

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**



TÍTULO:

“EL ESTRÉS LABORAL EN LOS PSICÓLOGOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CMI.”

PRESENTADO POR:

Br. HENRY GIOVANNI ALEMÁN ALVARADO (AA17031)

Br. ALEJANDRA ABIGAIL ACEVEDO TOLEDO (AT16010)

Br. DIEGO MANRIQUE CALDERÓN HERNÁNDEZ (CH18019)

**TRABAJO FINAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIADO/A EN PSICOLOGÍA**

**DIRECTOR DEL PROCESO DE GRADO:
LICENCIADO ISRAEL RIVAS**

**COORDINADOR DEL PROCESO DE GRADO:
LICENCIADO JAIME SALVADOR ARRIOLA GONZÁLEZ**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA, SAN SALVADOR
CENTRO, EL SALVADOR, CENTROAMERICA, DICIEMBRE 12TH, 2024**

AUTORIDADES UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

INGENIERO JUAN ROSA QUINTANILLA
RECTOR

DOCTORA EVELYN BEATRIZ FARFÁN
VICERRECTOR ACADÉMICO

MAESTRO RÓGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

LICENCIADO PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA
SECRETARIO GENERAL

LICENCIADA ANA RUTH AVELAR
DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICENCIADO CARLOS AMÍLCAR SERRANO RIVERA
FISCAL GENERAL

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

MAESTRO JULIO CÉSAR GRANDE RIVERA
DECANO

MAESTRA MARÍA BLAS CRUZ JURADO
VICEDECANA

MAESTRA NATIVIDAD TESHÉ PADILLA
SECRETARIO

MAESTRA SANDRA LORENA BENAVIDES DE SERRANO
DIRECTORA ESCUELA DE POSGRADO

AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

JEFE:

LICENCIADO WILBER ALFREDO HERNANDEZ PALACIOS

DIRECTOR DEL PROCESO:

LICENCIADO ISRAEL RIVAS

COORDINADOR DEL PROCESO DE GRADO:

LICENCIADO JAIME SALVADOR ARRIOLA GONZÁLEZ

Agradecimientos

En primer lugar, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mis padres, por ser un pilar constante de apoyo y sabiduría. Sus consejos y su amor incondicional me han acompañado en cada paso de este arduo camino. Sin su ejemplo de perseverancia y dedicación, no habría llegado hasta aquí.

A mi madre, que, aunque ya no está físicamente conmigo, su amor y enseñanzas perduran en mi corazón. Su fuerza y su valentía me inspiran todos los días a seguir adelante y a nunca rendirme, incluso en los momentos más difíciles. Aunque no pudo ver la culminación de este logro, sé que desde algún lugar me está acompañando y celebrando conmigo.

Asimismo, quiero agradecer a mis "personas vitamina", aquellas que, con su energía positiva y su constante apoyo, me han dado fuerzas para seguir adelante. A mis amigos, colegas y mentores que estuvieron presentes en cada etapa de este proceso, brindándome su comprensión, ánimo y consejos valiosos. Quiero también expresar mi gratitud a mi "persona oxitocina", quien ha sido una fuente constante de amor y apoyo emocional. Su presencia ha llenado mi vida de calidez y serenidad, brindándome la fuerza y el ánimo necesarios para seguir adelante.

Gracias por creer en mí y por estar a mi lado en cada momento, celebrando mis logros y ayudándome a superar los desafíos. Su presencia ha sido fundamental para que hoy pueda alcanzar esta meta.

Acevedo Toledo, Alejandra Abigail

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi abuela, Marta Ayala, quien no solo es la persona que vive conmigo, sino también mi mayor apoyo y motivación para seguir adelante cada día. Su amor incondicional y sabiduría han sido fundamentales en mi vida y finalizar mi proceso de graduación es poder obtener mejores oportunidades y darle todas las comodidades que se merece por ser una gran mujer, esposa, mamá y abuela.

A mi padrino, Jorge Mario Galicia, mi consejero de vida, le debo una gratitud infinita por estar siempre presente en los momentos buenos y malos. Su guía y apoyo constante han sido una fuente de inspiración, fortaleza y orientación en mi vida.

Calderón Hernández, Diego Manrique

Quiero agradecer y dedicar mi trabajo de grado a mis padres, ya que sin el esfuerzo de ellos jamás hubiese logrado llegar a la educación superior, y, a pesar de que hubo momentos en donde decidí dejar mis estudios universitarios, fueron mis padres los que jamás permitieron que abandonara mi carrera. Les agradezco profundamente por permitirme llegar hasta acá y cumplir un logro profesional más.

Alemán Alvarado, Henry Giovanni

Tabla de Contenido

Resumen	9
Introducción.....	10
Capítulo I: Planteamiento del problema	12
1.1 Situación actual.....	12
1.2 Situación actual de CMI	14
1.3 Enunciado del problema	15
1.4 Objetivos de la Investigación.....	15
1.4.1 Objetivo general:	15
1.4.2 Objetivos específicos.....	15
1.5 Justificación de la investigación	16
Capítulo II: Marco teórico	18
2.1 Antecedentes.....	18
2.1.1 Algunos estudios más específicos sobre el estrés y las organizaciones	21
2.1.2 Estrés y organizaciones	22
2.2 El área de Recursos Humanos.....	22
2.2.1 Los psicólogos en el área de Recursos Humanos	23
2.2.2 El estrés de los psicólogos	25
2.3 El autocuidado	26
2.3.1 Diferentes formas de autocuidarse	27
2.3.2 Quién cuida a los psicólogos	28
2.4 Definición de las variables de investigación.....	30
2.4.1 El desarrollo organizacional de las variables de investigación	30
2.4.2 El estrés en los psicólogos del área de RR.HH.	32
2.5 Teorías explicativas sobre estrés y desarrollo organizacional	33
2.5.1 La teoría del estrés laboral de Karasek.....	33
2.5.2 El cambio organizacional de Lewin	34
2.5.3 La teoría de sistemas organizacionales de Katz y Kahn.....	35
2.6 Marco Conceptual.....	37
2.6.1 Estrés	37
2.6.2 Desarrollo Organizacional (DO)	37
2.6.3 Procesos que están relacionados al Desarrollo Organizacional.....	37
2.6.4 El proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	38

2.6.5	Capacidades y competencias de los empleados.....	39
2.6.6	La comunicación de las empresas	40
Capítulo III:	Hipótesis y variables.....	42
3.1	Hipótesis	42
3.1.1	Hipótesis correlacional	42
3.2	Definición conceptual de variables.....	42
3.3	Definición operacional de VI y VD.....	43
Capítulo IV:	Metodología de la investigación.....	45
4.1	Principios éticos.....	45
4.2	Tipo de Investigación.....	46
4.2.1	Enfoque de estudio	46
4.2.2	Tipo de estudio	47
4.2.3	Diseño de Investigación.....	47
4.2.4	Nivel de profundidad	48
4.2.5	Población	48
4.2.6	Muestra	48
4.2.7	Cuadro de operacionalización	49
4.3	Métodos, técnicas e instrumentos	51
4.3.1	Métodos	51
4.3.2	Técnicas	51
4.3.3	Instrumentos	52
4.4	Análisis de datos	53
Capítulo V:	Presentación y análisis de resultados	55
5.1	Gráficas de resultados obtenidos	55
5.1.1	Gráficas por cada ítem del cuestionario	55
	Nivel de estrés laboral en los psicólogos de Recursos Humanos de CMI	55
	Sensaciones asociadas al estrés laboral de los psicólogos	56
	Actividades laborales que más disfrutaban los psicólogos	57
	Actividades que los psicólogos realizan fuera del trabajo para regular el estrés	58
	Métodos que la empresa utiliza para prevenir el estrés en los psicólogos	59
	Actividades laborales que menos disfrutaban los psicólogos	61
	Percepción del nivel de estrés laboral en los psicólogos.....	62

Dificultad percibida por los psicólogos en funciones o procesos dentro de la empresa	63
Funciones o procesos específicos que resultan más difíciles para los psicólogos	64
Adecuación percibida de los métodos utilizados por el área de RR.HH.....	65
Labores dentro del área de RRHH que necesitan actualización.....	66
Realización de capacitaciones por el área de RR.HH.	67
Las capacitaciones que consideran los psicólogos más relevantes	68
Valoración del beneficio de las capacitaciones dentro de la empresa	69
Valoración del proceso de reclutamiento y selección de personal	70
Valoración de la intervención del área de RRHH en la resolución de conflictos.....	71
Percepción de la comunicación en el área de RR.HH.....	72
Percepción de la comunicación entre el área de RR.HH. y otras áreas de la empresa..	73
Funciones más complicadas dentro del área de RR.HH.	74
Estado emocional al finalizar la jornada laboral	75
Valoración de las capacidades dentro de la empresa.....	76
5.1.2 Gráficas de relación de los ítems del cuestionario	77
5.1.2.1 Gráfico de relación entre el ítem 1 y 2	77
Relación entre el nivel de estrés percibido y las sensaciones experimentadas	77
5.1.2.2 Gráfico de relación entre el ítem 3 y 7	78
Relación entre las actividades disfrutadas y las menos disfrutadas por los psicólogos en su lugar de trabajo	78
5.1.2.3 Gráfico de relación entre el ítem 6 y 20	79
Relación entre las funciones que generan estrés y las funciones más complicadas dentro del área de RR.HH.	79
5.1.2.4 Gráfico de relación entre el ítem 11 y 12	80
Relación entre la percepción de la adecuación de los métodos de RR.HH. y las labores que necesitan actualización	80
5.1.2.5 Gráfico de relación entre el ítem 18 y 19	81
Relación entre la percepción de la comunicación de los psicólogos de RR.HH. con otras áreas de la empresa	81
5.1.3 Gráficas del cuestionario de Karasek	82
Distribución de las respuestas sobre el control en el trabajo.....	82
Distribución de las respuestas sobre las exigencias del trabajo	83
Distribución de las respuestas sobre el apoyo social del trabajo.....	85
5.2 Análisis sintético del cuestionario de Karasek	87

5.2.1	Interpretación de resultados del Cuestionario de Karasek.....	88
5.3	Análisis de la guía de observación.....	89
5.4	Análisis e integración de resultados.....	91
5.4.1	Comparación y contraste con los resultados del cuestionario de estrés y desarrollo organizacional con el cuestionario de Karasek	96
Capítulo VI:	Conclusiones y recomendaciones.....	99
6.1	Conclusiones.....	99
6.2	Recomendación.....	100
Propuesta de intervención.....		102
Sesión 1:	Evaluación Integral y Reflexión Colectiva	106
Sesión 2:	Técnicas de relajación.....	111
Sesión 3:	Gestión del tiempo	117
Sesión 4:	Comunicación efectiva.....	121
Sesión 5:	Actividad física	126
Sesión 6:	Ejercítate en la oficina.....	130
Sesión 7:	Equilibrio Trabajo-Vida Personal	134
Sesión 8:	Evaluación y Cierre.....	138
Anexos		141
7.1	Instrumentos de recolección de datos	141
7.1.1	Guía de observación	141
7.1.2	Cuestionario de estrés.....	143
7.1.3	Cuestionario de Karasek.....	150
7.2	Vaciado de instrumentos	154
7.2.1	Guía de observación	154
7.2.2	Cuestionario de estrés.....	154
7.2.3	Cuestionario de Karasek.....	167
7.3	Anexo 3: Revisión y validación de instrumentos de recolección de datos	174
Referencias bibliográficas.....		177

RESUMEN

El estrés laboral es un fenómeno prevalente en los entornos laborales contemporáneos, particularmente en áreas como Recursos Humanos (RR. HH.), donde los psicólogos enfrentan desafíos significativos que pueden afectar su bienestar y desempeño. Este estudio, titulado “El Estrés Laboral en los Psicólogos del Área de Recursos Humanos y su Incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa CMI”, tuvo como objetivo analizar la relación entre el estrés laboral de los psicólogos en RR. HH. y su impacto en el desarrollo organizacional de la empresa CMI. La investigación utilizó un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más completa del fenómeno estudiado. El diseño fue no experimental y transversal, analizando las variables en su contexto natural en un único momento. La muestra incluyó a veintiún psicólogos del área de RR. HH. de la empresa CMI, seleccionados mediante un muestreo por conveniencia, con edades entre veinticuatro y cuarenta años. Se emplearon cuestionarios mixtos de veintidós ítems y observación directa para recolectar datos relacionados con las experiencias de estrés laboral y su influencia en las actividades organizacionales. Se espera que los resultados de este estudio aporten conocimiento científico sobre cómo el estrés laboral afecta a los psicólogos en RR. HH. y cómo esta afectación repercute en el desarrollo organizacional. Dado que las investigaciones previas locales sobre este tema son limitadas, este trabajo pretende sentar las bases para futuros estudios, promoviendo una mejor comprensión del impacto del estrés laboral en las organizaciones y en sus empleados clave.

Palabras clave: recursos humanos, estrés laboral, psicólogos, desarrollo organizacional, empleados e impacto organizacional.

Introducción

El estrés laboral es un fenómeno prevalente en entornos laborales modernos, especialmente en áreas clave como Recursos Humanos (RR. HH.), donde los psicólogos enfrentan múltiples desafíos que pueden influir en su bienestar y desempeño. La investigación *"El Estrés Laboral en los Psicólogos del Área de Recursos Humanos y su Incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa CMI"*, tiene como objetivo explorar la relación entre el estrés laboral de los psicólogos en RR. HH. y su impacto en el desarrollo organizacional de la empresa CMI.

Para alcanzar este objetivo, se empleó un enfoque de investigación mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. Este enfoque permitió obtener una visión más completa del problema al analizar datos numéricos y, a la vez, capturar las experiencias y percepciones subjetivas de los participantes. La investigación fue de tipo no experimental y transversal, lo que permitió estudiar las variables en su contexto natural en un único momento en el tiempo.

La población objeto de estudio incluyó a 21 psicólogos del área de RR. HH. de CMI, seleccionados mediante un muestreo por conveniencia, con edades entre 24 y 40 años. Los métodos de recolección de datos incluyeron un cuestionario mixto de 22 ítems, compuesto por preguntas cerradas y cualitativas, y observación directa del entorno laboral. Este cuestionario fue diseñado para explorar la experiencia del estrés laboral y su influencia en diversas actividades y procesos organizacionales, así como para detectar posibles áreas de mejora.

Los resultados esperados de esta investigación buscan aportar conocimiento relevante sobre cómo el estrés laboral afecta a los psicólogos en RR. HH., y cómo esta influencia puede repercutir en el desarrollo organizacional. Dado que las investigaciones locales sobre este tema son limitadas, esta investigación pretende abrir nuevas vías para futuros estudios, contribuyendo

a una mejor comprensión del impacto del estrés laboral en las organizaciones y en sus empleados clave.

Capítulo I: Planteamiento del problema

1.1 Situación actual

En El Salvador, el estrés laboral es un problema que afecta a muchos profesionales, incluyendo a los psicólogos. Este fenómeno tiene implicaciones importantes tanto para la salud mental de estos profesionales como para el desarrollo organizacional de las instituciones en las que trabajan.

El estrés laboral es una preocupación creciente en las empresas de El Salvador. Según un informe de Gallup publicado en junio de 2024, el 50% de los empleados salvadoreños reportan experimentar estrés durante la mayor parte del día, situando al país en el quinto lugar entre 20 naciones de Latinoamérica y el Caribe en este aspecto.

Además del estrés, el 16% de los empleados en El Salvador indicaron sentir enojo, y un 26% reportaron sentirse tristes durante la mayor parte del día. A nivel regional, un estudio de la consultora WTW reveló que el 83% de los empleados en Latinoamérica y Centroamérica sufren de estrés y agotamiento, siendo estas las principales afecciones en el ámbito laboral.

La gestión inadecuada en las empresas es un factor que contribuye significativamente al estrés laboral. Jon Clifton, CEO de Gallup, señala que los empleados bajo mala dirección reportan niveles de estrés aproximadamente un 30% más altos que aquellos sin empleo. Además, la falta de materiales y equipos necesarios para realizar el trabajo de manera eficaz incrementa esta sensación, especialmente cuando los empleados perciben que la empresa invierte en áreas no prioritarias para su labor.

En 2016 analizó la relación entre el estrés laboral y la calidad de vida asociada a la salud

en empleados de una institución de educación superior en San Salvador. Los resultados sugieren una relación inversamente proporcional entre ambas variables, indicando que, a mayor estrés laboral, menor calidad de vida relacionada con la salud.

Estos datos subrayan la necesidad urgente de que las empresas en El Salvador implementen mejores prácticas de gestión y proporcionen los recursos adecuados a sus empleados para mitigar el estrés laboral y mejorar su bienestar general.

La Corporación Multi Inversiones (CMI) se encuentra en un momento de transformación y adaptación que podría estar afectando a su equipo de psicólogos del área de Recursos Humanos. Aunque aún no hemos llevado a cabo evaluaciones formales, existen indicios claros de que el estrés laboral es un problema significativo dentro de esta área.

Adicionalmente, la empresa está atravesando cambios en su estructura gerencial, lo que puede generar incertidumbre y ansiedad entre los empleados. Estas modificaciones en la jerarquía y en los roles de liderazgo podrían estar contribuyendo al aumento de los niveles de estrés.

En un esfuerzo por modernizar y mejorar la eficiencia de la operación, CMI está implementando nuevas herramientas digitales en lugar de los métodos tradicionales como documentación digital dejando de lado el papel para contribuir con el medio ambiente, reducir tiempos y la agilización de procesos. Aunque estas innovaciones son necesarias, también representan un desafío adicional para los empleados que deben adaptarse a nuevas tecnologías y procesos.

Por otro lado, es determinar a qué estrategias o medios utilizan los psicólogos de Recursos Humanos para regular y manejar el estrés. Sin embargo, depender únicamente de apoyo externo subraya la necesidad de desarrollar estrategias internas más efectivas para el manejo del estrés.

Finalmente, es probable que existan funciones dentro del proceso organizacional que los psicólogos encuentran particularmente difíciles. Identificar y abordar estos puntos problemáticos será esencial para reducir el estrés y mejorar el desarrollo organizacional. La combinación de un posible alto nivel de estrés entre los psicólogos del área de Recursos Humanos, las actividades complicadas como el reclutamiento, los cambios en la estructura gerencial y la transición a herramientas digitales presentan un panorama complejo que podría afectar significativamente el desarrollo organizacional de CMI. Es de suma importancia abordar estos factores de manera integral para asegurar el bienestar de los empleados y el éxito continuo de la empresa.

1.2 Situación actual de CMI

Actualmente, CMI enfrenta importantes desafíos derivados de cambios internos y externos que están impactando tanto en sus procesos como en su desarrollo organizacional. Uno de los principales retos es la implementación de un nuevo módulo de reclutamiento, diseñado para agilizar los procesos de selección de personal. Si bien su objetivo es optimizar tiempos y recursos, su incorporación ha generado inconvenientes debido a la falta de adaptación por parte del equipo de Recursos Humanos y de los candidatos. Los psicólogos encargados de los procesos de reclutamiento enfrentan una carga laboral adicional, ya que deben capacitarse rápidamente para utilizar el sistema, mientras resuelven las dificultades que los candidatos experimentan al interactuar con este nuevo módulo.

Adicionalmente, la organización está enfrentando problemas en la atracción de talento en zonas complejas, donde la búsqueda de candidatos es limitada, lo que dificulta cubrir vacantes esenciales para el funcionamiento de la empresa. Estos problemas se ven agravados por recientes despidos en otras áreas, lo que aumenta la presión sobre el equipo de Recursos Humanos, que debe atender tanto el manejo emocional de estas salidas como la urgencia de cubrir los puestos vacantes.

Por otra parte, la nueva estructura organizacional implementada en CMI busca fortalecer la eficiencia operativa mediante la centralización de ciertos procesos y la redistribución de funciones en el área de Recursos Humanos. Sin embargo, esta reorganización ha incrementado las responsabilidades de los psicólogos, quienes ahora deben atender un mayor volumen de tareas en un contexto de cambios continuos. Este escenario ha generado altos niveles de estrés laboral, afectando la salud mental, el bienestar y la productividad del equipo.

En conjunto, estas situaciones están influyendo directamente en el desarrollo organizacional de CMI. El estrés laboral de los psicólogos, derivado de las altas demandas, las dificultades de adaptación y la falta de recursos adecuados, está impactando negativamente en la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos y mantener un entorno laboral saludable.

1.3 Enunciado del problema

¿Incidirá el estrés laboral de los psicólogos del área de Recursos Humanos en el desarrollo organizacional de la empresa CMI?

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo general:

Analizar la relación entre el estrés laboral de los psicólogos en el área de Recursos Humanos de la empresa CMI y el desarrollo organizacional.

1.4.2 Objetivos específicos

- Determinar si el estrés laboral de los psicólogos del área de Recursos Humanos de la empresa CMI está relacionado con una mayor o menor eficiencia para reclutar y seleccionar empleados.
- Establecer si hay una relación entre el estrés de los psicólogos del área de Recursos Humanos

y la capacidad que tienen estos para desarrollar capacidades y competencias en los empleados de otras áreas.

- Describir la forma en la que el estrés de los psicólogos del área de Recursos Humanos interviene en la comunicación interna entre gerencias y empleados de la empresa CMI.

1.5 Justificación de la investigación

El estrés es un término que se ha estudiado desde 1930 aproximadamente, es importante entender que el estrés laboral es la respuesta física, emocional y mental que genera desagrado ante las demandas excesivas y abrumadoras del entorno laboral lo cual provoca una serie de síntomas que la persona experimenta y a su vez esto tiene repercusiones no solo físicas, también emocionales, lo cual tiene efectos en el desempeño y la productividad, bienestar y calidad de vida de los trabajadores, al igual en el caso de los psicólogos ya que no se encuentran exentos a experimentar estrés y que sus labores se vean afectadas.

Este impacto que genera el estrés en los psicólogos es significativo ya que en términos de desempeño puede llevar a cometer errores en sus labores dentro de una empresa, además de poder afectar a su entorno y a su grupo de trabajo. Debido a esto; es de mucho interés continuar con la investigación de este fenómeno, y aportar un poco más a la bibliografía para poder seguir avanzando en el desarrollo de la ciencia.

El presente estudio tiene como objetivo investigar el estrés experimentado por los psicólogos del área de Recursos Humanos y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa CMI. Investigar todo lo relacionado al estrés laboral, la forma en la que afecta, las poblaciones más vulnerables, la forma en que se relaciona con otros factores como la personalidad y las emociones, los niveles en los influye tanto a nivel personal como laboral, etc., permitirá

avanzar práctica y científicamente, tanto en la comprensión de este fenómeno como en la forma en la que podremos abordar dicha temática.

Abordar de mejor forma dicha temática significa que, podremos comprender de mejor forma como afecta a la salud mental de los individuos, y así se podrá avanzar en la forma práctica de desarrollar conocimientos en las áreas de afrontamiento, intervención y prevención de dicha problemática.

Esto permitirá a las organizaciones desarrollar e innovar estrategias para mejorar y cuidar su recurso humano, mejorar el ambiente laboral, disminuir los diversos síndromes negativos dentro de su empresa, mejorar la comunicación interna en todos los niveles, aumentar la eficiencia de sus gerencias, y muchos otros aspectos.

Capítulo II: Marco teórico

2.1 Antecedentes

El estrés en el entorno laboral ha sido objeto de investigación durante varias décadas, debido a sus implicaciones tanto para la salud de los empleados como para la productividad de las empresas. Las primeras investigaciones allá por los años 60 y 70 se centraron en la identificación de factores estresantes específicos en el trabajo, conocidos como "estresores", tales como la carga de trabajo excesiva, la falta de control sobre las tareas, el conflicto de roles y las relaciones interpersonales conflictivas.

Estudios pioneros como el de Hans Selye (1976), quien identificó lo que podemos denominar un síndrome general de adaptación, distinguen dos tipos distintos de estrés: "eustress" y "distress". Según Selye, uno de los dos tipos de estrés, el eustress, es positivo, como cuando, por ejemplo, una persona recibe una promoción dentro de la empresa o es reconocida por un trabajo exitoso. En cambio, el distress es negativo y la mayor parte de las personas tienden a confundir el significado asociándolo con estrés. El distress tiene consecuencias negativas sobre las personas y se manifiesta por situaciones donde existe una presión excesiva, exigencias fuera de toda razonabilidad en cuanto a su cumplimiento, y en general todas aquellas noticias que podemos categorizar como "malas". De aquí en más, esperamos que nuestros lectores tengan en cuenta que cuando hablemos de estrés, este no es ni bueno ni malo, con lo cual puede estimularnos y motivarnos hacia las mejoras o eventualmente puede conducirnos hacia una serie de consecuencias disfuncionales para nuestro organismo (Selye, 1976).

El síndrome de adaptación general (SAG) de Hans Selye se basa en que cada uno de nosotros tiene un nivel normal de resistencia hacia eventos de tipo estresante, es decir, no todos

reaccionamos por igual ya que algunos tenemos un mayor o menor nivel de tolerancia que otras personas, aunque sí debemos reconocer que todos llegamos a un nivel donde los estímulos producen distrés en nuestros cuerpos.

El síndrome de adaptación general comienza a funcionar desde el mismo momento en que nos enfrentamos con un estresante y esta primera fase recibe el nombre de “alarma”. Se sabe que una de las características de las especies en su lucha por la supervivencia se caracteriza por ser sensibles a alguna señal. Los ciervos lo están ante la presencia de los leones; y las cebras también lo están cuando deciden cruzar un riacho en grupo para reducir sus probabilidades de ser devorados por los cocodrilos. No estar atento a las señales puede resultar muy costoso a las personas. Ya veremos más adelante como existe una tendencia a adoptar señales de tipo llamativo como “señales comunes” y a prestarles poca atención; la poca sensibilidad a estas señales aumenta notablemente nuestro nivel de vulnerabilidad.

También, Karasek (1979) introdujeron modelos teóricos para entender cómo las demandas laborales y el control sobre el trabajo interactúan para generar estrés. El modelo demanda-control de Karasek propone que el estrés laboral surge cuando las demandas del trabajo son altas y el control del empleado sobre su trabajo es bajo. Este modelo fue expandido posteriormente para incluir el apoyo social como un factor moderador, conocido como el modelo demanda-control-apoyo social. Karasek afirmó: “Los trabajos que combinan altas demandas con bajo control personal son los más propensos a causar estrés” (Karasek, 1979).

En las décadas siguientes, la investigación se amplió para explorar los efectos del estrés laboral en la salud física y mental de los empleados. Estudios han demostrado que el estrés crónico en el trabajo puede contribuir a enfermedades cardiovasculares, trastornos musculoesqueléticos, ansiedad, depresión y agotamiento emocional. Estos hallazgos subrayaron la necesidad de

intervenciones para manejar el estrés en el lugar de trabajo.

Más cercano a nuestro tiempo en la década de 1990 y 2000, las investigaciones comenzaron a enfocarse en la gestión del estrés y el desarrollo organizacional. Se exploraron diversas estrategias de intervención, como el rediseño del trabajo, programas de bienestar, capacitación en habilidades de afrontamiento y el fomento de un ambiente de apoyo social en el trabajo. Estos enfoques buscaban no solo reducir los estresores laborales, sino también mejorar la capacidad de los empleados para manejar el estrés de manera efectiva.

Recientemente, se ha prestado atención a la relación entre el estrés laboral y el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la rotación de empleados. Investigaciones han mostrado que altos niveles de estrés pueden llevar a un aumento en la rotación de empleados y una disminución en la satisfacción y el compromiso, lo cual tiene implicaciones negativas para la retención de talento y la productividad organizacional que puede definirse a que tanto se desarrolla la organización. Según Cooper y Marshall (2013), el estrés laboral no solo afecta la salud de los empleados, sino que también "impacta negativamente en la productividad y el desempeño y desarrollo organizacional".

Además, con el avance de la tecnología y los cambios en las estructuras laborales, como el teletrabajo y la flexibilidad laboral, nuevas investigaciones están explorando cómo estos cambios impactan en el estrés laboral. Factores como la desconexión digital y el equilibrio entre vida laboral y personal se han vuelto relevantes en la discusión sobre el estrés en el entorno laboral moderno. "La tecnología ha cambiado la dinámica del estrés laboral, introduciendo nuevos retos y oportunidades para la gestión del bienestar de los empleados" (Smith, 2020).

2.1.1 Algunos estudios más específicos sobre el estrés y las organizaciones

Uno de los trabajos más completos en materia de "estrés" y cómo impacta sobre los directivos, ejecutivos, gerentes y profesionales en las empresas es el que ha realizado el Dr. Donald W. Cole ("Professional Suicide or Organizational Murder", 1981) en una empresa de alta tecnología. En este trabajo, que se ha desarrollado en aproximadamente cinco años, el Dr. Donald W. Cole muestra cómo ejecutivos jóvenes, brillantes, comprometidos con la organización que se incorporan a la misma y disfrutan de una primera etapa "de luna de miel", con el transcurso del tiempo se presenta un choque de valores entre lo "que el profesional tiene en su mente" y "lo que vive", que, ante la situación de no resolución al tratar de compartirlo con su superior, es trasladado posteriormente a sus pares y a sus subordinados donde ha de correr una suerte parecida de no resolución. Como consecuencia de ello se encamina hacia un dilema que el Dr. Donald Cole denomina "suicidio profesional o asesinato organizacional" donde se produce la desvinculación física de la persona con la organización.

También, Butterfield (2005) desarrolló una investigación tratando de distinguir las distintas intensidades de estrés de los participantes organizacionales en relación con distintos tipos de organizaciones, habiendo diferenciado tres categorías principales: entidades del Gobierno, Corporaciones multinacionales y empresas privadas nacionales. En la década de los setenta del siglo pasado las empresas gubernamentales mostraban un grado de estrés muy bajo de parte de los miembros organizacionales, alto en los miembros de corporaciones multinacionales e intermedio de parte de aquellos miembros correspondientes a empresas privadas nacionales. Unos 30 años más tarde el grado de estrés de los distintos participantes en las tres distintas categorías había aumentado considerablemente al punto que el estrés de muchos miembros dentro de algunas entidades del gobierno y de muchos que participaban en empresas privadas nacionales ya se

acercaba al estrés de los participantes organizacionales que pertenecían a corporaciones multinacionales treinta años atrás.

2.1.2 Estrés y organizaciones

La mayor parte de las personas creemos que conocemos lo que estrés es, lo que representa, y también las consecuencias que tienen sobre nuestros organismos y el de nuestras familias. Sin embargo, esto no es tan simple. Las empresas son cada vez más una fuente de estrés en la vida de su personal y tanto la organización como las personas que le pertenecen experimentan una presión constante a producir más, con mejor calidad, con menores costos y en menos tiempo. Moorhead y Griffin (1995) destacan que "los trabajadores en general desean retener sus trabajos y al mismo tiempo ser buenos ciudadanos, al mismo tiempo que consiguen ser respetados y trabajar con dignidad. Con el propósito de satisfacer las presiones competitivas que se presentan hoy en día en el mundo las empresas deben conseguir mayores niveles de productividad y de calidad, y al mismo tiempo reducir sus costos. Y esto produce una serie de consecuencias que no son siempre agradables como es el caso de conflictos, estrés, 'burnout', rotación de personal, entre otros".

2.2 El área de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos abarca una serie de acciones dedicadas a alcanzar una visión integral y enfocada en los empleados, considerándolos vitales para cada faceta organizativa. Implica atraer y retener a las personas en la empresa, incentivándolos a trabajar al máximo de sus capacidades con una actitud positiva y favorable. Además, constituye un elemento clave para gestionar la interacción entre las habilidades y valores individuales y los resultados y la satisfacción laboral. Por ende, debe facilitar un entorno que fomente estas cualidades, promoviendo una comunicación y acción efectivas que permitan alcanzar metas tanto individuales

como organizacionales. En este sentido, se debe tener en cuenta al individuo en su totalidad, abordando aspectos sociales, psicológicos y biológicos, con el objetivo de contribuir a su satisfacción y mejorar su calidad de vida.

Trabajar en el área de recursos humanos es necesario tener en cuenta diversos factores dinámicos entre los que se destacan las edades de las personas que ocupan los diferentes puestos, el aumento o reducción de las cantidades de puestos y la velocidad con que el personal abandona la empresa, cualquiera que sea la razón para ello, alteraciones en los estados de salud tanto en aspectos biológico-fisiológicos como psicológicos y cualquier otra incidencia en la calidad de vida, así como los factores externos que influyen en ésta, tales como el nivel de educación, las actividades prevalecientes en la sociedad (como la actitud ante el trabajo), las numerosas leyes y reglamentos que afectan de forma directa a la organización, las condiciones económicas y la disponibilidad y demanda del personal.

Las alteraciones que se produzcan en cualquiera de los componentes de la organización pueden generar situaciones susceptibles de actuar como agentes estresantes, es por ello que el estrés resulta, además de una afectación a los recursos humanos que repercute en los resultados de su actividad, una alerta para la organización, en el sentido de que "algo" no está funcionando de manera adecuada en la misma, y por tanto es necesario solucionarlo para evitar afectaciones en su recurso máspreciado, el humano. Es por ello que en la gestión de recursos humanos se enmarca la atención a la seguridad y salud ocupacional.

