UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA

MEMORIA LABORAL

P.E.T.A.E.N.G.

ESTRÉS LABORAL E INFLUENCIA DE FACTORES PSICOSOCIALES EN TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA EMPRELPAZ S.A. – EL ALTO

POR: CINTHIA ROSIO ROJAS RAMOS

TUTOR: M. Sc. LEONARDO OSCAR PEÑARANDA ADRIAZOLA

LA PAZ – BOLIVIA

Diciembre 2021

DEDICATORIA

A mi Dios, por ser mi maestro inspirador, guía y luz. Por darme la salud y permitirme llegar a este nivel y culminar esta meta que es tan importante para mi futuro.

A mi madre y mi hermano, que desde el cielo iluminan y protegen mi camino.

A mi padre, por confiar plenamente en mi persona y brindarme su apoyo incondicional en todo que me propongo.

A mis hijas, Luz María y Dulce María, por ser mi motor y mi motivo para continuar mejorando cada día.

A mi esposo, quien me acompaña y me brinda su amor y apoyo en tiempos difíciles.

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a Dios por la vida, por la salud, por guiarme, darme fortaleza, paciencia y voluntad para culminar el presente trabajo.

A mi tutor M.Sc. Leonardo Oscar Peñaranda Adriazola, por su paciencia, orientación, calidad académica y recomendaciones en el proceso de elaboración del presente trabajo.

A mi padre, por confiar, por creer en mí y en mis sueños.

A la empresa Emprelpaz S.A. por brindarme la información requerida para elaborar la presente memoria laboral.

A la Ilustre Universidad Mayor de San Andrés, por permitirme crecer como persona y como profesional para lograr una meta muy importante en mi vida.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I MARCO INSTITUCIONAL 15

1.1. Descripción de la Institución 15

1.1.1. Misión 18

1.1.2. Visión 18

1.1.3. Objetivos Institucionales 18

1.1.4. Alcances 18

1.1.5. Estructura Organizacional 19

1.1.5.1. Etapa primera. 19

1.1.5.2. Etapa segunda. 10

1.1.5.3. Etapa tercera. 14

1.2. Identificación del problema 16

CAPÍTULO II DESARROLLO LABORAL 23

2.1. Objetivos de la intervención laboral 23

2.1.3. Las causas del estrés: riesgos físicos y psicosociales 31

2.1.4. Efectos de la seguridad y la salud en el trabajo 33

2.1.5. La teoría de la carga cognitiva 34

2.1.6. Tipos de carga cognitiva 35

2.1.7. Técnicas utilizadas 35

2.2. Descripción de las funciones y tareas 45

2.3. Resultados Alcanzados 46

2.4. Lecciones aprendidas y buenas prácticas (Vinculadas a la intervención) .47

CAPÍTULO III DESEMPEÑO LABORAL 50

3.1. Aprendizaje Laboral 50

3.2. Logros profesionales.....51
3.3. Límites y dificultades 53
CAPÍTULO IV DESCRIPCIÓN DE LA PROYECCIÓN PROFESIONAL.....54
4.1. Planteamientos de futuros desafíos a nivel profesional 54
BIBLIOGRAFÍA.....55

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1: Estructura Organizacional – Etapa Primera 9

Figura 2: Estructura Organizacional – Etapa Segunda..... 10

Figura 3: Estructura Organizacional – Etapa Segunda – Gerencia Técnica..... 11

Figura 4: Estructura Organizacional – Etapa Segunda – Gerencia Adm...... 12

Figura 5: Estructura Organizacional – Etapa Segunda – Gerencia Comercial..... 13

Figura 6: Estructura Organizacional – Etapa Tercera..... 15

Figura 7: A mayor sobrecarga laboral..... 27

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Cronograma de Actividades 37

Tabla No. 2: Formato de entrevista semiestructurada 38

Tabla No. 3: Cuestionario de estrés laboral OIT-OMS 40

Tabla No. 4: Cuestionario de satisfacción laboral S20/23 43

RESUMEN

La labor que realiza un psicólogo dentro de una entidad es indispensable, el rol del mismo dentro del Departamento de Recursos Humanos es importante ya que es de gran preocupación encontrar el personal adecuado y mantenerlos satisfechos para que tengan un mejor desempeño en sus funciones.

Contar con un proceso bien establecido les permite a las empresas tener empleados comprometidos, leales y además eficientes, lo cual apoya a su desarrollo y clima laboral.

Para poder abordar estos temas fue importante abarcar los antecedentes de los factores psicosociales y su influencia en el estrés laboral, así como distinguir el rol que desempeña un psicólogo en el Departamento de Recursos Humanos y como se le han delegado más actividades.

El estrés es un factor que afecta a la mayoría de las personas cotidianamente entre la economía inestable que se vive, problemas personales, con la familia y en su trabajo donde los empleados se ven afectados por las malas condiciones en que trabajan, el trato con los jefes y los compañeros, la falta de oportunidades de desarrollo, el salario que muchas veces no corresponde a la cantidad de tareas asignadas, entre otros factores que generan estrés laboral en los trabajadores. Todas estas condiciones precarias en la que se encuentra el trabajador conllevan a una sobrecarga cognitiva que no contribuyen con el aprendizaje, se sobre satura su memoria de trabajo sobrecargándola con muchas tareas a la vez.

Los factores psicosociales son aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea y que tiene capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como el desarrollo del trabajo. En tanto el estrés en el trabajo, es un conjunto de reacciones emocionales, cognitivas,

fisiológicas y del comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o el entorno del trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y de angustia, con la frecuente sensación de no poder hacer frente a la situación.

También fue necesario describir paso a paso cada una de las etapas de la empresa y así poder identificar el problema que afecta al personal. Se realizó una breve reseña de los antecedentes históricos de la empresa en donde se desarrolló el trabajo y de los principales servicios que ofrece.

Palabras Claves: Factores psicosociales, estrés laboral, condiciones de trabajo, síntomas del estrés, trabajadores de la industria de energía eléctrica, sueldo, devengar, sobrecarga cognitiva.

SUMMARY

The work carried out by a psychologist within an entity is essential, his role within the Human Resources Department is important since it is of great concern to find the right personnel and keep them satisfied so that they have a better performance in their functions.

Having a well-established process allows companies to have committed, loyal and efficient employees, which supports their development and work environment.

In order to address these issues, it was important to cover the antecedents of psychosocial factors and their influence on work stress, as well as to distinguish the role played by a psychologist in the Human Resources Department and how more activities have been delegated to him.

Stress is a factor that affects most people on a daily basis between the unstable economy that we live in, personal problems, with the family and at work where employees are affected by the poor conditions in which they work, dealing with bosses and colleagues, the lack of development opportunities, the salary that often does not correspond to the amount of tasks assigned, among other factors that generate work stress in workers. All these precarious conditions in which the worker finds himself lead to a cognitive overload that does not contribute to learning, his working memory is overloaded, overloading it with many tasks at the same time.

Psychosocial factors are those conditions that are present in a work situation and that are directly related to the organization, the content of the work and the performance of the task and that have the capacity to affect both well-being or health (physical, mental or social) of the worker as the development of work. As stress at work, it is a set of emotional, cognitive, physiological and behavioral reactions to certain adverse or harmful aspects of the content, organization or work environment. It is a state characterized by high levels of

excitement and anxiety, with the frequent feeling of not being able to cope with the situation.

It was also necessary to describe each of the stages of the company step by step and thus be able to identify the problem that affects the staff. A brief review was made of the historical background of the company where the work was carried out and of the main services it offers.

Key Words: Psychosocial factors, work stress, work conditions, stress symptoms, workers in the electrical energy industry, salary, earning, cognitive overload.

INTRODUCCIÓN

La presente memoria de experiencia laboral titulada "**ESTRÉS LABORAL E INFLUENCIA DE FACTORES PSICOSOCIALES EN TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA EMPRELPAZ S.A. – EL ALTO**", cuya problemática identificada es el estrés laboral y cómo influyen los factores psicosociales ya que estas se definen como aquellas condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionadas con la organización del trabajo y su entorno social, con el contenido de trabajo y a la realización de las tareas y que se presentan con capacidad para afectar el desarrollo del trabajo y la salud (física, psíquica o social del trabajador). Acompañada de esto también se da una sobrecarga cognitiva en los trabajadores que dificulta la operación de procesar la información y conduce a un aprendizaje ineficaz.

El trabajo se desarrolló limitándose al Departamento de Recursos Humanos y tuvo lugar en la Empresa de Distribución de Energía Eléctrica en el Área Rural del Departamento de La Paz "EMPRELPAZ S.A." ubicada sus instalaciones en la ciudad de El Alto, dentro del cargo de Asistente de Recursos Humanos el objetivo principal es el de proporcionar asistencia a la Jefatura de RR.HH. para el óptimo cumplimiento de actividades que pueden ser tanto estratégicas como administrativas, las funciones principales de dicho cargo son:

- Supervisión del cumplimiento de las labores y funciones del personal técnico, operativo y administrativo.

- Sistematiza el control de asistencia, permisos de todos los trabajadores, registrando las faltas, atrasos, bajas para su consideración en la elaboración de planillas salariales.

- Realización de contratos de personal con las diferentes unidades de la Empresa, técnica, comercial y administrativa.
- Actualiza el archivo personal con antecedentes y documentación de respaldo.
- Aplica apropiadamente las escalas salariales del personal en el procesado de planillas salariales, considerando los descuentos de Ley a fin de evitar se incurran obligaciones laborales fuera de conocimiento.
- Proyectar procedimientos y formas de incentivos para mejorar el rendimiento del personal.
- El apoyo logístico necesario para el cumplimiento del objetivo de la gestión.
- Sugerirá políticas de motivación acordes a las tareas que desempeñan los trabajadores.
- Efectuar tareas relativas a la naturaleza funcional del cargo que sean asignadas por instancias jerárquicas superiores.

Los aprendizajes laborales obtenidos dentro de la empresa fueron:

- Saber trabajar en equipo, tener la habilidad de interactuar correctamente con el equipo, de adaptarse a sus diferentes miembros, delegando y siendo capaz de reconocer el trabajo del resto y de empatizar con ellos, llegar a acuerdos, dialogar, generar conversaciones que propicien una correcta resolución de conflictos.
- Tener iniciativa, ser creativo, capaz de innovar, es importante para la empresa.
- Saber tomar decisiones rápidamente, sin sesgos y de la manera más ágil posible.
- Capacidad de aprendizaje, adquiriendo nuevos conocimientos de manera efectiva.
- Flexibilidad y adaptación al cambio por el constante giro que tenía la empresa.

- Comunicarse de forma efectiva, transmitiendo ideas y haciendo llegar a las personas correspondientes de la manera más asertiva y objetiva posible.

- Responsabilidad, cumpliendo con el horario designado, no llevar a cabo conductas que pongan en peligro la seguridad propia ni la del resto de los trabajadores.

Para realizar la presente memoria laboral se solicitó permiso al jefe de Recursos Humanos, solicitando nos facilite información de la empresa, la cual se trató de la forma siguiente:

Capítulo I: Marco Institucional. Donde se incluye la descripción de la institución y la identificación del problema.

Capítulo II: Desarrollo Laboral. Donde se menciona los objetivos de la intervención laboral, la descripción de las funciones y tareas vinculadas a la experiencia del trabajo, resultados alcanzados, lecciones aprendidas y buenas prácticas vinculadas a la experiencia de trabajo desarrollada en la presente Memoria Laboral.

Capítulo III: Desempeño Laboral. Referido al desempeño laboral y el aprendizaje laboral.

Capítulo IV: Descripción de la Proyección Laboral. Donde describimos las metas personales, planteamientos futuros, desarrollo a nivel profesional, posterior a obtener la experiencia de trabajo sistematizado en la presente Memorial Laboral.

