Esperanza (grupo completo).

**Nombre del taller:** Capital Psicológico: Optimismo y Esperanza

**Duración:** 1 hora.

**Material requerido:** Presentación de PowerPoint, participantes con material para escribir durante la sesión, encuesta de satisfacción, entrega de afiche resumen posterior a la sesión.

1. **Introducción (5 minutos)**
2. **Presentación de contenidos asociados a Capital Psicológico: Esperanza y Optimismo en el trabajo (20 minutos)**
  - 2.1 ¿Qué es el Capital Psicológico?
  - 2.2 Para qué sirve.
  - 2.3 Análisis de video sobre optimismo.
  - 2.4 Análisis de video sobre metas.
3. **Continuación de ejercicio sobre diseño de metas y caminos (30 minutos)**
  - 3.1 Trabajo individual en plataforma SurveyMonkey. Pedir a los participantes que planteen un objetivo laboral que quieran cumplir en su rol actual. La idea es que sea un objetivo valioso, realista, razonablemente retador y que tenga un comienzo y final claro.
  - 3.2 Pedir que escriban qué alternativas o pasos son necesarios para poder cumplir con este objetivo, en tres categorías: ¿qué puedo hacer hoy para acercarme a mi meta? ¿Qué puedo hacer mañana para acercarme a mi meta? ¿Qué puedo hacer esta semana que me ayude a acercarme a mi meta?
  - 3.3 Pedir que escriban cuáles son los principales obstáculos.
  - 3.4 Pedir que planteen alternativas y planes adicionales para poder superar estos obstáculos.
  - 3.5 Separar en salas.
  - 3.6 Revisar el objetivo de cada uno y los principales obstáculos.
  - 3.7 Recibir feedback del resto de participantes (alternativas para superar los obstáculos planteados por sus compañeros).
  - 3.8 Volver a sala común. Preguntar cómo les fue.
4. **Reflexiones finales (5 minutos).**
5. **Encuesta de satisfacción.**

# Capital Psicológico: Esperanza y Optimismo

## Proyecto IST-193-2019

Viviana Rodríguez, MSc. PhD., Universidad de Valparaíso.  
Karla Carvajal, MSc(c), Universidad de Valparaíso.  
Miguel Muñoz, MSc., University of Nottingham.  
Daniela Galaz, MSc(c), Universidad de Valparaíso.  
Javiera Córdova, Instituto de Seguridad del Trabajo (IST).  
Andrés Jara, Instituto de Seguridad del Trabajo(IST).

Septiembre, 2021

## ¿Qué es el Capital Psicológico?

Recursos que permiten un estado positivo de desarrollo del individuo, que incluyen la autoeficacia, esperanza, optimismo y calma (Hui, Lou, Cao, & He, 2014).



## Anexo 4. Pautas de intervenciones organización del rubro de retail.

### A) Pauta de taller de motivación y estrés en el trabajo (grupo completo).

**Nombre del taller:** Motivación y Estrés en el trabajo

**Duración:** 2 horas, incluyendo break de 20 minutos.

**Material requerido:** Presentación de PowerPoint, participantes con material para escribir durante la sesión, encuesta de satisfacción, entrega de afiche resumen posterior a la sesión.