2.2.1 Los psicólogos en el área de Recursos Humanos

Los psicólogos han desempeñado un papel crucial en el área de Recursos Humanos (RRHH) desde principios del siglo XX, contribuyendo significativamente al desarrollo de

prácticas y teorías que mejoran tanto el desarrollo organizacional como el bienestar de los empleados. Su trabajo se centra en comprender el comportamiento humano en el contexto laboral, lo que permite diseñar estrategias para la selección, formación, motivación y retención del talento humano.

Uno de los primeros aportes significativos fue la implementación de pruebas psicológicas para la selección de personal, un avance que permitió a las empresas identificar candidatos con las competencias adecuadas para diferentes roles. Según Schmidt y Hunter (1998), "las pruebas de aptitud y personalidad y su adaptación al entorno laboral pueden predecir el desempeño laboral de manera más precisa que otros métodos tradicionales" (Schmidt & Hunter, 1998). Estas herramientas han evolucionado para incluir evaluaciones de habilidades cognitivas, competencias emocionales y capacidad de adaptación, aspectos clave en el entorno laboral moderno.

Los psicólogos en el área de RRHH han sido fundamentales en el diseño y ejecución de programas de formación y desarrollo profesional. Estas iniciativas no solo mejoran las habilidades técnicas de los empleados, sino que también promueven su crecimiento personal y profesional, aumentando así la satisfacción laboral y la productividad. "Los programas de desarrollo bien diseñados no solo benefician a los empleados individualmente, sino que también mejoran el desarrollo general de la organización" (Huselid, 1995).

El manejo del estrés y el bienestar en el trabajo es otro campo donde los psicólogos han hecho contribuciones significativas. Han desarrollado estrategias de intervención que ayudan a las organizaciones a crear ambientes de trabajo saludables y a implementar políticas de apoyo para los empleados. Estas estrategias incluyen técnicas de manejo del estrés, promoción de un equilibrio entre la vida laboral y personal, y creación de culturas organizacionales positivas. Según Warr (2002), "el bienestar psicológico de los empleados está directamente relacionado con

la productividad y la satisfacción en el trabajo” (Warr, 2002).

2.2.2 El estrés de los psicólogos

Es muy común leer o escuchar sobre el estrés de los empleados, pero rara vez se menciona específicamente a los profesionales, estos también enfrentan altos niveles de estrés debido a la naturaleza de sus responsabilidades y la presión constante por optimizar el rendimiento y la satisfacción de los empleados. Este estrés puede tener múltiples orígenes, desde la carga de trabajo hasta las expectativas organizacionales y la necesidad de manejar conflictos laborales.

El principal factor estresante para los psicólogos en RRHH es la carga de trabajo excesiva. Estos profesionales a menudo deben equilibrar múltiples tareas, que van desde la selección y formación de personal hasta la mediación de conflictos y la implementación de políticas de bienestar. Según Cooper y Cartwright (1994), en su teoría sobre "la sobrecarga de trabajo y las demandas conflictivas son fuentes significativas de estrés para los profesionales en el ámbito de los recursos humanos" (Cooper & Cartwright, 1994). La presión por cumplir con plazos ajustados y objetivos organizacionales puede llevar a una sensación de agotamiento y disminución de la eficacia profesional.

Además, la naturaleza de su trabajo implica un alto grado de responsabilidad emocional. Los psicólogos en RRHH a menudo deben manejar situaciones delicadas, como despidos, resolución de conflictos y problemas de salud mental entre los empleados. La necesidad de mantener la empatía y la objetividad en estas situaciones puede ser emocionalmente agotadora. Esto se ve presionado por la necesidad de proporcionar apoyo y soluciones mientras se mantienen las políticas y procedimientos de la empresa. Como señala Kinman (2001), "los profesionales que trabajan en la gestión de recursos humanos experimentan altos niveles de desgaste emocional

debido a la naturaleza intensa y a menudo conflictiva de su trabajo" (Kinman, 2001).

Otro factor que contribuye al estrés es la constante evolución de las prácticas y tecnologías de RRHH. Los psicólogos deben mantenerse al día con las últimas tendencias y herramientas para gestionar eficazmente al personal. Esta necesidad de actualización continua puede ser una fuente adicional de estrés, ya que implica la inversión de tiempo y recursos para la formación y el desarrollo profesional.

Para mitigar estos factores estresantes, es crucial que las organizaciones reconozcan y aborden las necesidades de sus profesionales de RRHH. Estrategias como la reducción de la carga de trabajo, el fomento de un ambiente de apoyo y la provisión de recursos para el desarrollo profesional pueden ayudar a reducir el estrés y mejorar el bienestar de estos empleados. Además, promover un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal es esencial para prevenir el agotamiento y mantener la productividad a largo plazo.

2.3 El autocuidado

El autocuidado en la psicología hace referencia a la responsabilidad que cada individuo tiene de cuidar su propio bienestar físico, emocional y mental; este autocuidado implica la adopción de prácticas saludables que reduzcan el estrés, mejoren el estado de ánimo y fomenten la resiliencia en un sentido más optimista sobre la propia persona.

Podemos decir que un individuo se autocuida cuando dentro de su vida notamos que desarrolla un conjunto de acciones y hábitos que le ayudan a mantener su salud física y mental en un buen estado. Tener estos hábitos es esencial ya que le permiten a la persona tener un conocimiento más profundo acerca de lo que le beneficia o le perjudica en términos tanto físicos

como psicológicos, lo que facilita la toma de decisiones que ayuden a cuidar su propia salud. En el ámbito de la salud, el papel del autocuidado es muy importante, ya que proporciona educación a la sociedad en torno a los hábitos saludables, previene enfermedades y condiciones de riesgo, y permite a las personas tener una mayor responsabilidad frente a su propia salud. De esta manera, se busca fomentar la autogestión y el empoderamiento de las personas en relación con su bienestar.

La falta de autocuidado puede llevar a problemas de salud mental, como la ansiedad y la depresión. Pero, no hay que olvidar que, para llevar a cabo el autocuidado, es importante reconocer las necesidades individuales y encontrar estrategias y herramientas efectivas para satisfacerlas.

2.3.1 Diferentes formas de autocuidarse

David Burns creador de la Terapia de Control Cognitivo (1994) nos ofrece una lista de cosas que un individuo debe seguir para autocuidarse psicológicamente:

- 1 Practicar la meditación o la atención plena: esto puede ayudarte a manejar el estrés y la ansiedad, y a mejorar tu concentración y tu enfoque.
- 2 Hacer ejercicio físico regularmente: esto ayuda a liberar endorfinas, mejorar tu estado de ánimo y reduce el estrés.
- 3 Mantener una higiene en el sueño: esto te permitirá sentirte más descansado y enérgico, disminuir tu nivel de estrés, ansiedad y tener un mejor rendimiento cognitivo.
- 4 Practicar la autorreflexión: esto te permite analizar tus pensamientos y emociones, lo cual es fundamental para poder gestionarlas de una manera positiva y así sentirte mejor contigo

mismo.

- 5 Potenciar el trabajo emocional: esto implica desarrollar habilidades emocionales para poder identificar, comprender y regular las emociones.
- 6 Mantener una red de apoyo emocional: esto puede involucrar abrirte a los demás y compartir tus pensamientos y sentimientos con alguien que te escucha atentamente y te brinda apoyo.
- 7 Mantener relaciones sociales: la sociabilidad ha demostrado tener un impacto positivo y esencial en el desarrollo de la salud mental de las personas.

Aunque las formas de autocuidarse son variadas según los diferentes autores, así como también los distintos tipos de definiciones para la palabra autocuido, todos los autores coinciden en una cosa. Autocuido siempre va a ser sinónimo de trabajo personal para el bienestar psicológico o físico, y, las diferentes estrategias para autocuidarse, siempre abordan tres áreas fundamentales: La actividad física, las relaciones sociales y la actividad emocional.

2.3.2 Quién cuida a los psicólogos

En todas las empresas existen las Gerencias de Recursos Humanos, a veces estas gerencias son más grandes y dentro de su gerencia hay divisiones en departamentos y secciones. Esto depende a veces del tamaño de la empresa, del nivel de importancia que le da la administración al talento humano o directamente de los jefes o dueños de las empresas.

Por lo general, las Gerencias de RR. HH., se encargan de todo lo relacionado con el talento humano, por mencionar las labores principales tenemos: reclutamiento y selección de personal, diseño de puestos, capacitaciones, evaluación del personal en aspectos de rendimiento y valores psicológicos, y hasta de mantener las relaciones internas entre empleados-empleados y empleados-gerencias de forma saludable.

En otras palabras, la Gerencia de Recursos Humanos, se encarga de mantener en balance y de forma óptima el recurso más valioso de la empresa, el recurso humano. Es fácil notar que los psicólogos del área de RR.HH., tienen una tarea fundamental en el éxito de la empresa, es por ello que, dichos psicólogos, tienen mucho trabajo que hacer, ya que, constantemente tiene que evaluar al personal, buscar nuevo personal, tomar decisiones importantes sobre el personal, capacitar al personal, o en palabras simples, estos psicólogos tienen que estar constantemente cuidando al personal.

Y ahí parte una pregunta importante... Si los psicólogos del área de RR.HH. tiene la tarea de cuidar al personal... ¿Quién cuida a los psicólogos del área de RR. HH? La respuesta, aunque puede ser muy simplista, la realidad es que casi ninguna Gerencia de Recursos Humanos tiene en su programa de trabajo el cuidar de sí misma ni de sus propios empleados.

Y esa es la realidad, los psicólogos organizacionales que laboran en área de RR. HH., se ven agobiados constantemente por las enormes presiones de mantener al personal en las mejores condiciones tanto físicas, pero más importante aún las psicológicas. Pero nadie se encarga de mantener el bienestar físico y psicológico de los psicólogos que laboran todos los días para cuidar al personal.

Y como se mencionó allá arriba, es fundamental que los psicólogos mantengan una buena salud mental, porque solo así podrán ofrecer un buen servicio. De lo contrario, estamos hablando de que psicólogos que no están bien psicológica ni físicamente, no podrán velar por el bienestar psicológico ni físico de los otros empleados de la empresa. Como decía la psicóloga del desarrollo Mary Ainsworth (1970): “El ser humano que desee guiar o desarrollar cualquier aprendizaje en otro ser humano, él primero deberá ser un individuo que posea los conocimientos que quiere

fomentar con antelación”.

De las palabras de Mary Ainsworth podemos interpretar que, para que un psicólogo pueda desarrollar la salud mental en otro individuo, este debe ya poseer salud mental, sino ¿cómo va a desarrollar salud mental si ni siquiera él está sano?

2.4 Definición de las variables de investigación

2.4.1 El desarrollo organizacional de las variables de investigación

El desarrollo organizacional (DO) es un proceso planeado y continuo que busca mejorar la efectividad y la salud dentro de las organizaciones a través del cambio planificado en las estructuras, procesos, culturas y comportamientos. El DO, se interpreta partiendo del hecho que las organizaciones son sistemas complejos que requieren adaptarse constantemente a un entorno cambiante para sobrevivir y prosperar y que dichos sistemas interactúan con todas sus áreas influyéndose unos con otros.

El DO implica una serie de intervenciones diseñadas para mejorar el desempeño organizacional y promover el crecimiento personal y profesional de los miembros de la organización junto con el de la organización. Estas intervenciones pueden incluir actividades como el diagnóstico organizacional, la formación de equipos, el desarrollo, cambio o adaptación de los procesos internos de la empresa, la gestión de estos cambios, la resolución de conflictos o el cambio o creación de una cultura organizacional.

Para entender el concepto de DO, debemos ampliar nuestra mente y comprender que, el éxito de una empresa puede entenderse como su desarrollo, y, este desarrollo dependerá de muchas cosas, no solo del valor económico que posea la empresa. Dentro del DO, se pueden definir 3 áreas fundamentales: el valor económico de la empresa, el valor humano, el valor

administrativo.

Adam Grant, profesor de psicología organizacional en la Wharton School de la Universidad de Pensilvania, define estos 3 valores en su libro "*Give and Take*" y "*Originals*" (2013)

Valor económico: Es el valor monetario que posee la empresa, este valor es importante, debido a que el alcance económico que posea la empresa, definirá las o los cambios a nivel administrativo o de innovación de la propia empresa y de sus empleados.

Valor humano: Es el valor que tiene el personal, y es el valor más importante que puede poseer una empresa. Ya que, un personal capacitado y adaptado a los cambios siempre será más valioso que un equipo de empleados incompetentes y que no logran adaptarse o desarrollar sus competencias.

Valor administrativo: Este valor es una mezcla entre el valor humano y el valor económico de una empresa, debido a que, una empresa puede tener una gran cantidad de capital económico y una lista grande de empleados; pero, si la empresa no tiene una verdadera organización administrativa que pueda ser capaz de regular lo económico y su relación con sus empleados y las metas de la empresa, de nada servirá que la empresa tenga solvencia económica y humana.

Entendiendo de esta forma más completa lo que significa el DO de una empresa, podemos concretizar que el objetivo principal del DO es, facilitar el cambio organizacional de manera efectiva y sostenible, centrándose en mejorar cosas como, la colaboración, la comunicación, la toma de decisiones y la resolución de problemas dentro de la organización, la optimización de sus procedimientos, etc. De la misma forma, cabe mencionar que, a través del DO, las organizaciones pueden adaptarse a los desafíos externos e internos, mejorar su capacidad para innovar y

mantenerse competitivas en un entorno empresarial dinámico y globalizado.

Como se puede notar, el DO, es un concepto organizacional demasiado amplio y complejo, dentro de este incluye un sinnúmero de actividades, estrategias, procesos, procedimientos, técnicas, factores, áreas, desafíos, limitantes, competencias, etc., es por ello, que, en esta investigación, se ha hecho una selección de los principales conceptos que incluye el DO, con el fin de resumir la información y partir hacia un objetivo más directo. Es así que, si hablamos de DO, en esta investigación se infiere que 3 conceptos de este son los más importantes, estos son: El proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, las capacidades y competencias de los empleados y La comunicación interna de la empresa.

2.4.2 El estrés en los psicólogos del área de RR.HH.

El estrés se define como una respuesta negativa tanto física como emocional que se presenta cuando las demandas del trabajo exceden la capacidad del individuo para manejarlas eficazmente. En el caso de los psicólogos en RRHH, el estrés puede manifestarse de varias maneras. Una de las fuentes más comunes es la carga de trabajo excesiva. Estos profesionales a menudo deben gestionar múltiples tareas y proyectos simultáneamente, cada uno con sus propios plazos y expectativas. Según Lazarus y Folkman (1984), "el estrés surge cuando las demandas externas son percibidas como excedentes a los recursos personales" (Lazarus & Folkman, 1984).

Otra fuente significativa de estrés es la responsabilidad emocional que implica el trabajo en RRHH. Los psicólogos en este campo deben manejar situaciones sensibles y a menudo estresantes, como despidos, disputas laborales y problemas de salud mental. La necesidad de abordar estas situaciones con empatía y profesionalismo puede ser emocionalmente agotadora. Esto se refleja en síntomas como el agotamiento emocional, la ansiedad y la disminución de la

satisfacción laboral. Burke y Greenglass (1999) señalan que "el desgaste emocional es una consecuencia común del trabajo en ambientes de alta demanda emocional" (Burke & Greenglass, 1999).

El estrés también puede tener manifestaciones físicas, incluyendo dolores de cabeza, trastornos del sueño y problemas gastrointestinales. A largo plazo, el estrés crónico puede llevar a condiciones más serias como enfermedades cardiovasculares. Dicho estrés puede afectar negativamente la toma de decisiones y la productividad de los psicólogos en RRHH, impactando tanto su bienestar personal y por ende en el desarrollo organizacional.

2.5 Teorías explicativas sobre estrés y desarrollo organizacional

El estudio del estrés y el desarrollo organizacional se fundamenta en diversas teorías que buscan comprender cómo las organizaciones pueden mejorar su eficacia y salud mientras gestionan los desafíos inherentes al entorno laboral. Este campo integra teorías del estrés que exploran las causas y consecuencias del estrés laboral, así como teorías de desarrollo organizacional que se centran en mejorar la estructura, los procesos y la cultura organizacional para promover un crecimiento sostenido y adaptativo.

2.5.1 La teoría del estrés laboral de Karasek

Una de las teorías fundamentales en el estudio del estrés es la teoría del estrés laboral de Karasek (1979), que propone que la experiencia de estrés está determinada por la interacción entre las demandas del trabajo y el control que el individuo tiene sobre su entorno laboral. Según Karasek, "las demandas laborales elevadas combinadas con la baja latitud de decisión laboral pueden resultar en niveles elevados de tensión mental" (Karasek, 1979). Esta teoría destaca la importancia del diseño del trabajo en la salud y bienestar de los empleados.

Algunos aspectos fundamentales de su teoría:

Demanda del Trabajo (Job Demands): Este aspecto se refiere a las demandas físicas, psicológicas, sociales o organizativas que impone el trabajo sobre el individuo. Estas demandas pueden incluir la cantidad de trabajo, la presión temporal, la complejidad de las tareas y el nivel de responsabilidad.

Control sobre el Trabajo (Job Control): El control se refiere al grado de autonomía y decisión que tiene el trabajador sobre la ejecución de sus tareas. Incluye la capacidad de tomar decisiones, la autonomía para organizar el trabajo y la posibilidad de utilizar habilidades y competencias personales en la realización de las tareas laborales.

2.5.2 El cambio organizacional de Lewin

Por otro lado, la teoría del cambio organizacional de Lewin (1951) proporciona un marco para entender cómo las organizaciones pueden adaptarse y evolucionar eficazmente.

Lewin postula que el cambio organizacional efectivo requiere tres etapas: descongelamiento, cambio y recongelamiento. Como señala Lewin, "para implementar cambios significativos, es crucial preparar a la organización deshaciendo los viejos hábitos y creando una nueva estructura que facilite la adopción de nuevos comportamientos" (Lewin, 1951). Esta teoría subraya la importancia de gestionar el cambio de manera cuidadosa y estratégica para minimizar la resistencia y maximizar la aceptación y adaptación de los empleados.

Etapas de Descongelamiento: En esta primera etapa, el objetivo es preparar a la organización para el cambio. Lewin argumenta que las organizaciones tienden a operar en un estado de equilibrio establecido (status quo), y para implementar el cambio de manera efectiva, es necesario descongelar las estructuras existentes. Esto implica deshacer los viejos hábitos,

actitudes y prácticas que pueden actuar como barreras al cambio. Durante esta fase, es crucial generar conciencia sobre la necesidad y el propósito del cambio entre los empleados y partes interesadas.

Etapa de Cambio: Una vez que se ha descongelado la situación actual, se introduce y se implementa el cambio deseado. Esta etapa implica la adopción de nuevas prácticas, procesos o estructuras organizativas que mejoran la eficiencia, la adaptabilidad o la respuesta a las demandas del entorno. Lewin enfatiza la importancia de la comunicación clara, el liderazgo efectivo y el apoyo activo de los líderes y gerentes durante esta fase para asegurar una transición fluida y exitosa hacia el nuevo estado deseado.

Etapa de Recongelamiento: La última etapa del modelo implica estabilizar el cambio implementado en la organización. Aquí, los nuevos comportamientos, procesos o estructuras se solidifican y se integran en la cultura organizacional. Lewin advierte que sin esta fase de recongelamiento, existe el riesgo de que la organización retroceda a sus antiguos patrones de comportamiento. Es crucial asegurar que el cambio se haya internalizado y que se mantenga a lo largo del tiempo.

2.5.3 La teoría de sistemas organizacionales de Katz y Kahn

La teoría de sistemas de Katz y Kahn (1966) proporciona un marco integral para entender las organizaciones como sistemas complejos de elementos interdependientes. Según estos autores, "las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con su entorno y que pueden aprender, adaptarse y cambiar en respuesta a presiones internas y externas" (Katz & Kahn, 1966). Esta perspectiva destaca la necesidad de considerar el contexto organizacional y las interacciones entre sus componentes al diseñar intervenciones para el desarrollo organizacional.

Sistemas Abiertos: Katz y Kahn conciben a las organizaciones como sistemas abiertos que interactúan constantemente con su entorno. Esto significa que las organizaciones reciben insumos del entorno, los transforman a través de procesos internos y generan productos o servicios que son devueltos al entorno. Este enfoque reconoce la importancia de la adaptabilidad y la respuesta proactiva a los cambios externos para la supervivencia y el éxito organizacional.

Interdependencia de las Partes: Según esta teoría, las organizaciones están compuestas por múltiples partes interdependientes que contribuyen al funcionamiento global del sistema. Estas partes incluyen recursos humanos, estructuras organizativas, procesos operativos y sistemas de información, entre otros. La interacción y coordinación efectiva entre estas partes son cruciales para el funcionamiento eficiente de la organización.

Homeostasis y Equifinalidad: Katz y Kahn introducen el concepto de homeostasis organizacional, que se refiere a la capacidad de la organización para mantener un estado de equilibrio dinámico a través de ajustes internos y respuestas adaptativas a cambios externos. Además, la teoría sugiere que las organizaciones pueden alcanzar los mismos objetivos finales (equifinalidad) a través de diferentes caminos o estrategias, dependiendo de su contexto y recursos disponibles.

Jerarquía de Sistemas: Katz y Kahn también discuten la idea de que las organizaciones están compuestas por múltiples niveles de sistemas, desde unidades individuales hasta sistemas más grandes y complejos. Cada nivel tiene sus propias características, funciones y patrones de interacción, y todos estos niveles están interconectados y afectan el funcionamiento global de la organización.

2.6 Marco Conceptual

2.6.1 Estrés

El estrés es un fenómeno complejo y multifacético que se refiere a la respuesta del cuerpo y la mente ante demandas externas o internas percibidas como amenazantes o desafiantes. Hans Selye, uno de los pioneros en la investigación del estrés, definió el estrés como "una respuesta inespecífica del cuerpo a cualquier demanda realizada sobre él" (Selye, 1956). Esta definición subraya que el estrés puede ser provocado por una variedad de factores, tanto físicos como psicológicos, y que el cuerpo responde de manera similar a estos diferentes tipos de demandas.

2.6.2 Desarrollo Organizacional (DO)

El desarrollo organizacional (DO) es un enfoque sistemático y planificado para mejorar la eficacia y salud de una organización a través de intervenciones en sus procesos, estructuras y cultura. Este campo se centra en el cambio organizacional, utilizando teorías y prácticas del comportamiento organizacional y de la gestión del cambio para facilitar el crecimiento y el desarrollo continuo.

2.6.3 Procesos que están relacionados al Desarrollo Organizacional

Como hemos descrito, cuando hablamos de desarrollo organizacional, nos referimos a un conjunto de técnicas, procesos, estructuras o aspectos relacionados al mejoramiento de la empresa en todas sus áreas y sus trabajadores. Dentro de ello, podemos hacer referencia a los procedimientos o métodos que son más relevantes para que una organización se desarrolle cada vez más. Aquí mencionamos los procedimientos más importantes para el desarrollo organizacional de una empresa.

2.6.4 El proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

El proceso de reclutamiento y selección de personal posiblemente es el proceso más fundamental para las organizaciones y que su eficiencia define en buena parte, el éxito o fallo de una organización, ya que les permite identificar, atraer y elegir a los candidatos más adecuados para ocupar posiciones dentro de la empresa. Este proceso consta de varias etapas.

Gary Dessler, define las etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal en su libro "Human Resource Management" (1999):

Planificación: La empresa identifica las necesidades de personal y define los perfiles de los puestos vacantes. Se determinan los requisitos y habilidades necesarios para desempeñar cada función.

Reclutamiento: Consiste en atraer a candidatos potenciales para las vacantes anunciadas. Esto puede hacerse a través de diferentes canales como anuncios de empleo, sitios web de empleo, redes sociales, referencias de empleados actuales, ferias de empleo, entre otros.

Selección de Currículos Vitae: Los candidatos envían sus currículos vitae y cartas de presentación, los cuales son revisados por el equipo de recursos humanos o los encargados del proceso de selección. Se preseleccionan aquellos que cumplen con los requisitos básicos del puesto.

Entrevistas: Los candidatos preseleccionados son entrevistados para evaluar su idoneidad para el puesto. Las entrevistas pueden ser individuales o grupales, y pueden incluir preguntas sobre la experiencia laboral, habilidades técnicas y competencias personales.

Pruebas de selección: En algunos casos, se pueden administrar pruebas psicométricas, de aptitud o de habilidades específicas para evaluar las capacidades de los candidatos.

Referencias laborales: Se contactan las referencias proporcionadas por los candidatos para obtener información adicional sobre su desempeño laboral y su idoneidad para el puesto.

Oferta de empleo: Una vez seleccionado el candidato ideal, se le hace una oferta de empleo formal que incluye detalles sobre el salario, los beneficios y las condiciones de trabajo.

Integración: Una vez aceptada la oferta, el nuevo empleado se integra a la organización a través de un proceso de inducción, donde se le proporciona información sobre la empresa, sus políticas, procedimientos y se le presenta al equipo de trabajo.

2.6.5 Capacidades y competencias de los empleados

Las capacidades y competencias de los empleados son elementos fundamentales en el ámbito laboral, ya que, describen las habilidades, conocimientos, comportamientos y atributos que un individuo posee y que son relevantes para desempeñar con éxito un puesto de trabajo específico.

Capacidades: Se refieren a las habilidades y aptitudes específicas que un individuo ha adquirido a lo largo del tiempo, ya sea a través de la educación formal, la experiencia laboral, la formación o el desarrollo personal. Estas capacidades pueden ser técnicas, como el dominio de un software o equipo especializado, o habilidades blandas, como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo o la resolución de problemas.

Competencias: Son las habilidades prácticas y comportamientos observables que un individuo demuestra en el lugar de trabajo y que están relacionados con el desempeño exitoso de sus responsabilidades laborales. Las competencias pueden incluir la capacidad de liderazgo, la orientación al cliente, la adaptabilidad, la toma de decisiones, la capacidad de trabajar bajo presión, entre otras.

Que el departamento de RR. HH desarrolle de forma continua las capacidades y competencias de sus empleados es fundamental para el crecimiento y el éxito a largo plazo de las organizaciones. Se puede ver como una inversión estratégica que contribuye a mejorar el desempeño, promover el compromiso y la retención, fomentar la innovación y mantener la competitividad en un entorno empresarial dinámico y cambiante.

2.6.6 La comunicación de las empresas

La comunicación interna en las empresas es el proceso de intercambio de información, ideas, opiniones y mensajes entre los diferentes niveles jerárquicos, departamentos y empleados dentro de una organización. Se centra en facilitar la fluidez de la información y en fomentar la comprensión, la colaboración y la cohesión entre los miembros de la empresa.

El departamento de Recursos Humanos RR. HH., es fundamental en el mantenimiento de una buena comunicación interna por varias razones:

Facilita la transmisión de información: El departamento de RR. HH. actúa como un canal central para transmitir información importante relacionada con políticas, procedimientos, beneficios, oportunidades de desarrollo, entre otros, a todos los empleados de la organización de manera clara y oportuna.

Promueve el compromiso y refleja el valor: Una comunicación interna efectiva ayuda a los empleados a sentirse valorados y comprendidos. Cuando el departamento de RR. HH. mantiene una comunicación abierta y transparente, los empleados se sienten más comprometidos con la organización y tienen una moral más alta.

Fomenta la colaboración y la cohesión: Una buena comunicación interna facilita la colaboración entre los equipos y departamentos. El departamento de RR. HH. Puede promover

actividades y herramientas que fomenten la interacción entre los empleados, lo que fortalece los lazos entre ellos y contribuye a una cultura organizacional positiva.

Mejora la resolución de conflictos: Cuando existen malentendidos o conflictos en la organización, el departamento de RR. HH. puede intervenir como mediador y facilitador para resolver problemas de manera efectiva. Una comunicación abierta y honesta ayuda a identificar y abordar los problemas antes de que escalen.

Impulsa el desarrollo profesional: El departamento de RR. HH. puede proporcionar información sobre oportunidades de capacitación, desarrollo y crecimiento profesional. Al mantener a los empleados informados sobre programas de desarrollo, cursos de capacitación y otras iniciativas, se fomenta el desarrollo de habilidades y competencias que benefician tanto a los empleados como a la organización.

Capítulo III: Hipótesis y variables

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis correlacional

Una hipótesis correlacional es una proposición que sugiere la existencia de una relación entre dos o más variables, pero sin establecer una causalidad directa entre ellas. Plantea que los cambios en una de las variables se asocian o están vinculados con cambios en otra, pero no implica que una sea la causa directa de la otra.

La naturaleza correlacional radica en su objetivo que es identificar patrones de asociación entre variables, la cual se utiliza para explorar como dos variables se comportan juntas. Las hipótesis correlacionales abren la puerta a un análisis más profundo utilizando herramientas estadísticas para predecir tendencias.

Por ello, las hipótesis correlacionales de la investigación se plantean de la siguiente manera:

- Existe relación entre el estrés laboral de los psicólogos del área de recursos humanos y el desarrollo organizacional de la empresa CMI.
- Si se disminuye el estrés laboral de los psicólogos del área de recursos humanos aumentará el desarrollo organizacional de la empresa CMI.

3.2 Definición conceptual de variables

VI: Estrés laboral

VD: Desarrollo organizacional

Estrés laboral: es una respuesta del organismo frente a situaciones estresantes o de riesgo, siendo una respuesta normal, la cual debe ser adaptativa ante el estímulo. Frente a este, se experimentan diversos síntomas o respuestas físicas, entre las cuales están sudoración excesiva, pies o manos frías, alteración de la respiración, hormigueo, tensión muscular, dolores, entre otros, además de respuestas psicológicas como inquietud, angustia, miedo, preocupación desproporcionada, etc.

Desarrollo organizacional: se refiere al conjunto de diversos métodos, estrategias y procesos que pone en marcha una organización para afrontar retos, alcanzar objetivos, rendir de manera eficaz y crecer como organización. Este desarrollo organizacional implica un esfuerzo dentro de la organización, el cual es estructurado y organizado ya que se enfoca en cambios ya se generales o específicos para lograr una cultura organizacional sostenible y receptiva ante los cambios.

3.3 Definición operacional de VI y VD

VI: Estrés laboral: respuesta biológica que se produce como consecuencia de las demandas del entorno laboral, la cual produce una serie de síntomas al nivel emocional y físico de quien lo experimenta, el cual se puede clasificar en nivel alto, medio o bajo, según la intensidad y frecuencia de estos síntomas.

Dimensiones:

Físicas: reacciones corporales, dolores de músculos o cabeza, problemas digestivos, agitación de la respiración, sudoración, manos frías.

Psicológicas: ansiedad, bloqueo mental, preocupación excesiva, problemas de memoria, irritabilidad, etc.

Comportamentales: aislamiento, desgano para realizar las actividades laborales.

Indicadores: ansiedad, nerviosismo, preocupación y tensión.

VD: Desarrollo organizacional: Funcionamiento de la organización, crecimiento, estructura organizacional, métodos, estrategias, planeación de acciones.

Dimensiones: planeación, talento humano, sistema de gestión.

Indicadores: Tiempo en que se alcanzan las metas y objetivo, generación de ideas y propuestas, tiempo dedicado a las estrategias y práctica de la gestión.

Capítulo IV: Metodología de la investigación

4.1 Principios éticos

En el marco de esta investigación, los principios éticos que han sido guían tanto para el proceso de recolección de datos como en la relación con los participantes, se basan en las directrices establecidas por el Código ético de los profesionales de la psicología, entre los cuales se presentan los que han estado de manera puntual en la investigación:

Declaración de principios:

Garantizar la calidad científica del ejercicio profesional, el cual debe estar al servicio del bienestar individual y social de la persona humana.

- Garantizar la calidad científica del ejercicio profesional, el cual debe estar al servicio del bienestar individual y social de la persona humana.
- Respetar la dignidad de la persona humana y reconocer su diversidad, apegándose al cumplimiento de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, a los fines científicos de la profesión y al trato equitativo de todas las personas.
- Aplicar sus conocimientos con eficiencia y eficacia, respetando la integridad de la persona y de las instituciones con quienes trabaja.
- Contribuir al desarrollo científico de la ciencia psicológica y mantener un constante crecimiento personal y profesional.
- Cumplir principios y normas éticas y legales que regulan el Ejercicio de la profesión de la Psicología en El Salvador.

A) Respeto de los Derechos Fundamentales y la dignidad de las personas

Respetan la autonomía y autodeterminación de las personas, así como su derecho a la privacidad y a la confidencialidad, y cumplen con las normas derivadas del secreto profesional.

F) Responsabilidad científica y social

- Aceptan que su compromiso científico y profesional está al servicio de la sociedad en la que trabajan y viven, por lo que son agentes de cambio social y promueven su trabajo por una sociedad más justa y sana.
- Proporcionan sus conocimientos, estudios e investigaciones como aporte para la creación de leyes y políticas que contribuyan al desarrollo personal y social.
- Contribuyen al desarrollo de la Psicología como ciencia, promoviendo avances e investigaciones en los diferentes campos de acción de la psicología, favoreciendo la salud mental de las personas y de la sociedad.