CAPÍTULO I

MARCO INSTITUCIONAL

1.1. Descripción de la Institución

EMPRELPAZ S.A. inicialmente nace como una Cooperativa Eléctrica (CORELPAZ), de esto hace 41 años, ya van 22 años que se constituye por la Ley de Electricidad No. 1604 en Empresa Rural Eléctrica La Paz Sociedad Anónima (EMPRELPAZ S.A.). Esta empresa nace para resolver el gran déficit en el acceso a la electricidad que tiene fundamentalmente las áreas periurbanas de la ciudad de El Alto, todas las ciudades intermedias y toda el área rural del Departamento de La Paz.

En un principio, como objetivo, la empresa tenía 9 provincias de las 20 que tiene el Departamento de La Paz. EMPRELPAZ S.A. actualmente es una empresa cuyos accionistas son 20.096 compañeros comunarios que viven en 7 provincias paceñas.

La empresa no tiene vinculación alguna con recursos financieros de empresas transnacionales y es 100% nacional trabajando con recursos propios. También, se ha constituido en una empresa que ha logrado abarcar 17 de las 20 provincias que tiene el Departamento de La Paz.

La empresa en operación contaba con 280 trabajadores de planta (entre Administrativos y Técnicos) y con 150 trabajadores eventuales (cobradores bajo comisión).

EMPRELPAZ S.A. no solamente está dando energía eléctrica para los domicilios particulares, sino fundamentalmente está realizando trabajos que permita impulsar y fomentar la producción, es así, que la empresa ha logrado importantes proyectos, por ejemplo, en su programa Energía Productiva bajo el criterio de utilizar energía para mejorar las capacidades de producción en cualquier rubro ha dado importantes resultados,

es así, que se tiene en módulos lecheros. Tiene un centenar de módulos lecheros instalados en las diferentes provincias del altiplano paceño, que cada módulo tiene entre 50 a 400 beneficiarios, es decir, es un gran aporte a la producción lechera, también tiene industrias lecheras en la ciudad de El Alto, el Gobierno y la Alcaldía de la ciudad de El Alto construyeron una moderna planta industrial de leches, productos lácteos, ha contribuido con el 100% de la instalación que significa una extensión de línea en media tensión, en baja tensión y un punto de transformación de 50 KVAs. Cuyos costos fueron absorbidos en el 100% en estas conexiones por la misma empresa.

EMPRELPAZ S.A. decidió aportar con toda su capacidad profesional, administrativa y operativa para contribuir al desarrollo del Departamento de La Paz, se constituyó en la empresa número 1, la más grande y la más importante en distribución eléctrica en el área rural, en el escenario nacional estaba situado en el 4to. lugar.

Así mismo, a través de su cooperación, promueve una nueva visión sobre programas de desarrollo agrícola, pecuario. Identificó a la Energía Productiva un factor primordial para la disminución de pobreza en gran parte del territorio del Departamento de La Paz.

La relación energía-ambiente adquiere una connotación especial en el caso rural, ya que se trata de un sector ávido de energía en el cual la pobreza es seguramente la causa principal de la degeneración ambiental. Por ello la empresa prioriza las actividades que coinciden en el desarrollo económico.

El sector rural tiene un doble papel a jugar, es a la vez usuario y un producto de energía. Cada etapa de la cadena alimentaria (preparación de la tierra, plantado, fertilización, cosecha, transporte, procesamiento, conservación, etc.) requiere de una forma u otra de energía. En este contexto el reto es entregar la energía requerida de la manera más eficiente y ambientalmente positiva, la oportunidad que se abre es que un número de fuentes renovables están normalmente disponibles en el sector rural y permiten una agricultura sostenible.

A partir del 22 de agosto de 2012, la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad (AE), dispuso la Intervención Administrativa a EMPRELPAZ S.A. por el plazo seis meses, el 8 de septiembre de 2012 el Interventor Administrativo dispuso la suspensión de los miembros del Directorio de la empresa. Dicha Intervención Administrativa identificó varias deudas que son históricas y que fueron registradas desde el inicio de la operación de la empresa y otras de corto y mediano plazo. Todas ellas ponen en riesgo la normal provisión del servicio de energía eléctrica a la ciudad de La Paz, El Alto y en área rural del Departamento de La Paz, afectando a 92.671 consumidores que se encuentran en 59 municipios de 17 provincias del Departamento de La Paz.

La Intervención Administrativa realizó tareas administrativas que son de cumplimiento obligatorio ante las instancias correspondientes como son: Servicio de Impuestos Nacionales (SIN), FUNDEMPRESA, AFP's. La no presentación en los plazos establecidos estableció sanciones y multas lo cual afectó además la economía de la empresa por malos manejos tanto administrativos como técnicos.

Después de realizar el levantamiento de la Intervención Administrativa en fecha 23 de abril de 2013, la empresa DELAPAZ S.A. asume la operación total del Sistema Eléctrico que operaba EMPRELPAZ S.A.

La AE instruyó a EMPRELPAZ S.A. proseguir con todas las obligaciones pendientes en favor de los usuarios hasta su conclusión, así como garantizar el derecho de reclamación a los usuarios.

A partir de la fecha 23 de abril de 2013 la empresa dejó de generar ingresos económicos de su actividad principal que era la Distribución de Energía Eléctrica, esto originó que reduzcan las Unidades de Trabajo en el Área Operacional, por lo cual, se prescindió de un gran número de funcionarios de la empresa.

1.1.1. Misión

Contribuir al progreso y desarrollo del Departamento de La Paz con redes eléctricas energizadas, para mejorar la calidad de vida en todas sus provincias con responsabilidad y transparencia.

1.1.2. Visión

Ser líderes del sector energético del Departamento de La Paz y protagonistas del desarrollo eléctrico con inclusión social, desarrollo humano y sostenible (Plan de acometidas subvencionadas y energía productiva).

1.1.3. Objetivos Institucionales

- Ser el único distribuidor de energía eléctrica del Departamento de La Paz tanto en el área rural, periurbana y urbana.
- Otorgar condiciones técnicas para la creación de industrias agrícolas, pecuarias, semi industriales que permitan reactivar el aparato productivo del área rural.
- Determinar la rentabilidad y la sostenibilidad de los proyectos.

1.1.4. Alcances

Pretende impulsar la actividad agropecuaria en varias zonas del altiplano paceño, implementando condiciones técnicas para dar un uso adecuado de la energía eléctrica en proyectos de:

- Sistemas de riego
- Módulos lecheros
- Instalación de molinos

- Implementación de microempresas.

1.1.5. Estructura Organizacional

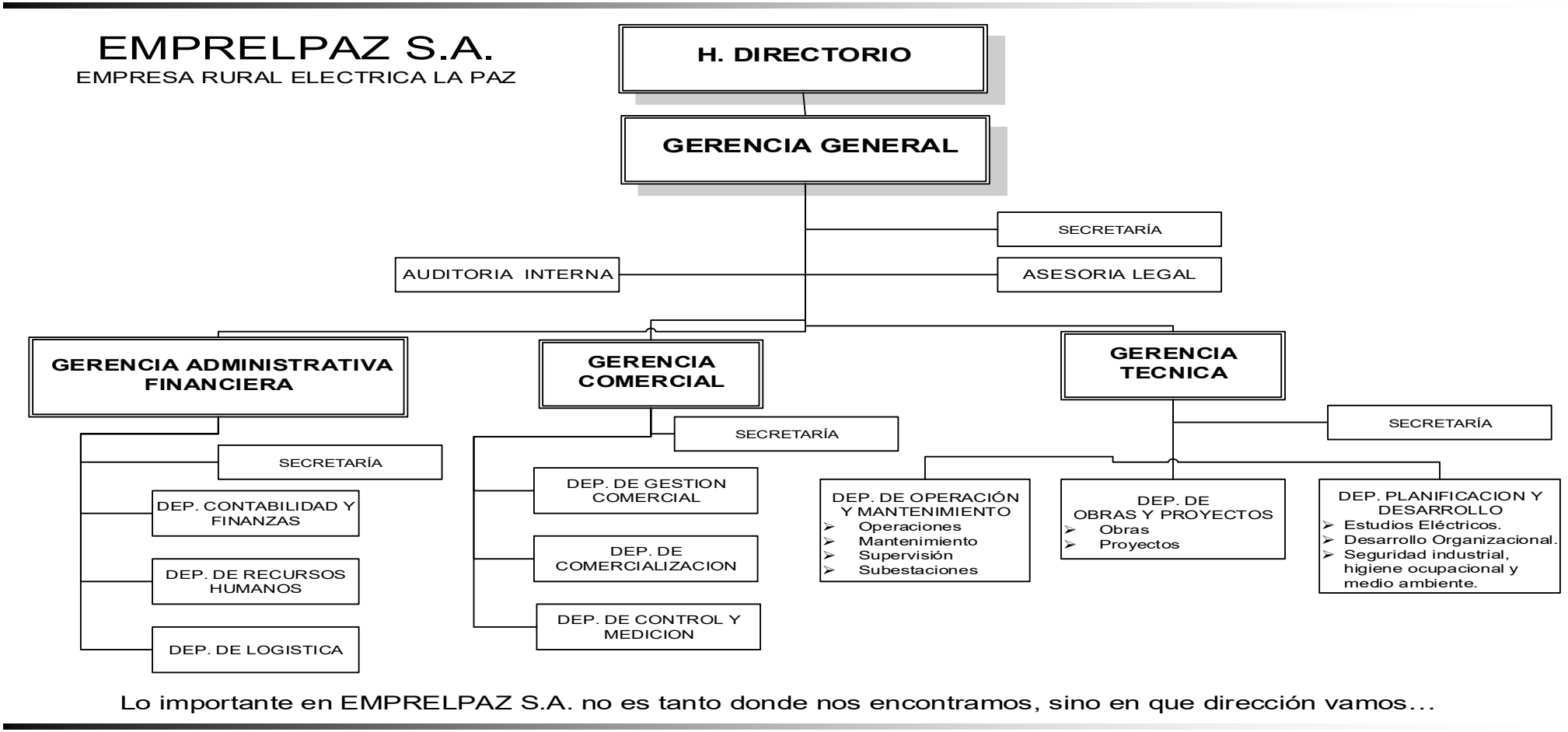
La estructura organizacional de la empresa EMPRELPAZ S.A. se dividió en tres etapas:

1.1.5.1. Etapa primera. - Esta etapa organizacional constituye "antes" de la Intervención Administrativa que tuvo la empresa. (Ver Figura 1)
La estructura organizacional es con la que nació la empresa EMPRELPAZ S.A.

