



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Educación

Grado en Pedagogía

Programa para la promoción del bienestar
y del cuidado de la salud mental en una
organización educativa

Trabajo fin de estudio presentado por:	Raquel Muñoz Sarrat
Tipo de trabajo:	Tipo 2: Diseño y aplicación de Proyectos/programas educativos ▪ Línea 3: Profesionales docentes y Gestión de Organizaciones Educativas
	Investigación Educativa
Directora:	María Aránzazu Azqueta Díaz de Alda
Fecha:	02/07/2025

Resumen

Este trabajo de fin de grado plantea diseñar un programa integral, que se desarrollará a lo largo de 3 cursos académicos, para la promoción de la cultura del bienestar y el cuidado de la salud mental de los trabajadores de una organización educativa, de la ciudad de L'Hospitalet de Llobregat. El plan se estructura en 5 fases: diagnóstico inicial de la empresa con análisis documental, definición de objetivos, desarrollo de recursos metodológicos, diseño de protocolos prácticos e itinerarios formativos según destinatarios, y propuesta de evaluación integral. El trabajo se complementa con anexos que lo enriquecen, incluyendo documentos marco, guías prácticas, herramientas educativas y fichas didácticas, orientados a promover un liderazgo inclusivo y una cultura organizacional que sitúa las personas en el centro de la organización y beneficia tanto a los trabajadores como a la empresa. El programa fomenta un enfoque participativo y facilitador que favorece el empoderamiento interno y la gestión autónoma de cambio organizacional. Se concluye que este modelo contribuye a consolidar entornos laborales saludables, fortalecer vínculos e impulsar el bienestar laboral y la productividad.

Palabras clave: bienestar laboral, salud mental, estigma, riesgos psicosociales, cultura organizacional.

Abstract

This bachelor's thesis proposes the design of a comprehensive three-year program aimed at promoting a culture of well-being and mental health care among employees of an educational organization in the city of Hospitalet de Llobregat. The plan is structured into five phases: initial organizational diagnosis with documentary analysis, definition of objectives, development of methodological resources, design of practical protocols and training pathways tailored to different profiles, and a proposal for comprehensive evaluation. The work is complemented by annexes that enrich the proposal, including framework documents, practical guides, educational tools, and didactic materials, all aimed at promoting inclusive leadership and an organizational culture centered on people, benefiting both employees and the institution. The program adopts a participatory and empowering approach that encourages internal internal-capacity and autonomous management of organizational change. It is concluded that this model contributes to consolidating healthy work environments, strengthening bonds, and promoting workplace well-being and productivity.

Keywords: workplace well-being, mental health, stigma, psychosocial risks, organizational culture.

Índice de contenidos

1. Introducción	8
2. Objetivos del TFE.....	10
3. Marco Teórico	11
3.1. Necesidades actuales SXXI: sociedad del conocimiento y bienestar laboral	11
3.2. Cultura del cuidado, bienestar emocional y salud mental en las empresas	12
3.3. Los riesgos psicosociales y la incidencia en la salud mental	13
3.4. El estigma en salud mental y el impacto en las organizaciones.....	15
3.4.1. Definición multidimensional y tipos de estigma	15
3.4.2. Impacto del estigma en las organizaciones: productividad y clima laboral.....	17
3.5. Legislación, normativas reguladoras y recomendaciones gubernamentales	19
4. Marco Contextual.....	22
5. Diseño.....	24
5.1. Objetivos.....	24
5.2. Desarrollo	24
5.2.1. Actuaciones y temporalización.....	24
5.2.2. Técnicas metodológicas.....	29
5.2.3. Agrupamientos	30
5.2.4. Disposición y organización de recursos.....	31
5.2.5. Contenidos según destinatarios	32
5.2.6. Evaluación de las sesiones.....	34
5.3. Evaluación del programa	35
5.3.1. Momento Inicial.....	35
5.3.2. Momento Procesual	36
5.3.3. Momento Final	37

5.3.4.	Momento de Institucionalización.....	38
6.	Conclusiones.....	39
7.	Limitaciones y prospectiva	41
	Referencias bibliográficas.....	43
	Bibliografía consultada	47
Anexo A.	Tríptico informativo.....	49
Anexo B.	Guía organizativa	50
Anexo C.	Documento Marco.....	53
Anexo D.	Guías de usuario	57
Anexo E.	Itinerario formativo transversal y común a todos.....	61
Anexo F.	Itinerario formativo para directivos y líderes.....	72
Anexo G.	Itinerario formativo para el equipo docente.....	79
Anexo H.	Evaluación del programa	85

Índice de figuras

Figura 1. Componentes del estigma. Modelo Tripartito de Rosenberg y Hovland (1960).	16
Figura 2. Temporalización del itinerario formativo 1 (curso académico 2026-2027).....	26
Figura 3. Temporalización del itinerario formativo 2 (curso académico 2027-2028).....	27
Figura 4. Temporalización del itinerario formativo 3 (curso académico 2027-2028).....	28

Índice de tablas

Tabla 1. Factores <i>psicosociales</i> y <i>consecuencias negativas</i>	14
Tabla 2. <i>Cuadro resumen de resultados representativos del estudio de Obertament</i>	18
Tabla 3. <i>Cronología del programa durante la Fase 1 (curso académico 2026-2027)</i>	25
Tabla 4. <i>Cronología del programa durante la Fase 2 (curso académico 2027-2028)</i>	26
Tabla 5. <i>Cronología del programa durante la Fase 3 (curso académico 2027-2028)</i>	28
Tabla 6. <i>Técnicas metodológicas implementadas en el programa</i>	29
Tabla 7. <i>Agrupamientos según intervenciones y roles en el programa</i>	30
Tabla 8. <i>Perfil profesional y funciones de los recursos humanos</i>	31
Tabla 9. <i>Itinerario formativo transversal y común a todos los perfiles</i>	32
Tabla 10. <i>Itinerario formativo para directivos y líderes</i>	33
Tabla 11. <i>Itinerario formativo para el equipo docente</i>	33
Tabla 12. <i>Técnicas e instrumentos para las sesiones formativas</i>	34

1. Introducción

En el contexto laboral actual, el trabajo ocupa una parte muy significativa de nuestras vidas. Por ello, la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2019) destaca la importancia de proteger el bienestar de las personas trabajadoras y define los factores que lo determinan. La influencia de las nuevas tecnologías, el acceso constante a internet, la mayor competencia por la globalización, la presión por la productividad y eficiencia, y los modelos de liderazgo influyen directamente en el bienestar emocional y a la salud mental de los equipos de trabajo.

Tras la pandemia de la Covid-2019, la sociedad del conocimiento y la información digital entra en una crisis global sin precedentes, afectando a múltiples dimensiones de la vida personal y profesional. La economía mundial quiebra, las organizaciones gubernamentales deben lidiar con situaciones nunca vividas y la población internacional se ve afectada en múltiples dimensiones, mayoritariamente sobrepasadas emocionalmente. El aumento notorio de los problemas de salud mental ocupa un lugar central en muchos ámbitos de nuestras vidas (Aguilar-Sigüeñas et al., 2021).

En los últimos años, el bienestar emocional, el cuidado de las personas y la inclusión de la diversidad han cobrado un papel central en la cultura organizacional, incorporando la salud mental como eje estratégico en el ámbito laboral. Esta transformación no solo genera un impacto positivo en las personas, sino que también se refleja en mejoras en la productividad y el rendimiento empresarial. No obstante, los prejuicios, estereotipos y estigmas asociados a la salud mental continúan siendo uno de los principales obstáculos para que las políticas en este ámbito puedan desarrollarse con éxito (Cunningham et al., 2024).

El 10 de octubre de 2024, con motivo del Día Mundial de la Salud Mental, la OMS (2024) y sus asociados dedicaron su atención al ámbito laboral. Subrayaron que entornos de trabajo seguros y saludables son esenciales para proteger la salud mental, mientras que contextos laborales adversos, marcados por la estigmatización, la discriminación o el acoso, representan factores de riesgo que afectan negativamente tanto a la salud mental como a la calidad de vida en general. Dado que el 60% de la población mundial trabaja forma parte activa del mercado laboral, resulta prioritario intervenir en el ámbito laboral para minimizar los dichos riesgos y fomentar la participación y la productividad.

La motivación por abordar la temática del bienestar emocional, la salud mental y el estigma en el ámbito laboral surge de la confluencia entre la experiencia profesional como consultora de formación y de orientación profesional, el compromiso activo en la lucha contra la discriminación en salud mental y la vivencia personal vinculada a esta realidad. Desde 2016 el trabajo como consultora en el ámbito empresarial ha demostrado la necesidad de incorporar políticas y programas que promuevan nuevos entornos laborales saludables. A pesar de la progresiva voluntad institucional de incorporar nuevas acciones orientadas al bienestar de los equipos, el estigma asociado a la salud mental continua siendo una de las principales barreras que dificultan su implementación efectiva. La colaboración como activista desde 2018 con la entidad *Obertament, Aliança catalana de lluita contra l'estigma en salut mental* (2025), plataforma asociativa de entidades del tercer sector y administraciones públicas de Cataluña que luchan contra el estigma y la discriminación en salud mental, constata que esta problemática sigue presente en todos los ámbitos. En el entorno profesional, el estigma es la primera barrera que impacta negativamente en la cohesión, el clima organizacional y en consecuencia en la productividad, perjudicando principalmente a las personas con problemas de salud mental, pero el impacto negativo es generalizado en toda la organización. Cabe destacar que, el conocimiento vivencial en primera persona de los desafíos derivados de un diagnóstico de trastorno bipolar en 2010 ha favorecido una comprensión más profunda de las barreras sistémicas existentes y se refuerza la necesidad de construir culturas laborales inclusivas, centradas en el cuidado y el bienestar integral de todas las personas trabajadoras.

La mirada pedagógica es clave para esta transformación. Este TFG pretende encontrar soluciones innovadoras y replicables a otros sectores laborales que quieran abordar este reto, estructurándose en varios epígrafes. En primer lugar, se introducen los términos clave del trabajo. En segundo lugar, se expone un marco teórico que fundamenta la necesidad de atender la salud mental y el bienestar en el ámbito laboral. Seguidamente, se analiza el marco contextual del centro educativo al que se va a aplicar el diseño del programa para adaptar sus estrategias e intervenciones a sus necesidades reales. Posteriormente, se presenta el diseño con las acciones y temporalización, metodología, agrupamientos, recursos, contenidos y un sistema de evaluación del programa. Finalmente, se incluyen las conclusiones, limitaciones y prospectiva. El trabajo se complementa con anexos que aportan recursos prácticos para desarrollar un liderazgo inclusivo y una cultura institucional centrada en las personas.

2. Objetivos del TFE

Objetivo general

Diseñar un programa integral para la promoción de la cultura del bienestar y el cuidado de la salud mental de los trabajadores de una organización educativa de la ciudad de L'Hospitalet de Llobregat, que reduzca el estigma y mejore el clima laboral, la productividad y la satisfacción de los empleados.

Objetivos específicos

- Realizar una revisión bibliográfica sobre los conceptos de bienestar laboral, cultura del cuidado, bienestar emocional, salud mental, con especial atención al estigma en salud mental y a los riesgos psicosociales, así como su impacto en el bienestar de los empleados, la productividad y el clima laboral.
- Identificar marcos legislativos, normativas y recomendaciones gubernamentales más relevantes sobre bienestar laboral y riesgos psicosociales, con el propósito de favorecer la implantación de culturas organizacionales inclusivas y socialmente responsables.
- Revisar modelos, guías, protocolos de actuación y políticas de intervención ejemplares, nacionales e internacionales, relacionadas con el bienestar laboral, el cuidado de la salud mental de las personas trabajadoras, buscando la viabilidad y adaptabilidad del programa en el ámbito laboral.
- Diseñar estrategias y herramientas innovadoras que transformen espacios, tiempos, roles y tipos de liderazgo para impulsar una nueva cultura organizacional del bienestar laboral, la salud mental y la reducción del estigma.

3. Marco Teórico

Este apartado presenta una revisión bibliográfica que contextualiza el bienestar emocional y la cultura del cuidado en el ámbito laboral del SXXI, identificando necesidades actuales y estrategias eficaces para la creación de entornos organizacionales inclusivos.

Para la búsqueda y selección de fuentes bibliográficas se utilizan bases de datos académicas y fuentes de organismos nacionales e internacionales. A su vez, se seleccionan artículos, informes, modelos teóricos, investigaciones y estudios relevantes en español, inglés y catalán, publicados entre 2019-2024, dada la transformación significativa del ámbito laboral debido a la pandemia del Covid-19, marcando un antes y después. Asimismo, se incluyen algunas publicaciones anteriores seleccionadas por su especial relevancia y aporte conceptual.

3.1. Necesidades actuales SXXI: sociedad del conocimiento y bienestar laboral

La sociedad del conocimiento plantea un modelo socioeconómico en el que el saber es el recurso principal para el desarrollo evolutivo de la sociedad (Bell, 1973; Drucker, 1969). La UNESCO la define como la sociedad que se basa en la generación, distribución y aplicación del conocimiento para la mejora de la calidad de vida y el progreso sostenible (UNESCO, 2015).

Para Cáceres-Lozano et al. (2023), el bienestar laboral es un proceso continuo para establecer, conservar y optimizar las condiciones del empleado, para promover entornos amables, saludables y agradables, teniendo en cuenta su relación con el ambiente familiar y social, así como el propio bienestar personal. En esta línea, Martínez-Líbano (2024) trata el bienestar laboral como un factor protector hacia los equipos de profesionales, poniendo en el centro de interés su calidad de vida y en el buen funcionamiento de las organizaciones. Durante los últimos años, se ha visto transformado pasando de ser un aspecto secundario a una variable decisiva para la estrategia organizacional en la productividad, promoción del talento y sostenibilidad de las empresas. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la OMS (2022) muestra como un entorno laboral proactivo en la promoción del bienestar laboral reduce el absentismo en un 24% y aumenta la productividad en un 12%.

La pandemia del Covid-19, iniciada en marzo de 2020, provocó una crisis global sin precedentes con un impacto en la salud mental de la población que se ha documentado durante estos años. Según el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST,

Programa para la promoción del bienestar y del cuidado de la salud mental en una organización educativa 2023) se produjo un incremento significativo del estrés laboral y de la sensación de incertidumbre, afectando directamente al bienestar laboral de las personas trabajadoras. Entre las consecuencias más relevantes se encuentra el aumento de los niveles de ansiedad y depresión, el crecimiento del teletrabajo con implicaciones en la conciliación familiar y laboral, la preocupación por la estabilidad profesional que derivó en estrés crónico, y el agotamiento emocional por la sobrecarga laboral, especialmente en sectores como el sociosanitario y el educativo. El 70% de los trabajadores experimentaron altos grados de estrés por la incertidumbre económica y la sobrecarga laboral creada por la crisis sanitaria (OMS, 2022).

En la guía de la Confederación Salud Mental España (CSME, 2023) se menciona que:

Existe un cambio de paradigma en la prestación actual del trabajo y el entorno laboral de este momento, condicionado por diferentes factores de salud, sociales, económicos, laborales, culturales y humanos, en el cual las empresas y las personas trabajadoras se encuentran con un contexto laboral continuamente cambiante, complejo y exigente. Vivimos una época de cambio y transformación sociolaboral, que requiere de la adaptación e impulso de nuevos modelos organizativos más flexibles, integradores, colaborativos, con diversidad de talento y participativos. (p. 4)

3.2. Cultura del cuidado, bienestar emocional y salud mental en las empresas

La cultura del cuidado es aquel modelo organizativo que considera la salud y el bienestar un eje estratégico fundamental. Se transmite a través de la misión, la visión y los valores de la empresa, e implementa prácticas planificadas centradas en el bienestar integral de los equipos fomentando un entorno de trabajo seguro y empático (OIT y OMS, 2022).

La OMS (2022b) define el bienestar emocional como el estado de equilibrio personal entre sus emociones, pensamientos y comportamientos, pudiendo afrontar el estrés diario, desarrollar relaciones positivas y mantener una actitud resiliente delante de la vida. Esto hace que pueda disfrutar de una vida satisfactoria y de su entorno social y laboral, reconociendo, gestionando y expresando emociones de forma saludable.

De igual forma, la OMS (2023) define la salud mental como la ausencia de enfermedades mentales, además de ser un estado de bienestar mental en el que cada persona, desarrollando su potencial individual, puede afrontar las tensiones de la vida, puede aprender y trabajar de forma fructífera y productiva, pudiendo aportar en su comunidad.

El informe publicado por Mental Health Commission of Canada (2022) muestra que, desde esta perspectiva organizativa, la cultura del cuidado comprende los siguientes principios:

- Apoyo emocional y social dentro de la empresa.
- Promoción de la salud mental como parte del modelo de liderazgo.
- Estrategias de bienestar y prevención del estrés laboral.
- Creación de un entorno de trabajo inclusivo y libre de estigmas.

Las organizaciones que incorporan estos valores a su cultura empresarial obtienen un aumento productivo, una reducción en la rotación del personal y un progreso positivo en la satisfacción laboral de los trabajadores (Mental Health Commission of Canada, 2022).

Siguiendo esta línea, la Estrategia de las Naciones Unidas resalta la importancia de promover el bienestar, prevenir riesgos psicosociales y apoyar a quienes tienen problemas de salud mental, puesto que, promover entornos de trabajo saludables ayuda a proteger la salud mental, aumentar la productividad y disminuir el absentismo (Naciones Unidas, 2024).

3.3. Los riesgos psicosociales y la incidencia en la salud mental

Actualmente existen multitud de estudios que abalan la importancia de atender los riesgos psicosociales en el entorno empresarial. Según el INSST (2023), los riesgos psicosociales son aquellos factores relacionados con la forma de organizar, diseñar y estructurar el trabajo individual y de la propia organización de la empresa, además de tener en cuenta los contextos sociales que se establecen en el trabajo. Estos factores, si no se gestionan adecuadamente, pueden originar estrés y perjudicar la salud mental de los trabajadores.

Según el INSST (2020) los factores condicionantes a los riesgos psicosociales en la empresa se dividen en dos grupos:

- Factores comunes (evaluación sistémica): incluyen aspectos como el contenido de trabajo, la carga laboral, el grado de autonomía, la distribución del tiempo durante la jornada laboral, la claridad en la definición de roles y las relaciones interpersonales.
- Factores específicos (evaluación condicionada a su detección): se analiza en el caso de identificación durante el diagnóstico y comprende elementos como el trabajo en turnos o nocturno, la interacción con personas externas (como exposición a violencia externa), las demandas emocionales y la presión por ritmos de trabajo.

En el informe de la OMS (2022), se añaden cuatro factores como riesgos que impactan en la salud mental de los trabajadores: la falta de desarrollo profesional, la interfaz trabajo-vida personal, el ambiente y los equipamientos, la cultura y función organizacional.

El trabajo de Alata Ramírez (2024) relaciona los riesgos psicosociales con el desempeño organizacional. Destaca que entornos laborales tóxicos perjudican al bienestar individual, pero también a la productividad, al compromiso y la permanencia. Así, Pérez Sanchez (2024) afirma que los riesgos psicosociales en el ámbito laboral pueden dañar y perjudicar gravemente la salud mental de los empleados, generando sintomatología de burnout, estrés laboral y, por consecuencia, disminución del rendimiento laboral y reputacional.

Tabla 1. Factores *psicosociales* y *consecuencias negativas*.

Factores psicosociales	Consecuencias negativas
Contenido de trabajo	Estrés, burnout.
Carga de trabajo	Estrés, fatiga, accidentes, problemas de conciliación, trastornos musculoesqueléticos (TME), patologías no traumáticas (PNT).
Tiempo de trabajo	Estrés, fatiga, accidentes, TME, PNT, problemas de conciliación.
Autonomía	Estrés.
Definición de rol	Estrés, conflictos, violencia.
Relaciones interpersonales	Estrés, violencia, acoso, discriminación.
Trabajo a turnos/nocturno	Alteración del ciclo circadiano, fatiga, trastornos del sueño, problemas de conciliación, envejecimiento prematuro, alteraciones físicas (digestivas, hormonales, etc.), accidentes.
Trato con personas (violencia externa)	Actos violentos; atracos, robos, agresiones, etc. Estrés.
Demandas emocionales	Burnout, fatiga emocional, estrés.
Ritmo de trabajo	Estrés, fatiga, TME, accidentes.

Fuente: Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, 2020 (p. 25).

La OMS (2022) afirma que la falta de estrategia para gestionar estos riesgos fomenta un aumento del ausentismo laboral y un deterioro en la salud mental de los trabajadores.

Tanto organizaciones nacionales como internacionales destacan que los principales problemas de salud mental derivados de los riesgos psicosociales en la empresa son el burnout y el estrés laboral (INSST, 2023; Pérez Sánchez, 2024; OIT y OMS, 2022).

Siguiendo esta línea, el estrés laboral se define como un desequilibrio entre aquellas demandas del ámbito laboral y los recursos que el trabajador tiene para hacer frente ellas, pudiendo derivar a un problema de salud física y/o mental (Moreno-Jiménez y Báez, 2022).

Según Gil-Monte (2023) y Salanova y Llorens (2021), el síndrome de *burnout*, también conocido como síndrome de quemarse por el trabajo, se define como una respuesta prolongada al estrés laboral crónico, que trasciende al estrés puntual. Se manifiesta a través del agotamiento emocional, una baja realización personal y actitudes despersonalizadas hacia el trabajo, afectando tanto al bienestar psicológico como al desempeño funcional. La OMS (2019) lo reconoce como un fenómeno profesional, incluido en la Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-11). A su vez, la INNST (2023) señala que un 32% de los trabajadores en España han experimentado síntomas de burnout durante el último año, concretamente en sectores como la sanidad, el comercio o la educación.

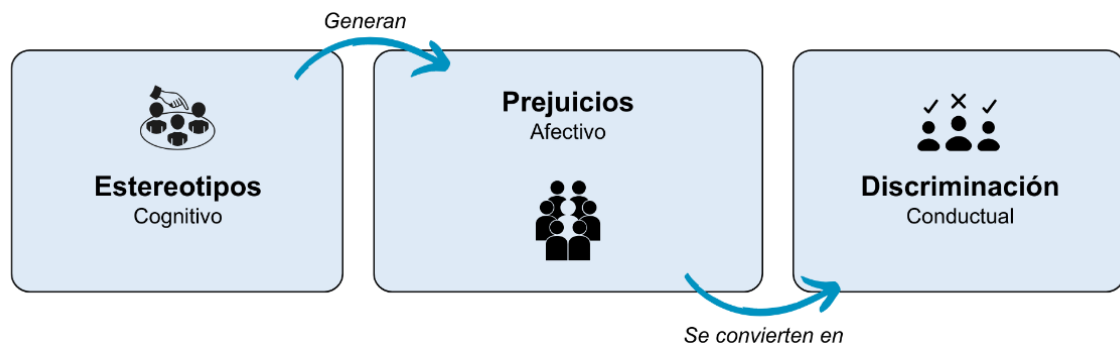
3.4. El estigma en salud mental y el impacto en las organizaciones

3.4.1. Definición multidimensional y tipos de estigma

La Real Academia Española (RAE, 2014) define estigma como “señal, marca que se impone en el cuerpo”, “desdoro o afrenta, que causa deshonor o infamia”, y “marca impuesta a ciertas personas o grupos, que provoca discriminación o rechazo social”.

En cambio, para Santamaría-Pérez (2020) es un proceso complejo y multidimensional construido por 3 pilares conceptuales básicos: estereotipo, prejuicio y discriminación. El estereotipo hace alusión al conjunto de mitos y creencias no contrastadas, normalmente negativas e infundidas, sobre grupos de personas que comparten una determinada característica. Estas creencias, cuando se asumen como verdaderas, generan prejuicios: actitudes emocionales negativas que generan estos pensamientos e irreales hacia dicho colectivo. La discriminación, por su parte, es la representación conductual de estos prejuicios expresándose en forma de exclusión, rechazo o trato desigual.

En esta línea, Rosenberg y Hovland (1960) denominan a esta secuencia “Modelo tripartito”. Está compuesto por tres dimensiones: cognitiva (estereotipo), afectiva (prejuicio) y conductual (discriminación). Según este modelo, los estereotipos son creencias aprendidas sin base empírica, los prejuicios son el reflejo emocional de estos pensamientos o creencias, y finalmente la discriminación es el acto de distanciamiento social y actitudes de evitación.

Figura 1. Componentes del estigma. Modelo Tripartito de Rosenberg y Hovland (1960).

Fuente: Elaboración propia.

La OMS (2020) añade que estas actitudes están basadas en creencias erróneas sobre las personas con problemas de salud mental, por la convicción de que son personas peligrosas, incapaces o inadecuadas, reforzando así su exclusión social, además de dificultar su bienestar.