4.2 Tipo de Investigación

4.2.1 Enfoque de estudio

El enfoque de investigación es mixto ya que han sido incluidos métodos cuantitativos y cualitativos. Por una parte cuantitativos ya que permiten la recolección y análisis de datos numéricos para establecer patrones y relaciones entre variables mediante técnicas estadísticas con medición en un instrumento estandarizado como lo es el cuestionario el cual cuenta con una serie de preguntas que requieren respuestas concretas o con ponderación numérica, mientras que por otra parte los métodos cualitativos que parten de una subjetividad a partir de la percepción y experiencia de cada individuo en cuanto al estrés y el efecto que este tiene o no en el desarrollo organizacional de la empresa, permitiendo una visión más detallada de los fenómenos en estudio con un cuestionario semiestructurado, siendo así un enfoque que ha permitido ir integrando datos

numéricos y no numéricos donde se encuentran diferencias y similitudes entre la población muestra por medio de una técnica de diseño convergente paralelo que permite la recolección de datos cuantitativos y cualitativos simultáneamente dentro del cuestionario.

4.2.2 Tipo de estudio

El tipo de estudio utilizado en dicha investigación es correlacional ya que este tiene como propósito principal es identificar la relación existente entre dos o más variables en un contexto específico, pero sin manipularlas. En el tipo de estudio correlacional el investigador mide las variables tal y como se presentan en los participantes, sin intervenir para modificarlas. Entre las características claves del estudio correlacional se encuentran:

- Naturalidad del contexto: las variables no se alteran, se observan en su estado natural.
- Métricas: los instrumentos utilizados para medir y analizar las variables.
- Asociación, no causalidad: busca asociar no afirma que una de las variables causa la otra.

4.2.3 Diseño de Investigación

El diseño es no experimental ya que esta es una estrategia de investigación que se utiliza por los investigadores pero que no manipulan deliberadamente las variables independientes para poder observar sus efectos en las variables dependientes y así observar y analizar las variables tal como existen en su contexto natural. De diseño transversal ya que se determina la relación entre las variables tras recolectar datos en un único punto en el tiempo, el cual en términos de costo es menor y de tiempo menor de ejecución. Con ello se realizará un análisis estadístico de los datos para identificar la correlación entre variables.

4.2.4 Nivel de profundidad

El nivel de profundidad es correlacional ya que el objetivo principal es determinar si existe una relación entre la VI y VD sin manipular las variables, para observarlas de manera natural.

4.2.5 Población

La población de esta investigación está compuesta por los empleados del área de Recursos Humanos de la Corporación Multi inversiones (CMI). Esta población incluye a individuos que desempeñan funciones relacionadas con la gestión de personal, el desarrollo organizacional y otras áreas clave dentro del departamento. Siendo 21 psicólogos, 15 Administradores, 5 Técnicos de la información y ciberseguridad.

4.2.6 Muestra

La muestra de la investigación es no probabilística de carácter intencional conformada por 21 psicólogos del área de Recursos Humanos de la empresa CMI ya que dentro del grupo de personas participantes comparten una misma profesión. El tipo de muestreo es por convivencia, ya que se eligen a los psicólogos del área por orden de disponibilidad. Los participantes fueron seleccionados mediante un muestreo de carácter voluntario, tomando como criterio que fueran psicólogos del área por orden de disponibilidad. Los participantes fueron seleccionados mediante un muestreo de carácter voluntario, tomando como criterio que fueran psicólogos/as de profesión, pertenecientes a CMI contando con la participación de 21 psicólogos mujeres y hombres, siendo tres del sexo masculino y diecisiete del sexo femenino, quienes oscilan entre las edades de 24 a 40 años de edad. Cabe mencionar que se obtuvo el consentimiento de los participantes, garantizando la confidencialidad de sus respuestas.

4.2.7 Cuadro de operacionalización

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de medición
Estrés laboral	Estado de tensión físico, emocional y psicológico que surge cuando las demandas laborales superan los recursos personales del individuo	Nivel de estrés percibido por los psicólogos del área de Recursos Humanos de la empresa CMI, evaluado en términos de demanda, control y apoyo social	Demandas laborales	Carga de trabajo percibida y exigencias laborales frecuentes.	Cuestionario de Karasek Cuestionario mixto
			Control laboral	Grado de autonomía percibido para tomar decisiones laborales.	Cuestionario de Karasek
			Apoyo social	Percepción del apoyo recibido de supervisores y compañeros en el entorno laboral.	Cuestionario de Karasek
			Reacciones fisiológicas	Manifestaciones físicas relacionadas con el estrés, como fatiga o dolores	Cuestionario mixto

				musculares.	
			Impacto emocional	Irritabilidad o desgaste emocional percibido.	Cuestionario mixto
			Satisfacción laboral	Nivel de satisfacción o insatisfacción con el ambiente de trabajo.	Cuestionario mixto
Desarrollo organizacional	Proceso dinámico orientado a optimizar la eficiencia, el desempeño y la adaptación organizacional, a través de prácticas que fomentan la comunicación y el desarrollo de competencias	Nivel de desarrollo organizacional medido en términos de comunicación interna, reclutamiento y selección y desarrollo de competencias	Comunicación interna	Claridad, frecuencia y efectividad en la comunicación entre gerentes y empleados.	Cuestionario mixto
			Reclutamiento y selección	Eficiencia percibida en los procesos de selección y reclutamiento de personal.	Cuestionario mixto
			Desarrollo de competencias	Frecuencia y efectividad de las	Cuestionario mixto

				capacitaciones realizadas a los empleados	
--	--	--	--	---	--

4.3 Métodos, técnicas e instrumentos

4.3.1 Métodos

Concurrente de triangulación: se utilizó en nuestra investigación en la creación de un instrumento que permitió recolectar simultáneamente datos cualitativos y cuantitativos. Este enfoque fue elegido con el objetivo de obtener una representación objetiva del fenómeno de estudio a través de datos cuantificables, al mismo tiempo que se exploraba la dimensión subjetiva mediante la interpretación cualitativa. La triangulación de ambos tipos de datos nos permitió corroborar y complementar los hallazgos, logrando una comprensión más completa y equilibrada del fenómeno, integrando tanto aspectos numéricos como interpretaciones más profundas y contextuales propias de la psicología.

4.3.2 Técnicas

Observación: Ya que es un método de recolección de datos que implica el análisis directo y sistemático y nos permitirá observar el comportamiento y las acciones de los sujetos en el entorno de trabajo.

Encuesta: Este método de recolección de datos nos permitirá obtener respuestas sobre opiniones, comportamientos, características o hechos de forma rápida y cuantitativa.

4.3.3 Instrumentos

La guía de observación:

La guía de observación tiene como objetivo el registrar información de manera cerrada el lenguaje no verbal y apariencia física de los participantes, pero también de la apariencia del área laboral ya que es importante realizar la observación tanto de los participantes como del entorno y a su vez compara y analizar estos elementos en otro apartado que es exclusivo para los análisis.

Cuestionario:

Se diseñó un instrumento de investigación mixto, con un total de 22 ítems, ya que constaba de dos partes, siendo quince preguntas cerradas y a base de una escala de Likert, mientras que se encontraban siete preguntas cualitativas, sin embargo, algunas preguntas eran mixtas. La primera parte tenía como objetivo detectar si los participantes habían experimentado sensaciones al nivel psicológico y físico, además de las actividades y métodos que se realizan en la empresa las cuales podrían estar relacionadas al factor estrés y el desarrollo de las actividades. En la segunda parte del instrumento se tuvo como objetivo detectar si existía alguna dificultad en cuanto a las funciones o procesos de la empresa, las necesidades, capacitaciones, solución de conflictos, tipo de comunicación y el nivel de satisfacción de los psicólogos y psicólogas de CMI. Al momento de realizar la aplicación del instrumento se hizo de manera individual con cada participante, realizando una conversación amena, explicando las generalidades del cuestionario y aclarando algunas dudas que se presentaban.

Cuestionario de Karasek:

Se utilizó la prueba estandarizada de Karasek también conocido como el Job Content Questionnaire (JCQ) o Cuestionario de Demanda-Control, fue desarrollado por Robert Karasek

en 1979 y que contiene 29 ítems de respuestas de tipo escala de Likert. Este instrumento se utiliza para evaluar el estrés laboral, centrándose en dos dimensiones principales: las demandas laborales (nivel de presión o exigencia en el trabajo) y el control laboral (grado de autonomía o capacidad de decisión que tiene un trabajador sobre su trabajo). Posteriormente, se añadió una tercera dimensión, el apoyo social, que considera el respaldo recibido de compañeros y supervisores.

4.4 Análisis de datos

Para la recolección de datos, se aplicarán ambos instrumentos de forma tradicional, es decir que, tanto la técnica de la observación como el cuestionario, serán aplicados de forma presencial y en papel. Esto con la finalidad de mantener la esencia de las investigaciones de tesis y también para obtener los datos de la manera más realista y directa.

El tiempo de la guía de observación es relativa, ya que, el tiempo dependerá de la observación de cada uno de los investigadores del equipo y del tiempo que permanezcan en las instalaciones de la empresa CMI.

Con el tiempo de cuestionario, se calcula que, después de presentarse con cada psicólogo del área y dar las indicaciones pertinentes, se estaría finalizando entre 10 y 12 minutos.

Para la administración del instrumento, se pretende permanecer en las instalaciones (el área de RR. HH) y aplicar el instrumento al psicólogo que vaya teniendo disponibilidad, debido a que, es una empresa grande, y no puede parar sus operaciones.

Cada psicólogo deberá responder a todo el cuestionario en tiempo real y no habrá la posibilidad de que ninguno se lleve el instrumento o que los instrumentos se queden en el área.

Con el Cuestionario de Karasek, esta prueba se finaliza normalmente también entre 10 a 12 minutos, su interpretación se hace a través de la puntualización en escala Likert de algunos

ítems en específico que al sumarlos dan los valores a cada área del cuestionario.

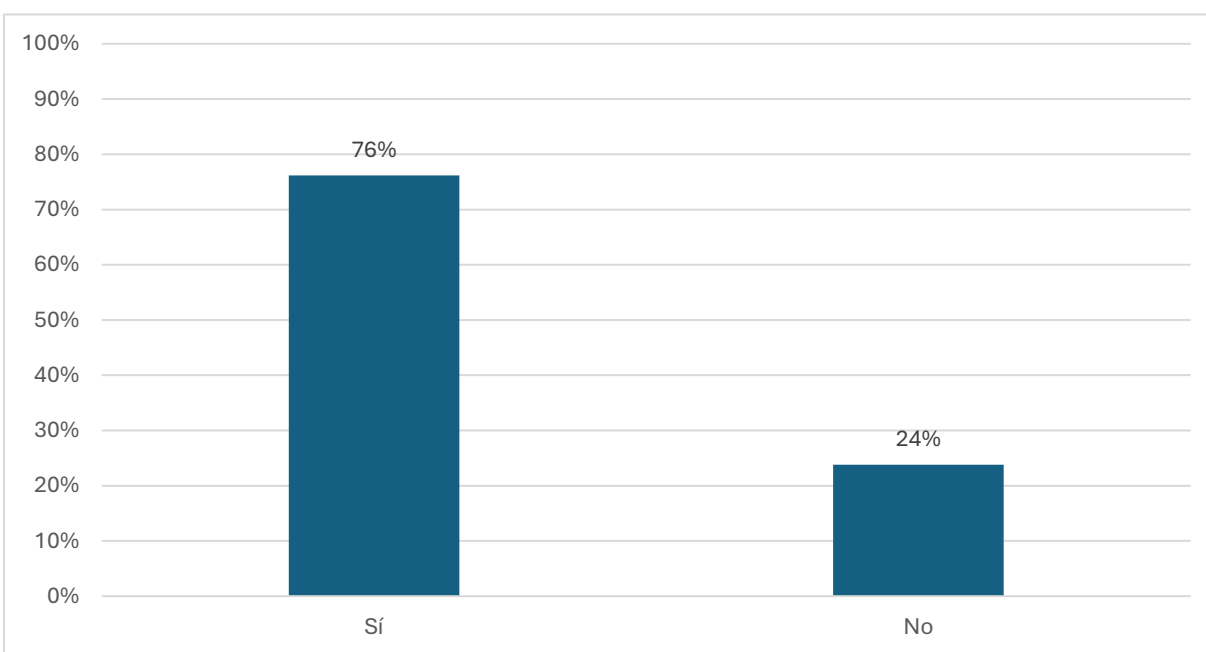
Capítulo V: Presentación y análisis de resultados

En este capítulo se presenta la tabulación estadística de los datos obtenidos del cuestionario de estrés y desarrollo organizacional, el cuestionario de estrés de Karasek, así como de la guía de observación, se obtuvieron los siguientes resultados, los cuales se ilustran por medio de gráficas, así como de manera descriptiva e interpretativa:

5.1 Gráficas de resultados obtenidos

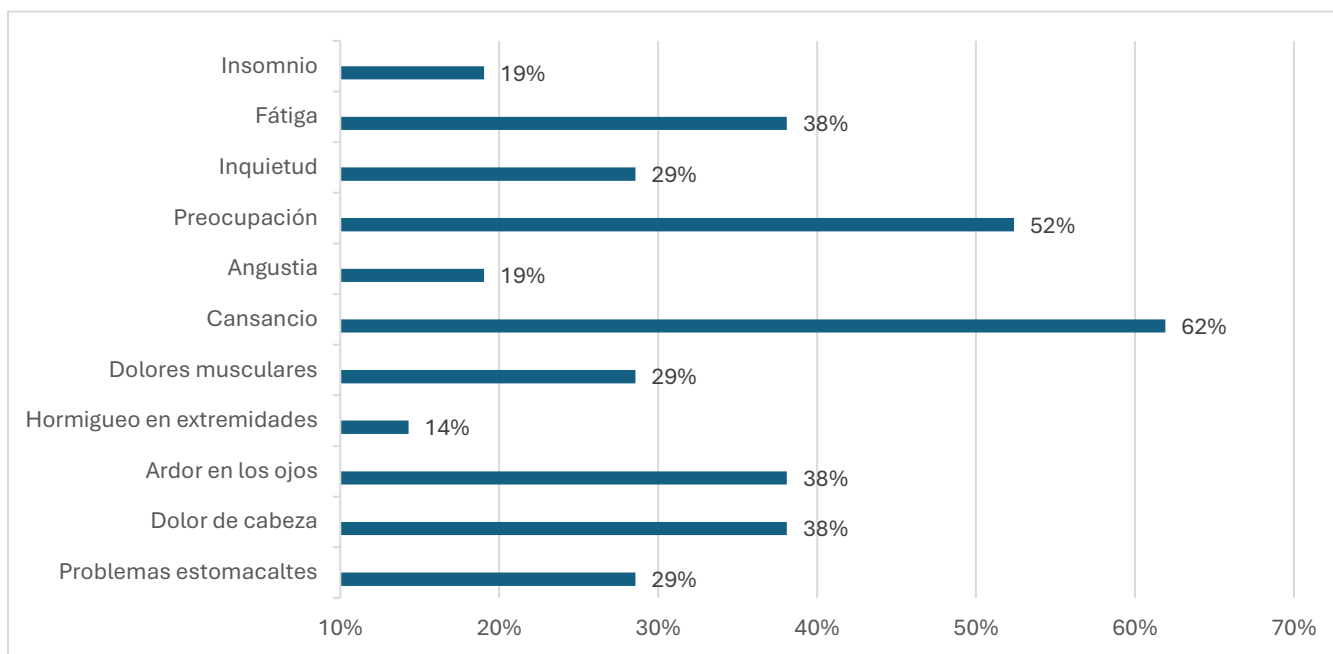
5.1.1 Gráficas por cada ítem del cuestionario

Nivel de estrés laboral en los psicólogos de Recursos Humanos de CMI



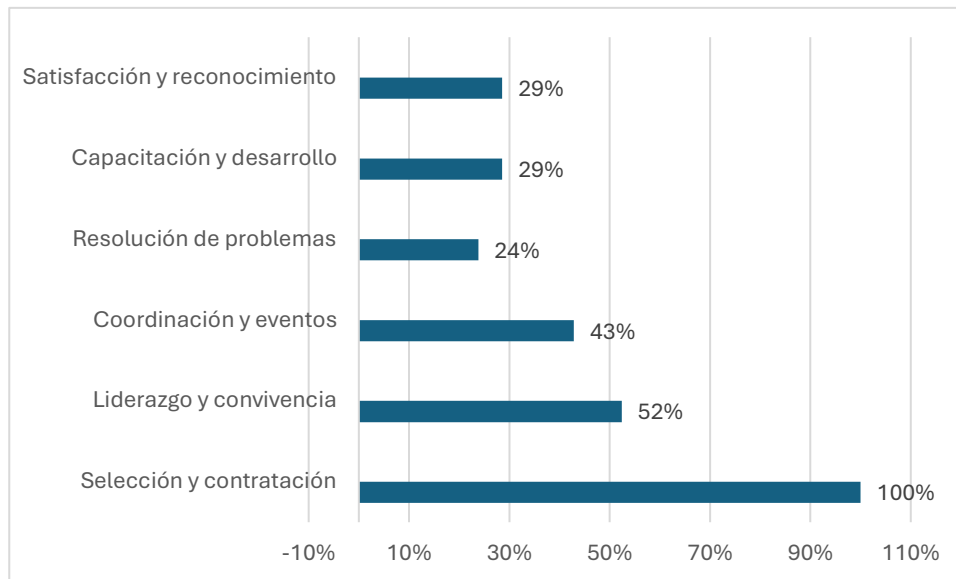
El 76% de los psicólogos de RR. HH. reportaron haber experimentado estrés, lo que indica que la mayoría de los profesionales en esta área están sometidos a altos niveles de presión laboral. Este dato es crucial, ya que el estrés laboral puede tener implicaciones negativas tanto para los empleados como para la organización.

Sensaciones asociadas al estrés laboral de los psicólogos



El 62% de los psicólogos de RR. HH. reportaron cansancio y el 52% preocupación como síntomas más comunes de estrés, seguidos por fatiga, ardor en los ojos y dolor de cabeza (38% cada uno). Otros síntomas incluyen inquietud, dolores musculares y problemas estomacales (29%), mientras que síntomas menos frecuentes fueron insomnio, angustia y alteraciones en la respiración. La ausencia de síntomas graves como miedo o pérdida de peso es positiva, pero los síntomas reportados reflejan un estrés significativo que impacta tanto el bienestar físico como emocional de los colaboradores. Esto resalta la necesidad de implementar estrategias de manejo del estrés para mejorar su salud y productividad, favoreciendo así el desarrollo organizacional de CMI.

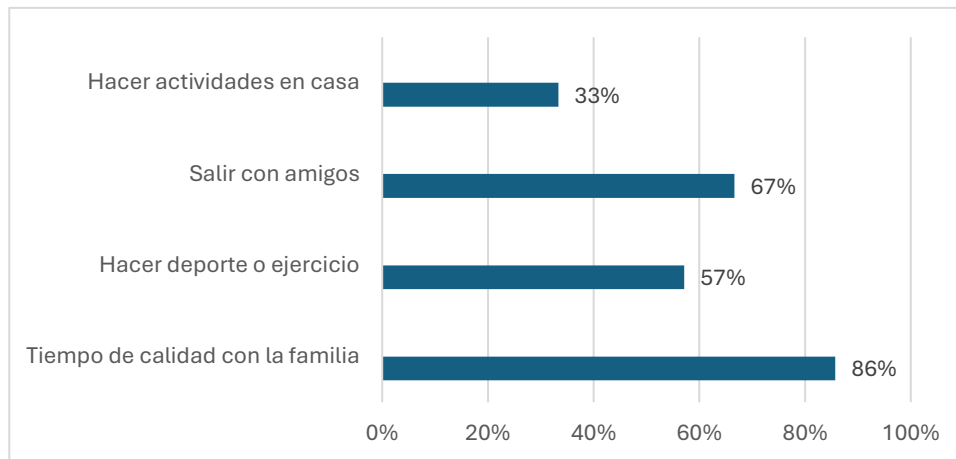
Actividades laborales que más disfrutaban los psicólogos



La actividad de selección y contratación es la más disfrutada por los psicólogos de RR. HH. en CMI, con un 100% de los participantes indicándola como su favorita. Otras actividades bien valoradas incluyen liderazgo y convivencia (52%), coordinación y eventos (43%), y capacitación y desarrollo (29%). Sin embargo, solo el 24% disfrutaban de la resolución de problemas.

Este patrón sugiere que los psicólogos de RR. HH. se sienten más satisfechos con actividades relacionadas con la interacción social y el crecimiento organizacional, como la selección de personal y el liderazgo. No obstante, la alta preferencia por selección y contratación podría reflejar la presión y complejidad que conlleva, lo cual puede generar estrés. Para mejorar la satisfacción laboral y reducir el estrés, CMI debería considerar equilibrar la carga de trabajo, promoviendo más participación en las actividades que los psicólogos disfrutaban, además de fomentar un ambiente de reconocimiento y desarrollo continuo. Esto contribuiría al bienestar y rendimiento general de los colaboradores.

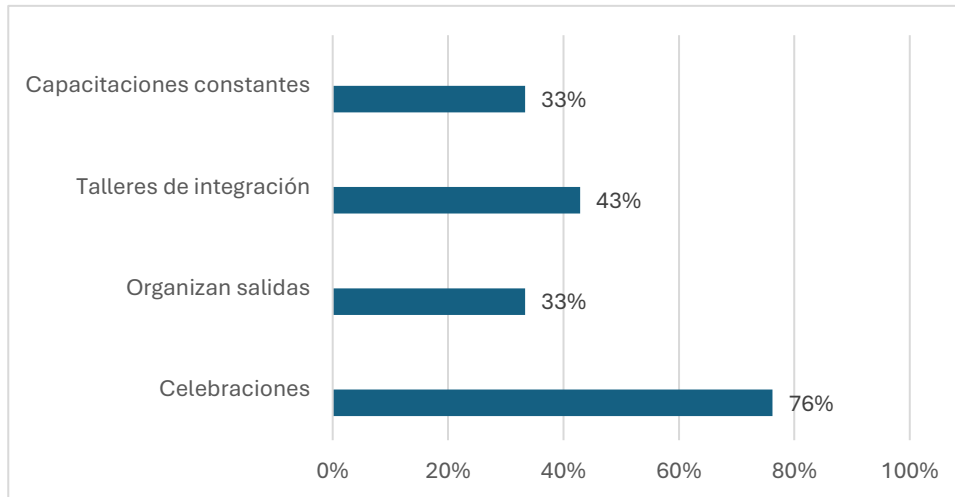
Actividades que los psicólogos realizan fuera del trabajo para regular el estrés



Las actividades más comunes para regular el estrés fuera del trabajo entre los encuestados son el tiempo de calidad con la familia (86%), salir con amigos (67%), y hacer deporte o ejercicio (57%).

La alta preferencia por actividades como pasar tiempo con la familia y socializar con amigos sugiere que el apoyo social juega un papel clave en la mitigación del estrés laboral. Implementar estas prácticas no solo mejoraría el bienestar individual de los psicólogos de RR.HH., sino que también fortalecería la integración y resiliencia dentro de la organización, favoreciendo el desarrollo organizacional en CMI. Además, promover estas estrategias podría reducir el ausentismo y aumentar la productividad, contribuyendo al éxito y sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

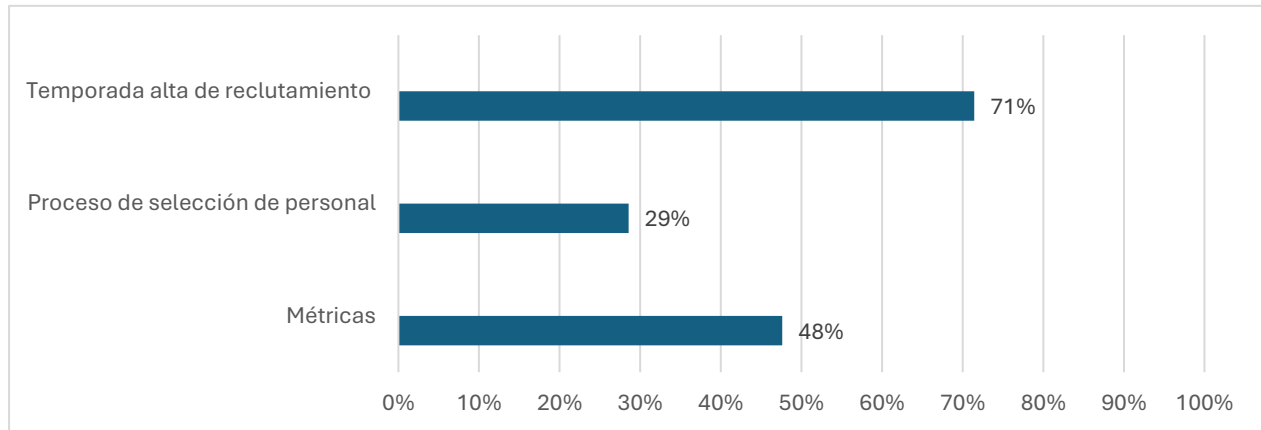
Métodos que la empresa utiliza para prevenir el estrés en los psicólogos



Los métodos más implementados por la empresa para prevenir el estrés en sus colaboradores incluyen celebraciones (76%), talleres de integración (43%), y capacitaciones constantes (33%). Esto refleja un enfoque multifacético, utilizando diversas estrategias que combinan actividades recreativas y sociales con oportunidades de desarrollo profesional para abordar el estrés laboral.

El énfasis en celebraciones y talleres de integración busca fomentar un ambiente laboral positivo y fortalecer el sentido de comunidad entre los colaboradores de CMI. Estas iniciativas no solo ayudan a reducir el estrés individual mediante momentos de relajación y conexión social, sino que también mejoran la integración y el trabajo en equipo. Las capacitaciones constantes, por su parte, demuestran el compromiso de la empresa con el crecimiento profesional de los colaboradores, proporcionándoles herramientas y habilidades para gestionar mejor las demandas laborales y mitigar el impacto del estrés. Al integrar estas prácticas, CMI no solo mejora el bienestar de sus colaboradores, sino que también fortalece su desarrollo organizacional y su capacidad de adaptación en un entorno competitivo.

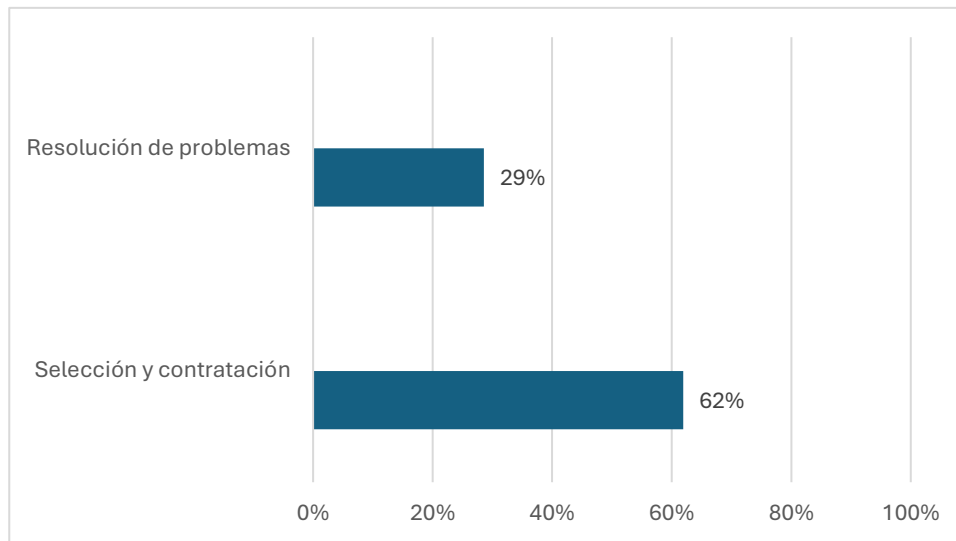
Funciones dentro de la empresa que generan estrés a los psicólogos



Las funciones que más estrés generan a los encuestados son la temporada alta de reclutamiento (71%), seguida por las métricas (48%) y el proceso de selección de personal (29%). Menos comunes, pero también estresantes, son las desvinculaciones laborales, la ejecución de capacitaciones, la organización de talleres y las evaluaciones del talento humano (todos con 5%).

El estrés elevado durante la temporada alta de reclutamiento sugiere que los psicólogos de RR. HH. enfrentan una carga de trabajo intensa y presión en períodos críticos, lo que puede afectar tanto su bienestar como la eficiencia operativa. La preocupación por las métricas y el proceso de selección de personal resalta la necesidad de establecer expectativas claras y brindar los recursos necesarios para un proceso justo y eficiente, reduciendo así el estrés asociado con estas tareas clave. Abordando estos aspectos, CMI no solo puede mejorar el bienestar de sus colaboradores, sino también optimizar su capacidad para gestionar el estrés y fortalecer su contribución al desarrollo organizacional.

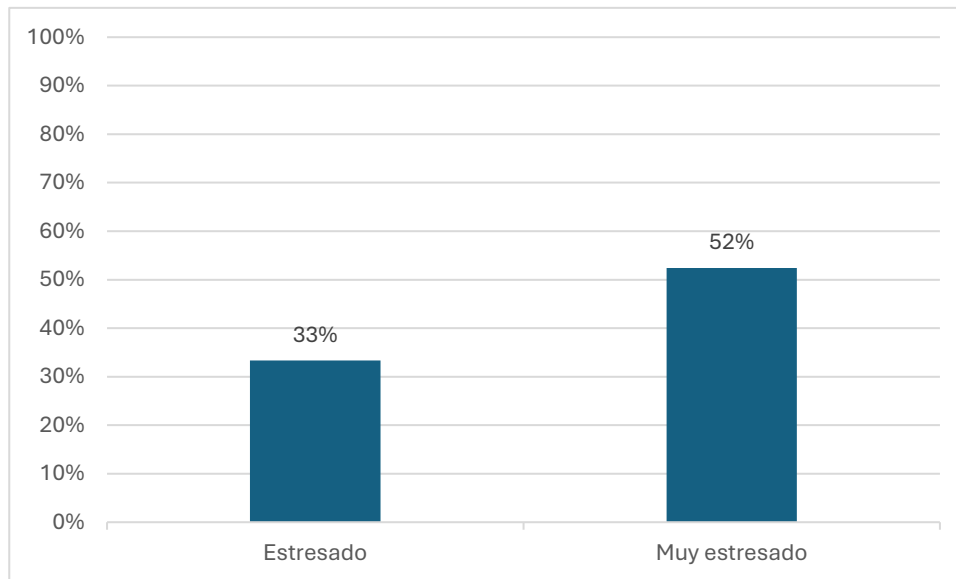
Actividades laborales que menos disfrutan los psicólogos



La actividad que menos disfrutan los encuestados es la selección y contratación (62%), seguida por la resolución de problemas (29%).

El alto porcentaje de respuestas negativas hacia la selección y contratación sugiere que este proceso puede percibirse como estresante o laborioso. La resolución de problemas también destaca como una fuente de insatisfacción. Estos resultados resaltan la necesidad de revisar y posiblemente optimizar estos procesos para mejorar el bienestar laboral y la eficiencia en el equipo. Abordando estas áreas, CMI puede mejorar la experiencia laboral de sus colaboradores y fortalecer su contribución al desarrollo organizacional.

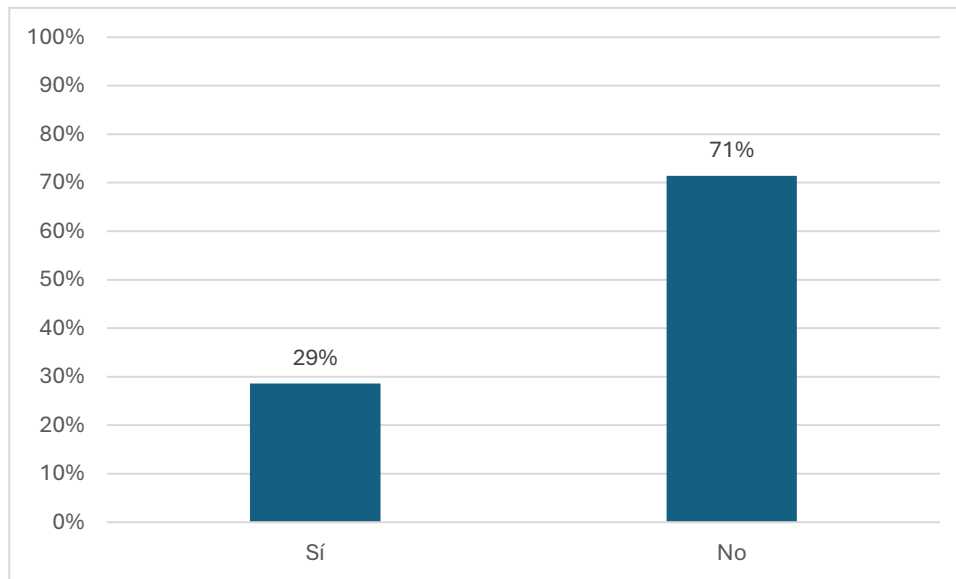
Percepción del nivel de estrés laboral en los psicólogos



Los resultados muestran que el 52% de los encuestados se califican como "muy estresados". El 33% se siente "estresado".