- 1. Introducción (15 minutos)**
  - 1.1. Presentación del equipo que participará en las intervenciones.
  - 1.2. Presentación de resultados de la evaluación diagnóstica cualitativa y cuantitativa.
  - 1.3. Presentación del calendario de actividades y tareas asociadas.
- 2. Presentación de contenidos asociados a la motivación en el trabajo (15 minutos)**
  - 2.1. ¿Qué es el engagement?
  - 2.2. Rol del engagement en la vida laboral (¿para qué nos sirve?).
- 3. Ejercicio identificación de factores que nos motivan en el trabajo (20 minutos)**
  - 3.1. Señalar como hito fundamental la relevancia de identificar las situaciones que nos motivan en nuestro trabajo.
  - 3.2. Pedir que escriban 2 o 3 situaciones/ideas que los participantes consideran que los motivan en su trabajo diario. ¿Qué les genera motivación en el trabajo?
  - 3.3. Presentación individual y explicación de las situaciones/ideas que los motivan.
  - 3.4. Clasificación y rotulación de las situaciones/ideas.
  - 3.5. Recogida y vinculación de la experiencia con contenidos revisados.
- 4. Break (20 minutos)**
- 5. Presentación de contenidos asociados al estrés (15 minutos)**
  - 5.1. ¿Qué es el estrés laboral?.
  - 5.2. Rol del estrés en la vida (¿para qué nos sirve?).
  - 5.3. Estrés crónico y sus consecuencias.
- 6. Ejercicio identificación de factores que nos estresan en el trabajo (30 minutos)**
  - 6.1. Señalar como hito fundamental la relevancia de identificar las situaciones que nos estresan en nuestro trabajo.
  - 6.2. Pedir que escriban 2 o 3 situaciones/ideas que los participantes consideran que los estresan en su trabajo diario. ¿Qué les genera estrés en el trabajo?
  - 6.3. Presentación individual y explicación de las situaciones/ideas que los estresan.
  - 6.4. Clasificación y rotulación de las situaciones/ideas.
  - 6.5. Los participantes proponen opciones para abordar las situaciones o ideas.
  - 6.6. Clasificación de opciones de trabajo a implementar en el corto, mediano y largo plazo.
  - 6.7. Recogida y vinculación de la experiencia con contenidos revisados.
- 7. Reflexiones finales (5 minutos)**
- 8. Encuesta de satisfacción**

# Motivación y Estrés en el Trabajo

## Proyecto IST-193-2019

Viviana Rodríguez, MSc. PhD., Universidad de Valparaíso.  
 Karla Carvajal, MSc(c), Universidad de Valparaíso.  
 Miguel Muñoz, MSc., University of Nottingham.  
 Daniela Galaz, MSc(c), Universidad de Valparaíso.  
 Javiera Córdova, Instituto de Seguridad del Trabajo (IST).  
 Andrés Jara, Instituto de Seguridad del Trabajo(IST).

Julio, 2021



### ¿Para qué nos sirve?

**Rol del Engagement en  
la vida laboral**

Los trabajadores con un mayor nivel de Engagement demuestran mayor concentración, motivación en su trabajo y pueden desarrollar de mejor forma su potencial y, consecuentemente, elevar su calidad de desempeño (Bakker & Leiter, 2010).

## **B) Pauta de taller de Liderazgo (grupo de jefaturas).**

**Nombre del taller:** Liderazgo: importancia del apoyo social.

**Duración:** 2 horas, incluyendo break de 10 minutos

**Material requerido:** Presentación de PowerPoint, participantes con material para escribir durante la sesión, encuesta de satisfacción, entrega de afiche resumen posterior a la sesión.

- 1. Introducción (5 minutos)**
- 2. Dinámica de situaciones estresantes (10 minutos).**
  - 2.1 Presentación de categorías de situaciones más estresantes.
  - 2.2 ¿Qué rol cumplen las jefaturas en este tipo de situaciones?
- 3. Ejercicio: ¿Cómo debería ser un jefe? (40 minutos)**
  - 3.1 Análisis de video.
  - 3.2 ¿A qué desafíos están expuestas las organizaciones en el contexto actual?
  - 3.3 ¿Qué habilidades necesitan tener las jefaturas en el contexto actual?
  - 3.4 ¿Cómo nos hacemos cargo de estos desafíos?
  - 3.5 Pedir que le pongan nota a cada habilidad (de 1 a 7). (Se usará la plataforma Mentimeter).
  - 3.6 Discusión e integración de los resultados del ejercicio.
- 4. Break (10 minutos)**
- 5. Contenidos relacionados al liderazgo y apoyo del supervisor (20 minutos)**
  - 5.1 ¿Cuáles han sido mis principales logros como jefatura? ¿Y las principales dificultades? (2 o 3 situaciones).
  - 5.2 Liderazgo (estilos de liderazgo) y apoyo del líder.
  - 5.3 Relación entre el apoyo del líder y el bienestar del trabajador (vinculación con situaciones estresantes).
- 6. Dinámica de estilo de liderazgo (30 minutos).**
  - 6.1. Pedir que identifiquen una situación donde hayan tenido que utilizar alguno de los estilos de liderazgo mencionados antes. ¿Cómo les resultó?
  - 6.2. ¿Qué cosas quiero conservar y qué cosas quiero integrar a mi estilo de liderazgo?
- 7. Preguntas y cierre (5 minutos).**
- 8. Encuesta de satisfacción.**