El estudio de Santamaría-Pérez (2020) describe cuatro tipos de estigma: autoestigma, estigma en la familia, estigma institucional y estigma público, que se describen a continuación:

- El estigma internalizado o autoestigma se manifiesta cuando una persona con un diagnóstico en salud mental adopta creencias erróneas y negativas socialmente compartidas, afectando directamente a su autoimagen, autoconcepto y autoestima. Esta autopercepción puede agravar los síntomas, disminuir su autoeficacia, sentir una desvalorización y autolimitación general, impactando gravemente en su calidad de vida, cosa que puede fortalecer dinámicas de exclusión en su entorno social y laboral. Además, actitudes paternalistas y sobreprotectoras por parte de la familia, pueden reducir su confianza y dificultar su recuperación. Asimismo, la preocupación excesiva actúa como barrera para la recuperación y el desarrollo de una salud mental estable.
- El estigma en la familia puede afectar tanto a los familiares como a la propia persona diagnosticada. Aunque no padecen directamente el problema, los familiares pueden vivenciar emociones de culpa y rechazo debido a los prejuicios y estereotipos sociales, lo que los lleva a sentirse objetos de estigmatización similares. En ocasiones, el propio entorno familiar es quien reproduce conductas o juicios discriminatorios, potenciando el aislamiento y el deterioro de las personas con experiencia en salud mental.
- El estigma institucional está presente en las políticas y prácticas de organizaciones públicas y privadas, afectando a sus profesionales. Pese a que comúnmente, muestren una actitud empática con los problemas de salud mental, la percepción tiende a

Programa para la promoción del bienestar y del cuidado de la salud mental en una organización educativa cambiar al valorar el pronóstico y posibilidades de recuperación de las personas expuestas, lo que puede condicionar su inclusión social y laboral.

- El estigma público o social se refiere al conjunto de creencias estereotipadas, actitudes negativas y prejuicios que la sociedad proyecta hacia las personas con problemas de salud mental, reforzando actos de exclusión social y aislamiento. Los estereotipos más comunes que se atribuyen son la peligrosidad, debilidad o incapacidad, comprometiendo su inclusión a los entornos sociales y laborales.

3.4.2. Impacto del estigma en las organizaciones: productividad y clima laboral

Como hemos visto, el estigma en salud mental es una de las principales barreras para pedir ayuda y acceder a servicios de la ciudadanía (OMS, 2022). Cabe añadir que, en la actualidad, se ha convertido en un fenómeno social ampliamente documentado por el impacto negativo que desencadena en las personas, tengan o no problemas de salud mental.

En el ámbito laboral, el estigma asociado a la salud mental sigue siendo una de las principales barreras para la inclusión plena de todos los trabajadores, así como para acceder a un nuevo empleo. Aunque en España se han producido avances en las políticas de inclusión y estrategias de bienestar en las organizaciones, se mantiene el miedo a la discriminación y a la falta de sensibilización. Todo ello genera espacios profesionales donde el silencio y la ocultación del problema continúan predominando (CSME, 2023). Las consecuencias son clara: afecta directamente al bienestar de la persona, a la productividad y al clima laboral (Moreno-Jiménez y Báez, 2022). Los datos son evidentes, una de cada cuatro personas experimentará un problema de salud mental a lo largo de su vida y una de cada cinco durante su trayectoria laboral (OMS, 2022b).

En 2023 *Obertament* publicó un informe sobre el impacto del estigma en el entorno laboral y su relación con el bienestar laboral de los trabajadores y su productividad. Se realizó un estudio cuantitativo a través de cuestionarios, con una muestra de 103 organizaciones y 623 trabajadores de empresas con sede fiscal en Catalunya. Se estratificaron según medida de la empresa, localización y sector, y se agruparon los empleados según género, edad, cargo y si habían experimentado, o no, problemas de salud mental en algún momento. Utilizaron distintos cuestionarios según destinatarios, para tener en cuenta los indicativos más significativos de cada apartado (Alcoba-Casares et al., 2023). Los resultados más relevantes se exponen a continuación:

Tabla 2. ***Cuadro resumen de resultados representativos del estudio de Obertament.***

El 40% de las personas considera malo o regular su estado actual de salud mental.
El 52% de los trabajadores que ha dejado de ir al trabajo por un problema de salud mental ha escondido el motivo real de su ausencia.
El 90% de las personas que han pasado por un problema de salud mental no se han sentido capaces de hablar abiertamente al trabajo.
El 45% de los trabajadores cree que una persona con un problema de salud mental sería tratada injustamente y sería discriminada al trabajo.
El 60% de los trabajadores que ha pasado por un problema de salud mental no ha dejado de ir al trabajo.
El 37% de las personas con problemas de salud mental tiene miedo de pedir ayuda por el impacto en su futuro laboral.
El 76% de las empresas afirma preocuparse por la salud mental, pero la cifra cae al 47% si preguntamos al personal sobre este compromiso de la empresa y todavía baja más, hasta el 38%, si responden las personas con problemas de salud mental.
El 74% de los trabajadores no ha recibido ningún tipo de apoyo por parte de su empresa para gestionar las problemáticas de salud mental relacionadas con el trabajo.
El 34% de las personas trabajadoras saben qué es el estigma en salud mental y sus implicaciones en el ámbito laboral.
El 31% de los líderes considera que tiene las herramientas suficientes por parte de la empresa para gestionar las problemáticas de salud mental y estigma.
El 68% de los trabajadores con problemas de salud mental sitúa el trabajo como una de las causas de su condición
El 50% de las pequeñas y medianas empresas consideran sus jefes más próximos y accesibles por habla de salud mental que en las grandes, un 29%.

Fuente: Elaboración propia a partir de Alcoba-Casares et al., 2023.

En el estudio de *Obertament* se concluye que el estigma y la discriminación por motivos de salud mental son una realidad que debe atenderse, dado que siguen existiendo en el ámbito laboral. Cabe destacar que la ocultación del diagnóstico se convierte en una estrategia de supervivencia para muchas personas, lo que incrementa su malestar y disminuye su autoestima. Esta dinámica repercute negativamente al desempeño profesional y promueve la aparición tanto del autoestigma, como del estigma institucional y social. En consecuencia, el talento se siente en riesgo por creencias negativas, erróneas e infundadas. Aunque se aprecia que las empresas reconocen esta problemática, aún queda mucho camino por hacer. Los líderes deben tomar el mando para avanzar hacia entornos laborales inclusivos y comprometidos con la salud mental (Alcoba-Casares et al., 2023).

La salud mental emerge como un pilar estratégico del bienestar emocional, tanto a nivel individual como colectivo, con una repercusión directa en la calidad de la vida y en el desarrollo económico y social de un país (Pérez-Sánchez, 2024). En este marco, el estigma asociado a los problemas de salud mental afecta negativamente en la productividad, en el bienestar laboral y la fidelización del talento en las empresas. Estudios actuales revelan que el estigma laboral está vinculado a mayores tasas de absentismo y presentismo, un descenso del compromiso organizacional y una mayor rotación del personal (Allande-Cussó et al., 2024). Un estudio realizado por la OMS (2022c) señala que las organizaciones que implementan políticas de bienestar y promoción de la salud mental aumentan un 30% su productividad y reducen un 25% los costes relacionados con la rotación y absentismo laboral. Además, se estima que el 15% de los trabajadores presentarán algún trastorno mental a lo largo de su vida, y que la depresión y la ansiedad representan una pérdida anual de un billón de dólares a la economía mundial, debido a la falta de cobertura eficaz y al descenso de la productividad.

3.5. Legislación, normativas reguladoras y recomendaciones gubernamentales

En las últimas décadas, la salud mental y el bienestar laboral han asumido un rol relevante dentro de los objetivos gubernamentales. Tanto a nivel nacional como internacional, estos marcos normativos impulsan la responsabilidad de las organizaciones hacia la creación de entornos seguros, sostenibles e inclusivos.

La Agenda 2030 de las Naciones Unidas define un marco de actuación integral, con el objetivo de alcanzar un desarrollo sostenible, situando a las personas en el centro de las estrategias y políticas institucionales (Naciones Unidas, 2022). En el ámbito laboral, se ha impulsado un cambio de paradigma que favorece la integración del impacto social, medioambiental y económico en sus modelos de negocio.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) vinculantes al bienestar emocional y salud mental en el trabajo, son los tres siguiente: ODS 3. Salud y bienestar, ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico, ODS 10. Reducción de las desigualdades. Integrarlos en la cultura organizacional consolida la responsabilidad ética y el desarrollo humano sostenible, a la vez que fortalecen su posicionamiento social y reputación. Favorecen la implantación de políticas inclusivas, promueven la equidad y entornos laborales seguros.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) constituye una perspectiva estratégica de gestión empresarial que da valor al impacto económico, social y medioambiental, bajo principios éticos. Las organizaciones tienen la oportunidad de crear entornos laborales más saludables y comprometidos con el bienestar emocional de sus trabajadores. La Confederación Salud Mental España (2023) afirma que implementar programas que favorecen el bienestar laboral beneficia la salud psicosocial, la reputación corporativa y contribuye al impacto social positivo de la empresa. La RSC se posiciona como instrumento estratégico potenciador de culturas del cuidado, que benefician a organizaciones y a sus trabajadores.

Actualmente, los criterios medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG) se han convertido en indicadores clave para evaluar la sostenibilidad empresarial. En su dimensión social, la salud mental asume un lugar central, reflejándose en el bienestar laboral. Su implantación organizativa se asocia con menor absentismo, mayor compromiso e interés inversor, por ser una empresa socialmente responsable y una mejorara de su reputación (World Economic Forum, 2023).

El marco legislativo español en torno al bienestar laboral, inclusión, estigma y riesgos psicosociales conforma un pilar esencial para proteger entornos laborales seguros, equitativos y sostenibles. Este marco normativo de cumplimiento obligatorio actúa como protocolo de referencia para implementar planes integrales en las organizaciones. Las principales son:

- Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales: obliga a las empresas a garantizar la seguridad y salud de los trabajadores incluyendo la identificación, evaluación y prevención de los riesgos psicosociales.
- Real Decreto 39/1997, por el que se aprueba el Reglamento de Servicios de Prevención: exige que las empresas realicen una evaluación periódica de los riesgos psicosociales para atender los peligros potenciales.
- Real Decreto 901/2020, con la Normativa sobre Igualdad y No Discriminación en el Trabajo: favorece planes de igualdad y no discriminación promoviendo la inclusión y protección de empleados con problemas de salud mental.
- Ley 33/2011 de Salud Pública: resalta la importancia de la promoción y protección de la salud mental en todos los ámbitos de la vida, reconociendo la incidencia de las variables sociales y organizativas sobre la salud psicológica y emocional.

En este marco teórico se ha reunido datos significativos que justifican la necesidad de actuar en el ámbito del bienestar laboral. Evidencia la relación directa entre el bienestar de los trabajadores y la productividad de una compañía, así como el impacto negativo del estigma en salud mental. La pandemia ha potenciado estas demandas favoreciendo cambios de modelos empresariales más centrados en la persona y en su cuidado integral. Actualmente, la evaluación de riesgos psicosociales asume una posición estratégica dentro de las políticas empresariales, respaldada por el marco normativo vigente. No obstante, el estigma sigue siendo el principal obstáculo para integrar eficazmente y abordar la salud mental en la cultura organizativa. Por consiguiente, es imprescindible diseñar programas organizados y adaptados a las peculiaridades de cada empresa que impulse una cultura del bienestar y del cuidado más sostenible, integrada e inclusiva.

4. Marco Contextual

Este apartado describe el contexto donde se va a desarrollar el programa. Se recoge toda la información relevante, mediante una pequeña revisión bibliográfica sobre el barrio, una revisión documental del centro y una entrevista semiestructurada de preguntas abiertas al director general y a la directora de Recursos Humanos (RRHH) de la empresa.

El Centre d'Estudis Jaume Balmes está ubicado en el barrio de Bellvitge (L'Hospitalet de Llobregat), dentro del área metropolitana de Barcelona. Este barrio nació en la década de 1960 dando respuesta a una gran urbanización que acogió la llegada masiva de trabajadores provenientes de diferentes partes de España. Durante años se consolidó como uno de los principales núcleos de vivienda obrera del cinturón industrial de Barcelona. A lo largo del tiempo, ha mantenido una fuerte identidad vecinal, caracterizada por el activismo ciudadano y la lucha por los derechos sociales (Domínguez, 2014).

En 1970 un grupo de docentes adquiere una escuela privada en proceso de cierre por jubilación y se origina el centro educativo, convirtiéndola en una cooperativa de profesores. En esa década, la escuela pública no podía absorber el incremento de estudiantes producido por la migración, así que su propósito inicial fue atender esta necesidad social del barrio. Con los años fue ampliando la oferta educativa, pasando de ofrecer Educación Infantil y Primaria, a Bachillerato y Formación Profesional (FP), formación continua y ocupacional con Certificados Profesionales, hasta los Programas de Formación e Inserción (PFI). Paralelamente, se crea la Fundació Privada Jaume Balmes para apoyar nuevas áreas de desarrollo y surge la segunda marca del grupo (Balmes Innova), que actúa como paraguas para impulsar el servicio de consultoría de formación y prospección en el ámbito empresarial.

En la actualidad, la empresa tiene dos sedes para el desarrollo de su actividad. La central en el mismo barrio de Bellvitge y en 2014 se abre el centro técnico en Sant Esteve Sesrovires (Barcelona), para dar respuesta formativa de la zona norte del Baix Llobregat. La organización sigue funcionando como cooperativa, lo que implica una estructura de liderazgo democrático y participativo. Aunque este modelo permite una toma de decisiones más inclusiva, puede generar cierta lentitud en la implementación de cambios.

El propósito fundamental de la organización es garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, promoviendo oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida. Su

Programa para la promoción del bienestar y del cuidado de la salud mental en una organización educativa
visión se orienta hacia la mejora educativa continua, fomentando la colaboración con entidades del contexto local y promoviendo el plurilingüismo. Sus valores fundamentales son el respeto, la igualdad, la convivencia democrática, la ética, la cooperación y la sostenibilidad.

En cuanto a la cultura organizacional, se promueve un ambiente de trabajo colaborativo, con reuniones semanales de los equipos para mejorar la coordinación y seguimiento. En términos de bienestar laboral, el centro ha implementado medidas como la flexibilización horaria para mejorar la conciliación laboral tras la pandemia.

El centro cuenta con 145 trabajadores, de los cuales 15 son del equipo directivo (10 mujeres y 5 hombres). Además, hay 13 jefes de departamento (7 mujeres y 6 hombres). El equipo docente está formado por 85 personas y el departamento de servicios por 32 personas (coordinación y consultoría de formación, orientación profesional, márketing y comunicación, informática, secretaría, recepción, mantenimiento y limpieza). El 63% de la plantilla son mujeres y la edad predominante se sitúa entre los 37 y 50 años. La mayoría de los empleados son hijos de inmigrantes de otras regiones de España, por lo que predomina el español. Además, han desarrollado toda su trayectoria profesional dentro de la misma institución y solo se reconoce una única persona con diversidad funcional.

En los últimos años se han llevado a cabo diversas acciones para mejorar el bienestar del equipo docente y la calidad educativa, como es la formación en atención a la diversidad y a la salud mental del alumnado, y el fortalecimiento del trabajo en equipo mediante reuniones semanales. Sin embargo, la gran mayoría del equipo docente sigue teniendo dificultades para aplicar estrategias en el aula de forma inclusiva y abordar los problemas de aprendizaje y salud mental del alumnado. A nivel de toda la plantilla, tras la pandemia se implementan medidas para la flexibilidad horaria, se promueve la comunicación interna fluida, autonomía y cohesión entre miembros de los equipos, además de tener en vigor un plan de igualdad. Aun así, se detectan retos y oportunidades de mejora tales como ampliar y adaptar la formación en salud mental y atención a la diversidad para los docentes según las necesidades actuales, fomentar la innovación educativa a través de metodologías activas y nuevas tecnologías, extender políticas de bienestar a toda la plantilla, diseñar un plan de promoción interna que fomente la motivación personal y ofrezca oportunidades de crecimiento profesional, diseñar un plan formativo en liderazgo directivo y para mandos intermedios, e implementar un sistema de seguimiento y evaluación para medir la efectividad de las iniciativas y mejorar su impacto.

5. Diseño

5.1. OBJETIVOS

Objetivo General

Promover una cultura institucional focalizada en el bienestar laboral, emocional y la salud mental de las personas trabajadoras, reduciendo el estigma y previniendo riesgos psicosociales, mediante el despliegue de acciones integrales y transversales que favorezcan entornos laborales sostenibles, inclusivos y cohesionados.

Objetivos Específicos

1. Concienciar sobre el impacto del estigma en salud mental en el bienestar laboral para identificar, comprender y superarlo, mediante espacios de reflexión crítica y dialogo inclusivo.
2. Capacitar a todos los miembros de la organización mediante itinerarios formativos adaptados a los distintos perfiles profesionales que incluyen recursos, apoyos, estrategias de autocuidado y ajustes necesarios, con el fin de promover una visión organizativa colectiva y orientada al bienestar
3. Promover un modelo de liderazgo/autoliderazgo efectivo y emocionalmente inteligente que promueva la comunicación inclusiva, respetuosa y no violenta, el acompañamiento activo y la creación de espacios seguros para todos los equipos.
4. Diseñar acciones preventivas que atender los riesgos psicosociales, impulsando la detección temprana, apoyo mutuo y responsabilidad compartida.
5. Afianzar la cultura del cuidado y bienestar laboral transformando dinámicas, roles, procedimientos y estructuras organizativas, mediante metodologías cooperativas, innovación educativa y prácticas centradas en la persona.

5.2. DESARROLLO

5.2.1. Actuaciones y temporalización

Este apartado muestra el conjunto de acciones e intervenciones necesarias para alcanzar los objetivos del programa. Son actuaciones plurales y diversas que crean las bases de la cultura del cuidado y que promueven el liderazgo interno del cambio, acompañado por el equipo de expertas. Se realiza en 3 fases, una por cada curso académico (2026-2029).

Programa para la promoción del bienestar y del cuidado de la salud mental en una organización educativa

Cada una de las fases se desarrolla con una introducción, una tabla cronológica por cada fase junto con una figura que visualiza los módulos formativos, finalizando con una breve explicación de cada una de ellas. Además, se especifican la relación de Anexos que amplían todos los procesos e instrucciones en detalle, además de los módulos formativos y de la evaluación del programa, constituyendo el eje central y dar el valor añadido al trabajo. Por último, el programa va acompañado de un plan de comunicación integral que no se desarrolla en este trabajo, pero sí se aporta un tríptico informativo para toda la plantilla en el Anexo A.

En la primera fase se instaura el programa, se evalúan las necesidades reales del centro poniendo el foco en la creación de la cultura del bienestar y se inicia. En la siguiente tabla y figura se especifica el desarrollo de actuaciones programadas para el primer curso académico.

Tabla 3. ***Cronología del programa durante la Fase 1 (curso académico 2026-2027).***

Fase 1	Actuaciones curso académico 2026-2027	Temporalización
Compromiso de la Cooperativa y diseño del Plan de comunicación	Declaración institucional de compromiso. El departamento de comunicación diseña y activa el plan para dar a conocer (interna y externamente) dicho compromiso y el programa.	Septiembre 2026
Creación del equipo motor	Grupo transversal con representación de todas las áreas de la organización, además de personas con experiencia vivida en salud mental.	Octubre 2026
Evaluación inicial	Evaluación de riesgos psicosociales, nivel de estigma en salud mental y necesidades. Análisis y diagnóstico.	Noviembre 2026-enero 2027
Cocreación del Documento Marco	Formación inicial sobre cultura organizacional para el equipo de cooperativistas y cocreación del Documento Marco sobre la cultura del bienestar y del cuidado.	Febrero-marzo 2027
Itinerario formativo 1	Según los destinatarios, se inician los programas diseñados. Se especifican en la figura 2.	Marzo-julio 2027
Evaluación del impacto formativo	Cada acción formativa será evaluada para ver el impacto después de cada intervención.	Junio-julio 2027
Creación de equipos, espacios y políticas de soporte.	Designación de personas embajadoras, grupos de trabajo secundarios y de roles. Creación de espacios de escucha y diálogo personal. Desarrollo de políticas del bienestar.	Julio 2027
Evaluación 1r curso	Evaluación final del primer curso para implementar posibles ajustes para el próximo.	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Temporalización del itinerario formativo 1 (curso académico 2026-2027).

Fuente: Elaboración propia.

El cambio cultural que promueve el programa se inicia con la declaración institucional del compromiso de la cooperativa. En procesos que se centran en las personas, es esencial la transparencia. La evaluación inicial se realiza por el equipo de expertas en colaboración con el equipo motor. Para la evaluación de riesgos psicosociales se contrata el Servicio de Prevención Ajeno (SPA) de la empresa, según legislación. El análisis del diagnóstico lo realiza la psicóloga y la pedagoga conjuntamente. En este punto se inicia la creación del equipo motor, equipos secundarios, nuevos espacios de diálogo, designación de embajadores, y el desarrollo de la política del bienestar mediante la Guía Organizativa (Anexo B), junto con la concreción del Documento Marco (Anexo C), son fundamentales para unificar criterios y alinear a los equipos. Se inician los módulos del itinerario formativo 1 ampliados en el apartado de contenidos. Para finalizar se evalúa el impacto de los módulos formativos, ampliado en el apartado de evaluación de las sesiones, y la evaluación final del curso, para realizar posibles ajustes.

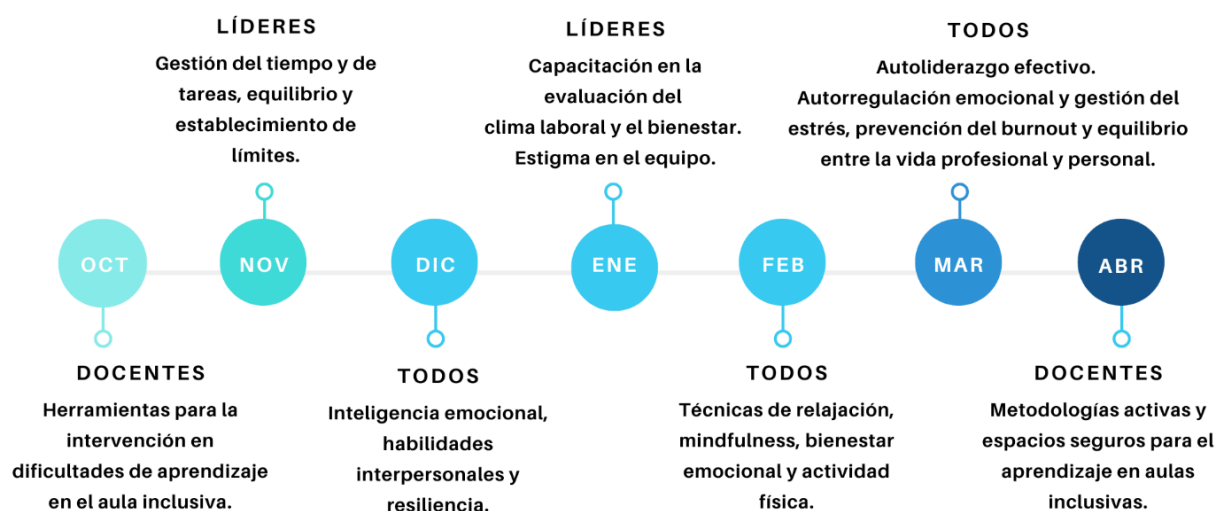
En la segunda fase se fortalecen las bases del programa con acciones determinantes que se especifican en la siguiente tabla y figura para el segundo curso académico.

Tabla 4. Cronología del programa durante la Fase 2 (curso académico 2027-2028).

Fase 2	Acciones curso académico 2027-2028	Temporalización
Revisión y posibles mejoras del programa	El equipo de expertas junto con el equipo motor revisa la evaluación del curso 2026-2027 e implementa mejoras. Coordinación con los nuevos equipos y espacios.	Septiembre 2027
Itinerario formativo 2	Según los destinatarios, se continúan con los módulos formativos establecidos. Se especifican en la figura 3.	Octubre 2027-abril 2028

Evaluación del impacto formativo	Cada acción formativa es evaluada para ver el impacto después de cada intervención.	Marzo-abril 2028
Implementación y formación sobre la plataforma de herramientas digitales.	Instalación de software como herramienta digital de apoyo a la cultura del cuidado y bienestar de la salud mental, fomentando hábitos saludables. Formación interna sobre su uso. Período de prueba con inicio real en septiembre 2028.	Mayo 2028
Cocreación de las Guías de usuario: Política y cultura del cuidado, Reincorporaciones y Bienvenida en la organización.	A partir de la Guía Organizativa del programa, del Documento Marco y las experiencias vividas durante los dos cursos anteriores, el equipo motor genera las Guía de usuario que se implementaran en la nueva cultura, con el procedimiento definitivo.	Junio-julio 2028
Evaluación 2o curso	Evaluación final del segundo curso para implementar posibles ajustes y preparación para el nuevo.	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Temporalización del itinerario formativo 2 (curso académico 2027-2028).

Fuente: Elaboración propia.

Para esta fase, se amplía la formación de toda la plantilla con el itinerario de los módulos formativos 2 para reforzar y afianzar las nuevas políticas del bienestar, que se especifican en el apartado de contenidos. Además, se implementan las herramientas digitales programadas (oferta de recursos didácticos digitales y complementarios a las sesiones presenciales, apoyo psicológico en línea y procesos de autoevaluación ágiles y accesibles), elementos clave de innovación, que hacen más sostenible y viable a largo plazo el programa. La cocreación de las Guías de usuario (Anexo D) formalizan las nuevas políticas, siendo un instrumento estratégico que garantiza su utilidad y efectividad, y los derechos laborales de toda la plantilla.

Programa para la promoción del bienestar y del cuidado de la salud mental en una organización educativa

En la tercera fase se consolida todo el trabajo realizado y se inicia la implementación de la cultura del bienestar. En esta, se valora si el programa se puede o no institucionalizar. En la siguiente tabla y figura se especifica el desarrollo del tercer curso académico.

