



**UNIVERSITAS**  
*Miguel Hernández*

Grado en Psicología

Trabajo de Fin de Grado

Curso 2023/2024

Convocatoria Junio

**Modalidad:** Propuesta de intervención

**Título:** Propuesta de intervención en salud mental positiva en las organizaciones

**Autora:** Agostina Zamora Garcia

**Tutor:** Adrián García Selva

**Código OIR:** TFG.GPS.AGS.AZG.240207.

## Índice

<b>1.</b>	Resumen .....	3
<b>2.</b>	Introducción .....	4
<b>3.</b>	<b>Método</b> .....	8
	a. Descripción de la Intervención.....	8
	b. Objetivos .....	8
	c. Participantes .....	8
	d. Variables e instrumentos .....	9
	e. Descripción de las sesiones .....	11
	I. Sesión 1 .....	12
	II. Sesión 2 .....	13
	III. Sesión 3 .....	14
	IV. Sesión 4 .....	14
	V. Sesión 5 .....	15
	VI. Sesión 6 .....	16
	VII. Sesión 7 .....	17
	VIII. Sesión 8 .....	17
	IX. Sesión 9 .....	18
<b>4.</b>	<b>Discusión y Conclusiones</b> .....	19
<b>5.</b>	<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	22
<b>6.</b>	<b>Anexos</b> .....	26
	a. Anexo A .....	26
	b. Anexo B .....	28
	c. Anexo C .....	29
	d. Anexo D .....	30
	e. Anexo E .....	31
	f. Anexo F .....	33
	g. Anexo G .....	35
	h. Anexo H .....	37
	i. Anexo I .....	39

## Resumen

El presente trabajo se centra en un programa de promoción de la salud mental positiva en organizaciones. Se abordan temas como la salud mental en el ámbito laboral, prevalencias nacionales de trastornos, diferencia y características de los modelos PERMA y PERMA+4, y se revisan programas similares. Este programa se dirige a las personas trabajadoras de organizaciones mayores de 18 años. La metodología incluye una intervención con 9 sesiones donde se abordan los factores del modelos PERMA+4 y temas como el manejo del estrés, la mejora de la resiliencia, el equilibrio trabajo-vida, la comunicación efectiva y la prevención de burnout, utilizando actividades prácticas. Así, el objetivo es mejorar el bienestar emocional y psicológico de las personas trabajadoras de una organización. Se plantea una evaluación completa de las variables tratadas, con escalas pre y post intervención, para determinar la eficacia del programa y la mejora en los participantes. Asimismo, se espera que la implementación del mismo implique aspectos positivos en la investigación de la salud mental positiva en las organizaciones.

**Palabras clave:** Salud mental positiva, PERMA+4, estrés laboral, resiliencia, comunicación efectiva, equilibrio vida-trabajo, prevención de burnout

## Abstract

This work focuses on a program to promote positive mental health in organizations. Topics such as mental health in the workplace, national prevalence of disorders, differences and characteristics of the PERMA and PERMA+4 models are addressed, and similar programs are reviewed. This program is aimed at workers in organizations over 18 years of age. The methodology includes an intervention with 9 sessions where the factors of the PERMA+4 model and topics such as stress management, improving resilience, work-life balance, effective communication and burnout prevention are addressed, using practical activities. Thus, the objective is to improve the emotional and psychological well-being of an organization's workers. A complete evaluation of the treated variables is proposed, with pre and post-intervention scales, to determine the effectiveness of the program and the improvement in the participants. Likewise, it is expected that its implementation will imply positive aspects in the research of positive mental health in organizations.

**Keywords:** Positive mental health, PERMA+4, work stress, resilience, effective communication, work-life balance, burnout prevention

## Introducción

Según la Organización Mundial de la Salud (2018), se entiende como salud mental no solo a la ausencia de trastornos o problemas mentales, sino que, para gozar de una buena salud mental el individuo se debe encontrar en un estado de bienestar donde es consciente de sus capacidades, posea una buena gestión emocional y una elevada autoestima. Además, debe presentar un propósito de vida y ser capaz de mantener relaciones sociales enriquecedoras (Scheid y Brown, 2010). Sin embargo, es necesario diferenciar la salud mental de la salud mental positiva. La salud mental positiva es una subdisciplina de la psicología que, a lo largo de los años, ha sido de las más estudiadas. Esta subdisciplina se define como un bienestar psicológico que va más allá de la ausencia de trastornos mentales, se centra en el desarrollo de fortalezas psicológicas. Seligman (2000) afirma que, para mantener una buena salud mental positiva, es necesario estar satisfecho con la vida, buscando un propósito, trabajando la resiliencia, las emociones positivas, el crecimiento personal y las relaciones sociales. Por ende, la diferencia entre la salud mental y la salud mental positiva recae en que la salud mental positiva no se limita a la prevención y tratamiento de trastornos mentales, sino que implica la promoción y el trabajo de diferentes aspectos para conseguir una vida plena (Seligman, 2000).

Se han realizado estudios de psicología positiva en prácticamente todos los ámbitos psicológicos, pero el ámbito con más publicaciones es el organizacional (Rusk y Waters, 2013). Es por ello que, en los últimos años, ha habido un creciente interés en la aplicación de la psicología positiva en el ámbito laboral. La Psicología Organizacional Positiva (POP) nace del campo de la psicología industrial y organizacional. La POP consiste en comprender y promover el funcionamiento óptimo de los trabajadores en el contexto organizacional (Cameron et al., 2003). Se observa una gran diferencia con la visión tradicional, la cual busca alcanzar el equilibrio mediante la resolución de problemas. En cambio, la POP busca potenciar el desarrollo pleno de las cualidades personales creando así el equilibrio necesario para conseguir el éxito empresarial (Álvarez, 2013). Este enfoque tiene sus raíces en las investigaciones de psicólogos como Martin Seligman y Mihaly Csikszentmihalyi (Álvarez, 2013), quienes utilizaron el método científico para realizar una investigación basada en los estados, rasgos y comportamientos positivos relacionados con el rendimiento laboral, así como con el bienestar de los trabajadores (Donaldson et al., 2022).

Gracias a los estudios realizados se han desarrollado diversas teorías, una de las que más trascendencia ha tenido es el modelo PERMA, donde Seligman desarrolló un marco teórico para la medición, gestión y desarrollo del bienestar. Este marco explica que si se trabajan cinco factores medibles (emociones positivas, engagement, relaciones, significado y realización; PERMA por sus siglas en inglés), se logra el desarrollo del bienestar (Seligman, 2011). Sin embargo, el modelo propuesto por Seligman abarcaba el bienestar general, hasta que Donaldson amplía este marco para que se centre en el bienestar organizacional, creando así el modelo PERMA+4 (Donaldson et al., 2022). Como se ha comentado antes, Seligman propone el factor de emociones positivas, la cual hace referencia a experimentar sensaciones tales como felicidad, amor o alegría. También propone el factor del compromiso, el cual sugiere que se debe estar completamente inmerso o concentrado mientras se llevan a cabo actividades cotidianas. Otro factor que se incluye en este constructo es el de relaciones, este afirma que tener la habilidad de cultivar y mantener relaciones positivas y gratificantes con otras personas, marcadas por sentimientos de afecto y reconocimiento mutuo, facilita el desarrollo del bienestar. Seligman también introduce el factor de “significado”, este alude a sentir una conexión con un propósito o una causa más amplia que trasciende uno mismo. Por último, se encuentra el factor del logro, este explica que sentir un sentido de maestría en un área específica de interés o alcanzar metas significativas y desafiantes en la vida personal o profesional ayuda al desarrollo del bienestar (Goodman et al., 2018).

Sin embargo PERMA ha recibido diversas críticas a lo largo de los años por diferentes motivos. Uno de los motivos más destacados por los críticos es que se carece de una metateoría unificadora, o de otras teorías que den explicación al desarrollo del bienestar holístico (Lorenz et al., 2023). Además de que se afirma que las intervenciones no han llegado a generar ningún cambio estadístico, o, si lo hay, es insignificante (Donaldson et al., 2022). Por ello, Seligman alentó a buscar elementos básicos que complementaran y fortalecieran el marco PERMA. Gracias a un riguroso estudio por parte de Donaldson y colaboradores, se consiguió averiguar qué otros factores relacionados con el ámbito laboral podrían contribuir a fortalecer PERMA, creando así el marco PERMA+4, un modelo específico del ámbito laboral. Este nuevo constructo contempla cuatro nuevos factores que, unidos a los cinco mencionados anteriormente, explican la variación en el bienestar y desempeño laboral. El primer factor adicional que se define es la salud física, debido a que es uno de los componentes más importantes para una correcta salud mental. Este componente hace referencia a una combinación de bienestar biológico, funcional y psicológico. Por lo que respecta a la mentalidad, se hace referencia a una mentalidad de crecimiento, es decir, el individuo se caracteriza por poseer una visión positiva y optimista de

sus capacidades orientadas al logro y al crecimiento personal (Lorenz et al., 2023). El tercer componente que se añade al constructo es el ambiente de trabajo, al pasar tanto tiempo en el puesto de trabajo es de suma importancia que exista la mayor calidad posible en el entorno físico. Incluyendo elementos como la luz, el aire, la seguridad, los materiales, y el clima psicológico positivo (Donaldson et al., 2022). Por último, se agrega la seguridad económica, gracias a la investigación, se descubrió que uno de los predictores más consistente del bienestar son los aspectos financieros. Por ello la seguridad económica hace referencia a la percepción que posee el individuo acerca de su estabilidad financiera, teniendo en cuenta ahorros, gastos e ingresos, y cómo esta percepción le proporciona la seguridad suficiente para satisfacer sus necesidades (Donaldson et al., 2022).