# Liderazgo y Apoyo Social

## Proyecto IST-193-2019

Viviana Rodríguez, MSc. PhD., Universidad de Valparaíso.  
Karla Carvajal, MSc(c), Universidad de Valparaíso.  
Miguel Muñoz, MSc., University of Nottingham.  
Daniela Galaz, MSc(c), Universidad de Valparaíso.  
Javiera Córdova, Instituto de Seguridad del Trabajo (IST).  
Andrés Jara, Instituto de Seguridad del Trabajo (IST).

Agosto, 2021

## Liderazgo y bienestar del trabajador

- Se ha ligado a la dirección y a la línea jerárquica en las organizaciones.
- Se constituye como un proceso social donde un individuo organiza y mueve a los otros en una dirección específica.
- Los líderes juegan un papel central influyendo tanto en las conductas como en el bienestar de los seguidores en la organización.
- La conducta de los líderes, cuando es percibida como adecuada, genera menor agotamiento emocional. Por el contrario, puede volverse una fuente importante de estrés afectando su bienestar.



### C) Pauta de taller de Autoeficacia (grupo de no jefaturas).

**Nombre del taller:** Capital psicológico: Autoeficacia.

**Duración:** 2 horas, incluyendo break de 20 minutos.

**Material requerido:** Presentación de PowerPoint, participantes con material para escribir durante la sesión, encuesta de satisfacción, entrega de afiche resumen posterior a la sesión.

1. **Introducción (15 minutos)**
2. **Presentación de contenidos asociados a la autoeficacia en el trabajo (10 minutos)**
  - 2.1 ¿Qué es la autoeficacia?
  - 2.2 ¿para qué nos sirve? O ¿dónde aparece la autoeficacia?
3. **Ejercicio identificación de logros que hemos conseguido en el trabajo (30 minutos)**
  - 3.1 Señalar como hito fundamental la relevancia de identificar las situaciones que nos enorgullecen en el trabajo.
  - 3.2 Pedir que respondan:
    - ¿Cómo llegaste a trabajar en tu institución?
    - ¿Qué he logrado, de lo cual me siento orgulloso?
    - ¿Qué creo que puedo lograr a corto plazo en el ámbito laboral en tu institución?
  - 3.3 Presentación individual y explicación de las situaciones que consideran como logros.
  - 3.4 Recogida y vinculación de la experiencia con contenidos revisados.
  - 3.5 Señalar como hito fundamental logros que se han alcanzado del trabajo como equipo.
  - 3.6 Pedir que identifiquen: ¿Para qué somos buenos como equipo? ¿Qué es lo más destacado que hemos logrado cómo equipo?
  - 3.7 Recogida y vinculación de la experiencia con contenidos revisados.
4. **Break (20 minutos)**
5. **Presentación de contenidos asociados a distintas formas de intervención para generar autoeficacia (10 minutos)**
6. **Ejercicio práctico para plantear objetivos realistas (40 minutos).**
  - 6.1 Objetivo 1 al 2: Plantea un objetivo laboral que quieras cumplir dentro de tu rol.
  - 6.2 Juicios asociados a eso (positivos o negativos).
  - 6.3 Lo que tengo a favor.
  - 6.4 Lo que tengo en contra (juicios).
  - 6.5 Recurso propio tienes que te ayudan a cumplir el objetivo.
  - 6.6 ¿Cuáles son los recursos que no tienes y que necesitas (pedir ayuda)?
  - 6.7 ¿Qué me impide cumplir el objetivo? (dejarlas atrás)
  - 6.8 Acciones prioritarias que tengo que hacer para alcanzar el objetivo.
  - 6.9 Definir tiempos para cumplirlas y criterios de satisfacción.
7. **Reflexiones finales (5 minutos)**
8. **Encuesta de satisfacción**