Tabla 5. *Cronología del programa durante la Fase 3 (curso académico 2027-2028).*

Fase 3	Acciones curso académico 2028-2029	Temporalización
Cocreación del Plan de Promoción Interna	El equipo de expertas ofrece pautas y directrices a la Dirección de Recursos Humanos y a la Dirección General para la cocreación el Plan de Promoción Interna.	Septiembre 2028
Puesta en marcha de los servicios y protocolos de las Guías de usuario	Junto con el departamento de comunicación, se informa a toda la plantilla del contenido de las 3 Guías, presentando los nuevos servicios, espacios y procedimientos. Período de adaptación y formación, si se requiere.	Octubre-noviembre 2028
Team Building	Organización de un evento corporativo que promueva la cohesión de los equipos y la intercomunicación de forma lúdica y distendida, fortaleciendo los lazos y la confianza.	Diciembre 2028
Módulos formativos 3	Según los destinatarios, se continúan con los programas educativos diseñadas. Se especifican en la figura 4.	Enero-mayo 2029
Coaching y Mentoría	Se da inicio al servicio de mentoría entre pares y <i>coaching</i> individual y grupal, según agrupamientos designados.	Enero-junio 2029
Evaluación del impacto formativo	Cada acción formativa será evaluada para ver el impacto después de cada intervención.	Abril-mayo 2029
Evaluación final	Evaluación final, análisis de resultados, propuesta de mejora y rediseño. Consolidación como estrategia organizacional de la cultura del cuidado y bienestar.	Junio-julio 2029

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. *Temporalización del itinerario formativo 3 (curso académico 2027-2028).*



Fuente: Elaboración propia.

La cocreación del Plan de Promoción Interna es una herramienta clave de consolidación. Permite reconocer el talento interno, garantiza trayectorias profesionales y fomenta el

Programa para la promoción del bienestar y del cuidado de la salud mental en una organización educativa desarrollo equitativo. La puesta en marcha de las Guías de usuario aplica la teoría a la práctica, refuerza el compromiso de la organización, garantizando cambios tangibles. El *Team Building* se concreta a partir de los resultados de la evaluación previa adecuando la actividad según el grado de cohesión y apertura de los equipos. Según los resultados se plantea una acción solidaria o una dinámica lúdica de concienciación del estigma.

Se inician los módulos del itinerario formativo 3 que se amplían en el apartado de contenidos. Paralelamente también se comienza el servicio de mentoría entre pares y coaching individual voluntario, según necesidades, que refuerza la interiorización de todo lo aprendido. Para finalizar se realiza una evaluación final y se valora si el programa ha tenido éxito para que permanezca junto con el crecimiento de la organización de forma institucional.

5.2.2. Técnicas metodológicas

El programa ofrece un enfoque metodológico activo, promueve técnicas participativas, aprendizaje significativo y está centrado en la persona, favoreciendo la colaboración, inclusión y transformación cultural desde dentro. Además, combina el pensamiento reflexivo y crítico con la formación experiencial. El objetivo principal es empoderar a los participantes para ser los protagonistas del cambio y promotores de la innovación cultural. Para ello, se aplican las siguientes técnicas metodológicas a través de sesiones presenciales, híbridas y digitales:

Tabla 6. *Técnicas metodológicas implementadas en el programa.*

Técnicas	Definiciones
Codiseño participativo	Creación de materiales, protocolos, medidas y propuestas reales adaptadas al contexto y necesidad de la empresa, involucrando a representantes de toda la plantilla a través de metodologías ágiles y participativas.
<i>Design Thinking</i> o pensamiento de diseño	Desarrollo de soluciones sobre un problema centradas en las personas, a través de un conjunto de herramientas, procesos, mapas mentales y técnicas de diseño, entre otras, para definir y abordar los retos. Se utiliza en procesos de cambio, para innovar, rediseñar modelos y crear procesos nuevos.
Disonancia cognitiva	Generación del aprendizaje y cambio conductual a partir de una discrepancia o conflicto interno entre las creencias previas personales y las nuevas que se generan en las sesiones formativas a través de dilemas, análisis de casos, debates o testimonios reales. Las autorreflexiones ayudan a canalizar el conflicto.
<i>Flipped Classroom</i> o clase invertida	Antes de iniciar las sesiones formativas se entrega el material teórico que se va a tratar en clase, para leerlo con antelación y en la sesión formativa se aplica de forma práctica promoviendo el aprendizaje significativo.
Debates, círculos de diálogo y escucha activa	Espacios seguros y controlados donde se facilitan conversaciones estructuradas y se comparten experiencias, preocupaciones y propuestas. Están guiados por expertos, son espacios confidenciales y promueven el respeto mutuo.

Testimonios y experiencia en primera persona sobre problemas de salud mental	Durante las sesiones formativas e intervenciones se incorporan relatos en primera persona como herramienta para la toma de conciencia, empoderamiento y conexión emocional con los participantes. Permite trabajar el concepto de diversidad, prejuicios, estereotipos, estigma y autoestigma, y permite reducir el impacto negativo generado.
Role-playing	Entrenamiento cognitivo-conductual gracias a la reproducción de situaciones reales interpretadas a través de diferentes roles, sobre escenarios vinculados a conversaciones difíciles, crisis emocional o acompañamiento de un compañero, resolución de un conflicto interdepartamental. Se trabaja las habilidades socioemocionales, liderazgo transformacional y efectivo, además de la comunicación asertiva y no violenta.
Reflexiones y autorregulación emocional guiadas	Procesos cognitivos que busca encontrar soluciones, meditar sobre una cuestión y manejar las emociones de forma consciente y efectiva. Se proponen diarios reflexivos, autoobservación o mapas de emociones. Estas prácticas fomentan el autoconocimiento, la identificación de patrones cognitivos y la toma de conciencia de necesidades de los participantes.
Cápsulas digitales	Material audiovisual como vídeos, infografías interactivas, podcasts, accesibles desde cualquier dispositivo para tratar temas como el autocuidado, estrategias preventivas psicosociales como el burnout, lenguaje inclusivo o liderazgo emocional. Facilita el refuerzo posterior a las sesiones presenciales, además de la flexibilidad y el aprendizaje autónomo.
Coaching y mentoría	Dinámicas de <i>coaching</i> grupales para fortalecer la cohesión y comunicación, en ocasiones puede surgir la necesidad de <i>coaching</i> individual. La mentoría entre pares es interna con referentes de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

5.2.3. Agrupamientos

En este apartado se expone los agrupamientos de los participantes organizados según las intervenciones y acciones del programa. Al ser una cooperativa existe una casuística particular por lo que se debe tener en cuenta que este colectivo es tratado como el CEO de la empresa. Este es multifuncional, es decir que además de ser cooperativistas también son docentes, directivos y/o personal de servicio. De este modo, se diseña un itinerario para cada grupo según las intervenciones programada, roles asignados en la organización y objetivos a lograr. Queda especificado en la siguiente tabla gráfica para mayor comprensión.

Tabla 7. **Agrupamientos según intervenciones y roles en el programa.**

Grupo	Integrantes	Objetivos específicos
Cooperativistas	36 cooperativistas	Establecer las bases de la cultura organizativa que se desarrolla en el programa de bienestar y salud mental, con compromiso y ejemplo.
Directivos y líderes	28 directivos y líderes	Fortalecer la capacidad para proteger y apoyar la salud mental y el estigma de sus subordinados directos. Detectar, prevenir, actuar delante de posibles riesgos psicosociales. Fortalecer el sentido de pertenencia en sus equipos, el compromiso y responsabilidades.

Equipo docente de todas las etapas que ofrece el centro	85 docentes de todas las etapas (reglada y no reglada)	Promover el bienestar personal, autocuidado y hábitos saludables. Tomar conciencia sobre los posibles riesgos psicosociales, estigmas en salud mental y mejorar el sentido de pertenencia, compromisos y responsabilidades. Capacitar para mejorar sus competencias como docentes en atención y cuidado de la salud mental y la diversidad de los alumnos con dificultades de aprendizaje.
Personal de servicios	32 personas	Promover el bienestar personal, autocuidado y hábitos saludables. Tomar conciencia sobre los posibles riesgos psicosociales, estigmas en salud mental y mejorar el sentido de pertenencia, compromisos y responsabilidades
Equipo motor y secundarios de trabajo	20 personas	Cocrear guías, documentos institucionales, designar espacios, coordinar roles y tareas entre equipos y departamentos, liderar el cambio y ocuparse por transferir eficazmente la cultura.

Fuente: Elaboración propia.

5.2.4. Disposición y organización de recursos

Recursos humanos: para poner en marcha este programa se cuenta con equipo multidisciplinar de profesionales, personal interno de la empresa y la participación indispensable de personas con experiencia en salud mental, como agentes activos del cambio.

Tabla 8. *Perfil profesional y funciones de los recursos humanos.*

Perfil profesional	Funciones
Pedagoga experta en diversidad e inclusión en ámbito laboral	Diseño y coordinación del programa. Creación e impartición de los itinerarios formativos en colaboración con los demás expertos. Diseño y análisis del plan de evaluación y mejora continua.
Psicóloga experta en salud mental en ámbito laboral	Creación e impartición de los itinerarios formativos en colaboración con la pedagoga. Colaboración con el análisis del plan de evaluación y mejora continua el diseño.
Coach experta en gestión de equipos y del cambio organizacional	Creación e impartición de los itinerarios formativos en colaboración con la pedagoga. Sesiones de cocreación. Colaboración con el análisis del plan de evaluación y mejora continua.
Servicio de Prevención Ajeno (SPA)	Evaluación de riesgos psicosociales y redacción del informe.
Personas con experiencia propia en salud mental (trabajadores y activistas externos)	Intervención y participación dentro de los itinerarios formativos de concienciación sobre el estigma y en los grupos de trabajo.
Embajadores	Trabajadores con experiencia propia, representantes de cada área para facilitar la intercomunicación entre ellas. Asignación de roles.
Equipo motor y secundarios de trabajo	Equipo de trabajadores representantes de todos los equipos y áreas, además de personas con experiencia vivida en salud mental. Asignaciones de roles y tareas según programación.
Equipo de comunicación	Responsable de crear y ejecutar todo el plan de comunicación interno y externo del cambio organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Programa para la promoción del bienestar y del cuidado de la salud mental en una organización educativa

Recursos materiales: para poner en marcha este programa se necesitan espacios polivalentes o salas/aulas de trabajo en grupo, espacios seguros que ayude a la comunicación personal y efectiva, plataforma digital con función educativa, preventiva, comunicativa y evaluativa, material audiovisual e interactivo, material digital, visual e impreso para las campañas de comunicación, fichas y cuadernos didácticos de trabajo, materiales didácticos y lúdicos variados (juegos de cartas de roles o perfiles, tableros de juegos digitales o físico, tarjetas de debate o dilemas, de pensamiento creativo, herramientas de exploración y autoconocimiento, dinámicas teatrales), guías de buenas prácticas y pautas para crear la cultura del cuidado y bienestar, Apps sobre salud mental en el trabajo.

5.2.5. Contenidos según destinatarios

El programa se organiza en itinerarios formativos de módulos diferenciados por perfiles profesionales, cada uno con contenidos específicos según sus roles, responsabilidades, funciones y necesidades. Están separados por cooperativistas, líderes, docentes y servicios. Además, se crea un itinerario de contenidos transversales y comunes para toda la plantilla que a su vez es el específico para el equipo de servicios. Cabe destacar que, el equipo de cooperativistas se agrupa exclusivamente al inicio del programa con la sesión de cocreación del Documento Marco. Esta sesión queda recogida en el Anexo C, mencionada anteriormente.

En las siguientes tablas se especifican los módulos de cada itinerario según cada agrupamiento, la carga horaria de cada uno de ellos y la experta que lo imparte:

Tabla 9. ***Itinerario formativo transversal y común a todos los perfiles.***

Módulos formativos	Horas	Expertas que intervienen		
		Pedagoga	Psicóloga	Coach
Alfabetización en salud mental, estigma y discriminación en el ámbito laboral	2h	X	X	
Cultura del cuidado y bienestar: misión, valores, fomento del sentido de pertenencia, propósitos, compromiso, inclusión y agradecimiento	2h	X		X
Inteligencia emocional, habilidades interpersonales y resiliencia	6h	X	X	
Técnicas de relajación, mindfulness, bienestar emocional y actividad física	4h		X	X
Autoliderazgo efectivo. Autorregulación emocional y gestión del estrés, prevención del <i>burnout</i> i equilibrio entre la vida profesional y personal	3h	X	X	X

Comunicación inclusiva y no violenta. Conversar abiertamente sobre salud mental	2h	X	X
Resolución de problemas y conflictos, pensamiento crítico y adaptabilidad	3h	X	X
Reconocimiento, apoyo mutuo y trabajo en equipo	2h		X X

Fuente: Elaboración propia.

En el Anexo E se desarrolla detalladamente cada módulo de la tabla 9, donde se exponen los objetivos, agrupamientos, descripción de las sesiones y materiales necesarios.

Tabla 10. *Itinerario formativo para directivos y líderes.*

Módulos formativos	Horas	Expertas que intervienen		
		Pedagoga	Psicóloga	Coach
Primeros auxilios en salud mental: detección, conversación y gestión de crisis	3h	X	X	
Liderazgo efectivo y cultura: cuidado del equipo y autocuidado, lenguaje y estigma	3h	X		X
Detección, evaluación y gestión de riesgos psicosociales	3h	X	X	
Gestión del tiempo y de tareas, equilibrio y establecimiento de límites	2h		X	X
Capacitación en la evaluación del clima laboral y el bienestar. Estigma en el equipo	3h	X	X	
Gestión de bajas, reincorporación, adaptaciones y ajustes según necesidades	2h	X	X	

Fuente: Elaboración propia.

En el Anexo F se desarrolla detalladamente cada módulo de la tabla 10, donde se exponen los objetivos, agrupamientos, descripción de las sesiones y materiales necesarios.

Tabla 11. *Itinerario formativo para el equipo docente.*

Módulos formativos	Horas	Expertas que intervienen		
		Pedagoga	Psicóloga	Coach
Introducción a la psicopatología para docentes en contextos escolares	12h	X	X	
Herramientas para la intervención en dificultades de aprendizaje en el aula inclusiva	12h	X	X	
Metodologías activas y espacios seguros para el aprendizaje en aulas inclusivas	12h	X		

Herramientas para el desarrollo de la competencia mediática en el aula inclusiva y para el alumnado	12h	X	
Técnicas de gestión emocional para el alumnado	9h	X	X

Fuente: Elaboración propia.

En el Anexo G se desarrolla detalladamente cada módulo de la tabla 11, donde se exponen los objetivos, agrupamientos, descripción de las sesiones y materiales necesarios.

5.2.6. Evaluación de las sesiones

La evaluación de las sesiones se enfoca como un proceso de mejora continua, con la finalidad de recopilar datos significativos, válidos y suficientes sobre el impacto de las acciones, el aprendizaje y satisfacción de los participantes. Se utiliza una análisis cualitativo y cuantitativo, respetando el principio de complementariedad de Pérez-Juste (2018). Se aplican las siguientes técnicas e instrumentos, teniendo en cuenta los criterios de evaluación de cada sección del programa.

Tabla 12. ***Técnicas e instrumentos para las sesiones formativas.***

Técnica	Instrumento	Finalidad	Aplicación
Prueba pre y post	Prueba criterial	Medir el impacto y el grado de conocimiento/aprendizaje de la intervención educativa.	De vital importancia en sesiones sobre estigma, gestión emocional o liderazgo.
Observación (rúbricas)	Listas de control y escalas de observación	Valorar el grado y dinámicas de participación, desarrollo competencial, clima e implicación socioemocional.	Puede ser participante o no, incluso coevaluación entre pares, según se necesite.
Entrevista	Autoinforme o diario reflexivo	Impulsa el autoconocimiento, autogestión y la autoconciencia emocional.	En sesiones de <i>coaching</i> , autocuidado, sobre estigma, gestión emocional o liderazgo.
Consulta	Grupos focales	Explorar experiencias en común, sugerencias de mejora e identificar impresiones no evidentes en pruebas.	Sesiones breves y voluntarias, con representación de varios destinatarios, al finalizar las sesiones e intervenciones.
Consulta	Entrevista rápida	Obtener retorno inmediato y espontáneo sobre la vivencia experimentada. ¿Qué te llevas?	En sesiones experienciales o espacios de diálogo. Con palabras o gráficos.
Encuestas de satisfacción	Cuestionario	Reunir las sensaciones sobre la calidad, utilidad y aplicabilidad de la formación.	Se entrega al finalizar cada sesión.

Fuente: Elaboración propia.

Este conjunto de técnicas e instrumentos de evaluación deben adecuarse al contenido temático, al igual que a los criterios de evaluación de cada acción, módulo formativo o intervención que se desarrollan en el programa. Los indicadores que aparecen en el próximo epígrafe serán el punto de partida de los criterios de referencia. Se deben tener en cuenta durante toda la implantación del programa para conseguir su éxito.

5.3. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

El plan de evaluación del programa se fundamenta en el modelo complejo de Perez-Juste (2018), que propone una visión integral del proceso estructurando la evaluación en dos ejes principales: los momentos y los componentes. Por un lado, el modelo distingue distintos momentos: el inicial para obtener un diagnóstico de las necesidades, el procesual para hacer un seguimiento e ir adaptando y mejorando las intervenciones si es necesario, el final para valorar los resultados obtenidos, y el de institucionalización del programa integrándolo definitivamente en la cultura de la organización. Por otro lado, los componentes son los elementos clave evaluables del diseño que están integrados en cada momento, que son: finalidad, función, metodología, información, criterios y decisiones.

Este modelo se ha seleccionado por su capacidad de ofrecer una evaluación sistémica y dinámica, que se adapta a las necesidades del programa en cada fase. Así mismo, el enfoque incorpora el principio de complementariedad metodológica, integrando variedad de instrumentos y técnicas de evaluación desde paradigmas cualitativos y cuantitativos. Los criterios serán fiables, contrastables y adecuados. En este sentido, la evaluación pasa a ser un proceso de mejora continua que permite revisar, adaptar y ajustar hasta que el programa se institucionalice y se incorpore en la cultura organizativa.

Este modelo permite acceder a la valoración de resultados y de la calidad de la fase de implementación, a la coherencia del diseño con la realidad y la sostenibilidad del programa y su impacto en la realidad de la organización. A continuación, se detallan los cuatro momentos de la evaluación con sus componentes.

5.3.1. Momento Inicial

Nos encontramos en el inicio del programa, el lugar determinante y más importante de todo el proceso, ya que se define los datos del contexto, realidad de la organización y de los

Programa para la promoción del bienestar y del cuidado de la salud mental en una organización educativa participantes. Se busca analizar la situación actual de la organización para obtener un diagnóstico sobre los indicadores centrales:

- Grado de estigmatización en materia de salud mental en el entorno profesional.
- Estado del bienestar laboral y los riesgos psicosociales en la empresa.
- Percepción del bienestar general de los trabajadores en la organización.
- Necesidades formativas específicas de cada grupo.
- Expectativas iniciales de todos los participantes.

Los componentes de este momento definen las acciones evaluativas y son los siguientes:

- Finalidad. Se centra en orientar el diseño para alcanzar los objetivos generales del programa, apoyados en la calidad y adecuación al contexto de la organización.
- Función formativa que permite ajustar el diseño inicial a las necesidades reales del centro: contenidos y metodología, si es necesario.
- Metodología. Para confeccionar el marco conceptual se diseña un cuestionario a modo de entrevista semiestructurada para la dirección general y recursos humanos. Para obtener un diagnóstico inicial se aplican cuestionarios para toda la plantilla sobre los temas centrales detallados anteriormente. Además, se realizan entrevistas individuales al equipo directivo y cooperativistas para complementar los resultados, y grupos focales mixtos. Análisis de los documentos internos necesarios.
- Información que recoger sobre los temas centrales detallados anteriormente.
- Criterios: adecuación, pertenencia, realismo, suficiencia, viabilidad y evaluabilidad del programa propuesto.
- Decisiones formativas que van a determinar los ajustes iniciales del programa, la adaptación del enfoque metodológico pertinente, la priorización de los itinerarios de contenidos más necesarios y seleccionar los recursos humanos más adecuados.

5.3.2. Momento Procesual

La evaluación procesual se lleva a cabo durante los tres cursos de duración del programa y se monitoriza todo el proceso para lograr su efectividad. La finalidad última es implementar el programa, acompañar durante su desarrollo y garantizar la conexión entre la realidad y el plan inicial, hallar posibles dificultades y favorecer la toma de decisiones adaptadas que mantengan la relación con los procesos. Para ello se analizan los siguientes indicadores:

Programa para la promoción del bienestar y del cuidado de la salud mental en una organización educativa

- Grado de participación, satisfacción y compromiso de los participantes.
- Nivel de utilidad percibida de los participantes sobre los contenidos y herramientas.
- Impacto de cada acción formativa, intervención, implementación de herramientas digitales y puesta en marcha de los servicios y protocolos de la Guía.
- Calidad del seguimiento y ajuste a los diferentes perfiles.
- Adaptación de la metodología según imprevistos y obstáculos organizativos.

Los componentes de este momento definen las acciones evaluativas y son los siguientes:

- Finalidad. Asegurar el correcto desarrollo para tomar decisiones oportunas según los resultados, además de recopilar toda la información para mejoras posteriores.
- Función formativa que permite ajustar el diseño inicial a las necesidades reales del centro: contenidos, metodología, organización y comunicación, si es necesario.
- Metodología para la recogida y el análisis de información. Listados de asistencia, cuestionarios de satisfacción, test y escalas de medición, rúbricas de observación, grupos focales y reuniones de seguimiento del equipo de expertos.
- Información sobre el desarrollo del programa, sus resultados intermedios y sus efectos no planeados, a partir de los temas centrales detallados anteriormente.
- Criterios: cumplimiento de la programación, coherencia institucional entre la práctica y lo que se predica, eficacia parcial y satisfacción de los destinatarios.
- Decisiones sobre ajustes parciales del programa: adaptar contenidos, revisión de metodología, ajustes en los acompañamientos y en los tiempos de ejecución.

5.3.3. Momento Final

La evaluación final nos permite valorar la eficacia y el impacto del programa en los participantes, equipos y organización de cada curso académico. Se decide sobre la continuidad, mejora o supresión del programa mediante un informe final global de todo el proceso. Para ello se analizan los siguientes indicadores centrales:

- Cambios actitudinales y conductuales en relación con el estigma en salud mental.
- Mejoras en el clima y bienestar laboral de los trabajadores y organización.
- Nivel de integración de lo aprendido en el día a día de los trabajadores.
- Impacto y permanencia del liderazgo efectivo y relaciones laborales.
- Transformación cultural de la organización en bienestar laboral y salud mental.

Los componentes de este momento definen las acciones evaluativas y son los siguientes:

- Finalidad. Constatar el grado de eficacia, eficiencia e impacto del programa en relación con los objetivos formulados en el diseño.
- Función sumativa que recoge e integra todos los datos y resultados finales para tomar decisiones estratégicas.
- Metodología para el diseño de pruebas diversas, análisis estadístico adecuado para poder extraer conclusiones. Observación (listas de control y escalas), pruebas criteriales, cuestionarios para valorar cambios e impacto, entrevistas individuales al equipo directivo y cooperativistas y grupos focales mixtos. Análisis de los documentos, procedimientos y guías generadas durante el programa.
- Información sobre los resultados y efectos no planeados del programa, a partir de los temas centrales detallados anteriormente.
- Criterios: eficacia, eficiencia y efectividad del programa, satisfacción de los destinatarios e impacto en la organización.
- Decisiones finales sobre mantener, mejorar o suprimir el programa, dependiendo de los resultados obtenidos.

5.3.4. Momento de Institucionalización

Mediante un proceso cíclico de evaluación y mejora continua se integra la evaluación en el programa al servicio de su mejora constante y eficacia. La finalidad última es incorporar el programa en la cultura organizacional perpetuando el funcionamiento y su eficacia. Este momento, refuerza el compromiso institucional de integrar el bienestar y la salud mental como eje transversal y duradera, más allá de acciones puntuales. Este enfoque facilita alinear el programa con los principios ESG y los ODS, y contribuye a consolidar un departamento de RSC que impulse esta nueva cultura organizacional. Estos serán los indicadores de éxito:

- Reducción del estigma en salud mental.
- Mejora del clima organizativo y bienestar laboral.
- Transferencia del aprendizaje al entorno profesional.
- Consolidación del liderazgo saludable y relaciones efectivas.
- Integración cultural del bienestar en la organización.

6. Conclusiones

El presente trabajo parte del objetivo de diseñar un programa integral que promueva la cultura del bienestar laboral y el cuidado de la salud mental dentro de una organización educativa, con el propósito de reducir el estigma y mejora el clima laboral. Mediante el análisis bibliográfico y la revisión de modelos, políticas y experiencias contrastadas, se verifica la urgencia de abordar esta temática bajo un enfoque estratégico y sostenible, coherente con las demandas actuales del ámbito laboral. Por ello, tratar la salud mental en el entorno laboral requiere de un conjunto de acciones e intervenciones pedagógicas que generen un impacto directo en la cultura y en el quehacer de todas las personas trabajadoras de la organización.

En relación con los objetivos específicos, la revisión documental ha posibilitado acotar con rigor los conceptos centrales vinculados al bienestar laboral, la salud mental y su estigma asociado, los riesgos psicosociales, así como su impacto en la productividad, la cohesión y el rendimiento de los equipos de trabajo. Del mismo modo, se han identificado marcos legislativos, normativas y recomendaciones gubernamentales que sustentan la conveniencia de impulsar culturas organizativas más responsables e inclusivas, con especial cuidado en el abordaje del estigma. La revisión de modelos de intervención ejemplares, tanto nacionales como internacionales, aportan evidencias empíricas relevantes que garantizan la aplicabilidad y la flexibilidad al contexto organizacional educativo. Con base a ello, se diseñan estrategias y metodologías activas que plantean una transformación de espacios, tiempos, roles y tipo de liderazgos focalizada en las personas y en su bienestar.

Este trabajo ofrece una visión sistémica del bienestar laboral y cuidado de la salud mental como estrategia vertebral de evolución y transformación organizacional. El diseño integral del programa se desarrolla en torno a distintas dimensiones interrelacionadas que facilitan la viabilidad y sostenibilidad real en el tiempo:

- Diseño de itinerarios formativos específicos según perfiles profesionales
- Promoción de un liderazgo emocional y corresponsable focalizado en las personas
- Despliegue de metodologías activas de participación, cocreación y acompañamiento que promueven el empoderamiento y la autonomía
- Incorporación transversal de la cultura del cuidado en las estructuras y el quehacer organizativo

Programa para la promoción del bienestar y del cuidado de la salud mental en una organización educativa

- Creación de espacios, equipos, roles y protocolos que aseguran una implantación exitosa
- Evaluación compleja y continua del programa, enfocada a su institucionalización.
- Desarrollo de un conjunto de anexos técnicos que consolidan el desarrollo del programa.

Tomando como referencia estos elementos, el programa aporta una propuesta flexible, aplicable y realista, basada en evidencias sólidas. Combina un enfoque teórico-práctico que integra normativas nacionales e internacionales junto a los valores pedagógicos del centro, propiciando un modelo aplicable y coherente. Las metodologías participativas y colaborativas planteadas permiten activar la transformación desde el interior de la organización y favorecen la sostenibilidad del cambio cultural. La oferta formativa refuerza las competencias blandas, potencia el trabajo y cohesión de equipos e impulsa un liderazgo efectivo-emocional sólido, además promueve la toma de conciencia y la desestigmatización en torno a la salud mental.

Para concluir, el conjunto de anexos diseñados da vigor y fortaleza al trabajo, siendo la clave para el éxito en la puesta en marcha del programa y permite avanzar hacia entornos laborales más seguros, coherente y respetuosos con la diversidad y dignidad humana:

- Tríptico informativo como propuesta de comunicación inicial
- Guía organizativa que orienta participativamente la planificación y coordinación estratégica en la incorporación de la cultura (equipos, espacios, embajadores)
- Guía cocreativa del Documento Marco, base del diseño de las 3 guías de usuario
- Guías de usuario: política del bienestar y cultura del cuidado de la salud mental, reincorporación tras una baja por problemas de salud mental, bienvenida a nuevas incorporaciones (*Onboarding*)
- Itinerarios formativos por destinatarios (transversal a toda la plantilla, equipo directivo y líderes, docentes) donde se detallan los módulos formativos de cada uno
- Evaluación del programa que recoge técnicas e instrumentos de evaluación del programa, organizados por momentos y recogiendo los objetivos planteados

Este trabajo propone un cambio de mirada que trasciende la intervención formativa. Incluye acciones participativas y transformadoras y apuesta por una cultura centrada en las personas que dignifica las relaciones profesionales, fortalece el sentido de pertenencia y mejora el clima laboral. Se muestra así una propuesta ética alineada con los ODS, los principios ESG y la RSC, que es apta para generar un impacto real en la calidad de vida en el trabajo.

7. Limitaciones y prospectiva

Este trabajo ha permitido diseñar un programa integral, sostenible y contextualizado que promueve el bienestar laboral y la salud mental en una organización educativa, a partir de una estructura sólida y firme, desde una perspectiva sistémica, participativa y fundamentada en la mejora continua. Sin embargo, como trabajo de modalidad de diseño, plantea ciertas limitaciones que son necesarias reconocer para poder escalar futuras líneas de desarrollo e investigación.

Una de las principales limitaciones del trabajo se encuentra en la no aplicación real del programa, que impide verificar su eficacia, impacto y viabilidad. Si bien el diseño se sustenta por marcos normativos, teóricos y empíricos contrastados, su cronograma de 3 cursos académicos impide una validación efectiva. Los resultados estimados se quedan en hipótesis y dificultan extraer conclusiones basadas en la evidencia contrastadas tras su aplicación.

A nivel metodológico, aunque se propone una evaluación compleja basada en el principio de complementariedad metodológica, el planteamiento se fundamenta en pruebas fiables, contrastables y adecuadas, aunque, los instrumentos diseñados no se han podido testar ni ajustar al contexto real. Por este motivo, no se puede confirmar su validez ni aplicabilidad de las herramientas de evaluación recogidas.

El desarrollo del programa exige una amplia disponibilidad de recursos humanos, materiales, tecnológicos y temporales, así como también el compromiso real del equipo directivo. El diseño contempla la participación y contratación de expertos, sesiones de cocreación, tiempos y espacios de formación dentro de la jornada laboral y uso de plataformas digitales, factores que pueden limitar la organización y estructura del programa. Aun así, el análisis de estos recursos queda excluido de los objetivos de este TFG, si bien deben tener en consideración en una futura aplicación.

Otra limitación importante es la falta de variables cualitativas de carácter contextual, como puede ser la percepción real del bienestar laboral de la plantilla, la carga laboral de los equipos, la cultura de empresa existente o el grado de compromiso y predisposición al cambio del equipo de cooperativistas y directivo. Todo ello, son factores condicionantes que pueden influir de manera decisiva en el éxito del programa, y al impacto en el tiempo.

Programa para la promoción del bienestar y del cuidado de la salud mental en una organización educativa

Por último, es relevante señalar la complejidad de los procesos de transformación cultural de la organización. Proponer un cambio de cultura en una empresa implica tiempo, resistencia inicial al progreso y la necesidad de contar con liderazgos comprometidos y estables. En esta línea, las claves para garantizar la sostenibilidad de las políticas del bienestar se comprenden en los siguientes elementos centrales:

- Rol de los embajadores
- Acompañamiento interno sólido
- Respaldo de los ODS, la RSC y los criterios ESG
- Cumplimiento del marco legislativo español sobre la materia

En referencia a la prospectiva, el programa proporciona múltiples ámbitos de actuación futuros. Se aconseja realizar una implementación piloto, evaluando el proceso de forma rigurosa para validar su estructura, itinerarios formativos y protocolos. A su vez, este modelo puede adaptarse a otros sectores laborales, fomentando ambientes más inclusivos y saludables. También sería interesante profundizar en estudios sobre el impacto cultural de estos programas en el ámbito empresarial, el papel transformador que ejercen los embajadores o el rol del liderazgo compartido, sólo así se pueden conseguir mejoras.

Referencias bibliográficas

- Aguilar-Sigüeñas, L. E., Cruz-Vásquez, Y. K., y Villarreal-Zegarra, D. (2021). Secuelas post-COVID en salud mental: una revisión narrativa. *Revista médica vallejana*, 10(2), 105-118. <https://doi.org/10.18050/revistamedicavallejana.v10i2.08>
- Alata-Ramírez, M. A. (2024). *Estudio comparativo de los factores de riesgo psicosociales entre empresas pymes y el informe de salud mental y del trabajo. Diagnóstico de situación - 2023*. Universitat Pompeu Fabra. <http://hdl.handle.net/2117/403797>
- Alcoba-Casares, C., Sanchez, M., y Muñoz, M. (2023). *Salut mental i estigma a les organitzacions catalanes Informe 2023*. Obertament, Aliança catalana de lluita contra l'estigma en salut mental. <https://www.obertament.org/laboral>
- Allande-Cussó, R., García-Iglesias, J. J., Fagundo-Rivera, J., Navarro-Abal, Y., Climent-Rodríguez, J. A., y Gómez-Salgado, J. (2024). Salud mental y trastornos mentales en los lugares de trabajo. *Revista Española De Salud Pública*, 96. <https://ojs.sanidad.gob.es/index.php/resp/article/view/276>
- Bell, D. (1973). *The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting*. Basic Books.
- Confederación Salud Mental España (CSME). (2023). *La importancia de la salud mental para el bienestar laboral: Trabajar sin máscaras. Emplear sin barreras*. <https://n9.cl/gju5f>
- Cunningham, S., Fleming, W., Regier, C., Kaats, M., y De Neve, J. (2024). *Work Wellbeing Playbook: A Systematic Review of Evidence-Based Interventions to Improve Employee Wellbeing*. World Wellbeing Movement.
- Domínguez, M. (2014). Historia Bellvitge 1964-1980 Capítulo 1-2. *Bellvitge50* [entrada de blog]. <https://bellvitge2015.blogspot.com/2014/02/historia-de-bellvitge-1964-1980.html>
- Drucker, P. (1969). *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society*. Harper & Row.
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). (2020). *Método para la evaluación y gestión de factores psicosociales en pequeñas empresas. Manual de usuario* [En línea]. <https://goo.su/1eLSb>

- Programa para la promoción del bienestar y del cuidado de la salud mental en una organización educativa
Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). (2023). *Salud mental y trabajo*
[En línea]. <https://goo.su/1xyT0uQ>
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 269, de 10 de noviembre de 1995.
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1995-24292>
- Ley 33/2011, de 4 de octubre, General de Salud Pública. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 240, de 5 de octubre de 2011. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2011-15623>
- Martínez-Líbano, J. (2024). Bienestar laboral como variable protectora de los equipos profesionales: una revisión sistemática. *Journal of Management & Business Studies*, 6(1), 1–22. <https://doi.org/10.32457/jmabs.v6i1.1949>
- Mental Health Commission of Canada. (2022). *Building Mental Health into Retail and Hospitality Organizations*. <https://goo.su/KUUr7h>
- Moreno-Jiménez, B., y Báez, C. (2022). *Estrés laboral y salud ocupacional: Perspectivas actuales y estrategias de intervención*. Editorial Síntesis
- Naciones Unidas. (2022). *Agenda 2030 y Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://sdgs.un.org>
- Naciones Unidas. (2024). *Estrategia del Sistema de las Naciones Unidas sobre Salud Mental y Bienestar para 2024 y los años posteriores*. <https://www.un.org/en/healthy-workforce/strategy>
- Obertament, Aliança catalana de lluita contra l'estigma en salut mental. (2025). *Obertament*. obertament.cat. <https://www.obertament.org/>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Organización Mundial de la Salud (OMS). (2022). Salud mental en el trabajo. En *Organización Internacional del Trabajo (OIT)*. <https://www.ilo.org/publications/mental-health-work>
- Organización Mundial de la Salud: OMS. (2019, 22 enero). *La salud mental en el lugar de trabajo: orientaciones a nivel mundial*. <https://www.who.int/es/news-room/commentaries/detail/mental-health-in-the-workplace>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2022). *Informe mundial sobre salud mental en el trabajo*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>

Programa para la promoción del bienestar y del cuidado de la salud mental en una organización educativa

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2022b). *Informe mundial sobre salud mental: Transformar la salud mental para todos*.
<https://www.who.int/publications/i/item/9789240062567>

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2022c). *Directrices sobre salud mental en el trabajo*.
<https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2023). *Informe mundial sobre salud mental: Transformar la salud mental para todos*.
<https://www.who.int/es/publications/i/item/9789240050860>

Organización Mundial de la Salud: OMS. (2024, octubre 10). *Día Mundial de la Salud Mental 2024, 10 de octubre de 2024. La salud mental en el trabajo*.
<https://www.who.int/es/campaigns/world-mental-health-day/2024>

Pérez-Juste, R. (2018). *Evaluación de programas educativos*. La Muralla.

Pérez-Sánchez, P. (2024). *Haciendo realidad el compromiso del sector productivo con la salud mental de las personas trabajadoras: Guía para elaborar e implantar planes de salud mental en las empresas* (Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI), Ed.). Confederación Salud Mental España. <https://consaludmental.org/centro-documentacion/guia-planes-salud-mental-empresas-cermi/>

Real Academia Española. (2014). Estigma. En *Diccionario de la lengua española* (23.^a ed.).
<https://dle.rae.es/estigma>

Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención. *Boletín Oficial del Estado*, 27, de 31 de enero de 1997.
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1997-1853>

Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro. *Boletín Oficial del Estado*, 272, de 14 de octubre de 2020.
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2020-12215>

Rosenberg, M. y Hovland, C. (1960). Cognitive, affective and behavioral components of attitudes. En M. J. Rosenberg, C. I. Hovland, W. J. McGuire, R. P. Abelson, y J. W. Brehm (Eds.), *Attitude organization and change: An analysis of consistency among attitude components* (pp. 112-136). Yale University Press.

Salanova, M., y Llorens, S. (2021). *Bienestar psicológico en el trabajo: Claves para prevenir el burnout*. Alianza Editorial

Santamaría-Pérez, C. (2020). *Estigma social sobre las enfermedades mentales*. Universidad de Cantabria.

World Economic Forum. (2023). *The Future of ESG and Corporate Sustainability*. <https://n9.cl/pysfw>

UNESCO. (2015, 7 octubre). *Sociedades del conocimiento: el camino para construir un mundo mejor*. <https://goo.su/OEPqrCE>

Bibliografía consultada

- Asensio-Pérez, L. (2021). *La integración de políticas de sostenibilidad y criterios ESG al sector de las Pymes* [TFG, Univeridad Pontificia Comillas]. <http://hdl.handle.net/11531/47094>
- Álvarez-Palacio, J., y Toro-Bermúdez, L. (2021). *Impacto de la pandemia en la conciliación laboral y familiar. Revista de Psicología Laboral*, 15(2), 45-60.
- Álvarez-Ulloa, L. C. (2020). Efectos en la salud mental durante la pandemia del coronavirus. *Derecho Y Realidad*, 18(36), 203–218. <https://doi.org/10.19053/16923936.v18.n36.2020.12164>
- Bakker, A. B., y 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>
- Buitrago-Ramírez, G., et al. (2021). El impacto del teletrabajo en la salud mental: Análisis en tiempos de pandemia. *Revista de Psicología Organizacional*, 29(4), 112-129.
- Cáceres-Lozano, L. F., Acevedo-Cárdenas, J. A., Barrios-Martínez, V. A., Romero-Salinas, L. A., Pérez-Peña, A. G., y Contreras-Pacheco, F. (2023). Bienestar laboral y su correlación con el compromiso organizacional. *Revista de Investigación en Salud Universidad de Boyacá*, 10(1), 94-111. <https://revistasdigitales.uniboyaca.edu.co/index.php/rs/article/view/742>
- Desarrollo Sostenible. (2017, 13 noviembre). *La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://n9.cl/ecj1>
- Dessen, M. A., y Paz, A. G. (2010). El bienestar laboral en el contexto organizacional: Un enfoque integral. *Psicología Organizacional*, 12(2), 34-50.
- Federació Salut Mental Catalunya - VEUS. (2024). *Drets en Salut Mental: Informe 2023*. Federació Salut Mental Catalunya. https://www.salutmental.org/wp-content/uploads/2024/11/Informe_drets_2023_SMC.pdf
- Gil-Monte, P. R. (2023). *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout): Una enfermedad laboral en la sociedad del estrés*. Editorial Pirámide.

González-Morales, M. G., y Hernández-Perlines, F. (2014). Influencia del liderazgo transformacional en la innovación: el papel mediador del aprendizaje organizativo. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 17(1), 56-63.

Opening Minds. (2025, 10 febrero). *Opening Minds - Workplace Mental Health training*. Opening Minds - Workplace Mental Health Training. <https://openingminds.org/>

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2019, mayo 28). Burn-out an «occupational phenomenon»: International Classification of Diseases. World Health Organization. <https://acortar.link/dvqOZ>

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2024, 2 septiembre). *La salud mental en el trabajo*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>

Pescosolido, B. A., Martin, J. K., (2015). The Stigma Complex. *Annu Rev Sociol* [en línea]. 41:87–116. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26855471>

Rieckmann, M. (2017). *Educación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Objetivos de aprendizaje*. UNESCO Publishing. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000252423>

Sáenz, J., y García, E. (2010). El impacto del liderazgo transformacional en el capital social y en el desempeño organizativo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2), 139-154.

UNESCO. (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento: Informe mundial de la UNESCO*. Ediciones UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141908>

Vera, D., y Crossan, M. (2004). El liderazgo transformacional y el aprendizaje organizativo: un estudio empírico en empresas españolas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(3), 9-22.

WellWo Technologic, S.L. (s.f.). *WellWo: Plataforma de bienestar laboral*. <https://wellwo.es/>

Anexo A. Tríptico informativo

¿Porqué?

La cultura del cuidado y bienestar laboral en las empresas busca generar un impacto positivo en ellas, tanto directa como indirectamente:

- Las personas trabajadoras se benefician directa e individualmente por obtener una mejor calidad de vida en su puesto de trabajo y en su ámbito personal.
- Las organizaciones se benefician indirectamente obteniendo mejores resultados, siendo más productivas.

Aun así, los prejuicios, estereotipos y estigmas sobre salud mental siguen siendo la barrera principal para que las políticas puedan desarrollarse con éxito.

La **OMS** define la **SALUD MENTAL** como «un estado de bienestar en el cual cada individuo, **desarrollando su potencial**, puede **afrontar las tensiones de la vida**, puede trabajar de manera productiva y fructífera, y puede aportar algo en su comunidad».

**Estamos aquí
para hablar y
escucharte**

Contacto

666 666 666
@sinestigmas
www.sinestigmas.org

40 ANYS
BALMES

Cultura del Bienestar y Cuidado de la Salud Mental. **SIN ESTIGMAS**

Programa para la mejora del
bienestar laboral en la empresa



¿Qué haremos?



Acompañamiento Continuo

¿Dónde, con qué y con quién?

- **Recursos Humanos:** pedagoga, psicóloga, coach, personas con experiencia propia en salud mental y equipo de comunicación.
- **Recursos Materiales:** plataforma y app digital, material audiovisual, interactivo e impreso, fichas didácticas y lúdicos, guías de buenas prácticas y pautas de creación.
- **Espacios** y zonas de uso común de la empresa: salas de reuniones, sala de formación, espacios seguros para el diálogo.



Se estima que el programa se ejecute en un plazo máximo de tres cursos académicos, con un plan de actividades e intervenciones.

¿Qué queremos conseguir?

Queremos facilitar un **cambio de cultura en la empresa**, fomentando el **diálogo** sobre **salud mental** y fomentando el **cuidado** y el **bienestar laboral** mediante la oferta de **formación, herramientas, recursos y buenas prácticas** dentro de la organización.

Indicadores de éxito

- 1 Reducción del estigma en salud mental.
- 2 Mejora del clima organizativo y bienestar laboral.
- 3 Transferencia del aprendizaje al entorno profesional.
- 4 Consolidación del liderazgo saludable y relaciones efectivas.
- 5 Integración cultural del bienestar en la organización.

Anexo B. Guía organizativa

Este anexo ofrece una guía organizativa que estructura de forma participativa el desarrollo del programa, siendo parte de las claves estratégicas del mismo. Se compone de 3 secciones:

1. Creación de equipos: criterios y funciones.
2. Creación de espacios de diálogo seguro y escucha respetuosa
3. Creación de políticas de bienestar y salud mental
4. Designación de embajadores

1. Creación de equipos de trabajo
Pautas
Se ofrecen pautas basadas en buenas prácticas internacionales en la organización de equipos efectivos y participativos. Primero se organiza un equipo motor formado por un grupo transversal de trabajadores en representación de cada área de la organización, teniendo en cuenta a personas con experiencia vivida en salud mental. Además, se organizan otros equipos de refuerzo o secundarios para apoyar al equipo principal en la distribución de tareas. Para ello es necesario respetar unos criterios o principios que aseguren equipos exitosos en cuanto a funciones y competencias de cada uno de ellos.
– Criterios o principios orientadores para la creación de equipos: • Diversidad de género, rol y edad. • Equidad jerárquica o de poder entre participantes. • Persona con experiencia vivida en salud mental, como mínimo 1 persona. • Voluntariedad y posibilidad de rotación anual. • Consideraciones organizacionales para ofrecer tiempos protegidos y reconocidos. • Equipos de 6 a 10 participantes.
• Funciones del equipo motor: • Coordinar y comprobar la instauración de las políticas y procesos del programa. • Cuidar la coherencia entre valores y acciones de la política organizacional. • Ser proactivo para impulsar y preservar la cultura del cuidado en la organización. • Supervisar y dar soporte al equipo técnico en los procesos de evaluación. • Consideraciones organizacionales para ofrecer tiempos protegidos y reconocidos.
• Funciones de los equipos de soporte según las comisiones temáticas designadas: • Formación y concienciación: Apoyo, recogida de necesidades emergentes o propuestas de mejora, coordinación con expertas. • Comunicación interna: cuidar el lenguaje inclusivo y no estigmatizante dentro de la organización, difundir información esencial sobre protocolos, recursos y derechos coordinado con el departamento de comunicación de la empresa. • Espacios de diálogo y escucha: Pensar, diseñar, crear y mantener estos espacios, recogida de necesidades emergentes o propuestas de mejora, promover la comunicación efectiva y no violenta y la participación dentro de la empresa.

2. Creación de espacios de diálogo seguro y escucha respetuosa

Para ello se tendrán en cuenta los siguientes **parámetros básicos** que promueven estos espacios seguros:

- Que se pueda mantener conversaciones horizontales y sin juicios
- Que se promueva el descanso emocional y la meditación
- Que se pueda organizar cafés del bienestar y círculos de cuidado
- Que se promueva el agradecimiento creando rincones de visualización transparente de los trabajos realizados durante las intervenciones

El equipo de soporte encargado se encarga de asignar espacios y acondicionarlos adecuadamente para cada situación y funcionalidad.

3. Creación de políticas de bienestar y salud mental

Las organizaciones que cuidan el bienestar y la salud mental de sus trabajadores acuerdan políticas claras, transparentes y revisables, entrelazadas con el negocio y que apoyan la consecución de las prioridades estratégicas y ejecutivas de la misma. Para ello es necesario respetar unos **elementos clave** que aseguren el éxito de la nueva política. Se detalla todo a continuación.

– Elementos clave orientadores para la creación de políticas:

- **Propósito** institucional
- **Declaración** pública del compromiso y de la política
- **Alcance** del proyecto detallado: objetivos, tareas, recursos, plazos y presupuestos
- **Procedimientos, roles y responsabilidades** de los miembros.
- **Incumplimientos** y medidas
- **Firma de la alta dirección**

• Compromiso organizacional:

Para la creación de estas políticas la organización se compromete a la promoción, conservación y mejora continua de un plan de gestión del bienestar laboral y salud mental de sus trabajadores, mediante:

- Alineación con los valores y ética organizacional respetando tres principios básicos:
 - confidencialidad
 - cooperación
 - respeto mutuo
- Dotación de recursos materiales, humanos y financieros, y autoridad necesaria para garantizar la constitución, promoción, mantenimiento y mejora continua de la cultura del bienestar laboral y cultura del cuidado.
- Participación garantizada de todos los trabajadores del proceso.
- Evaluación efectiva e implementación de cambios de mejora continua.

4. Designación de embajadores	
Pautas	
Los embajadores son los referentes modélicos de la cultura del bienestar y cuidado de la salud mental, que están visibles. Son personas accesibles y empáticas, figuras clave que favorecen el cuidado de la salud mental y promueven la lucha contra el estigma desde la primera persona.	
– Criterios o principios orientadores para la designación:	
• Diversidad de género, rol y edad, en el conjunto de ellos • Voluntariedad y posibilidad de rotación anual • A poder ser, con experiencia vivida en salud mental • Habilidades de comunicación, escucha activa y mediación • Compromiso moral y sensible con el programa	
• Funciones de los embajadores:	
• Ser referente cercano, familiar y confidente dentro del programa • Ser sensible y empático en situaciones de malestar emocional • Ser inspirador, que fomenta el modelaje y apoyo horizontal • Visualizar y dinamizar los recursos y buenas prácticas • Monitorizar procesos de la cultura del cuidado	

Anexo C. Documento Marco

Este anexo ofrece la guía para realizar el proceso de cocreación del Documento Marco con el grupo de 36 cooperativistas, que a la vez servirá de estructura para el diseño posterior de las guías de usuario definitivas. Este proceso creativo se secuencia en 3 sesiones, con un total de 7 horas de duración, para permitir la reflexión y toma de decisiones conjunta:

- Sesión 1. Inspiración para alinear. 2 horas de duración
- Sesión 2. Cocreación para diseñar. 3 horas de duración
- Sesión 3. Aprobación para el compromiso. 2 horas de duración

Sesión 1. Inspiración para alinear	
Objetivo	
Introducir el equipo de trabajo a la cultura del bienestar para sensibilizar y concienciar sobre la importancia de integrarla en la política organizacional, de forma alineada y cohesionada entre todos los participantes.	
Agrupamiento	
Se preparan 4 mesas grandes y se distribuye a los participantes en 4 equipos de forma heterogénea.	
Expertas	Duración
Pedagoga, psicóloga y coach	2h.
Descripción	
Introducción a la cultura del bienestar en la organización, mediante la creación de un mural colaborativo estructura por bloques, que se irá desarrollando durante la sesión: ➤ Cultura ➤ Misión ➤ Valores ➤ Bienestar laboral ➤ Salud mental ➤ Estigma Inicio. Explicación del proceso cocreativo y presentación de las expertas. Desarrollo. Explicación de los conceptos clave a través de una presentación interactiva combinada con dinámicas prácticas y colaborativas: • Cultura, misión y valores de la empresa • Política del bienestar y cuidado de la salud mental en la empresa.  A través de un modelo <i>Canvas</i>, uno por cada mesa se generan preguntas abiertas: ○ Teniendo en cuenta lo explicado, ¿qué cultura crees que os define mejor? y ¿a cuál te gustaría aspirar para hacer este cambio o cuál crees que es mejor para vosotros? ○ ¿Qué aportáis a la sociedad más allá de educar o formar a las personas? ○ ¿Qué palabra representa lo que más aprecias de participar en este proyecto? ○ ¿Qué ambiente dentro de tu entorno laboral te permite sentirte bien y dar lo mejor de ti? ○ ¿Qué significa para ti cuidar la salud mental en el entorno laboral?	

- Tienes a un compañero de baja por problemas de salud mental, ¿qué tipo de comentarios has escuchado (frases, palabras, prejuicios) sobre el tema en el entorno laboral? Y ¿cómo te gustaría que te trataran si pasaras por un malestar emocional en el trabajo?

 Creación de un mural colaborativo a partir de todas las respuestas generadas

Cierre. Resumen e identificación de puntos clave para guiar el Documento Marco. Las expertas recogen los Canvas y sacan fotografías del mural para ordenar las ideas posteriormente.

Materiales

Pizarra digital, presentación digital, *post-its* de colores, hojas con *Canvas* y bolígrafos.

Sesión 2. Cocreación para diseñar

Objetivo

Ofrecer las herramientas necesarias para favorecer el diseño colectivo del Documento Marco a partir de las contribuciones de la sesión anterior.

Agrupamiento

Se preparan 4 mesas grandes y se distribuye a los participantes en 4 equipos de forma heterogénea.

Expertas

Pedagoga, psicóloga y coach

Duración

3h.

Descripción

Diseño del Documento Marco de forma colaborativa y consensuada, mediante plantillas facilitadoras que ayudan a definir conceptos, escribir frases y proponer indicadores y protocolos de actuación. Las expertas incorporan toda la información recogida en la sesión anterior, siguiendo los 4 ejes principales:

- Cultura y valores
- Política de bienestar y cuidado de la salud mental
- Reincorporaciones después de una larga baja por problemas de salud mental
- Bienvenida y acogida a los nuevos trabajadores

Inicio. Resumen de la primera sesión. Explicación del proceso cocreativo y del material.

Desarrollo. Las expertas acompañan a los equipos durante la sesión. Se reparten las plantillas a cada equipo, se explican los 4 ejes a trabajar durante la sesión y se asigna uno por cada equipo. Las fichas contienen preguntas, definición de principios, frase de manifiesto y propuestas de acciones, indicadores y protocolos que deben de ir completando. Las preguntas por eje son las siguientes:

Cultura y valores

¿Cómo describirías nuestra cultura en la actualidad?

¿Qué te gusta y qué no?

¿Qué tipo de cultura crees que existe en la organización?

¿Qué acciones específicas muestran esa cultura?

Política de bienestar y cuidado de la salud mental

¿Cómo entendemos el bienestar laboral en nuestra organización?

¿Qué obstáculos dificultan el cuidado del bienestar y la salud mental en el trabajo?

¿Qué compromisos y responsabilidades definidas se deben incluir en nuestra política de bienestar?

¿Qué valores deben guiar las decisiones en la organización? ¿Qué conductas no son consecuentes con estos valores?	¿Qué tipo de acompañamiento y apoyos se deben disponer para el personal? ¿Cómo garantizamos la inclusión de toda la plantilla?
<u>Reincorporaciones después de una larga baja por problemas de salud mental</u> ¿Cómo crees que se siente una persona que regresa después de una baja laboral por problemas de salud mental? ¿Qué emociones o necesidades? ¿Qué pilares y apoyos ayudarían a tener una reincorporación positiva y sin estigmas? ¿Qué barreras acostumbran a surgir en estos procesos? ¿Qué función debe adoptar la dirección, los líderes, equipos y compañeros? acostumbran a surgir en estos procesos?	<u>Bienvenida y acogida a los nuevos trabajadores</u> ¿Cómo se puede transmitir nuestra cultura a una persona nueva? ¿Qué errores se deberían evitar en el proceso de bienvenida? ¿Cómo y qué debería sentir una persona en los días iniciales? ¿Qué se necesitaría (materiales, espacios) para crear un proceso eficaz?
📌 Cada grupo expone al resto de grupos su ficha, justificando cada punto. Se cierra cada exposición incentivando la participación de los miembros de los demás equipos y generar propuestas adicionales, mediante la incorporación de <i>post-it</i> a las plantillas. 📌 Debate final para llegar a acuerdos clave y transversales para la confección del documento. Cierre. Resumen e identificación de puntos clave para guiar el Documento Marco. Para finalizar, se realiza la dinámica ¿qué te llevas? a partir de grafías (llave, mochila, olla, etc.) proyectadas en la pantalla. Cada participante se identifica con un icono y explica su motivo. Las expertas recogen las plantillas para reunir toda la información y ordenar las ideas para la próxima sesión.	
Materiales	
Pizarra digital, plantillas facilitadoras, <i>post-its</i> de colores y bolígrafos	

Sesión 3. Aprobación y compromiso	
Objetivo	
Aprobar de forma conjunta y colaborativa la elaboración del Documento Marco iniciando así el programa con éxito, acordando los ajustes necesarios para formalizar el compromiso organizacional del equipo de cooperativistas, mediante la firma del acuerdo y la superación de un acto simbólico.	
Agrupamiento	
Se preparan 4 mesas grandes y se distribuye a los participantes en 4 equipos de forma heterogénea.	
Expertas	Duración
Pedagoga, psicóloga y coach	2h.
Descripción	
Aprobación del Documento Marco de forma colaborativa y consensuada, mediante debates, revisiones, reflexiones y puestas en común, siguiendo los 4 ejes principales y firma simbólica del compromiso: ➤ Cultura y valores ➤ Política de bienestar y cuidado de la salud mental ➤ Reincorporaciones después de una larga baja por problemas de salud mental ➤ Bienvenida y acogida a los nuevos trabajadores Inicio. Resumen de las sesiones anteriores y agradecimiento a los miembros por su implicación y compromiso. Se muestra el Documento Marco revisado y se explica qué se va a hacer en la sesión. Desarrollo. Las expertas acompañan a los equipos durante la sesión. Se dividen en 4 grupos y se reparte la plantilla de revisión del Documento Marco para perfeccionarlo. Las expertas dan las instrucciones para afinar y mejorar el documento, y piden honestidad y pensamiento crítico para esta última fase. Sobre cada eje se proponen estas preguntas: • ¿Qué mantenemos? • ¿Qué ajustamos o mejoramos? • ¿Nos falta algo importante? 🎨 Al finalizar la revisión, cada grupo expone al resto de grupos sus mejoras y modificaciones, justificando cada punto, mientras las expertas recogen las anotaciones y posibles ajustes. Sobre cada eje trabajado y consensuado se pregunta si hay acuerdo generalizado para añadir estos ajustes. Todos los asistentes deben estar de acuerdo para poder redactar el Documento Marco definitivo. 🎨 Huella del compromiso. Una vez hay consenso, a través de un mural se simboliza el compromiso. Primero, se decide un título, por ejemplo: Nuestro compromiso es firme y estamos decididos en construir una cultura del bienestar laboral y del cuidado de la salud mental. Cada participante prepara una frase o palabras representativa que tengan un sentido personal para él. Este mural se puede exponer durante un tiempo al resto de la comunidad educativa. Cierre. Se imprime una copia del Documento Marco definitivo y se explican los pasos a seguir: firma del documento por parte de todos, fotografía institucional de todos los miembros con el mural detrás, hacer difusión del proceso iniciado y del pacto acordado, inicio del programa con el apoyo de todos los integrantes. Se finaliza con una dinámica emocional para que el proceso de apertura sensitiva empiece en ellos mismos: ¿cómo te sientes al haber iniciado este proceso transformador y de cambio?	
Materiales	
Pizarra digital, plantillas facilitadoras para revisión, Documento Marco, mural de papel y rotuladores de colores.	

Anexo D. Guías de usuario

Este anexo ofrece la creación de las 3 guías de usuario a partir de la información del Anexo B sobre las pautas de la guía organizativa de equipos de trabajo, espacios, políticas de bienestar laboral y elección de embajadores, y del proceso de cocreación del Documento Marco especificado en el Anexo C. Para ello se organiza un grupo compuesto por el equipo motor, más la representación de personas voluntarias de los equipos secundarios o, incluso, de nuevos participantes. Como siempre, se van a seguir los siguientes criterios o principios orientadores para la creación del equipo:

- Diversidad de género, rol y edad.
- Equidad jerárquica o de poder entre participantes.
- Experiencia vivida en salud mental, como mínimo una o dos personas.
- Voluntariedad y posibilidad de rotación anual.
- Consideraciones organizacionales para ofrecer tiempos protegidos y reconocidos.
- Equipos de 12 a 15 participantes. En esta ocasión será de 20 a 22 participantes.

Este proceso creativo se secuencía en 4 fases que se detallan a continuación:

- Fase 1. Convocatoria y revisión. 1 semana
- Fase 2. Cocreación para diseñar. 3 sesiones de 2 horas, 12 horas totales de duración
- Fase 3. Aprobación interna para el compromiso. 1,5 horas de duración
- Fase 4. Signatura oficial y difusión. 1 semana

Fase 1. Convocatoria y revisión	
Objetivo	
Creación del grupo de trabajo para diseñar las 3 guías de usuario. Estas consolidan la nueva cultura del bienestar mediante pautas institucionales promotoras del proceso de cambio cultural.	
Agrupamiento	
Todo el grupo de 20 a 22 participantes.	
Expertas	Duración
Pedagoga, psicóloga y coach	1 semana
Descripción	
Se convocan a los participantes y se reparten los materiales confeccionados hasta el momento, resultantes del trabajo realizado con el Anexo B y C entre todos los miembros. Lectura previa de los documentos para preparar las sesiones. Se organizan y planifican las sesiones.	

Fase 2. Cocreación para diseñar	
Objetivo	
Ofrecer las herramientas necesarias para favorecer el diseño colectivo de las 3 guías de usuario a partir de las contribuciones de la cocreación y documentos anteriormente elaborados.	
Agrupamiento	
Se preparan 3 mesas grandes y se distribuye a los participantes en 3 equipos de forma heterogénea. De sesión en sesión irán mezclándose los grupos de trabajo.	
Expertas	Duración
Pedagoga, psicóloga y coach	6 horas distribuidas en 3 sesiones de 2 horas
Descripción	
Diseño de las 3 guías institucionales durante 3 sesiones, de forma que los equipos de trabajo van alternando de mesa y los participantes pueden participar en todas, de forma colaborativa y consensuada. Se utilizan unas plantillas facilitadoras que definen conceptos, escriben frases y proponen indicadores y protocolos de actuación, siguiendo los parámetros y ejes principales de cada una de las guías especificadas a continuación: - Guía de política del bienestar y cultura del cuidado de la salud mental - Declaración de la política y la cultura: propósitos, principios y alcance. - Compromiso institucional a la equidad, inclusión, diversidad y prevención psicosocial. - Responsabilidades, procedimientos y roles de todos los miembros de la organización. - Recursos disponibles internos y externos, tanto humanos como materiales. - Indicadores de seguimiento para la evaluación, revisión y mejora continua. - Plan de comunicación integral: interno y externo. - Signatura de dirección y aprobación del equipo motor. - Guía de reincorporación tras una baja por problemas de salud mental - Objetivo: garantizar una reincorporación personalizada, respetuosa, flexible y segura. - Principios básicos: acompañamiento, autonomía progresiva, participación, sin juicios, confidencialidad, adaptado a las necesidades, apoyos y ajustes individuales. - Fases del acompañamiento: reunión previa y preparatoria, confección del plan de reincorporación individualizado con la persona implicada (horarios, tareas, adaptaciones y apoyos) con seguimiento inicial corto, con progresión en el tiempo. - Roles de todos los implicados: persona trabajadora, persona de referencia, dirección, recursos humanos. - Recursos disponibles: canales de comunicación, apoyos externos y/o internos. - Indicadores de seguimiento para la evaluación, revisión y mejora continua: bienestar laboral, efectividad en las tareas, inclusión psicosocial con los demás compañeros. - Guía de bienvenida a nuevas incorporaciones (<i>Onboarding</i>) - Objetivo: acompañar y garantizar la nueva incorporación e integración a la cultura de la empresa. - Principios básicos: explicación clara y transparente de la cultura institucional, espacios, roles, compañeros, funciones y competencias que se esperan. - Primer día: recorrido por la empresa con presentación a todos los equipos, presentación de la cultura y política organizacional con la entrega de documentación de las guías pertinentes, mapa de recursos, responsables y apoyos a disposición. - Mentoría: asignación de un referente durante el primer mes, mínimo, con opción a solicitar encuentros semanales de consulta. - Indicadores de seguimiento para la evaluación, revisión y mejora continua. Siguiendo estas directrices, se estructuran las sesiones con la siguiente dinámica:	

Inicio. Resumen y recordatorio de los contenidos de las guías elaboradas anteriormente. Explicación del proceso cocreativo.

Desarrollo. Las expertas acompañan a los equipos durante la sesión. Se reparten las plantillas facilitadoras a cada equipo y se explican los 3 bloques (guías) a trabajar durante cada sesión. A cada equipo se le asigna un bloque. Las fichas contienen preguntas, definición de principios, frase de manifiesto y propuestas de acciones, indicadores y protocolos para ayudar a su elaboración. Una vez completado el ejercicio, cada grupo expone al resto su ficha, justificando cada punto. Se cierra cada exposición incentivando la participación de los demás equipos, para generar propuestas adicionales y complementarias y se incorporan *post-it* a las plantillas. Las expertas guían un debate final para llegar a acuerdos clave y transversales para la confección de los documentos definitivos.

Cierre. Resumen e identificación de puntos clave para elaborar las guías definitivas. Para finalizar, se realiza la dinámica ¿qué te llevas? a partir de grafías (llave, mochila, olla, etc.) proyectadas en la pantalla. Cada participante se identifica con un icono y explica su motivo. Las expertas recogen las plantillas para reunir toda la información y ordenar las ideas para la próxima sesión.

Materiales

Pizarra digital, plantillas facilitadoras, *post-its* de colores y bolígrafos.

Fase 3. Aprobación interna para el compromiso

Objetivo

Aprobar de forma conjunta y colaborativa las guías elaboradas en las sesiones para poder iniciar el programa con éxito, acordando los ajustes necesarios para poder formalizarla.

Agrupamiento

Se preparan 3 mesas grandes y se distribuye a los participantes en 3 equipos de forma heterogénea.

Expertas

Pedagoga, psicóloga y coach

Duración

1,5 horas

Descripción

Aprobación de las 3 guías de forma colaborativa y consensuada, mediante debates, revisiones, reflexiones y puestas en común, siguiendo los ejes principales de cada guía mencionados en la segunda fase.

Inicio. Resumen de las sesiones anteriores y agradecimiento a los miembros por su implicación y compromiso. Se exponen las 3 guías en formato de revisión y se explica qué se va a hacer en la sesión.

Desarrollo. Las expertas acompañan a los equipos durante la sesión. Se dividen en 3 grupos y se reparte la plantilla de revisión de las 3 guías para perfeccionarlas. Las expertas dan las instrucciones para afinar y mejorar el documento, y piden honestidad y pensamiento crítico para esta última fase. Sobre los 4 ejes se proponen estas preguntas:

- ¿Qué mantenemos?
- ¿Qué ajustamos o mejoramos?
- ¿Nos falta algo importante?

Al finalizar la revisión, cada grupo expone al resto de grupos sus mejoras y modificaciones, justificando cada punto, mientras las expertas recogen las anotaciones y posibles ajustes. Sobre cada eje trabajado y consensuado se pregunta si hay acuerdo generalizado para añadir estos ajustes. Todos los asistentes deben estar de acuerdo para poder redactar las guías de usuario definitivas.

 **Huella del compromiso.** Una vez hay consenso, a través de un mural se simboliza el compromiso. Primero se decide un título como, por ejemplo: Esta es nuestra cultura en el Balmes y la vamos a llevar a cabo con el compromiso de todos. Cada participante prepara una frase o palabras representativa que tengan un sentido personal de compromiso. Este mural se puede exponer durante un tiempo al resto de la comunidad educativa.

Cierre. Dinámica emocional ¿cómo te sientes? Donde cada participante debe aportar algún sentimiento o emoción al proceso realizado, facilitándoles el proceso de apertura.

Materiales

Pizarra digital, plantillas facilitadoras para revisión, mural de papel y rotuladores de colores.

Fase 4. Signatura oficial y difusión

Objetivo

Firmar de forma oficial por parte del equipo directivo las 3 guías para dar conformidad al proceso. Hacer difusión interna del acontecimiento y mostrar las evidencias en los espacios comunes de organización. Presentación oficial en las redes, bloc de la página web y difusión a través de una *newsletter*.

Agrupamiento

Equipo directivo y de comunicación.

Expertas

Pedagoga, psicóloga y coach

Duración

1 semana

Descripción

Signatura oficial de las 3 guías por parte del equipo directivo, como muestra del compromiso y del inicio del cambio cultural del bienestar laboral y del cuidado de la salud mental, de todas las personas trabajadoras de la organización. Difusión interna y externa del compromiso.

Anexo E. Itinerario formativo transversal y común a todos

Este anexo detalla el conjunto de módulos formativos del itinerario transversal y común a todos los destinatarios del programa. El objetivo general es construir e integrar un lenguaje compartido por toda la plantilla y conseguir una cultura organizacional estable y coherente.

En la siguiente tabla se muestran el índice de módulos con su carga horaria y la relación de las expertas que los impartirán:

Módulos formativos	Horas	Expertas que intervienen		
		Pedagoga	Psicóloga	Coach
Alfabetización en salud mental, estigma y discriminación en el ámbito laboral	2h	X	X	
Cultura del cuidado y bienestar: misión, valores, fomento del sentido de pertenencia, propósitos, compromiso, inclusión y agradecimiento	2h	X		X
Inteligencia emocional, habilidades interpersonales y resiliencia	6h	X	X	
Técnicas de relajación, mindfulness, bienestar emocional y actividad física	4h		X	X
Autoliderazgo efectivo. Autorregulación emocional y gestión del estrés, prevención del <i>burnout</i> i equilibrio entre la vida profesional y personal	3h	X	X	X
Comunicación inclusiva y no violenta. Conversar abiertamente sobre salud mental	3h	X	X	
Resolución de problemas y conflictos, pensamiento crítico y adaptabilidad	3h	X	X	
Reconocimiento, apoyo mutuo y trabajo en equipo	2h		X	X

En cada uno de los módulos se desarrollan los siguientes puntos:

- Objetivo general
- Agrupamiento
- Expertos que ejecutan la formación
- Duración
- Descripción
- Materiales

Módulo 1. Alfabetización en salud mental, estigma y discriminación en el ámbito laboral**Objetivo**

Promover la comprensión de salud mental y bienestar laboral, identificando prejuicios y creencias erróneas asociadas al estigma, para generar actitudes de apoyo y respeto mutuo.

Agrupamiento

Se crean grupos heterogéneos de 25 participantes y se dividen en 4 o 5 grupos.

Expertas

Pedagoga y psicóloga

Duración

2 horas

Descripción

Inicio. Explicación de la sesión y presentación de las expertas.

Desarrollo. Explicación de los conceptos clave a través de una presentación interactiva combinada con dinámicas prácticas y colaborativas:

- Qué es y qué no es la salud mental. Salud mental en el ámbito laboral.
- Mitos y creencias erróneas sobre la salud mental. Estigma y discriminación.

 Jugamos a mito o realidad. Se reparten las cartas a los grupos con las siguientes afirmaciones para clasificar según mito o realidad y al final de las rondas:

MITO

- La salud mental tiene que ver con tener o no una enfermedad mental
- La salud mental no tiene que ver con el ámbito laboral y es un tema privado
- El cuidado de la salud mental en el trabajo solo es responsabilidad de recursos humanos
- El concepto de enfermedad y salud mentales se refiere a lo mismo
- Las personas con ansiedad, depresión, trastorno bipolar no deben ocupar cargos de responsabilidad
- Los problemas de salud mental son siempre visibles y evidentes
- Un compañero con problemas de salud mental puede perjudicar de forma negativa a la productividad del equipo
- Los ajustes laborales por problemas de salud mental son injustos para el resto de los compañeros

REALIDAD

- Contribuir a la comunidad, trabajar y poder afrontar el estrés de la vida cotidiana es tener salud mental
- Cuidarnos, dormir bien, tener vínculos saludables y sentirnos valorados ayuda a nuestra salud mental
- La salud mental no es visible, pero podemos sentir, prevenir y cuidar
- La salud mental es un concepto integral que implica emociones, pensamientos, conductas y bienestar en todas las áreas de la vida
- Pedir ayuda es señal de autocuidado y fortaleza y no de debilidad
- Todos podemos pasar por malestar emocional o problemas de salud mental en algún momento de nuestras vidas
- Dialogar abiertamente de salud mental ayuda a romper el estigma y los prejuicios en el trabajo
- Conocer aquellos protocolos sobre salud mental me crea seguridad para actuar si alguien lo necesita

 Exposición de un testimonio en primera persona sobre su historia de vida. Se busca tomar conciencia sobre los beneficios de hablar de salud mental en el trabajo.

 Dinámica de grupo para reflexionar sobre todo lo aprendido mediante preguntas improvisadas.

Cierre. Reflexión final sobre el impacto que tienen las palabras no contrastadas con la realidad sobre salud mental, en uno mismo y en los demás.

Materiales

Pizarra digital, presentación digital, cartas de mitos y realidades, carteles identificativos para clasificar (mito o realidad), testimonio en primera persona.

Módulo 2. Cultura del cuidado y bienestar: misión, valores, fomento del sentido de pertenencia, propósitos, compromiso, inclusión y agradecimiento

Objetivo

Promover la comprensión, conocimiento e integración de la cultura de la organización sobre el bienestar y del cuidado detallada en el Documento Marco, uniendo los valores, principios y propósito compartidos con la experiencia profesional de los participantes y fomentando el sentido de pertenencia.

Agrupamiento

Se crean grupos heterogéneos de 25 participantes y se dividen en 4 o 5 grupos de trabajo en mesas separadas. Se van cambiando de mesa durante la sesión.

Expertas

Pedagoga y coach organizacional

Duración

2 horas

Descripción

Inicio. Explicación de lo que se hará en la sesión y presentación de las expertas.

Desarrollo. Explicación de los conceptos clave a través de una presentación interactiva combinada con dinámicas prácticas y colaborativas:

- Misión, valores, propósitos y compromisos de la cultura del cuidado y del bienestar.
- Sentido de pertenencia, inclusión y agradecimientos.

Se explica el proceso cocreativo del equipo de cooperativistas que han diseñado el Documento Marco. Se presenta este documento de forma breve, visual y con ejemplos. Se deja en el aire una pregunta y para que cada participante pueda reflexionar sobre ella a nivel individual:

- ¿Qué significado tiene para ti ser parte de una organización que decide cuidar(te)?

Puesta en común para que las expertas recojan sus aportaciones en su presentación.

Se presenta un *Canvas* sobre la nueva cultura del cuidado que ayuda a desglosar los puntos clave de esta. Se ofrece una ficha visual para rellenar individualmente con el apoyo de las expertas y del Documento Marco. Se llega a un consenso común para alinearse con la cultura deseada. A través de un plenario se comparten los resultados de todo el grupo y las expertas incorporan datos de interés e ideas clave en la presentación digital.

The image shows a digital canvas titled "CULTURA ORGANIZACIONAL del BIENESTAR y CUIDADO de la SALUD MENTAL". It contains several sections for reflection and data collection:

- PROPOSITO ORGANIZACIONAL:** ¿Cuál es la razón de ser de nuestra organización?
- VALORES CLAVE:** ¿Qué valores nos identifican y guían nuestras decisiones y relaciones?
- ¿QUIÉNES SOMOS? (Identidad corporativa):** Elementos que nos definen como organización (actividad, impacto, visión, diferenciación):
- CULTURA ORGANIZATIVA:** ¿Qué prácticas y comportamientos queremos reforzar?
- DAFO INTERNO ORGANIZATIVO:** Resumen del diagnóstico vinculado al propósito organizacional:

• FORTALEZAS	• DEBILIDADES

Dinámica de expresión realista sobre los valores e identidad corporativa. A partir de los datos emergentes en el anterior ejercicio, se cuestiona la aplicación de cada uno de ellos en el día a día y si no se realiza actualmente se busca la fórmula para llevarlo a cabo.

Cierre. Cada participante refleja, a través de una frase que escribe en un *post-it*, el compromiso que asume individualmente para vivir la nueva cultura. Se exponen en un mural bajo el título: De las palabras a la acción: el cambio de cultura empieza por mí. Las expertas lo fotografían como huella formativa.

Materiales

Pizarra digital, presentación digital, fichas *Canvas* en tamaño A3, rotuladores, bolígrafos, *post-it*.

Módulo 3. Inteligencia emocional, habilidades interpersonales y resiliencia**Objetivo**

Desarrollar las competencias emocionales intra e interpersonales para facilitar la inclusión de la cultura del cuidado en la organización, fomentando la empatía, la cohesión y la resiliencia colectiva.

Agrupamiento

Se crean grupos heterogéneos de 25. Se organizan grupos diversos según necesidad.

Expertas

Pedagoga y psicóloga

Duración

6 horas: 2 sesiones de 3h

Descripción

Inicio. Explicación de lo que se hará en la sesión y presentación de las expertas.

Desarrollo. Explicación de los conceptos clave a través de una presentación interactiva combinada con dinámicas prácticas y colaborativas de cada sesión.

Sesión 1:

- Inteligencia emocional de Daniel Goleman: concepto y dimensiones.
 - Identificación de las propias emociones: autoconciencia emocional.
 - Gestión consciente de las emociones: autorregulación.
 - Motivación intrínseca y resiliencia intrapersonal.
- 🎨 Rueda de emociones por parejas. Cada uno elige 2 emociones frecuentes asociadas al ámbito laboral. Se exponen las emociones y situaciones que las genera a la pareja. Luego se abre el círculo y se pone en común con el resto de los compañeros para detectar patrones colectivos.
- 🎨 Autorreflexión y autorregistro sobre nuestras emociones para evaluar qué tipo de emociones nos predomina, qué las provoca y qué pensamientos genera. Se escribe en un bloc y se anima a realizar el ejercicio a diario para promover la autoconciencia. Se abre el círculo para compartir lo registrado.
- 🎨 Autorregulación emocional a través de 3 técnicas sencillas que se explican y se practican:
- Respiración relajante para bajar la ansiedad: 4s inhala – 7s reten – 8s exhala
 - Visualización guiada hacia un lugar seguro
 - Semáforo y la gestión de reacciones impulsivas
- 🎨 Círculo abierto para compartir aquellas emociones escondidas habitualmente en el ámbito laboral, el por qué se esconden y si creen que realmente tiene relevancia esconderlas.

Cierre. Para finalizar se valoran los beneficios que aporta hablar abiertamente de las emociones en el trabajo y se manifiesta el compromiso de hacerlo si así se necesita.

Sesión 2:

- Claves para conseguir equipos cohesionados: empatía y habilidades sociales.
 - Comunicación emocional inteligente y gestión de conflictos.
 - Cuidado mutuo y resiliencia compartida.
- 🎨 Dinámica de *role-playing*. Se organizan grupos de 4 o 5 participantes, se reparten tarjetas con ejemplos de situaciones reales con un guion predeterminado y una rúbrica de observación (alguien interrumpe constantemente o critica a un tercero sin motivo aparente, por ejemplo). Una pareja va a representar la situación de la tarjeta y los otros miembros deben observar y anotar en la rúbrica. Se turnan los roles entre participantes para que todos sean observadores y protagonistas.
- 🎨 Dinámica empática y sin juicios. Se crean grupos heterogéneos de 4 o 5 participantes y comparten dificultades, retos diarios o situación emocionalmente exigente sobre su puesto de trabajo, que aparentemente no se observan por el resto. Los demás escuchan sin juicios ni interrupciones. Cuando el interlocutor finaliza, los demás pueden hacer preguntas para mayor comprensión y al finalizar expresan una oración de aprobación, empática y comprensión.

🎨 **Dinámica de *role-playing*.** Se crean grupos de 3 participantes, 2 realizan el *role-playing* representando una de las 2 situaciones a escoger:

- Estás en una reunión de departamento y tu compañero te ignora cuando haces una aportación de interés
- Un superior, delante de terceras personas, te reprocha públicamente algo que no te ha comentado en privado.

La tercera persona observa la situación y su resolución. En la rúbrica de observación debe responder:

- Identificación de escucha activa de los dos interlocutores
- Expresión de responsabilidades o necesidades y no culpas
- Solicitud o no de colaboración

Se alternan los roles y finalmente se comparten y analizan las respuestas más efectivas y adecuadas, además de detectar las emociones surgidas y cómo han sido gestionadas.

🎨 **Dinámica de apoyo y resiliencia compartida.** Se inicia el ejercicio individualmente proponiendo dos preguntas:

- ¿Qué haces para cuidar a tus compañeros de equipo?
- ¿Qué apoyos necesitas en momentos que son difíciles para ti?

Se organizan en grupos heterogéneos de 3 participantes y comparten sus reflexiones estableciendo códigos conductuales de apoyo mutuo. En círculo abierto y creando un espacio seguro y de confianza mutua, se comparten las vivencias expresadas a través del portavoz del grupo. Las expertas recogen todas las propuestas para incorporarlas en las guías creadas.

Cierre. Cada participante escribe en tres *post-it*, lo que se lleva, lo que deja y lo que quiere compartir. Con todos ellos se crea un mural y las expertas lo fotografían para registrar los mensajes.

Materiales

Pizarra digital, presentación digital, fichas y rúbricas, tarjetas con roles y preguntas, rotuladores, bolígrafos, *post-it*.

Módulo 4. Técnicas de relajación, *mindfulness*, bienestar emocional y actividad física**Objetivo**

Concienciar sobre la importancia del autocuidado mediante la identificación de factores de riesgo y una oferta de herramientas prácticas, sostenibles y accesibles que se puedan integrar en el día a día, de forma que fortalezcan su bienestar emocional y físico, y se utilicen los espacios habilitados para ello dentro del entorno laboral.

Agrupamiento

Se crean grupos heterogéneos de 25.

Expertas

Pedagoga y psicóloga

Duración

4 horas. 2 sesiones de 2h

Descripción

Inicio. Explicación de lo que se hará en la sesión y presentación de las expertas. Pequeña dinámica para activar dirigida por las expertas: movimientos corporales y coordinados con la respiración.

Desarrollo. Explicación de los conceptos clave a través de una presentación interactiva combinada con de dinámicas prácticas y colaborativas:

Sesión 1:

- Bienestar integral (físico, emocional y mental) en el ámbito laboral. Estrés laboral y autocuidado.
- Estrategias diarias en el ámbito laboral para mejorar el bienestar integral:
 - Técnicas de relajación
 - Técnicas de *mindfulness* o atención plena
- 📌 Termómetro cromático. A través de una escala de colores mostrada en la presentación interactiva, cada participante escoge uno como muestra de cómo se siente física, mental y emocionalmente. Se comentan los patrones compartidos y se toma conciencia del punto de partida.
- 📌 Se ofrece una introducción conceptual breve alternada con preguntas sobre el bienestar emocional de la OMS y OIT, el estrés laboral, las posibles consecuencias negativas si no es atendido (*burnout*) y el impacto en las emociones y pensamientos, además de mencionar los elementos protectores como el descanso, reconocimiento, apoyo social, sentirse partícipe del objetivo organizacional y autocuidado. Todo el grupo debate sobre situaciones cotidianas del trabajo para identificar situaciones de riesgo y otras que promuevan el bienestar.
- 📌 Se explican distintas técnicas de relajación sencillas y breves para utilizar durante la jornada laboral:
 - Técnicas de respiración:
 - Cíclica de 4-7-8: 4s inhala, 7s reten, 8s exhala. Iniciar con 3 repeticiones o ciclos e ir aumentando hasta 5 repeticiones.
 - Nasal alternada: tapas la fosa nasal derecha con el dedo pulgar, inspiras por la fosa nasal izquierda en 5s, reten el aire 5s, tapa fosa nasal izquierdo con dedo meñique, exhala por fosa nasal derecha, inhala por fosa nasal derecha 5s, reten el aire 5s, tapa fosa nasal derecha con dedo pulgar, exhala por fosa nasal izquierda. Repite hasta sentir la relajación.
 - Visualizaciones guiadas hacia un lugar seguro a través de una grabación o en directo.
 - Técnica del semáforo emocional. Cuando se detecta que se pueden tener reacciones impulsivas, a través de los 3 colores del semáforo, uno mismo se autogestiona emocionalmente y mejora la autorregulación energética y emocional: rojo para parar y tomar conciencia de lo que sucede, amarillo para realizar 3 respiraciones profundas, verde para elegir la respuesta consciente más adecuada que se va a dar.
- Luego cada participante elige una de las técnicas y visualiza cómo y cuándo la pondría en práctica.
- 📌 Explicación breve y teórica sobre los fundamentos y beneficios de la atención plena. Se guían 3 prácticas:

- Escaneo corporal por parejas
- Degustación consciente con 5 sentidos de un fruto seco o cualquier alimento pequeño durante 3-5m
- Práctica de escucha consciente por parejas de la lectura de una mini historia, complementando con preguntas de comprensión oral

Sesión 2:

- Estrategias diarias en el ámbito laboral para mejorar el bienestar integral:
 - Técnicas promotoras de bienestar emocional
 - Actividad física y movimientos consciente. Prácticas de yoga adaptadas
- Compromiso personal y plan de autocuidado.

🌈 Se exploran técnicas de autocuidado emocional, autocompasión y gratitud. Mediante reflexiones colectivas, meditación guiada de autocompasión y gratitud finalizada, se realizan ejercicios prácticos individuales como diagnóstico de factores de malestar laboral, finalizando con una dedicatoria personal para sí mismo. Confección de una caja de herramientas de autocuidado personal con técnicas de respiración, de cómo pedir ayuda, espacios de diálogo sin juzgar, registro emocional, asertividad y límites, micro pausas laborales, etc.

🌈 Prácticas corporales de movimiento consciente guiadas como estiramientos, movilidad, secuencias en pareja para activar la coordinación y posturas básicas de yoga dinámico. Luego a través de una lluvia de ideas se propone integrar pausas breves en movimiento dentro de la jornada laboral.

Cierre. Se ofrece una síntesis de todo lo trabajado y se guía la elaboración de un plan personal de autocuidado a través de una plantilla donde se identifican:

- Señales de alerta
- Acciones nuevas para integrar progresivamente en la rutina
- Localización de los espacios adecuados del centro
- Descripción de apoyos individuales
- Colaborativos cuando sea necesario

Materiales

Gimnasio o aula amplia, pizarra digital, presentación digital, fichas de trabajo, bolígrafos, esterillas, cojines.

Módulo 5. Autoliderazgo efectivo. Autorregulación emocional y gestión del estrés, prevención del <i>burnout</i> y equilibrio entre la vida profesional y personal	
Objetivo	
Ofrecer herramientas de desarrollo personal para fortalecer el autoliderazgo mediante técnicas de autoconocimiento, autorregulación emocional y autocuidado favoreciendo la detección y prevención del estrés, del <i>burnout</i> y mantener un buen equilibrio entre la vida personal y profesional.	
Agrupamiento	
Se crean grupos heterogéneos de 25 personas divididas en 4 o 5 grupos de trabajo en mesas separadas.	
Expertas	Duración
Psicóloga, coach y pedagoga	3 horas.
Descripción	
Desarrollo. Explicación de los conceptos clave a través de una presentación interactiva combinada con de dinámicas prácticas y colaborativas: • Autoliderazgo efectivo y consciente como promotor del bienestar personal. Autoconocimiento, autoestima profesional y motivación intrínseca • Identificación de indicadores del estrés y <i>burnout</i> • Recursos y estrategias de autogestión y autorregulación y prevención del <i>burnout</i> • Autocuidado para el equilibrio entre la vida personal y profesional 🎨 Entrega de fichas <i>Canvas</i> por grupo con diferentes casos reales y apartados a desarrollar, dónde se muestran síntomas de estrés sostenido en el tiempo y <i>burnout</i> sin identificar. Se analiza: – la situación personal del protagonista del caso – los factores determinantes que promueven el estrés i la situación de burnout – la sintomatología que aparece en el caso – la propuesta de medidas de autorregulación y preventivas para el protagonista y para su entorno – las pautas para conseguir un buen equilibrio entre la vida personal y profesional 🎨 Se ofrecen técnicas breves de gestión del estrés laboral y se practican: – Respiraciones conscientes – Reestructuración cognitiva breve modificando pensamientos negativos o distorsionados a través de técnicas cognitivo-conductuales – Técnica STOP (detenerse, respirar profundamente, observar el cuerpo, los pensamientos y emociones, para proceder conscientemente) 🎨 Autoanálisis individual a través de una ficha autoevaluativa para identificar: – Desequilibrios entre las responsabilidades personales y laborales – Autoexigencias, fugas de energía, límites y tiempos en el trabajo – Hábitos y rutinas nocivas que generan agotamiento mental y emocional Se ofrecen pequeñas acciones de mejora para aplicar en el día a día (horario claro y realista, límites saludables, pausas activas, priorización de tareas, reserva de espacios de autocuidado diario). 🎨 Testimonio en primera persona con experiencias sobre el estrés laboral sostenido en el tiempo o burnout y su proceso de recuperación y transformación personal. Se apoyan las medidas de autocuidado y todos los contenidos trabajados en la sesión. Espacio de preguntas. Cierre. Se guía la elaboración de un plan personal de autocuidado identificando señales de alerta, acciones nuevas a integrar en la rutina, localización de los espacios del centro y descripción de apoyos individuales y colaborativos cuando sea necesario.	
Materiales	
Gimnasio o aula amplia, Pizarra digital, presentación digital, fichas <i>Canvas</i> , bolígrafos, esterillas, cojines.	

Módulo 6. Comunicación inclusiva y no violenta. Conversar abiertamente sobre salud mental**Objetivo**

Tomar conciencia y ser capaz de utilizar una comunicación inclusiva, respetuosa y segura en el ámbito laboral, para favorecer la normalización en las conversaciones sobre salud mental y bienestar emocional, reducir el estigma y promover relaciones laborales de confianza y apoyo colaborativo.

Agrupamiento

Se crean grupos heterogéneos de 25 personas divididas en 4 o 5 grupos de trabajo en mesas separadas.

Expertas

Pedagoga y psicóloga

Duración

3 horas.

Descripción

Desarrollo. Explicación de los conceptos clave a través de una presentación interactiva combinada con dinámicas prácticas y colaborativas:

- Comunicación inclusiva y sin estigmas en salud mental
- Comunicación no violenta de Marshall Rosenberg
- Conversaciones abiertas sobre salud mental y bienestar emocional

🌈 Investigadores del lenguaje. Con varios fragmentos de textos, correos electrónicos, películas, teatro o novelas, se detecta lenguaje discriminatorio y estigmatizante, se modifica para ser inclusivo.

🌈 Con el modelo de Marshall Rosenberg se exponen los 4 componentes para expresar las necesidades utilizando lenguaje no violento ni juicioso y se ofrecen ejemplos:

- Observación. Expresión de lo que está ocurriendo y lo que genera en uno mismo, de forma objetiva, sin emitir juicios o interpretaciones.
- Sentimiento. Expresión de las emociones experimentadas en respuesta a la situación observada.
- Necesidad. Identificación de las necesidades o valor personal comprometidas en la situación.
- Petición. Solicitud concreta y positiva que atiende a la necesidad detectada.

A través de tarjetas con frases de contexto laboral sobre conflictos o situaciones que provocan malestar se analiza los 4 componentes y se transforman a un lenguaje inclusivo y respetuoso. Se comparten los resultados, promoviendo la reflexión sobre la importancia de utilizar objetivamente las palabras adecuadas para cada momento y la valoración de las dificultades para transformar los juicios en necesidades y los efectos en impactos positivos dentro de la organización.

🌈 Dinámica de *role playing*. Abordaje de situaciones reales para construir conversaciones amables y seguras sobre salud mental entre equipos de trabajo. Se entregan cartas con situaciones simuladas:

- Soy una trabajadora que llevo algunas semanas con malestar emocional, sin descansar bien, provocado por un exceso de autoexigencia en el trabajo y quiero pedir ayuda a mi superior.
- Se detecta que un compañero lleva algunas semanas irritable y algo aislado y no sé cómo abordarlo.
- Estoy haciendo terapia con un psicólogo y quiero contarlo en el trabajo para que me puedan ajustar algunas tareas y tiempos.

Los participantes van cambiando de roles y reflexionan entre ellos.

🌈 Círculo de diálogo y escucha activa grupal con espacio seguro. Se expresan situaciones individuales: callarse por miedo a lo que dirán, cómo ser tratado cuando no te se encuentra bien emocionalmente o qué se necesita para generar un diálogo sobre salud mental de forma amable.

Cierre. Se guía el final de la sesión para cerrar un compromiso personal simbólico para utilizar la escucha activa y el modelo de comunicación no violenta.

Materiales

Pizarra digital, presentación digital, fichas de trabajo, tarjetas con simulaciones reales.

Módulo 7. Resolución de problemas y conflictos, pensamiento crítico y adaptabilidad	
Objetivo	
Identificar, analizar y afrontar problemas, obstáculos o conflictos del ámbito profesional de forma constructiva y cooperativa promoviendo la escucha activa, el diálogo y la capacidad de adaptación.	
Agrupamiento	
Se crean grupos heterogéneos de 25 personas divididas en 4 o 5 grupos de trabajo en mesas separadas.	
Expertas	Duración
Pedagoga y psicóloga	3 horas.
Descripción	
Desarrollo. Explicación de los conceptos clave a través de una presentación interactiva combinada con dinámicas prácticas y colaborativas: - Definición de problema y conflicto. Tipos, causas y componentes del conflicto - Diferencias entre gestión, resolución y transformación del conflicto. Análisis del conflicto - Herramientas de comunicación, actitudes, recursos y tiempos frente al conflicto  Por grupos se reparten fichas <i>Canvas</i> con casos reales o simulados, donde se debe aplicar los conceptos teóricos a la práctica. Se sitúan las herramientas principales trabajadas: - Las 3P: Personas, Procesos, Problema - El diagrama del árbol del conflicto para identificar la raíz (causas de estructura y emocionales) y las consecuencias del problema - Las fuerzas o factores del cambio que impulsan o bloquean una solución positiva Puesta en común de los análisis para comprender las distintas visiones y abordajes personales.  Juego a tres bandas. En grupos de 3 participantes, se reparten tarjetas con la explicación de conflictos habituales en el ámbito laboral, además de una rúbrica de observación. Por parejas realizan la simulación y el observador registra objetivamente y sin sesgos o interpretaciones. Se pone en práctica técnicas de comunicación como la escucha activa, la observación sin juicios y el diálogo abierto y asertivo, además de analizar implementar estilos de afrontamiento personales (cesión, imposición, negociación o cooperación). Puesta en común respondiendo las preguntas: ¿Qué estilos de afrontamiento se han utilizado? ¿cuáles han sido sus consecuencias? ¿Qué actitudes se han detectado resolutivas y cuáles obstaculizadoras?  Cada grupo escoge una situación conflictiva real vivida. Entre todos analizan el conflicto, sus componentes, la raíz y las fuerzas del cambio. Proponen un mínimo de dos estrategias para resolver el problema o conflicto, teniendo en cuenta las acciones, los recursos y los tiempos necesarios. Mediante un representante de cada grupo se expone el análisis y la resolución de cada caso. Cierre. Cada participante comparte con el grupo una frase o palabra el compromiso personal delante de los nuevos conflictos o problemas que afrontará a partir de ahora. Se puede escribir en un <i>post-it</i> y exponerlos en un mural bajo el título: Nuestro compromiso personal mejora las relaciones entre todos.	
Materiales	
Pizarra digital, presentación digital, fichas <i>Canvas</i> con casos, tarjetas para el <i>role playing</i> , rúbricas de observación, bolígrafos, rotuladores, <i>post-it</i> .	

Módulo 8. Reconocimiento, apoyo mutuo y trabajo en equipo	
Objetivo	
Tomar consciencia del impacto positivo que ofrece el apoyo y el reconocimiento mutuo en el entorno profesional, mediante el desarrollo de habilidades de comunicación empática y retroalimentación positiva que favorecen el bienestar laboral colectivo y confianza comunitaria.	
Agrupamiento	
Se crean grupos heterogéneos de 25 personas que se dividid en grupos de 4 o 5 participantes.	
Expertas	Duración
Psicóloga y coach.	2 horas.
Descripción	
Desarrollo. Explicación de los conceptos clave a través de una presentación interactiva combinada con dinámicas prácticas y colaborativas: • Reconocimiento, apoyo mutuo y su relevancia en el entorno laboral ○ Tipos de reconocimiento ○ Relación directa con la motivación, la salud mental y la promoción del talento • Trabajo en equipo y liderazgo (autoliderazgo) efectivo, ejes del bienestar laboral • Habilidades que promueven el reconocimiento y el apoyo mutuo ○ Escucha activa, comunicación empática y retroalimentación positiva ○ Estrategias de apoyo a los compañeros en circunstancias complicadas o de malestar emocional y para ofrecer reconocimiento 🚩 Autorreflexión sobre el reconocimiento de los demás y el apoyo a partir de una pregunta abierta sobre si los participantes se sienten valorados, cuándo fue la última vez y cómo ocurrió. Se exponen ejemplos reales dentro del ámbito laboral y se relacionan con la motivación personal, el bienestar laboral y la salud mental, además del fortalecimiento de la promoción del talento en la organización. 🚩 Análisis colaborativo de casos breves reales. Se examinan las sinergias de equipos saludables vs tóxicos, los conceptos clave como son la confianza, objetivos comunes, roles, tipo de comunicación y papel del líder dentro del equipo. Se lanza la pregunta: ¿Cómo debe ser un equipo ideal? 🚩 Dinámica del reconocimiento y apoyo mutuo. Por parejas se propone un ejercicio de reconocimiento hacia el otro. Se debe comunicar aquellas consideraciones que hacen único y valioso al compañero. Además, deben recrear una escena libre e inventada sobre una situación de malestar en la que se quiere pedir ayuda a un compañero o superior. 🚩 Interacción invisible. Todos los participantes se colocan en un gran círculo, las expertas ofrecen un ovillo de lana representando las interconexiones y redes de apoyo y reconocimiento del grupo. La primera persona en jugar sujeta el hilo con una mano y el ovillo en la otra, lo lanza a otro participante mientras en voz alta pronuncia una frase de reconocimiento sincero y genuino como: admiro tu humanidad, compromiso y vocación de servicio cuando acompañas a personas que necesitan apoyo. El proceso se repite hasta completar todo el círculo de personas, creando una red de conexiones significativas para todo el grupo que fortalece y une al equipo de apoyo. Cierre. Cada participante comparte con el grupo, a través de palabras, aquello que se lleva de la sesión además de una estrategia aplicable en su día a día.	
Materiales	
Pizarra digital, presentación digital, ovillo de lana.	

Anexo F. Itinerario formativo para directivos y líderes

Este anexo detalla el conjunto de módulos formativos del itinerario para directivos y líderes. El objetivo general es fortalecer su papel como promotores del cambio y referentes de la nueva cultura de la organización.

En la siguiente tabla se muestran el índice de módulos con su carga horaria y la relación de las expertas que los impartirán:

Módulos formativos	Horas	Expertas que intervienen		
		Pedagoga	Psicóloga	Coach
Primeros auxilios en salud mental: detección, conversación y gestión de crisis	3h	X	X	
Liderazgo efectivo y cultura: cuidado del equipo y autocuidado, lenguaje y estigma	3h	X		X
Detección, evaluación y gestión de riesgos psicosociales	3h	X	X	
Gestión del tiempo y de tareas, equilibrio y establecimiento de límites	2h		X	X
Capacitación en la evaluación del clima laboral y el bienestar. Estigma en el equipo	3h	X	X	
Gestión de bajas, reincorporación, adaptaciones y ajustes según necesidades	2h	X	X	

En cada uno de los módulos se desarrollan los siguientes puntos:

- Objetivo general
- Agrupamiento
- Expertos que ejecutan la formación
- Duración
- Descripción
- Materiales

Módulo 1. Primeros auxilios en salud mental: detección, conversación y gestión de crisis**Objetivo**

Capacitar para identificar signos de posibles problemas de salud mental o crisis, intervenir de forma segura y confidencial, guiando adecuadamente hacia la ayuda profesional, utilizando herramientas de primeros auxilios en salud mental que favorezcan conversaciones seguras y la gestión de situaciones críticas dentro del equipo.

Agrupamiento

Se crean grupos heterogéneos de 12-15 personas divididos en grupos de 4 o 5 participantes.

Expertas

Pedagoga y psicóloga.

Duración

3 horas.

Descripción

Desarrollo. Explicación de los conceptos clave a través de una presentación interactiva combinada con dinámicas prácticas y colaborativas:

- Rol del líder para la atención de primeros auxilios en salud mental
 - Importancia de los primeros auxilios en el entorno laboral
 - Responsabilidades del líder, estigma y silencio como barrera para el apoyo
 - Relación directa con la motivación, la salud mental y la promoción del talento
- Identificación de indicadores de alerta y sintomatología habitual
- Modelo ALGEE de la guía *Opening Minds* (Canadá) que se basa en 5 pasos delante de una situación de crisis:
 - A-Acerarse y evaluar si hay signos de peligro para la persona
 - L-Escuchar sin juzgar y dar espacio para que la persona se exprese abiertamente
 - G-Dar apoyo, información, tranquilidad y recursos útiles
 - E-Fomentar la búsqueda de apoyo profesional u otras formas de apoyo
 - E-Fomentar el uso de la autoayuda y autocuidado
- Métodos para afrontar conversaciones difíciles sobre salud mental
- Protocolos de actuación en fase de crisis emocional

🎨 Reacción delante de crisis. Se cuestiona sobre la reacción personal de cada uno al encontrarse con una situación de crisis de un trabajador. Se visualiza un vídeo de concienciación con el relato de varias historias que podrían estar pasando en la organización. Se crea un debate grupal breve para responder a la pregunta: ¿qué miedos o barreras siento delante de una situación de crisis?

🎨 Reconocimiento de señales de alerta: visibles e invisibles. Por grupos se entregan fichas *Canvas* con información de casos basados en situaciones reales. Se analizan los indicadores y la sintomatología de cada uno de ellos, así como las señales cognitivas, conductuales emocionales y físicas. Plenario para compartir la información de cada caso y se compila un conjunto de signos de alerta.

🎨 *Role playing* con el Modelo de primeros auxilios en salud mental ALGEE. Por grupos, representan distintas situaciones prácticas que promuevan iniciar una conversación delante de una situación con signos de alerta. Los demás compañeros observan el desarrollo y registran.

🎨 Análisis del caso. Entre todos, se analizan algunos casos con la ayuda de una guía de actuación en situaciones de crisis con protocolos y recursos, que ofrecen las expertas.

Cierre. Cada participante escoge una tarjeta en blanco, con un rotulador debe escribir el compromiso que asume como líder ante la salud mental de sus equipos. De forma voluntaria se leen las tarjetas y se comparte al grupo los motivos y lo que cada uno se lleva de la sesión.

Materiales

Pizarra digital, presentación digital, vídeo, fichas *Canvas*, registro de observación, tarjetas, bolígrafos y rotuladores.

Módulo 2. Liderazgo efectivo y cultura: cuidado del equipo y autocuidado, lenguaje y estigma**Objetivo**

Empoderar a los líderes para que ejerzan el rol de impulsores de la cultura del cuidado, reconocimiento y reducción del estigma en salud mental mediante técnicas de liderazgo efectivo, autorregulación y uso del lenguaje respetuoso e inclusivo.

Agrupamiento

Se crean grupos heterogéneos de 12-15 personas divididos en grupos de 2 o 3 participantes.

Expertas

Pedagoga y psicóloga.

Duración

3 horas.

Descripción

Desarrollo. Explicación de los conceptos clave a través de una presentación interactiva combinada con dinámicas prácticas y colaborativas:

- Tipos de liderazgo, liderazgo efectivo (empatía, comunicación y ejemplo) y coherencia con los valores organizacionales y la cultura del cuidado
- Comunicación y estigma, una tarea que transforma a los equipos. Lenguaje inclusivo libre de estigmas y prejuicios
- Autocuidado del líder para atender adecuadamente a sus equipos
- Herramientas y estrategias de liderazgo efectivo con impacto humano

🎨 Liderazgo efectivo. Se presentan distintos modelos de liderazgo y se reflexiona abiertamente en grupo las tendencias individuales, resumiendo el tipo de cultura organizativa que se quiere impregnar. Se proyecta un video de un caso real sobre un líder que proclama su actitud de cuidado pero que en práctica se contradice. Todos juntos analizan el caso para determinar el impacto que ocasiona esta actitud en el bienestar laboral, la salud mental, la motivación y la productividad del equipo. Por grupos se traza unas pautas acordes al Documento Marco para que el líder analizado actúe acorde a los valores marcados como un líder efectivo.

🎨 Lenguaje y estigma. Por grupos, las expertas entregan tarjetas con frases que ilustran expresiones cotidianas del contexto laboral estigmatizantes y llenas de prejuicios. Se leen, se analizan los términos estigmatizantes y se reformulan las frases inclusivas. Se aplica lo aprendido en el taller de comunicación no violenta para introducir las pautas del Modelo Marshall Rosenberg con las cartas. Las expertas ofrecen una hoja por grupo con circulares, correos, electrónicos, notificaciones que ha redactado personal de la organización para promover mejoras en la comunicación interna.

🎨 Rueda del líder. Como el ejercicio de la rueda de la vida, en esta ocasión se ofrece un documento con una rueda que indicaba los niveles de autocuidado a modo de autoevaluación: sueño, gestión del estrés, gestión emocional, cuidado en la comunicación, capacidad de compartir y apoyo mutuo, sentido de pertenencia, relaciones saludables, desconexión digital. Para trabajar el reconocimiento de vulnerabilidad de los líderes, se crea un *role-playing* con 2 grupos, simulando una conversación de 2 equipos de trabajo sobre la preocupación hacia su líder, ven un comportamiento cambiado e irritado. Se desarrolla y entre todos comentan lo experimentado.

🎨 Lluvia de ideas sobre gestos que generen impacto positivo en el cuidado de los equipos, como expresiones para iniciar y cerrar de forma segura una reunión preguntando el estado emocional.

Cierre. Cada participante diseña un plan de 21 días para practicar su liderazgo efectivo y del cuidado. A nivel grupal firman simbólicamente una declaración de compromisos e intenciones con sus equipos con todo lo aprendido. Cada uno ofrece una palabra o frase de cierre con lo que se lleva de esta sesión.

Materiales

Pizarra digital, presentación digital, vídeo, tarjetas, hoja documento con circulares, correos, electrónicos, notificaciones de los equipos de trabajo, hojas en blanco, bolígrafos y rotuladores.

Módulo 3. Detección, evaluación y gestión de riesgos psicosociales	
Objetivo	
Capacitar para detectar, valorar y gestionar aquellos factores de riesgo psicosocial que puedan surgir en el entorno laboral, potenciando su rol de líder efectivo y como personal de referencia en bienestar laboral y salud mental de sus equipos.	
Agrupamiento	
Se crean grupos heterogéneos de 12-15 personas divididos en grupos de 2, 3 o 4 participantes.	
Expertas	Duración
Pedagoga y psicóloga.	3 horas.
Descripción	
Desarrollo. Explicación de los conceptos clave a través de una presentación interactiva combinada con dinámicas prácticas y colaborativas: - Definición y tipos de riesgos psicosociales, factores de riesgo y señales de alarma - Evaluación de riesgos psicosociales. Principios, instrumentos de evaluación y análisis - Buenas prácticas, factores de cuidado y estilos de liderazgo saludable - Medida preventivas y correctivas. Intervenciones y coordinación entre departamentos 🎨 El valor de lo intangible. Se proyectan distintos casos cercanos al sector de la empresa donde se perciben los riesgos psicosociales. Entre todos deben ir resolviendo los casos mediante una hoja de ruta facilitada por las expertas. 🎨 Especialistas en análisis de lo invisible. Por grupos, se les presentan resultados de evaluaciones psicosociales basados en casos reales de otras entidades, de forma confidencial y anónima. Los participantes deben analizar los datos para tomar conciencia de la importancia de las evaluaciones psicosociales. Se les pide que, tras el análisis saquen conclusiones y propuestas de mejora para promover esta cultura de cuidado de la salud mental y del bienestar en la organización. 🎨 Vivencias para reaccionar. Se emite un testimonio grabado de un trabajador con malestar emocional por tener un líder ausente, rígido e insensible. Posteriormente se inicia una visualización guiada donde los participantes deben sentarse erguidos en sus sillas, en posición cómoda. Se reproduce una música suave y las expertas inician la visualización. La intención es llevarlos a una situación cotidiana en su ámbito laboral donde revivan alguna experiencia propia de malestar o de algún miembro de su equipo. Deben observar la comunicación entre ellos, el clima que se respira, las señales que emite el equipo en referencia a la situación. De forma objetiva se pide que observen la situación y sus comportamientos. A la vez se les pide que pongan en la piel del equipo y sienta como su equipo lo ve, qué emociones generar en él, y qué impacto tienen sus palabras en el equipo. Al finalizar la visualización rellenan una autoevaluación para registrar los conceptos trabajados hasta ahora y experimentados mediante el ejercicio. 🎨 Plan de actuación y mejora. A partir del análisis del ejercicio sobre el análisis de lo invisible, se crea un plan de mejora mediante una plantilla ofrecida por las expertas, teniendo en cuenta los riesgos detectados, las personas y departamentos implicadas, medidas de mejora propuestas, responsables de ellas, recursos e indicadores de seguimiento. Cierre. Círculo de compromiso donde cada participante debe pensar y verbalizar su auto compromiso, como líder, para promover un entorno laboral más inclusivo y saludable. Cada participante diseña un plan de 21 días para poner en práctica su liderazgo efectivo y del cuidado.	
Materiales	
Pizarra digital, presentación digital, grabaciones de vídeo y audio, informes de evaluación, música, hoja de autoevaluación, plantilla para el plan de mejora y bolígrafos.	

Módulo 4. Gestión del tiempo y de tareas, equilibrio y establecimiento de límites	
Objetivo	
Ofrecer herramientas de organización del tiempo, planificación de tareas e instauración de límites para mejorar el bienestar laboral del equipo, el aumento de la eficacia en el trabajo en equipo, prevenir sobrecargas y ayudar a promover el equilibrio entre la vida profesional y personal.	
Agrupamiento	
Se crean grupos heterogéneos de 12-15 personas divididos en grupos de 2, 3 o 4 participantes.	
Expertas	Duración
Psicóloga y coach.	2 horas.
Descripción	
Desarrollo. Explicación de los conceptos clave a través de una presentación interactiva combinada con dinámicas prácticas y colaborativas: • Uso del tiempo y factores que generan desequilibrio. • Estrategias y herramientas de gestión, planificación y priorización de tareas • Equilibrio, establecimiento de límites 🎨 Diagnóstico. Se entregan una plantilla que simula el horario de un día ordinario. Cada participante debe completar cada franja horaria con las tareas que ejecuta y marcar con un signo de peligro, aquellas donde siente más tensión y malestar. Se identifican las franjas críticas y el tipo de tareas. Luego, cada uno reflexiona sobre aquellas tareas y hábitos que le hacen perder más tiempo y sobre cuándo y dónde renuncia a su bienestar por una urgencia o tarea. 🎨 Análisis y mejora. A través de un caso que se lee conjuntamente se identifican las tareas importantes, las urgentes, las que se deben hacer ahora, las no importantes y la que se pueden delegar. Además, se deben identificar errores de gestión del tiempo y barreras personales o culturales que dificultan la priorización de tareas. Plenario corto sobre la delegación de tareas y la corresponsabilidad para reflexionar sobre el rol del líder y su capacidad para influir en el otro (positiva o negativamente) a partir de preguntas facilitadas por las expertas. 🎨 Estrategias saludables para el equipo. Se ponen todos en círculo para hablar sobre cuál es el límite que les cuesta más marcar y con quien (superior, equipo o con uno mismo). Se ponen ejemplos de situaciones que el grupo ha vivido y se analiza la situación proponiendo respuestas empáticas y saludables para todos. Cierre. Se les entrega unas tarjetas que simbolizan un contrato de compromiso consigo mismos para la gestión del tiempo, de tareas y establecimiento límites. Redactan el compromiso y se les invita a realizar una secuencia de respiraciones con la intención de integrar lo aprendido y sellarlo. Antes de irse ofrecen al grupo una palabra para describir cómo se sienten al salir hoy de la sesión.	
Materiales	
Pizarra digital, presentación digital, plantilla horaria, tarjetas, hoja en blanco, bolígrafos y rotuladores.	

Módulo 5. Capacitación en la evaluación del clima laboral y el bienestar. Estigma en el	
Objetivo	
Ofrecer herramientas que detecten indicadores de alerta sobre el daño del clima laboral, activar la conciencia crítica y la identificación de patrones estigmatizantes dentro del equipo, además de capacitar la escucha, apoyo, acompañamiento y prevención de posibles malestares en el día a día de sus equipos.	
Agrupamiento	
Se crean grupos heterogéneos de 12-15 personas divididos en grupos de 2, 3 o 4 participantes.	
Expertas	Duración
Pedagoga y psicóloga.	3 horas.
Descripción	
Desarrollo. Explicación de los conceptos clave a través de una presentación interactiva combinada con dinámicas prácticas y colaborativas: • Clima laboral saludable • Estigma en salud mental e identificación en los equipos • Indicadores esenciales de malestar en los equipos • Comunicación inclusiva y sin estigmas • Apoyo y acompañamiento seguro para los equipos. Red de apoyo compartido 🌟 Dinámica de reflexión inicial para identificar comportamientos que favorecen entornos laborales seguros y saludables, contrastándolos con aquellos que lo deterioran. Se vincula con los valores de la nueva cultura organizacional, facilitando su comprensión e interiorización de forma significativa. 🌟 Por parejas se distribuyen tarjetas con frases estigmatizantes sobre situaciones simuladas en el entorno laboral cotidiano. Deben identificar las expresiones y transformarlas en frases libres de estigmas para reflexionar sobre si utilizan inconscientemente este lenguaje y cómo transformar y mejorar su comunicación para generar ambientes inclusivos, respetuoso y seguros en sus equipos. 🌟 Análisis del caso. En grupos de 3 o 4 participantes se le entrega una ficha con la descripción del caso junto con una plantilla facilitadora para analizar los indicadores de alerta, reflexionar y debatir qué los provoca. Las señales de alerta del clima laboral que se analizan son: • Absentismo • Aislamiento • Alta rotación de personal en algún puesto de trabajo o áreas concretas • Falta de participación • Conflictos frecuentes 🌟 Creando redes de apoyo y acompañamiento seguras y libres de estigmas. En grupos de 4, se entregan guiones de casos prácticos simulados con diálogos estigmatizantes y con lenguaje con prejuicio. El objetivo de la dinámica es practicar sobre cómo pueden acompañar a los miembros de sus equipos desde la empatía y el respeto, aunque resulte violento o incómodo. Primero se interpreta la escena tal cual está escrita. Luego la reescriben y representan una versión transformando el lenguaje, incorporando la escucha activa e incluyendo alguna intervención de apoyo o acompañamiento. Se abre un debate con todo el grupo para compartir aquellas barreras encontradas y ofrecer apoyo sin juzgar, recurso de acompañamiento o comprender qué diferencia sintieron al recibir los dos mensajes. Cierre. Círculo de compromiso donde cada participante piensa y verbaliza su compromiso como líder para comunicarse con respeto y ofreciendo apoyo en situaciones de malestar o alerta sobre el clima laboral. Redacción de un plan breve con todo lo trabajado en la sesión.	
Materiales	
Pizarra digital, presentación digital, vídeo, tarjetas, hoja documento con circulares, correos, electrónicos, notificaciones de los equipos de trabajo, hojas en blanco, bolígrafos y rotuladores.	

Módulo 6. Gestión de bajas, reincorporación, adaptaciones y ajustes según necesidades	
Objetivo	
Ofrecer herramientas para la gestión adecuada de las bajas, reincorporaciones y ajustes por salud mental, asegurando el acompañamiento y la adaptación del puesto según las necesidades, favoreciendo el bienestar individual y del equipo.	
Agrupamiento	
Se crean grupos heterogéneos de 12-15 personas divididos en grupos de 2, 3 o 4 participantes.	
Expertas	Duración
Pedagoga y psicóloga.	2 horas.
Descripción	
Desarrollo. Explicación de los conceptos clave a través de una presentación interactiva combinada con dinámicas prácticas y colaborativas, mencionando las Guías de Usuario, especialmente la Guía de Reincorporación: • Derechos laborales y salud mental (referencia a la normativa vigente: Ley 31/1995, RD 901/2020 y Ley 33/2011). • Protocolos inclusivos de reincorporación tras una baja por salud mental. • Ajustes razonables en el entorno laboral: tipos y procesos de implementación. • Recursos de acompañamiento y seguimiento dentro de la organización. • Rol del liderazgo en la acogida, escucha y gestión de situaciones sensibles. ✚ Reflexión inicial. Lluvia de ideas sobre los principales miedos y estigmas asociados a las bajas por salud mental. Revisión conjunta de los derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa. ✚ Casos prácticos. En subgrupos, se analizan situaciones simuladas de reincorporación con distintos perfiles y grados de afectación. Se entregan fichas con guías de apoyo y un modelo de plan de reincorporación individual adaptado. Deben proponer ajustes, apoyos y protocolos de acogida seguros y respetuosos para el caso. ✚ Juego de rol. Representación por parejas de una conversación entre un líder y una persona que regresa tras una baja. Se realiza una primera escenificación espontánea y una segunda guiada con pautas de comunicación empática, escucha activa y respeto a la confidencialidad. ✚ Debate abierto. Espacio de reflexión conjunta sobre barreras, miedos y resistencias que pueden surgir en los equipos y en la propia figura del líder. Se identifican posibles líneas de mejora y compromisos colectivos. Cierre. Compromiso individual escrito: cada participante redacta 3 acciones que implementará para promover procesos de reincorporación más humanos y seguros en su equipo. Se vincula con los valores del Documento Marco. Se comparten las acciones con el resto del grupo.	
Materiales	
Pizarra digital, presentación digital, fichas de casos prácticos, guías de apoyo adaptadas, hoja modelo de plan de reincorporación al trabajo, guiones de <i>role-playing</i> , hojas en blanco, bolígrafos y rotuladores.	

Anexo G. Itinerario formativo para el equipo docente

Este anexo detalla el conjunto de módulos formativos del itinerario para el equipo docente. El objetivo general es reforzar el rol del equipo docente como agentes clave en la creación de aulas inclusivas, emocionalmente seguras y comprometidas con el bienestar del alumnado.

Para una implementación eficaz y adecuada, los módulos 4 y 5 requieren adaptar sus contenidos y metodologías a las singularidades de cada etapa educativa. En el presente anexo, ambos módulos se desarrollan desde una perspectiva generalista.

En la siguiente tabla se muestran el índice de módulos con su carga horaria y la relación de las expertas que los impartirán:

Módulos formativos	Horas	Expertas que intervienen		
		Pedagoga	Psicóloga	Coach
Introducción a la psicopatología para docentes en contextos escolares	12h	X	X	
Herramientas para la intervención en dificultades de aprendizaje en el aula inclusiva	12h	X	X	
Metodologías activas y espacios seguros para el aprendizaje en aulas inclusivas	12h	X		
Herramientas para el desarrollo de la competencia mediática en el aula inclusiva y para el alumnado	12h	X		
Técnicas de gestión emocional para el alumnado	9h	X	X	

En cada uno de los módulos se detalla:

- Objetivo general
- Agrupamiento
- Expertos que ejecutan la formación
- Duración
- Descripción
- Materiales

Módulo 1. Introducción a la psicopatología para docentes en contextos escolares									
Objetivo									
Conocer la sintomatología de los problemas psicopatológicos que pueden surgir en contextos escolares y desarrollar competencias psicológicas y pedagógicas básicas para identificar, prevenir y atenderlos de forma inclusiva en el aula.									
Agrupamiento									
Se crean grupos de 20-25 participantes y se dividen en 4 o 5 grupos de trabajo en mesas separadas. Se van cambiando los participantes durante la sesión.									
Expertos	Duración								
Pedagoga y psicóloga.	12 horas. 4 sesiones de 3h								
Descripción									
Preinicio. En el campus virtual corporativo se cuelga las instrucciones sobre la metodología a seguir (clase invertida) y el manual con los contenidos teóricos a trabajar en cada sesión. La estructura de las sesiones (S) es la siguiente: <table border="0"> <tr> <td style="background-color: #005596; color: white; text-align: center; vertical-align: middle;">S 1</td><td> • Bases conceptuales de la psicopatología y sistema de clasificación • Trastornos de ansiedad • Trastornos de conducta </td></tr> <tr> <td style="background-color: #005596; color: white; text-align: center; vertical-align: middle;">S 2</td><td> • Trastornos depresivos • Trastornos de la personalidad </td></tr> <tr> <td style="background-color: #005596; color: white; text-align: center; vertical-align: middle;">S 3</td><td> • Trastornos del espectro esquizofrénico y otros trastornos psicóticos • Trastornos disociativos y de síntomas somáticos • Trastornos del sueño-vigilia </td></tr> <tr> <td style="background-color: #005596; color: white; text-align: center; vertical-align: middle;">S 4</td><td> • Trastornos de la conducta alimentaria y de la ingesta de alimentos • Otras problemáticas y trastornos psicológicos </td></tr> </table>		S 1	• Bases conceptuales de la psicopatología y sistema de clasificación • Trastornos de ansiedad • Trastornos de conducta	S 2	• Trastornos depresivos • Trastornos de la personalidad	S 3	• Trastornos del espectro esquizofrénico y otros trastornos psicóticos • Trastornos disociativos y de síntomas somáticos • Trastornos del sueño-vigilia	S 4	• Trastornos de la conducta alimentaria y de la ingesta de alimentos • Otras problemáticas y trastornos psicológicos
S 1	• Bases conceptuales de la psicopatología y sistema de clasificación • Trastornos de ansiedad • Trastornos de conducta								
S 2	• Trastornos depresivos • Trastornos de la personalidad								
S 3	• Trastornos del espectro esquizofrénico y otros trastornos psicóticos • Trastornos disociativos y de síntomas somáticos • Trastornos del sueño-vigilia								
S 4	• Trastornos de la conducta alimentaria y de la ingesta de alimentos • Otras problemáticas y trastornos psicológicos								
Inicio. Explicación de lo que se hará durante las sesiones y la metodología de trabajo. Desarrollo. Para cada sesión se visualizan en la pantalla 2 o 3 casos distintos con psicopatologías diferentes a través de un vídeo animado o facilitando fichas <i>Canvas</i> de casos con la estructura de trabajo a seguir. Se analiza la sintomatología, las intervenciones adaptadas en el aula inclusiva e intervenciones con la familia, si es necesario. Gracias a una ficha facilitadora resuelven el caso. Luego, los participantes se agrupan por caso práctico para compartir conclusiones y consensuar un “<i>kit</i> inclusivo de herramientas para el docente”. A continuación, repiten el proceso con el segundo caso asignado. Cierre. Reflexión final: qué importante es adquirir conocimientos sobre psicopatología para docentes y aprender a utilizar herramientas de intervención adecuadas en el aula y con las familias. Cada uno comparte con el resto del grupo el aprendizaje logrado, aquello que va a poner en práctica en la siguiente clase y el compromiso personal para mantener una mirada inclusiva en clase y con las familias.									
Materiales									
Pizarra digital, presentación digital, vídeos de casos, fichas <i>Canvas</i> de casos, fichas facilitadoras y bolígrafos.									

Módulo 2. Herramientas para la intervención en dificultades de aprendizaje en el aula inclusiva									
Objetivo									
Conocer la sintomatología de los problemas de aprendizaje y ofrecer herramientas y estrategias de apoyo a alumnos con dificultades de aprendizaje, promoviendo la inclusión desde una perspectiva de atención a la diversidad.									
Agrupamiento									
Se crean grupos de 20-25 participantes y se dividen en 4 o 5 grupos de trabajo en mesas separadas. Se van cambiando los participantes durante la sesión.									
Expertos	Duración								
Pedagoga y psicóloga.	12 horas. 4 sesiones de 3h								
Descripción									
Preinicio. En el campus virtual corporativo se cuelga las instrucciones sobre la metodología a seguir (clase invertida) y el manual con los contenidos teóricos a trabajar en cada sesión. La estructura de las sesiones (S) es la siguiente: <table border="0"> <tr> <td style="background-color: #005596; color: white; text-align: center; vertical-align: middle;">S 1</td><td> • Psicología del desarrollo físico o motor, cognitivo, emocional y del lenguaje • Dificultades de aprendizaje (DA) y necesidades educativas especiales. Educación inclusiva • DA relacionadas con problemas en la comunicación, lenguaje, habla y voz </td></tr> <tr> <td style="background-color: #005596; color: white; text-align: center; vertical-align: middle;">S 2</td><td> • DA relacionadas con la lectoescritura • DA relacionadas con las matemáticas </td></tr> <tr> <td style="background-color: #005596; color: white; text-align: center; vertical-align: middle;">S 3</td><td> • DA relacionadas con las altas capacidades • DA relacionadas con el déficit sensorial visual y auditivo • DA relacionadas con la coordinación motora o dispraxias </td></tr> <tr> <td style="background-color: #005596; color: white; text-align: center; vertical-align: middle;">S 4</td><td> • DA relacionadas con el trastorno por déficit de atención y/o hiperactividad (TDA/TDAH) • DA relacionadas con el trastorno del espectro autista (tea) </td></tr> </table>		S 1	• Psicología del desarrollo físico o motor, cognitivo, emocional y del lenguaje • Dificultades de aprendizaje (DA) y necesidades educativas especiales. Educación inclusiva • DA relacionadas con problemas en la comunicación, lenguaje, habla y voz	S 2	• DA relacionadas con la lectoescritura • DA relacionadas con las matemáticas	S 3	• DA relacionadas con las altas capacidades • DA relacionadas con el déficit sensorial visual y auditivo • DA relacionadas con la coordinación motora o dispraxias	S 4	• DA relacionadas con el trastorno por déficit de atención y/o hiperactividad (TDA/TDAH) • DA relacionadas con el trastorno del espectro autista (tea)
S 1	• Psicología del desarrollo físico o motor, cognitivo, emocional y del lenguaje • Dificultades de aprendizaje (DA) y necesidades educativas especiales. Educación inclusiva • DA relacionadas con problemas en la comunicación, lenguaje, habla y voz								
S 2	• DA relacionadas con la lectoescritura • DA relacionadas con las matemáticas								
S 3	• DA relacionadas con las altas capacidades • DA relacionadas con el déficit sensorial visual y auditivo • DA relacionadas con la coordinación motora o dispraxias								
S 4	• DA relacionadas con el trastorno por déficit de atención y/o hiperactividad (TDA/TDAH) • DA relacionadas con el trastorno del espectro autista (tea)								
Inicio. Explicación de lo que se hará durante las sesiones y la metodología de trabajo. Desarrollo. Para cada sesión se visualizan en la pantalla 2 o 3 casos distintos a través de un vídeo animado o facilitando fichas <i>Canvas</i> de casos con la estructura de trabajo a seguir. Se analiza la sintomatología, las intervenciones adaptadas en el aula inclusiva e intervenciones con la familia, si es necesario. Gracias a una ficha facilitadora resuelven el caso. Luego, los participantes se agrupan por caso práctico para compartir conclusiones y consensuar un “<i>kit</i> inclusivo de herramientas para el docente”. A continuación, repiten el proceso con el segundo caso asignado. Cierre. Reflexión final: qué importante es adquirir conocimientos sobre las DA y aprender a utilizarlas herramientas de intervención adecuadas en el aula y con la familia. Cada uno comparte con el resto del grupo el aprendizaje logrado, aquello que va a poner en práctica en la siguiente clase y el compromiso personal para mantener una mirada inclusiva en clase y con las familias.									
Materiales									
Pizarra digital, presentación digital, vídeos de casos, fichas <i>Canvas</i> de casos, fichas facilitadoras y bolígrafos.									

Módulo 3. Metodologías activas y espacios seguros para el aprendizaje en aulas inclusivas**Objetivo**

Conocer las pedagogías alternativas y metodologías activas para capacitar al equipo docente en la creación de espacios seguros de aprendizaje en aulas inclusivas, fomentando la participación del alumnado y su aprendizaje significativo.

Agrupamiento

Se crean grupos de 20-25 participantes y se dividen en 4 o 5 grupos de trabajo en mesas separadas. Se van cambiando los participantes durante la sesión.

Expertos

Pedagoga.

Duración

12 horas. 4 sesiones de 3h

Descripción

Preinicio. En el campus virtual corporativo se cuelga las instrucciones sobre la metodología a seguir (clase invertida) y el manual con los contenidos teóricos a trabajar en cada sesión. La estructura de las sesiones (S) es la siguiente:

S
1

- El docente facilitador y creador de entornos seguros e inclusivos
- Metodología activa: Aprendizaje cooperativo
- Metodología activa: Aprendizaje basado en problemas (ABP)

S
2

- Metodología activa: Aprendizaje basado en retos (ABR)
- Metodología activa: *Flipped classroom* o clase invertida
- Metodología activa: Aprendizaje basado en competencias (AC)

S
3

- Pedagogía alternativa: Método Montessori
- Pedagogía alternativa: Filosofía Reggio Emilia
- Pedagogía alternativa: Pedagogía Waldorf

S
4

- Pedagogía alternativa: Método Amara Berri
- Enfoque pedagógico inclusivo: DUA (Diseño Universal de Aprendizaje)
- Creación de espacios seguros, inclusivos y emocionalmente positivos

Inicio. Explicación de lo que se hará durante las sesiones y la metodología de trabajo.

Desarrollo. Para cada sesión se visualizan en la pantalla 2 o 3 casos distintos a través de un vídeo animado o facilitando fichas *Canvas* de casos con la estructura de trabajo a seguir. Se analiza qué metodología, pedagogía o enfoque es más adecuado en cada caso, se evalúan espacios, tiempos, agrupamientos y necesidades de aprendizaje del alumnado. Cada grupo escoge un caso y gracias a una ficha facilitadora lo resuelven. Luego, los participantes se agrupan por caso práctico para compartir conclusiones. A continuación, repiten el proceso con el segundo caso asignado.

Cierre. Reflexión final: que importante es adquirir conocimientos sobre distintas metodologías activas, pedagogías alternativas y enfoques pedagógicos que atiendan la diversidad en las aulas. Cada uno comparte con el resto del grupo el aprendizaje logrado, aquello que va a poner en práctica en la siguiente clase y el compromiso personal mantener una mirada inclusiva en clase y con las familias.

Materiales

Pizarra digital, presentación digital, vídeos de casos, fichas *Canvas* de casos, fichas facilitadoras y bolígrafos.

Módulo 4. Herramientas para el desarrollo de la competencia mediática en el aula inclusiva y para el alumnado									
Objetivo									
Impulsar la competencia mediática del equipo docente para fomentar el uso del razonamiento crítico, responsable y creativo de los medios de comunicación y TIC en el aula, generando participación y alfabetización mediática en entornos inclusivos y diversos.									
Agrupamiento									
Se crean grupos de 20-25 participantes y se dividen en 4 o 5 grupos de trabajo en mesas separadas. Se van cambiando los participantes durante la sesión.									
Expertos	Duración								
Pedagoga.	12 horas. 4 sesiones de 3h								
Descripción									
Preinicio. En el campus virtual corporativo se cuelga las instrucciones sobre la metodología a seguir (clase invertida) y el manual con los contenidos teóricos a trabajar en cada sesión. La estructura de las sesiones (S) es la siguiente: <table border="0"> <tr> <td style="background-color: #005596; color: white; text-align: center; vertical-align: middle;">S 1</td><td> - La competencia mediática (CM) y la importancia en la inclusión educativa - Dimensiones clave: estética, lenguaje, interacción, producción, tecnología, ideología y valores. Alfabetización mediática - Competencias integrales: social, cognitiva, cívica, creativa y ética </td></tr> <tr> <td style="background-color: #005596; color: white; text-align: center; vertical-align: middle;">S 2</td><td> - Herramientas para el análisis crítico y pensamiento reflexivo - Desarrollo del pensamiento crítico para el: - Acceso y selección de la información. Identificación y manejo de la desinformación </td></tr> <tr> <td style="background-color: #005596; color: white; text-align: center; vertical-align: middle;">S 3</td><td> - Creación de contenidos éticos, responsables y respetuosos - Uso seguro y privacidad - Autorregulación de uso y del tiempo </td></tr> <tr> <td style="background-color: #005596; color: white; text-align: center; vertical-align: middle;">S 4</td><td> - Estrategias pedagógicas para incluir la CM en el aula inclusiva - Rol del docente en el aula: dinámicas y metodologías activas - Escuela de familias </td></tr> </table>		S 1	- La competencia mediática (CM) y la importancia en la inclusión educativa - Dimensiones clave: estética, lenguaje, interacción, producción, tecnología, ideología y valores. Alfabetización mediática - Competencias integrales: social, cognitiva, cívica, creativa y ética	S 2	- Herramientas para el análisis crítico y pensamiento reflexivo - Desarrollo del pensamiento crítico para el: - Acceso y selección de la información. Identificación y manejo de la desinformación	S 3	- Creación de contenidos éticos, responsables y respetuosos - Uso seguro y privacidad - Autorregulación de uso y del tiempo	S 4	- Estrategias pedagógicas para incluir la CM en el aula inclusiva - Rol del docente en el aula: dinámicas y metodologías activas - Escuela de familias
S 1	- La competencia mediática (CM) y la importancia en la inclusión educativa - Dimensiones clave: estética, lenguaje, interacción, producción, tecnología, ideología y valores. Alfabetización mediática - Competencias integrales: social, cognitiva, cívica, creativa y ética								
S 2	- Herramientas para el análisis crítico y pensamiento reflexivo - Desarrollo del pensamiento crítico para el: - Acceso y selección de la información. Identificación y manejo de la desinformación								
S 3	- Creación de contenidos éticos, responsables y respetuosos - Uso seguro y privacidad - Autorregulación de uso y del tiempo								
S 4	- Estrategias pedagógicas para incluir la CM en el aula inclusiva - Rol del docente en el aula: dinámicas y metodologías activas - Escuela de familias								
Inicio. Explicación de lo que se hará durante las sesiones y la metodología de trabajo. Desarrollo. Para cada sesión se visualizan en la pantalla 2 o 3 casos distintos a través de un vídeo animado o facilitando fichas <i>Canvas</i> de casos con la estructura de trabajo a seguir. Se analiza las dimensiones, competencias, herramientas y estrategias pedagógicas de cada caso. Cada grupo escoge un caso y gracias a una ficha facilitadora lo resuelven. Luego, los participantes se agrupan por caso práctico para compartir conclusiones. A continuación, repiten el proceso con el segundo caso asignado. Cierre. Reflexión final: que importante es adquirir conocimientos sobre la competencia mediática en el aula inclusiva. Cada uno comparte con el resto del grupo el aprendizaje logrado, aquello que va a poner en práctica en la siguiente clase y el compromiso personal mantener una mirada inclusiva en clase y con las familias.									
Materiales									
Pizarra digital, presentación digital, vídeos de casos, fichas <i>Canvas</i> de casos, fichas facilitadoras y bolígrafos.									

Módulo 5. Técnicas de gestión emocional para el alumnado							
Objetivo							
Ofrecer herramientas prácticas para acompañar al alumnado en su crecimiento emocional y social durante su desarrollo de forma saludable.							
Agrupamiento							
Se crean grupos de 20-25 participantes y se dividen en 4 o 5 grupos de trabajo en mesas separadas. Se van cambiando los participantes durante la sesión.							
Expertos	Duración						
Pedagoga y psicóloga.	9 horas. 3 sesiones de 3h						
Descripción							
Preinicio. En el campus virtual corporativo se cuelga las instrucciones sobre la metodología a seguir (clase invertida) y el manual con los contenidos teóricos a trabajar en cada sesión. La estructura de las sesiones (S) es la siguiente: <table border="0"> <tr> <td style="background-color: #005596; color: white; text-align: center; vertical-align: middle;">S 1</td><td> • Inteligencia emocional y su importancia en el aula • Bienestar emocional, relación socioafectiva y factores de riesgo en el aula • Docente como arquitecto de aprendizaje: facilitador y mediador </td></tr> <tr> <td style="background-color: #005596; color: white; text-align: center; vertical-align: middle;">S 2</td><td> • Motivación emocional. Encontrar el sentido de las cosas • Competencias emocionales básicas y técnicas de conciencia • Autorregulación emocional </td></tr> <tr> <td style="background-color: #005596; color: white; text-align: center; vertical-align: middle;">S 4</td><td> • Competencias sociales para la convivencia, la solidaridad y la empatía • Habilidades sociales </td></tr> </table>		S 1	• Inteligencia emocional y su importancia en el aula • Bienestar emocional, relación socioafectiva y factores de riesgo en el aula • Docente como arquitecto de aprendizaje: facilitador y mediador	S 2	• Motivación emocional. Encontrar el sentido de las cosas • Competencias emocionales básicas y técnicas de conciencia • Autorregulación emocional	S 4	• Competencias sociales para la convivencia, la solidaridad y la empatía • Habilidades sociales
S 1	• Inteligencia emocional y su importancia en el aula • Bienestar emocional, relación socioafectiva y factores de riesgo en el aula • Docente como arquitecto de aprendizaje: facilitador y mediador						
S 2	• Motivación emocional. Encontrar el sentido de las cosas • Competencias emocionales básicas y técnicas de conciencia • Autorregulación emocional						
S 4	• Competencias sociales para la convivencia, la solidaridad y la empatía • Habilidades sociales						
Inicio. Explicación de lo que se hará durante las sesiones y la metodología de trabajo. Desarrollo. Para cada sesión se visualizan en la pantalla 2 o 3 casos distintos a través de un vídeo animado o facilitando fichas <i>Canvas</i> de casos con la estructura de trabajo a seguir. Se analiza el clima y bienestar emocional del alumnado, la motivación y herramientas para su mejora. Cada grupo escoge un caso y gracias a una ficha facilitadora lo resuelven. Luego, los participantes se agrupan por caso práctico para compartir conclusiones y consensuar un “kit inclusivo de herramientas para el docente A continuación, repiten el proceso con el segundo caso asignado. Cierre. Reflexión final: que importante es adquirir conocimientos sobre la gestión emocional, bienestar emocional, motivación emocional, autorregulación y habilidades sociales del alumnado. Cada uno comparte con el resto del grupo el aprendizaje logrado, aquello que va a poner en práctica en la siguiente clase y el compromiso personal mantener una mirada inclusiva en clase y con las familias.							
Materiales							
Pizarra digital, presentación digital, vídeos de casos, fichas <i>Canvas</i> de casos, fichas facilitadoras y bolígrafos.							

Anexo H. Evaluación del programa

Este anexo detalla el conjunto de técnicas e instrumentos más adecuados para la evaluación integral del programa, según los momentos indicados en el trabajo teniendo en cuenta los objetivos generales y específicos de cada uno: inicial, procesual y final.

EVALUACIÓN INICIAL

Objetivo General. Detectar y diagnosticar las necesidades de la organización y sus trabajadores en materia de clima y bienestar laboral, riesgos psicosociales, grado de estigmatización en torno a la salud mental, además de recoger aquellas carencias emergentes.

Objetivos específicos (OEI)

- OEI1 - Conocer la comprensión del equipo directivo sobre el bienestar laboral de la organización, las intervenciones previas sobre la materia, el contexto donde se encuentra el centro, sus equipamientos y las características que determinan la plantilla, recogiendo la información necesaria para dar respuesta al marco contextual.
- OEI2 - Saber el grado de estigma y prejuicios que existe sobre la salud mental en la organización.
- OEI3 - Conocer la percepción de toda la plantilla sobre el nivel de reconocimiento, participación, pertenencia y apoyos de la organización hacia los trabajadores.
- OEI4 - Determinar si existe malestar emocional, problemas en salud mental, estrés o sobrecarga mental entre los empleados.

Tal y como se ha señalado previamente, la evaluación de riesgo psicosociales se realiza externamente por un Servicio de Prevención Ajeno (SPA) de la organización. Una vez obtenidos los resultados, deberán integrarse con los de la evaluación inicial para completar el diagnóstico inicial.

Agrupamiento y destinatarios. Se especifican en el siguiente cuadro.

A continuación, se presenta un cuadro resumen que recoge tanto los indicadores, como las técnicas e instrumentos propuestos para alcanzar los objetivos específicos de la evaluación inicial, diferenciados según los destinatarios. En este trabajo, únicamente se desarrolla la entrevista inicial dirigida al equipo directivo, por ser una herramienta utilizada para elaborar el marco contextual.

	Indicadores	Técnica	Instrumento	Grupo destinatario
OEI1	-Comprensión sobre bienestar laboral -Intervenciones previas -Datos del contexto del dentro, de la plantilla y equipamientos	Consulta	Entrevista semiestructurada	Director y presidente de la cooperativa junto con la directora a de RRHH
OEI2	-Comunicación abierta sobre salud mental entre compañeros y equipos -Creencias erróneas y no contrastadas sobre salud mental -Conducta hacia las personas con problemas de salud mental	Encuesta	Cuestionario con respuestas cerradas de elección única, múltiple, escalas de valoración y abiertas	A toda la plantilla
OEI3	-Satisfacción del personal con el trato recibido por la empresa y líderes -Sentimiento de pertenencia y participación -Apreciación de apoyos de sus superiores	Consulta	Entrevista semiestructurada y grupos focales	Muestra representativa de todos los agrupamientos departamentales y estructurales
OEI4	-Autoconciencia sobre la salud mental -Autopercepción de sensación de estrés laboral -Número de bajas laborales -Síntomas de malestar emocional o <i>burnout</i>	Encuesta	Cuestionario con respuestas cerradas de elección única, múltiple, escalas de valoración y abiertas	A toda la plantilla
OEI1	-Comprensión sobre bienestar laboral e intervenciones previas	Análisis	Análisis de contenidos de documentos de distintas naturalezas	Documentos del centro, de programas, protocolos, planes, informes sobre bajas laborales, etc.
OEI2	-Comunicación abierta y nivel de prejuicios sobre salud mental			
OEI3	-Muestra de apoyos e protocolos de reconocimiento			
OEI4	-Número de bajas laborales por problemas de salud mental			

Para dar respuesta al OEI1, se presenta a continuación el instrumento de entrevista semiestructurada aplicado al director de formación y presidente de la cooperativa, junto con la directora de recursos humanos. Este instrumento, junto con un análisis documental del centro educativo, permitió recopilar la información necesaria para la elaboración del marco contextual, estructurado en 4 bloques temáticos:

1. Características del ámbito de aplicación

- Misión: ¿Cuál es el propósito fundamental de la empresa? Es decir, ¿qué impacto se busca generar en la sociedad y en su comunidad educativa?
- Visión: ¿Hacia dónde se quiere dirigir la empresa en los próximos años? ¿Cuáles son sus objetivos a largo plazo?
- Valores: ¿Cuáles son los principios fundamentales que guían la toma de decisiones dentro de la organización?
- ¿Cómo es el ambiente de trabajo? ¿Cómo describiríais el día a día dentro de la organización y qué valores se reflejan en la práctica, más allá de lo que está escrito en la misión, visión y valores? Para ayudar a desarrollar esta pregunta se proponen las siguientes dudas:
 - Trabajo en equipo: ¿Hay colaboración entre los empleados? ¿Cómo se comunican entre departamentos?
 - Innovación: ¿Se fomenta la creatividad y la mejora continua? ¿O es una organización más tradicional en sus procesos?
 - Bienestar de los empleados: ¿Se tienen en cuenta las necesidades del personal (flexibilidad, conciliación, apoyo emocional, etc.)?

2. Descripción del centro u organización

- ¿Cuál fue el origen de la empresa? ¿Por qué y cómo se creó?
- ¿Cuántos trabajadores forman parte de la empresa actualmente?

3. Características de los destinatarios

3.1. Estructura y composición de los equipos

- ¿Cuántas personas forman parte del equipo directivo, líderes y mandos intermedios?
- ¿Cuántas personas forman parte del equipo de trabajo?
- ¿Cuál es la distribución por género dentro de estos grupos?
- ¿Cómo se distribuyen en rangos de edad los miembros de estos grupos?

3.2. Características especiales del grupo

- ¿Existen personas con necesidades especiales dentro del equipo (ejemplo: discapacidad, adaptación en el puesto de trabajo, etc.)? ¿Cómo se trata?
- ¿Cómo es la diversidad étnica y cultural dentro de los equipos?

4. Acciones previas y situación de partida

4.1. Bienestar emocional y cuidado de las personas.

- En los últimos 3-5 años, ¿qué programas, campañas o formaciones se han llevado a cabo para mejorar el bienestar emocional y el cuidado de las personas en la organización?
- ¿Cuáles han sido los principales aprendizajes o retos en la implementación de estas acciones?
- ¿Se ha realizado algún tipo de evaluación del impacto de estas iniciativas? ¿Existen informes o datos que reflejan su efectividad?
- ¿Hay planes futuros o ideas en desarrollo sobre bienestar emocional?

4.2. Liderazgo y formación de responsables

- ¿Cómo definiríais el tipo de liderazgo predominante? ¿Es más jerárquico, participativo, colaborativo, democrático, transformacional...?
- ¿Existen formaciones específicas dirigidas a responsables, mandos intermedios y líderes para mejorar sus competencias en gestión de equipos y habilidades personales?
- ¿Cómo se trabaja la comunicación interna para asegurar que los líderes transmitan correctamente la información y las iniciativas al resto del equipo?
- ¿Se han identificado necesidades formativas en el equipo directivo para fortalecer su liderazgo y mejorar la gestión del bienestar emocional?

EVALUACIÓN PROCESUAL

Objetivo General. Valorar la implementación del programa para garantizar la conexión con el diseño inicial, identificar avances, posibles dificultades y resistencias, y analizar su impacto en la cultura organizacional, favoreciendo decisiones que consoliden el liderazgo, el compromiso de los equipos y la integración de hábitos laborales saludables.

Objetivos específicos (OEP)

- OEP1 - Evaluar el grado de participación, satisfacción y compromiso sostenido de los participantes, así como el nivel de utilidad percibida de los contenidos, metodología y herramientas.
- OEP2 - Analizar el grado de transferencia práctica de los contenidos formativos en los puestos de trabajo y el impacto formativo, de las intervenciones, herramientas y apoyos del programa en la plantilla.
- OEP3 - Conocer la implicación real de los líderes y directivos como promotores y modelos de cambio de la cultura del bienestar y cuidado de la salud mental.
- OEP4 – Evaluar las barreras, necesidades emergentes no previstas o desajustes durante el desarrollo del programa.
- OEP5 – Valorar el efecto del programa sobre el bienestar laboral, la percepción sobre la salud mental y el cambio cultural de la organización entre los participantes.

Agrupamiento y destinatarios. Se especifican en el siguiente cuadro.

Para este momento, se debe tener en cuenta que la evaluación de las sesiones y módulos formativos queda recogida también en este apartado, una vez realizadas. A continuación, se presenta un cuadro resumen que recoge tanto los indicadores, como las técnicas e instrumentos propuestos para alcanzar los objetivos específicos de la evaluación procesual, diferenciados según los destinatarios.

	Indicadores	Técnicas	Instrumentos	Grupo destinatario
OEP1	-Tasa asistencial de las sesiones	Análisis	Análisis documental de sobre el control de asistencia, cuestionarios de satisfacción, registros de utilidad de espacios, recursos y servicios...	A toda la plantilla segmentada por itinerarios formativos
	-Nivel de utilidad de espacios y recursos			
	-Grado de satisfacción con las sesiones y el programa	Consulta	Entrevista semiestructurada / Grupos focales	
	-Nivel de compromiso de los participantes			
	-Valoración de la metodología, contenidos y herramientas			
OEP2	-Aplicación de contenidos formativos en el puesto	Observación	Listas de control o escala de observación y listas de asistencia	Muestra representativa de todos los agrupamientos departamentales y estructurales
	-Cambios apreciados en las prácticas laborales			
	-Grado de conocimiento y utilización de herramientas digitales, espacios, servicios de apoyo	Encuesta	Cuestionario con respuestas cerradas de elección única, múltiple, escalas de valoración y abiertas	
	-Nivel de toma de conciencia sobre el cambio de cultura entre los integrantes de la plantilla	Consulta	Entrevista semiestructurada / Grupos focales	
OEP3	-Nivel participación en formaciones sobre liderazgo, bienestar y sesiones de co-creación	Análisis	Análisis documental de instrumentos de control de asistencia, cuestionarios de satisfacción, observaciones de las expertas, actas de reuniones...	A todos los líderes y directivos
	-Grado de comunicación de los líderes con sus equipos sobre el programa y sus valores asociadas	Encuesta	Cuestionario	A los equipos a cargo de los líderes (para los indicadores 2 y 3, instrumentos cuestionario y entrevistas o grupos focales)
	-Percepción de los equipos sobre el liderazgo efectivo y emocional	Consulta	Entrevista semiestructurada, grupos focales y autoinformes	
	-Aplicación real de recursos, herramientas y guías puestas en marcha	Observación	Listas o escalas de observación	
OEP4	-Detección de incidencias durante la implementación del programa (número y tipo)	Análisis	Análisis de registro de incidencias detectadas, acta de reuniones, diarios	Equipo motor, secundario y embajadores
	-Barreras encontradas en las participaciones de las formaciones o intervenciones			
	-Necesidades emergentes o demandas no previstas en el diseño del programa	Encuesta	Cuestionario con respuestas cerradas de elección única y abiertas	

Programa para la promoción del bienestar y del cuidado de la salud mental en una organización educativa

	-Nivel de adecuación para la asignación de recursos técnicos, humanos y organizativos	Consulta Observación	Entrevista semiestructurada y grupos focales Lista de control	
OEP5	-Percepción y comprensión sobre la mejora del bienestar laboral tras las intervenciones -Cambio actitudinal respecto a la salud mental y estigma en el ámbito laboral -Grado de interiorización sobre el cuidado, apoyo y colaboración interpersonal -Nivel de aplicación en la comunicación interna e interacción entre miembros de los principios y valores del programa.	Encuesta Análisis Consulta Observación	Cuestionario con respuestas cerradas de elección única, múltiple, escalas de valoración y abiertas Análisis de contenidos de las <i>newsletter</i> internas y externas y el conjunto de comunicaciones corporativas Entrevista semiestructurada, grupos focales y autoinformes Guion de observación	Muestra representativa de todos los agrupamientos departamentales y estructurales Equipo motor, secundario y embajadores

EVALUACIÓN FINAL

Objetivo General. Evaluar la eficacia integral del programa mediante el análisis de indicadores de satisfacción, participación, impacto percibido y mejora del clima de la organización en las personas trabajadoras, tras su implementación.

Objetivos específicos (OEF)

- OEF1 - Conocer el nivel de satisfacción sobre el programa y su proceso de implementación.
- OEF2 - Identificar el grado de participación e implicación de los trabajadores en las intervenciones del programa.
- OEF3 – Medir la percepción del cambio cultural sobre el bienestar laboral y cuidado de la salud mental y su estigma asociado, en la organización.
- OEF4 – Evaluar las mejoras del clima laboral de la organización al finalizar el programa.

Agrupamiento y destinatarios. Se especifican en el siguiente cuadro.

A continuación, se presenta un cuadro resumen que recoge tanto los indicadores, como las técnicas e instrumentos propuestos para alcanzar los objetivos específicos de la evaluación final, diferenciados según los destinatarios. Esta fase se desarrolla al finalizar cada uno de los tres cursos académicos, incorporando mejoras progresivas, y concluyendo con un informe final que recoge los resultados globales para la posible institucionalización del programa.

	Indicadores	Técnicas	Instrumentos	Grupo destinatario
OEF1	-Grado de satisfacción del programa -Valoración de la metodología, contenidos y herramientas	Análisis Consulta	Análisis documental de instrumentos como cuestionarios de satisfacción Grupos focales	A toda la plantilla Muestra representativa de todos los agrupamientos
OEF2	-Tasa asistencial de las sesiones -Nivel de utilidad de espacios y recursos -Nivel de compromiso de los participantes	Análisis Consulta	Análisis documental de instrumentos como control de asistencia, registros de utilidad de espacios, recursos y servicios... Grupos focales	A toda la plantilla Muestra representativa de todos los agrupamientos
OEF3	-Percepción sobre la presencia de la nueva cultura en la organización	Análisis	Análisis documental de instrumentos de las evaluaciones de las sesiones	A toda la plantilla

Programa para la promoción del bienestar y del cuidado de la salud mental en una organización educativa

	-Grado del uso del lenguaje estigmatizante en el ámbito laboral	Encuesta	Cuestionario	
	-Nivel de implicación e identificación con los valores de la nueva cultura del cuidado	Consulta	Entrevista semiestructurada, grupos focales y autoinformes	Muestra representativa de todos los agrupamientos
	-Nivel de utilidad de los recursos, herramientas y guías puestas en marcha	Observación	Listas o escalas de observación	
OEF4	-Detección de mejoras en el ambiente laboral, como por ejemplo colaboración, respeto, comunicación	Análisis	Análisis de registro de incidencias detectadas, acta de reuniones, diarios...	Muestra representativa de todos los agrupamientos
	-Nivel de conflictos entre equipos o departamentos	Encuesta	Cuestionario con respuestas cerradas de elección única y abiertas	
	-Grado de sentimiento de pertenencia y cohesión entre compañeros	Consulta	Entrevista semiestructurada y grupos focales	Equipo motor, secundario y embajadores
		Observación	Lista de control	