De acuerdo con información de la Organización Mundial de la Salud (2023), cerca del 27% de las personas trabajadoras afirman haber sufrido consecuencias mentales tales como la ansiedad, el estrés o la depresión a causa de factores del trabajo. La falta de control, la inseguridad laboral, las cargas altas de trabajo o el acoso son algunos de estos factores. Además, un 47,9% de trabajadores españoles sufren precariedad laboral lo que incrementa el riesgo de padecer un trastorno de salud mental (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales-IMSERSO, 2023). Según el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (2023) los problemas más habituales de salud mental son la depresión, siendo la enfermedad mental más prevalente, y la ansiedad. También se presentan en los trabajadores malestar psicológico, el abuso de sustancias, algunas somatizaciones, e incluso trastornos alimenticios (Allande Cussó et al., 2022).

El estrés según la Organización Internacional del Trabajo, es la segunda causa más habitual de los distintos trastornos mentales que se producen en el ámbito laboral. El estrés reiterado en el ámbito laboral puede desencadenar los diferentes trastornos que se han mencionado anteriormente, siendo el Burnout uno de los fenómenos más resonantes en los últimos años (Bernardo, 2015). El Burnout es cada vez más frecuente, situándose como la segunda causa de bajas laborales de la Unión Europea (Rodríguez, 2020). Este trastorno se define como un agotamiento físico, mental y emocional causado por un estrés crónico debido al trabajo, surgiendo cuando hay un desequilibrio entre el esfuerzo y la recompensa obtenida. Esta condición causa agotamiento extremo, distanciamiento laboral, disminución de la eficacia y rendimiento acabando en la baja laboral (Maslach et al., 2016).

Como se ha mencionado existen diversos riesgos y consecuencias de unas malas condiciones laborales. Por ello, según la OMS (2022) es necesaria una buena gestión de los riesgos psicosociales, para ello es necesaria la implementación de intervenciones dirigidas a

mejorar los diferentes factores que intervienen en la salud mental positiva en el ámbito laboral. Los resultados de estas intervenciones han demostrado mejoras significativas en la satisfacción laboral, la productividad, la retención de empleados y la reducción del estrés y la ansiedad.

Entre los programas de prevención más empleados se encuentran los que están basados en el entrenamiento de mindfulness. Se han realizado diversos estudios y programas utilizando el mindfulness para gestionar el estrés y mejorar el bienestar mental (Vonderlin et al., 2020). Chin, Slutsky, Raye y Creswell (2019) realizaron un estudio con una muestra de 60 trabajadores de una empresa de marketing digital, a esta muestra se le aplicó una serie de sesiones de mindfulness a lo largo de seis semanas. Los resultados obtenidos demuestran que, gracias al programa, los participantes disminuyeron tanto el estrés momentáneo como el estrés percibido general. En el estrés percibido se realizó un cambio medio de - 2.99 pasando de una media de  $M=28.00$  antes del programa a una de  $M=25.01$ . Mientras que en el estrés momentáneo se logró un cambio de -0.206 pasando de una media inicial de  $M=2.66$  a una de  $M=2.45$  (Chin et al., 2019).

Otro estudio realizado por Aranda Auserón y colaboradores (2018) confirmó que la implementación de técnicas de mindfulness en el ámbito laboral disminuye el estrés y previene el burnout. Este estudio se realizó con 48 participantes, donde durante 8 semanas realizaron una sesión semanal de mindfulness. Los resultados obtenidos demostraron que gracias a la intervención hubo una mejora significativa en mindfulness ( $p<.001$ ), en estrés percibido ( $p<.001$ ) y en burnout ( $p=.046$ ) en comparación con el grupo de control (Aranda Auserón et al., 2018).

En 2021 se publica otro estudio realizado a 391 empleados, donde se pone a prueba una intervención longitudinal con entrenamiento virtual, mediante una aplicación llamada BetterUp, realizando tres evaluaciones a lo largo de la intervención. En esta intervención se evalúan tres escalas principales, el manejo del estrés, la resiliencia y la satisfacción con la vida. Sin embargo, para evaluar el bienestar psicológico se tomaron las escalas, regulación emocional, capacidad de prospección, búsqueda de propósito y significado, autoconciencia, autoeficacia y conexión social (Jeannotte et al., 2021). Tras 6 meses de intervención los resultados post hoc obtenidos mostraron cambios significativos en todas las áreas mencionadas con anterioridad, en algunos casos ese incremento se produjo de manera más rápida como la disminución del estrés y en otros algo más tardías como la dimensión de propósito y significado. Estos resultados demuestran que con el entrenamiento psicológico adecuado, indagado en las áreas correctas se puede aumentar la satisfacción laboral y

disminuir el riesgo de padecer alguna consecuencia a nivel de salud mental a causa del trabajo (Jeannotte et al., 2021).

## **Método**

### **Descripción de la intervención**

La intervención propuesta consiste en un programa de promoción de la salud mental positiva en las organizaciones, dirigidos a los trabajadores y trabajadoras mayores de 18 años. Está compuesto por 9 sesiones donde se realizará una evaluación al comienzo del programa y otra al finalizarlo para así poder analizar las mejoras realizadas. El formato del programa será grupal, con una periodicidad semanal, donde las sesiones tendrán una duración de entre 60 y 90 minutos. Los grupos estarán formados por 15-20 miembros, intentando que exista una diversidad de nivel jerárquico, de edad y de departamento. Dependiendo de los participantes se crearán varios grupos, los cuales tendrán horarios diferentes.

La aplicación debe llevarse a cabo en la sede de la organización, para la correcta implementación del programa es necesario que se realice en un espacio físico adecuado como puede ser una sala de reuniones. Las sesiones deben estar dentro del horario laboral para incentivar la participación de los empleados. Cada sesión incluye una parte teórica y otra práctica para incentivar la participación y para la consolidación de los conocimientos.

### **Objetivos**

El presente trabajo tiene como objetivo principal mejorar el bienestar emocional y psicológico de los trabajadores y trabajadoras de una organización.

Teniendo en cuenta los factores que intervienen en el bienestar laboral se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Mejora de la salud mental positiva mediante el modelo PERMA+4.
- Reducción del estrés laboral.
- Fomento de la resiliencia y habilidades de afrontamiento a los desafíos laborales.
- Promoción de comunicación efectiva.
- Mejora del equilibrio trabajo-vida personal.

### **Participantes**

La intervención está dirigida a personas trabajadoras mayores de 18 años que pertenezcan a una empresa. Es necesario que tengan al menos seis meses de antigüedad en el puesto de trabajo que desempeñan. También es necesario que exista una diversidad

de puestos y de departamentos; es decir, es conveniente que al programa acudan los trabajadores y trabajadoras independientemente del nivel jerárquico de su puesto y del departamento al que pertenezcan, siempre que sean de la misma empresa. Otra característica de suma importancia es la voluntariedad: la participación por propia elección es necesaria para poder desarrollar de manera adecuada el programa y obtener beneficios.

Como criterios de exclusión, no podrán participar las personas trabajadoras con licencias prolongadas, como una baja de larga duración que coincida con el periodo de la intervención. Los empleados que realizan sus tareas mediante teletrabajo podrán participar, siempre y cuando acudan de manera presencial a las sesiones. En el caso que haya personas que pertenezcan a otra organización, pero su lugar de trabajo se ubique en la empresa donde se imparte el programa, podrán participar en el programa si ambas empresas dan consentimiento.

Para la correcta organización, primero se realizará una convocatoria abierta a través de los canales internos de la empresa, ya sea por correo electrónico, mediante una aplicación, en el caso que se disponga, grupos de WhatsApp y carteles en las áreas comunes. Además se realizarán sesiones informativas para poder ofrecer información y explicar los objetivos y beneficios del programa y de qué manera se lleva a cabo. Una vez realizado el proceso de informar a los empleados se administrará un formulario de inscripción (véase anexos A) para asegurar que se cumplen los criterios de inclusión y para contabilizar el número de participantes. Por último, dependiendo del número de participantes se crearán grupos al azar con un número igual de trabajadores asegurando una distribución equitativa entre departamentos y niveles jerárquicos.