# Autoeficacia en el trabajo

## Proyecto IST-193-2019

Viviana Rodríguez, MSc. PhD., Universidad de Valparaíso.  
Karla Carvajal, MSc(c), Universidad de Valparaíso.  
Miguel Muñoz, MSc., University of Nottingham.  
Daniela Galaz, MSc(c), Universidad de Valparaíso.  
Javiera Córdova, Instituto de Seguridad del Trabajo (IST).  
Andrés Jara, Instituto de Seguridad del Trabajo(IST).

Agosto, 2021



### ¿Qué es la Autoeficacia?

La creencia en la propia capacidad para organizar diferentes habilidades, que permiten ejecutar cursos de acción apropiados para enfrentar eficazmente las demandas del ambiente (Bandura, 1997).



**D) Pauta de taller de justicia procedural (grupo de jefaturas).**

**Nombre del taller:** Liderazgo y Equidad en los Procedimientos.

**Duración:** 1 hora y 40 minutos, incluyendo break de 10 minutos.

**Material requerido:** Presentación de PowerPoint, participantes con material para escribir durante la sesión, encuesta de satisfacción, entrega de afiche resumen posterior a la sesión.

1. **Introducción (10 minutos)**
  - 1.1 Retroalimentación sobre los hallazgos de la sesión anterior.
  - 1.2 Pregunta rompehielo. Por ejemplo, ¿qué es la justicia para ustedes? (con metimeter).
2. **Contenidos sobre Justicia Organizacional: Justicia Procedural, parte 1 (15 minutos)**
  - 2.1 ¿Qué es la Justicia Organizacional?
  - 2.2 Justicia Procedural.
  - 2.3 Ejemplos de procesos.
3. **Dinámica (30 minutos)**
  - 3.1 Pedir a cada participante que identifique un proceso y lo escriba en Mentimeter.
  - 3.2 ¿Por qué eligió ese proceso en específico?
  - 3.3 ¿En cuál les gustaría ahondar más? (Seleccionar 1, máximo 2).
  - 3.4 ¿Cómo hacer que estos procesos sean más justos? Lluvia de ideas.
4. **Break (10 minutos)**
5. **Contenidos sobre Justicia Organizacional: Justicia Procedural, parte 2 (25 minutos)**
  - 5.1 ¿Para qué tener procesos justos?
  - 5.2 ¿Cómo hacer que los procesos sean más justos?
6. **Reflexiones finales (5 minutos)**
  - 6.1 ¿Qué prácticas justas observa en los procesos que lidera? ¿Cuáles le gustaría incorporar?
7. **Preguntas y cierre (5 minutos)**
8. **Encuesta de satisfacción.**