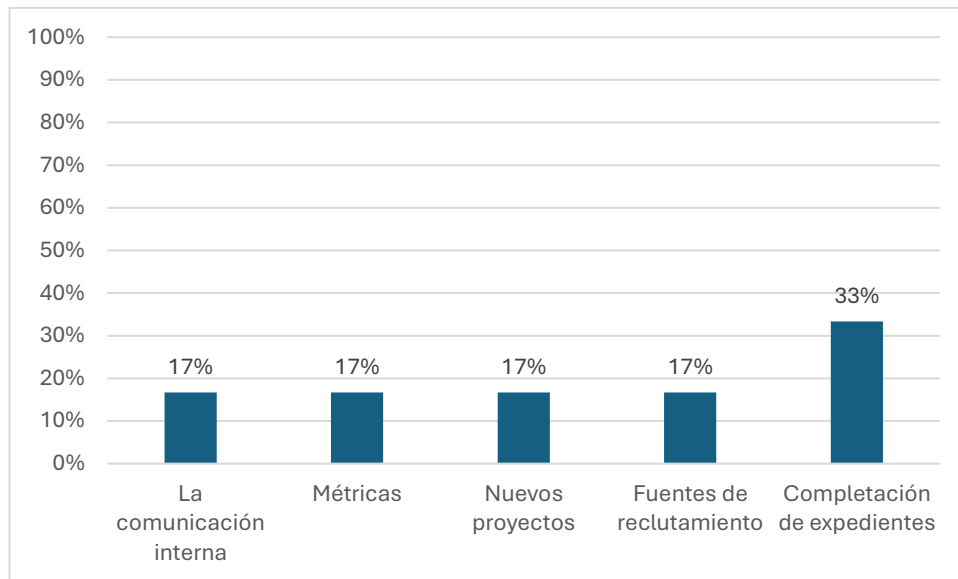
Estos datos muestran una distribución variada en los niveles de estrés, con la mayoría experimentando niveles altos de estrés, pero también con una proporción significativa en niveles moderados y bajos. Esto resalta la importancia de que CMI reconozca la diversidad en las percepciones de estrés y personalice las estrategias de apoyo para abordar las necesidades individuales de los colaboradores, mejorando su bienestar y fortaleciendo su capacidad para contribuir al desarrollo organizacional.

Dificultad percibida por los psicólogos en funciones o procesos dentro de la empresa



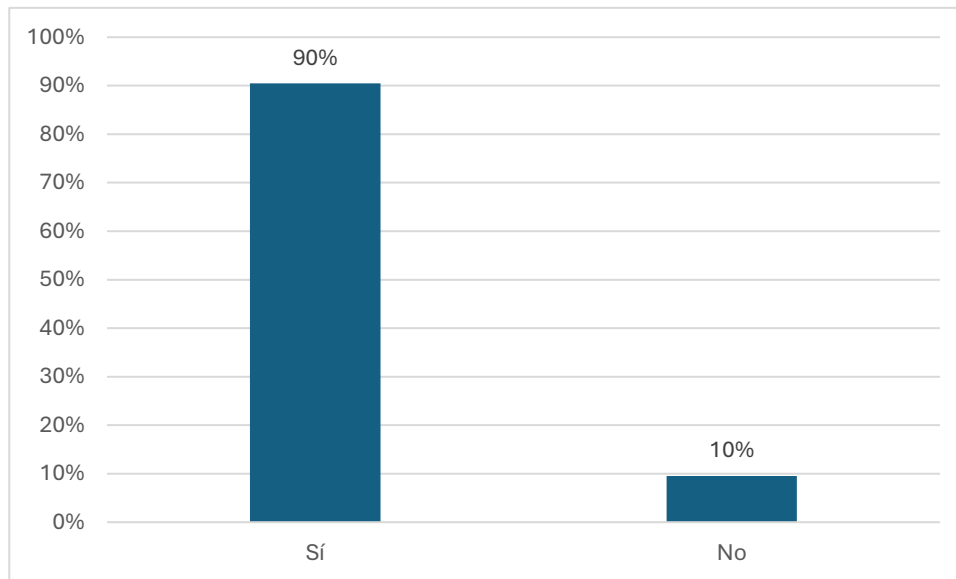
El 29% de los encuestados reporta dificultades en áreas específicas de sus funciones o procesos, mientras que el 71% no encuentra dificultades en las actividades que realiza dentro de la empresa. Esto sugiere que la mayoría de los psicólogos de RRHH se sienten cómodos y claros en la ejecución de sus tareas, mientras que el 29% que enfrenta dificultades indica que existen áreas que podrían mejorarse para asegurar que todos los colaboradores puedan desempeñar sus funciones de manera efectiva y sin obstáculos.

Funciones o procesos específicos que resultan más difíciles para los psicólogos



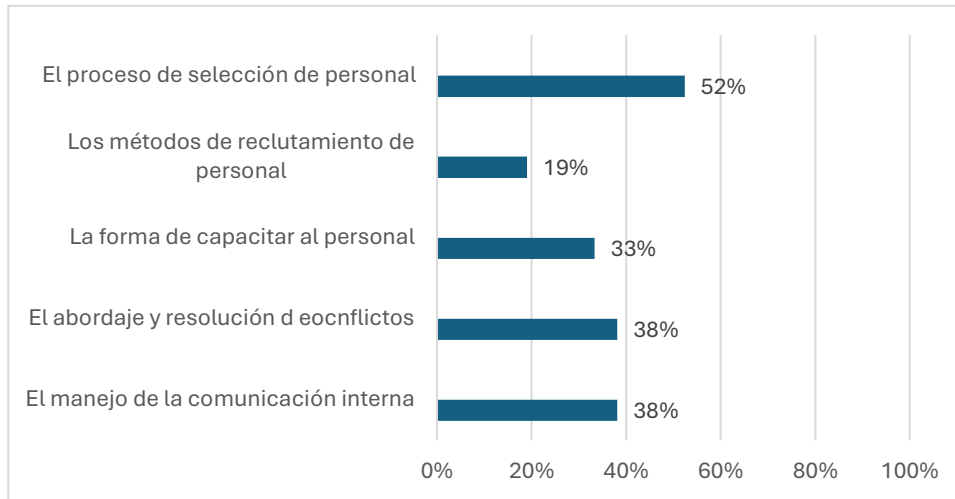
En base al ítem 9, el 29% de los encuestados indicó tener dificultades con ciertas funciones o procesos. De este grupo, la completación de expedientes es la dificultad más mencionada, con un 33%. Otras áreas de dificultad, como fuentes de reclutamiento, nuevos proyectos, métricas y comunicación interna, tienen una participación del 17% cada una. Esto muestra que las dificultades son variadas, lo que sugiere la necesidad de soluciones específicas, como nuevas herramientas o capacitación en áreas clave, para mejorar la eficiencia y efectividad en cada función.

Adecuación percibida de los métodos utilizados por el área de RR.HH.



En el ítem 11, el 90% de los encuestados considera que los métodos utilizados por el área de RRHH son adecuados, lo que refleja un alto nivel de satisfacción y confianza en las prácticas actuales del departamento. Sin embargo, el 10% restante no está de acuerdo con la adecuación de estos métodos. Aunque la insatisfacción es mínima, es fundamental investigar las razones detrás de esta percepción para identificar áreas de mejora y perfeccionar los procesos, asegurando que las prácticas del departamento sean efectivas y satisfactorias para todos los colaboradores.

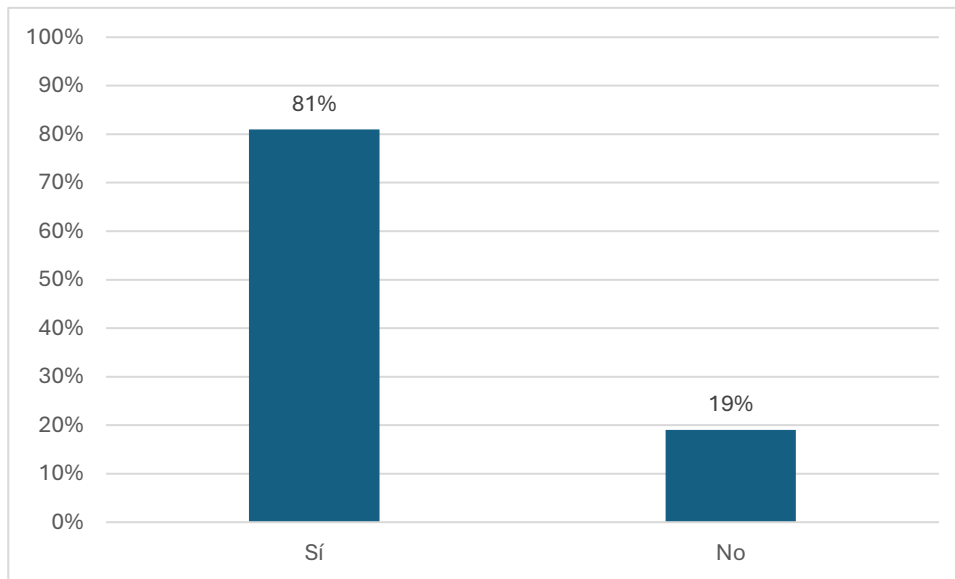
Labores dentro del área de RRHH que necesitan actualización



Los resultados muestran que el 52% de los encuestados consideran que el proceso de selección de personal necesita actualizarse, lo que lo convierte en la principal área de mejora. Además, el 38% señala la resolución de conflictos y la comunicación interna como funciones que requieren atención. El 33% menciona la capacitación del personal como otro aspecto que debe ser mejorado. En menor medida, el 19% considera necesario revisar los métodos de reclutamiento y el 10% ve la necesidad de mejorar funciones como nómina y leyes laborales.

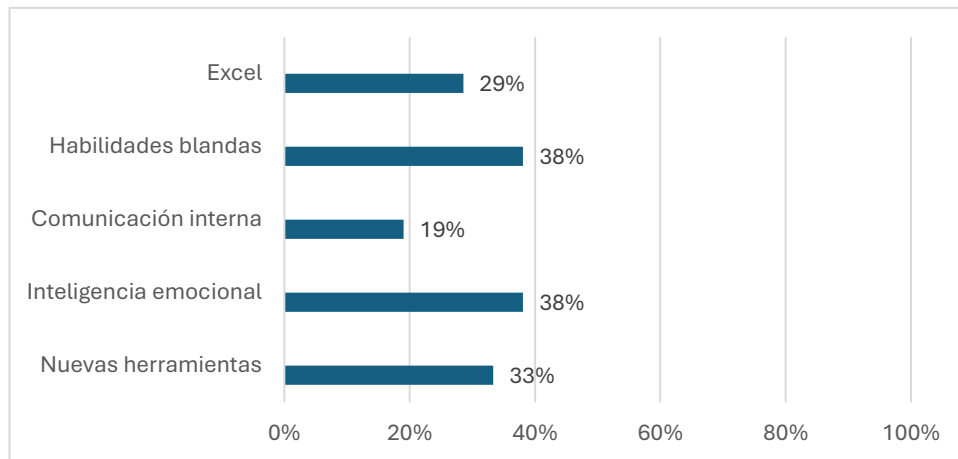
Esto indica que, aunque muchas áreas del departamento de RRHH están en una posición favorable, hay una necesidad urgente de modernizar el proceso de selección de personal, mejorar la resolución de conflictos y optimizar la comunicación interna. También se debe dar prioridad a la mejora de la capacitación del personal, mientras que los métodos de reclutamiento y las funciones administrativas, aunque de menor preocupación, también deben ser revisados para asegurar un rendimiento óptimo.

Realización de capacitaciones por el área de RR.HH.



El 81% de los encuestados confirma que el área de RRHH realiza capacitaciones, lo que indica que las actividades de formación son una práctica común y que la organización tiene un compromiso significativo con el desarrollo profesional de los colaboradores. Sin embargo, el 19% restante señala que no se realizan capacitaciones, lo que podría reflejar una discrepancia en la percepción de las iniciativas de formación o una falta de comunicación efectiva sobre estas oportunidades. Es importante abordar esta brecha para mejorar la transparencia y garantizar que todos los colaboradores estén informados y puedan aprovechar las capacitaciones disponibles, lo que fortalecería la cohesión y el desarrollo continuo en la organización.

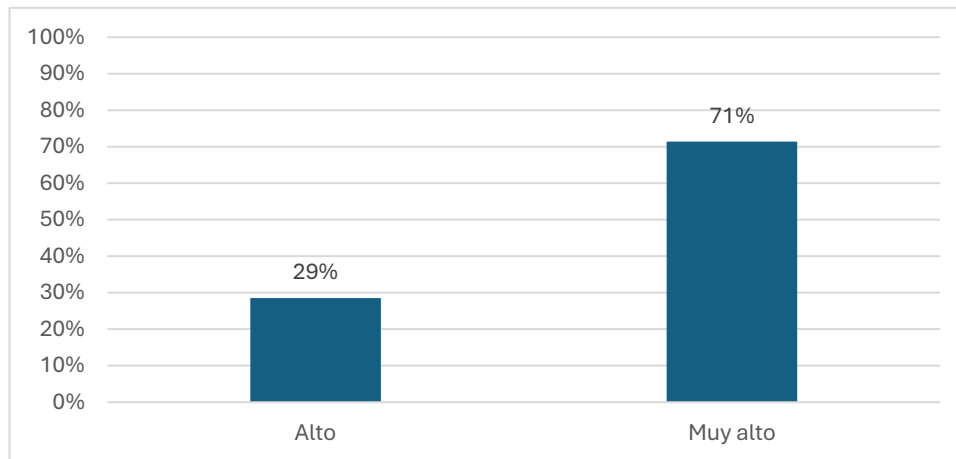
Las capacitaciones que consideran los psicólogos más relevantes



Los datos muestran que las capacitaciones más valoradas por los encuestados son las habilidades blandas e inteligencia emocional (38%), seguidas por nuevas herramientas (33%). En menor medida, comunicación interna (19%), clima laboral (5%) y pruebas psicométricas (5%) son vistas como áreas relevantes, con un 10% de encuestados dejando en blanco esta sección.

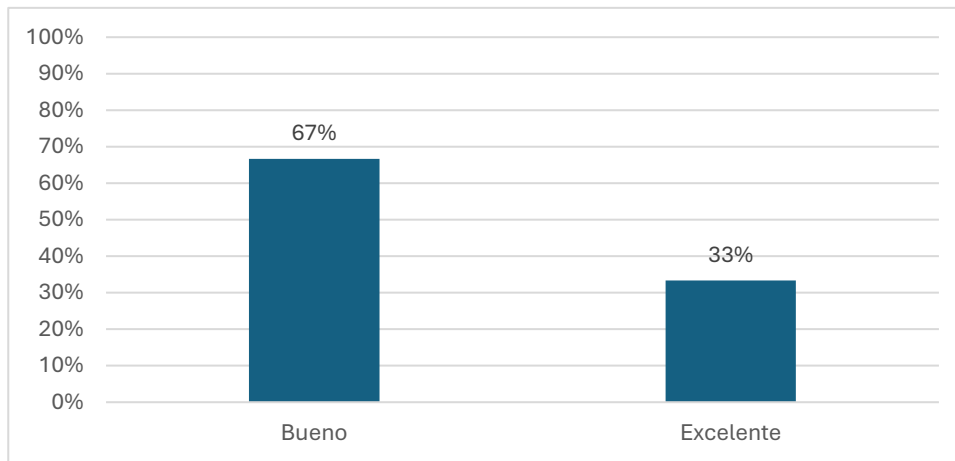
Estos resultados sugieren que los psicólogos de RRHH valoran más las capacitaciones que mejoran tanto su competencia técnica (como el manejo de Excel y nuevas herramientas) como su competencia emocional e interpersonal. Esto refleja la importancia que dan al desarrollo integral de habilidades que no solo optimizan su desempeño individual, sino que también favorecen la colaboración y el ambiente laboral en general.

Valoración del beneficio de las capacitaciones dentro de la empresa



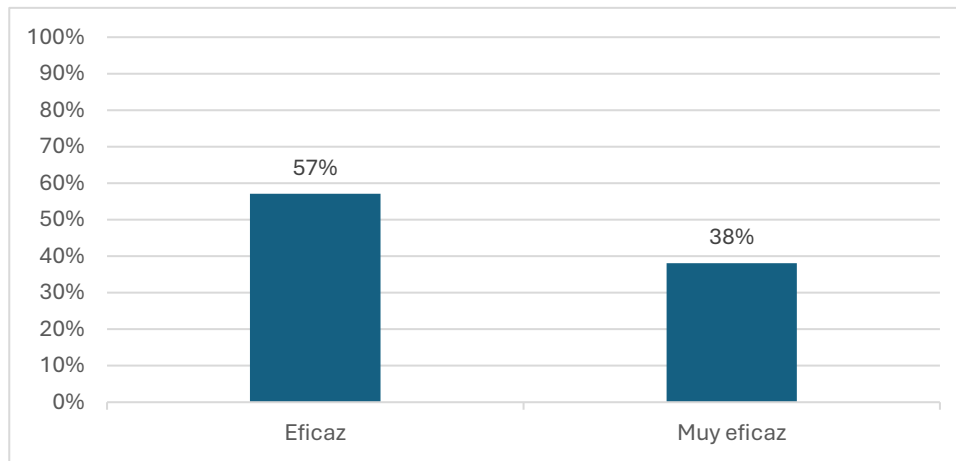
El 71% de los encuestados califica el beneficio de las capacitaciones como "muy alto", mientras que un 29% lo considera "alto". Esto refleja una percepción muy positiva de las capacitaciones, indicando que estas contribuyen significativamente al desarrollo profesional y personal de los empleados. Esta valoración alta puede aumentar la motivación, mejorar la retención de talento y favorecer la mejora continua de habilidades dentro del equipo de RR. HH. Continuar invirtiendo en programas de capacitación efectivos y alineados con las necesidades del personal permitirá a CMI fortalecer la gestión del estrés laboral y optimizar su contribución al desarrollo organizacional a largo plazo.

Valoración del proceso de reclutamiento y selección de personal



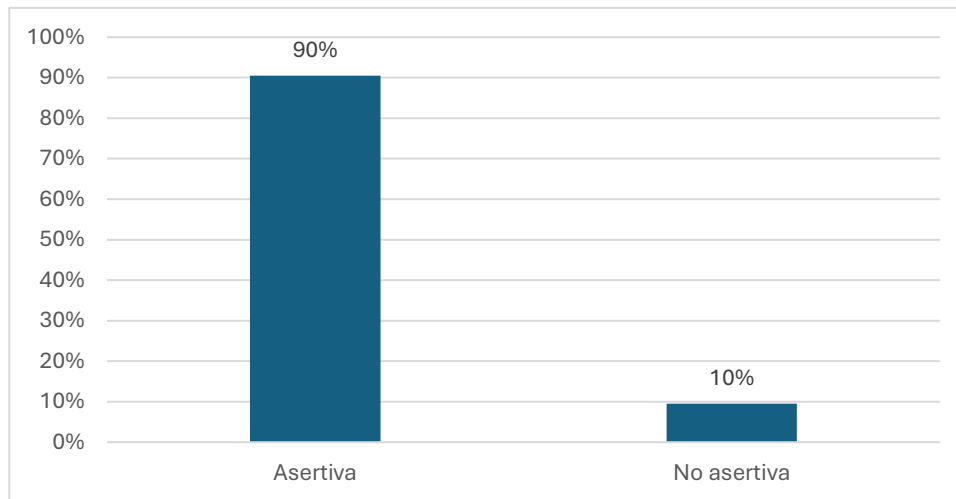
El 67% de los encuestados califica el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa como "bueno", y un 33% lo califica como "excelente". Estos resultados reflejan una percepción positiva en general del proceso, indicando que los psicólogos de RR. HH valoran su efectividad y calidad. Un proceso bien evaluado es clave para una integración exitosa de nuevos colaboradores, lo cual favorece la satisfacción laboral y la eficiencia operativa en CMI. A pesar de esta evaluación positiva, es esencial seguir evaluando y mejorando los procesos para mantenerlos alineados con las expectativas de la empresa y el mercado laboral.

Valoración de la intervención del área de RRHH en la resolución de conflictos



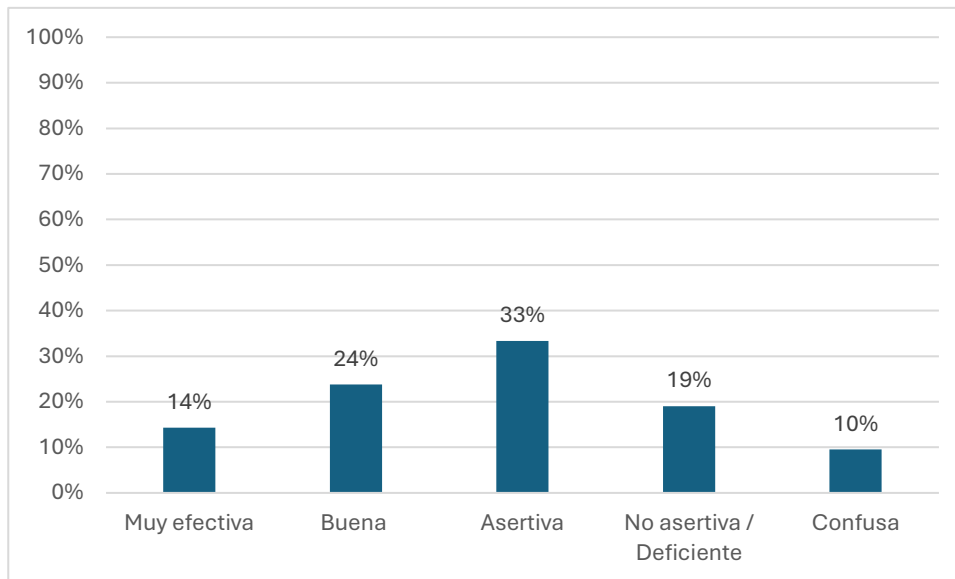
El 57% de los encuestados califica la intervención del área de RRHH en la solución de conflictos como "eficaz", mientras que un 38% la considera "muy eficaz". Solo un 5% opina que es "moderadamente eficaz". Estos resultados reflejan una evaluación positiva en general, lo que sugiere que los psicólogos de RR. HH en CMI perciben que las estrategias de resolución de conflictos implementadas por el área son efectivas y contribuyen a un ambiente laboral más armonioso y productivo. Esta percepción positiva es fundamental para fomentar la colaboración y la satisfacción en el equipo. Sin embargo, es clave seguir evaluando y mejorando estas estrategias para asegurar su efectividad y alineación con las necesidades de la organización.

Percepción de la comunicación en el área de RR.HH.



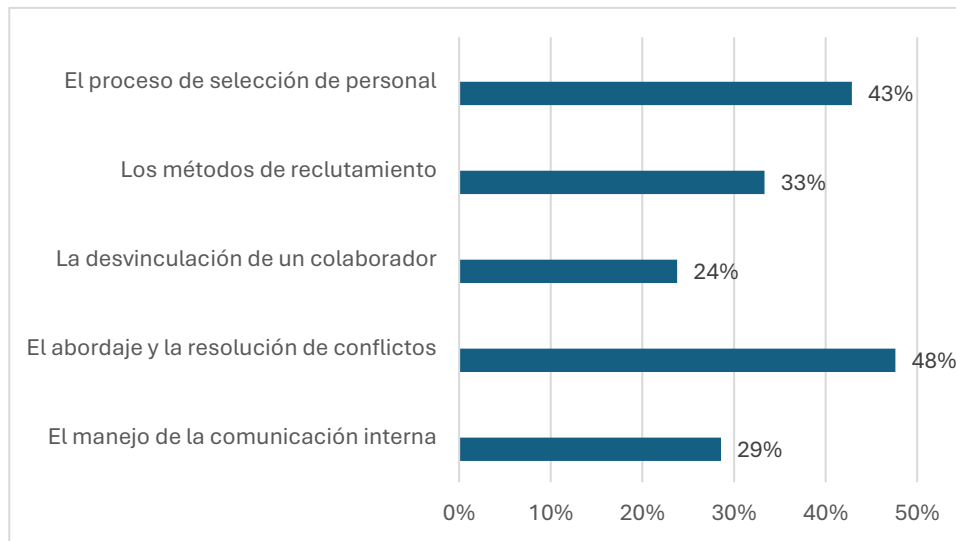
El 90% de los encuestados califica la comunicación en el área de Recursos Humanos como "asertiva", lo que indica una evaluación positiva de cómo se gestionan las interacciones dentro de este departamento. Esta percepción sugiere que la comunicación dentro de RR. HH en CMI está facilitando relaciones laborales efectivas, promoviendo la colaboración y garantizando que las necesidades y expectativas de los empleados sean adecuadamente atendidas. La comunicación asertiva es clave para mantener un ambiente laboral saludable y contribuir al bienestar general de los colaboradores. La evaluación favorable refuerza la importancia de continuar fortaleciendo estas habilidades comunicativas para mejorar aún más la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en la empresa.

Percepción de la comunicación entre el área de RR.HH. y otras áreas de la empresa



Los resultados muestran una percepción mayoritariamente positiva de la comunicación entre el área de RRHH y las otras áreas de la empresa en CMI, con un 33% describiéndola como "asertiva" y un 24% considerándola "buena". Sin embargo, también existen áreas de mejora, ya que un 19% la califica como "no asertiva/deficiente" y un 10% la considera "confusa". Estas diferencias sugieren que, aunque la mayoría de los colaboradores perciben una comunicación eficaz, todavía hay espacios en los que se puede fortalecer el flujo de información y la claridad en los mensajes. Abordar las preocupaciones de aquellos que califican la comunicación de forma negativa puede mejorar la colaboración interdepartamental, optimizar los procesos y fomentar un ambiente organizacional más integrado y eficiente en CMI.

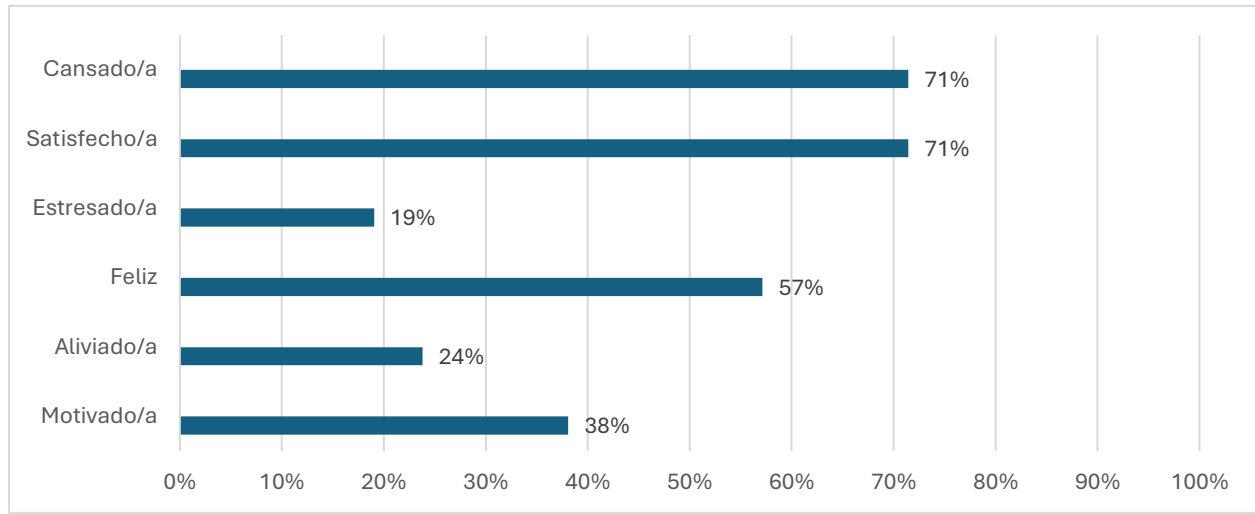
Funciones más complicadas dentro del área de RR.HH.



Los resultados muestran que las funciones más desafiantes dentro del área de RRHH para los encuestados son el proceso de selección de personal (43%) y la resolución de conflictos (48%), dos áreas clave que requieren habilidades avanzadas y una gestión eficiente. Estas funciones son esenciales para el funcionamiento de RRHH, ya que el proceso de selección impacta directamente en la calidad del talento contratado y la resolución de conflictos afecta el clima laboral. La menor complejidad percibida en áreas como la desvinculación de un colaborador y el manejo de la comunicación interna sugiere que, aunque son importantes, no representan los mismos desafíos que las funciones de selección y resolución de conflictos.

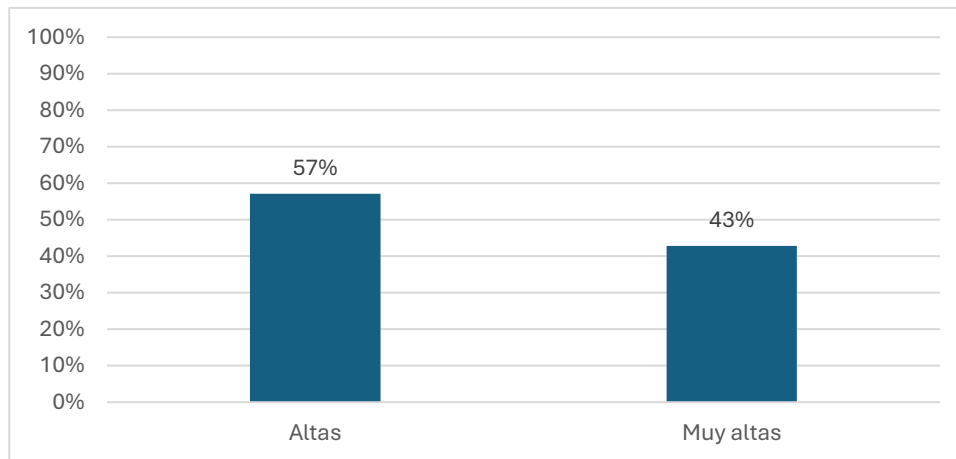
Para mejorar la efectividad en estas áreas críticas, CMI podría considerar ofrecer capacitación especializada y mejorar los recursos disponibles para RRHH. Esto no solo optimizaría el desempeño individual y departamental, sino que también fortalecería la capacidad del departamento de RRHH para contribuir al bienestar organizacional y al desarrollo efectivo de la empresa.

Estado emocional al finalizar la jornada laboral



La mayoría de los psicólogos de RR.HH. en CMI se sienten felices (57%) y satisfechos (71%) al final de su jornada laboral, lo que refleja un ambiente laboral positivo. Sin embargo, un 19% experimenta estrés y un 5% ansiedad o desmotivación, lo que señala áreas de mejora en el manejo del bienestar emocional. Es crucial que CMI siga evaluando y adaptando sus estrategias para apoyar la salud emocional del personal, promoviendo un ambiente más saludable y contribuyendo al desarrollo organizacional.

Valoración de las capacidades dentro de la empresa

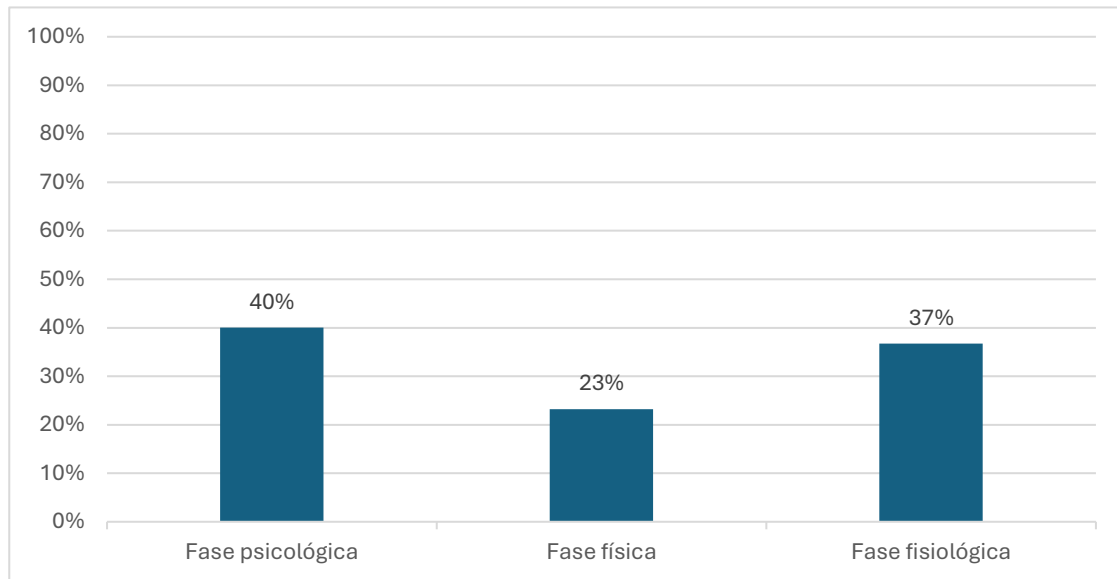


La mayoría de los psicólogos de RR. HH en CMI se perciben como altamente capacitados, con un 57% evaluando sus habilidades como "altas" y un 43% como "muy altas". Esta autoevaluación positiva refleja un fuerte sentido de confianza y preparación, lo que puede contribuir al éxito organizacional y mejorar la motivación y el compromiso dentro del equipo.