Figura 1

Estructura Organizacional - Etapa Primera

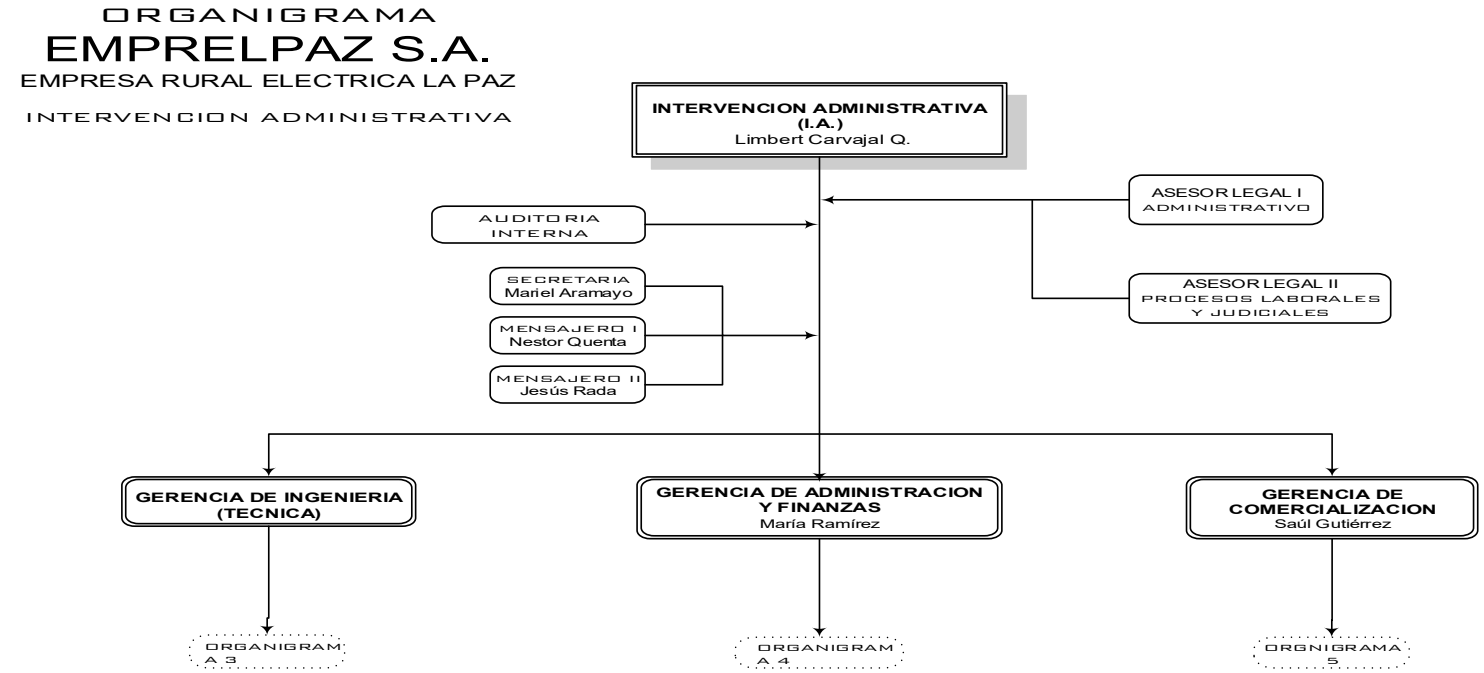
Nota. El gráfico representa el Organigrama Estructural de Emprelpaz S.A. inicialmente. Tomado de los archivos de la empresa.



1.1.5.2. Etapa segunda. - Esta etapa organizacional constituye "durante" de la Intervención Administrativa que tuvo la empresa. (Ver Figura 2, 3, 4 y 5)

Figura 2

Estructura Organizacional – Etapa Segunda

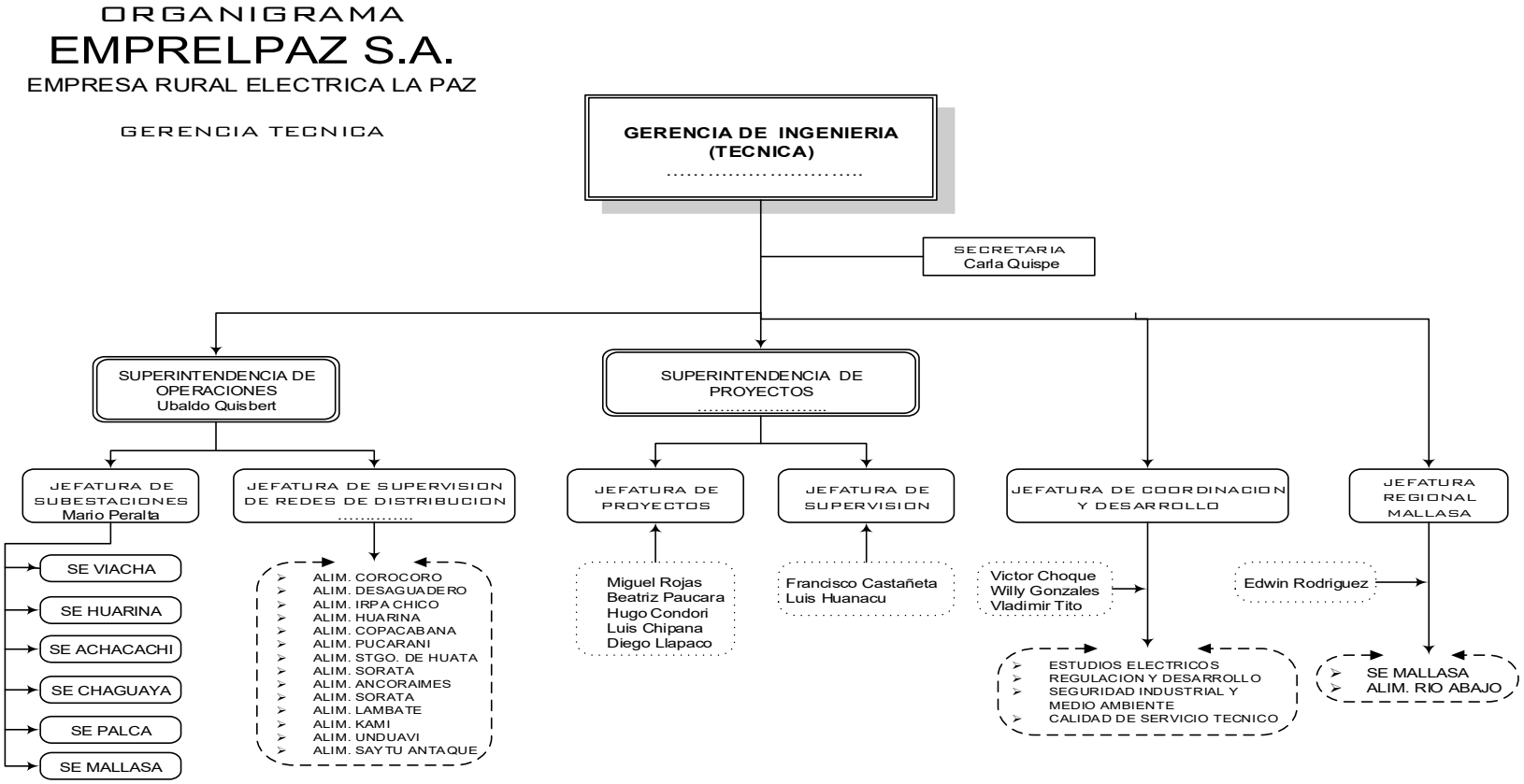


Nota. El gráfico representa el Organigrama Estructural de Emprelpaz S.A. durante la Intervención Administrativa. Tomado de los archivos de la empresa.

Figura 3

Estructura Organizacional – Etapa segunda – Gerencia Técnica

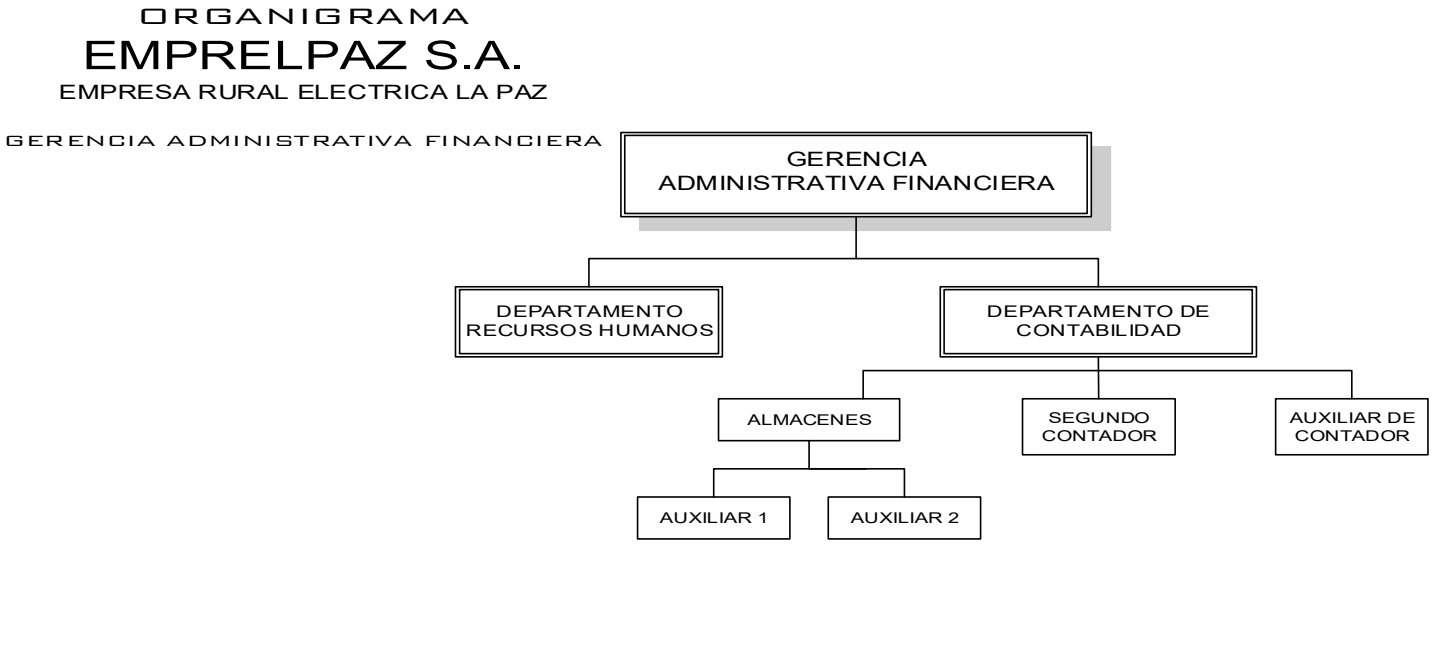
Nota. El gráfico representa el Organigrama Estructural de Emprelpaz S.A. durante la Intervención Administrativa. Tomado de los



archivos de la empresa.

Figura 4

Estructura Organizacional – Etapa segunda – Gerencia Administrativa

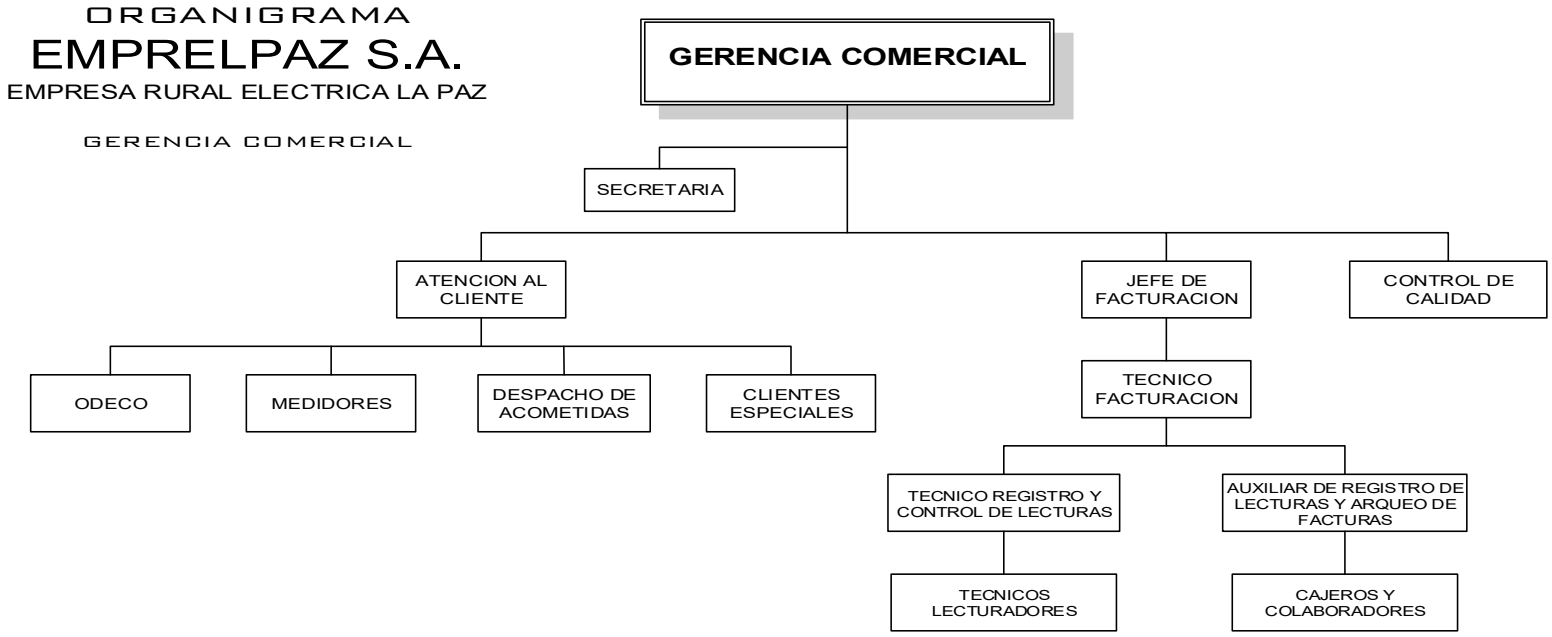


Nota. El gráfico representa el Organigrama Estructural de Emprelpaz S.A. durante la Intervención Administrativa. Tomado de los archivos de la empresa.