# Liderazgo y Equidad en los Procedimientos

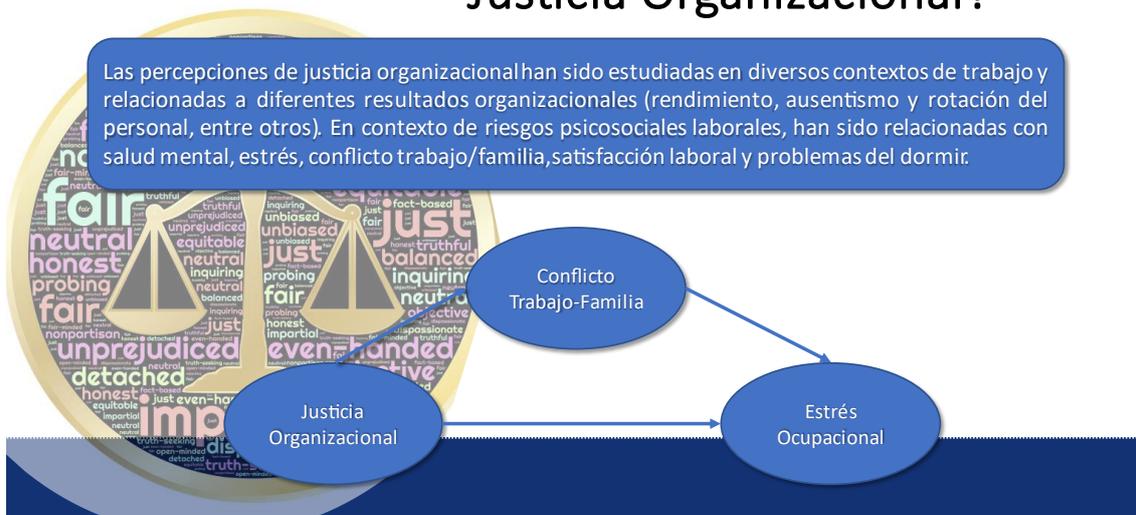
## Proyecto IST-193-2019

Viviana Rodríguez, MSc. PhD., Universidad de Valparaíso.  
 Karla Carvajal, MSc(c), Universidad de Valparaíso.  
 Miguel Muñoz, MSc., University of Nottingham.  
 Daniela Galaz, MSc(c), Universidad de Valparaíso.  
 Javiera Córdova, Instituto de Seguridad del Trabajo (IST).  
 Andrés Jara, Instituto de Seguridad del Trabajo(IST).

Agosto, 2021

## ¿Cuál es la importancia de la Justicia Organizacional?

Las percepciones de justicia organizacional han sido estudiadas en diversos contextos de trabajo y relacionadas a diferentes resultados organizacionales (rendimiento, ausentismo y rotación del personal, entre otros). En contexto de riesgos psicosociales laborales, han sido relacionadas con salud mental, estrés, conflicto trabajo/familia, satisfacción laboral y problemas del dormir.



### E) Pauta del taller de Justicia Distributiva (grupo de jefaturas).

**Nombre del taller:** Liderazgo y Gestión del Reconocimiento.

**Duración:** 2 horas, incluyendo break de 10 minutos

**Material requerido:** Presentación de PowerPoint, participantes con material para escribir durante la sesión, encuesta de satisfacción, entrega de afiche resumen posterior a la sesión.

1. **Introducción (5 minutos)**
  - 1.1 Dinámica rompehielo. Relate una experiencia donde se hayan sentido reconocidos en su trabajo (utilizando la plataforma Mentimeter).
2. **Contenidos sobre Justicia Organizacional: Justicia Distributiva, parte 1 (10 minutos)**
  - 1.1 Justicia Distributiva.
  - 1.2 Análisis de video.
3. **Dinámica (15 minutos)**
  - 3.1 Pedir a cada participante que identifique formas de reconocimiento que se llevan a cabo actualmente en su organización. Usar Google Jamboard.
  - 3.2 ¿Qué opina sobre esa forma de reconocimiento? ¿Qué cambiaría?
4. **Dinámica de pares (15 minutos)**
  - 4.1 Reunir en pares a los participantes que hayan trabajado alguna vez juntos, de forma directa o indirecta.
  - 4.2 Pedir que identifiquen un momento en particular en que hayan trabajado juntos.
  - 4.3 ¿Qué virtudes reconoce en la otra persona?
5. **Dinámica individual (15 minutos) (Dinámica realizada a través de la plataforma SurveyMonkey).**
  - 5.1 Identifica un logro de tu equipo que deseas destacar.
  - 5.2 Selecciona y piensa en una de las personas que contribuyeron en el logro del objetivo, y construye un breve discurso de reconocimiento hacia persona.
6. **Reflexiones finales (5 minutos)**
  - 6.1 Ejemplos de reconocimiento.
7. **Preguntas y cierre (5 minutos)**
8. **Encuesta de satisfacción.**