5.1.2 Gráficas de relación de los ítems del cuestionario

5.1.2.1 Gráfico de relación entre el ítem 1 y 2

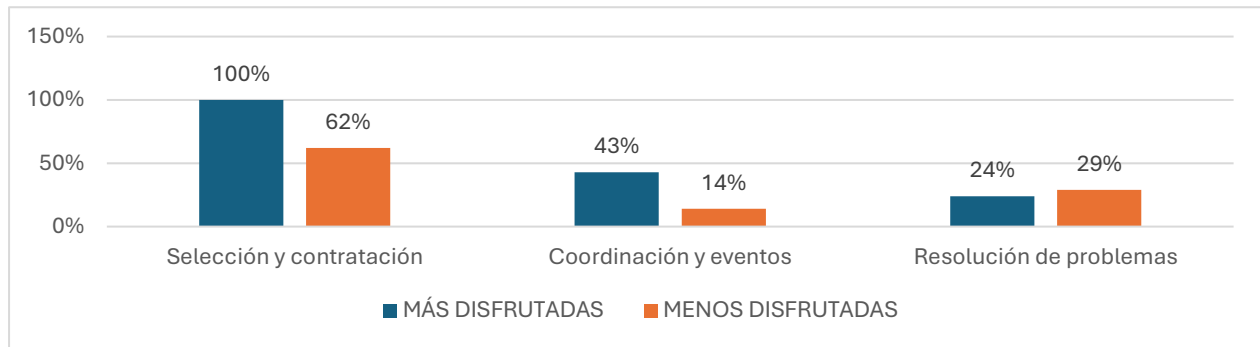
Relación entre el nivel de estrés percibido y las sensaciones experimentadas



Los datos muestran que los síntomas psicológicos (40%) son los más comunes entre los psicólogos de RR. HH en CMI, seguidos por los síntomas fisiológicos (37%) y físicos (23%). Al correlacionar con el ítem 1 y 2, un 76% de los psicólogos reportan estrés, con malestares psicológicos como preocupación e insomnio, físicos como cansancio y dolores musculares, y fisiológicos como dolores de cabeza y malestar estomacal. A pesar de las iniciativas de la empresa, como celebraciones y talleres, el estrés sigue siendo un desafío en el área de RR. HH..

5.1.2.2 Gráfico de relación entre el ítem 3 y 7

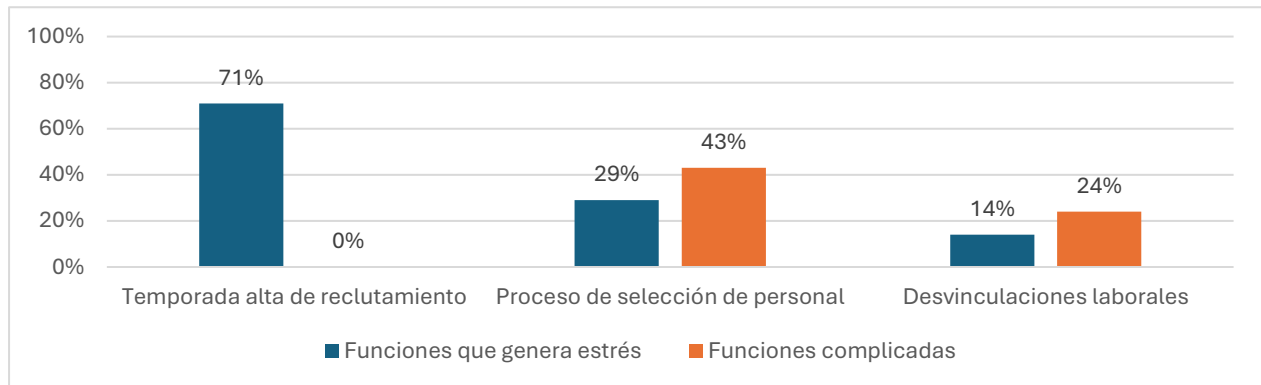
Relación entre las actividades disfrutadas y las menos disfrutadas por los psicólogos en su lugar de trabajo



Las actividades más disfrutadas por los psicólogos de RR. HH en CMI son la selección y contratación (100%), liderazgo y convivencia (52%) y coordinación de eventos (43%). Sin embargo, la selección y contratación también es la menos disfrutada (62%), seguida por resolución de problemas (29%) y coordinación de eventos (14%). Esto sugiere que, aunque la selección y contratación es clave, genera estrés. Actividades como liderazgo y convivencia se disfrutan más, mientras que las tareas de resolución de problemas y coordinación de eventos deben gestionarse para reducir el estrés y mejorar el desarrollo organizacional.

5.1.2.3 Gráfico de relación entre el ítem 6 y 20

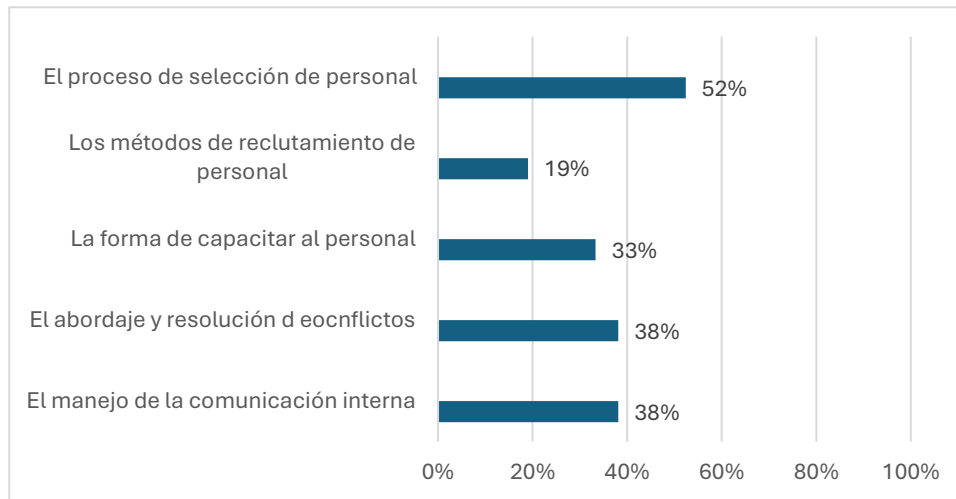
Relación entre las funciones que generan estrés y las funciones más complicadas dentro del área de RR.HH.



Los resultados muestran una discrepancia entre las funciones que generan más estrés y las que se consideran más complicadas. La temporada alta de reclutamiento genera el mayor estrés (71%), pero no se considera una de las funciones más complicadas. En cambio, el proceso de selección de personal (29% de estrés) y la resolución de conflictos (48% de dificultad) son vistas como funciones más complicadas. Las métricas, aunque generan estrés (48%), no son vistas como complicadas. Esto sugiere que el estrés en períodos críticos como la temporada alta de reclutamiento puede afectar el bienestar, mientras que las funciones complicadas requieren habilidades y recursos específicos. Mejorar el apoyo y la capacitación en estas áreas podría fortalecer el desempeño del departamento y el desarrollo organizacional en CMI.

5.1.2.4 Gráfico de relación entre el ítem 11 y 12

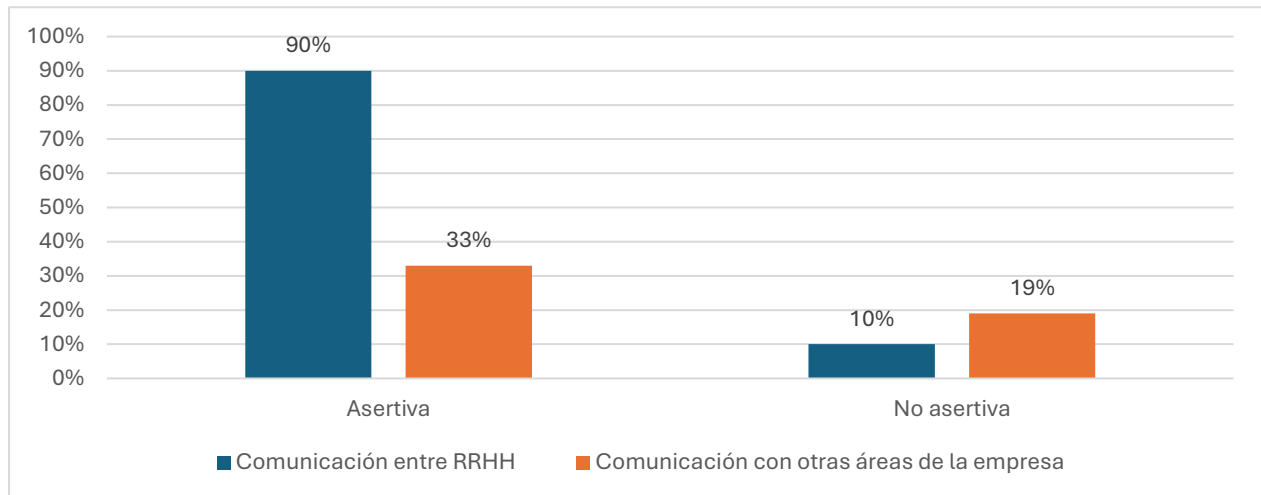
Relación entre la percepción de la adecuación de los métodos de RR.HH. y las labores que necesitan actualización



Las actividades más disfrutadas por los psicólogos de RR. HH en CMI son la selección y contratación (100%), liderazgo y convivencia (52%) y coordinación de eventos (43%). Sin embargo, la selección y contratación también es la menos disfrutada (62%), seguida por resolución de problemas (29%) y coordinación de eventos (14%). Esto sugiere que, aunque la selección y contratación es clave, genera estrés. Actividades como liderazgo y convivencia se disfrutan más, mientras que las tareas de resolución de problemas y coordinación de eventos deben gestionarse para reducir el estrés y mejorar el desarrollo organizacional.

5.1.2.5 Gráfico de relación entre el ítem 18 y 19

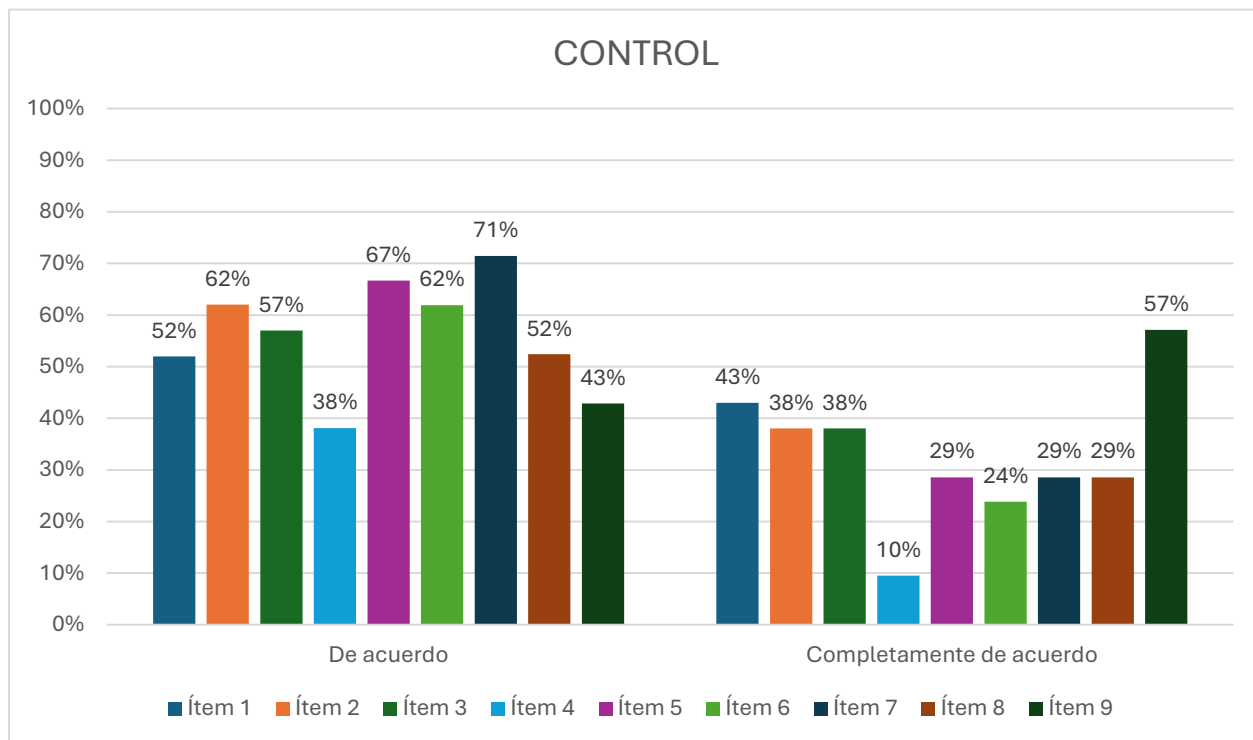
Relación entre la percepción de la comunicación de los psicólogos de RR.HH. con otras áreas de la empresa



Los datos muestran una diferencia significativa en la percepción de la comunicación entre el área de RRHH y otras áreas. Mientras que el 90% de los encuestados considera que la comunicación dentro de RRHH es asertiva, solo el 33% percibe lo mismo en la comunicación con otras áreas. Además, un 19% de los encuestados considera que esta comunicación es no asertiva, frente al 10% dentro de RRHH. El resto de los encuestados valora la comunicación entre áreas como buena (24%), efectiva (14%) o confusa (10%), lo que sugiere que hay margen para mejorar la comunicación interdepartamental.

5.1.3 Gráficas del cuestionario de Karasek

Distribución de las respuestas sobre el control en el trabajo

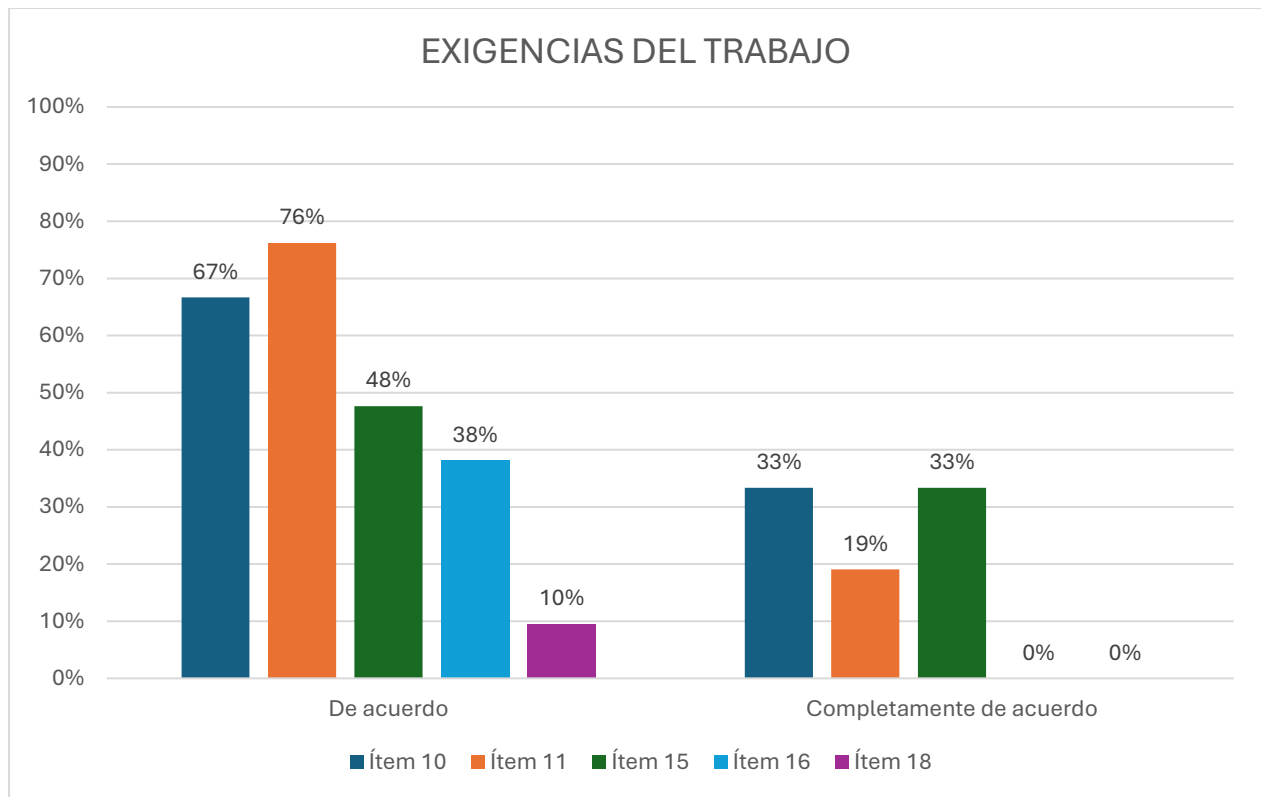


Los resultados muestran que la mayoría de los psicólogos perciben que su trabajo les exige aprender cosas nuevas, con un 52% de los encuestados estando "De acuerdo" y un 43% "Completamente de acuerdo". Esto indica una alta necesidad de actualización y aprendizaje continuo dentro de sus funciones. Además, un 62% de los psicólogos consideran que su trabajo requiere un nivel elevado de calificación, lo que resalta la exigencia de habilidades especializadas y formación constante en sus roles.

En cuanto a la creatividad, un 57% menciona que su trabajo requiere creatividad, y un 38% lo respalda con un acuerdo total, lo que refleja que la creatividad es una habilidad clave que se demanda en su labor diaria. Aunque un 38% de los psicólogos está "En desacuerdo" con la idea de que su trabajo es monótono, un 14% está "Totalmente en desacuerdo", lo que sugiere que la

mayoría no ve su trabajo como rutinario o carente de diversidad. La autonomía también es un factor importante en la percepción de los empleados, ya que un 67% se siente libre de decidir cómo hacer su trabajo y un 29% siente que tiene una libertad total en este aspecto. Además, un 62% menciona que puede tomar decisiones autónomamente, lo que resalta la confianza que la empresa tiene en sus habilidades para manejar sus responsabilidades. Por otro lado, un 71% de los psicólogos sienten que tienen la oportunidad de hacer cosas diferentes en su trabajo, lo que resalta la percepción de variedad y dinamismo en las tareas diarias. Respecto a la influencia sobre su entorno laboral, un 52% se siente capaz de influir en cómo ocurren las cosas en su trabajo, lo que denota un equilibrio entre el control personal y las dinámicas de trabajo. Finalmente, la mayoría, con un 43% "De acuerdo" y un 57% "Completamente de acuerdo", siente que su trabajo les permite desarrollar sus habilidades personales. Esto refleja una fuerte percepción de crecimiento y desarrollo dentro de su rol en la empresa.

Distribución de las respuestas sobre las exigencias del trabajo

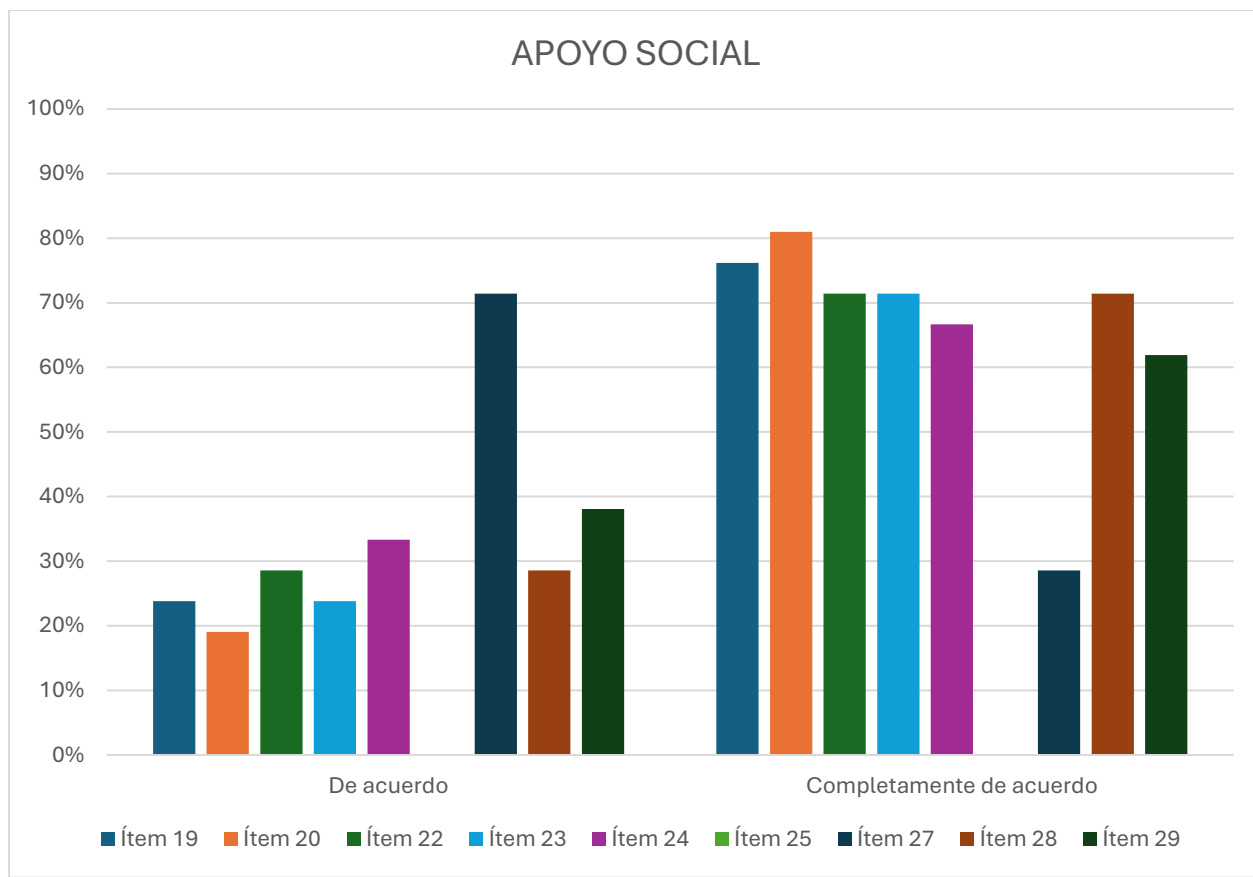


Los resultados indican que la mayoría de los psicólogos de RR. HH. en CMI perciben que su trabajo exige rapidez, con un 67% de los encuestados estando "De acuerdo". Esta exigencia de velocidad sugiere que las tareas se deben completar de manera eficiente y dentro de plazos ajustados. Además, un 76% considera que su trabajo requiere un gran esfuerzo mental, lo que podría estar relacionado con la alta carga cognitiva que enfrentan en su día a día, lo que a su vez podría contribuir al estrés laboral.

En cuanto a la concentración, un 48% de los encuestados está "De acuerdo" y un 33% "Completamente de acuerdo" en que su trabajo requiere una concentración sostenida durante largos períodos, lo que podría generar agotamiento mental si no se gestiona adecuadamente. Sin embargo, cuando se les preguntó sobre interrupciones, un 24% está "Totalmente en desacuerdo" y un 67% está "En desacuerdo", lo que sugiere que las interrupciones no representan un problema significativo para la mayoría.

Por último, en relación con las demoras por la dependencia de otros, un 67% de los encuestados está "Totalmente en desacuerdo" con la idea de que se retrasan debido a esperar el trabajo de otras personas. Esto indica que, en general, los psicólogos perciben que tienen suficiente autonomía para cumplir con sus tareas sin verse excesivamente afectados por la dependencia de otros.

Distribución de las respuestas sobre el apoyo social del trabajo



Los resultados muestran que la mayoría de los psicólogos en RR. HH. en CMI perciben a sus jefes de manera muy positiva. Un 76% considera que su jefe se preocupa por su bienestar, y un 81% siente que su jefe escucha atentamente lo que dicen. Además, un 71% cree que su jefe facilita la realización de su trabajo y fomenta la colaboración, con el 71% afirmando que su jefe logra que el equipo trabaje unido.

En cuanto a los compañeros de trabajo, la mayoría siente que están calificados para las tareas que realizan, con un 67% "Completamente de acuerdo". También perciben que no existen actitudes hostiles, ya que un 71% está "Totalmente en desacuerdo" con esa afirmación. Además, el ambiente de trabajo se describe como amistoso, con un 67% de los encuestados "Completamente de acuerdo" en que sus compañeros son amistosos y un 71% percibe un fuerte apoyo mutuo en el trabajo.

Por último, un 62% considera que sus compañeros facilitan la realización de su trabajo, lo que refleja una alta cooperación y un entorno de trabajo eficaz

5.2 Análisis sintético del cuestionario de Karasek

Los resultados del cuestionario revelaron tres aspectos clave del entorno laboral para los psicólogos en esta área:

1. **Demanda Laboral Moderada:** Los psicólogos experimentan un nivel de demanda que no se considera excesivamente alto. Esto sugiere que, en general, la carga de trabajo y las exigencias laborales están en un nivel manejable para el equipo. Esto implica que el equipo de psicólogos no está sometido a presiones extremas ni a una carga de trabajo abrumadora. Esto es positivo, ya que niveles moderados de demanda pueden reducir el riesgo de agotamiento y estrés crónico.
2. **Control Alto:** El alto nivel de control observado indica que los psicólogos tienen una considerable autonomía en sus tareas y decisiones diarias. Este control puede incluir la capacidad para organizar su propio trabajo, tomar decisiones importantes y utilizar una variedad de habilidades en su rol. El alto nivel de control es un aspecto favorable del entorno laboral. Los psicólogos tienen la capacidad de influir en sus tareas y de tomar decisiones autónomas. Esta autonomía no solo contribuye a una mayor satisfacción laboral, sino que también puede aumentar la motivación y el compromiso con el trabajo. La capacidad de gestionar su propio trabajo y aplicar sus habilidades puede fomentar un entorno de trabajo más dinámico y menos estresante.
3. **Apoyo Social Alto:** La alta puntuación en apoyo social sugiere que los psicólogos reciben

un sólido respaldo de sus compañeros de trabajo y supervisores. Este apoyo puede manifestarse en términos de colaboración, asesoramiento, y recursos disponibles que facilitan su desempeño laboral.

El apoyo social elevado es un factor crucial que puede minimizar el estrés. Un buen apoyo de compañeros y supervisores no solo ayuda a los psicólogos a manejar mejor las demandas del trabajo, sino que también contribuye a una cultura organizacional positiva. El apoyo social en el entorno laboral es un importante regulador del estrés, ya que, facilita la comunicación y la resolución de problemas dentro del equipo.

Con la aplicación del cuestionario de Estrés Laboral de Karasek podemos concluir que, el área de Recursos Humanos de la empresa CMI muestra un entorno laboral equilibrado. La combinación de una demanda moderada, un alto nivel de control y un sólido apoyo social sugiere que el equipo está en una posición relativamente favorable para gestionar el estrés laboral.

5.2.1 Interpretación de resultados del Cuestionario de Karasek

Debido a que el cuestionario de Karasek es un cuestionario que su interpretación se hace a través de escalas Likert, utilizaremos los datos en macro, para realizar una interpretación global.

Este cuestionario evalúa 3 áreas de interés:

- **Área de Exigencias del trabajo:** Haciendo la sumatoria de los ítems 10, 11, 15, 16 y 18, esta área obtuvo un puntaje global de 3 puntos de 5. Con lo cual se interpreta que, los psicólogos del área de Recursos Humanos de la empresa CMI expresan que la exigencia que demanda su trabajo es de un 60%. Esto sería una exigencia moderada.
- **Área de Control del trabajo:** Haciendo la sumatoria de los ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, y

9, esta área obtuvo un puntaje global de 8 puntos de 9. Lo que significa que, en términos de porcentajes, los psicólogos del área de Recursos Humanos de la empresa CMI, consideran que, tienen un 89% de control en todo lo relacionado a su trabajo. Esto es un muy alto nivel de control.

- **Área de Apoyo social:** Haciendo la sumatoria de los ítems 19, 20, 22, 23, 24, 25, 27, 28 y 29, esta área obtuvo un puntaje global de 8 puntos de 9. Lo que significa que, los psicólogos del área de Recursos Humanos de la empresa CMI, consideran que, las relaciones sociales con los compañeros de trabajo del área y las diferentes jerarquías es muy buena con un 89%. Esto es un muy alto nivel de comunicación y sociabilidad.

5.3 Análisis de la guía de observación

Lenguaje no verbal de los empleados del área				
	NADA	POCO	NORMAL	MUCHO
Los empleados se mostraron nerviosos ante nuestra llegada.	✓			
Los empleados hacen contacto visual con los evaluadores.			✓	
Los empleados se mostraron expresivos y participativos durante nuestra llegada.				✓
Los empleados mantuvieron un tono de voz natural y comprensible.			✓	
Los empleados se mostraron cómodos durante nuestra llegada.			✓	

Apariencia física de los empleados del área.				
	NADA	POCO	NORMAL	MUCHO
La vestimenta de los empleados del área era adecuada.				✓
Los empleados mostraban signos de cuidado y aseo personal.				✓
Los empleados del área se miraban saludables.				✓
Apariencia del espacio y área laboral				
	NADA	POCO	NORMAL	MUCHO
El área laboral se miraba limpia e higiénica.				✓
Los empleados tenían un espacio personal y adecuado para trabajar.			✓	
El área de trabajo de los empleados estaba limpia y organizada.			✓	
En el área laboral había fluidez de aire y luz.			✓	
El área laboral tenía el mobiliario suficiente.		✓		
El área laboral tenía ruido.			✓	
El área laboral estaba ordenada.			✓	

Con nuestra guía de observación, podemos sintetizar que, tanto el espacio laboral como el aspecto personal de cada uno de los empleados del área de Recursos Humanos de la empresa CMI es adecuado, no se observó ninguna clase de falla en esos dos

aspectos. Con el área del lenguaje corporal de cada empleado hubo una pequeña variación, pero dichas variaciones no reflejan ningún aspecto psicológico importante, debido a que, algunos empleados se mostraron más relajados y con un lenguaje corporal más controlado que otros, sin embargo, esto pudo haber sido producto de la diversa personalidad de cada empleado.

5.4 Análisis e integración de resultados

La presente investigación se realizó con el objetivo de analizar si existe una relación entre el estrés laboral de los psicólogos en el área de Recursos Humanos de la empresa CMI y el desarrollo organizacional de la misma, tomando en cuenta una variable independiente “el estrés” de los psicólogos del área de Recursos Humanos y una variable dependiente “el desarrollo organizacional de la empresa CMI”.

Se tomó una muestra de 21 psicólogos los cuales pertenecen en un 100% al área de Recursos Humanos donde el sexo y o género de dichos profesionales no se tomó en cuenta ya que, no era parte de los intereses de la investigación. Las edades de estos también fueron irrelevantes, sin embargo, no había psicólogos menores de 20 años ni mayores de 45.

Para la investigación, se retomaron algunas teorías relacionadas al estrés laboral y el desempeño organizacional, sin embargo, dichas teorías, únicamente sirvieron para comprender de mejor forma los datos obtenidos, ya que, investigaciones previas acerca del estrés y el desarrollo organizacional no se encontraron directamente. Mencionadas de la más importante a la menos relevante tenemos:

La teoría del estrés laboral de Karasek (1979) la cual se explica de manera muy correlacional los aspectos del estrés y como esto puede afectar en la salud del empleado y por

ende a corto plazo terminará afectado el desempeño de este empleado al interior de la empresa. Dicha teoría también explica como el estrés de un empleado es producto de la constante interacción negativa que la propia organización le genera al empleado.

Otra de las teorías es la de los sistemas organizacionales de Katz y Kahn (1966), teoría la cual explica como las organizaciones son sistemas extremadamente complejos e interdependientes de todos los sistemas y que tienen muchas divisiones y subsistemas y en su totalidad estos sistemas cambian a partir de la interacción de los sistemas con otros subsistemas, pero también con todos los recursos que posee la organización, ya sean los recursos financieros, recursos de producción, recursos culturales y recursos humanos.

Una vez explicadas las teorías principales en las cuales basaremos nuestros resultados, al analizar, graficar e interpretar los datos que logramos obtener con nuestros instrumentos, podemos interpretar que, los datos muestran que el estrés laboral es un problema significativo entre los psicólogos de Recursos Humanos (RR. HH.) de la empresa CMI. El 76% de los psicólogos reporta sentirse estresados, con síntomas psicológicos como preocupación e insomnio (40%), físicos como dolores musculares (23%) y fisiológicos como dolores de cabeza y malestares estomacales (37%). Este alto nivel de estrés puede tener un impacto directo en la eficiencia de los psicólogos para reclutar y seleccionar empleados. Y aunque en el ítem 21, se expresa una contrariedad, debido a que solo el 19% de los psicólogos reportan sentirse estresados al finalizar su jornada laboral, este dato lo podemos interpretar de forma subjetiva, en el sentido que, aunque son pocos los psicólogos que expresan sentirse estresados como tal, la mayoría, con un 71% expresan sentirse cansados, esto hace conectar ambos ítems dentro de una contrariedad a primera vista, pero de forma más directa, no hay contrariedad ya que, el cansancio es parte del estrés.

La actividad de selección y contratación, aunque disfrutada por el 100% de los psicólogos, también es mencionada como una de las principales fuentes de estrés (62%). Esta paradoja sugiere que, aunque los psicólogos encuentran satisfacción en esta tarea, la presión asociada a indicadores y cargas de trabajo puede afectar negativamente su desempeño. La temporada alta de reclutamiento genera el mayor estrés (71%), pero no es vista como la función más complicada, lo que sugiere que la presión temporal y la carga de trabajo durante estos períodos críticos puede afectar la eficiencia de los psicólogos.