Figura 5

Estructura Organizacional – Etapa segunda – Gerencia Comercial

Nota. El gráfico representa el Organigrama Estructural de Emprelpaz S.A. durante la Intervención Administrativa. Tomado de los archivos de la empresa.



En esta etapa lo más trascendente fue la suspensión de los directores de la Empresa, llegando a asumir todas las funciones, decisiones y responsabilidades de los mismos el Interventor Administrativo. También aquí es relevante indicar que hubo la transición del Área Operativa (Ingresos) a la empresa DELAPAZ S.A. dejando a la empresa con varios Departamentos y/o Unidades inútiles para su continuidad.

1.1.5.3. Etapa tercera. - Esta etapa organizacional constituye "después" de la Intervención Administrativa que tuvo la empresa. (Ver Figura 6)

En esta etapa la empresa tuvo que reestructurar su Sistema Organizacional de acuerdo a las necesidades y requerimientos que esta demandaba, eso conlleva a que el Departamento de Recursos Humanos absorbiera algunas Áreas que quedaron residuales ante la transición del Área Operativa ya descrita anteriormente.

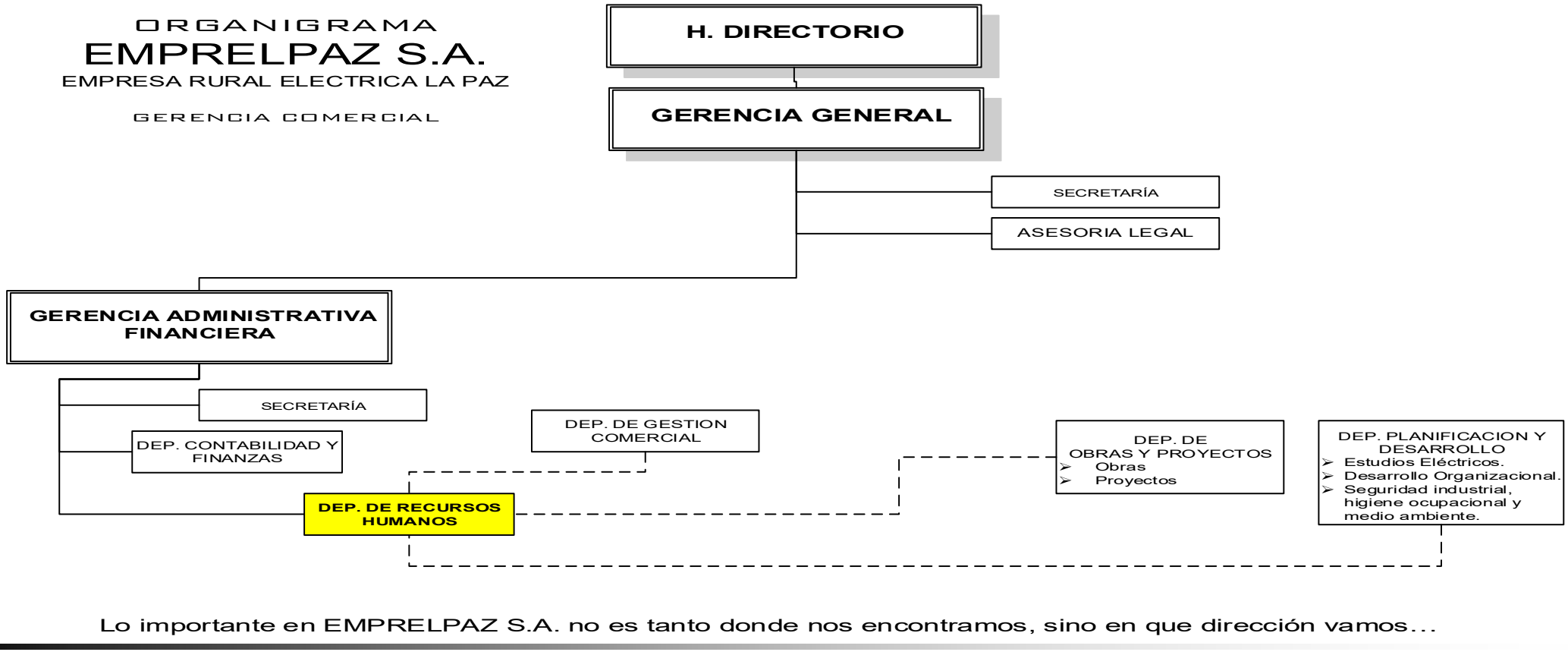
El Departamento de Recursos Humanos se hizo cargo de 48 trabajadores después de la reestructuración.

Las áreas de acción de la empresa son en el Área Rural y Periurbana del Departamento de La Paz que abarca a 17 provincias que son las siguientes: Murillo, Pacajes, Aroma, Omasuyos, Ingavi, Manco Kapac, Los Andes, Larecaja, Muñecas, Nor Yungas, Sud Yungas, Bautista Saavedra, Franz Tamayo, Camacho, Inquisivi e Ixiamas. Comprende 6 subestaciones eléctricas las cuales son: Viacha, Huarina, Achacachi, Chaguaya, Mallasa y Palca. La red eléctrica que operaba EMPRELPAZ S.A., antes de la Intervención Administrativa, tiene aproximadamente una longitud de 6.636,29 Km. de línea en Media Tensión, 2.353,31 Km. de línea en Baja Tensión y una capacidad de transformación total de 72.234,00 KVAs.

Figura 6

Estructura Organizacional – Etapa tercera

Nota. El gráfico representa el Organigrama Estructural de Emprelpaz S.A. después de la Intervención Administrativa. Tomado de los



archivos de la empresa.

1.2. Identificación del problema

Durante el trabajo que se realizó en la empresa se pudo identificar el **"Estrés laboral e influencia de factores psicosociales en trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la empresa EMPRELPAZ S.A. – El Alto"**.

El estrés, es una de las aflicciones más comunes de la vida moderna, se ha afirmado que es "la epidemia del siglo XXI" (Organización Internacional del Trabajo).

Según la OMS el **estrés laboral** es aquel que se produce debido a la excesiva presión que tiene lugar en el entorno de trabajo. Generalmente es consecuencia del desequilibrio entre la exigencia laboral (también propia) y la capacidad o recursos disponibles para cumplirla eficientemente. Aunque en ocasiones, también puede originarse por factores completamente ajenos al trabajador. Los síntomas pueden ir desde un ligero mal humor hasta graves depresiones, y casi siempre suelen ir acompañadas de un cierto agotamiento y debilidad física.

Las causas más comunes de estrés laboral son:

- ✓ Excesiva responsabilidad en el trabajo.
- ✓ Demasiada carga de trabajo.
- ✓ Relaciones humanas problemáticas.
- ✓ Condiciones laborales insatisfactorias que causan estrés en los trabajadores (falta de pago e incentivos).

Por supuesto, estos factores no afectan de la misma forma a todas las personas. Existen individuos que pueden soportar perfectamente una gran carga de trabajo y sin embargo no son capaces de sobrellevar una gran responsabilidad. O puede darse el caso de empleados que trabajen mejor bajo una gran responsabilidad. También existen las personas que son

capaces de sustraerse y no dejarse afectar por un mal ambiente entre compañeros, mientras que, para otros, esta situación puede volverse insostenible.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define el estrés como «el conjunto de reacciones fisiológicas que prepara el organismo para la acción» (OMS,1984, p.26), En términos globales se trata de un sistema de alerta biológico necesario para la supervivencia. Cualquier cambio o circunstancia diferente que se presente ante nuestras vidas, como cambiar de trabajo, hablar en público, presentarse a una entrevista o cambiar de residencia, puede generar estrés. Aunque también dependerá del estado físico y psíquico de cada individuo.

Un determinado grado de estrés estimula el organismo y permite que éste alcance su objetivo, volviendo al estado basal cuando el estímulo ha cesado. El problema surge cuando se mantiene la presión y se entra en estado de resistencia. Cuando ciertas circunstancias, como la sobrecarga de trabajo, las presiones económicas o sociales, o un ambiente competitivo, se perciben inconscientemente como una «amenaza», se empieza a tener una sensación de incomodidad. Cuando esta sensación se mantiene en el tiempo, se puede llegar a un estado de agotamiento, con posibles alteraciones funcionales y orgánicas.

Ahora que sabemos lo que es, debemos aprender a evitarlo o, en su defecto, a manejarlo. Si la causa principal del estrés está directamente relacionada con un ambiente de trabajo hostil o por la falta de apoyo de algún superior, la mejor solución es la comunicación. Tener una buena comunicación con el jefe es una gran herramienta para poder evitar el estrés laboral. Ser sincero es siempre una buena opción. Cuando uno siente que está bajo mucha presión o que le hace falta un poco de ayuda, siempre es mejor pedirla que no hacer nada al respecto. También es necesario establecer estándares realistas tanto para uno mismo como para los demás. Nadie es perfecto. Sus responsabilidades y criterios de desempeño siempre deben quedar claros al momento de aceptar un nuevo trabajo.

Además de intentar mejorar la situación en el trabajo, se deberá prestar atención a los demás aspectos de sus vidas. Se debe cuidar la alimentación ya que cuando uno está estresado, tiende a comer en exceso y, en su defecto, engordan. De igual manera, se debe mantener una rutina de ejercicios diaria. Además, tomar descansos de 10 minutos al menos tres veces durante la jornada de trabajo puede marcar la diferencia en un día ajetreado. Puede caminar por los pasillos, conversar con sus colegas acerca de temas no relacionados con el trabajo o simplemente cerrar los ojos y relajarse por un momento.

Todos estos consejos pueden ayudar a tener una vida más saludable, sin embargo, depende de cada quien ponerlos en práctica y darse cuenta de que el trabajo no lo es todo. Sí, es cierto que el trabajo y carrera son partes muy importantes de sus vidas, proveen de ingresos y ayudan a forjarles metas personales.

Según la OIT/OMS 1984 definen a los **factores psicosociales** como aquellas condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionadas con la organización del trabajo y su entorno social, con el contenido de trabajo y la realización de la tarea y que se presentan con capacidad para afectar el desarrollo del trabajo y la salud (física, psíquica o social) del trabajador. Así, unas condiciones psicosociales adversas están en el origen tanto de determinadas conductas y actitudes inadecuadas en el desarrollo del trabajo, como de determinadas consecuencias perjudiciales para la salud y bienestar del trabajador. Originalmente, el concepto de factores psicosociales fue definido por el comité mixto OIT/OMS en 1984 como "aquellas condiciones presentes en una situación de trabajo, relacionadas con la organización, contenido y realización del trabajo susceptibles de afectar tanto al bienestar y la salud (física, psíquica o social) de los trabajadores como al desarrollo del trabajo." (Comité Mixto OIT/OMS,1984).

El concepto de factores psicosociales hace referencia a aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como

al desarrollo del trabajo. Así pues, unas condiciones psicosociales desfavorables están en el origen de la aparición tanto de determinadas conductas y actitudes inadecuadas en el desarrollo del trabajo como de determinadas consecuencias perjudiciales para la salud y para el bienestar del trabajador.

En cuanto al aspecto FÍSICO:

- Resfríos, gripe.
- Dolores de cabeza.
- Problemas del estómago.
- Comer en exceso, etc.

En cuanto al aspecto PSÍQUICO:

- Estrés.
- Fatiga mental.
- Irritabilidad e ira.
- Depresión.
- Ansiedad.
- Problemas de concentración.
- Desmotivación Laboral, etc.

