



Contribución de la musicoterapia a la calidad de vida laboral en una empresa de telecomunicaciones

Diana Carolina Lotero Ch. – Sara Lucía Maya U. – Bibiana Marcela Gómez G.

COLOMBIA

Resumen: la investigación de la que deriva este artículo tuvo como propósito analizar la contribución de la musicoterapia en la calidad de vida laboral, en un grupo de trabajadores de una empresa de telecomunicaciones con sede en el municipio de Itagüí. La investigación se abordó desde una mirada cualitativa con enfoque fenomenológico; se aplicó la estrategia del estudio de caso y la técnica de la entrevista semiestructurada; y, para la intervención musicoterapéutica, fueron utilizados los métodos musicoterapéuticos (improvisación, recreación, composición y método receptivo). Los resultados del estudio indican que la musicoterapia ayuda a fortalecer las relaciones interpersonales, el empoderamiento, la comunicación y la salud mental y física de los trabajadores, lo que aporta a su calidad de vida laboral.

Palabras clave: calidad de vida laboral; musicoterapia; métodos musicoterapéuticos.

Contribution of music therapy in elements related to Quality of Work Life in a telecommunication company

Abstract: The purpose of the research from which this article derives was to analyze the contribution of music therapy to the quality of working life in a group of workers of a telecommunication company based in the municipality of Itagüí. The research approaches from a qualitative perspective with a phenomenological approach based on a case study strategy and the semi-structured interview technique. The music therapy intervention employed the music therapy methods (improvisation, recreation, composition, and receptive method). The study's results indicate that music therapy helps strengthen interpersonal relationships, empowerment, communication, and workers' mental and physical health, thus contributing to their quality of working life. **Keywords:** Quality of Work Life; music therapy; music therapy methods.



Diana Carolina Lotero Chamorro es Magíster en Administración, Universidad de Antioquia; Magíster en Musicoterapia, Universidad Nacional de Colombia; Música con énfasis en canto jazz, Universidad EAFIT.

Contacto: diana.lotero@udea.edu.co

ORCID: 0000-0003-4939-3012

Sara Lucía Maya Urrego es Magíster en Administración, Universidad de Antioquia; profesional en Negocios Internacionales, Tecnológico de Antioquia.

Contacto: sara.mayau@udea.edu.co

ORCID: 0000-0003-2380-942X

Contribuição da musicoterapia em elementos relacionados à qualidade de vida no trabalho em uma empresa de telecomunicações

Resumo: a presente investigação teve como propósito analisar a contribuição da musicoterapia na qualidade da vida no trabalho de um grupo de trabalhadores de uma empresa de telecomunicações com sede no município de Itagüí. A pesquisa aborda-se numa perspectiva qualitativa com enfoque fenomenológica baseada na estratégia de estudo de caso e na técnica de entrevista semiestruturada. E para a intervenção musicoterapêutica foram utilizados os métodos da musicoterapia (improvisação, re-criação (reprodução), composição e audição musical). Como resultado do estudo, constatou-se que a musicoterapia ajuda no fortalecimento das relações interpessoais, no empoderamento, na comunicação e na saúde mental e física dos trabalhadores, contribuindo, assim, na sua Qualidade da Vida no Trabalho.

Palavras chaves: qualidade de vida no trabalho, musicoterapia, métodos de musicoterapia.

Introducción

Durante la pandemia de covid-19, uno de los sectores que más exigencias tuvo fue el de las telecomunicaciones, que tomó cada vez más relevancia en las actividades humanas y se convirtió en la forma de conectar al mundo y responder a las distintas necesidades derivadas de la pandemia. García *et al.*, (2020) señalan que las telecomunicaciones salvaron entre el 20% y 25% del PIB a nivel mundial. Si bien, este sector ha crecido gracias a los procesos de adaptación durante la pandemia y pospandemia, los cambios experimentados por quienes trabajan en esta área han generado múltiples consecuencias, una de las más significativas es en la calidad de vida laboral (CVL).

En Colombia, las empresas de telecomunicaciones tuvieron que responder rápidamente a la alta demanda de servicios, lo que provocó un aumento de infraestructura, en términos técnicos, económicos y humanos. En ese marco,



Bibiana Marcela Gómez Granada es Magíster en Educación y Desarrollo Humano, CINDE – Universidad de Manizales; Psicóloga, Universidad de Antioquia. Es profesora en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia, y miembro del grupo de investigación COMPHOR A Colciencias.

Contacto: bibiana.gomez@udea.edu.co

ORCID: 0000-0003-2449-7149



la compañía de telecomunicaciones líder en el mercado con una porción de más del 45% también se vio abocada a enfrentar los nuevos retos. La Gerente de Gestión Humana de la compañía consultada en este estudio resaltó que la CVL estuvo notablemente afectada durante la pandemia; aunque las personas en la empresa respondieron de manera rápida al cambio, quienes tenían el rol de consultor integral —grupo objeto de esta investigación— mostraron mayor estrés, pues por medio de ellos se canalizaron todas las necesidades de los clientes, se incrementaron los horarios, hubo altas demandas de los usuarios e incluso violencia física, psicológica y simbólica por parte de los clientes. Estas situaciones perturbaron el bienestar y dificultaron el equilibrio entre su salud mental y sus ámbitos personales y familiares (entrevista personal a Gerente de Gestión Humana de Claro, 2022).

Aunque, la compañía desplegó estrategias de bienestar laboral durante y después de la pandemia para responder a las necesidades, las acciones no fueron suficientes para mejorar el bienestar de los consultores. Esta realidad llevó a plantear la musicoterapia como alternativa para aportar a la CVL, cuyo fin es mejorar la vida del empleado (Durán, 2010); es un elemento que coopera con el ambiente de trabajo, al reducir los efectos adversos en la salud de los trabajadores (Castañón y Guerra, 2019), además de brindar satisfacción y calidad de vida en el trabajo (CVT). Segurado y Agulló (2002) señalan que el objetivo de la CVL es lograr una mayor humanización del trabajo, mediante unas condiciones de trabajo más seguras y saludables.