Así mismo, obtuvimos que, el estrés también podría influir en la capacidad de los psicólogos de RR. HH. para desarrollar capacidades y competencias en los empleados de otras áreas. Aunque las actividades relacionadas con el liderazgo y la convivencia (52%) y la capacitación y desarrollo (generalmente disfrutadas) pueden contribuir positivamente al desarrollo organizacional, los altos niveles de estrés pueden limitar la efectividad de estas actividades.

También, la percepción de la necesidad de actualizar procesos, como el de selección de personal (52%), el manejo de la comunicación interna y la intervención en conflictos (ambos con 38%), y la capacitación del personal (33%), sugiere que el estrés puede estar impidiendo que los psicólogos de RR. HH. realicen estas funciones de manera óptima. La discrepancia entre las funciones que generan más estrés y las que son consideradas más complicadas destaca la necesidad de recursos y habilidades específicas para manejar estas tareas efectivamente.

Otro dato que pudimos obtener fue que la comunicación interna entre gerencias y empleados es otra área que podría estar siendo afectada por el estrés. El 90% de los psicólogos de RR. HH. percibe que la comunicación interna es adecuada; sin embargo, solo el 33% considera que la comunicación con otras áreas de la empresa es asertiva, a pesar que los demás porcentajes

no hacen referencia a una comunicación negativa como tal, el notorio contraste entre lo que opinan que es la comunicación y el notorio porcentaje más bajo que manifiesta que la comunicación es asertiva y óptima es fuente para analizar dicho contraste. Esta discrepancia puede ser indicativa de cómo el estrés afecta la calidad de la comunicación interna y la capacidad de los psicólogos para mantener una comunicación efectiva con otras áreas.

La percepción de comunicación no asertiva entre RR. HH. y otras áreas solo fue de un 19% esto, con la necesidad de actualizar procesos de comunicación interna sugieren que el estrés podría estar impidiendo una comunicación clara y efectiva. Esto puede tener implicaciones negativas no solo para el bienestar de los psicólogos, sino también para la cohesión y desarrollo organizacional.

Es importante recalcar que, a pesar de que los datos muestran que el estrés sin está influyendo en los procedimientos, métodos y operaciones de la empresa CMI, hay que especificar el tipo y a qué nivel está influyendo, debido a que, es cierto que el estrés está presente en el área de RR. HH de la empresa pero esto no significa que dichas operaciones hayan mermado o disminuido su eficacia directamente, ya que, las labores como reclutar y seleccionar personal, realizar capacitaciones, aplicar pruebas, realizar eventos empresariales, mantener el orden y los conflictos a nivel interno, se ha seguido realizando en tiempo y forma normal, sin embargo, los datos nos permiten expresar que, posiblemente la eficacia de las labores no ha disminuido, pero la eficiencia sí. Ya que, los propios psicólogos mencionan tener más dificultades a la hora de reclutar y seleccionar empleados, solucionar conflictos y mantener una buena comunicación interna. Y dicha baja de eficiencia está siendo influida seguramente en mayor medida por la sobrecarga laboral.

Es así como, basándonos en la teoría del estrés laboral de Karasek (1979), los psicólogos

del área de Recursos Humanos de la empresa CMI, están estresados en mayor medida por la sobrecarga y masividad de trabajo que realizan, generando así una disminución en la eficiencia a la hora de reclutar y seleccionar empleados, solucionar conflictos y mantener una buena comunicación interna.

Respecto a la validación y contrastación de los resultados obtenidos con respecto a las hipótesis correlacionales de nuestra investigación, tenemos que:

Hipótesis 1: *Existe relación entre el estrés laboral de los psicólogos del área de recursos humanos y el desarrollo organizacional de la empresa CMI.*

- **Confirmada parcialmente:**

Los datos respaldan que el estrés laboral tiene una relación negativa con la eficiencia en las actividades críticas para el desarrollo organizacional, como reclutamiento, resolución de conflictos y comunicación. Sin embargo, la eficacia general de las operaciones no parece haberse visto afectada directamente, ya que las tareas siguen completándose en tiempo y forma.

Hipótesis 2: *Si se disminuye el estrés laboral de los psicólogos del área de recursos humanos, aumentará el desarrollo organizacional de la empresa CMI.*

- **Apoyada indirectamente.**

Aunque la investigación no midió directamente el impacto de la reducción del estrés en el desarrollo organizacional, los resultados sugieren que al abordar factores estresantes (como la sobrecarga de trabajo y la presión en períodos críticos), podría mejorarse la eficiencia en las actividades clave, favoreciendo indirectamente el desarrollo organizacional.

5.4.1 Comparación y contraste con los resultados del cuestionario de estrés y desarrollo organizacional con el cuestionario de Karasek

Es necesario contrastar ambos instrumentos de evaluación psicológica, el cuestionario de estrés que realizamos para la investigación y el cuestionario de Karasek, ya que así, podemos tener una visión multidimensional de la situación laboral del equipo de psicólogos en el área de Recursos Humanos de la empresa CMI.

Retomando un poco los resultados del cuestionario de estrés que se creó para la investigación; revelaron un alto nivel de estrés entre los psicólogos de Recursos Humanos, con el 76% de los encuestados reportando síntomas significativos. Este estrés se manifiesta tanto en síntomas psicológicos (preocupación e insomnio), físicos (dolores musculares) y fisiológicos (dolores de cabeza y malestares estomacales). Las principales fuentes de estrés identificadas incluyen la actividad de selección y contratación, especialmente durante la temporada alta de reclutamiento, así como las actividades relacionadas con el liderazgo y la capacitación.

Además, la percepción de la comunicación interna muestra una discrepancia significativa: mientras que el 90% de los psicólogos considera que la comunicación interna es adecuada, solo el 33% cree que la comunicación con otras áreas es asertiva. Esta discrepancia sugiere que el estrés podría estar afectando negativamente la calidad de la comunicación y la capacidad para mantener interacciones efectivas con otras áreas de la empresa.

Por otro lado, la prueba estandarizada, el cuestionario de Karasek muestra que los psicólogos experimentan una demanda laboral moderada, un alto nivel de control y un apoyo social alto. La demanda moderada implica que la carga de trabajo y las exigencias laborales están en un nivel manejable, lo que teóricamente debería reducir el riesgo de estrés crónico. El alto

nivel de control indica que los psicólogos tienen autonomía en sus tareas y decisiones, lo que contribuye a una mayor satisfacción y potencialmente a una menor percepción de estrés. El apoyo social alto sugiere un entorno de trabajo positivo donde los psicólogos cuentan con respaldo adecuado de compañeros y supervisores.

Una vez teniendo estos datos claros y bien representados, podemos hacer una contrastación entre ambas pruebas, por ello, podemos explicar 3 puntos principales.

1. Contradicción entre percepción de estrés y demanda laboral moderada

La aparente contradicción entre un alto nivel de estrés reportado y una demanda laboral moderada puede interpretarse desde varias perspectivas. Aunque las demandas laborales son moderadas en términos cuantitativos, el estrés puede ser intensificado por la naturaleza cualitativa de las tareas y las expectativas asociadas. Por ejemplo, la presión para cumplir con indicadores de desempeño y manejar la carga de trabajo en períodos críticos (como la temporada alta de reclutamiento) puede generar estrés significativo, a pesar de que la carga general no sea abrumadora. Esto destaca que el estrés no solo se deriva de la cantidad de trabajo, sino también de las presiones y expectativas asociadas con las tareas específicas.

2. Impacto del alto control y apoyo social en el estrés reportado

El alto nivel de control y el apoyo social elevado, según el cuestionario de Karasek, deberían en teoría mitigar el estrés. Sin embargo, la percepción de estrés sigue siendo alta, lo que podría indicar que otros factores están influyendo. La autonomía en la toma de decisiones y el apoyo social son importantes, pero no siempre son suficientes para contrarrestar el impacto de las presiones laborales y las demandas específicas del trabajo. El estrés reportado en las actividades de selección y contratación, aunque disfrutadas,

muestra una paradoja donde la satisfacción en la tarea no necesariamente reduce la presión asociada.

3. Discrepancia en la comunicación interna y estrés

La discrepancia entre la percepción de la comunicación interna y la efectividad percibida de la comunicación con otras áreas también podría estar relacionada con el estrés. Aunque el apoyo social es alto, la comunicación efectiva con otras áreas puede ser limitada, lo que sugiere que el estrés podría estar afectando la calidad de la comunicación. La percepción de una comunicación no asertiva con otras áreas podría reflejar dificultades en la coordinación y en la gestión de expectativas, exacerbando el estrés experimentado por los psicólogos.

El análisis de los resultados de ambas pruebas sugiere que, aunque los psicólogos en Recursos Humanos de CMI cuentan con una carga de trabajo moderada, control alto y buen apoyo social, los altos niveles de estrés reportados podrían estar relacionados con factores cualitativos y presiones específicas de las tareas, así como con la efectividad de la comunicación. La paradoja entre disfrutar de ciertas tareas y experimentar estrés elevado destaca una notoria relación entre satisfacción y presión laboral.

Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

- Se concluye que existe una relación significativa entre el estrés laboral de los psicólogos del área de Recursos Humanos de la empresa CMI y el desarrollo organizacional. Aunque los objetivos de la empresa se están cumpliendo, estos exigen un esfuerzo adicional por parte de los psicólogos. Este esfuerzo extra ha generado desgaste físico, psicológico y fisiológico en el 76% de los profesionales, quienes lo manifiestan en forma de estrés y cansancio.
- Con los resultados obtenidos se determina que, el estrés laboral no ha afectado la eficacia general en las tareas de RR. HH., ya que las actividades clave como reclutamiento, selección de personal y resolución de conflictos se realizan en tiempo y forma. Sin embargo, la eficiencia se ha visto comprometida. Un 71% de los psicólogos reporta sentirse cansado al final de la jornada, mientras que un 62% identifica las actividades de selección y contratación como fuentes principales de estrés. Este impacto en la eficiencia está directamente relacionado con la sobrecarga laboral y la presión en períodos de alta demanda, como las temporadas de reclutamiento (71%).
- Se concluye que, el estrés laboral de los psicólogos de RR. HH. tiene una influencia moderada en su capacidad para desarrollar las competencias de empleados de otras áreas. Aunque el 52% de los psicólogos considera que las actividades relacionadas con liderazgo y convivencia contribuyen positivamente al desarrollo organizacional, los altos niveles de estrés limitan la efectividad de estas iniciativas. Además, un 33% señala la necesidad de

mejorar los procesos de capacitación para optimizar sus resultados.

- Se concluyó que, el estrés afecta la comunicación interna en la empresa. Si bien el 90% de los psicólogos percibe que la comunicación entre gerencias y empleados es adecuada, solo el 33% la considera asertiva. Esta discrepancia refleja problemas en la interacción con otras áreas de la empresa. Asimismo, un 38% de los encuestados identifica dificultades en la resolución de conflictos y en la intervención en procesos de comunicación interna, lo que resalta áreas críticas a mejorar para fortalecer el desarrollo organizacional.

6.2 Recomendación

- Se recomienda a la junta directiva de la empresa CMI prestar mayor atención a la salud mental de los psicólogos del área de Recursos Humanos, fomentando el cuidado de su bienestar emocional y reduciendo la sobrecarga laboral mediante estrategias organizacionales efectivas.
- Es fundamental que la empresa CMI implemente medidas para disminuir la carga laboral de los psicólogos del área de Recursos Humanos. Una herramienta útil sería un calendario de actividades detallado y accesible en tiempo real, que permita visualizar y gestionar las responsabilidades semanales de cada psicólogo. Esto garantizaría una distribución equitativa de las tareas y evitaría la sobrecarga.
- Se sugiere contratar servicios profesionales externos para planificar y llevar a cabo capacitaciones enfocadas en el desarrollo de capacidades dentro de la empresa. Esto permitiría reducir la influencia del estrés de los psicólogos en dichas actividades, al tiempo que les ofrecería la oportunidad de participar como asistentes, promoviendo su aprendizaje

y bienestar.

- Se recomienda realizar actividades fuera del entorno laboral al menos una vez cada tres meses, en espacios externos a la organización, como campos abiertos o instalaciones diseñadas para este tipo de dinámicas. Estas actividades deben estar orientadas a fortalecer áreas clave como el trabajo en equipo, la comunicación laboral y la resolución de conflictos. Entre las metodologías sugeridas se encuentran talleres de cuerdas altas o bajas, que ofrecen un enfoque práctico para desarrollar confianza, mejorar la coordinación, fomentar la toma de decisiones en equipo y resolver problemas en entornos controlados pero desafiantes.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**



TÍTULO:

**PROPUESTA PARA LA PREVENCIÓN E INTERVENCIÓN DEL ESTRÉS LABORAL EN
EL ÁREA DE RR.HH. DE LA EMPRESA CMI**

PRESENTADO POR:

Br. HENRY GIOVANNI ALEMÁN ALVARADO (AA17031)

Br. ALEJANDRA ABIGAIL ACEVEDO TOLEDO (AT16010)

Br. DIEGO MANRIQUE CALDERÓN HERNÁNDEZ (CH18019)

**CIUDAD UNIVERSITARIA, DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA, SAN SALVADOR, EL
SALVADOR, CENTROAMERICA, DICIEMBRE DEL 2024**

En el acelerado entorno laboral actual, el estrés se ha convertido en un desafío común que puede afectar tanto el bienestar individual como el rendimiento organizacional. Los psicólogos del área de Recursos Humanos en CMI, debido a la naturaleza de su trabajo, están especialmente expuestos a situaciones que pueden generar altos niveles de estrés, impactando no solo su salud mental y física, sino también su capacidad para contribuir de manera efectiva al desarrollo organizacional.

"Calma en Acción: Estrategias para el Bienestar y el Desarrollo Organizacional" es un plan de intervención diseñado específicamente para abordar el estrés laboral entre los psicólogos de RR. HH. en CMI. Este programa tiene como objetivo proporcionar herramientas prácticas y estrategias que les permitan manejar el estrés de manera efectiva, mejorar su bienestar general, y, al mismo tiempo, potenciar su rendimiento profesional.

A lo largo de ocho sesiones, los participantes explorarán y aplicarán técnicas probadas en la gestión del tiempo, la relajación progresiva, la comunicación efectiva, y más. Estas sesiones no solo están orientadas a mitigar el estrés existente, sino que también ofrecen un enfoque preventivo que busca fortalecer la resiliencia de los profesionales frente a futuros desafíos laborales.

Este plan es una invitación a transformar la experiencia diaria de trabajo en un espacio donde el bienestar y la productividad coexisten, promoviendo así un desarrollo organizacional sostenible y equilibrado. Al final del programa, los participantes habrán adquirido habilidades que les permitirán no solo manejar el estrés de manera efectiva, sino también contribuir de manera más significativa al crecimiento y éxito de CMI.

Propuesta de intervención y prevención del estrés:

Calma en Acción: Estrategias para el Bienestar y el Desarrollo Organizacional

El plan desarrollado incorpora tanto elementos de intervención como de prevención, aunque su enfoque principal está orientado hacia la intervención.

Intervención:

Objetivo: El objetivo principal de esta propuesta es implementar un programa de Team Building y talleres de cuerdas altas y bajas para los psicólogos del área de Recursos Humanos en CMI, con el fin de reducir el estrés laboral que afecta tanto a su bienestar personal como a su desempeño profesional. Este programa busca no solo disminuir los niveles de estrés, sino también mejorar la eficiencia y la comunicación interna dentro de la empresa. A través de estas actividades, se pretende fortalecer las habilidades de trabajo en equipo, fomentar una mayor resiliencia ante situaciones estresantes y mejorar la capacidad de los psicólogos para gestionar la carga laboral de manera más efectiva.

El diagnóstico realizado indica que el estrés de los psicólogos de RR. HH. tiene una incidencia directa en su capacidad para realizar su trabajo de manera eficiente, afectando especialmente la eficiencia en procesos clave como la selección y reclutamiento de empleados, y la comunicación interna entre áreas. Aunque los objetivos de la empresa CMI se están cumpliendo, el esfuerzo adicional requerido por los psicólogos está generando un desgaste significativo que impacta su rendimiento.

Con este programa, se busca mitigar los efectos del estrés en los psicólogos, ayudándoles a recuperar su capacidad de concentración, eficiencia y habilidades comunicativas, lo cual a su vez impactará positivamente en el desarrollo organizacional de la empresa, promoviendo un

ambiente laboral más saludable, colaborativo y productivo.

- **Técnicas:** Se implementan estrategias como la gestión del tiempo, la relajación progresiva y la identificación de fuentes de estrés, que son intervenciones diseñadas específicamente para reducir el estrés actual y mejorar el bienestar general de los participantes.
- **Contexto:** La intervención se orienta a mitigar los efectos del estrés inmediato, ayudando a los psicólogos a desarrollar habilidades que les permitan enfrentar futuras situaciones estresantes de manera más efectiva.

Prevención:

- **Elementos Preventivos:** Aunque el enfoque principal es la intervención, el plan también incluye componentes preventivos. Las técnicas enseñadas no solo abordan el estrés actual, sino que pueden aplicarse de manera proactiva para evitar que el estrés alcance niveles perjudiciales en el futuro. Además, se fomenta una gestión del tiempo efectiva y el uso de técnicas de relajación, que contribuirán a prevenir el desarrollo de estrés a largo plazo y a mantener un ambiente laboral saludable.

Responsable de la Implementación: La propuesta de intervención y prevención del estrés laboral será implementada por psicólogos organizacionales. Pueden ser tanto psicólogos internos de CMI, quienes ya tienen conocimiento de la dinámica interna de la empresa y las necesidades específicas del equipo de Recursos Humanos, como psicólogos externos que aportarán una perspectiva fresca y objetiva. La opción elegida dependerá de los recursos disponibles y de las necesidades del momento.

Implementación de la propuesta:



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



Calma en Acción: Estrategias para el Bienestar y el Desarrollo Organizacional

Sesión 1: Evaluación Integral y Reflexión Colectiva

Ubicación: Salón de Campeones, Avícola Salvadoreña, Boulevard del Ejercito, Soyapango, San Salvador

Objetivo de la sesión: Entender el concepto de estrés laboral y su influencia en el desarrollo organizacional.

ACTIVIDAD/TEMA DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO	RECURSOS (Humanos y materiales)	EVALUACIÓN (POR JORNADA COMPLETA)
Bienvenida y Dinámica de Conexión	Dar una cálida bienvenida a los participantes y establecer conexiones entre ellos a través de una dinámica que fomente la confianza inicial y la apertura a nuevas experiencias.	Los facilitadores darán la bienvenida y presentarán el propósito del programa. Se realizará una actividad llamada "La Red de Apoyo", donde los participantes, parados en círculo, lanzarán una cuerda a alguien mientras comparten una expectativa sobre el taller. Cada persona que recibe la cuerda debe sujetar una parte y lanzarla a otro compañero hasta formar una red.	Tiempo: 15 minutos Recursos materiales: Un rollo de cuerda resistente y tarjetas para escribir las expectativas	Evaluar la comprensión y reflexión de los participantes sobre el estrés laboral y su impacto en el desarrollo organizacional. Procedimiento de Evaluación: 1. Encuesta de Autoevaluación (Escrita): Al finalizar la sesión, cada participante

		Al finalizar, se reflexionará sobre la importancia de apoyarse mutuamente en situaciones de estrés laboral.		completará una encuesta con preguntas de opción múltiple y preguntas abiertas sobre su comprensión del estrés laboral y su aplicación en la vida laboral.
ACTIVIDAD DE INICIO: “Conociendo el Estrés”	Introducir a los participantes al concepto de estrés laboral y sus efectos inmediatos, iniciando una reflexión individual sobre su relación con el estrés en su trabajo.	<p>Presentación Inicial: El facilitador dará una breve introducción sobre el estrés laboral, explicando qué es, cómo se manifiesta en el cuerpo y la mente, y cómo puede influir en el ambiente organizacional.</p> <p>Dinámica de Reflexión Individual: Los participantes reflexionarán en silencio por 3-5 minutos sobre las siguientes preguntas y luego escribirán sus respuestas:</p>	<p>Tiempo: 25 minutos</p> <p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pizarras o hojas de papel • Plumones • Espacio adecuado para discusión en grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tan relevante consideras que es manejar el estrés laboral en tu trabajo? • ¿Qué técnicas o estrategias utilizarás para manejar tu estrés laboral? • ¿Cómo crees que el manejo adecuado del estrés puede

		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué situaciones en tu trabajo sientes que te generan estrés? • ¿Cómo afecta este estrés tu desempeño y bienestar? <p>Compartir en Pequeños Grupos: En grupos pequeños de 3-4 personas, los participantes compartirán sus respuestas y discutirán similitudes o diferencias en sus experiencias.</p>		<p>beneficiar a la organización?</p> <p>2. Reflexión Final (Verbal): El facilitador invitará a los participantes a compartir una reflexión final sobre la jornada y cómo se sienten respecto a las herramientas aprendidas para manejar el estrés laboral.</p>
<p>ACTIVIDAD CENTRAL: “Mapa del Estrés Laboral”</p>	<p>Identificar y mapear los principales factores que generan estrés laboral, y cómo estos pueden impactar en el desarrollo organizacional.</p>	<p>Formación de Equipos: Los participantes se dividirán en equipos de 5-6 personas.</p> <p>Construcción del Mapa del Estrés:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada equipo creará un “Mapa del Estrés Laboral” en un mural o pizarra grande, indicando las principales fuentes de estrés en su trabajo, los 	<p>Tiempo: 35 minutos</p> <p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pizarras grandes o papeles de mural • Post-its • Plumones de colores 	

		<p>síntomas que experimentan y las consecuencias organizacionales de no manejar este estrés.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El facilitador guiará el proceso, pidiendo que los grupos no solo se concentren en factores individuales, sino también en cómo estos afectan al equipo y la organización. • Se utilizarán etiquetas visuales (palabras clave, dibujos o símbolos) para representar los conceptos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cinta adhesiva (para pegar los mapas si es necesario) 	
<p>ACTIVIDAD DE CIERRE: “Reflexión y Compromisos Personales”</p>	<p>Reflexionar de manera colectiva sobre lo aprendido en la sesión y establecer compromisos personales para</p>	<p>Reflexión Final en Círculo: Los participantes se agruparán en un círculo y compartirán en voz alta una cosa que aprendieron sobre el estrés laboral y una acción que</p>	<p>Tiempo: 20 minutos</p> <p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pizarras o hojas grandes para escribir 	

	<p>manejar el estrés laboral.</p>	<p>tomarán para reducirlo en su vida diaria.</p> <p>Compromisos Grupales: Como grupo, se redactará un compromiso colectivo sobre cómo mejorar el manejo del estrés dentro de la organización. Este compromiso será firmado por todos los participantes y se pondrá en un lugar visible en el espacio de trabajo.</p>	<p>el compromiso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plumones 	
--	-----------------------------------	---	---	--



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



Calma en Acción: Estrategias para el Bienestar y el Desarrollo Organizacional

Sesión 2: Técnicas de relajación

Ubicación: Salón de Campeones, Avícola Salvadoreña, Boulevard del Ejercito, Soyapango, San Salvador

Objetivo de la sesión: Aprender técnicas de relajación muscular para manejar el estrés laboral.

ACTIVIDAD/TEMA DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO	RECURSOS (Humanos y materiales)	EVALUACIÓN (POR JORNADA COMPLETA)
ACTIVIDAD DE INICIO: “Conexión a Través del Movimiento”	Romper el hielo y comenzar a trabajar en la relajación muscular mediante un ejercicio de sincronización en equipo, enfocándose en la coordinación y el trabajo conjunto mientras se aprende a liberar tensiones.	Formación de Equipos: <ul style="list-style-type: none">Los participantes se dividirán en grupos de 4-5 personas. Ejercicio de Coordinación (Movimientos en Sincronía): <ul style="list-style-type: none">El facilitador guiará al grupo en una serie de movimientos suaves y sencillos (estiramientos de	Tiempo: 20 minutos Recursos: <ul style="list-style-type: none">Espacio amplio para realizar los movimientos.Música suave (opcional, para acompañar los movimientos).	Evaluar el aprendizaje y la efectividad de las técnicas de relajación aplicadas durante la jornada, identificando el impacto en el manejo del estrés laboral y la dinámica grupal. Procedimiento de Evaluación:

		<p>brazo, rotaciones de cuello, etc.) que deberán hacer en sincronía como equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La clave de este ejercicio es lograr que todos los miembros del equipo se muevan de manera coordinada mientras toman respiraciones profundas, permitiendo liberar tensiones musculares. • Después de cada movimiento, se realizará una breve pausa para que los participantes tomen conciencia de cómo se sienten en términos de relajación y liberación de estrés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toallas o mantas. 	<p>1. Encuesta de Autoevaluación (Escrita):</p> <p>Al final de la jornada, cada participante completará una encuesta en la que se les pedirá calificar del 1 al 5 las siguientes áreas:</p> <p>Comprensión de las técnicas de relajación.</p> <p>Grado de efectividad de las actividades en la reducción del estrés.</p> <p>Percepción de la dinámica grupal y el trabajo en equipo.</p> <p>Capacidad para aplicar lo aprendido en su ambiente laboral.</p> <p>2. Reflexión Final (Verbal):</p>
<p>ACTIVIDAD CENTRAL:</p>	<p>Fomentar la confianza y la relajación en equipo, mientras los participantes aprenden a liberar la</p>	<p>Formación del Círculo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los participantes se agruparán en un 	<p>Tiempo: 35 minutos (10 minutos de relajación guiada, 20 minutos para la</p>	<p>El facilitador invitará a los participantes a compartir de manera voluntaria sus pensamientos finales sobre</p>

<p>“El Reto de la Relajación: El Círculo de Confianza”</p>	<p>tensión muscular de forma efectiva y conjunta.</p>	<p>círculo, de pie o sentados.</p> <p>Ejercicio de Relajación Guiada (Tensión y Liberación):</p> <ul style="list-style-type: none"> • El facilitador guiará a los participantes a través de un ejercicio de relajación muscular progresiva, pidiéndoles que tensen y liberen cada grupo muscular (hombros, brazos, piernas, etc.), mientras todos se concentran en las indicaciones. <p>Reto de Confianza: El Paso de Relajación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los participantes, aún en círculo, se guiarán mutuamente para realizar una secuencia de estiramientos y movimientos de relajación. Mientras uno realiza el ejercicio, 	<p>actividad de confianza, 5 minutos de reflexión).</p> <p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espacio amplio para la actividad. • Música suave (opcional para ambiente relajante). • Toallas o mantas. 	<p>la jornada y qué técnicas consideran que serán más útiles para su bienestar en el trabajo.</p>
---	---	--	---	---

		<p>el resto del equipo lo observa y le proporciona apoyo verbal, asegurándose de que mantenga la técnica correcta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La actividad promueve la conexión emocional y física a través de la relajación, mientras los participantes se sienten respaldados por sus compañeros. 		
<p>ACTIVIDAD DE CIERRE:</p> <p>“RELAJACIÓN A TRAVÉS DE LA VISUALIZACIÓN”</p>	<p>Ayudar a los participantes a integrar las técnicas de relajación aprendidas mediante una experiencia guiada de visualización, cerrando la sesión con calma y enfoque.</p>	<p>1. Preparación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los participantes se sentarán cómodamente en sillas o en el suelo, con la opción de usar toallas o mantas para mayor comodidad. • El facilitador pedirá a los participantes cerrar los ojos y adoptar una postura relajada. 	<p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espacio cómodo y tranquilo. • Música ambiental relajante (opcional). • Opcionales: almohadillas o 	

		<p>2. Visualización</p> <p>Guiada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El facilitador guiará a los participantes en un ejercicio de visualización enfocado en liberar tensiones. Por ejemplo: • Imaginen que están en un lugar tranquilo, como una playa o un bosque. • Sientan cómo el estrés se disuelve con cada respiración profunda, como si fueran olas llevándose sus preocupaciones. <p>Guíe a los participantes a “dejar ir” cualquier tensión acumulada mientras visualizan una sensación de calma y ligereza.</p> <p>3. Cierre del Ejercicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gradualmente, el facilitador los llevará 	<p>cojines para mayor confort.</p>	
--	--	--	------------------------------------	--

		<p>de vuelta al momento presente, pidiéndoles abrir los ojos lentamente y estirarse suavemente.</p> <ul style="list-style-type: none">• Se les invita a reflexionar brevemente sobre cómo se sienten después de la visualización. <p>4. Frase de Cierre:</p> <ul style="list-style-type: none">• El facilitador finaliza la actividad con una frase motivacional o reflexión breve, como: <i>“Recuerden que la calma siempre está a su alcance, incluso en los días más ocupados. Solo hace falta detenerse y respirar.”</i>•		
--	--	---	--	--



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



Calma en Acción: Estrategias para el Bienestar y el Desarrollo Organizacional

Sesión 3: Gestión del tiempo

Ubicación: Salón de Campeones, Avícola Salvadoreña, Boulevard del Ejercito, Soyapango, San Salvador

Objetivo de la sesión: Mejorar la gestión del tiempo para reducir el estrés y aumentar la productividad.

ACTIVIDAD/TEMA DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO	RECURSOS (Humanos y materiales)	EVALUACIÓN (POR JORNADA COMPLETA)
ACTIVIDAD DE INICIO: “La rueda del tiempo”	Reflexionar sobre cómo los participantes están utilizando su tiempo actualmente y cómo esto influye en su nivel de estrés.	Presentación de la Dinámica: El facilitador presenta una rueda del tiempo, dividida en diferentes áreas de la vida laboral y personal (trabajo, descanso, actividades personales, tiempo libre, etc.). Reflexión Individual: Cada participante recibirá una copia de la rueda y tendrá 5 minutos para	Tiempo: 40 minutos Recursos: <ul style="list-style-type: none">• Papel y bolígrafos• Plantillas de la matriz de Eisenhower• Ejemplo de lista de tareas ficticias (pre-preparada)	Evaluar el grado en que los participantes comprendieron los conceptos de gestión del tiempo y su disposición para aplicar los aprendizajes en su trabajo. Procedimiento de Evaluación: 1. Encuesta de Evaluación: Al finalizar la sesión,

		<p>rellenarla, indicando cómo distribuyen su tiempo durante la semana en cada área.</p> <p>Discusión en Pares: Los participantes se dividirán en parejas para compartir sus ruedas y discutir si están equilibrando su tiempo adecuadamente o si hay áreas donde sienten que el tiempo está mal distribuido, lo que genera estrés.</p>		<p>cada participante completará una encuesta de autoevaluación que incluya preguntas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo calificarías tu habilidad para gestionar el tiempo antes de la sesión? • ¿Qué herramientas aprendidas en la sesión consideras que te ayudarán a reducir el estrés laboral? • ¿Te comprometes a implementar alguna de las estrategias de gestión del tiempo?
<p>ACTIVIDAD CENTRAL: “El reto de la agenda”</p>	<p>Desarrollar habilidades prácticas para organizar y priorizar tareas, mejorando así la gestión del tiempo y reduciendo el estrés.</p>	<p>Introducción a la Prioridad de Tareas: El facilitador explicará el concepto de la matriz de Eisenhower (urgente/importante) para priorizar tareas.</p> <p>Dinámica en Grupo: Los participantes recibirán una lista de tareas ficticias que representan actividades comunes en su trabajo.</p>	<p>Tiempo: 40 minutos</p> <p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Papel y bolígrafos • Plantillas de la matriz de Eisenhower • Ejemplo de lista de tareas ficticias (pre-preparada) 	<p>2. Reflexión Abierta: El facilitador dará la oportunidad a los participantes para compartir cualquier pensamiento final</p>

		<p>Organización y Priorización:</p> <p>En grupos pequeños, los participantes deberán clasificar las tareas en la matriz de Eisenhower (Urgente/No urgente, Importante/No importante). Luego, discutirán cómo abordarían estas tareas y cómo pueden optimizar su tiempo para cumplirlas sin generar estrés.</p> <p>Planificación Individual:</p> <p>Los participantes crearán una agenda semanal personal, aplicando las prioridades de la dinámica, para organizar mejor sus tareas y asignar tiempos adecuados para cada una.</p>		sobre la jornada y los compromisos asumidos.
<p>ACTIVIDAD DE CIERRE:</p> <p>“Compromiso con el tiempo”</p>	<p>Establecer compromisos individuales para mejorar la gestión del tiempo y reducir el estrés laboral.</p>	<p>Reflexión Final:</p> <p>El facilitador invita a los participantes a reflexionar sobre lo que aprendieron en la sesión y cómo pueden aplicar las herramientas</p>	<p>Tiempo: 15 minutos</p> <p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de compromiso 	

		<p>adquiridas para mejorar la gestión de su tiempo.</p> <p>Compartir Compromisos: Los participantes compartirán con el grupo un compromiso personal relacionado con la mejora de su gestión del tiempo en el trabajo. Pueden decir, por ejemplo: "Me comprometo a priorizar mis tareas más importantes antes de las urgentes" o "Voy a asignar 15 minutos al final del día para planificar la jornada siguiente".</p> <p>Visualización del Compromiso: Cada participante escribirá su compromiso en una tarjeta y la pegará en un mural de compromisos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pizarra o mural para pegar los compromisos 	
--	--	---	--	--



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



Calma en Acción: Estrategias para el Bienestar y el Desarrollo Organizacional

Sesión 4: Comunicación efectiva

Ubicación: Salón de Campeones, Avícola Salvadoreña, Boulevard del Ejercito, Soyapango, San Salvador

Objetivo de la sesión: Desarrollar habilidades de comunicación asertiva para mejorar las relaciones laborales.