### **Variables e instrumentos**

- *PERMA+4*. Como se ha explicado anteriormente el modelo PERMA+4 es un constructo que complementa el modelo PERMA. Gracias a este modelo se podrá evaluar la salud positiva de los participantes. El modelo PERMA contempla los factores emoción positiva, compromiso, relaciones, sentido y logro. Mientras que el modelo PERMA+4 añade los factores salud física, mentalidad, entorno físico de trabajo y seguridad económica (Donaldson et al., 2022). Esta variable se evaluará mediante la escala The Positive Functioning at Work Scale (Donaldson y Donaldson, 2020). Esta escala ya ha sido adaptada a la versión en castellano, donde se evalúan las nueve dimensiones del constructo mediante una serie de ítems con un formato de respuesta tipo Likert de siete puntos donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 es totalmente de acuerdo (García-Selva et al., en prensa).

- *Estrés laboral.* El estrés laboral se define como el resultado de un desequilibrio entre las demandas y las capacidades que posee la persona. Cuando esto se produce, aparecen factores psicosociales de riesgo que pueden afectar de manera negativa al funcionamiento del empleado. El estrés puede manifestarse con sintomatología física, psicológica o social (Osorio et al., 2017). Esta variable se evaluará mediante el cuestionario de estrés laboral JSS (Vagg & Spielberger, 1999), el cual ha sido adaptado a la versión española y evalúa la intensidad y frecuencia con la que se dan ciertas situaciones estresantes en el trabajo. Esta escala consta de 30 ítems, en cada uno se debe indicar la intensidad (del 0 “nada estresante” al 4 “extremadamente estresante”) y la frecuencia (del 0 “nunca” al 4 “siempre”) (Spielberger, Vagg, & Catalina Romero, 2021).
- *Resiliencia.* La resiliencia es la capacidad de enfrentar situaciones difíciles o adversas en un momento determinado, siendo capaz de fortalecerse y aprender de ellas. En el ámbito laboral es de suma importancia ya que se pueden presentar crisis donde los empleados deben saber hacerle frente con diferentes estrategias para poder superarla (Gutiérrez y Villafuerte, 2019) . Para evaluar este factor se utiliza la escala Escala de Resiliencia de Connor y Davidson (Connor y Davidson, 2003). Esta escala consta de 25 ítems con formato de respuesta tipo Likert con cinco puntos donde 0 es en absoluto y 4 casi siempre. Dicha escala ha mostrado su efectividad y precisión en población española (León et al., 2019).
- *Equilibrio trabajo-vida.* A lo largo de los años se ha visto un crecimiento en el impacto tanto a nivel personal como a nivel organizacional del límite que existe entre la vida personal y laboral. Es necesario llegar a tener un equilibrio entre las responsabilidades laborales y las responsabilidades fuera del trabajo (Rodríguez, 2016). Para evaluar este factor se utiliza la versión española de la escala Survey Work-Home Interaction-Nijmegen (SWING) desarrollada por S. Geurts y colaboradores (Geurts et al., 2005) y validada por Moreno Jiménez et al. (2009). Esta escala consta de 22 ítems con formato de respuesta tipo Likert de cuatro puntos donde 0 es nunca y 3 es siempre. En esta escala se evalúa el efecto que tiene el hogar en el trabajo y el efecto que tiene el trabajo en el hogar (Moreno Jiménez et al., 2009).
- *Comunicación efectiva.* La comunicación efectiva se define como la capacidad de transmitir información de manera concisa y clara, así cómo escuchar y entender a los demás. Esta característica es fundamental para crear un correcto clima laboral y para la resolución de conflictos (Manuel, 2022). Para evaluar este factor se utilizará una

escala de evaluación de gestión de conflictos. Se utiliza ya que el objetivo de trabajar esta variable es que, además de mejorar la comunicación, los participantes sean capaces de gestionar los conflictos que se presenten. El cuestionario Rahim (1983) ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory) adaptado y validado por Munduate y colaboradores (1993) evalúa de qué manera se gestionan los conflictos interpersonales tanto con superiores, subordinados y compañeros (Benítez et al., 2012). Además, algunos de los ítems están centrados en la comunicación. Consta de 28 ítems con respuesta tipo Likert de cinco puntos, donde 1 es nunca y 5 es siempre (Munduate et al., 1993).

- *Burnout*. Como se ha explicado anteriormente el burnout es un trastorno caracterizado por el agotamiento físico, mental y emocional causado por el estrés del trabajo (Maslach et al., 2016). Esta variable se evalúa mediante el cuestionario Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo (CESOT) (Gil-Monte, 2011). Este cuestionario consta de 20 ítems con respuesta tipo Likert de cinco puntos donde 0 es nunca y 4 casi siempre, este evalúa cuatro escalas que intervienen en el síndrome de Burnout, la ilusión por el trabajo, el desgaste psíquico, la indolencia y la culpa (Gil-Monte, 2011).

### Descripción de las sesiones

La intervención consta de 10 sesiones en formato grupal, dos de ellas la 1 y la 9 se utilizarán para la evaluación. Las sesiones tendrán una duración de entre 60 y 90 minutos aproximadamente. Se acude una vez por semana a excepción de la primera semana que se acude dos veces para realizar la primera sesión de evaluación. Esto da como resultado que el programa tenga una duración de 8 semanas en total.

### Cronograma de las sesiones por semanas

Nº semana	Día 1 de la semana	Día dos de la semana
1	Sesión 1. Evaluación inicial	Sesión 2. PERMA
2	Sesión 3. PERMA+4	
3	Sesión 4. Manejo del Estrés Laboral	
4	Sesión 5. Fomento de la Resiliencia	
5	Sesión 6. Equilibrio Vida-Trabajo	
6	Sesión 7. Comunicación Efectiva	
7	Sesión 8. Prevención Burnout	
8	Sesión 9. Evaluación final	

## Sesión 1. Evaluación inicial

**Objetivo de la sesión:** Evaluación de las áreas de intervención, familiarizar a los participantes con la dinámica e introducir el concepto de salud mental.

**Materiales:** Batería de cuestionarios en la que se incluyen la escala The Positive Functioning at Work Scale (Donaldson y Donaldson, 2020), cuestionario de estrés laboral JSS(Spielberger, Vagg, & Catalina Romero, 2021), Escala de Resiliencia de Connor y Davidson (Connor y Davidson, 2003), Work-Home Interaction-Nijmegen (SWING) (Geurts et al., 2005), Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II) (Munduate et al., 1993) y Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo (CESOT) (Gil-Monte, 2011).

**Contenido:** En esta primera sesión se realiza la primera toma de contacto con los distintos participantes. Lo primero será explicarles en qué consiste el programa del que forman parte, los objetivos y los distintos beneficios que van a adquirir. Seguidamente se les explicará que para poder realizar un correcto seguimiento de cada uno de ellos, deberán realizar una serie de cuestionarios. Además se les comentará que los resultados de los cuestionarios sirven también para conocer la efectividad del programa.

Seguidamente se les administra a cada uno de ellos la batería de cuestionarios, los cuales deben cumplimentar de manera individual sin compartir sus respuestas. En el caso que se presente alguna duda deben levantar la mano y se resolverá de manera individual.

Una vez cumplimentadas las escalas, se realizará una rueda de nombres para que los participantes puedan introducirse y se conozcan todos, ya que al ser de departamentos diferentes muchos de ellos y ellas no se conocerán. En esta rueda cada participante debe decir su nombre, su puesto de trabajo, el departamento al que pertenece y porque ha decidido participar en el programa. El siguiente de la rueda debe decir el nombre anterior, la información que se le pide y así sucesivamente.

Seguidamente se realizará una introducción acerca de lo que es la salud mental y de qué manera interviene en el ámbito laboral. Para que sea interactivo se pedirá que se cree una discusión abierta entre los participantes, donde deben compartir sus experiencias y preocupaciones relacionadas con la salud mental en el trabajo. Para empezar se plantearán preguntas como “¿Qué desafíos enfrentáis o habéis enfrentado en el entorno laboral relacionado con la salud mental?” o “¿De qué manera os sentís cuando enfrentáis esos desafíos?”.

Finalmente se abrirá una ronda de preguntas para solventar las posibles dudas de cara al inicio del programa, el cual empieza la semana siguiente.

## Sesión 2. PERMA

**Objetivo:** Explicación del modelo PERMA y su aplicación al ámbito laboral

**Materiales:** Ficha de actividades PERMA (Véase anexo B), bolígrafos y papel.

**Contenido:** Al inicio de la sesión se explicará qué es el modelo PERMA y cuál fue el objetivo de Seligman al crearlo. A pesar de que este modelo no está orientado exclusivamente al ámbito laboral los factores que lo componen (Emoción Positiva, Compromiso, Relaciones, Sentido y Logro) se pueden aplicar a este ámbito. Se explicará cada uno de estos factores y la importancia que tiene desarrollarlos al máximo en el ámbito personal y también en el laboral. Para que los participantes interactúen se les pedirá que tras haber visto los factores den ejemplos de la manera en la que piensan que estos factores influyen en el ámbito laboral, y si se les ocurre alguna forma de desarrollar dichos factores. De esta manera, al ser los participantes los que intenten buscar las actividades para desarrollar cada factor, la sesión será más dinámica y los conocimientos se consolidarán de mejor forma. En el caso de no saber ninguna actividad se les darán algunos ejemplos para que así puedan desarrollar la actividad siguiente.