En cuanto al aspecto SOCIAL:

- Asuntos relacionados al trabajo, relaciones y familia.

- La responsabilidad de cuidar una familia.
- Enfrentar una enfermedad.
- Deudas.
- Preocupaciones de cubrir las necesidades básicas.
- Insatisfacción laboral.
- Inestabilidad en el empleo, etc.

Es importante conocer el estrés laboral y la influencia de los factores psicosociales porque así podemos ver que es lo que está afectando al trabajador en su desempeño dentro de la empresa.

Las condiciones precarias en las que se encontraban o encuentran los trabajadores de la empresa conducen a una sobrecarga cognitiva que se entiende por esto, qué tienen una sobrecarga en la capacidad de memoria, un cansancio mental al final de la jornada que tiene como resultado una pérdida de productividad e incluso un descontrol emocional.

De esta manera esta sobrecarga cognitiva afecta en decisiones cotidianas y sencillas, conduciendo al estrés y a la desorientación.

Según John Sweller en 1988, la teoría de la carga cognitiva es un modelo teórico que sugiere que el aprendizaje es más óptimo cuando las condiciones del mismo están alineadas con la arquitectura cognitiva humana. La idea básica de esta teoría es que cuando se tiene que aprender algo nuevo, no se le puede pedir al cerebro que se familiarice con este nuevo conocimiento y hacer otros procesos cognitivamente exigentes, sino que se debe ir paso a paso. Primero se debe incorporar este nuevo conocimiento, familiarizarse con él y después, una vez interiorizado, poder analizarlo más a fondo.

Esta teoría explica que la memoria de trabajo tiene una capacidad limitada. Esta capacidad limitada es la carga cognitiva, que es la cantidad de información que el cerebro puede almacenar al mismo tiempo para usarla de inmediato.

Existen dos tipos de memoria: la memoria de trabajo y la memoria de largo plazo. La primera es relativamente limitada por lo que se puede sobrecargar fácilmente. La memoria de largo plazo tiene una capacidad mucho mayor, sin embargo, requiere que la información entre a partir de la memoria de trabajo. Si la información no entra de una forma correcta, puede que en un futuro no se encuentre disponible.

La Teoría de Carga Cognitiva postula que existen tres distintos tipos de cargas dentro de los ambientes de aprendizaje las cuales afectan el uso de la memoria de trabajo de las personas y en última instancia la capacidad de recordar a partir de la memoria a largo plazo:

- Intrínsecas: hacen referencia a la complejidad del material que se presenta y sus efectos en la carga cognitiva.

- Ajenos: se refieren a la carga cognitiva que no añade algo a la experiencia de aprendizaje, tales como animaciones o gráficos que no sean de interés principal.

- Todas aquellas cosas que ayudan al estudiante en el uso de la memoria de trabajo, la cual es efectiva para el aprendizaje.

La carga y sobrecarga cognitiva en el gremio médico; hace referencia al sobre procesamiento de información enviada a un individuo. Esta capacidad se ve limitada al manifestar una saturación de datos.

La teoría de la carga cognitiva; es útil puesto que describe cómo los seres humanos filtran, procesan, almacenan y recuperan la información necesaria para tomar de decisiones en la vida diaria.

Cuando una persona recibe una saturación de datos contrae una distracción causada por información innecesaria; y su capacidad de integrar información nueva e importante se vuelve limitada, con implicaciones directas en la capacidad de aprender. La memoria de trabajo es un recurso limitado cuando recibe información novedosa; pero ilimitada cuando se trata de información familiar.

La mayor parte de la educación formal humana comprende la lectura, los sonidos escuchados y la imitación de otros individuos. El almacenamiento de estos conocimientos se guarda en la memoria a largo plazo. Cuando se necesita esta información para tomar decisiones se recupera de la memoria a largo plazo, se procesa a través de la memoria de trabajo y se pone a la vanguardia del conocimiento.

La carga cognitiva intrínseca es el peso cognitivo de la información o tarea. Es determinada por la complejidad del material que se procesa, siendo esto siempre fijo. Una situación más difícil, o un procedimiento muy complicado tienen una carga intrínseca más alta que un caso o procedimiento más sencillo.

La cognitiva externa; es la carga mental impuesta por la organización de la información o una tarea. Cuando esta aumenta; roba fuerza a la memoria de trabajo limitada, reduciendo la capacidad de los seres humanos de prestar atención a información compleja.

CAPÍTULO II

DESARROLLO LABORAL

2.1. Objetivos de la intervención laboral

- Efectuar una recogida y análisis de información, para identificar el estrés laboral (Datos administrativos sobre: bajas, absentismo, entrevistas a personas afectadas e informantes claves).
- Realizar entrevistas a los trabajadores, para recopilar información.
- Aplicar cuestionario de estrés laboral, y cuestionario de satisfacción laboral.
- Capacitar al personal en el manejo de herramientas para gestionar el estrés laboral.
- Una vez identificado el estrés, se aplica un **programa de bienestar laboral**.

2.1.1. Procedimiento

- En este punto se solicitó la respectiva documentación para la revisión de planillas, datos administrativos (Files del Personal), cuaderno de registros (bajas, absentismo).
- Se realizó una entrevista semiestructurada con preguntas relacionadas al estrés laboral a cada trabajador de la empresa para enriquecer más la información obtenida.
- Aplicar un cuestionario de evaluación de estrés, para medir el nivel de estrés relacionado con los estresores laborales, también aplicar un cuestionario para medir la satisfacción e insatisfacción laboral que producen los distintos aspectos del trabajo.

- Se planificaron talleres de capacitación teórico – prácticos para que los trabajadores tengan habilidades para ser frente al estrés. Que los participantes conozcan la definición de estrés, que sean capaces de identificar aquellas situaciones que les generar estrés y que sepan como manejarla para evitar que este repercuta en su salud, en la familia y en el trabajo.

  Para introducir el tema se entregó una hoja en blanco a cada participante donde tenían que definir la palabra "estrés", al final tenían que compartir su definición. Posterior a este punto se les proporcionó la definición de estrés, causas y como gestionarlas mediante una exposición.

  También se brindaron las principales estrategias de prevención:

  - ✓ Aprender a administrar el tiempo en forma organizada.
  - ✓ Priorizar las tareas.
  - ✓ Evitar incertidumbre de rol: descripción clara de tareas del cargo.
  - ✓ Realizar pausas.
  - ✓ Establecer límites.
  - ✓ Si es necesario solicitar ayuda.
  - ✓ Mantener contacto con el equipo de trabajo.
  - ✓ Promover la calidad de vida laborar.
  - ✓ Separar las actividades laborales de los otros aspectos de la vida.
  - ✓ Evitar discusiones.
  - ✓ No actuar al primer impulso.
  - ✓ Tener una alimentación balanceada.
  - ✓ Aprovechar los tiempos de descanso.
  - ✓ Si no es posible manejar la situación sólo, buscar ayuda profesional.

  Este taller tuvo una duración de 1 hora una vez a la semana.

- Sobre el Plan de Bienestar Laboral:

El Plan de Bienestar Laboral es un conjunto de decisiones empresariales que busca que cada integrante de la organización satisfaga sus necesidades personales, sociales, económicos. Fomenta la productividad y la motivación mientras mejora constantemente el ambiente de trabajo.

En conjunto con Jefaturas, Gerencias y el Directorio de la empresa se buscó que cada trabajador de la entidad satisfaga sus necesidades personales, sociales y económicas. Fomentando la productividad y la motivación, mientras mejora constantemente el ambiente de trabajo.

Dentro del plan de bienestar laboral debe constar todas aquellas actividades destinadas a favorecer la vida de sus empleados.

- ✓ Conciliación laboral.
- ✓ Mejorar la flexibilidad, implementar jornadas continuas, días libres extras.
- ✓ Formación, programas de formación y carrera, capacitación permanente de los trabajadores.
- ✓ Planes asistenciales, crear guardarías laborales, ayuda para personas en situación de dependencia a cargo de la familia del trabajador, asistencia psicológica.
- ✓ Apoyo legal, brindar servicios jurídicos a el trabajador y su núcleo familiar.
- ✓ Programas financieros, facilidad de recibir retribuciones futuras por adelantado, préstamos preferenciales, ayuda para la adquisición de una vivienda.
- ✓ Ocio y actividades lúdicas, facilidades para las vacaciones, celebraciones de la empresa, campeonatos deportivos internos. En este punto se promovió actividades recreativas deportivas para mantener a salud física y lograr estilos de vida saludables, se programó entrenamientos los días viernes y sábados un partido entre dos grupos formados por el personal.

El desempeño, es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de cualquier institución, por esta razón se tiene que mejorar el desempeño del personal a través de continuos programas de capacitación y desarrollo, promover estilos de vida saludables, actividades recreativas, fortalecer relaciones interpersonales, trabajo en equipo.

2.1.2. Factores que influyen en el bienestar laboral

El concepto de bienestar se relaciona con la calidad de vida laboral, que busca trascender en el desarrollo humano integral en la organización, debido a la preocupación en torno a la naturaleza poco compensante del trabajo y una creciente insatisfacción con el empleo. Una de las maneras de medir el bienestar es el grado de satisfacción en e el trabajo, según Berg (citado por Hernández et al., 2003) se relaciona con tres factores: características específicas del trabajo (autonomía, variedad de tarea, trabajo significativo, posibilidad de utilizar conocimiento o habilidades), prácticas de alto rendimiento en el trabajo (trabajo en equipo, grupo de solución de problemas, entrenamiento, sistemas de comunicación horizontales y verticales) y factores que afectan el entorno de trabajo de las personas (buenas relaciones con la gerencia, seguridad en el empleo, toma decisiones); se hace entonces necesario hablar de categorías como: sobrecarga laboral, síndrome de Burnout y engagement, conceptos relacionados con el bienestar laboral.

La sobrecarga laboral es aquella donde el trabajador se expone a altos niveles de estrés debido al exceso de trabajo, y siente como poco a poco se ve afectado en su salud física y mental.

Según la investigación de Blanch, Crespo y Sahagún (2012), “Sobrecarga de trabajo, tiempo asistencia y bienestar psicosocial en la medicina mercantilizada”, la sobrecarga de trabajo consiste en un estado (ocasional o crónico) de saturación y de exceso de tarea, asociado a una percepción de falta de tiempo para acabarla o para hacerla bien, que conlleva cierta conciencia de la praxis profesional. Esta intensificación objetiva

del trabajo imprime en la actividad laboral signos de presión, rapidez, prisa, urgencia y percepción de desbordamiento y de riesgo de colapso.

Figura 7
A MAYOR SOBRECARGA LABORAL

MÁS DESGASTE EN LA SALUD FÍSICA Y MENTAL

Fuente: Elaboración propia.

Con referencia al estrés laboral está sustentado en los siguientes autores:

Según Cox y McKay, citados por Zarco y Ardid (1998), se puede hablar de cuatro categorías principales de tendencias para definir el estrés. En primer lugar, este término se utiliza para designar la situación que desencadena una experiencia o vivencia. Se hace hincapié en los estímulos del entorno y en las características del ambiente como los principales causantes de las respuestas de tensión emitidas por el individuo. En segundo lugar, el estudio del estrés se concentra en la atención de la persona, considerando que el término se refiere a las respuestas fisiológicas, psicológicas y de comportamiento que experimenta la persona ante determinadas situaciones que desencadenan tensión. En tercer lugar, hay un nuevo enfoque que plantea un análisis diferencial en el surgimiento de la experiencia de estrés. Se refiere al conjunto de definiciones que se centran en la percepción del individuo, concebida como la variable a través de la cual la persona interpreta y modula el carácter estresante o no de una determinada situación.