ACTIVIDAD/TEMA DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO	RECURSOS (Humanos y materiales)	EVALUACIÓN (POR JORNADA COMPLETA)
<p>ACTIVIDAD DE INICIO: “Conociendo el estilo de comunicación”</p>	<p>Ayudar a los participantes a identificar su estilo de comunicación actual y reflexionar sobre cómo esto puede influir en sus relaciones laborales.</p>	<p>Presentación de los estilos de comunicación: El facilitador explica brevemente los cuatro estilos de comunicación principales: pasivo, agresivo, asertivo y pasivo-agresivo.</p> <p>Autoevaluación de Estilo de Comunicación: Los participantes completan una breve encuesta sobre cómo reaccionan en</p>	<p>Tiempo: 25 minutos</p> <p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de estilos de comunicación • Pizarra o proyector para presentación 	<p>Evaluar el nivel de comprensión de la comunicación asertiva y cómo los participantes planean aplicar estos conceptos en su entorno laboral.</p> <p>Procedimiento de Evaluación:</p> <p>1. Encuesta de Autoevaluación: Los participantes</p>

		<p>diferentes situaciones laborales (por ejemplo, frente a un conflicto, en una reunión, etc.).</p> <p>Discusión en Pequeños Grupos: Los participantes compartirán sus respuestas en grupos pequeños y discutirán cómo su estilo de comunicación influye en su entorno laboral.</p> <p>Reflexión General: El facilitador guía una reflexión general sobre cómo cada estilo puede mejorar o afectar las relaciones laborales.</p>		<p>completan una breve encuesta que incluye preguntas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo te calificas en cuanto a tu habilidad para comunicarte de manera asertiva antes y después de la sesión? • ¿Qué técnica de comunicación asertiva aplicarías de inmediato en tu trabajo? <p>2. Reflexión en Grupo: El facilitador invita a los participantes a compartir cualquier pensamiento final sobre la jornada y cómo la comunicación asertiva podría mejorar sus interacciones laborales.</p>
<p>ACTIVIDAD CENTRAL: “La práctica de la asertividad”</p>	<p>Desarrollar habilidades de comunicación asertiva a través de la práctica en situaciones laborales simuladas.</p>	<p>Introducción a la Comunicación Asertiva: El facilitador proporciona una breve explicación sobre los principios de la comunicación asertiva: expresar opiniones y necesidades de manera clara</p>	<p>Tiempo: 40 minutos</p> <p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guiones de situaciones simuladas (pre-preparados) 	

		<p>y respetuosa, sin agresión ni sumisión.</p> <p>Simulaciones de Roles: Los participantes se dividirán en grupos y realizarán simulaciones de situaciones laborales donde puedan practicar la comunicación asertiva (por ejemplo, pedir una mejora en las condiciones laborales, dar retroalimentación a un compañero, expresar desacuerdo de manera respetuosa).</p> <p>Feedback entre Pares: Después de cada simulación, los participantes proporcionarán retroalimentación constructiva a sus compañeros, centrándose en lo que hicieron bien y lo que podrían mejorar.</p> <p>Reflexión Guiada: El facilitador hará preguntas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pizarra o proyector • Espacio adecuado para simulaciones 	
--	--	---	---	--

		para reflexionar sobre cómo la práctica de la asertividad puede mejorar las relaciones laborales y reducir malentendidos.		
ACTIVIDAD DE CIERRE: “Compromisos de Comunicación Asertiva”	Reflexionar sobre cómo aplicar la comunicación asertiva en el ámbito laboral y asumir un compromiso personal para mejorar la comunicación en el trabajo.	Reflexión Final sobre la Asertividad: Los participantes reflexionan sobre los aprendizajes adquiridos durante la sesión y cómo la comunicación asertiva puede contribuir a mejorar las relaciones laborales y reducir el estrés. Compromiso Personal: Cada participante escribirá un compromiso relacionado con la mejora de su comunicación laboral, como "Voy a pedir retroalimentación de manera clara y respetuosa" o "Me comprometo a expresar mis necesidades sin agresión". Compartir en Grupo: Los participantes compartirán sus compromisos con el grupo,	Tiempo: 20 minutos Recursos:	
			<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas o hojas para escribir los compromisos • Pizarra para escribir compromisos clave 	

		creando un espacio de responsabilidad colectiva.		
--	--	---	--	--



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



Calma en Acción: Estrategias para el Bienestar y el Desarrollo Organizacional

Sesión 5: Actividad física

Ubicación: Salón de Campeones, Avícola Salvadoreña, Boulevard del Ejercito, Soyapango, San Salvador

Objetivo de la sesión: Promover la actividad física como medio para reducir el estrés

ACTIVIDAD/TEMA DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO	RECURSOS (Humanos y materiales)	EVALUACIÓN (POR JORNADA COMPLETA)
ACTIVIDAD DE INICIO: “Conexión cuerpo-mente”	Concientizar a los participantes sobre los beneficios inmediatos de la actividad física para reducir el estrés y mejorar el bienestar.	Introducción Teórica: El facilitador explica brevemente los beneficios de la actividad física para la reducción del estrés (liberación de endorfinas, mejora del ánimo, etc.). Dinámica de Movimiento Básico: Los participantes realizarán un ejercicio breve (como estiramientos suaves o	Tiempo: 15 minutos Recursos: <ul style="list-style-type: none">• Espacio amplio• Música suave (opcional)	Medir el impacto de la actividad física en la reducción del estrés y la disposición de los participantes para integrar el ejercicio en sus vidas cotidianas. Procedimiento de Evaluación: 1. Encuesta de Autoevaluación:

		<p>movimientos de respiración combinados con movimientos corporales) para experimentar cómo la actividad física afecta su bienestar.</p> <p>Reflexión: Tras la actividad, se realiza una pequeña reflexión en la que los participantes comentan cómo se sintieron antes y después del ejercicio.</p>		<p>Los participantes completan una breve encuesta con preguntas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se sintieron al realizar la actividad física? • ¿Notaron alguna disminución en su nivel de estrés después de la actividad? • ¿Consideran que pueden incorporar actividades físicas para reducir el estrés en su día a día?
<p>ACTIVIDAD CENTRAL:</p> <p>“Circuito de Actividad Física”</p>	<p>Promover la práctica de actividades físicas en grupo para reducir el estrés y aumentar la energía.</p>	<p>Presentación de Estaciones: El facilitador presenta una serie de estaciones de actividades físicas que involucran tanto trabajo cardiovascular como de fuerza (por ejemplo, saltos, sentadillas, caminatas rápidas, estiramientos, etc.).</p> <p>Circuito de Actividad: Los participantes se dividen en grupos pequeños y rotan por las estaciones realizando cada ejercicio durante 5 minutos.</p>	<p>Tiempo: 30 minutos</p> <p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Material para los ejercicios (conos, colchonetas, pelotas, etc.) • Espacio adecuado para actividades físicas 	<p>2. Reflexión Final en Grupo: Se invita a los participantes a compartir cómo planean implementar la actividad física en su rutina para reducir el</p>

		<p>Ejercicio en Grupo: Al final de la rotación, los participantes realizarán una actividad conjunta (puede ser una caminata rápida o un ejercicio de relajación) para fortalecer la conexión grupal y la sensación de bienestar compartido.</p>		<p>estrés en el trabajo y en su vida personal.</p>
<p>ACTIVIDAD DE CIERRE: “Relajación Activa”</p>	<p>Cerrar la sesión con una práctica de relajación física y mental que permita a los participantes reducir cualquier tensión acumulada y promover la calma.</p>	<p>Estiramiento Final: Los participantes realizarán una serie de estiramientos suaves para relajar los músculos trabajados durante el circuito.</p> <p>Respiración Profunda: Durante los estiramientos, el facilitador guiará una breve sesión de respiración profunda para promover la relajación completa del cuerpo y la mente.</p> <p>Reflexión y Cierre: Los participantes compartirán brevemente cómo se sienten tras la actividad física y cómo planean integrar el ejercicio</p>	<p>Tiempo: 15 minutos</p> <p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espacio adecuado para estiramientos • Música relajante (opcional) 	

		en su rutina diaria como herramienta para reducir el estrés.		
--	--	--	--	--



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



Calma en Acción: Estrategias para el Bienestar y el Desarrollo Organizacional

Sesión 6: Ejercítate en la oficina

Ubicación: Salón de Campeones, Avícola Salvadoreña, Boulevard del Ejercito, Soyapango, San Salvador

Objetivo de la sesión: Promover la actividad física como medio para reducir el estrés

ACTIVIDAD/TEMA DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO	RECURSOS (Humanos y materiales)	EVALUACIÓN (POR JORNADA COMPLETA)
ACTIVIDAD DE INICIO: “Actívate con Energía”	Generar entusiasmo entre los participantes mientras se destaca cómo el movimiento corporal puede influir positivamente en el estado de ánimo y el estrés.	Introducción: El facilitador dará una breve charla sobre la conexión entre la actividad física y la reducción del estrés, resaltando beneficios como la liberación de endorfinas y la mejora del estado de ánimo. Dinámica Activa: Los participantes realizarán una secuencia corta de movimientos simples (como	Tiempo: 15 minutos Recursos: Espacio amplio, música motivacional	Valorar el impacto de las actividades realizadas y la disposición de los participantes para implementar la actividad física en sus rutinas. Procedimiento: 1. Encuesta Escrita: Se entregará una encuesta que incluya preguntas como:

		<p>saltos, estiramientos dinámicos o pasos de baile). Se les pedirá que presten atención a cómo se sienten antes y después de los ejercicios.</p> <p>Reflexión Inicial: Los participantes compartirán cómo se sintieron tras la dinámica y cómo podrían integrar este tipo de movimientos en su día laboral.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué actividad les resultó más efectiva para reducir el estrés? • ¿Cómo planean incorporar la actividad física en su día a día? • ¿Cómo califican la utilidad de esta sesión? <p>2. Retroalimentación en Grupo: Los participantes compartirán brevemente sus experiencias y sugerencias.</p>
<p>ACTIVIDAD CENTRAL:</p> <p>“Circuito de Bienestar”</p>	<p>Involucrar a los participantes en actividades físicas grupales diseñadas para fomentar la cooperación, el bienestar y la reducción del estrés.</p>	<p>Presentación de Estaciones: El facilitador organiza cuatro estaciones con diferentes tipos de ejercicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estación 1: Estiramientos guiados (para liberar tensiones musculares). • Estación 2: Actividad de fuerza ligera (como ejercicios de resistencia con bandas elásticas). • Estación 3: Caminata o marcha en pareja (para 	<p>Tiempo: 35 minutos</p> <p>Recursos: Conos, bandas elásticas, pelotas, música motivacional, espacio amplio</p>	

		<p>fomentar la conexión y el movimiento).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estación 4: Ejercicio lúdico grupal (como lanzar y atrapar una pelota grande mientras comparten ideas sobre cómo reducir el estrés). <p>Rotación:</p> <p>Los participantes, organizados en pequeños grupos, rotan entre las estaciones cada 7-8 minutos.</p> <p>Actividad Final:</p> <p>Una breve sesión grupal de estiramientos para cerrar el circuito y relajar los músculos.</p>		
<p>ACTIVIDAD DE CIERRE:</p> <p>“Relajación y Visualización”</p>	<p>Culminar la sesión con una práctica de relajación guiada que permita integrar los beneficios del movimiento y reducir el estrés acumulado.</p>	<p>Relajación Activa:</p> <p>El facilitador guiará una breve secuencia de estiramientos finales, combinados con respiraciones profundas.</p> <p>Visualización Positiva:</p> <p>Los participantes se sentarán cómodamente y cerrarán los ojos mientras el facilitador</p>	<p>Tiempo: 20 minutos</p> <p>Recursos: Música suave, colchonetas (opcional)</p>	

		<p>los guía a visualizar un día laboral relajado, describiendo cómo pueden integrar la actividad física en su rutina diaria.</p> <p>Reflexión Final: Cada participante compartirá una idea clave que se lleve de la sesión y cómo planea ponerla en práctica.</p>		
--	--	---	--	--



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



Calma en Acción: Estrategias para el Bienestar y el Desarrollo Organizacional

Sesión 7: Equilibrio Trabajo-Vida Personal

Ubicación: Salón de Campeones, Avícola Salvadoreña, Boulevard del Ejercito, Soyapango, San Salvador

Objetivo de la sesión: Fomentar un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal para reducir el estrés

ACTIVIDAD/TEMA DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO	RECURSOS (Humanos y materiales)	EVALUACIÓN (POR JORNADA COMPLETA)
ACTIVIDAD DE INICIO: “Reflexión Sobre el Balance”	Ayudar a los participantes a identificar su situación actual respecto al equilibrio entre su vida laboral y personal.	Introducción: El facilitador inicia con una breve charla sobre la importancia del equilibrio trabajo-vida personal, enfatizando cómo impacta la salud mental y el rendimiento. Dinámica Reflexiva: Los participantes recibirán una hoja con un diagrama de	Tiempo: 20 minutos Recursos: Hojas con el diagrama del reloj, bolígrafos	Medir el impacto de las actividades realizadas y la disposición de los participantes para trabajar en su balance trabajo-vida personal. Procedimiento: 1. Encuesta Breve: Se distribuirá una

		<p>un "Reloj de 24 horas" para dividir su tiempo diario entre trabajo, actividades personales, y descanso.</p> <p>Compartir: De manera voluntaria, algunos participantes compartirán sus reflexiones sobre cómo distribuyen su tiempo y cómo perciben el balance en su vida actual.</p>		<p>encuesta con preguntas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué aprendiste sobre tu balance trabajo-vida personal? • ¿Qué cambios planeas hacer después de esta sesión? • ¿Qué actividad te resultó más útil?
<p>ACTIVIDAD CENTRAL: “Construyendo el Equilibrio”</p>	<p>Diseñar un plan práctico para mejorar el balance entre las demandas laborales y las necesidades personales.</p>	<p>Dinámica de Equipo: Los participantes se dividen en pequeños grupos. Cada grupo trabaja en la elaboración de un “Mapa de Equilibrio,” una representación visual con estrategias para mantener un balance saludable.</p> <p>Elementos del Mapa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades laborales prioritarias • Tiempo para descanso y ocio 	<p>Tiempo: 40 minutos</p> <p>Recursos: Hojas grandes, marcadores, pegatinas</p>	<p>2. Retroalimentación Grupal: En un espacio abierto, los participantes compartirán su experiencia y sugerencias para mejorar futuras sesiones.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias para delegar tareas o pedir apoyo • Límites claros entre trabajo y tiempo personal <p>Presentación:</p> <p>Cada grupo presenta su Mapa de Equilibrio, destacando las estrategias clave que consideran efectivas para reducir el estrés.</p>		
<p>ACTIVIDAD DE CIERRE:</p> <p>“Compromiso Personal”</p>	<p>Facilitar un compromiso individual para implementar cambios que promuevan un mejor balance trabajo-vida personal.</p>	<p>Declaración Personal: Cada participante redactará un compromiso breve sobre una acción específica que implementará en su vida para mejorar el equilibrio.</p> <p>Cierre Positivo: Los facilitadores pedirán a los participantes que compartan, de manera voluntaria, su compromiso y cómo esperan que este les ayude a reducir el estrés.</p> <p>Motivación Final: Se finaliza la sesión con un mensaje motivador sobre la</p>	<p>Tiempo: 15 minutos</p> <p>Recursos: Hojas de compromiso personal, bolígrafos</p>	

		importancia de cuidar de uno mismo para ser más efectivos y felices en todas las áreas de la vida.		
--	--	--	--	--



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



Calma en Acción: Estrategias para el Bienestar y el Desarrollo Organizacional

Sesión 8: Evaluación y Cierre

Ubicación: Salón de Campeones, Avícola Salvadoreña, Boulevard del Ejercito, Soyapango, San Salvador

Objetivo de la sesión: Evaluar los aprendizajes obtenidos durante el programa y establecer un plan de acción para el futuro.

ACTIVIDAD/TEMA DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO	RECURSOS (Humanos y materiales)	EVALUACIÓN (POR JORNADA COMPLETA)
ACTIVIDAD DE INICIO: “Reflexiones Grupales”	Generar un espacio de diálogo para que los participantes compartan sus aprendizajes clave y experiencias del plan.	Introducción: Los facilitadores invitarán a los participantes a reflexionar sobre las sesiones previas. Dinámica de Ronda: Cada participante responderá de manera breve a dos preguntas:	Tiempo: 20 minutos Recursos: Hojas adhesivas para notas, marcadores	Medir la satisfacción de los participantes y evaluar el impacto general del programa de intervención. Procedimiento: 1. Encuesta Final: Una encuesta estructurada que

		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué fue lo más valioso que aprendiste en este programa? • ¿Qué desafío consideras que debes trabajar más? <p>Síntesis del Facilitador: Los facilitadores tomarán notas de los comentarios, identificando los temas más mencionados para integrarlos en el plan de acción final.</p>		<p>incluye preguntas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo calificas la utilidad de este programa en tu vida profesional? • ¿Qué cambios has notado en tu manejo del estrés? • ¿Qué sugerencias para mejorar futuras sesiones? <p>2. Feedback Abierto: Espacio para que los participantes compartan comentarios adicionales de manera voluntaria.</p>
<p>ACTIVIDAD CENTRAL: “Mapa de Progreso Personal”</p>	<p>Ayudar a los participantes a identificar su progreso personal y profesional y a diseñar un plan de acción futuro.</p>	<p>Evaluación Individual: Los facilitadores entregarán una hoja dividida en tres secciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizajes clave • Áreas de mejora • Metas a corto plazo <p>Compartir en Grupo: En equipos pequeños, los participantes compartirán sus metas y recibirán retroalimentación de sus compañeros.</p>	<p>Tiempo: 40 minutos</p> <p>Recursos: Hojas de trabajo, bolígrafos, pizarra</p>	

		<p>Presentación Grupal: Cada equipo seleccionará un representante para compartir las metas más comunes identificadas en su grupo.</p>		
<p>ACTIVIDAD DE CIERRE: “Compromiso Colectivo”</p>	<p>Consolidar el aprendizaje grupal mediante un compromiso colectivo hacia el bienestar organizacional.</p>	<p>Creación del Compromiso: Los facilitadores colocarán una hoja grande con el título "Nuestro Compromiso Colectivo." Los participantes escribirán una acción o meta que consideran esencial para fomentar el bienestar organizacional.</p> <p>Lectura del Compromiso: El grupo leerá en voz alta las contribuciones y discutirá cómo implementarlas en su entorno laboral.</p> <p>Despedida Motivadora: Los facilitadores cerrarán con un mensaje positivo, agradeciendo la participación activa y enfatizando la importancia del trabajo en equipo.</p>	<p>Tiempo: 30 minutos</p> <p>Recursos: Cartulina grande, marcadores</p>	

Anexos

7.1 Instrumentos de recolección de datos

7.1.1 Guía de observación



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS "CMI"



GUÍA DE OBSERVACIÓN

Lugar: _____

Fecha: _____

Psicólogo: _____

Lenguaje no verbal de los empleados del área				
	NADA	POCO	NORMAL	MUCHO
Los empleados se mostraron nerviosos ante nuestra llegada.	✓			
Los empleados hacen contacto visual con los evaluadores.			✓	
Los empleados hacen contacto visual con los evaluadores.			✓	
Los empleados se mostraron expresivos y participativos durante nuestra llegada.				✓
Los empleados mantuvieron un tono de voz natural y comprensible.			✓	
Los empleados se mostraron cómodos durante nuestra llegada.			✓	

Apariencia física de los empleados del área.				
	NADA	POCO	NORMAL	MUCHO
La vestimenta de los empleados del área era adecuada.				

Los empleados mostraban signos de cuidado y aseo personal.				✓
Los empleados del área se miraban saludables.				✓

Apariencia del espacio y área laboral				
	NADA	POCO	NORMAL	MUCHO
El área laboral se miraba limpia e higiénica.				✓
Los empleados tenían un espacio personal y adecuado para trabajar.			✓	
El área de trabajo de los empleados estaba limpia y organizada.			✓	
En el área laboral había fluidez de aire y luz.			✓	
El área laboral tenía el mobiliario suficiente.		✓		
El área laboral tenía ruido.			✓	
El área laboral estaba ordenada.			✓	

7.1.2 Cuestionario de estrés



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS “CMI”



CUESTIONARIO

Lugar: _____

Fecha: _____

Indicaciones: Lea detenidamente cada pregunta que se le presenta y responda con absoluta franqueza. No tenga ninguna clase de temor por sus respuestas ya que el cuestionario es anónimo.

Diccionario de conceptos: A continuación, se le presentarán algunos conceptos con su respectiva definición, esto es para que usted si no conociera alguna palabra del cuestionario, pueda subir a estar parte para buscar el significado del concepto y así tener una idea más clara de la pregunta que se le está haciendo.

Franqueza: Sinceridad absoluta en expresar pensamientos y sentimientos.

Estrés: Respuesta del cuerpo a situaciones y eventos que se perciben como amenazantes o desafiantes.

Sensación: Experiencia subjetiva de sentir algo a través de los sentidos y/o emociones.

Función o funciones: Acciones o trabajos específicos que son realizados por algo o alguien como parte de su propósito o tarea.

Ejemplificar: Dar un ejemplo para explicar algo.

Asertivo: Persona que se comunica de manera clara y directa, expresando sus opiniones y necesidades sin agredir ni someterse a los demás.

PRIMERA PARTE

1. ¿Has estado estresado en tu trabajo estos días?

SÍ _____ NO _____

2. Marca con una "X" las sensaciones que hayas experimentado durante estos días.
(Puede marcar más de una).

Fase Psicológica

Insomnio _____

Fatiga _____

Inquietud _____

Miedo _____

Preocupación _____

Angustia _____

Fase Física

Cansancio _____

Dolores musculares _____

Fase Fisiológica

Hormigueo en extremidades _____

Alteraciones en tu respiración _____

Ardor en los ojos _____

Dolor de cabeza _____

Manos frías _____

Sudoración excesiva _____

Problemas estomacales _____

Bajo apetito _____

Pérdida de peso _____

Otros:

3. Haz una lista de las actividades que más disfrutas de tu trabajo.

4. ¿Cómo regulas el estrés fuera del área de tu trabajo? **(Puede marcar más de una).**

Tiempo de calidad con la familia _____ Bailar _____

Hacer deporte o ejercicio _____ Salir con amigos _____

Hacer actividades en casa _____

Otros:

5. ¿Qué métodos utiliza la empresa para evitar que sus empleados se mantengan estresados? **(Puede marcar más de una).**

Capacitaciones constantes _____ Brindan consulta psicológica _____

Realización de talleres psicológicos _____

Organizan salidas _____ Celebraciones _____

Otros:

6. ¿Qué funciones dentro de la empresa te genera estrés? **(Puede marcar más de una).**

Temporada de reclutamiento de personal _____

Proceso de selección de personal _____

Organización de talleres _____

Ejecución de capacitaciones _____

Evaluaciones del talento humano _____

Desvinculaciones laborales _____

Métricas _____

Estrategia _____

Resultados _____

Otros:

7. ¿Cuál es la actividad que menos disfrutas en tu lugar de trabajo? **Ejemplifica una situación concreta.**

8. ¿Del 1 al 10 cómo calificas el nivel de estrés que genera tu trabajo? (Donde 1 es lo menos y 10 es lo máximo).

SEGUNDA PARTE

9. ¿Consideras que hay alguna función o proceso dentro de la empresa que se te dificulta más?

SÍ _____ NO _____

10. Si tu respuesta fue "SÍ", ¿qué función o proceso es el que se te dificulta más?

11. ¿Crees que los métodos que el área de RR. HH utiliza para realizar su trabajo son adecuados?

SÍ _____ NO _____

¿Por qué?

12. ¿Qué labor dentro del área de RR. HH considera que necesita actualizarse? (Puede marcar más de una).

El proceso de Selección de Personal _____

Los métodos de Reclutamiento de Personal _____

La forma de capacitar al personal _____

El abordaje y resolución de conflictos _____

El manejo de la comunicación interna _____

Otros:

13. ¿El área de RR. HH realiza capacitaciones?

SÍ _____ NO _____

14. ¿Cuáles capacitaciones considera que son más relevantes?

15. Del 1 al 10 califique el beneficio que usted considera que tienen estas capacitaciones al interior de la empresa. (Donde 1 es lo menos y 10 es lo máximo).

16. Del 1 al 10 califique como considera el proceso de reclutamiento y selección de personal que realiza la empresa. (Donde 1 es lo menos y 10 es lo máximo).

17. Del 1 al 10 califique como es la intervención del área de RR. HH. A la hora de solucionar conflictos. (Donde 1 es lo menos y 10 es lo máximo).

18. ¿Cómo es la comunicación dentro de la empresa? (Puede marcar más de una).

Asertiva _____ Indiferente _____ Participativa _____

Flexible _____ Pesada _____ No asertiva _____ Directa _____

Confusa _____ Formal _____ Informal _____ Agresiva _____

Persuasiva _____ Manipuladora _____ Explicativa _____

Otra:

19. ¿Cómo definirías la comunicación del área de RR. HH con las otras áreas de la empresa?

20. ¿Qué función dentro del área de RR. HH consideras que es más complicada realizar? (Puede marcar más de una).

El proceso de Selección de Personal _____

Los métodos de Reclutamiento de Personal _____

La forma de capacitar al personal _____

El abordaje y resolución de conflictos _____

El manejo de la comunicación interna _____

Otros:

21. ¿Cómo te sientes cuando finalizas tu jornada de trabajo? (Puede marcar más de una).

Cansado _____ Satisfecho _____ Estresado _____ Feliz _____

Aliviado _____ Motivado _____ Desmotivado _____

Ansioso _____ Triste _____ Indiferente _____

Otro:

22. Del 1 al 10 como consideras que son tus capacidades dentro de la empresa. (Donde 1 es lo menos y 10 es lo máximo).

7.1.3 Cuestionario de Karasek

CUESTIONARIO KARASEK

INSTRUCCIONES – Los puntos que siguen corresponden a su trabajo y a su entorno laboral. Ud. debe marcar una sola de las casillas en cada ítem1[3].

1 – Mi trabajo requiere que aprenda cosas nuevas.

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo.

2 – Mi trabajo necesita un nivel elevado de calificación

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

3 – En mi trabajo debo ser creativo

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

4 – Mi trabajo consiste en hacer siempre lo mismo

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

5 – Tengo libertad de decidir como hacer mi trabajo

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

6 – Mi trabajo me permite tomar decisiones en forma autónoma

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

7 – En el trabajo tengo la oportunidad de hacer cosas diferentes

- Totalmente en desacuerdo.
-

8 – Tengo influencia sobre como ocurren las cosas en mi trabajo

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

9 – En el trabajo tengo la posibilidad de desarrollar mis habilidades personales

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

10 – Mi trabajo exige hacerlo rápidamente

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

11 – Mi trabajo exige un gran esfuerzo mental

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

12 – En mi trabajo no se me pide hacer una cantidad excesiva

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

13 – Dispongo de suficiente tiempo para hacer mi trabajo

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

14 – No recibo pedidos contradictorios de los demás

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

15 – Mi trabajo me obliga a concentrarme durante largos periodos de tiempo

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

16 – Mi tarea es interrumpida a menudo y debo finalizarla más tarde

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

17 – Mi trabajo es muy dinámico

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

18 – A menudo me retraso en mi trabajo porque debo esperar al trabajo de los demás

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

19 – Mi jefe se preocupa por el bienestar de los trabajadores que están bajo su supervisión

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

20 – Mi jefe presta atención a lo que digo

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

21 – Mi jefe tiene una actitud hostil o conflictiva hacia mi

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

22 – Mi jefe facilita la realización del trabajo

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.

- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

23 – Mi jefe consigue que la gente trabaje unida

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

24 – Las personas con las que trabajo están calificadas para las tareas que realizan

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

25 – Las personas con las que trabajo tienen actitudes hostiles hacia mi

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

26 – Las personas con las que trabajo se interesan por mi

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

27 – Las personas con las que trabajo son amistosas

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

28 – Las personas con las que trabajo se apoyan mutuamente para trabajar juntas

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

29 – Las personas con las que trabajo facilitan la realización del trabajo

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo.

7.2 Vaciado de instrumentos

7.2.1 Guía de observación

Lenguaje verbal de los empleados del área	RESPUESTAS
Los empleados se mostraron nerviosos ante nuestra llegada	Nada
Los empleados hacen contacto visual con los evaluadores	Normal
Los empleados se mostraron expresivos y participativos durante nuestra llegada	Mucho
Los empleados mantuvieron un tono de voz natural y comprensible	Normal
Los empleados se mostraron cómodos durante nuestra llegada	Normal

Apariencia física de los empleados del área	RESPUESTAS
La vestimenta de los empleados era la adecuada	Normal
Los empleados mostraban signos de cuidado y aseo personal	Mucho
Los empleados se miraban saludables	Mucho

Apariencia del espacio y área laboral	RESPUESTAS
El área laboral se miraba limpia e higiénica	Mucho
Los empleados tenían un espacio personal y adecuado para trabajar	Normal
El área de trabajo de los empleados estaba limpia y organizada	Normal
En el área laboral había fluidez de aire y luz	Normal
El área laboral tenía el mobiliario suficiente	Poco
El área laboral tenía ruido	Normal
El área laboral estaba ordenada	Normal

7.2.2 Cuestionario de estrés

¿Has estado estresado?	Insomnio	Fatiga	Inquietud
Sí		Fase Psicológica	
Sí		Fase Psicológica	
No			
No			
Sí			Fase Psicológica
Sí	Fase Psicológica		
No			Fase Psicológica
Sí			
Sí		Fase Psicológica	
Sí	Fase Psicológica	Fase Psicológica	
Sí	Fase Psicológica		
No	Fase Psicológica		
Sí		Fase Psicológica	Fase Psicológica
Sí			
Sí			Fase Psicológica
Sí		Fase Psicológica	Fase Psicológica
Sí		Fase Psicológica	
Sí		Fase Psicológica	

Miedo	Preocupación	Angustia	Cansancio	Dolores musculares
			Fase Física	
	Fase Psicológica		Fase Física	
	Fase Psicológica	Fase Psicológica	Fase Física	
	Fase Psicológica	Fase Psicológica	Fase Física	
	Fase Psicológica		Fase Física	
			Fase Física	
	Fase Psicológica		Fase Física	
			Fase Física	Fase Física
			Fase Física	Fase Física
				Fase Física
				Fase Física
	Fase Psicológica			
	Fase Psicológica		Fase Física	
	Fase Psicológica		Fase Física	
			Fase Física	
	Fase Psicológica	Fase Psicológica		Fase Física
	Fase Psicológica	Fase Psicológica	Fase Física	Fase Física
	Fase Psicológica			Fase Física

Dolores musculares	Hormigueo en extremidades	Alteraciones en tu respiración
	Fase Fisiológica	
Fase Física	Fase Fisiológica	
Fase Física	Fase Fisiológica	Fase Fisiológica
Fase Física		
Fase Física		
Fase Física		
Fase Física		
Fase Física		

Ardor en los ojos ▾	Dolor de cabeza ▾	Manos frías ▾	Sudoración excesiva ▾
Fase Fisiológica			
Fase Fisiológica	Fase Fisiológica		
	Fase Fisiológica	Fase Fisiológica	
Fase Fisiológica	Fase Fisiológica		
		Fase Fisiológica	
Fase Fisiológica			
	Fase Fisiológica		
	Fase Fisiológica		
Fase Fisiológica			
Fase Fisiológica			
Fase Fisiológica	Fase Fisiológica		
Fase Fisiológica	Fase Fisiológica		
	Fase Fisiológica		

Problemas estomacales ▾	Bajo apetito ▾	Perdida de peso ▾	Otros ▾
Fase Fisiológica			
Fase Fisiológica			
Fase Fisiológica			
Fase Fisiológica			
Fase Fisiológica			Fase Fisiológica
Fase Fisiológica			

Haz una lista de las actividades que más disfrutas de tu trabajo.
-Atender candidatos-Realizar entrevistas-Explicar documentos a llenar de parte de los candidatos
-Atender personal de nuevo ingreso-Convivencia con el equipo de trabajo-Procesos de RRHH-Pruebas psicométricas
-Participar en reuniones-Visitas de campo
-Entrevistas fuera de la oficina.-Ferias de empleo.-Convivios
La atención al cliente, convivir con mis compañeros dentro del horario laboral, entrevistar a personas más a fondo.
-Entrevistar
Compartir la hora de almuerzo con mis compañeros, revisar que los documentos estén correctos, atender a las personas que llegan a entrevista ay entregar documentos, confirmar a las personas su fecha de ingreso y darles la bienvenida, las actividades y talleres o capacitaciones que organizan.
-Compartir tiempo en la hora de almuerzo con los compañeros
-Dar indicación de que los candidatos pueden presentarse a su primer día de capacitación.
-Contratar personal-Seguimiento a nuevos proyectos
-Salir de la oficina y realizar actividades como volanteo afiches.
-Ofertar la plaza a los candidatos-Contratar y ver la alegría de los candidatos al ser seleccionados
-Contratar plazas complejas o complicadas -Asistir a talleres de integración
-Conocer nuevas personas
-Dar la noticia que un candidato fue seleccionado
-Liderar un equipo de trabajo
-Convivir con el equipo de trabajo-Disfruto sentirse ocupada, manteniendo la mente ocupada.
-Asistir a ferias de empleo-Estudiar nuevas áreas-Ayudar a las personas
-Atender clientes-Atender reuniones-Atender sesiones de aprendizaje
-Realizar el proceso de reclutamiento y selección-La actividad de backoffice de completar la documentación de los candidatos.