Seguidamente se realizarán grupos de trabajo, donde cada grupo deberá elegir uno de los factores y desarrollar una de las actividades mencionadas anteriormente, para ello deberán cumplimentar una ficha que se entregará a cada grupo (Véase anexo B). Aunque no sepan a la perfección en qué consiste cada actividad (como puede ser un diario de emociones positivas para el primer factor) el hecho de que tengan que relacionar la actividad con el contenido de la sesión mejorará la consolidación de los conocimientos impartidos. Tras unos 20 minutos se pondrán en común todas las actividades para hacer las correcciones necesarias y para que todos los asistentes conozcan la manera de desarrollarlas.

Para finalizar la sesión, se realiza un pequeño resumen de lo explicado y se pide a los participantes que hagan preguntas si las tienen y proporcionen feedback de la sesión.

### Sesión 3. PERMA+4

**Objetivo:** Explicación del modelo PERMA+4 y su aplicación al ámbito laboral

**Materiales:** Ficha de técnicas PERMA+4 (Véase anexo C), bolígrafos y papel.

**Contenido:** Al inicio de la sesión se explicará qué es el modelo PERMA+4, se le explicará que Donaldson amplió los estudios de Seligman para crear un modelo específico del ámbito laboral, añadiendo los cuatro factores que componen PERMA+4. Se explicará cada uno de estos factores (salud física, mentalidad, entorno físico de trabajo y seguridad económica ) y la importancia que tiene desarrollarlos al máximo en el ámbito personal. El procedimiento será similar a la sesión anterior, para que los participantes interactúen se les pedirá que tras haber visto los factores den ejemplos cotidianos de cada factor y la manera en la que creen que influye en el bienestar laboral. Seguidamente se les explicará que al igual que la sesión anterior entre todos debían proponer diferentes técnicas o actividades para desarrollar al máximo cada factor. De esta manera la sesión es más dinámica y los conocimientos se consolidarán de mejor forma.

Seguidamente se realizarán grupos de trabajo diferentes a los de la sesión 2, donde al igual que hicieron la semana anterior cada grupo deberá elegir uno de los factores y desarrollar una de las actividades mencionadas anteriormente. Tras unos 20 minutos se pondrán en común todas las actividades para que todos los participantes conozcan la manera de desarrollarlas y si es necesario realizar alguna corrección.

Para finalizar la sesión, se realiza un pequeño resumen de lo explicado y se pide a los participantes que hagan preguntas si las tienen y proporcionen feedback de la sesión.

### Sesión 4. Manejo del Estrés Laboral

**Objetivo:** Identificación de fuentes de estrés laboral y aprendizaje de técnicas de mindfulness para manejar y reducir el estrés laboral.

**Materiales:** Ficha de situaciones estresantes (Véase anexo D), material de mindfulness, bolígrafos y papel.

**Contenido:** Al inicio de la sesión se realizará una introducción del concepto de estrés laboral, las causas más comunes, y los efectos en la salud y el rendimiento de cada persona. Para asimilar mejor el contenido se realizará una actividad práctica, se les dará una hoja con una plantilla (Véase Anexo D) donde por grupos de 4 o 5 personas deben

identificar situaciones que representen estrés. En esta hoja deben apuntar la situación, cómo se sienten, una manera para hacer frente al estrés, de qué manera actúan y que puntúen del 1 al 10 el estrés que les ha supuesto la situación. Pasado unos 15 minutos se pondrán en común las respuestas. Para explicar de mejor manera y ofrecer ejemplos cotidianos se realizará la explicación en base a los ejemplos de situaciones estresantes que los propios participantes han apuntado. Seguidamente se realizará una explicación acerca de las diferentes técnicas y maneras de gestionar el estrés laboral.

Seguidamente se realizarán técnicas de relajación y de mindfulness. En la parte anterior de la sesión se han explicado los términos de mindfulness y las técnicas de relajación que se pueden realizar. En este momento se pondrán en práctica dos de ellas para que se observe el resultado. Primeramente se guiará a los participantes en un ejercicio de mindfulness para que observen los beneficios que esta técnica tiene. Al ser una técnica algo larga se les enseña para que las puedan aplicar en sus casas. También se les enseñará una técnica de relajación progresiva aplicable en el lugar de trabajo. Esta técnica es más breve y más sencilla de aplicar en el puesto de trabajo.

Por último, se realizará el cierre de la sesión con un resumen de los contenidos, la ronda de preguntas y el feedback de la sesión.

### **Sesión 5. Fomento de la resiliencia**

**Objetivo:** Importancia de la resiliencia y desarrollo de habilidades de afrontamiento.

**Materiales:** Situaciones para el role-playing (Véase anexos E), bolígrafos y papel.

**Contenido:** Para empezar la sesión se les explicará a los participantes qué es la resiliencia, su importancia en el entorno laboral y fuera de él y los beneficios que tiene desarrollar habilidades de afrontamiento. A continuación, para asegurar la participación se pedirá a los participantes que cuenten alguna situación crítica que supusiera un reto y la manera en la que la afrontaron. De esta manera se podrán explicar diferentes situaciones con ejemplos cotidianos.

Seguidamente se les enseñarán estrategias de afrontamiento que pueden utilizar en el ámbito laboral y fuera de él. Para practicar estas técnicas se pedirá a los participantes que participen en una actividad de role-playing. Se darán diferentes situaciones y los participantes saldrán por parejas o por grupos, dependiendo de la situación, e intentarán darle solución a la problemática. Al finalizar cada situación se dará feedback por parte de los compañeros y del instructor o instructora.

Por último, se realizará el cierre de la sesión con un resumen de los contenidos, la ronda de preguntas y el feedback de la sesión.

### **Sesión 6. Equilibrio Vida-Trabajo**

**Objetivo:** Establecer un equilibrio entre la vida laboral y la personal, aprender estrategias de gestión del tiempo.

**Materiales:** Situaciones para el role-playing (Véase anexos F), bolígrafos y papel.

**Contenido:** Al inicio de la sesión se explicará la importancia de establecer un equilibrio entre la vida laboral y la vida personal. También se explicarán los beneficios e inconvenientes que presenta una mala gestión del tiempo, tanto a nivel personal como a nivel de rendimiento en el trabajo. Para pedir participación se pedirá a los participantes que expliquen la manera que tienen de establecer ese equilibrio y qué método utilizan para establecer prioridades.

Seguidamente se explicarán una serie de técnicas para la correcta gestión del tiempo, tanto en el lugar de trabajo como en la vida personal de cada participante. Se pedirá a cada participante que elija una de las técnicas explicadas y en una hoja planifiquen de qué manera implementarla en su vida diaria.

La última parte de la sesión se centrará en aprender a establecer límites saludables, tanto a nivel personal como laboral. Se les pedirá a los participantes que expliquen situaciones donde les hayan ocurrido ciertas dificultades y de qué manera han establecido límites. Seguidamente se realizará un role-playing donde se les dará situaciones donde los participantes deben simular conversaciones donde deben poner límites a sus supervisores, o familiares para priorizar su tiempo personal. Al final de cada situación se dará feedback por parte de los compañeros y del instructor o instructora.

Por último, se realizará el cierre de la sesión con un resumen de los contenidos, la ronda de preguntas y el feedback de la sesión.

## Sesión 7. Comunicación Efectiva

**Objetivo:** Aprender habilidades de comunicación efectiva y de resolución de conflictos.

**Materiales:** Situaciones para el role-playing (Véase anexo G) bolígrafos y papel.

**Contenido:** Al inicio de la sesión se explicará a los participantes los principios básicos de la comunicación efectiva, los tipos de comunicación que existen, la diferencia entre la comunicación verbal y la no verbal, y la importancia de tener habilidades comunicativas. Para resaltar la importancia de la comunicación no verbal se realizará un ejercicio por grupos, donde uno de los integrantes deberá transmitir un mensaje utilizando únicamente gestos y expresiones faciales.

Seguidamente se explicarán técnicas de comunicación asertiva y de resolución de conflictos. Además de explicar los diferentes estilos y estrategias de manejo de conflictos. Para practicar los conocimientos adquiridos se realizará un role-playing donde se simulen situaciones de conflicto comunes en el entorno laboral. Deberán hacer uso de las técnicas de comunicación asertiva y manejo de conflictos discutidas anteriormente. Al final de cada situación se dará feedback por parte de los compañeros y del instructor o instructora.

Por último, se realizará el cierre de la sesión con un resumen de los contenidos, la ronda de preguntas y el feedback de la sesión.