La cuarta categoría de conceptualizaciones comprende las definiciones que comprenden al estrés como la transacción entre el individuo y el ambiente, considerando esta interacción como un proceso dinámico y recíproco. Desde este punto de vista, se matiza y amplía el concepto de estrés dado en las definiciones anteriores, pues se tiene en cuenta

la retroalimentación que el individuo ofrece al ambiente. Por tanto, una vez que la persona percibe o valora una situación como estresante, emite, en función de las estrategias de que disponga, una respuesta de enfrentamiento a tal situación. En este último contexto para Schuler (1980), citado por Robbins (1994), el estrés es una condición dinámica por la que un individuo enfrenta una oportunidad o restricción o exigencia con la que desea, y cuyo resultado percibe que es incierto pero importante.

Por su parte, Mikhail (1981) define al estrés como un estado psicológico y fisiológico que se presenta cuando ciertas características del entorno retan a una persona y producen un desequilibrio, real o percibido, entre lo que se le pide y la capacidad para ajustarse a ello, situación que deriva de una respuesta indefinida.

Invancevich y Matteson (1980) señalan al estrés como una respuesta de adaptación, mediatizada por las características y/o procesos psicológicos del individuo, que es la resultante de alguna acción, situación o suceso externo que plantea exigencias físicas o fisiológicas especiales a una persona. En esta definición se sintetizan tres dimensiones interrelacionadas: 1) demandas ambientales, 2) una respuesta de adaptación influida por 3) diferencias individuales.

Hans Selye (1974), considerado el padre del concepto moderno de estrés, puso relieve de que los sucesos, tanto positivos como negativos, pueden desencadenar una respuesta idéntica de tensión que puede resultar beneficiosa o nociva. Observó también lo siguiente: 1) el estrés no se reduce a una simple tensión nerviosa, 2) el estrés puede tener consecuencias positivas, el estrés no es algo que necesariamente hay que evitar y 4) la completa ausencia de estrés es equivalente a la muerte. Estas observaciones ponen de manifiesto que el estrés es inevitable.

Por otra parte, Selye (1976) señala al estrés como un proceso que tiene diferentes etapas. En situaciones tensas las personas pasan primero por una etapa de alarma, luego por una de resistencia y finalmente, cuando han consumido todos sus recursos, sienten agotamiento. En la etapa de alarma las personas se enfrentan a un tensor o elemento

causante de estrés, es decir, a un aspecto de la situación que hace que suba la adrenalina y aumente la angustia. Si el tensor persiste, las personas tratan de responder a él en la etapa de resistencia. Podrían atacar al tensor de forma directa o usarlo para llenarse de energía y conseguir mayor productividad o creatividad. Si los tensores persisten y producen daños fisiológicos se presentará el agotamiento

Para Gordon (1997), las reacciones fisiológicas y psicológicas ante la situación estresante pueden minar la satisfacción, la creatividad y la productividad de una persona. Estos cambios de conducta, de modo retroalimentativo, pueden aumentar el nivel de estrés de la persona, lo cual llevará a mayor disminución de su eficacia.

Por último, Lee y Achforth (1993) indican que el agotamiento produce una serie de consecuencias de orden físico, emocional, interpersonal, de actitud y conductual. Se ha visto que el agotamiento emocional que va ligado a este tipo de situación se asocia con un menor compromiso profesional por parte de los empleados, así como la intención de abandonar la organización en la que trabajan.

El concepto factores psicosociales hace referencia a aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido de trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o la salud (física, psíquica o social) del trabajador, como al desarrollo del trabajo. Los factores psicosociales son susceptibles de provocar daños a la salud de los trabajadores, pero también pueden influir positivamente en la satisfacción y, por tanto, en el rendimiento.

Según el Comité Mixto OIT / OMS, los factores psicosociales “consisten en interacciones entre, por una parte, el trabajo, el medio ambiente y las condiciones de organización, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo”.

La acción humana es determinante para que el sistema técnico de la empresa funcione correctamente. Aunque en una empresa se establezcan unas medidas técnicas adecuadas para prevenir los riesgos laborales, la acción (consciente o inconsciente) de una persona puede dar al traste con los resultados esperados.

Cuando en una organización se produce el equilibrio entre los factores humanos y las condiciones de trabajo, el trabajo crea sentimientos de confianza en sí mismo, aumenta la motivación, la capacidad de trabajo y mejora la salud. Un desequilibrio entre las oportunidades y las exigencias ambientales, por un lado, y las necesidades, aptitudes y aspiraciones del trabajador, por otro lado, producen reacciones de tipo diferente.

Las consecuencias perjudiciales que los factores psicosociales tienen sobre la salud del trabajador hacen referencia a alteraciones fisiológicas y psicosomáticas (dolores de cabeza, musculares; trastornos del sueño.), psíquicas (falta de atención, etc.). Esto crea disfunciones en la Organización dándose un aumento del absentismo, disminución del rendimiento, problemas de relación, desmotivación laboral, mayor número de accidentes y averías, etc.

Los factores psicosociales tienen incidencia en ciertos trastornos psicológicos que son:

- Dificultad de comunicación
- Fatiga psíquica
- Insomnio
- Neurosis y psicosis
- Depresiones
- Estrés

La comunicación es el resultado de un entendimiento mutuo entre el comunicador y el receptor. El ser humano es en esencia un ser social, y la manifestación básica de su sociabilidad es la comunicación con los demás.

2.1.3. Las causas del estrés: riesgos físicos y psicosociales

La mayor parte de los investigadores concuerda en los factores exactos del entorno laboral que pueden causar estrés laboral en los empleados. Podemos dividir de forma general estos factores en riesgos físicos (que incluyen los biológicos, biomecánicos, químicos y radiológicos) y riesgos psicosociales.

Los factores del estrés laboral pueden ser:

- **Sobrecarga o infra carga de trabajo:** El volumen, la magnitud o complejidad de la tarea (y el tiempo disponible para realizarla) está por encima o por debajo de la capacidad del trabajador para responder a la misma.

- **Repetitividad:** No existe una gran variedad de tareas a realizar (son monótonas y rutinarias) y/o son repetidas en ciclos de muy poco tiempo

- **Ritmo de trabajo:** El tiempo de realización del trabajo está marcado por los requerimientos de la máquina, concediendo la organización poca autonomía para adelantar o atrasar su trabajo al trabajador.

- **Ambigüedad de rol:** Existe una inadecuada información al trabajador sobre su rol laboral y organizacional.

- **Conflicto de rol:** Existen demandas conflictivas, o que el trabajador no desea cumplir. Oposición ante las distintas exigencias del trabajo, conflictos de competencia.

- **Relaciones personales:** Problemática derivada de las relaciones (dependiente o independientes del trabajo) que se establecen en el ámbito laboral tanto con superiores y subordinados como con compañeros de trabajo.

- **Inseguridad en el trabajo:** Incertidumbre acerca del futuro en el puesto de trabajo.

- **Promoción:** La organización dificulta o no ofrece canales claros a las expectativas del trabajador de ascender en la escala jerárquica.

- **Falta de participación:** La empresa restringe o no facilita la iniciativa, la toma de decisiones, la consulta a los trabajadores tanto en temas relativos a su propia tarea como en otros aspectos del ámbito laboral.

- **Control:** Existe una amplia y estricta supervisión por parte de los superiores, restringiendo el poder de decisión y la iniciativa de los trabajadores.

- **Formación:** Falta de entrenamiento previo al desempeño de una determinada tarea.

- **Cambios en la organización:** Cambios en el ámbito de la organización que suponga por parte del trabajador un gran esfuerzo de adaptación que no es facilitado por la empresa.

- **Responsabilidad:** La tarea del trabajador implica una gran responsabilidad (tareas peligrosas, responsabilidad sobre personas, etc.).

- **Contexto físico:** Problemática derivada del ambiente físico del trabajo, que molesta, dificulta e impide la correcta ejecución de las demandas del trabajo y que en algunos momentos por su peligrosidad puedan provocar en el individuo un sentimiento de amenaza.

2.1.4. Efectos de la seguridad y la salud en el trabajo

Posibles efectos en la salud: Las consecuencias del estrés son muy diversas y numerosas. Unas son primarias y directas; otras, la mayoría, indirectas y constituyen efectos secundarios o terciarios; unas son, casi sin duda, resultados del estrés, y otras se relacionan de forma hipotética con el fenómeno; también pueden ser positivas, como el impulso exaltado y el incremento de auto motivación. Muchas son disfuncionales, provocan desequilibrio y resultan potencialmente peligrosas. Pueden agruparse:

a) Efectos psicológicos. Ansiedad, agresión, apatía, aburrimiento, depresión, fatiga, frustración, culpabilidad, vergüenza, irritabilidad y mal humor, melancolía, poca estima, amenaza y tensión, nerviosismo, soledad.

b) Efectos conductuales. Propensión a sufrir accidentes, drogadicción, arranques emocionales, anorexia, bulimia, consumo excesivo de bebidas o cigarrillos, excitabilidad, conducta impulsiva, habla afectada, risa nerviosa, inquietud.

c) Efectos cognitivos. Incapacidad para tomar decisiones y concentrarse, olvidos frecuentes, hipersensibilidad a la crítica y bloqueo mental.

d) Efectos fisiológicos. Aumento de las catecolaminas y corticoides en sangre y orina, elevación de los niveles de glucosa sanguíneos, incrementos del ritmo cardíaco y de la presión sanguínea, sequedad de boca, reducción de la salivación, hiperventilación, dificultad para respirar, liberación de glucosa, aumento del colesterol y triglicéridos, trastornos dermatológicos, etc.

e) Efectos organizacionales. Absentismo, relaciones laborales pobres y baja productividad, alto índice de accidentes y de rotación del personal, mal clima laboral, antagonismo e insatisfacción en el trabajo.

2.1.5. La teoría de la carga cognitiva

De acuerdo con nuestros conocimientos de la arquitectura cognitiva humana, la teoría de la carga cognitiva trata con las limitaciones de la capacidad de la memoria de trabajo y la automatización de esquemas en la memoria a largo plazo (Sweller, 2005). Cuando la memoria de trabajo trata con información nueva actúa como un almacén provisional y permite procesar la información necesaria para ejecutar tareas cognitivas complejas (Baddeley, 1992). A pesar de la importancia del funcionamiento simultáneo de almacenaje y de procesamiento de información, la capacidad y duración de la memoria de trabajo es extremadamente limitada. Miller (1956) sugirió que la memoria de trabajo tiene capacidad para mantener solo siete datos de información en un momento dado. Peterson y Peterson (1959) encontraron que la información que llega a nuestra memoria de trabajo se retiene sólo unos 20 minutos si no se repite o se memoriza.

A diferencia de la capacidad extremadamente limitada de la memoria de trabajo, la memoria a largo plazo tiene una capacidad ilimitada para realizar actividades cognitivas humanas y puede usarse para almacenar esquemas de distintos grados de automaticidad. Los esquemas son constructos cognitivos que incorporan múltiples elementos de información dentro de un solo elemento ordenados de la manera de la que se van a usar (Paas, Renkl, y Sweller, 2003). La destreza intelectual se deriva de construcciones de un gran número de esquemas cada vez más sofisticados y cada uno con un gran nivel de automaticidad (Sweller, Van Merrienboer, y Paas, 1998). Por consiguiente, el objetivo final del aprendizaje es almacenar la nueva información en la memoria a largo plazo como esquemas y realizar la automatización de esquemas (Merriënboer y Sweller, 2005; Sweller, Merriënboer, y Paas,1998).

Sin embargo, antes de almacenar la información entrante en la memoria a largo plazo, primero debe ser procesado a través de la memoria de trabajo. Sobrecarga en la memoria de trabajo dificulta esta operación de procesar la información y conduce a un aprendizaje ineficaz. Por lo tanto, la aplicación educativa de la Teoría de la Carga Cognitiva se

centra principalmente en reducir la carga en la memoria de trabajo para así aumentar la eficacia del aprendizaje.