# Liderazgo y Gestión del Reconocimiento

## Proyecto IST-193-2019

Viviana Rodríguez, MSc. PhD., Universidad de Valparaíso.  
 Karla Carvajal, MSc(c), Universidad de Valparaíso.  
 Miguel Muñoz, MSc., University of Nottingham.  
 Daniela Galaz, MSc(c), Universidad de Valparaíso.  
 Javiera Córdova, Instituto de Seguridad del Trabajo (IST).  
 Andrés Jara, Instituto de Seguridad del Trabajo(IST).

Septiembre, 2021

## ¿Qué es la Justicia Distributiva?

Definida como la **percepción de equidad** que tienen las personas respecto de **la distribución de recursos entre las partes que constituyen una relación laboral.**

Mis Resultados  
Mis aportes



Resultados de otros  
Aportes de otros



- Retribución
- Reconocimiento
- Compensación

**cambio mis resultados**  
**cambio mis aportes**



<https://www.youtube.com/watch?v=dGFvg42b9xl&t=32s>

**F) Pauta de taller de Optimismo y Esperanza (grupo de no jefaturas).**

**Nombre del taller:** Capital Psicológico: Optimismo y Esperanza

**Duración:** 1 hora y 20 minutos.

**Material requerido:** Presentación de PowerPoint, participantes con material para escribir durante la sesión, encuesta de satisfacción, entrega de afiche resumen posterior a la sesión.

- 1. Introducción (15 minutos)**
  - 1.1 Presentación de categorización de los resultados del ejercicio de Autoeficacia.
- 2. Presentación de contenidos asociados a Capital Psicológico: Esperanza y Optimismo en el trabajo (25 minutos)**
  - 2.1 ¿Qué es el Capital Psicológico?
  - 2.2 Para qué sirve.
  - 2.3 Video sobre optimismo (5 minutos).
  - 2.4 Video sobre metas (2 minutos app).
- 3. Break.**
- 4. Continuación de ejercicio sobre diseño de metas y caminos (30 minutos)**
  - a. Trabajo individual realizado en la plataforma SurveyMonkey. Pedir que recuerden el objetivo que plantearon en la sesión anterior. Para aquellos que no hayan estado antes, pedir que planteen un objetivo laboral que quieran cumplir en su rol actual. La idea es que sea un objetivo valioso, realista, razonablemente retador y que tenga un comienzo y final claro.
  - b. Pedir que escriban qué alternativas o pasos son necesarios para poder cumplir con este objetivo, en tres categorías: ¿qué puedo hacer hoy para acercarme a mi meta? ¿Qué puedo hacer mañana para acercarme a mi meta? ¿Qué puedo hacer esta semana que me ayude a acercarme a mi meta?
  - c. Pedir que escriban cuáles son los principales obstáculos.
  - d. Pedir que planteen alternativas y planes adicionales para poder superar estos obstáculos.
  - e. Separar en salas.
  - f. Revisar el objetivo de cada uno y los principales obstáculos.
  - g. Recibir feedback del resto de participantes (alternativas para superar los obstáculos planteados por sus compañeros).
  - h. Volver a sala común. Recoger experiencias.
- 5. Reflexiones finales (10 minutos).**
- 6. Encuesta de satisfacción.**

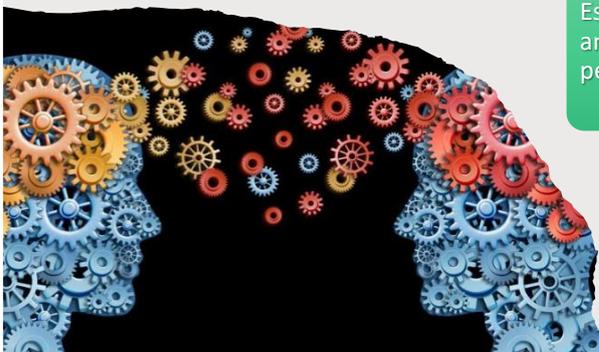
# Capital Psicológico: Esperanza y Optimismo