## Sesión 8. Prevención del Burnout

**Objetivo:** Aprender estrategias y herramientas prácticas para prevenir el Burnout

**Materiales:** Situaciones para el role-playing (Véase anexo H) bolígrafos y papel.

**Contenido:** Al inicio de la sesión se explicará qué es el burnout, los factores de riesgo, las formas de identificar los síntomas y el impacto que este tiene en la salud mental y en el rendimiento laboral. Para poder prevenir el burnout se les explicará que lo visto en las sesiones anteriores es fundamental, sobre todo la gestión del estrés y el equilibrio entre la vida laboral y la personal. Además también se les enseñará diversas estrategias de autocuidado para la prevención del burnout. Para practicar y fomentar la participación se realizará un role-playing donde se simulen situaciones de conflicto donde los participantes deberán aprender a decir “no” de manera asertiva para evitar sobrecargas de trabajo. Al final de cada situación se dará feedback por parte de los compañeros y del instructor o instructora.

Por último, se realizará el cierre de la sesión con un resumen de los contenidos, la explicación de una técnica de respiración para que aplique en situaciones estresantes en el puesto de trabajo y se volverá a practicar la técnica de mindfulness explicada en la segunda sesión. Finalmente se realizará la ronda de preguntas y el feedback de la sesión.

### **Sesión 9. Evaluación final**

**Objetivo de la sesión:** Evaluación de las áreas de intervención que se han tratado en el programa.

**Materiales:** Batería de cuestionarios en la que se incluyen la escala The Positive Functioning at Work Scale (Donaldson y Donaldson, 2020), cuestionario de estrés laboral JSS(Spielberger, Vagg, & Catalina Romero, 2021), Escala de Resiliencia de Connor y Davidson (Connor y Davidson, 2003), Work-Home Interaction-Nijmegen (SWING) (Geurts et al., 2005), Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II) (Munduate et al., 1993) y Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo (CESOT) (Gil-Monte, 2011).

**Contenido:** En esta última sesión se recordará a los participantes que en la primera sesión cumplimentaron una serie de cuestionarios para poder evaluar el progreso. Se les explicará que deben volver a cumplimentar estos cuestionarios, pero ahora deben tener en cuenta todo lo que han aprendido. Una vez hecha la explicación se les administrará a cada uno de ellos la batería de cuestionarios, los cuales deben cumplimentar de manera individual sin compartir sus respuestas. En el caso que se presente alguna duda deben levantar la mano y se resolverá de manera individual.

Finalmente, una vez cumplimentadas las escalas, se abrirá una ronda de preguntas para solventar las posibles dudas, se les administrará una encuesta de calidad, esta consta de unas preguntas a modo de evaluación del programa (Véase anexo I) y se agradecerá la participación a los integrantes.

## Discusión y conclusiones

En este trabajo se presenta una propuesta de intervención en salud mental positiva en organizaciones que pretende mejorar el bienestar emocional y psicológico de las personas trabajadoras de una organización. Como se ha comentado anteriormente, este tipo de intervención es relevante debido a que cerca del 27% de las personas afirman haber sufrido consecuencias mentales negativas a causa del entorno laboral (OMS, 2023). Además, según la psicología organizacional positiva (POP), para un correcto bienestar emocional es necesario potenciar el desarrollo pleno de las cualidades personales, creando así el equilibrio para conseguir el éxito empresarial (Álvarez, 2013). Es por ello que en este programa de intervención se pretende desarrollar al máximo las destrezas psicológicas de las personas trabajadoras, para que sean capaces de conseguir el equilibrio necesario para alcanzar un bienestar emocional deseado.

Este programa se ha estructurado en nueve sesiones, cada una con un enfoque específico y con actividades diseñadas para promover habilidades y conocimientos relevantes. Se tratan los factores del modelo PERMA+4, el manejo del estrés, la resiliencia, el equilibrio entre vida personal y laboral, la comunicación efectiva y la prevención del burnout. La elección de estas variables se realiza a partir de la búsqueda bibliográfica de otros programas que trabajan el bienestar laboral. Uno de los citados anteriormente realizado por Jeannotte y colaboradores (2021), trabaja el manejo del estrés y la resiliencia, entre otras variables. Como se ha comentado, este programa presenta resultados que demuestran que con el entrenamiento psicológico adecuado, indagando en las áreas correctas se puede aumentar la satisfacción laboral y disminuir el riesgo de padecer alguna consecuencia a nivel de salud mental a causa del trabajo (Jeannotte et al., 2021). El programa que se propone en este trabajo se caracteriza por actividades prácticas, en todas las sesiones se realizan prácticas como técnicas de relajación, técnicas de mindfulness o role-playing, con el objetivo de que los participantes apliquen los conceptos aprendidos en situaciones simuladas. De esta manera, se facilita la transferencia de las habilidades aprendidas a su entorno laboral cotidiano.

Como se ha comentado, existen estudios que confirman la efectividad de las prácticas de mindfulness para aumentar el bienestar laboral. En el estudio realizado por Chin et al. (2019) se confirmó que las sesiones de mindfulness reducen tanto el estrés momentáneo, como el estrés percibido generalmente (Chin et al., 2019). Es por ello que en el programa planteado se realizan sesiones donde se enseñan y practican ejercicios de relajación y de mindfulness, ya que, además de reducir el estrés, el mindfulness ayuda también a prevenir el burnout, tal y como se comprobó en el estudio realizado por Aranda

Auserón et al. (2018), en el que gracias a las sesiones de mindfulness, se redujo el estrés y se demostró la prevención del burnout de 48 participantes (Aranda Auserón et al., 2018).

Aunque no se pueden comentar los resultados porque no se ha aplicado el programa, con su aplicación se espera que los resultados reflejen una mejora en el bienestar emocional de los participantes. De esta forma, se lograría contribuir también a la literatura de la salud mental en el trabajo, ya que con esta metodología se integran enfoques basados en la psicología positiva y el modelo PERMA+4. Este último aporta una visión novedosa, ya que pocas intervenciones tienen en cuenta los factores descritos en este modelo. Por ende, no solo se pretende reducir la sintomatología negativa como el estrés, sino que también se promueve el desarrollo de destrezas psicosociales que aumentan el bienestar de los empleados. La inclusión de técnicas de autocuidado y habilidades de afrontamiento influye en la capacidad de los trabajadores y trabajadoras de manejar los desafíos laborales, contribuyendo al aumento de la satisfacción laboral y la productividad.

Esta propuesta también presenta algunas limitaciones. En primer lugar, existen diversos factores que influyen en la viabilidad del programa. Para que la intervención sea efectiva es necesaria la voluntariedad de los participantes, ya que las sesiones requieren la participación voluntaria de los trabajadores y trabajadoras. También es necesario el apoyo organizacional, sin el soporte de la dirección y sin la disposición de los recursos necesarios es inviable realizar el programa. La diversidad de participantes asegura una perspectiva más amplia de los resultados, sin embargo, esto plantea desafíos logísticos y de coordinación. Otra limitación que se puede dar es la evaluación subjetiva, las escalas planteadas para la evaluación las cumplimentan los propios trabajadores y trabajadoras, lo que puede inducir a sesgos, por tanto sería conveniente cumplimentar la evaluación con medidas objetivas o evaluación de terceros. Por último, a lo largo del programa pueden intervenir factores externos no controlables como cambios en el entorno laboral o en la vida personal de los trabajadores y trabajadoras que pueden influir en los resultados.

Finalmente, es conveniente destacar algunas líneas futuras de investigación, para mejorar este programa y avanzar en la investigación de la mejora de la salud positiva en organizaciones sería conveniente ampliar la muestra de la investigación a múltiples organizaciones, de esta manera se produce una mayor generalización de los hallazgos. Además, sería adecuado que una futura investigación incluyese un estudio longitudinal para evaluar el impacto a largo plazo de las intervenciones en el bienestar de los empleados así como de los resultados organizacionales. Por último, sería interesante investigar la efectividad de una intervención híbrida, donde se combinen sesiones presenciales y digitales, dada la demanda que existe del teletrabajo.

En conclusión, la salud mental en el ámbito laboral es una cuestión de suma importancia tal y como indican los datos de la OMS (2023), es por ello que la psicología organizacional positiva es una de las subdisciplinas más estudiadas en los últimos años (Rusk y Waters, 2013). Por esta razón, se plantea este programa de promoción de la salud mental positiva en organizaciones basado en los hallazgos de la psicología organizacional positiva así como en el modelo PERMA+4. Donde, a través de una serie de sesiones estructuradas y actividades prácticas se pretende que los participantes adquieran habilidades suficientes para el manejo del estrés, el fomento de la resiliencia, la mejora de la comunicación, y el equilibrio entre su vida personal y laboral. A pesar de las limitaciones comentadas, tras la revisión de la bibliografía pertinente, se podría afirmar que este programa presenta contribuciones significativas en el estudio de la mejora del bienestar en el ámbito laboral, además de ser válido para cumplir con los objetivos propuestos.