2.1.6. Tipos de carga cognitiva

La carga cognitiva se refiere a la cantidad total de actividad mental que realiza la memoria de trabajo en un momento dado (Cooper, 1998). Existen tres tipos de carga cognitiva: la intrínseca, la extrínseca y la relevante (Paas, et al., 2003; Sweller, 2007). La carga cognitiva intrínseca surge de la naturaleza de los estímulos entrantes. Es decir, la carga cognitiva intrínseca no se modifica por intervenciones instruccionales ya que la interactividad del elemento es intrínseca. Por otro lado, la carga cognitiva extrínseca la generan las intervenciones instruccionales. Un diseño instruccional inapropiado que requiere una gran cantidad de recursos de la memoria de trabajo puede imponer una fuerte carga cognitiva y así interferir con el aprendizaje. La carga cognitiva extrínseca es indeseable y el profesor puede controlarla. El tercer tipo de carga cognitiva, el que conviene, es la carga cognitiva relevante, la cual ocurre cuando los recursos de la memoria de trabajo se ocupan del aprendizaje y de realizar automatización de esquemas. Este proceso es esencial para el aprendizaje y también está bajo el control del profesor. Las tres cargas cognitivas se suman entre sí. Por lo tanto, puede obtenerse un aprendizaje eficaz al reducir la carga cognitiva extrínseca en todo lo posible y así permitir la liberación de recursos de memoria de trabajo para que puedan dedicarse a la carga cognitiva relevante (Sweller, 2007). Durante las últimas dos décadas se ha usado la Teoría de la Carga Cognitiva como marco para el diseño de procedimientos y materiales instruccionales para aprendizajes complejos, con la intención de reducir la carga cognitiva extrínseca e incrementar la carga cognitiva relevante.

2.1.7. Técnicas utilizadas

- Exposición Participativa. En esta actividad se impartió contenido teórico específico necesario para introducir a los participantes en las temáticas a tratarse en cada sesión. Durante el taller los participantes podían realizar aportes

constructivos relacionados con la temática, tratada de forma voluntaria sin impedimento.

- Análisis de grupos. Se promovió la realización de debates grupales que fomentan el análisis grupal y personal.

En cuanto a las técnicas utilizadas en el taller con 30 participantes se ayudó a comprender e identificar aquellas situaciones que generan estrés y saber como manejarlo para que no repercuta en su salud, en la familia y en el trabajo.

Se fortaleció las relaciones interpersonales para establecer una comunicación afectiva en el aspecto laboral.

Se cumplieron con los objetivos planteados para mejorar y gestionar el estrés laboral, así mismo, se trabajó conjuntamente con el Directorio de la empresa en la cancelación de sueldos a todos los trabajadores, gestionando cancelar una parte y devengar la otra hasta que la empresa recupere el área operativa y existan ingresos económicos considerables para honrar esta medida.

Hacer hincapié en que es esencial generar espacios laborares propicios para que los trabajadores se mantengan sanos (as) física y mentalmente, ya que estos son fuentes vitales para generar bienestar laboral fomentando la salud de los trabajadores y teniendo como resultado alta productividad.

El bienestar laboral constituye una necesidad primordial para el logro de objetivos, de cualquier empresa, es por esto que el entorno en el cual vive y trabaja el hombre es un determinante en la productividad y calidad de trabajo que realiza, generando factores como la confianza, el optimismo y la motivación, dejando de lado las actitudes negativas que impidan el crecimiento tanto individual como organizacional.

Cabe mencionar que uno de los recursos principales para que una empresa salga adelante radica en la calidad de talento humano que tenga. Por lo tanto, si la empresa cuenta con trabajadores sanos, con bajos niveles de estrés y satisfecho laboralmente (cancelación de

salarios, incentivos, buen ambiente laboral) se obtendrán resultados positivos a nivel individual, lo que podía reflejarse en una disminución de rotación y absentismo laboral y un mayor compromiso de parte de los trabajadores.

Tabla No. 1
Cronograma de Actividades

Actividades Principales	**2015**							**2016**		
	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Revisión de Documentación										
Entrevista a los trabajadores en grupos de 10.										
Aplicación de cuestionarios en grupos de 10.										
Planificación de Talleres de Capacitación sobre el estrés										
Elaboración del Plan de Bienestar Laboral										

Nota. Esta tabla muestra los tiempos utilizados para las actividades realizadas.

Tabla No. 2
Formato de entrevista semiestructurada

Guía de Preguntas para la Entrevista	
INFORMACIÓN PERSONAL	
Sexo:	**Edad:**
Estado Civil:	**Nivel de estudios:**
Cargo:	**Sucursal:**
Preguntas relacionadas al estrés laboral	
1. ¿Ha experimentado usted en alguna ocasión estrés laboral?	
2. ¿Cuáles fueron las causas?	
3. ¿Cómo manejo la situación?	
4. ¿Cuáles son los efectos del estrés laboral que usted ha experimentado (o que ha observado en sus compañeros)?	
5. ¿Cómo cree que maneja el personal de la empresa el estrés laboral?	
6. ¿Qué cree usted que podría hacer la empresa para gestionar adecuadamente el estrés?	
Preguntas relacionadas a la satisfacción laboral	
7. ¿Qué tan satisfecho se siente usted en relación a su trabajo y por qué?	
8. ¿Qué es lo que más le satisface a usted con respecto a su trabajo?	

9. ¿Considera que el personal se siente satisfecho? ¿Por qué?
10. ¿Cómo considera usted que se podrían aumentar los niveles de satisfacción del personal?

Nota. Esta tabla muestra el tipo de cuestionario realizado al personal. Tomado de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y de la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Tabla No. 3
Cuestionario de estrés laboral OIT – OMS

CUESTIONARIO DE ESTRÉS LABORAL

INFORMACIÓN PERSONAL	
Sexo:	**Edad:**
Estado Civil:	**Nivel de estudios:**
Cargo:	**Sucursal:**

INSTRUCCIONES

El presente cuestionario sirve para medir el nivel de ESTRÉS LABORAL. Consta de veinticinco ítems relacionados con los estresores laborales. Para cada pregunta, marque con una "X" para indicar con qué **frecuencia** la condición descrita es una fuente actual de estrés. De acuerdo a la escala que se presenta a continuación:

1 si la condición NUNCA es fuente de estrés.
2 si la condición RARA VECES es fuente de estrés.
3 si la condición OCACIONALMENTE es fuente de estrés.
4 si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés.
5 si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés.
6 si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés.
7 si la condición SIEMPRE es fuente de estrés.

No.	Preguntas	Frecuencia						
		Nunca	Raras Veces	Ocasionalment	Algunas veces	Frecuentement	Generalmente	Siempre
		1	2	3	4	5	6	7
1	La gente no comprende la misión y metas de la organización.							

2	La forma de rendir informes entre superior y subordinado me hace sentir presionado.							
3	No estoy en condiciones de controlar las actividades de mi área de trabajo.							
4	El equipo tecnológico disponible para llevar a cabo el trabajo a tiempo es limitado.							
5	Mi supervisor no da la cara por mi ante los jefes.							
6	Mi supervisor no me respeta.							
7	No soy parte de un grupo de trabajo de colaboración estrecha.							
8	Mi equipo no respalda mis metas profesionales.							
9	Mi equipo no disfruta de estatus o prestigio dentro de la organización.							
10	La estrategia de la organización no es de bien comprendida.							
11	Las políticas generales iniciadas por la gerencia impiden el buen desempeño.							
12	Una persona a mi nivel tiene poco control sobre el trabajo.							
13	Mi supervisor no se preocupa de mi bienestar personal.							
14	No se dispone de conocimiento técnico para seguir siendo competitivo.							
15	No se tiene derecho a un espacio privado de trabajo.							
16	La estructura formal tiene demasiado papeleo.							
17	Mi supervisor no tiene confianza en el desempeño de mi trabajo.							
18	Mi equipo se encuentra desorganizado.							

19	Mi equipo no me brinda protección en relación con injustas demandas de trabajo que me hacen los jefes.							
20	La organización carece de dirección y objetivo.							
21	Mi equipo me presiona demasiado.							
22	Me siento incómodo al trabajar con miembros de otras unidades de trabajo.							
23	Mi equipo no me brinda ayuda técnica cuando es necesario.							
24	La cadena de mando no se respeta.							
25	No se cuenta con la tecnología para hacer un trabajo de importancia.							

Nota. Esta tabla muestra el tipo de cuestionario realizado al personal. Tomado de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y de la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Tabla No. 4

Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

INFORMACIÓN PERSONAL	
Sexo:	**Edad:**
Estado Civil:	**Nivel de estudios:**
Cargo:	**Sucursal:**

INSTRUCCIONES

El presente cuestionario mide la satisfacción laboral. Por favor, califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo. Si una situación no se ha presentado, marque indiferente.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1 ◊	2 ◊	3 ◊	4 ◊	5 ◊	6 ◊	7 ◊

No.	**Preguntas**	**Insatisfecho**			**Indiferente**	**Satisfecho**		
		Muy	**Bastante**	**Algo**		**Algo**	**Bastante**	**Muy**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1	Las satisfacciones que le producen su trabajo por sí mismo.							

2	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.							
3	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.							
4	El salario que usted recibe.							
5	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.							
6	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.							
7	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.							
8	La iluminación en su lugar de trabajo.							
9	La ventilación en su lugar de trabajo.							
10	La temperatura en su lugar de trabajo.							
11	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.							
12	Las oportunidades de promoción que tiene.							
13	Las relaciones personales con sus superiores.							
14	La supervisión que ejercen sobre usted.							
15	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.							
16	La forma en que sus superiores juzgan su tarea.							
17	La “igualdad” y “justicia” de trato que recibe de su empresa.							
18	EL apoyo que recibe de sus superiores.							
19	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.							
20	Su participación en las decisiones de su departamento o sección.							

21	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.							
22	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.							
23	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.							

COMENTARIOS

Nota. Esta tabla muestra el tipo de cuestionario realizado al personal. Tomado de Meliá, J.L., Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23.

2.2. Descripción de las funciones y tareas

Durante el tiempo de trabajo realizado en la empresa con el cargo de Asistente de Recursos Humanos, entre las principales funciones ejecutadas fueron:

- Supervisión del cumplimiento de las labores y funciones del personal técnico, operativo y administrativo.
- Sistematiza el control de asistencia, permisos de todos los trabajadores, registrando las faltas, atrasos, bajas para su consideración en la elaboración de planillas salariales.
- Realización de contratos de personal con las diferentes unidades de la Empresa, técnica, comercial y administrativa.
- Actualiza el archivo personal con antecedentes y documentación de respaldo.

- Aplica apropiadamente las escalas salariales del personal en el procesado de planillas salariales, considerando los descuentos de Ley a fin de evitar se incurran obligaciones laborales fuera de conocimiento.

- Proyectar procedimientos y formas de incentivos para mejorar el rendimiento del personal.

- El apoyo logístico necesario para el cumplimiento del objetivo de la gestión.

- Sugerirá políticas de motivación acordes a las tareas que desempeñan los trabajadores.

2.3. Resultados Alcanzados

Después de la Intervención Administrativa, el Departamento de Recursos Humanos se hizo cargo de los Departamentos de Gestión Comercial, Obras y Proyectos, Planificación y Desarrollo ya que quedaron residuales y sin una Dirección.

Se elaboró un plan de bienestar laboral fortaleciendo la comunicación entre jefes y trabajadores de la empresa con una propuesta que pueda contribuir a dar una solución para resolver los conflictos de manera pacífica y así lidiar con el problema e impedir que repercuta físicamente.

Durante el trabajo realizado con los funcionarios de dichos Departamentos, que en total eran un número de 48, mediante una recogida y análisis de información, entrevistas al personal, evaluación, se pudo evidenciar que existía estrés laboral a causa de factores psicosociales como ser: incumplimiento de pagos por el trabajo realizado e insatisfacción laboral. Para lo cual se participó en reuniones de Directorio y se decidió cancelar una parte del sueldo y devengar el saldo hasta que la empresa se reestablezca económicamente para poder cubrir el total del sueldo.

Se realizó un taller para mejorar el estrés laboral en la empresa, dónde se abordó los conceptos del estrés, explicando las causas que lo generan y brindando consejos para evitar dicho estrés, tales como:

- ¿Qué es el estrés laboral?
- Causas del estrés
- Como manejar el estrés
- Realizar ejercicios.
- Mantener una dieta saludable.
- Ser asertivo.
- Organizar su tiempo.
- Compartir sus emociones.
- Dormir lo suficiente.