## Proyecto IST-193-2019

Viviana Rodríguez, MSc. PhD., Universidad de Valparaíso.  
 Karla Carvajal, MSc(c), Universidad de Valparaíso.  
 Miguel Muñoz, MSc., University of Nottingham.  
 Daniela Galaz, MSc(c), Universidad de Valparaíso.  
 Javiera Córdova, Instituto de Seguridad del Trabajo (IST).  
 Andrés Jara, Instituto de Seguridad del Trabajo (IST).

Agosto, 2021

### ¿Cómo se asocia el CapPsic con el estrés?



Las dimensiones del  
Capital Psicológico se  
apoyan mutuamente a  
través de un mecanismo  
compartido que los une.

Este mecanismo ayuda a  
ampliar los repertorios de  
pensamiento-acción

Lo cual permite que los  
trabajadores puedan  
manejar de mejor manera el  
estrés.

### G) Pauta de taller de cohesión de equipo (grupo de no jefaturas)

**Nombre del taller:** Fortaleciendo la identidad del equipo.

**Duración:** 1 y 50 minutos, incluyendo break de 15 minutos.

**Material requerido:** Presentación de PowerPoint, participantes con material para escribir durante la sesión, encuesta de satisfacción, entrega de afiche resumen posterior a la sesión.

1. **Introducción (10 minutos)**
2. **Presentación de contenidos de trabajo en equipo y modelos mentales (10 minutos)**
  - 2.1 Diferencia entre grupo y trabajo en equipo
  - 2.2 Aspectos centrales del equipo de trabajo (inicio, durante, evaluación y relaciones)
  - 2.3 Modelos mentales
3. **Dinámica creación del “trabajo en equipo ideal” (20 minutos).**
  - 3.1 Buscar en Google la imagen que mejor retrate el trabajo en equipo
  - 3.2 Escribir por qué elegio esa foto (3 conceptos)
  - 3.3 En adelante es trabajo en sala, habilitando la conversación grupal mediante los siguientes puntos:
    - ¿Qué aspectos de lo reportado se encuentran presentes en la organización?
    - ¿Qué valores y creencias están asociados?
    - ¿Qué cosas les permiten esos valores y creencias? ¿Qué cosas les han impedido esos valores y creencias?
  - 3.4 Recogida en plenario
4. **Break (15 minutos)**
5. **Presentación de contenidos modelos mentales y visión compartida (10 minutos)**
  - 5.1 ¿Qué es la visión compartida?
  - 5.2 ¿Cómo se construye la visión compartida?
6. **Dinámica de círculo de sueños (40 minutos)**
  - 6.1 Generación de contexto rol de los sueños para crear una visión compartida, mostrar video Panyee FC.
    - Momento 1: Pedir que individualmente escriban los sueños que poseen respecto a su trabajo
  - 6.2 En adelante es trabajo en sala, habilitando la conversación grupal mediante los siguientes puntos:
    - Momento 2: En grupo van leyendo los sueños, pero en pasado (es decir, dando la sensación de que ya lo alcanzaron).
    - Momento 3: Invitar a reflexionar sobre la convergencia de los sueños y facilitar hacia la sinergia entre los participantes.
    - Momento 4: Cierre del grupo agradeciendo la participación.
    - Momento 5: Plenario en el cual se articula el sueño compartido del grupo.
7. **Preguntas y cierre (5 minutos)**
8. **Encuesta de satisfacción.**

## Fortaleciendo la identidad del equipo

### Proyecto IST-193-2019

Viviana Rodríguez, MSc. PhD., Universidad de Valparaíso.  
Karla Carvajal, MSc(c), Universidad de Valparaíso.  
Miguel Muñoz, MSc., University of Nottingham.  
Daniela Galaz, MSc(c), Universidad de Valparaíso.  
Javiera Córdova, Instituto de Seguridad del Trabajo (IST).  
Andrés Jara, Instituto de Seguridad del Trabajo(IST).