### Referencias bibliográficas

- Allande Cussó, R., García Iglesias, J. J., Fagundo Rivera, J., Navarro Abal, Y., Climent Rodríguez, J. A., y Gómez Salgado, J. (2022). Salud mental y trastornos mentales en los lugares de trabajo. *Revista Española de Salud Pública*, 96, 27.
- Álvarez, R. (2013). La psicología organizacional positiva y la mejora organizacional. *Revista Éxito Empresarial*, 227(1), 1-3.
- Aranda Auserón, G., Elcuaz Viscarret, M. R., Fuertes Goñi, C., Güeto Rubio, V., Pascual Pascual, P., y Sainz de Murieta García de Galdeano, E. (2018). Evaluación de la efectividad de un programa de mindfulness y autocompasión para reducir el estrés y prevenir el burnout en profesionales sanitarios de atención primaria. *Atención Primaria*, 50(3), 141-150. <https://doi.org/10.1016/j.aprim.2017.03.009>
- Benítez, M., Medina, F. J., & Munduate, L. (2012). La gestión de conflictos relacionales en las organizaciones de servicios. *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, 28(1), Article 1.
- Bernardo, M. H., Souza, H. A., Garrido-Pinzón, J., y Kawamura, E. A. (2015). Salud mental relacionada con el trabajo: desafíos para las políticas públicas. *Universitas Psychologica*, 14(5), 1613-1624. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy14-5.smr1>
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). An introduction to positive organizational scholarship. En K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 3-13). Berrett-Koehler.
- Chin, B., Slutsky, J., Raye, J., y Creswell, J. D. (2019). Mindfulness training reduces stress at work: A randomized controlled trial. *Mindfulness*, 10(4), 627-638. <https://doi.org/10.1007/s12671-018-1022-0>
- Día Mundial de la Salud Mental (2023). *Descubre nuestra nueva sección web sobre los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo y la salud mental.* | Safety and health at work EU-OSHA.. Recuperado 12 de mayo de 2024, de <https://osha.europa.eu/es/highlights/world-mental-health-day-discover-our-new-website-section-work-related-psychosocial-risks-and-mental-health>
- Donaldson, S.I., y Donaldson, S.I. (2020). The Positive Functioning at Work Scale: Psychometric Assessment, Validation, and Measurement Invariance. *Journal of Well-Being Assessment*, 4, 181–215. <https://doi.org/10.1007/s41543-020-00033-1>

- Donaldson, S. I., van Zyl, L. E., y Donaldson, S. I. (2022). PERMA+4: A Framework for Work-Related Wellbeing, Performance and Positive Organizational Psychology 2.0. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.817244>
- García-Selva, A., Neipp, M. C., Solanes Puchol, A., y Martín-del-Río, B. (en prensa). The PERMA+4 Positive Functioning at Work Scale: Spanish adaptation and validation. *Psicothema*. Publicación anticipada en línea.
- Gil-Monte, P. R. (2011). *CESQT: Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo*. TEA Ediciones.
- Goodman, F. R., Disabato, D. J., Kashdan, T. B., y Kauffman, S. B. (2018). Measuring well-being: A comparison of subjective well-being and PERMA. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 321-332.
- Geurts, S. A. E., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Dijkers, J. S. E., Van Hooff, M. L. M., & Kinnunen, U. M. (2005). Survey Work Home Interaction--Nijmegen (SWING). *APA PsycTests*. <https://doi.org/10.1037/t10797-000>
- Gutiérrez, E. M. R., y Villafuerte, J. I. U. (2019). Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(2), 112-119.
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), O.A., M.P. (2023). *Salud mental y trabajo*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). Recuperado de [Salud mental y trabajo \(insst.es\)](https://www.insst.es)
- Jeannotte, A. M., Hutchinson, D. M., y Kellerman, G. R. (2021). Time to Change for Mental Health and Well-being via Virtual Professional Coaching: Longitudinal Observational Study. *Journal of Medical Internet Research*, 23(7). <https://doi.org/10.2196/27774>
- León, M. Á. G., González-Gomez, A., Robles-Ortega, H., Padilla, J. L., & Peralta-Ramirez, I. (2019). Propiedades psicométricas de la Escala de Resiliencia de Connor y Davidson (CD-RISC) en población española. *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, 35(1), Article 1. <https://doi.org/10.6018/analesps.35.1.314111>
- Lorenz, T., Ho, J., Beyer, M., y Hagitte, L. (2023). Measuring PERMA+ 4: validation of the German version of the Positive Functioning at Work Scale. *Frontiers in Psychology*, 14.
- Manuel, F. B. (2022). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. *Ediciones Paraninfo*, S.A.

- Maslach, C., y Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales-IMSERSO (2023). *Empleo y Salud Mental*. (Nº. 061/2023). Editorial: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales-IMSERSO. En Discapacidad Psicosocial (Informes). Recuperado de [170323-informe-salud-mental.pdf \(lamoncloa.gob.es\)](https://www.lamoncloa.gob.es/170323-informe-salud-mental.pdf).
- Moreno Jiménez, B., Sanz Vergel, A. I., Rodríguez Muñoz, A., y Geurts, S. (2009). Propiedades psicométricas de la versión española del Cuestionario de Interacción Trabajo-Familia (SWING). *Psicothema*, 21(2), 331-337.
- Munduate, L., Ganaza, J., & Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología Social*, 8, 47-68.
- Organización Mundial de la Salud (2018). *Salud mental: Fortalecer nuestra respuesta*. Recuperado 12 de mayo de 2024, de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mentalhealth-strengthening-our-response>
- Organización Mundial de la Salud (2022). *La salud mental en el trabajo*. Recuperado 12 de mayo de 2024, de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- Osorio, J. E., Cárdenas Niño, L., Osorio, J. E., y Cárdenas Niño, L. (2017). Estrés laboral: Estudio de revisión. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 13(1), 81-90. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2017.0001.06>
- Rahim, M. A. (1983a). A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368-376.
- Rodríguez, D. (2020). Consecuencias del síndrome de burnout en el trabajo y estrategias de prevención de riesgos para la seguridad y salud laboral. *Noticias Cielo*, 3(5).
- Rodríguez, M. C. (2016). Equilibrio Trabajo-Vida: Proceso de transformación hacia una organización familiarmente responsable. *Ciencias Administrativas*, (8), 33-41.
- Rusk, R. D., y Waters, L. E. (2013). Tracing the size, reach, impact, and breadth of positive psychology. *The Journal of Positive Psychology*, 8(3), 207–221.
- Scheid, T. L., y Brown, T. N. (2010). Approaches to mental health and illness: Conflicting definitions and emphasis. En T. L. Scheid y T. N. Brown (Eds.), *A handbook for the*

- study of mental health: Social contexts, theories, and systems*, (pp. 1-5). Cambridge University Press.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourishing: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Seligman, M. E. P., y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Síndrome burnout: Cómo no quemarse en el trabajo. CUN. (s. f.). Recuperado 12 de mayo de 2024, de <https://www.cun.es/chequeos-salud/vida-sana/mente-salud/sindrome-burnout-como-no-quemarse-trabajo>
- Spielberger, C. D., Vagg, P. R., & Catalina Romero, C. (2021). *Cuestionario de Estrés Laboral: JSS - Job Stress Survey* (2da ed., revisada). TEA Ediciones, S.A.U.
- Vagg, P. R., & Spielberger, C. D. (1999). The Job Stress Survey: Assessing perceived severity and frequency of occurrence of generic sources of stress in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(3), 288-292. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.3.288>
- Vonderlin, R., Biermann, M., Bohus, M., y Lyssenko, L. (2020). Mindfulness-Based Programs in the Workplace: A Meta-Analysis of Randomized Controlled Trials. *Mindfulness*, 11(7), 1579-1598. <https://doi.org/10.1007/s12671-020-01328-3>

## Anexos

### A. Formulario de inscripción

Por favor, complete este formulario para inscribirse en el programa. Toda la información proporcionada será tratada con confidencialidad. Una vez completado este formulario, por favor entréguelo en la oficina de recursos humanos. Nos pondremos en contacto con usted para confirmar su participación y proporcionarle más detalles sobre el programa.

1. Nombre Completo:

2. Edad:

3. Género:

-  Masculino

-  Femenino

-  Otro

-  Prefiero no decir

4. Correo Electrónico:

5. Número de Teléfono:

6. Empresa:

7. Departamento:

8. Puesto de Trabajo:

9. Antigüedad en el Puesto (en meses):

10. Horario habitual de trabajo:

11. ¿Está dispuesto/a a participar voluntariamente en el programa?

-  Sí

-  No

12. ¿Está actualmente en una licencia prolongada que coincida con el periodo de la intervención?

-  Sí

-  No

13. ¿Realiza sus tareas mediante teletrabajo?

-  Sí (Si su respuesta es sí, por favor confirme que puede asistir de manera presencial a las sesiones)

-  No

14. ¿Pertenece a otra organización pero su lugar de trabajo se ubica en la empresa donde se imparte el programa?

-  Sí (Si su respuesta es sí, por favor confirme que ambas empresas están de acuerdo con su participación en el programa)

-  No

15. ¿Desea añadir algún comentario o información adicional relevante para su inscripción?