¿Qué actividades realizas para regular el estrés fuera del trabajo? (Puedes seleccionar más de una opción)
Tiempo de calidad con la familia;Hacer deporte o ejercicio;Salir con amigos;
Tiempo de calidad con la familia;Hacer deporte o ejercicio;Salir con amigos;
Tiempo de calidad con la familia;Hacer deporte o ejercicio;Salir con amigos;Hacer actividades en casa;
Tiempo de calidad con la familia;Hacer deporte o ejercicio;Salir con amigos;Hacer actividades en casa;
Hacer deporte o ejercicio;Salir con amigos;Salir con mi pareja y jugar con mi perro;
Tiempo de calidad con la familia;Salir con amigos;
Tiempo de calidad con la familia;Hacer deporte o ejercicio;Salir con amigos;Hacer actividades en casa;Ver series y películas;
Tiempo de calidad con la familia;Salir con amigos;Hacer actividades en casa;
Tiempo de calidad con la familia;Bailar;Salir con amigos;Hacer deporte o ejercicio;Hacer actividades en casa;
Tiempo de calidad con la familia;Salir con amigos;
Tiempo de calidad con la familia;Bailar;
Tiempo de calidad con la familia;
Tiempo de calidad con la familia;Salir con amigos;
Hacer deporte o ejercicio;
Tiempo de calidad con la familia;Hacer deporte o ejercicio;
Tiempo de calidad con la familia;Hacer deporte o ejercicio;Salir con amigos;
Tiempo de calidad con la familia;
Tiempo de calidad con la familia;Bailar;Hacer deporte o ejercicio;Salir con amigos;
Tiempo de calidad con la familia;Salir con amigos;Hacer actividades en casa;
Tiempo de calidad con la familia;
Hacer deporte o ejercicio;Hacer actividades en casa;

¿Qué métodos emplea la empresa para prevenir el estrés en sus empleados? (Puedes seleccionar más de una opción). ▾

Organizan salidas;Celebraciones;
Capacitaciones constantes;Organizan salidas;Celebraciones;
Organizan salidas;
Celebraciones;
Celebraciones;
Celebraciones;
Talleres de integración;Organizan salidas;Celebraciones;
Capacitaciones constantes;Talleres de integración;Organizan salidas;Celebraciones;
Celebraciones;
Celebraciones;
Talleres de integración;Celebraciones;
Capacitaciones constantes;
Talleres de integración;Celebraciones;
Capacitaciones constantes;Celebraciones;
Celebraciones;Talleres de integración;
Capacitaciones constantes;Talleres de integración;Organizan salidas;Celebraciones;
Talleres de integración;
Organizan salidas;Celebraciones;
Capacitaciones constantes;
Capacitaciones constantes;Talleres de integración;
Talleres de integración;Celebraciones;

¿Qué funciones dentro de la empresa te generan estrés? (Puedes seleccionar más de una opción). ▾

Métricas;
Temporada alta de reclutamiento de personal;Desvinculaciones laborales;Métricas;
Temporada alta de reclutamiento de personal;
Temporada alta de reclutamiento de personal;
Temporada alta de reclutamiento de personal;Proceso de selección de personal;Métricas;
Temporada alta de reclutamiento de personal;Proceso de selección de personal;Organización de talleres;Ejecución de capacitaciones;Evaluaciones del talento humano;
Desvinculaciones laborales;Métricas;Estrategias;
Temporada alta de reclutamiento de personal;Métricas;Estrategias;
Temporada alta de reclutamiento de personal;
Temporada alta de reclutamiento de personal;Métricas;
Temporada alta de reclutamiento de personal;
Temporada alta de reclutamiento de personal;
Temporada alta de reclutamiento de personal;
Temporada alta de reclutamiento de personal;Métricas;
Proceso de selección de personal;Métricas;
Proceso de selección de personal;Métricas;
Proceso de selección de personal;
Desvinculaciones laborales;
Temporada alta de reclutamiento de personal;Proceso de selección de personal;
Temporada alta de reclutamiento de personal;
Temporada alta de reclutamiento de personal;Métricas;

¿Cuál es la actividad que menos disfrutas en tu lugar de trabajo? Por favor, describe una situación concreta.
Considero que hay ciertas funciones con todo RRHH a nivel regional al detalle, es que a veces, tenemos otras funciones a realizar y eso no permite que pueda enfocarme al 100% en dichas funciones, por tal razón no las disfruto.
En la empresa actualmente se da muchos problemas de rotación de personal, lo cual genera un incremento de estrés constante ante tal situación.
-
No considero alguna.
Cuando se vincula a alguien a la empresa y la persona renuncia al poco tiempo, es frustrante, porque a pesar de que se le explica la plaza, la persona puede hacernos quedar mal.
-Durante el tiempo laborando algo que me desagradó, fue desvincular a un candidato, él no podía ser contratado venía otra empresa hermana el cual no era recontratable, tocó mencionar otros motivos por el cual no sería contratado, fue desagradable, sentía impotencia porque se veía la necesidad del candidato de trabajar. -No me agrada mencionar que uno de los procesos no ha sido favorables. -Falla en prueba practica. -Evaluación médica
Recibir correcciones de los documentos entregados a los compañeros de servicios al colaborador (SAC) para que ellos lo presenten a nóminas.
-Asistir a ferias de empleo y que se presenten pocas personas o nadie -Que los candidatos abandonen el proceso de selección -Insistírle a los candidatos por documentación
Validación de cheques médicos
Que la medición de desempeño sea lo mismo para todos los reclutadores, al momento de dar retroalimentación del trabajo realizado.
Hacer desvinculaciones de colaboradores.
Indicarle a un candidato que no fue seleccionado para la vacante
-Reclutar técnicos de mantenimiento de electromecánica debido a que los candidatos no aceptan la oferta de trabajo. -Cuando entrevisto a un candidato que no es apto desempeñar el puesto, por alguna razón como experiencia o actitud.
-Enviar pruebas psicométricas ya que demoran tiempo enviar cada prueba en diferentes plataformas -Programar entrevistas y que los candidatos no se presenten
-Descartar candidatos que no aprueban el proceso de selección -Enviar pruebas psicométricas porque demora mucho tiempo ingresar datos persona por persona y en diferentes plataformas
Cuando hay que atender muchas quejas ya que demanda estar en reuniones.
-Home Office-Reuniones de proyectos
Reuniones a clientes a no comprender el proceso de ADT.
Las plazas específicas o complejas como supervisor de cafetería.
-La aplicación de pruebas psicológicas ya que demoran tiempo. -Grabar requisiciones en el sistema por el tiempo que uno debe de medir.

En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificarías el nivel de estrés que genera tu trabajo?
(Donde 1 es lo mínimo y 10 es lo máximo).

6
6
3
2
7
8
5
7
8
8
6
7
6
6
8
7
10
8
8
7
6

¿Consideras que hay alguna función o proceso dentro de la empresa que te resulte especialmente difícil?

Sí
No
No
No
No
No
Sí
No
No
No
Sí
Sí
Sí
No
No
No
Sí
No
No
No

¿Consideras que los métodos que utiliza el área de RRHH para realizar su trabajo son adecuados?
Sí
Sí
Sí
Sí
Sí
Sí
Sí
Sí
Sí
Sí
No
Sí
Sí
Sí
Sí
Sí
Sí
Sí
Sí
Sí
No
Sí
Sí

¿Por qué? Por favor, explica tu respuesta.
Considero que si se nos han dado las herramientas necesarias para poder desempeñar nuestras funciones de la mejor manera posible además tenemos retroalimentaciones constantes de parte de nuestra coordinadora.
Porque cada proceso se adecua tanto al trabajador como al cliente con la finalidad de realizar un trabajo más ágil y eficaz, por lo que cada departamento esta detallado y tareas para para este proceso de RRHH.
Porque nos brindan todas las herramientas para poder ejecutar el trabajo.
Porque se brinda la guía y herramientas necesarias.
Porque están bien estructurados los procesos y los métodos.
Porque ya existen parámetros establecidos. Nos remamos a cambios pero se tiene un plan de trabajo y se cumplen objetivos mensuales y anuales.
Porque considero que los métodos son adecuados porque están pensados para que el colaborador pueda realizar sus actividades de la manera más ágil y cómoda.
Sí, considero que Recursos Humanos sí tiene presencia en está empresa y tiene procesos y lineamientos establecidos como las herramientas que nos brindan y la innovación de estas.
Considero que los lineamientos establecidos cumplen con el objetivo de RRHH, sin embargo hay procesos que podrían ser más efectivos.
Hay áreas que mejorar, por ejemplo a la hora de medir indicadores considero que se debería evaluar mejor cada posición y funciones de la misma.
Porque siempre nos capacitan cuando hay algún cambio de una nueva herramienta.
Porque es efectivo ya que se mantiene un equilibrio cuando tenemos una alta rotación al mismo tiempo se logran cubrir las plazas vacantes.
Porque los procesos de contratación están bien estructurados.
Sí, porque la empresa está en una constante innovación de procesos o nuevas herramientas para fuentes de reclutamiento
Porque hay un enfoque en trabajo en equipo y el uso de herramientas que facilitan los procesos.
Porque se enfocan a los colaboradores estén satisfechos y producir un impacto positivo en la vida de ellos.
Porque según mi experiencia en las últimas tres empresas en las que he estado en Recursos Humanos, CMI es una empresa organizada en sus procesos y le da su debida importancia a los colaboradores.
Porque son útiles
Considero que podrían involucrarse con las necesidades del colaborador.
Son adecuados porque en los que nos concierne nos brindan las herramientas y procesos.

Considero que podrían involucrarse con las necesidades del colaborador.
Son adecuados porque en los que nos concierne nos brindan las herramientas y procesos.
Porque en primer lugar el tiempo que tengo en la empresa de tres años, he podido ver la innovación y mejoramiento de métodos para realizar nuestro trabajo.

¿Qué función dentro del área de RRHH consideras que necesita actualizarse? (Puedes seleccionar más de una opción).

La forma de capacitar al personal;

El proceso de selección de personal; Los métodos de reclutamiento de personal; La forma de capacitar al personal; El abordaje y resolución de conflictos; El manejo de la comunicación interna;

El proceso de selección de personal; El manejo de la comunicación interna;

El proceso de selección de personal; El abordaje y resolución de conflictos; El manejo de la comunicación interna;

El manejo de la comunicación interna;

La forma de capacitar al personal;

El abordaje y resolución de conflictos;

interna;

El proceso de selección de personal; El abordaje y resolución de conflictos;

El proceso de selección de personal; La forma de capacitar al personal; El abordaje y resolución de conflictos;

La forma de capacitar al personal;

El abordaje y resolución de conflictos;

Los métodos de reclutamiento de personal; El manejo de la comunicación interna;

El proceso de selección de personal;

El proceso de selección de personal;

El proceso de selección de personal;

Nómina y planilla;

El proceso de selección de personal; Los métodos de reclutamiento de personal; La forma de capacitar al personal; El abordaje y resolución de conflictos; El manejo de la comunicación interna;

El abordaje y resolución de conflictos; El manejo de la comunicación interna;

Las leyes laborales porque hay candidatos que preguntan o colaboradores cuando quieren renunciar y no hay un buen dominio de mi lado.;

El proceso de selección de personal; Los métodos de reclutamiento de personal;

¿El área de RRHH realiza capacitaciones?
Sí
Sí
Sí
Sí
No
Sí
Sí
Sí
Sí
No
Sí
Sí
Sí
Sí
Sí
Sí
Sí
Sí
No
No
Sí
Sí

¿Cuáles capacitaciones consideras que son más relevantes para el área de RRHH?
Considero que parte importante es el tema del manejo del estrés.
Nuevas metodologías que ocupamos a modo de ser más efectivo el trabajo, convivencia grupal a interactuar con compañeros, talleres de liderazgo.
-
Entorno a los valores que tenemos como CMI, también la necesidad de implementar nuevas capacitaciones que ayuden a mejorar los procesos.
Capacitaciones sobre gestión de las emociones en ambientes laborales.
-
Las del clima laboral y nuevas herramientas a implementar.
Excel, manejo del estrés y nuevas fuentes de reclutamiento
Resolución de conflictos
-Excel-Interpretación e implementación de pruebas psicométricas según requerimiento
-Reforzamiento de las herramientas que utilizamos y de nuevas herramientas. -Habilidades blandas.
-Habilidades blandas-Resolución de conflictos
-Talleres de integración como adaptación de cambio.
-La Ucmi que es una plataforma de aprendizajes como excel, liderazgo, inteligencia emocional.
-Resolución de conflictos.-Administración de tareas.-Comunicación asertiva.-Manejo del estrés.
-Excel para el consolidado de información o datos y presentación de resultados
-Resolución de conflictos ya que a veces hay personas que quieren modificar el proceso establecido, solo porque sí.
-Excel o innovaciones tecnológicas para estar al nivel de la competencia.
-Inteligencia emocional para poder autogestionarse.
-Inteligencia emocional-Resolución de conflictos-Comunicación ya que es necesario aprender a comunicar la información.
El manejo de las emociones y el estrés
Comunicarse
-Excel-Las innovaciones digitales -Documentación en línea
-Asertividad-Capacitación en herramientas digitales

En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificarías el beneficio que consideras que tienen estas capacitaciones dentro de la empresa? (Donde 1 es lo mínimo y 10 es lo máximo)
10
8
9
8
8
10
8
10
9
10
8
10
7
10
10
10
10
9
10
9
10

En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificarías el proceso de reclutamiento y selección de personal que realiza la empresa? (Donde 1 es lo mínimo y 10 es lo máximo)
9
8
9
9
9
8
7
8
7
7
8
8
7
8
8
8
8
8
8
10
10
9

En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificarías la intervención del área de RRHH en la solución de conflictos? (Donde 1 es lo mínimo y 10 es lo máximo) ▼

9
9
9
8
8
8
9
8
9
8
8
7
8
9
8
8
6
9
7
8
9

¿Cómo describirías la comunicación dentro de la empresa? ▼

Asertiva
Asertiva
Asertiva
Asertiva
Asertiva
Asertiva
Asertiva
Asertiva
Asertiva
Asertiva
Asertiva
Asertiva
Asertiva
Asertiva
Asertiva
Asertiva
Asertiva
No asertiva
No asertiva
Asertiva
Asertiva

¿Qué función dentro del área de RRHH consideras más complicada realizar? (Puedes seleccionar más de una opción). ▾
El proceso de selección de personal; Los métodos de reclutamiento de personal; La desvinculación de un colaborador; El abordaje y resolución de conflictos;
El proceso de selección de personal; Los métodos de reclutamiento de personal; El manejo de la comunicación interna;
Los métodos de reclutamiento de personal;
La desvinculación de un colaborador;
La desvinculación de un colaborador; El manejo de la comunicación interna;
La desvinculación de un colaborador;
La desvinculación de un colaborador; El abordaje y resolución de conflictos; El manejo de la comunicación interna;
El proceso de selección de personal; Los métodos de reclutamiento de personal;
El abordaje y resolución de conflictos; El manejo de la comunicación interna;
El proceso de selección de personal;
El manejo de la comunicación interna;
El abordaje y resolución de conflictos;
Los métodos de reclutamiento de personal; El abordaje y resolución de conflictos; El manejo de la comunicación interna;
El proceso de selección de personal;
El abordaje y resolución de conflictos;
El proceso de selección de personal; El abordaje y resolución de conflictos;
Los métodos de reclutamiento de personal;
Los métodos de reclutamiento de personal; El abordaje y resolución de conflictos;
El proceso de selección de personal; El abordaje y resolución de conflictos;
El proceso de selección de personal;
El proceso de selección de personal; El abordaje y resolución de conflictos;

¿Cómo te sientes al finalizar tu jornada de trabajo? (Puedes seleccionar más de una opción) ▾
Cansado/a; Satisfecho/a; Motivado/a; Ansioso/a;
Cansado/a; Satisfecho/a; Estresado/a; Feliz;
Satisfecho/a; Motivado/a;
Satisfecho/a; Feliz;
Cansado/a; Aliviado/a; Motivado/a; Feliz;
Cansado/a; Aliviado/a; Satisfecho/a; Motivado/a; Feliz;
Cansado/a; Feliz; Aliviado/a; Satisfecho/a;
Satisfecho/a; Cansado/a; Feliz; Motivado/a;
Satisfecho/a; Feliz; Aliviado/a;
Cansado/a; Estresado/a; Desmotivada/o;
Satisfecho/a;
Feliz;
Cansado/a; Satisfecho/a;
Cansado/a; Satisfecho/a; Estresado/a; Motivado/a; Indiferente;
Cansado/a; Satisfecho/a; Motivado/a; Feliz;
Cansado/a; Satisfecho/a; Feliz; Motivado/a;
Feliz; Inconclusa;
Cansado/a; Indiferente;
Cansado/a; Aliviado/a; Estresado/a; Feliz;
Cansado/a; Satisfecho/a;
Cansado/a; Satisfecho/a;

¿En una escala del 1 al 10, cómo evaluarías tus capacidades dentro de la empresa? (Donde 1 es lo mínimo y 10 es lo máximo)
10
9
9
8
8
9
8
9
10
8
8
8
8
7
8
9
10
8
8
8
9

7.2.3 Cuestionario de Karasek

1) Mi trabajo requiere que aprenda cosas nuevas

RESPUESTA	PSICÓLOGOS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	5%
De acuerdo	11	52%
Completamente de acuerdo	9	43%
TOTAL	21	100%

2) Mi trabajo necesita un nivel elevado de calificación

RESPUESTA	PSICÓLOGOS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
De acuerdo	13	62%
Completamente de acuerdo	8	38%
TOTAL	21	100%

3) En mi trabajo debo ser creativo

RESPUESTA	PSICÓLOGOS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	1	5%
En desacuerdo	0	0%
De acuerdo	8	38%
Completamente de acuerdo	12	57%
TOTAL	21	100%

4) Mi trabajo consiste en hacer siempre lo mismo

RESPUESTA	PSICÓLOGOS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	3	14%
En desacuerdo	8	38%
De acuerdo	8	38%
Completamente de acuerdo	2	10%
TOTAL	21	100%

5) Tengo libertad de decidir cómo hacer mi trabajo

RESPUESTA	PSICÓLOGOS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	5%
De acuerdo	12	67%
Completamente de acuerdo	6	29%
TOTAL	21	100%

6) Mi trabajo me permite tomar decisiones de forma autónoma

RESPUESTA	PSICÓLOGOS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	14%
De acuerdo	13	62%
Completamente de acuerdo	5	24%
TOTAL	21	100%

7) En el trabajo tengo la oportunidad de hacer cosas diferentes

RESPUESTA	PSICÓLOGOS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
De acuerdo	15	71%
Completamente de acuerdo	6	29%
TOTAL	21	100%

8) Tengo influencia sobre como ocurren las cosas en mi trabajo

RESPUESTA	PSICÓLOGOS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	4	19%
De acuerdo	11	52%
Completamente de acuerdo	6	29%
TOTAL	21	100%

9) En el trabajo tengo la posibilidad de desarrollar mis habilidades personales

RESPUESTA	PSICÓLOGOS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
De acuerdo	9	43%
Completamente de acuerdo	12	57%
TOTAL	21	100%

10) Mi trabajo exige hacerlo rápido

RESPUESTA	PSICÓLOGOS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
De acuerdo	14	67%
Completamente de acuerdo	7	33%
TOTAL	21	100%

11) Mi trabajo exige un gran esfuerzo mental

RESPUESTA	PSICÓLOGOS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	5%
De acuerdo	16	76%
Completamente de acuerdo	4	19%
TOTAL	21	100%

12) En mi trabajo no se me pide hacer una cantidad excesiva

RESPUESTA	PSICÓLOGOS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	8	38%
De acuerdo	12	57%
Completamente de acuerdo	1	5%
TOTAL	21	100%

13) Dispongo de suficiente tiempo para hacer mi trabajo

RESPUESTA	PSICÓLOGOS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	14%
De acuerdo	12	57%
Completamente de acuerdo	6	29%
TOTAL	21	100%

14) No recibo pedidos contradictorios contra los demás

RESPUESTA	PSICÓLOGOS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	4	19%
De acuerdo	13	62%
Completamente de acuerdo	4	19%
TOTAL	21	100%

15) Mi trabajo me obliga a concentrarme durante largos períodos de tiempo

RESPUESTA	PSICÓLOGOS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	4	19%
De acuerdo	10	48%
Completamente de acuerdo	7	33%
TOTAL	21	100%

16) Mi tarea es interrumpida a menudo y debo finalizarla más tarde

RESPUESTA	PSICÓLOGOS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	1	5%
En desacuerdo	12	57%
De acuerdo	8	38%
Completamente de acuerdo	0	0%
TOTAL	21	100%

17) Mi trabajo es muy dinámico

RESPUESTA	PSICÓLOGOS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	14%
De acuerdo	11	52%
Completamente de acuerdo	7	33%
TOTAL	21	100%

18) A menudo me retraso en mi trabajo porque debo esperar al trabajo de los demás

RESPUESTA	PSICÓLOGOS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	5	24%
En desacuerdo	14	67%
De acuerdo	2	10%
Completamente de acuerdo	0	0%
TOTAL	21	100%

19) Mi jefe se preocupa por el bienestar de los trabajadores que están bajo su supervisión

RESPUESTA	PSICÓLOGOS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
De acuerdo	5	24%
Completamente de acuerdo	16	76%
TOTAL	21	100%

20) Mi jefe presta atención a lo que le digo

RESPUESTA	PSICÓLOGOS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
De acuerdo	4	19%
Completamente de acuerdo	17	81%
TOTAL	21	100%

21) Mi jefe tiene una actitud hostil o conflictiva hacia mí

RESPUESTA	PSICÓLOGOS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	15	71%
En desacuerdo	6	29%
De acuerdo	0	0%
Completamente de acuerdo	0	0%
TOTAL	21	100%

22) Mi jefe facilita la realización del trabajo

RESPUESTA	PSICÓLOGOS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
De acuerdo	6	29%
Completamente de acuerdo	15	71%
TOTAL	21	100%

23) Mi jefe consigue que la gente trabaje unida

RESPUESTA	PSICÓLOGOS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	5%
De acuerdo	5	24%
Completamente de acuerdo	15	71%
TOTAL	21	100%

24) Las personas con las que trabajo están calificadas para las tareas que realizan

RESPUESTA	PSICÓLOGOS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
De acuerdo	7	43%
Completamente de acuerdo	14	57%
TOTAL	21	100%

25) Las personas con las que trabajo tienen actitudes hostiles hacia mí

RESPUESTA	PSICÓLOGOS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	15	71%
En desacuerdo	6	29%
De acuerdo	0	0%
Completamente de acuerdo	10	0%
TOTAL	21	100%

26) Las personas con las que trabajo se interesan por mí

RESPUESTA	PSICÓLOGOS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
De acuerdo	9	43%
Completamente de acuerdo	12	57%
TOTAL	21	100%

27) Las personas con las que trabajo son amistosas

RESPUESTA	PSICÓLOGOS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	1	5%
En desacuerdo	0	0%
De acuerdo	6	29%
Completamente de acuerdo	14	67%
TOTAL	21	100%

28) Las personas con las que trabajo se ayudan mutuamente para trabajar juntas

RESPUESTA	PSICÓLOGOS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	5%
En desacuerdo	0	0%
De acuerdo	6	29%
Completamente de acuerdo	15	71%
TOTAL	21	100%

29) Las personas con las que trabajo facilitan la realización del trabajo

RESPUESTA	PSICÓLOGOS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
De acuerdo	8	38%
Completamente de acuerdo	13	62%
TOTAL	21	100%

7.3 Anexo 3: Revisión y validación de instrumentos de recolección de datos



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA
UNIDA DE RECURSOS HUMANOS CMI



Doy por revisado y manifiesto estar aprobando o aprobando con observaciones los instrumentos de recolección de datos (una guía de observación y un cuestionario) para ser utilizados en la investigación denominada: **EL ESTRÉS LABORAL EN LOS PSICÓLOGOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CMI.**

Datos generales del Juez evaluador:

Nombre: *Claudia Lizzette Soriano*

Profesión: *Psicóloga*

Ocupación: *Empleado*

Firma: *Claudia L.*

Sello:

Licda. Claudia Lizzette Soriano Recinos
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
J.V.P.P. No. 2612

San Salvador, a los 20 días del mes de mayo del año 2024.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA
UNIDA DE RECURSOS HUMANOS CMI



Doy por revisado y manifiesto estar aprobando o aprobando con observaciones los instrumentos de recolección de datos (una guía de observación y un cuestionario) para ser utilizados en la investigación denominada: **EL ESTRÉS LABORAL EN LOS PSICÓLOGOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CMI.**

He revisado los instrumentos y presentan inconsistencias en su estructura, ya que la GUIA DE OBSERVACIÓN ES MUY INDEPENDIENTE DE LA GUÍA DE ENTREVISTA Y TIENE UNA ESTRUCTURA DIFERENTE POR LO DEBEN CORREGIR ESTE ERROR DE ENGLOBALAR LAS INDICACIONES DE AMBOS INSTRUMENTOS EN UNO SÓLO DEBE CORREGIRSE ESE ERROR ADEMÁS LA GUÍA DE ENTEVISTA PRESENTA MUCHA INDUCCIÓN A LA RESPUESTA Y DEBE EVITARS PARA EVITAR EL SESGO EN LA INVESTIGACIÓN. EN LA GUÍA DE OBSERVACIÓN HABLAN DEL LENGUAJE A OBSERVAR POR LOS TRABAJADORES Y EN EL INSTRUMENTO NO APARECE ESA INTENCIÓN. POR LO TANTO SE APRUEBA CON OBSERVACIONES.

Datos generales del Juez evaluador:

Nombre: MAESTRO BENJAMÍN MORENO LANDAVERDE

Profesión: PSICÓLOGO

Ocupación: CONSULTOR

Firma:

Sello:



San Salvador, a los 21 días del mes de mayo del año 2024.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS CMI



Doy por revisado y manifiesto estar aprobando o aprobando con observaciones los instrumentos de recolección de datos (una guía de observación y un cuestionario) para ser utilizados en la investigación denominada: **EL ESTRÉS LABORAL EN LOS PSICÓLOGOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CMI.**

Datos generales del Juez evaluador:

Nombre: Carmen Concepción Hernández de Pérez

Profesión: Lic. en Psicología

Ocupación: Especialista senior en Recursos Humanos.

Firma:

Sello:



San Salvador, a los 20 días del mes de Mayo del año 2024.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA
UNIDA DE RECURSOS HUMANOS CMI



Doy por revisado y manifiesto estar aprobando o aprobando con observaciones los instrumentos de recolección de datos (una guía de observación y un cuestionario) para ser utilizados en la investigación denominada: EL ESTRÉS LABORAL EN LOS PSICÓLOGOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CMI.

Datos generales del Juez evaluador:

Nombre: Tirsia Elizabeth Molina Chávez

Profesión: Ueda. en Psicología

Ocupación: Psicóloga clínica

Firma:

Sello:

Licda. Tirsia Elizabeth Molina Chavez
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
J.V.P.P. No. 11304

San Salvador, a los 23 días del mes de Mayo del año 2024.

Referencias bibliográficas

- Ψ Álvarez, A. (2015). *Psicología organizacional y gestión empresarial*. Ediciones Universidad.
- Ψ Arnold, J., & Randall, R. (2010). *Psicología del trabajo: Entendiendo el comportamiento humano en el lugar de trabajo*. Pearson Educación.
- Ψ Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). El modelo de demandas y recursos laborales: Estado del arte. *Revista de Psicología Organizacional*, 22(3), 309–328.
- Ψ Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (1999). Estrés laboral y agotamiento. *The American Journal of Public Health*, 89(3), 349–350.
- Ψ Cascio, W. F. (2015). *Administración de recursos humanos: Productividad, calidad de vida laboral y utilidades* (10.ª ed.). McGraw-Hill.
- Ψ Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
- Ψ Clifton, J. (2024). Informe sobre el estrés laboral y la gestión empresarial. Gallup. Recuperado de <https://diario.elmundo.sv/ampArticle/un-50-de-los-empleados-sufre-de-estres-en-el-salvador>
- Ψ Comercio y Negocios. (2024). Estrés y agotamiento: Principales afecciones para el 83% de los empleados de la región. Recuperado de <https://comercioynegocios.org/destacado/estres-y-agotamiento-principales-afecciones-para-el-83-de-los-empleados-de-la-region>
- Ψ Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1994). Mente sana; organización sana: Un enfoque proactivo para el estrés ocupacional. *Human Relations*, 47(4), 455-471.
- Ψ Cooper, C. L., & Marshall, J. (2013). Fuentes ocupacionales de estrés: Una revisión de la literatura relacionada con la enfermedad coronaria y la salud mental. *Journal of*

Occupational Psychology, 49(1), 11-28.

- Ψ Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (2001). El bienestar en las organizaciones: Una guía para estudiantes y profesionales. Blackwell.
- Ψ Dessler, G. (2013). Administración de recursos humanos (13.^a ed.). Pearson Educación.
- Ψ Gallup. (2024). Un 50% de los empleados sufre de estrés en El Salvador. *Diario El Mundo*. Recuperado de <https://diario.elmundo.sv/ampArticle/un-50-de-los-empleados-sufre-de-estres-en-el-salvador>
- Ψ Greenberg, J. (2011). Comportamiento en las organizaciones. Pearson Educación.
- Ψ Hersey, P., & Blanchard, K. H. (2013). Administración del comportamiento organizacional. Pearson Educación.
- Ψ Huselid, M. A. (1995). El impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos en la rotación, la productividad y el rendimiento financiero corporativo. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Ψ Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (2013). Comportamiento organizacional y gestión (10.^a ed.). McGraw-Hill.
- Ψ Karasek, R. A. (1979). Demandas laborales, latitud de decisión laboral y tensión mental: Implicaciones para el rediseño del trabajo. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Ψ Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). Trabajo saludable: Estrés, productividad y la reconstrucción de la vida laboral. Editorial Basic Books.
- Ψ Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). La psicología social de las organizaciones. Wiley.
- Ψ Kinman, G. (2001). Puntos de presión: Una revisión de la investigación sobre factores estresantes y tensiones en académicos del Reino Unido. *Educational Psychology*, 21(4),

473-492.

- Ψ Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Estrés, evaluación y afrontamiento*. Springer Publishing Company.
- Ψ Lewin, K. (1951). *Teoría de campo en la ciencia social: Selección de artículos teóricos*. Harper & Row.
- Ψ Maslach, C., & Leiter, M. P. (1999). El síndrome de burnout en el trabajo: Comprendiendo sus causas y efectos. *Psicología Clínica y de la Salud*, 8(1), 23-40.
- Ψ Mullins, L. J. (2010). *Gestión y comportamiento organizacional* (9.^a ed.). Pearson Educación.
- Ψ Paniagua, G. (2016). Estrés laboral y calidad de vida asociada a la salud en empleados de una institución de educación superior en San Salvador. *Revista de Ciencias Sociales (CCS, 18)*, 54-67. Recuperado de <https://www.camjol.info/index.php/CCS/article/view/2961>
- Ψ Quick, J. C., & Cooper, C. L. (2003). *Estrés y tensión en el trabajo*. Editorial APA.
- Ψ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson Educación.
- Ψ Rodríguez, E., & Ruiz, M. (2017). El impacto del estrés en el desempeño laboral de los empleados: Un análisis práctico. *Revista Iberoamericana de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 33(4), 295–308.
- Ψ Rousseau, D. M. (2006). ¿Existe algo llamado “gestión basada en evidencia”? *Revista de la Academia de Gestión*, 31(2), 256–269.
- Ψ Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial.
- Ψ Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *El modelo de demandas y recursos laborales y*

su relación con el burnout y el engagement: Un estudio multi-muestra. *Revista de Psicología Organizacional y Ocupacional*, 5(3), 293–315.

- Ψ Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). La validez y utilidad de los métodos de selección en la psicología del personal: Implicaciones prácticas y teóricas de 85 años de hallazgos de investigación. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.
- Ψ Selye, H. (1956). *El estrés de la vida*. McGraw-Hill.
- Ψ Selye, H. (1976). *El estrés de la vida*. Ediciones Diana.
- Ψ Smith, A. (2020). El impacto de la tecnología en el estrés laboral y la productividad. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 602-617.
- Ψ Spector, P. E. (1997). *Satisfacción laboral: Aplicación, evaluación, causas y consecuencias*. Ediciones Pirámide.
- Ψ Warr, P. (2002). *Psicología en el trabajo*. Penguin Books.
- Ψ Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books
- Ψ Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer.
- Ψ French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement* (6th ed.). Prentice Hall.
- Ψ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Ψ (S/f). Unfpa.org. Recuperado el 18 de enero de 2025, de https://elsalvador.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/codigoeticapsicologia2021_0.pdf