Septiembre, 2021

Ejercicio:  
Descubriendo  
cómo es nuestro  
equipo de trabajo



## H) Pauta de taller de calma (grupo completo).

**Nombre del taller:** Capital Psicológico y estrés: herramientas para el manejo del estrés.

**Duración:** 1 hora y 40 minutos.

**Material requerido:** Presentación de PowerPoint, participantes con material para escribir durante la sesión, encuesta de satisfacción, entrega de afiche resumen posterior a la sesión.

### 1. Introducción (15 minutos)

- 1.1 Presentación del equipo que participará en las intervenciones.
- 1.2 Presentación de resultados evaluación diagnóstica cualitativa y cuantitativa.
- 1.3 Presentación de calendario de actividades y tareas asociadas.

### 2. Presentación de contenidos asociados al estrés (15 minutos)

- 2.1 Asociación entre el Capital Psicológico y estrés laboral.
- 2.2 Rol del estrés en la vida (¿para qué nos sirve?).
- 2.3 Estrés crónico y sus consecuencias.

### 3. Ejercicio identificación de situaciones estresantes (20 minutos)

- 1.1 Uso de técnicas para manejar las respuestas al estrés: promoviendo el Capital Psicológico.
- 1.2 Señalar como hito fundamental la relevancia de identificar las situaciones que nos provocan estrés.
- 1.3 Pedir que escriban 3 situaciones laborales que los participantes hayan sentido estrés durante la presente semana/mes.
- 1.4 Escribir las reacciones (fisiológicas, emocionales y cognitivas) que sintieron frente a cada situación.
- 1.5 Clasificación de las reacciones desde la más a la menos intensa.
- 1.6 Recogida y vinculación de experiencia con contenidos revisados.

### 4. Ejercicio inicial de respiración breve (5 minutos)

- 4.1 Vinculación con situaciones presentadas por participantes.
- 4.2 Introducción al concepto de respiración consciente.
- 4.3 Realización de ejercicio de respiración breve.

### 5. Presentación de contenidos asociados a la respiración como regulador emocional (15 minutos)

- 5.1 Rol de la respiración.
- 5.2 La hiper respiración.
- 5.3 Respiración nasal y sus efectos.

### 6. Ejercicio de respiración equitativa con manos en el pecho y en el estómago (10 minutos)

- 6.1 Presentación del ejercicio.
- 6.2 Modelamiento del ejercicio.
- 6.3 Realización junto con los participantes.

### 7. Ejercicio de respiración alternada de orificios nasales (5 minutos)

- 7.1 Presentación del ejercicio.
- 7.2 Modelamiento del ejercicio.
- 7.3 Realización junto con los participantes.

### 8. Reflexiones finales (10 minutos)

- 8.1 Indicar que estos ejercicios se pueden realizar antes y después de una situación estresante.
- 8.2 Recogida de 3 participantes (máximo) respecto a su experiencia.

### 9. Preguntas y cierre (5 minutos)

## 10. Encuesta de satisfacción



# Capital Psicológico y Estrés Laboral: Calma

## Proyecto IST-193-2019

Viviana Rodríguez, MSc. PhD., Universidad de Valparaíso.  
Karla Carvajal, MSc(c), Universidad de Valparaíso.  
Miguel Muñoz, MSc., University of Nottingham.  
Daniela Galaz, MSc(c), Universidad de Valparaíso.  
Javiera Córdova, Instituto de Seguridad del Trabajo (IST).  
Andrés Jara, Instituto de Seguridad del Trabajo(IST).

Septiembre, 2021



### ¿Cuál es el rol de la respiración?

- Fuente esencial para vivir
- Oxigenación de las células
- Regulación presión arterial
- Ritmo cardíaco