16. Declaro que mi participación en el programa es completamente voluntaria y que he leído y comprendido los criterios de inclusión y exclusión.

-  Sí

-  No

Firma:

Fecha:

**B. Ficha de técnicas de PERMA**

A continuación debéis rellenar la siguiente información con respecto a lo tratado en la sesión:

Factor elegido y por qué:

(Elige entre Emoción Positiva, Compromiso, Relaciones, Sentido y Logro y explica por qué habéis elegido dicho factor)

Técnica a desarrollar:

(Indica el nombre de la técnica)

Duración la técnica:

(Cuanto tiempo se tarda en llevar a acabo la técnica, se realiza un solo día o a lo largo de varios días. Debéis indicar todo lo respectivo al tiempo.)

Ubicación donde se implementa la técnica:

(En qué lugares se puede desarrollar la técnica elegida)

Explicación:

(Explicar de manera detallada de qué manera hay que desarrollar esta técnica y de qué forma creéis que influye en vuestro bienestar)

### C. Ficha de técnicas de PERMA+4

A continuación debéis rellenar la siguiente información con respecto a lo tratado en la sesión:

Factor elegido y por qué:

(Elige entre Salud física, Mentalidad, Entorno físico de trabajo y Seguridad económica)

Técnica a desarrollar:

(Indica el nombre de la técnica)

Duración la técnica:

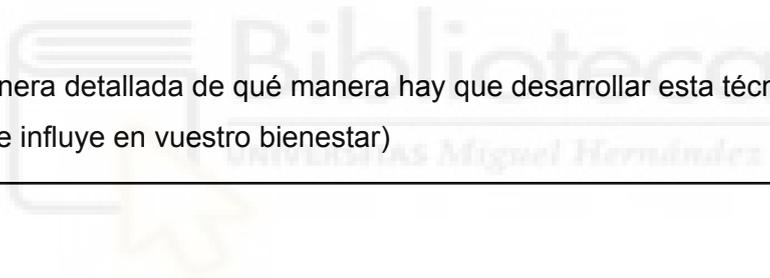
(Cuanto tiempo se tarda en llevar a acabo la técnica, se realiza un solo día o a lo largo de varios días. Debéis indicar todo lo respectivo al tiempo)

Ubicación donde se implementa la técnica:

(En qué lugares se puede desarrollar la técnica elegida)

Explicación:

(Explicar de manera detallada de qué manera hay que desarrollar esta técnica y de qué forma creéis que influye en vuestro bienestar)



#### D. Ficha situaciones estresantes

A continuación debéis rellenar esta ficha con situaciones que os pasen o os hayan pasado en el trabajo, en la primera fila tenéis un ejemplo de cómo lo debéis completar.

Situación estresante	Sentimiento/ Pensamiento	Acción realizada	Solución al estrés	Nivel de estrés (0-10)
0. Llego tarde	“Me van a despedir”	Pedir disculpas al gerente	Respirar profundo y tranquilizarme	9
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

### E. Role-playing sesión 4 Resiliencia.

**Título:** Adaptación a cambios organizacionales

**Situación:** La empresa ha decidido actualizar su software de contabilidad, y una compañera debe aprender a usarlo.

**Número de participantes:** 2 (empleada de contabilidad y gerente de contabilidad)

**Ubicación:** oficina de contabilidad

**Conflicto:** La empleada se siente estresada y abrumada por la necesidad de aprender el nuevo sistema rápidamente, por lo que debe hacer frente a la situación y hablar con la gerente.

**Título:** Sobrecarga de trabajo

**Situación:** La jefa del proyecto asigna a un miembro del equipo varias tareas adicionales debido a la proximidad de una fecha límite importante.

**Número de participantes:** 2 (jefa de proyecto y un miembro del equipo)

**Ubicación:** oficina

**Conflicto:** El miembro del equipo se siente abrumado por la cantidad de trabajo y teme no poder cumplir con todas las tareas a tiempo, afectando su bienestar y rendimiento. En este caso debe hablar con la jefa para poner una solución al problema.

**Título:** Cambio de procedimientos

**Situación:** El gerente anuncia cambios significativos en los procedimientos de recursos humanos.

**Número de participantes:** 2 (trabajadora de RRHH y gerente de RRHH)

**Ubicación:** oficina de recursos humanos

**Conflicto:** La trabajadora se siente incómoda con los cambios y teme que afecten su eficiencia y capacidad para realizar su trabajo de manera efectiva. Debe encontrar la manera de hacer frente a las dificultades y transmitirse al gerente,

**Título:** Superación de fracasos

**Situación:** Una compañera no logra cerrar un contrato importante que llevaba meses negociando.

**Número de participantes:** 2 (trabajadora de ventas y jefe de ventas)

**Ubicación:** sala de reuniones

**Conflicto:** La trabajadora se siente fracasada y desmotivada, ahora duda de sus habilidades para futuros contratos. Debe utilizar alguna estrategia para hacer frente a estos pensamientos y hablar con el jefe de ventas.

**Título:** Enfrentamiento a la incertidumbre

**Situación:** La empresa está atravesando una reestructuración que afecta a varios departamentos, incluyendo recursos humanos.

**Número de participantes:** 2 (trabajadora de RRHH y gerente de RRHH)

**Ubicación:** oficina de recursos humanos

**Conflicto:** La trabajadora se siente ansiosa y preocupada por la incertidumbre sobre su futuro en la empresa. Debe encontrar alguna solución, ya sea con alguna técnica o hablando con el gerente.

## F. Role-playing sesión 5 Equilibrio Vida-Trabajo

**Título:** Priorizar responsabilidades familiares

**Situación:** El trabajador debe equilibrar las demandas de su trabajo con las responsabilidades familiares, como cuidar de sus hijos y atender las reuniones escolares.

**Número de participantes:** 2 (ejecutiva de ventas y trabajador)

**Ubicación:** oficina de ventas

**Conflicto:** El trabajador se siente abrumado por la necesidad de estar presente en el trabajo y en casa, sin sacrificar la calidad de su tiempo con su familia. Debe hablar con la ejecutiva de ventas para reducir las tareas.

**Título:** Gestión de prioridades

**Situación:** La gerente ha asignado al miembro del equipo varias tareas urgentes para un proyecto, pero Juan también tiene compromisos personales importantes..

**Número de participantes:** 2 (gerente de proyecto, miembro del equipo)

**Ubicación:** oficina de proyectos

**Conflicto:** El trabajador se debate entre cumplir con las expectativas del proyecto y atender sus compromisos personales, sintiéndose estresado por la falta de tiempo. Debe tomar una decisión y hablar con el gerente.

**Título:** Negociación de horarios flexibles

**Situación:** El analista necesita un horario de trabajo flexible para poder cuidar a su padre enfermo, pero la gerente de RRHH es reacia a otorgar excepciones

**Número de participantes:** 2 (analista de sistemas y gerente de RRHH)

**Ubicación:** oficina de recursos humanos

**Conflicto:** El analista se siente frustrado por la falta de comprensión y apoyo de la empresa para sus necesidades familiares urgentes. Debe hablar con el gerente para llegar a un acuerdo con su horario.

**Título:** Establecimiento de límites

**Situación:** La trabajadora se enfrenta a la presión de su socio para trabajar durante muchas horas e intentar estar siempre disponible, lo que afecta su bienestar personal.

**Número de participantes:** 2 (trabajadora de marketing y socio de la trabajadora)

**Ubicación:** oficina de consultoría de marketing

**Conflicto:** La trabajadora se esfuerza por establecer límites saludables entre el trabajo y su vida personal, sin comprometer su desempeño laboral. Debe establecer unos límites claros y comunicarlo a su socio.

**Título:** Bienestar emocional

**Situación:** El trabajador necesita ajustar su horario de trabajo para estar más presente en casa debido a las necesidades de cuidado de su hijo.

**Número de participantes:** 2 (trabajador y gerente de RRHH)

**Ubicación:** oficina de recursos humanos

**Conflicto:** El trabajador se siente preocupado por no poder equilibrar adecuadamente su vida laboral y familiar, mientras que la gerente de RRHH debe evaluar la solicitud dentro de las políticas de la empresa.

**G. Role-playing sesión 6 Comunicación Efectiva.**

**Título:** Conflicto entre compañeros

**Situación:** Dos compañeros deben colaborar en una campaña de marketing, pero tienen enfoques y prioridades diferentes que causan tensión.

**Número de participantes:** 2 (dos compañeros)

**Ubicación:** sala de reuniones

**Conflicto:** El primer trabajador debe presionar al segundo para que acelere el proceso creativo y entregue los materiales rápidamente, mientras que el segundo trabajador siente que esto compromete la calidad de su trabajo. Ambos deben llegar a un acuerdo sin comprometer el futuro del trabajo.