2.4. Lecciones aprendidas y buenas prácticas (Vinculadas a la intervención)

De las lecciones aprendidas fueron:

- Los trabajadores que no reciben un salario o incentivo no se pueden desenvolver adecuadamente en su fuente laboral.

- El estrés laboral se convierte en un factor de riesgo, afecta la capacidad laboral, ya sea en un periodo de tiempo corto, mediano o a largo plazo.

- Las cosas no salen como estaban previstas, a veces te llevas agradables sorpresas, pero lo más habitual es lo contrario. Al principio puede ser desalentador, pero luego te das cuenta de que es así como funcionan las cosas (y es así para todos). Nada suele funcionar la primera vez que se hace, pero ese es un excelente punto de partida para aprender y mejorar.

- Nadie puede adivinar el futuro. Esa es otra gran lección aprendida. Por muy preparado que uno esté y muchas tácticas infalibles que se empleen, nada sale como está previsto. Esto se repite mucho en el área de Recursos Humanos.

- Brindar la posibilidad de crecer profesionalmente a través de una capacitación constante.

- Ofrecer incentivos salariales para que los trabajadores decidan permanecer más tiempo en la empresa.

- Promover el trabajo grupal, la buena comunicación y sana convivencia, realizando encuentros que estén destinados solo a la recreación, que permitan que los trabajadores logren una buena conexión entre ellos.

- Mantener el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal a través de la disposición de un horario flexible o la posibilidad de trabajar desde casa.

- Exprimir las fortalezas de cada trabajador, cada uno debe ocupar la posición que le corresponde de acuerdo al perfil que tienen, así como sus habilidades.

- Facilitar los recursos necesarios, deben tener todas las herramientas que necesitan para cumplir sus funciones.

De las buenas prácticas fueron:

- ✓ Se puede evitar el estrés, la clave está en saber entender, gestionar y controlar las emociones para así lidiar mejor con el problema en impedir que repercuta físicamente.

- ✓ Conforme a los datos obtenidos, se definió un plan de bienestar laboral, buscando que cada integrante de la empresa satisfaga sus necesidades personales, sociales y

económicas, respondiendo a la principal necesidad que tiene el trabajador que es la remuneración económica por el tiempo invertido y el trabajo realizado en la empresa.

- ✓ Resolver los conflictos de manera pacífica, es importante para manejar los desacuerdos.

- ✓ Si bien es importante el factor económico, no se debe dejar de lado el aspecto emocional, ya que puede afectar al bienestar o a la salud física, psíquica o social.

- ✓ Considerar la opinión de los trabajadores a través de entrevistas que permitan obtener información útil y enfocada sobre las medidas a adoptar.

- ✓ Mantener una comunicación fluida entre rabajadores y alta directiva, dado que permite la planilla conocer que están haciendo bien y que podrían hacer mucho mejor.

- ✓ Mostrar interés por el trabajo de los empleados, hacer énfasis en el éxito de todo el equipo.

- ✓ Establecer metas realistas y que los trabajadores sientan que realmente puedan cumplir con las tareas asignadas, la planilla debe conocer hacía que objetivos debe enfocar su trabajo, que es lo que se espera de ellos.

- ✓ Fortalecer la comunicación con jefes y compañeros, comenzar por una propuesta que según se crea pueda contribuir a una solución.

- ✓ Resolver los conflictos de manera pacífica en la empresa, siempre habrá diferencia de opiniones, pero es importante que se pueda manejar los desacuerdos para evitar conflictos entre el equipo de trabajo.

CAPÍTULO III

DESEMPEÑO LABORAL

3.1. Aprendizaje Laboral

Los principales aprendizajes obtenidos a partir de la experiencia laboral realizada, fueron:

- **Aprendiendo a aceptar las críticas.** La mejor forma de evitar las críticas es escucharlas, reflexionar sobre ellas e introducir los cambios necesarios para que no se vuelvan a repetir. El día a día laboral debe ser un aprendizaje continuo, por lo que es normal cometer errores, e incluso positivo si estos nos ayudan a evolucionar y a aprender.

- **Flexibilidad y adaptación.** Tenemos que estar siempre actualizados, atentos a las nuevas demandas y necesidades. El aprendizaje debe ser constante, tener la suficiente confianza y capacidad para enfrentarnos a nuevos retos. Querer es poder.

- **Capacidad Resolutiva.** Mostrarse siempre proactivos y resolutivos presentando propuestas para solucionar algún problema.

- **Motivación y Confianza.** Para avanzar y alcanzar los objetivos laborales es imprescindible tener confianza en uno mismo, si nosotros no creemos en lo que hacemos, en nuestras capacidades, difícilmente lo harán los demás.

- **Valores éticos.** No perder los principios morales más básicos, no olvidando que todos tenemos objetivos comunes y de que somos compañeros en lugar de enemigos.

- **Trabaja bajo presión.** Aprender a trabajar con el tiempo en contra y otras trabas que dificultan nuestra labor, acostumbrarse a manejar la presión, controlando las situaciones de estrés y manteniendo la calma.

- **Trabajar en equipo.** La colaboración y la coordinación con el resto de compañeros es importante cuando se desempeña tareas en grupo, cumplir lo mejor posible con las exigencias y tener ciertas dotes de liderazgo.

- **Planificación.** Es necesario contar con una buena capacidad de planificación, disciplina, constancia y conciencia de hasta donde pueden llegar nuestras capacidades.

- **Habilidades comunicativas.** La habilidad de relacionarse y mantener una comunicación fluida es esencial para el correcto desempeño en un puesto de trabajo.

- **Positivismo.** El optimismo es una actitud que facilita el trabajo de unos mismo y del resto de los compañeros. Mantener una actitud positiva aumenta la productividad al generar un buen ambiente de trabajo.

3.2. Logros profesionales

Durante la experiencia laboral en la empresa Emprelpaz S.A. – El Alto y pese a no tener el título que acredite mi formación, se dio la oportunidad de trabajar en el área de Recursos Humanos como Asistente del mismo, en el cual se obtuvo los siguientes logros profesionales:

- Integración exitosa y representativa en equipos de trabajo, tener la habilidad de interactuar correctamente con el equipo, de adaptarse a sus diferentes miembros, delegando y siendo capaz de reconocer el trabajo del resto de los funcionarios y de empatizar con los mismos, llegar a acuerdos, dialogar, generar conversaciones que propician una correcta resolución de conflictos.

- Proactividad, mostrando iniciativa con vías de mejora para continuar con la motivación respectiva y obtener nuevas experiencias tanto en el entorno personal como laboral.

- Empatía y habilidades comunicativas colocándose en el lugar del trabajador.

- Aprendizaje continuo, adquiriendo nuevos conocimientos de manera efectiva en el área de Recursos Humanos.

- Flexibilidad y adaptación al cambio, por el constante giro que tenía la empresa.

- Comunicación asertiva, comunicarse de forma efectiva, transmitiendo ideas y haciendo llegar a las personas correspondientes de la manera más asertiva y objetiva posible.

- Responsabilidad, cumpliendo con el horario designado, no llevar a cabo conductas que pongan en peligro la seguridad propia, ni la del resto de los trabajadores.

- Escucha activa, ser capaz de escuchar y transmitir confianza para que el trabajador pueda hacer conocer sus inquietudes y demandas para llevar un ambiente laboral armonioso.

- Ser observador, capaz de percibir y descubrir el verdadero problema de lo que acontece en un contexto determinado.

- Sabiduría y honestidad para reconocer cuando hablar y cuando callar, mostrarse tal como uno es para crear relaciones de confianza y mejora la comunicación.

3.3. Límites y dificultades

- Incertidumbre y falta de objetivos, no existen metas profesionales y esto desmotiva a los trabajadores. El trabajo debe ser útil, valorado y recompensado.

- Descenso del rendimiento y la productividad, un buen rendimiento es vital para cumplir con los objetivos de la empresa. El descenso de la productividad se debe a la desmotivación e incumplimiento de salarios.

- El Departamento de Recursos Humanos es el ejecutor de las órdenes que provienen de la Máxima Autoridad de la Empresa (MAE) y muchas veces se tiene que comunicar cosas que no son del agrado de los trabajadores. Una buena gestión de este Departamento es clave para la efectividad y productividad de la compañía.

- Falta de personal específico para ciertas áreas, ya que un trabajador tenía varios roles que cumplir.

- Los trabajadores son una parte muy importante en las empresas ya que gracias a su habilidades y talento generan los niveles de productividad. La responsabilidad recae en el área de Recursos Humanos de lograr este valioso activo para ello es de suma importancia garantizar en el trabajo una buena remuneración, incentivos y desafíos laborales.

CAPÍTULO IV

DESCRIPCIÓN DE LA PROYECCIÓN PROFESIONAL

4.1. Planteamientos de futuros desafíos a nivel profesional

- Formación y actualización continua por medio de la obtención de una especialidad en el campo de la psicología social.

- Invertir en capacitación y actualización de conocimientos.

- Desarrollar nuevas habilidades para un óptimo desempeño laboral, entre ellas habilidades digitales con el fin de utilizar eficientemente estas herramientas para estar a la vanguardia digital.

- Perfeccionar el idioma inglés ya que abre las puertas a muchas oportunidades personales y profesionales.

- Perfeccionar un idioma nativo (aymara) ya que en el Departamento de La Paz se habla más este idioma para una mejor comprensión y atención a personas del área rural.

BIBLIOGRAFÍA

Mikhail, A. (1981), A *psycholphysiological conception, Journal of human estres,* junio de 1981.

Ivancevich, J.M. Matteson, M.T. (1980), Stress and work: A managerial perspective Glenview, III: Scott, Foresman.

Selye, H. (1974), Stress without distress. J. B. Lippincott, Nueva York.

Selye, H. (1976), The stress of life. 2a. edición, McGraw Hill, Nueva York.

Gordon, J. (1997), Comportamiento organizacional. 5a. Edición, Prentice Hall, México).

Lee, R.T. & Ashforth, B.E. (1993), A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model, Journal of organizational behavior 14.

Zarco, V y Ardid, C. (1998), El estrés laboral. Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones.

Robbins, S. (1999), Comportamiento organizacional. 8a. edición. Prentice Hall, México.

Sweller, J. (2005). Implications of cognitive load theory for multimedia learning (pp. 19-29). In R. E. Mayer (Ed.), The Cambridge handbook of multimedia learning. Nueva York: Cambridge University Press.

Baddeley, A. (1992). Working memory. Science, 255(5044), 556-559.

Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. Psychological Review, 63, 81-79.

Peterson, L., y Peterson, M. (1959). Short-term retention of individual verbal items. Journal of Experimental Psychology 58, 193-198.

Paas, F., Renkl, A., y Sweller, J. (2003). Cognitive load theory and instructional design: Recent developments. Educational Psychologist, 38(1), 1-4.

Sweller, J., Van Merrienboer, J. J. G., y Paas, F. (1998). Cognitive architecture and instructional design. Educational Psychology Review, 10(3), 251-296.

Van Merriënboer, J. J. G., y Sweller, J. (2005). Cognitive load theory and complex learning: Recent developments and future directions. Educational Psychology Review, 17(2), 147-177.

Cooper, G. (1998). Research into cognitive load theory and instructional design at UNSW. Recuperado el 18 de Julio de 2008 de http://paedpsych.jku.at:4711/LEHRTEXTE/Cooper98.html

Sweller, J. (2007). Keynote address: Cognitive load. Paper presented at the Symposium on Cognitive Load: Theory and Applications. Universidad Fo Guang, Yilan, Taiwán.

Gomez, Edith Editora en Gananci, equiposytalento.com /2018/02/10, Estrategias que motivan a los empleados.

Sweller, J., van Merrienboer, J., & Paas, F. (1998). Cognitive architecture and instructional design. Educational Psychology Review, 10, 251-296.