En los estudios revisados sobre CVL, Cruz (2018) identifica las variables más comunes en las investigaciones, estas son: *coaching* gerencial, esfuerzo y atractivo personal, responsabilidad social corporativa, intención de rotación de personal, acoso laboral, cambio organizacional, equidad y discapacidad, eficiencia y productividad y liderazgo. En relación con las investigaciones sobre CVL y covid-19, los estudios son incipientes; Echeverri y Espitia (2020) indagan sobre CVL y trabajo organizado. Por otra parte, se encuentran estudios que articulan la CVL en el sector salud o sanitario (Colonia, 2022; Quesada, 2020), también CVL y desempeño organizacional (Santiago-Torner, 2021). En cuanto a los estudios que relacionen directamente la CVL y musicoterapia en el contexto del covid-19, no se encontraron investigaciones. El rastreo bibliográfico evidencia la relación entre calidad de vida (CV) y musicoterapia, principalmente en contextos hospitalarios o de salud (Carrizo, 2021; Villar, 2022).

Por su parte, Prodossimo & Silva (2006) enfatizan que la musicoterapia en entornos laborales sigue siendo poco desarrollada y explorada. También Castañón y Guerra (2019) recomiendan continuar con la investigación con el fin de motivar a futuros profesionales ligados a la salud en el trabajo e igualmente a empresarios, para que adopten un programa de musicoterapia como forma de atención no convencional a la CVL. Gómez (2019) sugiere realizar intervenciones de musicoterapia en empresas con alto nivel de



producción y competitividad, para promover la salud mental y emocional y para mejorar la comunicación interpersonal de los trabajadores.

Todo lo anterior motiva a desarrollar una investigación cualitativa que considere la musicoterapia para intervenir la CVL. El objetivo de este trabajo fue analizar la contribución de la musicoterapia en la calidad de vida laboral en un grupo de trabajadores de una empresa de telecomunicaciones. La metodología de este estudio se basa en un enfoque cualitativo de tipo fenomenológico, ya que el énfasis está en la subjetividad, al ser camino para acceder al sentido de lo humano desde la experiencia directa (Manem, 2016). La estrategia metodológica es el estudio de caso.

Este artículo presenta los resultados de la intervención musicoterapéutica como estrategia para mejorar la CVL; además, abre la reflexión para que las directivas asuman una perspectiva de gestión crítica frente a las acciones que se implementan en los programas de bienestar laboral contextualizados en la pospandemia y coherentes con las necesidades reales de los trabajadores.

Metodología

Esta investigación es cualitativa con un enfoque fenomenológico. La estrategia metodológica fue el estudio de caso de tipo instrumental (Stake, 2005), que busca generalizar al basarse en la agrupación de situaciones específicas (Jiménez y Comet, 2016). La elección de la oficina o sede específica (Itagüí) se hizo por conveniencia, ya que su nivel de ventas estaba por debajo de las metas y con afectaciones en el clima laboral, según el último informe de un estudio contratado por la compañía en 2022, sobre las percepciones del cliente interno.

La participación fue voluntaria. El criterio de inclusión fue el rol de consultor integral de la empresa de la oficina Itagüí; esta contaba en el momento de la investigación con 24 consultores, 12 hombres y 12 mujeres. Para cada fase, la participación de los consultores se basó en la dinámica empresarial, los horarios, la carga de trabajo o la disponibilidad. Para la generación de la información se tuvieron tres fases:

**Tabla 1.** Fases para la generación de la información

Fase	Participantes	Modalidad	Técnica
1. Identificar percepciones sobre CVL	Consultores integrales Coordinador de la oficina Gerente de Gestión Humana	Individual	Entrevista inicial semiestructurada
2. Intervenir la CVL de un grupo de consultores integrales utilizando los métodos musicoterapéuticos	Consultores integrales	Grupal	Método receptivo Método de improvisación Método recreativo Método de composición
3. Identificar los cambios en las percepciones de CVL luego de la intervención musicoterapéutica	Consultores integrales	Individual	Entrevista semiestructurada

Fuente: elaboración propia

Los instrumentos utilizados fueron la entrevista semiestructurada, utilizada en la fase 1 y 3, y los métodos musicoterapéuticos, en la fase 2. Para su aplicación, se tuvieron en cuenta las consideraciones éticas, tales como información previa al participante y lectura y firma de consentimientos informados. Para la fase 1 se diseñaron tres entrevistas: la primera se hizo con la Gerente de Gestión Humana, para conocer las estrategias actuales de CVL y las que se llevaron a cabo durante la pandemia; la segunda, con el Coordinador de la oficina seleccionada, para entender el contexto de los trabajadores de esta sede, antes de realizar las intervenciones musicoterapéuticas. Y la tercera se aplicó con 9 consultores (5 hombres y 4 mujeres), en la que se identificaron sus percepciones sobre la CVL. Se elaboraron 22 preguntas que se sometieron al juicio de tres expertos. Las dimensiones fueron:

- **Subjetivas:** satisfacción laboral, equilibrio entre la vida personal y laboral, relaciones interpersonales, autonomía y empoderamiento, salud física y mental.
- **Objetivas:** estabilidad laboral, reconocimiento, retribución (remuneración), desarrollo de carrera, comunicación, políticas de inclusión y equidad, liderazgo, apoyo social, beneficios y compensaciones, carga de trabajo y tiempo, participación.

El registro de la información se soportó en las grabaciones digitales y su posterior transcripción. La sistematización de la información se realizó a través de matrices analíticas de Excel y el programa ATLAS Ti.



En la fase 2 se realizaron 6 sesiones musicoterapéuticas para cada grupo (2 grupos); la planeación de estos encuentros se hizo conforme al análisis de resultados de las entrevistas de la fase 1 y los métodos musicoterapéuticos (se utilizan los cuatro métodos, teniendo en cuenta que cada una de las actividades musicoterapéuticas puede contener la combinación de varios métodos). Las sesiones fueron grabadas en video; a partir de la observación de estos, se diligenciaron los protocolos para la recolección de datos, utilizando fragmentos relevantes como interacciones sociales, respuestas corporales, verbales, emocionales y sonoromusicales. La sistematización de esta etapa se realizó por medio de matrices analíticas de Excel.

En la fase 3, se realizaron 13 entrevistas semiestructuradas con un diseño de 7 preguntas, a 7 mujeres y 6 hombres, que permitieron conocer los efectos de las intervenciones en la CVL. El diseño de las preguntas se basó en los objetivos y actividades planteadas de la fase 2 y en la pregunta: ¿qué y cómo experimentaron los usuarios el proceso musicoterapéutico? Esta fase se analizó mediante matrices de Excel y tablas dinámicas.

Marco teórico

Calidad de Vida Laboral

El término Calidad de Vida laboral (CVL) nació en los años 70 como una búsqueda por humanizar el entorno del trabajo (Segurado y Agulló, 2002), lo que implicaba aumentar la participación, la autonomía y el aprendizaje (Granados, 2011). Guest (1979) indica que el movimiento de la CVL surgió en la planta de ensamble de *General Motors de Tarrytown, Nueva York*, donde se presentaban malas relaciones laborales y producción baja; gracias a la modificación en las formas de relacionamiento, los beneficios económicos, la seguridad, las condiciones de trabajo, la promoción de relaciones interpersonales—habilidades necesarias para construir y mantener relaciones sanas en el contexto laboral (García, 2020)— e intrapersonales—habilidades que permiten el autoconocimiento (Torres, 2020)—, la planta llegó a ser una de las de mayores ventas en todo Estados Unidos.

Para la década de 1990, el término CVL se hizo frecuente en la investigación académica, la literatura acerca del comportamiento humano, las organizaciones y medios de comunicación (Alves *et al.*, 2013). Igualmente, en el ámbito empresarial, se volvió importante poner más atención al término, debido a los impactos generados en la época por las transformaciones en la economía mundial y las reestructuraciones en la actividad productiva del trabajo. Lo anterior fortaleció los modelos de CVL, así como los instrumentos destinados para su evaluación.

El abordaje de la CVL es complejo, al ser un metaconstructo enmarcado por diferentes disciplinas, lo que dificulta el análisis conceptual, metodológico e instrumental. Segurado y Agulló (2002) expresan que la CVL es un concepto



amplio y heterogéneo, difuso, ambiguo y controvertido. Como lo plantea Patlán (2020), la CVT es un constructo con dificultades teóricas para su conceptualización, con naturaleza bipolar (objetiva versus subjetiva), es multidimensional, la mirada puede ser micro o macro (individual versus organizacional).

Según Casas *et al.* (2002), la CVT es un concepto multidimensional, relacionado con todos los aspectos del trabajo que pueden ser relevantes para la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral. Señalan condiciones objetivas y subjetivas; las primeras serían el medio ambiente físico, tecnológico, contractual, productivo y profesional. Las subjetivas serían: esfera privada y mundo laboral; individuo y actividad profesional; individuo y grupo laboral; individuo, grupo laboral e institución, y, finalmente, institución y función directiva.

Segurado y Agulló (2002) conciben la CVL como un fenómeno psicosocial complejo resultado de la actuación de un individuo socializado por, para y en el trabajo. Estos autores distinguen dos dimensiones de la CVL: la objetiva y la subjetiva. Las condiciones objetivas referidas a condiciones físicas, objetivas, o intrínsecas al puesto y al medio ambiente de trabajo. Las condiciones subjetivas aluden a las percepciones y experiencias laborales, individuales y colectivas del medio ambiente de trabajo. Asimismo, elaboran un listado de los indicadores más frecuentes por los cuales se evalúa la CVL: indicadores individuales, medio ambiente de trabajo, organización y entorno sociolaboral.

Musicoterapia

El término Musicoterapia significa *terapia a través de la música* (Poch, 2001). Palacios (2001) expresa que es una terapia de comunicación no verbal, que se utiliza para la prevención, el diagnóstico y el tratamiento de problemas o patologías que presentan los seres humanos. El objetivo de la musicoterapia es fomentar la salud desde los factores: cuerpo, mente y espíritu y de la relación del individuo con su entorno. La Federación Mundial de Musicoterapia (WFMT, s.f.) describe la musicoterapia como el uso de los elementos musicales, por un musicoterapeuta cualificado, que realiza un proceso terapéutico, especialmente diseñado para una persona o un grupo, para promover su salud física, social, comunicativa, emocional, intelectual y espiritual, todo basado en un contexto cultural, social y político.

Para Bruscia (2007), la musicoterapia es una combinación dinámica de varias disciplinas y contiene dos áreas principales: la música y la terapia; hace énfasis en que es sistemática, ya que está orientada a los objetivos, y es regulada porque se basa en el conocimiento y siempre está planificada. Debe estar dirigida por un terapeuta, quien es la persona que guía a partir de su experticia y labor para promover la salud. El musicoterapeuta es un *profesional entrenado* con licencia o certificado profesional que lo acredita, y la terapia que ejerce es siempre desde el ámbito musical, ofrece su experiencia y servicios para ayudar al usuario a alcanzar el bienestar y la salud (Bruscia, 2014). El musicoterapeuta

proporciona las herramientas necesarias para la intervención y, a partir de la observación de las relaciones intra e intermusicales y de procedimientos de estudio de habilidades socioemocionales, cognitivas, comunicativas, el musicoterapeuta se da cuenta de la evolución de los usuarios en las intervenciones (Carrascosa, 2012).

Así mismo, la planeación y la realización de las sesiones musicoterapéuticas tienen una estructura: el primer momento se conoce como 'valoración', y en este se identifican las necesidades que los usuarios traen. En la segunda etapa de 'intervención', el musicoterapeuta envuelve a los usuarios en diferentes experiencias musicales, con el uso de los métodos. Y por último, la 'evaluación', en la que el musicoterapeuta determina si hay progreso y se están alcanzando los objetivos (Bruscia, 2014). En musicoterapia, a los participantes se les llama con términos como: usuarios, pacientes, consumidores, participantes, clientes y aprendices. Esto, depende del contexto de la intervención (Aston, 2011).

Métodos musicoterapéuticos

Método de improvisación

El usuario es quien genera la música, ya sea al cantar o tocar un instrumento, la creación espontánea de una melodía, ritmo, canción, etc. Sus objetivos son establecer un canal no verbal de comunicación, promover la expresión, explorar aspectos del yo y su relación con los otros, desarrollar habilidades grupales, fomentar la creatividad, etc. (Bruscia, 2007). Erkkilä (citado en Punkanen, 2011) señala que, en este método, los usuarios hacen la música espontáneamente, individualmente, en grupo o con el musicoterapeuta, y no hay reglas en cómo o qué tocar (improvisación no referencial); los usuarios no deben tener un entrenamiento musical previo, es más una expresión de emociones y pensamientos a partir de la exploración sonora.

Método de recreación

En estas experiencias, el usuario aprende o interpreta música vocal o instrumental compuesta previamente. Son actividades musicales estructuradas y juegos de rol. Sus objetivos son: desarrollar habilidades sensomotoras, mejorar la atención y la memoria, promover la empatía, desarrollar habilidades comunicativas, aprender conductas de roles, mejorar la interacción grupal (Bruscia, 2007). Por otra parte, en cuanto al canto, el musicoterapeuta crea un sostén armónico y melódico, con la finalidad de mostrarle al usuario que no está solo; esto es necesario para potenciar la confianza y seguridad del participante en su expresión vocal (Carrascosa, 2012).

Método de composición

El terapeuta brinda las herramientas al usuario para guiarlo en la escritura de canciones, letras o piezas instrumentales o crear productos musicales



como videos musicales o grabaciones en audio. Sus objetivos son desarrollar habilidades de organización y planificación, resolución de problemas, fomentar la responsabilidad, desarrollar habilidades de comunicación, entre otros (Bruscia, 2007). Wigram y Baker (2005) resaltan que el componer canciones con los usuarios tiene un efecto terapéutico no sólo en la creación, sino también en la interpretación y grabación de la pieza. El verdadero rol del terapeuta es facilitar a los usuarios esta creación, entendiendo que estos siempre la deben sentir propia.

Método receptivo

En esta experiencia, el usuario escucha música y responde de forma silenciosa, verbal, artística, entre otras. La música utilizada puede ser improvisaciones de parte del terapeuta, canciones grabadas por el usuario o grabaciones comerciales. Sus principales objetivos son promover la receptividad, evocar reacciones corporales específicas, estimular o relajar, desarrollar habilidades motoras o auditivas, explorar pensamientos propios y ajenos, estimular la memoria y la imaginación (Bruscia, 2007).

Grocke y Wigram (2007) señalan que este método apoya la observación de las diversas respuestas de los usuarios a los diferentes tipos de música y se reconoce que aquella música familiar o de preferencia en el usuario tiene mejores efectos que aquella música desconocida o que no representa nada. Además, los materiales utilizados en las sesiones son instrumentos musicales, música editada, la voz y otros elementos sonoros (Carrascosa, 2012).

Resultados

Fase 1. Identificación de percepciones sobre la CVL. Panorama presiones de musicoterapia

Por medio del trabajo de observación previo a las sesiones de musicoterapia, se percibe un lugar físico de trabajo apropiado, cómodo, con suficiente espacio y herramientas de trabajo para cada uno de los colaboradores. Igualmente, en relación con la comunicación entre el líder de la oficina y los demás empleados, se ve un buen trato desde ambas partes, respeto y asertividad. Sin embargo, en cuanto a las relaciones horizontales, se percibe que colaboradores no conocen el nombre de algunos compañeros y se aprecian subgrupos dentro del establecimiento de trabajo.

En la entrevista previa que se realizó con el coordinador de la oficina, él se refiere a problemas de comunicación entre compañeros, principalmente entre mujeres; pero que, gracias a su gestión, logra concretar encuentros para solucionar malentendidos. También, dice que la adaptación de los nuevos compañeros en la sede a veces es difícil porque los antiguos tienden a cerrarse entre ellos, negándose la oportunidad de conocer y relacionarse con



quienes apenas entran a esta sede. El líder considera que también es gracias a su intervención que esto se logra solucionar con facilidad.

Sobre la colaboración y el compañerismo, el coordinador resalta que son los nuevos compañeros quienes generalmente no están muy dispuestos a colaborar. En cuanto a aquellos que llevan más tiempo, menciona a dos colaboradores a quienes él considera que las sesiones podrían beneficiar en gran medida (participantes P13 y P15) ya que muchas veces tienen una actitud negativa en el día laboral y son muy prevenidos ante cualquier cambio o propuesta nueva. El líder atribuye estas actitudes a la cantidad de tiempo tan prolongado que llevan en el cargo, y resalta que, por estos pensamientos negativos y falta de nuevas propuestas, no han tenido la posibilidad de ascender dentro de la empresa. Así mismo, el Coordinador resalta las pocas incapacidades que hay en esa oficina, ya que para él esto indica una buena salud mental y física de los colaboradores.

En cuanto a las dimensiones objetivas, los participantes que expresan tener una *estabilidad laboral* en el cargo son aquellos que tienen una vinculación directa con la empresa: *“muchos somos directos por la empresa, da estabilidad... es una oportunidad muy bonita”* (P7). Sobre el reconocimiento señalan que este se realiza a partir de correos electrónicos: *“a veces ponen la imagen de nosotros, nos ponen coronita, eso también es bacano”* (P8). Otra persona señala que *“todo es virtual, si es el mejor vendedor a nivel nacional o en algún producto en específico te publican”* (P24). Destacan los reconocimientos económicos y de ascenso laboral: *“si haces dos pospagos, te vas inmediatamente, o reclamas un premio; eso estimula mucho, tanto como el crecimiento de la empresa”* (P8). Otros señalan que este reconocimiento lo hacen más a nivel de oficina, los líderes comentan positivamente acerca del trabajo y proponen dinámicas para el reconocimiento conjunto: *“acá en la oficina hay muchos incentivos, pero no sé si sea como la empresa”* (P7); *“tenemos un jefe que sí lo hace, personalmente y laboralmente él nos apoya mucho, como tal en casos personales aparte del trabajo”* (P10).

Acerca de la *retribución*, algunos destacan que, en comparación con otras empresas del sector, la compañía objeto de estudio es la que mejor paga a sus colaboradores, tanto en el salario fijo como en las comisiones: *“frente a otros operadores, la empresa creo que es la que mejor remunera en cuestiones de cumplimiento de metas”* (P17); *“a mí me parece que acá ganamos muy bien, el tema de comisiones es muy bien pago y el básico también es más alto que en otras empresas”* (P7). Por otra parte, hay quienes señalan que la retribución depende del cumplimiento de metas, por lo cual puede ser frustrante; consideran que estas son altas en algunas ocasiones, o que no se basan en un estudio previo del mercado. Algunos consultores piensan que las metas no son altas, sino que dependen de la motivación; aquellos que tienen esta perspectiva, según sus respuestas, son quienes cumplen las metas propuestas por la oficina. Esta dimensión fue la más mencionada por los participantes mayores de 40 años y con hijos.



Sobre al *desarrollo de carrera*, afirman que sí perciben oportunidades de crecimiento, dado que las convocatorias se hacen a nivel interno y, aunque existe mucha competencia, es algo factible; otros que no están vinculados ven la contratación directa como una oportunidad de crecimiento laboral. Además, la compañía les da oportunidades de estudio y en algunos casos financia un porcentaje o descuenta una parte de la matrícula: *“llegan muchas oportunidades de estudio, becas del 50% o el 100%”* (P17), *“hay convenios con universidades donde dan descuento por ser empleado de Claro”* (P26).

Sobre la *comunicación*, la dimensión más mencionada, afirman que, gracias a los líderes, esta es buena, pues ellos promueven el diálogo, y se sienten libres de expresarse sin miedo a represalias: *“el líder, el coordinador, siempre nos genera reuniones donde podemos dialogar, mirar qué está haciendo bien y mal, y poner en práctica muchas de esas cosas que se hablan en el grupo”* (P17).

Por otra parte, sobre la dimensión *política de inclusión y equidad*, una de las dimensiones más mencionadas en esta fase, en especial por las mujeres, afirman que en la compañía no perciben rechazo o discriminación, las contrataciones las hacen sin importar el género, la orientación sexual, la edad o raza, y las oportunidades son iguales para todos: *“no he conocido como tal casos, como discriminación, pues no lo hace, la verdad contrata a las personas en sí pues por lo que son, por su experiencia”* (P10).

La dimensión *liderazgo* fue valorada positivamente, la mayoría resalta la comunicación, la empatía y el respeto de parte de los líderes: *“cordialidad, tiene empatía con la gente, el coordinador es muy humano”* (P24). Respecto al *apoyo social*, mencionan que sí existe compañerismo; entre ellos se ayudan para el cumplimiento de metas: *“en tema de ventas, todos nos colaboramos”* (P17). Otros participantes señalan buen trabajo en equipo, se ayudan para lograr objetivos comunes y buen clima laboral.

En relación con los *beneficios y las compensaciones*, los participantes con vinculación directa resaltan el plan de internet para el hogar, el bono de navidad, dos días libres adicionales a los estipulados por ley, subsidio para lentes, auxilio mutual, beneficio de medicina prepagada, entre otros. Respecto al apoyo que recibieron de la compañía en la pandemia, destacan el buen manejo económico, los protocolos de bioseguridad; además, no hubo despidos durante esta época: *“creo que la compañía actuó excelente con nosotros, nos garantizó unos meses de salario, pues bien, bien remunerados y excelente, el actuar muy bien, tanto con el cuidado y con lo económico”* (P17).

En cuanto a la dimensión *carga de trabajo y tiempo*, señalan que es variable de acuerdo con el día y la hora, y que las metas son iguales para todos: *“a veces hay, sí a veces hay jornadas, o digámoslo hay horas extensas, pero me imagino que es por proyectos”* (P1). La dimensión de *participación* fue relacionada con las propuestas llevadas a cabo por los consultores integrales para contribuir a su labor y con el nivel de escucha que tienen por parte de la empresa; sin

embargo, varios mencionaron no saber a quién dirigirse, salvo a los líderes en los espacios de preturnos, y que no conocen las vías para presentar propuestas. Así lo indicó una persona:

Acá se abre mucho el espacio para hablar en los temas de preturno, entonces ahí, si tenemos alguna inconformidad o tenemos algún tema que tocar, en esos espacios se tocan, es como una hora o media hora antes de entrar, una vez por semana, entonces en esos espacios manifestamos todo (P7).

Sobre las dimensiones subjetivas, se encontró que sienten *satisfacción laboral*, refiriéndose a que el servicio al cliente los apasiona: “*sí, me siento satisfecho, es lo que he venido haciendo hace ocho años y me agrada el tema de las ventas y el servicio al cliente*” (P17). Otra persona señala: “*sí, me siento muy satisfecha, me gusta lo que hago, la atención al cliente, servirle a la gente, brindar soluciones*” (P7).

Por otro lado, en el *equilibrio entre la vida personal y laboral*, la dimensión subjetiva más mencionada, los participantes señalan que, aunque trabajan mucho, sí tienen tiempo para estar con la familia, para hacer ejercicio, estudiar y varios asocian ese equilibrio con la *retribución económica* que tienen, ya que pueden llevar una vida con gustos. Otros piensan que durante la pandemia se notó mayor equilibrio en este aspecto porque podían pasar más tiempo con la familia.

Las *relaciones interpersonales* fueron mencionadas como una competencia sana, buen compañerismo y se resalta la colaboración entre ellos: “*son muy colaboradores los compañeros, lo ayudan a uno mucho*” (P3). Sobre la *autonomía y el empoderamiento*, señalan que en su rol hay parámetros y políticas empresariales a seguir, pero igualmente tienen autonomía para realizar sus funciones. En la dimensión *salud física y mental*, la segunda dimensión subjetiva más mencionada, algunos la entendieron como la parte física, el ejercicio que realizan. Otros señalan sentirse muy cansados, tanto física como mentalmente; para algunos, este cansancio y agotamiento también está relacionado con la atención a los clientes: “*nosotros todo el tiempo no somos estables y más cuando tratamos con clientes difíciles, a veces se está como tal, frustrado... pero en general bien porque todo el tiempo no es así*” (P10).

Fase 2. Intervenciones musicoterapéuticas

En las sesiones musicoterapéuticas, la dimensión *relaciones interpersonales* fue la que tuvo mayor cantidad de menciones. Al comenzar las sesiones, se observó buena interacción y relacionamiento. Al avanzar, esta dimensión se evidencia más. Las actividades competitivas como cantar a partir de una palabra, o la lectura de colores que representaban notas musicales y actividades grupales como composiciones conjuntas, guiar al compañero con un instrumento, entre otras, reforzaron el trabajo en equipo, el cuidado del otro y la confianza. A continuación, fragmentos de letras de la parodia de canciones: “*compañeros de misión, gente de todas las clases, que sí tienen*



corazón y no se dejan de nadie" (P4, P21); también *"ay ay, ay, qué bonito es mi destino, ay, ay, ay, todos estamos juntos, ay, ay, ay, nace la esperanza, ay, ay, ay, aquí llegan mis amigos"* (P13, P15, P22).

El *empoderamiento* fue la segunda dimensión más sobresaliente de esta fase, los participantes desde el comienzo de las intervenciones demostraron comportamientos de autoconfianza, autoestima y autoconocimiento. En algunos, esto se observó desde la interpretación vocal, pues hubo confianza para cantar delante de los compañeros. En la sesión 3, esta dimensión fue predominante, todos compartieron las fortalezas que habían identificado sobre sí mismos en la actividad receptiva: *"confianza, como una fortaleza indispensable para todos los seres humanos, que primero debe ser propia, para así confiar y creer en los demás"* (P16); otra persona expresa: *"persistencia, actitud positiva, compromiso, resaltando que no es sólo compromiso hacia los demás sino, hacia uno mismo"* (P13).

El *liderazgo* fue representativo en las actividades de improvisación instrumental grupal; algunos usuarios propusieron ritmos y velocidades que los demás usuarios siguieron. Además, en la actividad de parodia de canciones se resalta la siguiente frase: *"oye, te hablo desde el corazón, con liderazgo"* (P5, P6, P18).

En cuanto a *la comunicación*, en actividades como las improvisaciones instrumentales grupales, se pudo observar sinergia y unidad rítmica, esto denota capacidad de escucha. En actividades como adivinar el director, los participantes escucharon a sus compañeros y en la actividad de guiar al compañero, quienes tenían los ojos tapados mostraron atención a la comunicación instrumental del otro.

Sobre el *equilibrio entre la vida personal y laboral*, las actividades de la sesión 4 estuvieron dedicadas a esta dimensión; los usuarios con la herramienta del "cadáver exquisito" compusieron conjuntamente la letra de una canción: *"gracias por ser mi motivación", "contigo tengo buenos momentos, momentos que no se olvidan", "eres mi sol, mi vida, mi única razón de vivir", "hermosos momentos que he compartido a tu lado, eres la persona que alegra mi vida"*.

Además, la *salud mental y física* se reflejó en actividades de concentración y memoria, al recordar sonidos y movimientos de los compañeros, pasarse sonidos y leer colores que representaban notas musicales y que formaban canciones infantiles.

Fase 3. Cambios en las percepciones sobre CVL luego de las intervenciones musicoterapéuticas

En cuanto a las *relaciones interpersonales*, la mayoría señaló esta dimensión al referirse al compañerismo y al trabajo en equipo durante las actividades de musicoterapia: *"conocemos aspectos de cada uno, de lo que le gusta,*



porque hacemos trabajo en equipo” (P6); o “las sesiones de musicoterapia pueden aportar positivamente porque al trabajar en equipo nos pueden ayudar a relacionarnos mucho más con los compañeros” (P23). Otros destacaron actividades que fortalecieron las relaciones con los compañeros: “sí, esa actividad, eso es tener confianza en el compañero, eso es algo que se necesita, tener confianza con las personas con las que se trabaja” (P16); también: “en este tipo de dinámicas se permite que no solamente se relacionan las personas con el objetivo de la dinámica, sino que terminan conociéndose más allá de eso” (P20). Igualmente, otros resaltan haber podido conocer a otros compañeros con los que nunca habían tratado y expresan que la experiencia les dejó nuevas relaciones cercanas; adicionalmente, señalan que el compañerismo en la oficina se incrementó gracias a las intervenciones: “estábamos trabajando como muy unidos. El ambiente ha cambiado” (P7).

Otra dimensión representativa fue el *empoderamiento* que, en el análisis, se relaciona con la autoestima y el autoconocimiento; los participantes expresaron aprendizajes que tuvieron sobre ellos mismos: *“aprendí a identificar qué me gusta”, “me gustó más la parte donde uno tiene que detallar qué clase de género que le gusta, con cuál se identifica uno” (P6). Otra persona resalta: “a tener más confianza, a escucharme más, a seguir las cosas que pienso, a decir las cosas” (P16). Igualmente, el empoderamiento lo vieron representado en superar miedos: “entonces enfrenté miedos con algo que nunca había hecho” (P5). En cuanto a lo que representó para ellos esta intervención en comparación con otras estrategias realizadas por el área de gestión humana de la compañía, algunos destacan que estas actividades fueron más en pro del ser, y no de las metas organizacionales: “creo que es muy diferente porque esta actividad es más para el ser, las otras actividades son más como de comercio” (P7).*

La *salud física y mental* la relacionan con relajación; algunos decían que, al ser las sesiones en la mañana, el día laboral se les hacía mucho más corto y lo disfrutaban más: *“uno se puede relajar, relaja la mente. Yo creo que la escucha también y relajar el día a día” (P17). Otros usuarios asociaron los efectos con beneficios para la concentración. En cuanto al equilibrio entre la vida laboral y personal, se refirieron al bienestar que generaron las intervenciones en su día a día: “todo el mundo en esas sesiones se desconectaba, decía que la pasaba bien” (P3).*

Respecto a la *comunicación*, varios participantes la relacionaron con las cualidades musicales: *“era como una unión con la cuestión de los instrumentos, entonces la comunicación que teníamos que tener en ese momento es la misma que deberíamos tener aquí en el trabajo” (P12). Y otra persona resalta: “aprendí a escuchar, con esta práctica uno abre el oído y la mente. A escuchar muchos ritmos y hay muchas cosas que la música genera en nuestro pensamiento” (P17).*



En términos globales, se encontraron resultados sobre los efectos positivos que tuvieron las intervenciones musicoterapéuticas. Se evidenció un incremento de la autoconfianza (empoderamiento), los usuarios lograron sentirse más seguros en el desarrollo de las actividades; además, el autoconocimiento generado a partir de actividades jugó un papel fundamental en *la salud física y mental, así como en la comunicación*, ya que poner en práctica aprendizajes en el día a día favoreció la escucha entre compañeros y con los clientes de esta oficina. Las *relaciones interpersonales* también se afianzaron en las sesiones, conocieron a compañeros con los que nunca habían tenido la oportunidad de compartir en un espacio diferente al laboral. Algunos evidenciaron fortalezas que no identificaban en el contexto laboral; por ejemplo, participantes que no eran líderes en la oficina, lo fueron en las improvisaciones instrumentales, algunos que se muestran seguidores, en actividades recreativas tuvieron mayor *participación y empoderamiento*.

Discusión y conclusiones

Los resultados de esta investigación dan cuenta de la importancia de la musicoterapia en los entornos organizacionales, lo que aporta al bienestar y la CVL. Las tres fases del estudio mostraron que la CVL es un constructo complejo que no puede reducirse a unas categorías estáticas; los procesos psicosociales vividos en las intervenciones musicoterapéuticas estuvieron determinados por las subjetividades, el contexto y las situaciones que se viven en esta organización. Las dimensiones objetivas y subjetivas analizadas dieron cuenta del valor de tener una mirada integral, tanto de las condiciones de trabajo como de la experiencia que se tiene en dicho entorno. Asimismo, cómo lo intralaboral y lo extralaboral confluyen continuamente en la experiencia del trabajo, pues en los ejercicios musicoterapéuticos se notó la interdependencia entre lo que se vive en y por fuera de la organización. Además, la importancia de dirigir las acciones de CVL centradas en la persona, en este caso a través de la música, sin descuidar los aspectos organizacionales.

En las percepciones de CVL que tienen los consultores integrales, se evidencia que la vinculación laboral favorece la *estabilidad laboral*. Igualmente, *los reconocimientos económicos* son directamente proporcionales al tipo de contrato: aquellos con contratación fija tienen incentivos que aportan a su calidad de vida e indican que son fundamentales para el *equilibrio entre la vida personal y laboral*. También, *el desarrollo de carrera* es visto como una oportunidad para los vinculados de poder acceder a vacantes laborales internas para cargos más altos, o a las oportunidades de estudio; y para aquellos que todavía no se encuentran vinculados, la proyección de poder acceder a todos los beneficios que tienen en el otro tipo de contrato los motiva y *empodera* a seguir logrando las metas propuestas, que son, según Patlán (2020), necesarias para el crecimiento, la competitividad y la complejidad de las empresas.

Además de los reconocimientos económicos que mencionan, existen otros incentivos que influyen en la *retribución* de los consultores integrales y son metas flexibles; los trabajadores pueden proponer estrategias de ventas, así sienten que sí existe un apoyo de parte de sus líderes. También señalan que el reconocimiento a nivel de oficina y la buena *comunicación* ocurren gracias a las dinámicas propuestas por ellos, siendo indicadores psicosociales fundamentales para la CVL (Segurado y Agulló, 2002).

Los participantes señalaron sentir cansancio, por lo que ven afectada su *salud física y mental*, principalmente relacionada con *las condiciones de trabajo y las cargas laborales*, fruto de la atención a clientes que no los respetan, lo que hace sus días más pesados y llegan a pensar que sentirse frustrados es, en parte, algo 'normal' del cargo que desempeñan. Es importante, resaltar los derechos humanos como parte fundamental de la CVL (Grote y Guest, 2016). Igualmente, la naturaleza de este rol es la atención al usuario, factor que es motivo de *satisfacción laboral*.

Respecto a las *relaciones interpersonales*, se observa que, desde el método de improvisación instrumental, se puede aportar al fortalecimiento de las relaciones y la *comunicación*, al establecer un canal no verbal de comunicación y desarrollo de habilidades grupales (Bruscia, 2007). En cuanto al método de recreación, los participantes pudieron cantar juntos, interpretar instrumentos, bailar, aportando así a la promoción de empatía e interacción grupal (Bruscia, 2007).

Las relaciones interpersonales, como afirma Peiró (1999), son fundamentales; el contacto, la cooperación y el apoyo entre compañeros son necesarios para evitar tensiones entre los grupos de trabajo. Esto demuestra que, en el mismo acto de intervención musicoterapéutica colectiva, se relacionaron con sus compañeros, tanto en la competencia grupal como en el alcance de logros comunes.

En cuanto al *empoderamiento*, se expone que, a partir de vivencias musicales con la técnica de recuerdos inducidos (Bruscia, 2007), pudieron llegar a la identificación de fortalezas propias que, para Walton (citado en Alves *et al.*, 2013), es parte del reconocimiento de la autonomía y el incentivo de capacidades de los colaboradores para la realización de su trabajo. Además, las actividades de escucha e interpretación de canciones permitieron el autoconocimiento y el disfrute.

Las sesiones musicoterapéuticas aportaron a la *salud mental y física* porque permitieron la relajación antes de comenzar a laborar, principalmente las del método receptivo que promovieron la diversión. Uno de los principales objetivos de la musicoterapia es fortalecer la salud desde varios ámbitos: cuerpo, mente y espíritu y de la relación del individuo con su entorno (Bruscia, 2007). También, se resalta que, en esta fase, los dos grupos intervenidos tuvieron resultados similares, lo que demuestra que los protocolos, alineados



con las planeaciones, pueden ser herramientas claves para guiar las intervenciones musicoterapéuticas en el contexto organizacional.

Es importante destacar que el alcance de las intervenciones musicoterapéuticas fue a nivel subjetivo, es decir que permea en las categorías de CVL que tienen que ver directamente con el punto de vista de los colaboradores; la forma en que ellos mismos expresaron la actividad musicoterapéutica fue en pro de su bienestar personal y no de las metas de la compañía.

La musicoterapia organizacional es una rama de investigación muy nueva y es necesario que vaya de la mano del área de gestión humana de las organizaciones, para así plantear objetivos terapéuticos, que sean acordes a los propósitos y valores organizacionales.

En esta investigación, algunas limitaciones fueron los tiempos cortos para las sesiones musicoterapéuticas, además de no poder realizar las intervenciones con toda la oficina en simultáneo, debido que al ser del mismo rol no se podía descuidar la atención al público.

Para investigaciones futuras, es recomendable llevar procesos más largos y profundos, en los que se pueda observar cómo la musicoterapia aporta a la CVL, desde niveles de producción y cumplimiento de metas. Se considera necesario que las organizaciones busquen herramientas, estrategias o intervenciones que promuevan la CVL desde la perspectiva del colaborador, ya que al entender al trabajador como un ser holístico e integral, el beneficio de la promoción de las dimensiones subjetivas puede permear otras dimensiones organizacionales. Así mismo, se abren oportunidades para realizar más estudios sobre la aplicación de la musicoterapia en otro tipo de organizaciones en tiempo de pospandemia, al reconocer las grandes afectaciones en la salud mental que ha dejado la vivencia de esta crisis.

Referencias bibliográficas

1. Alves, D., Cirera, Y. y Carlos, A. (2013). Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. *Invenio*, 16(30), 145-163. https://webvieja.ucel.edu.ar/images/2018/PDF_UCEL/invenio_30_junio_2013.pdf
2. Aston, J. (2011). Mapping Music and Health: A Nordoff Robbins Consultation. Nordoff Robbins. Bruscia, K. (2007). *Musicoterapia, Métodos y Prácticas* (1ª ed.). Pax.
3. Bruscia, K. (2014.). *Una definición funcional de musicoterapia* (1ª ed.). Pax.
4. Carrascosa, V. (2012). *El abordaje plurimodal en musicoterapia, para el desarrollo de habilidades comunicativas desde el recurso de las canciones*. [Trabajo de fin de máster, Universidad ISEP]. Archivo digital. <https://www.isep.com/cl/tesina/abordaje-plurimodal-en-musicoterapia-para-el-desarrollo-de-habilidades-comunicativas/>



5. Carrizo, L. (2021). Musicoterapia en la estrategia de atención primaria de la salud en el marco de la pandemia por covid-19: experiencia en un hospital rural. *Ecós. Revista Científica de Musicoterapia y Disciplinas Afines*, 6(esp.3), 009. <https://doi.org/10.24215/27186199e009>
6. Casas, J., Repullo, J., Lorenzo, L. y Cañas, J. (2002). Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. *Revista de Administración Sanitaria*, 6(23), 143- 160.
7. Castañón, L. N. y Guerra, M. I. M. (2019). Musicoterapia na qualidade de vida em ambiente laboral: conhecendo efeitos da musicoterapia. *Cadernos de psicologia*, 1(2), 452-472. <https://seer.uniacademia.edu.br/index.php/cadernospsicologia/article/view/2503>
8. Colonia, J. (2022). *Calidad de vida laboral de los profesionales de enfermería durante la pandemia por COVID-19 de la Unidad de Cuidados intensivos Pediátricos de un hospital de Lima* [Trabajo de grado de especialización, Universidad Peruana Unión]. Archivo digital. https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/5427/Jina_Trabajo_Especialidad_2022.pdf?sequence=1
9. Cruz, J. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *Pensamiento & Gestión*, (45), 58-81. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/10617>
10. Durán, M. (2010). Bienestar Psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista Nacional de Administración*, 1(1),71-84. <https://doi.org/10.22458/rna.v1i1.285>
11. Echeverri, P. y Espitia, E. (2020). *Afectaciones derivadas del trabajo reorganizado por la pandemia del covid-19 sobre la calidad de vida laboral percibida por un grupo de trabajadores de una empresa del sector petrolero en Colombia*. [Tesis de Maestría, Universidad Eafit]. Archivo digital. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/17393>
13. García, A.; Iglesias, E.; Cave, M.; Elbittar, A.; Guerrero, R.; Mariscal, E. y Webb, W. (2020). *El impacto de la infraestructura digital en las consecuencias de la COVID-19 y en la mitigación de efectos futuros. América Latina y Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/El-impacto-de-la-infraestructura-digital-en-las-consecuencias-de-la-COVID-19-y-en-la-mitigacion-de-efectos-futuros.pdf>
14. García, C. (2020). *Gestión del talento humano y relaciones interpersonales en la UGEL Huarmaca, Piura*. [Trabajo de grado, Universidad Señor de Sipán]. Archivo digital. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/9317/Garc%C3%ADa%20Melendrez%20Carlos%20Enrique.pdf?sequence=1>
15. Gómez, S. (2019). *Programa de musicoterapia para intervenir los niveles de estrés en los empleados del departamento de producción de la empresa MECO de la ciudad de Bogotá*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Archivo digital. https://www.lareferencia.info/vufind/Record/CO_46e0f23c6532e70818480f703eb189a7.
16. Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista de investigación en Psicología*, 14(2), 209-221. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/2109/1827>



17. Grocke, D. & Wigram, T. (2007). *Receptive Methods in Music Therapy* (1ª ed.). Jessica Kingsley Publishers.
18. Grote, G., & Guest, D. (2016). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human relations*, 70(2), 149-167. <https://doi.org/10.1177/0018726716654746>
19. Guest, R. (1979). Quality of work life-learning from Tarrytown. *Harvard Business Review*, 57, 76- 86.
20. Jiménez, V. y Comet, C. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. *Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(2), 1-11. <https://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/article/view/54>
21. Manem, M. (2016). *Fenomenología de la práctica. métodos de donación de sentido en la investigación y escritura fenomenológica* (1ª ed.). Universidad del Cauca.
22. Palacios, J. (2001). El concepto de musicoterapia a través de la historia. *Revista interuniversitaria de formación del profesorado*, (42), 19-31. <https://www.redalyc.org/pdf/274/27404203.pdf>
23. Patlán, J. (2020). ¿Qué es la calidad de vida en el trabajo? Una aproximación desde la teoría fundamentada. *Psicología desde el Caribe*, 37(2), 31-67. <http://dx.doi.org/10.14482/psdc.37.2.158.7>
24. Peiró, J. (1999). Valoración de riesgos psicosociales y estrategias de prevención: el modelo «AMIGO» como base de la metodología «Prevenlab/Psicosocial». *Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(2), 267-314. <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/7143d7fbadfa4693b9eec507d9d37443>
25. Poch, S. (2001). Importancia de la musicoterapia en el área emocional del ser humano. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, (42), 91-113. https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/130607/1/07_Importancia%20de%20la%20musicoterapia.pdf
26. Prodossimo, C. D. C. & Silva, I. R. (2006, 9 de setiembre). Musicoterapia em ambientes de trabalho [ponencia]. *XII Simposio brasileiro de Musicoterapia*. <https://amtp.com.br/wp-content/uploads/2021/03/2006-6.-Musicoterapia-em-ambientes-de-trabalho..pdf>
27. Punkanen, M. (2011). Improvisational music therapy and perception of emotions in music by people with depression. *Jyväskylä studies in humanities*, (153). <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/27199/9789513943042.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
28. Quesada, R. (2020). *Calidad de vida laboral del profesional de Enfermería en la pandemia por COVID 19, en la Unidad de Cuidados Intensivos de un hospital especializado de Lima*. [Trabajo de grado de especialización, Universidad Peruana Unión, Perú]. Archivo digital. https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/3513/Aymin_Trabajo_Especialidad_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
29. Santiago-Torner, C. (2021). Calidad de vida laboral en un entorno COVID-19. Relación e impacto con respecto al desempeño organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 91(1), 2-11. <https://doi.org/10.21158/01208160.n91.2021.3050>
30. Segurado, A. y Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social. *Psicothema*, 14(4). 828-836. <https://www.psicothema.com/pdf/806.pdf>

31. Stake, R. (2005). *Qualitative Case Studies* (3ª ed.). Sage Publications Ltd.
32. Torres, E (2020). Habilidades intrapersonales y su relación con el burnout en docentes de educación básica en León, Méjico. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 19(39), 163-179. Doi: 10.21703/rexe.20201939torres9
33. Villar, Y. (2022). *La influencia de la musicoterapia sobre el bienestar psicológico del personal de salud de instituciones hospitalarias de Villavicencio, en tiempos de pandemia por COVID-*
34. 19 [Tesis Maestría, Universidad Nacional de Colombia, Colombia] Archivo digital. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/81516>
35. Wigram, T., & Baker, F. (2005). *Songwriting: Methods, Techniques and Clinical Applications for Music Therapy* (1ª ed). Jessica Kingsley Publishers.
36. World Federation of Music Therapy [WFMT]. (s.f.). What is music therapy? <https://www.wfmt.info/about>

Para citar este artículo:

Lotero, D., Maya, Sara y Gómez, B. (2023). Contribución de la musicoterapia a la calidad de vida laboral en una empresa de telecomunicaciones. *Teuken Bidikay*, 14(22). doi: 10.33571/teuken.v14n22a1

Ge: AMV