**Título:** Recepción de críticas negativas

**Situación:** Un compañero recibe una evaluación de desempeño en la que su supervisora señala varias áreas de mejora.

**Número de participantes:** 2 (trabajador y supervisora)

**Ubicación:** oficina de la supervisora

**Conflicto:** El compañero se siente desmotivado y cuestiona sus habilidades debido a las críticas, lo que afecta su confianza y motivación. Ambos deben establecer una conversación para gestionar la confianza y la motivación del trabajador.

**Título:** Falta de reconocimiento

**Situación:** Una compañera ha trabajado arduamente en un proyecto importante que ha tenido éxito, pero siente que no ha recibido el reconocimiento que merece.

**Número de participantes:** 2 (trabajadora y gerente)

**Ubicación:** oficina del gerente

**Conflicto:** La compañera se siente frustrada y desmotivada debido a la falta de reconocimiento por su esfuerzo y contribuciones, el gerente no está enterado. La trabajadora debe acudir a la oficina para expresar sus preocupaciones.

**Título:** Conversación difícil

**Situación:** El gerente debe abordar las preocupaciones sobre la asistencia y el rendimiento de la trabajadora en una conversación difícil.

**Número de participantes:** 2 (trabajadora y gerente de RRHH)

**Ubicación:** oficina de recursos humanos

**Conflicto:** El gerente de RRHH debe comunicar las expectativas y consecuencias, mientras que la trabajadora puede sentirse incómoda durante la conversación. Se debe llegar a un acuerdo para que este conflicto no vuelva a presentarse.

**Título:** Reunión de equipo

**Situación:** La jefa del proyecto organiza una reunión de equipo para discutir los próximos pasos del proyecto, pero hay desacuerdos sobre la asignación de tareas y los plazos.

**Número de participantes:** 5 (equipo de desarrollo y jefa de proyecto)

**Ubicación:** sala de reuniones

**Conflicto:** La falta de comunicación clara y la incapacidad para llegar a un consenso obstaculizan la planificación y ejecución del proyecto. La jefa debe imponerse y dirigir la reunión para tratar los puntos acordados.

## H. Role-playing sesión 7 Prevención Burnout.

**Título:** Sobrecarga de trabajo

**Situación:** Una trabajadora ha estado trabajando largas horas para cumplir con los plazos del proyecto, lo que ha llevado a un aumento en su nivel de estrés y fatiga.

**Número de participantes:** 2 (trabajadora y gerente del proyecto)

**Ubicación:** oficina del proyecto

**Conflicto:** La trabajadora se siente abrumada por la carga de trabajo, pero teme pedir ayuda o tomarse un descanso debido a la presión por cumplir con los plazos del proyecto. El gerente decide hablar con ella, en este caso ambos deben llegar a un acuerdo para mejorar el bienestar de la trabajadora.

**Título:** Gestión de tiempo

**Situación:** La asistente está luchando por manejar múltiples tareas y plazos, lo que está afectando su capacidad para completar el trabajo de manera efectiva.

**Número de participantes:** 2 (asistente y responsable)

**Ubicación:** oficina

**Conflicto:** La asistente siente que no tiene suficiente tiempo para completar todas sus responsabilidades, mientras que el responsable puede no estar al tanto de la carga de trabajo de la compañera y las dificultades que enfrenta. Ambos deben tener una conversación para llegar a un acuerdo con los plazos y los límites de la asistente para así cuidar su bienestar.

**Título:** Equilibrio trabajo y vida

**Situación:** Un trabajador ha estado llevando trabajo a casa y dedicando poco tiempo a su familia, lo que está afectando su relación y su bienestar emocional.

**Número de participantes:** 2 (trabajador y pareja del trabajador)

**Ubicación:** hogar del trabajador

**Conflicto:** El trabajador está luchando por encontrar un equilibrio entre su vida laboral y personal, y su familia se siente descuidada y desconectada. Carlos debe hablar con su pareja para intentar llegar a un acuerdo, y si es necesario hablar con su jefa para reducir la carga de trabajo.

**Título:** Autocuidado

**Situación:** La trabajadora ha estado trabajando largas horas y descuidando su salud y bienestar emocional desde que fue promovida, lo que ha llevado a preocupaciones por parte de su amigo.

**Número de participantes:** 2 (trabajadora y amigo de la trabajadora)

**Ubicación:** cafetería

**Conflicto:** La trabajadora se ha centrado tanto en su carrera que ha descuidado su propio autocuidado y bienestar emocional, lo que está afectando su salud y relaciones personales. Su amigo decide hablar con ella para que aprenda a establecer un equilibrio y no descuide sus relaciones sociales.

**Título:** Manejo de estrés laboral

**Situación:** Una compañera ha estado experimentando una gran cantidad de estrés en el trabajo debido a plazos ajustados y demandas de clientes exigentes.

**Número de participantes:** 2 (dos compañeros)

**Ubicación:** oficina

**Conflicto:** La compañera está luchando por manejar el estrés en el trabajo y ha comenzado a mostrar signos de agotamiento, lo que está afectando su desempeño y bienestar emocional. Su compañero está notando estos signos de estrés y agotamiento y decide ayudarla. Ambos hablan acerca de las técnicas que se pueden utilizar y la manera en la que la compañera debe establecer ciertos límites para no perjudicar su salud.

## I. Encuesta de calidad

Por favor, responda a las siguientes preguntas para ayudarnos a evaluar la calidad y la efectividad del programa. Sus respuestas son confidenciales y se utilizarán para mejorar futuros programas, le agradecemos su participación y colaboración a lo largo de este programa.

### Información General:

- Nombre:
- Edad:
- Departamento:
- Puesto de trabajo:

### 1. Evaluación General del Programa:

1.1. ¿Cómo calificaría la calidad general del programa?

- Excelente - Muy buena - Buena - Regular - Mala

1.2. ¿En qué medida cumplió el programa con sus expectativas?

- Totalmente - Mayormente - Parcialmente - Poco - Nada

1.3. ¿Recomendaría este programa a otros empleados?

- Definitivamente sí - Probablemente sí - Probablemente no - Definitivamente no

### 2. Evaluación de las Sesiones:

Por favor, califique cada una de las siguientes sesiones:

#### 2.1. PERMA

- Contenido: Excelente / Muy bueno / Bueno / Regular / Malo
- Instructor/a: Excelente / Muy bueno / Bueno / Regular / Malo
- Utilidad: Muy útil / Útil / Algo útil / Poco útil / No útil

#### 2.2. PERMA+4

- Contenido: Excelente / Muy bueno / Bueno / Regular / Malo
- Instructor/a: Excelente / Muy bueno / Bueno / Regular / Malo
- Utilidad: Muy útil / Útil / Algo útil / Poco útil / No útil

#### 2.3. Identificación y Manejo del Estrés Laboral

- Contenido: Excelente / Muy bueno / Bueno / Regular / Malo
- Instructor/a: Excelente / Muy bueno / Bueno / Regular / Malo
- Utilidad: Muy útil / Útil / Algo útil / Poco útil / No útil

#### 2.4. Fomento de la Resiliencia y Habilidades de Afrontamiento

- Contenido: Excelente / Muy bueno / Bueno / Regular / Malo
- Instructor/a: Excelente / Muy bueno / Bueno / Regular / Malo
- Utilidad: Muy útil / Útil / Algo útil / Poco útil / No útil

#### 2.5. Equilibrio entre la Vida Laboral y Personal

- Contenido: Excelente / Muy bueno / Bueno / Regular / Malo
- Instructor/a: Excelente / Muy bueno / Bueno / Regular / Malo
- Utilidad: Muy útil / Útil / Algo útil / Poco útil / No útil

#### 2.6. Comunicación Efectiva y Manejo de Conflictos

- Contenido: Excelente / Muy bueno / Bueno / Regular / Malo
- Instructor/a: Excelente / Muy bueno / Bueno / Regular / Malo
- Utilidad: Muy útil / Útil / Algo útil / Poco útil / No útil

#### 2.7. Autocuidado y Prevención del Burnout

- Contenido: Excelente / Muy bueno / Bueno / Regular / Malo
- Presentador: Excelente / Muy bueno / Bueno / Regular / Malo
- Utilidad: Muy útil / Útil / Algo útil / Poco útil / No útil

### 3. Evaluación de los Materiales y Recursos:

3.1. ¿Cómo calificaría los materiales proporcionados (presentaciones, folletos, etc.)?

- Excelente - Muy buenos - Buenos - Regulares - Malos

3.2. ¿Fueron los recursos y materiales útiles y pertinentes?

- Muy útiles - Útiles - Algo útiles - Poco útiles - Nada útiles

### 4. Evaluación de la Organización y Logística:

4.1. ¿Cómo calificaría la organización general del programa?

- Excelente - Muy buena - Buena - Regular - Mala

4.2. ¿Fueron las sesiones programadas en horarios convenientes?

- Sí - No

### 5. Comentarios y Sugerencias:

5.1. ¿Qué le gustó más del programa?

5.2. ¿Qué le gustó menos del programa?

5.3. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar futuras ediciones de este programa?

5.4. Otros comentarios: