



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA

**ESTUDIO DE CASO ORGANIZACIONAL: PROGRAMA DE  
INTERVENCIÓN DE LA CARGA DE TRABAJO EN  
COLABORADORES DE MEDIOS DIGITALES DE LIMA**

**METROPOLITANA**

**PRESENTADA POR  
CESAR ENRIQUE FLORES BUSTAMANTE**

**ASESOR  
ADEMAR VARGAS DIAZ**

**TESIS  
PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**LIMA – PERÚ**

**2022**



**Reconocimiento - No comercial - Compartir igual**  
**CC BY-NC-SA**

El autor permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTÍN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**

**ESTUDIO DE CASO ORGANIZACIONAL: PROGRAMA DE  
INTERVENCIÓN DE LA CARGA DE TRABAJO EN  
COLABORADORES DE MEDIOS DIGITALES DE LIMA  
METROPOLITANA**

**TESIS PARA OPTAR  
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**PRESENTADO POR:  
CESAR ENRIQUE FLORES BUSTAMANTE**

**ASESOR:  
MG. ADEMAR VARGAS DIAZ**

**LIMA, PERÚ  
2022**

**DEDICATORIA**

*A mi madre*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi hermana por su apoyo en la búsqueda de una empresa para el desarrollo del estudio de caso y también porque finalmente se pudo concretar el estudio de caso con una empresa de su sugerencia y cercanía.

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE .....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	viii
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....	11
1.1.    Fundamentación de tema .....	11
1.1.1. Descripción de la sede.....	11
1.1.2. Descripción de la sede evaluada .....	12
1.2.    Fundamentación teórica.....	12
1.2.1. Antecedentes históricos de la carga de trabajo .....	12
1.2.2. Definición de la carga de trabajo.....	13
1.2.3. Tipos de carga de trabajo .....	14
1.2.4. Modelo de Ajuste Persona-Ambiente.....	15
1.2.5. El Modelo Demandas-Control (Karasek, 1979).....	16
1.2.6. Modelo de desequilibrio Esfuerzo-Recompensa .....	19
1.2.7. Matriz de Eisenhower.....	20
1.2.8. El método POSEC .....	22

1.2.9. Modelo de Hackman y Oldham .....	24
1.2.10. Consecuencias según las dimensiones de la carga de trabajo (Gil-Monte y García-Juesas, 2008 y Giménez, 2010) .....	26
<b>CAPÍTULO II: PROGRAMA DE DESARROLLO DEL CASO .....</b>	<b>29</b>
2.1.    Diagnóstico .....	29
2.1.1. Indicadores de conflicto .....	30
2.1.2. Análisis situacional.....	31
2.1.3. Evaluación del problema.....	34
2.1.4. Identificación de causas.....	37
2.1.5. Análisis de resultados .....	38
2.2.    Intervención .....	43
2.2.1. Criterios para la determinación del programa de intervención ....	43
2.2.2. Diseño del programa.....	44
2.2.3. Coordinación del programa de intervención.....	47
2.2.4. Implementación del programa.....	47
2.2.5. Ejecución del programa .....	54
<b>CAPÍTULO III: MONITOREO.....</b>	<b>63</b>
3.1.    Evaluación y seguimiento del programa de intervención .....	63
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>65</b>
4.1.    Comparación del pre y post intervención .....	65
<b>CAPÍTULO V: RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ....</b>	<b>67</b>

5.1.	Resumen.....	67
5.2.	Conclusiones .....	68
5.3.	Recomendaciones .....	69
	REFERENCIAS .....	71
	ANEXOS .....	76

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> .....	30
<i>Indicadores de Conflicto</i> .....	30
<b>Tabla 2</b> .....	31
<i>Análisis FODA</i> .....	31
<b>Tabla 3</b> .....	32
<i>Evaluación de Factores Externos (EFE)</i> .....	32
<b>Tabla 4</b> .....	33
<i>Evaluación de Factores Internos (EFI)</i> .....	33
<b>Tabla 5</b> .....	45
<i>Programa de Intervención</i> .....	45
<b>Tabla 6</b> .....	54
<i>Presupuesto para el Desarrollo del Programa</i> .....	54
<b>Tabla 7</b> .....	56
<i>Módulo 1, Sesión 1</i> .....	56
<b>Tabla 8</b> .....	58
<i>Módulo 1, Sesión 2</i> .....	58
<b>Tabla 9</b> .....	60
<i>Módulo 2, Sesión 1</i> .....	60
<b>Tabla 10</b> .....	62
<i>Módulo 2, Sesión 2</i> .....	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> .....	12
<i>Organigrama General de la Empresa</i> .....	12
<b>Figura 2</b> .....	18
<i>Modelo de demandas-control de Karasek (1979)</i> .....	18
<b>Figura 3</b> .....	20
<i>Matriz de Eisenhower</i> .....	20
<b>Figura 4</b> .....	22
<i>Método POSEC</i> .....	22
<b>Figura 5</b> .....	32
<i>Diagrama de Ishikawa. Causas y Subcausas que Afectan la Organización</i> .....	32
<b>Figura 6</b> .....	38
<i>Ítem 1 – Situaciones Duras</i> .....	38
<b>Figura 7</b> .....	39
<i>Ítem 2 – Hacer Varias Cosas</i> .....	39
<b>Figura 8</b> .....	40
<i>Ítem 3 – Complicarse el Trabajo</i> .....	40
<b>Figura 9</b> .....	41
<i>Ítem 4 – Relajado</i> .....	41
<b>Figura 10</b> .....	42
<i>Ítem 5 – Tiempo Suficiente</i> .....	42
<b>Figura 11</b> .....	43
<i>Ítem 6 – Trabajo Difícil</i> .....	43
<b>Figura 12</b> .....	48
<i>Cuatro Modos de Conversión de Conocimiento</i> .....	48

<b>Figura 13</b> .....	51
<i>Espiral de Creación del Conocimiento</i> .....	51
<b>Figura 14</b> .....	52
<i>Modelo en Cinco Fases del Proceso de Creación de Conocimiento Organizacional</i>	52
<b>Figura 15</b> .....	66
<i>Resultados Finales</i> .....	66

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio de caso representa un aporte a la comprensión del impacto de la carga de trabajo y sus diferentes tipos en el ámbito laboral, específicamente, en referencia al rubro de medios digitales.

Es preciso mencionar que fue elegido el rubro de medios digitales para realizar este estudio de caso, debido a que es uno de los rubros más impredecibles en cuanto a su carga de trabajo, porque esta gira en torno a las necesidades de sus clientes internos o externos. Las tareas que desempeñan los colaboradores no siempre tienen la misma magnitud, lo cual se ve reflejado en una curva en la carga de trabajo. Por eso mismo, se busca que, con la implementación del programa de intervención de carga de trabajo, los colaboradores puedan saber manejarla mejor e identificar cuándo existe la presencia de cada tipo de carga de trabajo y cómo reaccionar ante su presencia.

Por todo lo anteriormente mencionado, el objetivo del presente estudio de caso es la instauración de un modelo para que la organización genere una mejor calidad de vida en sus trabajadores y haya una mayor equidad en la carga de trabajo.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

### 1.1. Fundamentación de Tema

#### 1.1.1. Descripción de la Sede

La sede evaluada es una empresa del rubro de medios digitales ubicada en el distrito de Miraflores.

##### ***Misión***

En palabras de la gerente general, la misión de la empresa es la siguiente: “Enfocarnos en vincular y conectar el contenido de la marca al usuario, trabajando las estrategias desde el *Inbound Marketing* y orientándolas hacia a la experiencia del consumidor”.

##### ***Visión***

La visión de la empresa es convertirse en una de las principales agencias de medios digitales a nivel nacional para desarrollar estrategias de contenido a corto, mediano y largo plazo que apoyen la relación duradera con el consumidor.

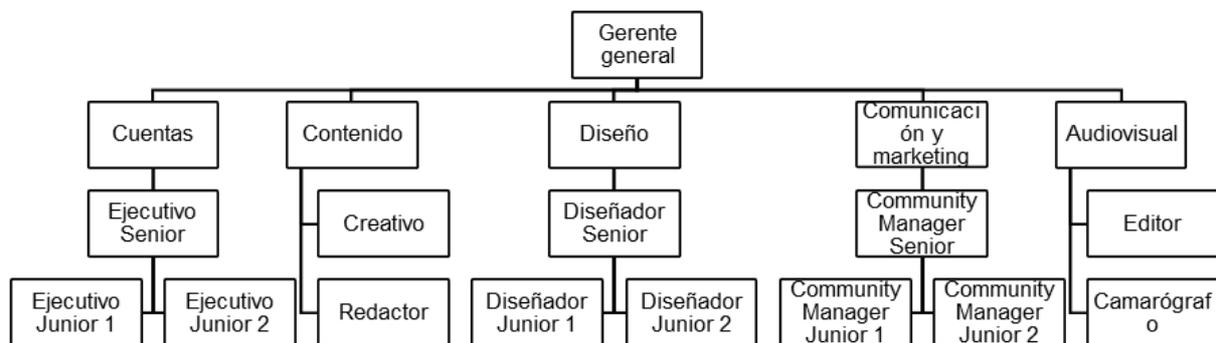
##### Valores Organizacionales

- Honestidad
- Compromiso
- Respeto
- Responsabilidad

##### Organigrama General de la Institución

**Figura 1**

*Organigrama General de la Empresa*



*Nota.* El gráfico muestra el organigrama general de la empresa.

### 1.1.2. Descripción de la Sede Evaluada

La sede evaluada es una empresa del rubro de medios digitales del distrito de Miraflores, la cual está encabezada por una gerente general y presenta las áreas de cuentas, contenido, diseño, comunicación y márketing, y audiovisual.

## 1.2. Fundamentación Teórica

### 1.2.1. Antecedentes Históricos de la Carga de Trabajo

La carga de trabajo, como refiere Giménez (2010), es un factor importante en el ámbito de las organizaciones. Asimismo, está relacionada con la productividad desde la vertiente de las organizaciones, y al tiempo y a la energía desde el punto de vista del colaborador. Por otro lado, el desequilibrio se produce en el momento en que las organizaciones tratan de aumentar la productividad y exigen a sus colaboradores agotar más esfuerzos de los que pueden dar, lo que ocasiona una sobrecarga en sus tareas.

Según Interactive Training Advanced Computer (2006), la carga de trabajo es un grupo de demandas tanto físicas (carga física de trabajo) como psicológicas

(carga psíquica de trabajo) que generan algún tipo de impacto sobre las personas cuando llevan a cabo sus actividades en el ámbito laboral.

Leiter y Maslach (2000) afirman que una carga de trabajo estable proporciona la ocasión de realizar todo aquello que comprende lograr objetivos referidos a la carrera profesional y al desarrollo profesional.

### **1.2.2. Definición de la Carga de Trabajo**

De acuerdo con Llaneza (como se citó en Gil, 2019), la carga de trabajo compromete actividades físicas y no físicas, que están relacionadas con las condiciones de trabajo. Asimismo, Llaneza expone que, para que exista una estabilidad en la carga de trabajo, las actividades que desempeñará el colaborador deberán guardar relación con su perfil, pues de no cumplirse con esto último serían contraproducentes para él.

Rivera (2017) afirma que la carga de trabajo está compuesta por demandas físicas y mentales, que comprometen al trabajador en un tiempo establecido. A su vez, estas demandas están vinculadas con el rendimiento laboral, que es un factor de riesgo dentro de la organización.

Cecagno (2015) menciona que la seguridad y la salud del colaborador están relacionadas con la carga de trabajo; cabe resaltar que la salud, a su vez, es de suma relevancia. Por ello, una carga de trabajo inadecuada podría causar un ajuste ineficiente en la organización y que no se alcancen los objetivos.

Meshkati (como se citó en Tarwaka y Likik, 2015) entiende por carga de trabajo una desigualdad entre las capacidades y las habilidades de los trabajadores frente a las demandas del trabajo. Asimismo, estas deben ser atendidas tomando en cuenta que el trabajo humano es tanto físico como mental, por lo que ante un

desgaste desmedido de energía producirá sobrecargas y, en contraparte, una magnitud baja dará paso al aburrimiento.

Parsons et al. (2012) consideran que la carga de trabajo está constituida por contenido abstracto que mide la respuesta a las necesidades destinadas a una o varias tareas.

Para Everly y Girdano (como se citó en Sunyoto, 2011), la carga de trabajo surge cuando los colaboradores se enfrentan a una tarea. Además, se puede presentar como cuantitativa y cualitativa. La cuantitativa determina si una tarea se expresa en poca o mucha magnitud y la cualitativa se refiere a si los colaboradores no se sienten capaces de realizar tareas que no demandan el pleno uso de sus habilidades o de su potencial.

Según la Resolución Ministerial N.º 375-2008-TR (2008), la carga de trabajo engloba necesidades tanto físicas como mentales por parte del trabajador.

Wisner (1994) define la carga de trabajo como el grupo de exigencias o demandas psicobiológicas en el proceso de trabajo, mientras que en la ergonomía esta se puede comprender a partir de tres elementos medibles: físico, cognitivo y psíquico.

Las definiciones muestran una visión holística de la carga de trabajo y, justamente, todas coinciden en dos puntos fundamentales: la presencia de demandas (físicas o mentales) y cómo el trabajador les hace frente.

### **1.2.3. Tipos de Carga de Trabajo**

***(Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, como se citó en Mancilla, 2008).***

### ***La sobrecarga Cuantitativa***

Se evidencia al instante en el que el colaborador desarrolla numerosas tareas en un tiempo disminuido, a causa de la experiencia que debe tener para desarrollar tareas específicas o, por el contrario, al homogenizarlas. Otras causas involucran a la demanda de atención sostenida y a la premura por los tiempos de cobertura.

### ***La sobrecarga Cualitativa***

Engloba, en grandes cantidades, tanto demandas intelectuales como mentales, las cuales involucran conocimientos y habilidades del colaborador. Sin embargo, no se trata de trabajo excesivo, pues lo que prima aquí es la extrema dificultad. Con esto, se entiende que los inconvenientes surgen cuando el colaborador no dispone de las habilidades necesarias para desarrollar sus tareas.

### ***La Infracarga o Subcarga Cuantitativa***

Se refiere a la presencia de una magnitud de tareas menor de lo necesario que posibilita un ritmo de trabajo promedio en el colaborador.

### ***La Infracarga o Subcarga Cualitativa***

Se produce cuando la tarea no demanda algún compromiso mental, lo cual hace que el colaborador la considere irrelevante y se rehúse a realizarla por la nula motivación que tiene ante ella.

#### **1.2.4. Modelo de Ajuste Persona-Ambiente**

Son el estrés en el trabajo y sus efectos, para el modelo presentado por French, Caplan y Harrison (1982), Ajuste Persona-Ambiente, producto de un desacuerdo en lo que necesita la persona y las recompensas obtenidas de su entorno o trabajo, y en los requerimientos de la posición y la capacidad de la persona para cumplir con esos requisitos.

Las representaciones subjetivas y objetivas de la persona y del entorno son puestas en evidencia por parte del modelo. La persona subjetiva representa cómo esta percibe sus cualidades y, en contraparte, la persona objetiva representa cómo esta se muestra sin filtros. Asimismo, un entorno subjetivo atiende a ocasiones y acontecimientos que son materia de observación e interpretación por parte de la persona y, por otro lado, un entorno objetivo engloba acontecimientos y atributos físicos y colectivos que se efectúan en el un entorno desligado de lo que es materia de observación de la persona. El entorno y la persona no guardan una relación óptima, debido a que la persona percibe de una manera tergiversada, ya sea por factores cognoscitivos de índole colectivo, por escasos recursos de la persona para discernir datos, y por las limitaciones para acceder a datos objetivos que son impuestas por todo lo que compone a la organización. (Edwards, Caplan y Harrison, 2000).

#### **1.2.5. El Modelo Demandas-Control (Karasek, 1979)**

Se reconoce al Modelo Demandas Control por su avance en estudios de la influencia de las condiciones de trabajo con respecto a la salud y al bienestar de los colaboradores, como también por encontrarse entre los más importantes modelos (López y Osca, 2011). Este modelo se sustenta en dos variables psicosociales del trabajo. La primera variable está conformada por las demandas psicológicas, las cuales hacen referencia a la cantidad de actividades que se desempeñan en la vida laboral, al nivel de complejidad de las labores, al igual que el tiempo reducido y la presencia de una gran cantidad de intermisiones que impiden terminar con lo encargado. En cuanto a la segunda variable, esta compromete a toda la organización o la restricción de las labores, como la toma de decisiones en relación

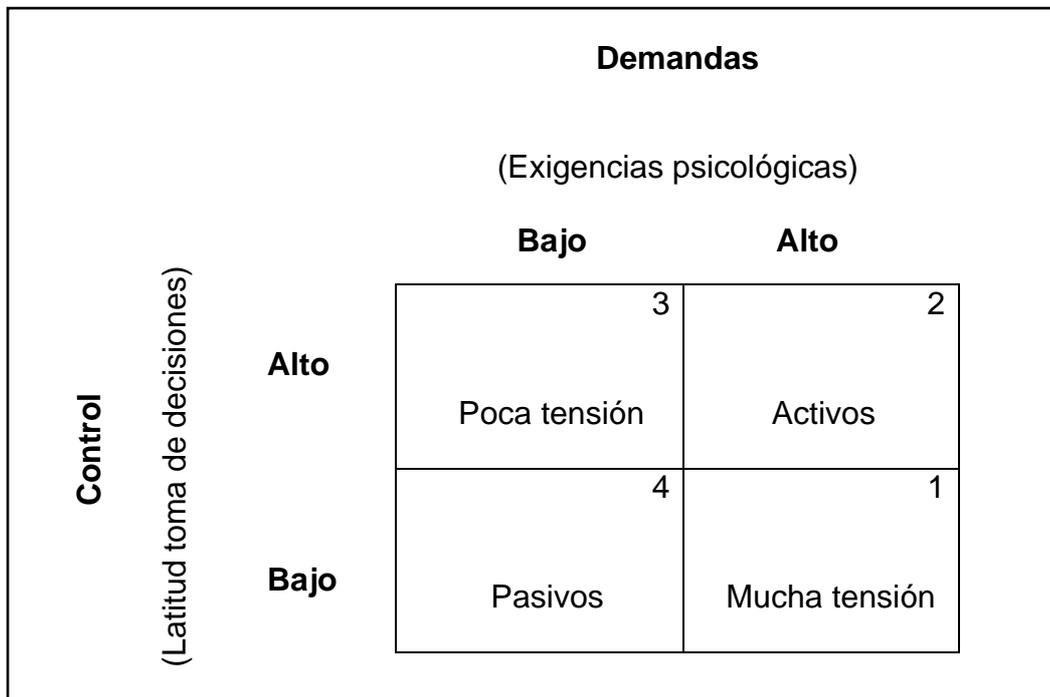
con las tareas y la asignación de un individuo para ejecutar las labores o las funciones (Karasek, 1979).

El modelo determina dos premisas. La primera es la tensión del trabajo, en la cual las respuestas a la tensión psicológica más desfavorables para el individuo se producen cuando los requerimientos de la jornada laboral son excesivos en comparación con la magnitud de la toma de decisiones, la cual es prácticamente nula. La segunda premisa es el aprendizaje activo con el cual el individuo logrará un crecimiento y un aprendizaje en la medida en que mantenga el control respecto de sus labores, y que, al mismo tiempo, las demandas psicológicas no lleguen a ser desmesuradas. En conjunto, a todo lo anteriormente mencionado se le llama trabajo activo, en el cual usualmente la tensión se conserva en un nivel medio, ya que gran parte de demandas ejecutadas son abordadas de manera prácticamente instantánea. Es así como la tensión psicológica disminuye significativamente. Por otra parte, ante un panorama que refleja que los requerimientos y el control son insignificantes, las demandas producirán un ambiente de trabajo con un nivel muy bajo de motivación, lo que produce un aprendizaje negativo en el colaborador (Karasek, 2000).

El conjunto de las variables anteriormente mencionadas facilitará la deducción del riesgo de destemple en relación con el estrés y la conducta pasiva o activa del colaborador por medio de cuatro tipos de panoramas psicosociales (Ver Figura 2).

**Figura 2**

*Modelo de demandas-control de Karasek (1979)*



*Nota.* El gráfico muestra el Modelo de demandas-control de Karasek (1979).

Los conceptos de la figura son importantes en mayor o menor grado para la toma de decisiones, los cuales se definen en los siguientes términos:

### ***Mucha Tensión***

Se manifiesta ante las desbordantes demandas de labores o porque estas van más allá de la propia facultad del colaborador, lo que también guarda relación con la toma de decisiones, que darán paso a secuelas de tensión psicológica negativa, como ansiedad, fatiga, estrés, etc.

### ***Los Activos***

Se refieren al ambiente laboral y son el fruto obtenido por un elevado nivel de control y de toma de decisiones organizacionales con altas demandas laborales.

### ***La Escasa Tensión***

Está relacionada con el ambiente de trabajo, y se produce cuando el control predispuesto para variadas tareas es elevadamente eficaz. No obstante, las exigencias son muy pocas, lo que causa que el colaborador tenga escasos niveles de tensión mental como también uniformidad en sus tareas y poca motivación.

### ***Los Pasivos***

Guardan relación con el ambiente de trabajo cuando las demandas y el control se encuentran en niveles menores de los usuales, lo que genera que el colaborador se sienta desmotivado y deseche aprendizajes que había adquirido.

### ***La Variable el Apoyo Social***

Cumple el papel de apoyo ante las consecuencias psicológicas y físicas de ocupar un determinado cargo (Johnson y Hall, 1988).

#### **1.2.6. Modelo de desequilibrio Esfuerzo-Recompensa**

El modelo de desequilibrio Esfuerzo-Recompensa de Siegrist (1996) establece las condiciones del riesgo ocupacional al prevalecer un desfase a causa de la presencia de una elevada carga laboral con disminuidas recompensas.

A cambio de la idea de control, en el presente modelo se verán las recompensas que las personas perciben del puesto laboral. Con ello se puede decir que los niveles de estrés provienen de la inestabilidad de la carga laboral y las recompensas por el incumplimiento de las expectativas de reciprocidad e intercambio equilibrado en un espacio, extremadamente, importante del ámbito colectivo. De este modo, esa inestabilidad afecta de manera negativa en ciertos ámbitos del self y en cómo se percibe un estatus colectivo meritorio. Por otro lado, el grado de esfuerzo está sujeto a dos principios, uno de índole extrínseco, conformado por los requisitos y exigencias de la posición, y otra de índole

intrínseco, es decir, los requerimientos a cumplir respecto a las exigencias de la posición. Se puede evidenciar en las recompensas, tres tipos de ellas: el dominio del estatus profesional, la consideración hacia los otros y lo económico. (Gil-Monte, 2010).

### 1.2.7. Matriz de Eisenhower

Se considera una estrategia de suma relevancia en el ámbito organizacional, debido a que genera un impacto positivo en la productividad al enfocarse en clasificar las tareas relevantes. Todo ello se ve reflejado en los siguientes cuadrantes (Ionos, 2019):

**Figura 3**

*Matriz de Eisenhower*

	<b>Urgente</b>	<b>No urgente</b>
<b>Importante</b>	<p><i>Tarea A</i> <i>Realizar de inmediato</i></p>	<p><i>Tarea B</i> <i>Planificar con exactitud y resolver</i></p>
<b>No importante</b>	<p><i>Tarea C</i> <i>Delegar</i></p>	<p><i>Tarea D</i> <i>Desechar o archivar</i></p>

*Nota.* El gráfico representa la administración de tareas como urgente y no urgente.

Tomado de Ionos, 2019.

Los conceptos de la figura se definen según los siguientes términos:

#### ***Importante y Urgente (Hacer)***

Comprende las tareas que poseen la más alta prioridad y que deben cumplirse en seguida.

### ***Importante, pero No Urgente***

Si bien son tareas que deben ser realizadas para lograr alcanzar las metas, existe la posibilidad de aplazarlas.

### ***Urgente, pero No Importante***

Existe un tiempo para que estas tareas sean concretadas; no obstante, tienen menor relevancia; por eso, Eisenhower sugiere delegarlas dentro de los márgenes de lo posible.

### ***Ni Importante Ni Urgente***

Son las tareas que se encuentran al final de la lista de prioridades, ya sea por su nula relevancia o debido a que su relevancia se enfoca en alcanzar objetivos establecidos y, como resultado, concretarlas no es de suma urgencia.

Por eso, cuando se dispone de reducido tiempo, aquellas tareas suelen quedar incompletas.

El uso de esta herramienta permite eludir el estancamiento al determinar el tiempo que se destinará para las actividades, lo que asegura un incremento de la productividad en vista al futuro y, a su vez, una asignación de tareas superiores. Así se compone la matriz y de igual forma debería ser empleada (Covey, 2014).

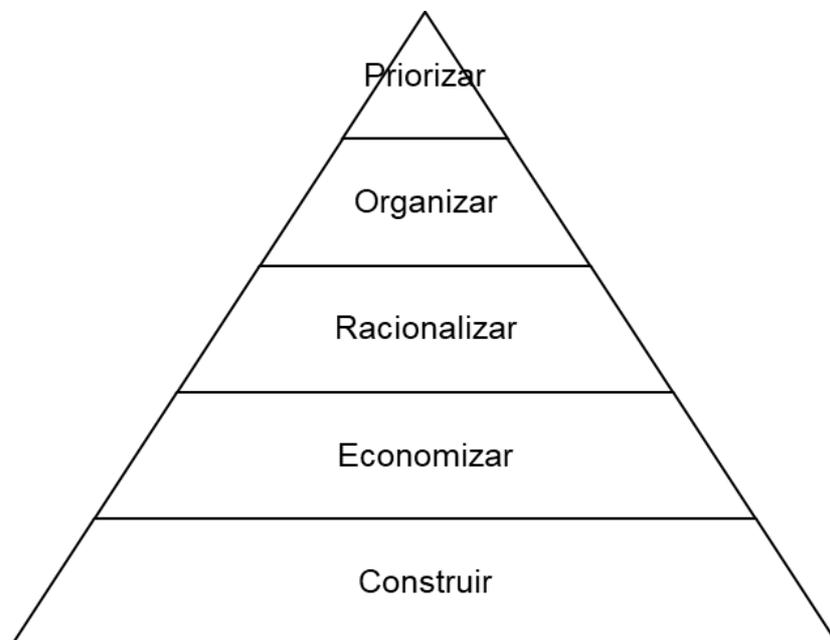
La aplicación de esta matriz puede ayudar al colaborador a organizar mejor sus tareas, además de aliviar la carga de trabajo, lo cual se vería reflejado en la productividad. Con relación a lo anterior, el colaborador también podrá hacer un balance entre las antiguas y las nuevas prácticas adquiridas al momento de ejecutar la matriz que permiten valorar el impacto que esta genera para continuarla empleando.

### 1.2.8. El Método POSEC

Este método parte desde una hipótesis, desarrollada por Abraham Maslow, acerca de la categoría de las necesidades según el nivel de importancia. Con ella, se logra construir una pirámide de la que descienden actividades que empiezan por priorizar para luego organizar y racionalizar las tareas, economizar tiempo y, finalmente, dar una contribución (Morales, 2021).

#### Figura 4

*Método POSEC*



*Nota.* En el gráfico se presentan las estrategias de gestión de tiempo: priorizar, organizar, racionalizar, economizar y construir (POSEC). Tomado de Morales, 2021.

Los conceptos de la figura se definen según los siguientes términos:

### ***Priorizar***

En este paso, se enfatiza en las tareas según las metas y necesidades individuales. Por ello, es importante tener en claro los objetivos que faciliten el proceso de priorización.

### ***Organizar***

Después de haber priorizado las actividades, en este siguiente paso, se organizará todo lo recopilado hasta el momento. También, se incluirán actividades sociales y familiares.

### ***Racionalizar***

Este paso se enfoca en desarrollar todos aquellos pendientes que no despiertan tanto interés, pero que son necesarios al haber un compromiso con estos de por medio.

### ***Economizar***

Al contrario del paso anterior, en este paso, se realizarán actividades que no son urgentes, pero que brindan satisfacción y, por lo tanto, también pueden ser consideradas como importantes.

### ***Construir***

En este paso, predominan aquellos aspectos que generan un impacto diferente, como actividades que contribuyen con la sociedad, es decir, con el ámbito social.

### **1.2.9. Modelo de Hackman y Oldham**

El modelo de las características del puesto tiene como fundamento el concepto de que la tarea es primordial para la motivación de los trabajadores en las organizaciones. Concretamente, cuando una persona se enfrenta a un trabajo tedioso y continuo, esto impedirá que se sienta motivada para desempeñarlo adecuadamente; en cambio, un trabajo complicado incrementará su motivación. De este modo, la variedad, la autonomía y la autoridad podrían ser consideradas como las tres maneras de agregar un reto en el trabajo. Asimismo, el enriquecimiento y la rotación del trabajo son dos formas de aumentar diversidad y reto. A continuación, se muestran las cinco dimensiones que conforman el modelo (Aiteco, 2018):

#### ***Variedad***

Magnitud comprendida en las actividades ligadas al puesto que necesitan una variedad de conocimientos y habilidades por parte de los trabajadores.

#### ***Identidad de la Tarea***

Instancia que permite que los trabajadores puedan tener una visión holística y conciliadora que sea fácilmente identificable. Para lograr esa identificación, será necesaria una labor de inicio a fin.

#### ***Valor de la Tarea***

Influencia del puesto respecto de la propia empresa o del ambiente. En conceptos de procesos, es el efecto que presenta sobre los clientes tanto internos como externos.

## **Autonomía**

La manera en que se planificarán y se llevarán a cabo las labores será concretada gracias a la responsabilidad y a la autodeterminación de los trabajadores. En concreto, la autonomía es el grado de autocontrol que debe ser ejercido en el puesto.

## **Retroalimentación**

Instancia en la que el trabajador logra tener datos referentes al efecto de su labor. Por lo tanto, la retroalimentación otorga, al mismo tiempo, información acerca de los logros conseguidos.

También, son considerados en este modelo el enriquecimiento del trabajo y el diseño del mismo. Este enriquecimiento puede presentarse de dos maneras (Aiteco, 2018):

**Horizontal.** La cantidad de tareas que se realizarán es aumentada; sin embargo, estas presentan un grado de dificultad y exigencia —respecto de la habilidad— similar. Es posible que en esta tipología pueda presentarse la situación de que el trabajo no se torne más significativo como tampoco que sea más satisfactorio.

**Vertical.** Trae consigo implícitamente responsabilidades nuevas. Diseño del trabajo mediante el enriquecimiento del puesto comprende la mejora de su variedad, identidad, valor, autonomía e información *a posteriori*. Las cabezas de las empresas pueden poner en práctica las siguientes cinco acciones (Aiteco, 2018):

**Organizar el Trabajo en Grupos Significativos de Tareas.** Con la intención de que el trabajo realizado sea considerado como referencia y sea significativo para cada trabajador.

**Combinar Tareas.** Originalmente designadas a varios puestos para que sean realizadas por una sola persona.

**Proporcionar Relaciones con los Clientes.** Favorecer la cercanía con los consumidores de su producto o servicio y con sus clientes —internos o externos— para que el empleado identifique las necesidades del cliente y reconozca los criterios con los cuales será evaluado.

**Integración Vertical.** Brindar al trabajador la oportunidad de realizar actividades orientadas netamente a la ejecución, facultar la práctica del autocontrol, la intervención en la toma de decisiones y en la planificación de sus labores en el proceso.

**Crear Sistemas de Retroinformación.** Amplía inmediatamente la información para los trabajadores respecto de la labor que desarrollan y sus resultados.

#### **1.2.10. Consecuencias según las Dimensiones de la Carga de Trabajo (Gil-Monte y García-Jueas, 2008 y Giménez, 2010)**

Gil-Monte y García-Jueas (2008), al igual que Giménez (2010), revelan la presencia de dos dimensiones dentro de la carga de trabajo. La primera es la dimensión cuantitativa, que indica el momento cuando se realiza una tarea, como desempeñar numerosas tareas en un corto periodo. La otra dimensión es la cualitativa, que indica qué acción realizar, como los inconvenientes presentados al procesar funciones y tareas. Estas dos dimensiones generan un impacto sobre colaborador de las formas que se presentan a continuación:

### ***La Intensidad del Trabajo Aumenta***

Significará que hallar un instante de calma o receso será complicado por el contexto laboral, los espacios de descanso entre tareas serán muy pocos o ya no se darán, y no habrá tiempo para recuperar fuerzas. Con ello, los colaboradores experimentarán un aumento del agotamiento y de su energía. Si a todo ello se le suma el obstáculo de poder aliviarse lejos de las labores, ya que tienen obligaciones, responsabilidades en casa y otras inquietudes, será mucho más complicado para el individuo poder recuperarse por las demandas incesantes (Giménez, 2010).

### ***Necesidad de Mayor Tiempo para el Desarrollo de Tareas***

Se refiere al desgaste y a las demandas de energía originadas por el elevado ritmo de trabajo y la cantidad de horas dentro de la jornada laboral. En especial, quienes son profesionales y poseen un mayor grado de responsabilidad, trabajarán prolongadas jornadas laborales, ingresarán al centro de trabajo a tempranas horas y se retirarán tardíamente. También, puede suceder que esas mismas personas lleven las labores al hogar con el fin de concretarlas, ya que consideran insuficiente el tiempo dado en el centro laboral. Por ello, pueden llegar a suspender momentos en familia o privarse de dedicar tiempo para sí mismos por el hecho de asegurar la rentabilidad de la empresa (Giménez, 2010).

### ***Las Labores se Tornan más Complicadas***

El realizar las labores demandará mayores esfuerzos e implicancias; para ello, se deberá adquirir nuevos aprendizajes respecto de las funciones y emplear tecnología reciente. Asimismo, se deberá tener mayor creatividad, al punto de realizar numerosas tareas en paralelo, lo que genera una excesiva exigencia y un gran consumo de esfuerzos.

## **CAPÍTULO II: PROGRAMA DE DESARROLLO DEL CASO**

### **2.1. Diagnóstico**

El diagnóstico proyecta la problemática de lo que conocemos y, a su vez, nos conduce hacia ciertos fundamentos epistemológicos que se vuelven relevantes para fijar operaciones dentro de la organización y, provisionalmente, sugerencias orientadas al cambio (Rodríguez, 1999).

Los fundamentos más frecuentes con relación al diagnóstico son sistemáticos, dinámicos, profundos e integrales. Son considerados sistemáticos, ya que el objeto de diagnóstico se encuentra en un continuo cambio y desarrollo, lo que no permite analizar de forma independiente ciertos elementos del objeto e impide, a su vez, lograr una visión íntegra del diagnóstico. El dinamismo del diagnóstico se debe a que los cambios generados en su objeto no son predecibles, más aun tratándose de factores económicos; en este sentido, el diagnóstico debe poseer la facultad de adaptación a los cambios y hacerse cargo sin variar significativamente sus resultados. (Asencio et al., 2017).

### 2.1.1. Indicadores de Conflicto

Se basan en la evaluación grupal dirigida a la gerente general para complementar los datos recopilados con todos los colaboradores. Se pudo identificar ciertos puntos de discrepancia de los colaboradores de la empresa, que pusieron en evidencia factores perjudiciales referentes a la carga de trabajo:

- Carga de trabajo inestable.
- Distribución de tareas no equitativa.
- Atención de requerimientos sin previa planificación.
- Alta presión temporal.
- Excesivo control de la calidad del producto final.

**Tabla 1**

*Indicadores de Conflicto*

<b>Indicador</b>	<b>Porcentaje</b>
Carga extra de trabajo	30 %
Ausentismo	5 %
Control de calidad	60 %
Costo-beneficio	50 %
Planilla por persona	0 %
Admisión	20 %

*Nota.* Esta tabla muestra los indicadores de conflicto en una institución privada del rubro de medios digitales.

Seguidamente, se realizó un análisis situacional para tener una mirada holística de lo que requiere la empresa para poder proceder con la intervención.

## 2.1.2. Análisis Situacional

### 2.1.2.1. Análisis FODA

**Tabla 2**

*Análisis FODA*

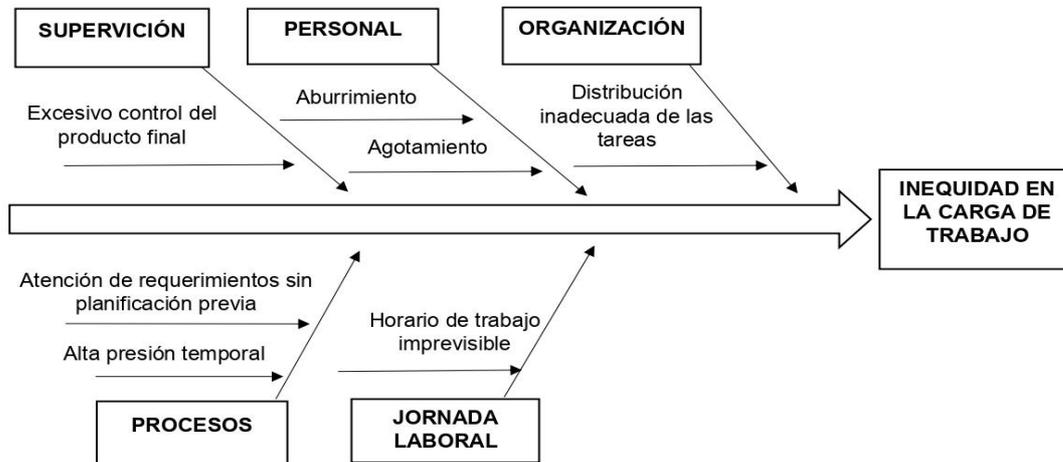
<b>ANÁLISIS FODA</b>			
<b>Ventajas</b>		<b>Desventajas</b>	
<b>Fortaleza</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Tendencia a la fidelización de los clientes externos	Proyección del uso de medios digitales va en incremento	Carga de trabajo inestable	Alta competitividad dentro del rubro
Alta experiencia en el rubro que manejan	Capacitarse en el uso de nuevas herramientas en su rubro	La distribución de las tareas no siempre es equitativa	Menor necesidad de sus servicios como agencia porque las empresas contratan directamente a su personal

*Nota.* Esta tabla muestra la situación actual de la organización.

2.1.2.2. **Diagrama de Ishikawa**

**Figura 5**

*Diagrama de Ishikawa. Causas y Subcausas que Afectan la Organización*



*Nota.* El gráfico muestra el Diagrama de Ishikawa para determinar las causas y subcausas que afectan la organización de la empresa, lo cual trae consigo sus posibles cambios y mejoras.

2.1.2.3. **EFE y EFI**

**Tabla 3**

*Evaluación de Factores Externos (EFE)*

N.º	Oportunidades	Valor	Calificación	Valor pond.
1	Las empresas usan más medios digitales	.20	3	0.60
2	Facilidad para capacitarse	.16	4	0.64
3	Avances tecnológicos	.16	2	0.32
N.º	Amenazas	Valor	Calificación	Valor pond.
1	Alta competitividad	0.17	1	0.17
2	Descenso de la demanda de agencias	0.16	3	0.48
3	Crisis económica	0.15	4	0.60
<b>TOTAL EFE</b>		<b>1</b>		<b>2.81</b>

*Nota.* Esta tabla muestra la Evaluación de Factores Externos (EFE), donde se analizan oportunidades y amenazas a nivel externo de la empresa.

**Tabla 4***Evaluación de Factores Internos (EFI)*

<b>N.º</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
1	Personal calificado	.18	3	0.54
2	Clientes fidelizados	.14	4	0.56
3	Servicio de calidad	.15	3	0.45
<b>N.º</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
1	Carga de trabajo inestable	.20	1	0.20
2	Distribución de tareas inequitativa	.17	2	0.34
3	Horario de trabajo inestable	.16	1	0.16
Total de amenazas				
<b>TOTAL EFI</b>		<b>1</b>		<b>2.25</b>

*Nota.* Esta tabla muestra la Evaluación de Factores Internos (EFI) que constan de tres fortalezas y tres debilidades. Cada factor tiene asignado un valor de acuerdo con el impacto que este genera en la empresa.

Los resultados de la evaluación de factores externos (EFE) demuestran que la empresa se encuentra por encima del promedio, es decir, que se encuentra en una posición eficiente con relación a la competencia; además, la empresa está mejor preparada para afrontar las amenazas externas y también para obtener provecho de cada oportunidad que se le presente.

Por otro lado, los resultados de la evaluación de factores internos (EFI) reflejan que dentro de la empresa hay muchas debilidades internas, lo que, a su vez, quiere decir que la organización se encuentra en proceso de desarrollo y necesita una reestructuración.

### **2.1.3. Evaluación del Problema**

Por medio de la evaluación, se ubica y se revela, de forma preliminar, el problema presente dentro de la empresa.

El programa de intervención se basa en el modelo de intervención dirigido a la optimización de proceso, que trata de proporcionar técnicas y metodologías para elevar la eficiencia y la eficacia dentro de la empresa.

#### **2.1.3.1. Metodología**

Se empleó una metodología de tipo aplicado que se distingue por evidenciar los conocimientos aprendidos; dicho de otra manera, se orienta a producir conocimientos de aplicación directa sobre las dificultades de la organización, tal y como en el presente estudio, en el cual se ubicará qué factores relacionados con la carga de trabajo se encuentran presentes y cómo el trabajador responde ante los diferentes tipos de carga de trabajo.

Asimismo, se efectuó el método test–retest, el cual permite identificar la fiabilidad y la estabilidad de la medida. De esta forma, el test fue aplicado en dos ocasiones temporalmente diferentes y se correlacionaron ambas medidas.

#### **2.1.3.2. Técnicas**

##### **Cualitativas**

**Entrevista individual.** Se entiende como entrevista a la comunicación que mantiene una intención definida, contraria a una conversación por placer (Alles, 2015).

Procedimiento. Se citó a la gerente general a una videollamada para indagar sobre la carga de trabajo de la empresa y cómo esta impacta sobre los trabajadores.

**Entrevista Grupal.** Guarda cierta similitud con la entrevista individual, pero la diferencia reside en que se aplica, en la mayoría de los casos, en procesos masivos. Por ello, se requiere de entrevistadores con vasta experiencia (Alles, 2015).  
Procedimiento. Se programó una videollamada en la que estuvieron presentes tanto la gerente general como también los empleados. El propósito de tener una entrevista grupal fue contrastar la información anteriormente obtenida por parte de la gerente general y, a la vez, conocer cómo se sienten los empleados con respecto a la problemática central de la empresa.

**Grupos focales.** Es una técnica destinada a despertar un ambiente participativo, en el que se puede percibir el sentir, el pensar y el vivir de los participantes que genera su autorreflexión para obtener datos cualitativos (Hamui y Valera, 2013).

Procedimiento. Se programó una nueva videollamada con todo el personal, pero en esta ocasión se optó por mantener una estructura para el desarrollo de la actividad con relación a los temas abordados en las entrevistas anteriores. Con la ejecución de los grupos focales, se pudo lograr la participación de todos y, de esta manera, se pudieron identificar las causas y las subcausas de la problemática.

## **Cuantitativas**

**Escala de Carga de Trabajo (ECT; Gil-Monte, 2016).** La Escala de Carga de Trabajo es una de las escalas incluidas en la batería Unipsico, que evalúa los factores psicosociales de demandas (Gil-Monte, 2016).

## Ficha Técnica

**Nombre original:** Batería Unipsico

**Autor:** Pedro R. Gil-Monte

**Año:** Entre los años 2000 y 2005

**Composición:** La escala consta de 6 ítems que evalúan tanto la magnitud de tareas que se realizarán en un periodo determinando (carga de trabajo cuantitativa), como el procesamiento del volumen.

**Reactivos:** Cada uno de los reactivos tiene una valoración que es otorgada por el colaborador mediante una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 0 es *Nunca* y 4 es *Muy frecuentemente: todos los días*.

**Tipo de aplicación:** Individual o colectiva

**Tiempo de aplicación:** Sin límite de tiempo

**Confiabilidad:** Originalmente, se obtuvo por consistencia interna, por medio del coeficiente de Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), que da  $\alpha=0,72$  en la escala de carga de trabajo (Gil-Monte, 2016). En el contexto peruano, una investigación realizada con el objetivo de validar la Escala de Carga de Trabajo tuvo como muestra a 170 colaboradores peruanos provenientes de una organización de detergentes y químicos (83 de ellos eran damas). Se evidenció resultados favorables respecto a su estructura interna: confiabilidad ( $\alpha = 0,803$ ,  $\omega = 0,806$ ) y afinidad con más constructos (Calderón-De la Cruz et al., 2018).

**Validez:** Originalmente, a nivel de validez, se examinó la estructura interna mediante el análisis factorial confirmatorio (AFC) que logra un ajuste adecuado (Gil-Monte, 2016). Dentro del contexto peruano, la ECT fue sometida a la evidencia de validez en una investigación. Fue evaluada por medio de jueces no expertos que analizan la exactitud de las preguntas como también la sustancialidad en jueces no

expertos. En relación con lo último, se llevó a cabo la muestra de los ítems que forman parte la ECT frente a cuatro constructos que incluyen la Carga de Trabajo, lo cual da la indicación de juzgar la relación con los constructos referidos. Se lograron puntajes de coeficiente de  $V$  elevados ( $> 0,66$ ). También, en relación con la validez sustantiva de la escala, se obtuvieron puntajes de coeficiente de  $V$  ( $>0,75$ ) por cada ítem (Calderón-De la Cruz et al., 2021).

Procedimiento. Se llevaron a cabo los siguientes pasos como parte del proceso del programa:

- Autorización de la gerente general de la empresa para realizarse el estudio.
- Concertación de las fechas y de las horas en que se desarrollarán las sesiones y la aplicación de las pruebas al personal de la empresa.
- Presentación del calendario de actividades y del diagrama de Gantt, en los cuales se dieron a conocer los contenidos que se desarrollarán en las sesiones.
- Explicación de pautas claras, en todas las sesiones, dirigidas al personal de la empresa.

#### **2.1.4. Identificación de Causas**

Al inicio del programa, se pudo recopilar las siguientes causas por parte de los colaboradores:

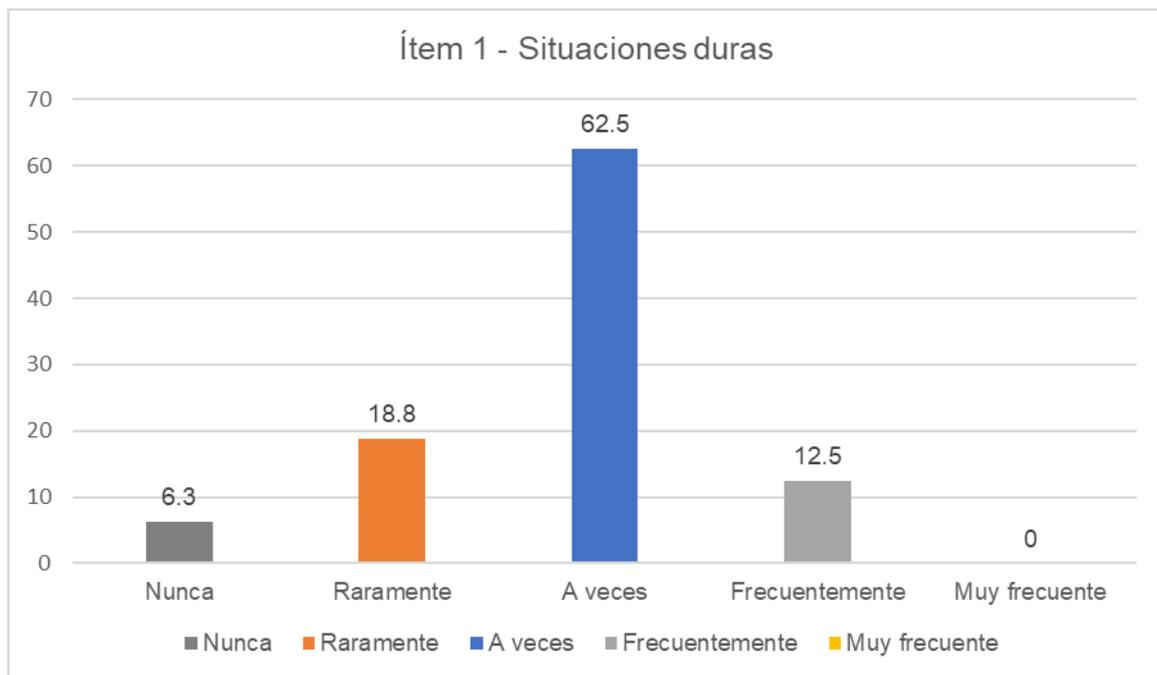
- Presencia de aburrimiento en momentos de infracarga laboral.
- Presencia de agotamiento en momentos de sobrecarga laboral.
- Desigualdad en la cantidad de tareas.
- Desigualdad en la dificultad de las tareas.
- Alta supervisión del producto final.

### 2.1.5. Análisis de Resultados

En los siguientes gráficos, se mostrará detalladamente cada ítem perteneciente a la escala evaluada.

**Figura 6**

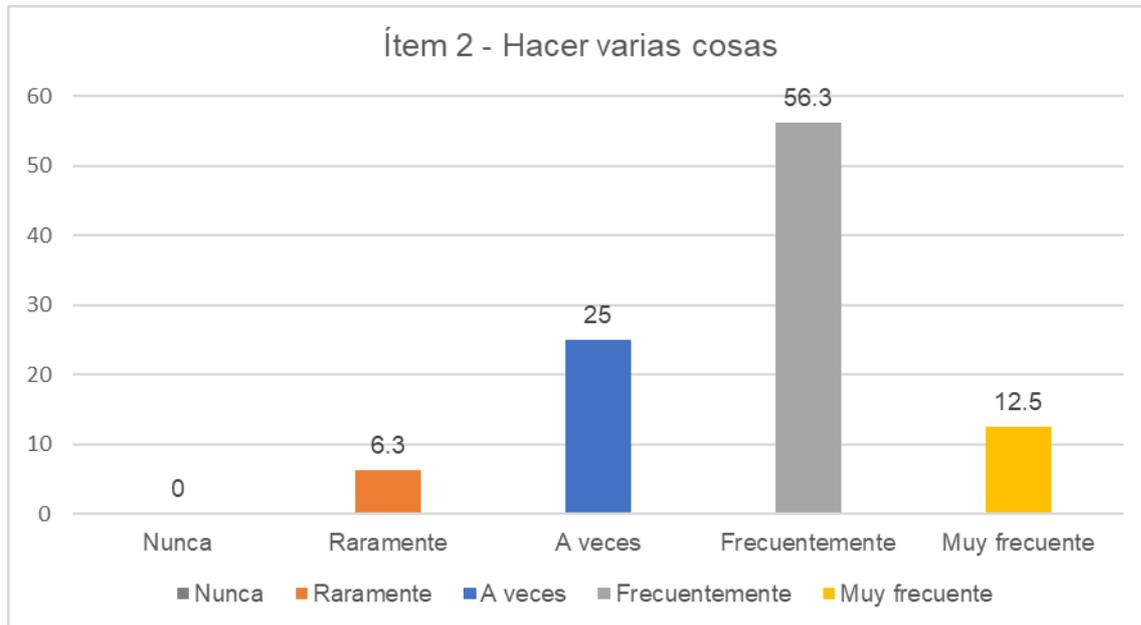
*Ítem 1 – Situaciones Duras*



*Nota.* El gráfico muestra el Ítem 1 – Situaciones duras, el cual evalúa la frecuencia en que los trabajadores se enfrentan a situaciones duras durante la jornada laboral. En este ítem, la respuesta con mayor porcentaje es *A veces* con el 62,5 % (10 personas). Ver Figura 6.

## Figura 7

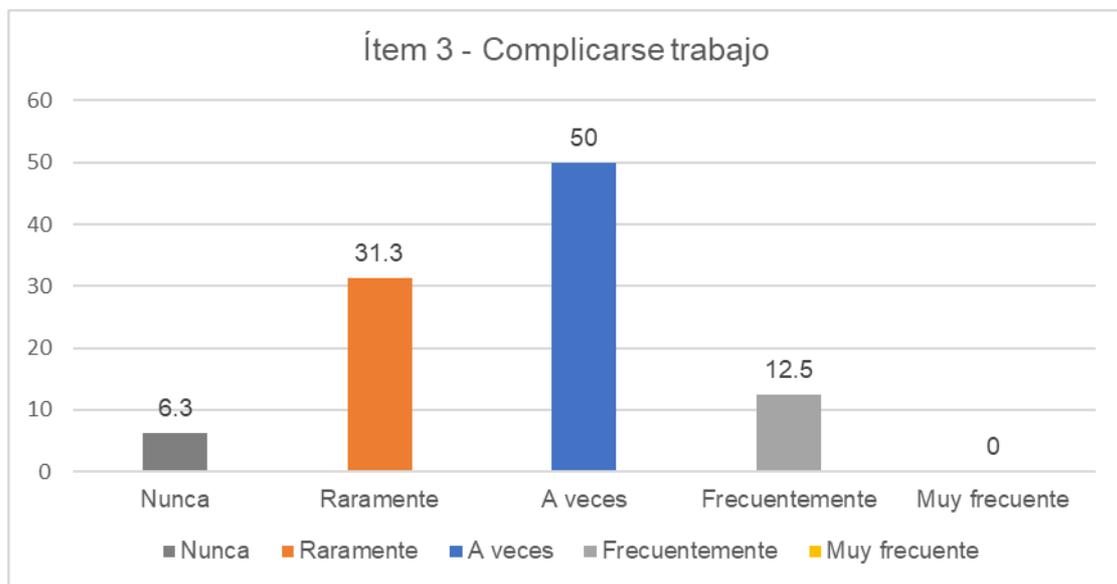
### Ítem 2 – Hacer Varias Cosas



*Nota.* El gráfico muestra el Ítem 2 – Hacer varias cosas, el cual evalúa el hecho de realizar varias actividades a la vez. En este ítem, la respuesta con mayor porcentaje es *Frecuentemente* con el 56,3 % (9 personas). Ver Figura 7.

## Figura 8

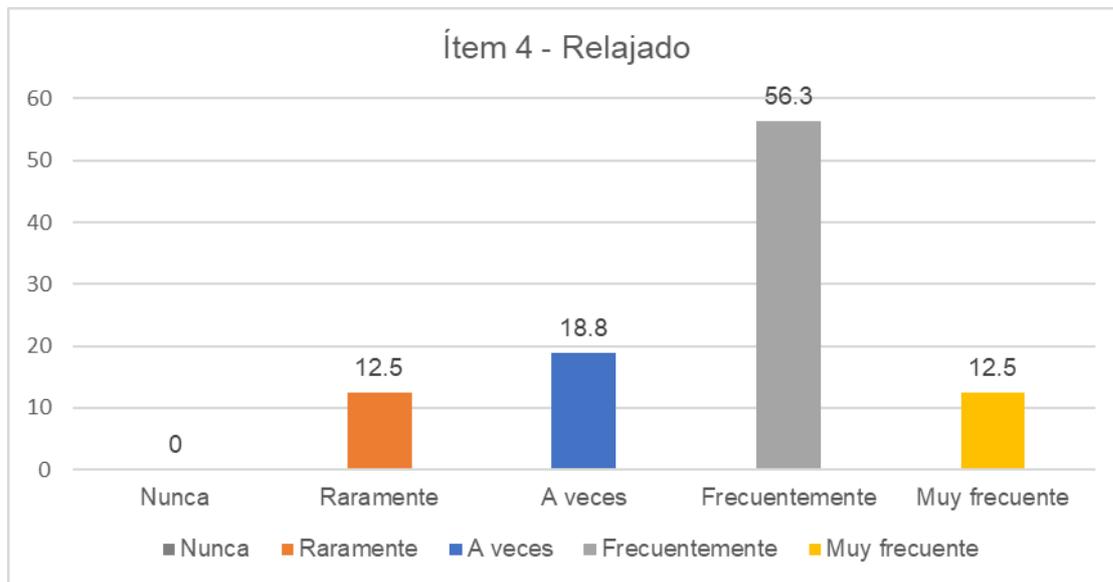
### Ítem 3 – Complicarse el Trabajo



*Nota.* El gráfico muestra el Ítem 3 – Complicarse el trabajo, el cual evalúa la frecuencia de los problemas laborales a causa de una complicación progresiva. En este ítem, la respuesta con mayor porcentaje es *A veces* con el 50 % (8 personas). Ver Figura 8.

## Figura 9

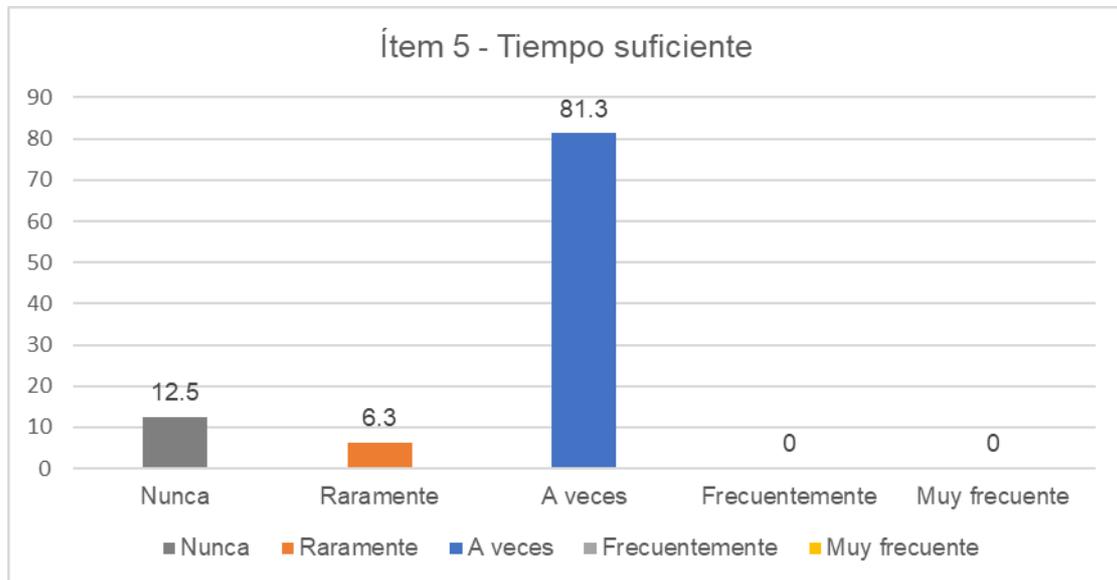
### Ítem 4 – Relajado



*Nota.* El gráfico muestra el Ítem 4 – Relajado, el cual evalúa la frecuencia con la que los trabajadores realizan sus labores a un ritmo demasiado acelerado. En este ítem, la respuesta con mayor porcentaje es *Frecuentemente* con el 56,3 % (9 personas). Ver Figura 9.

**Figura 10**

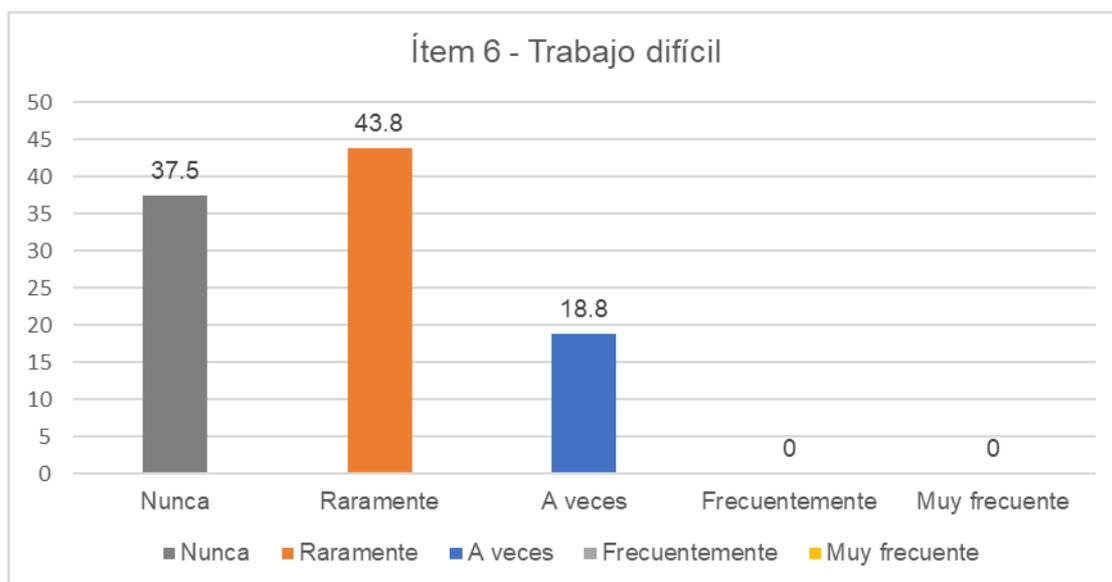
*Ítem 5 – Tiempo Suficiente*



*Nota.* El gráfico muestra el Ítem 5 – Tiempo suficiente, el cual evalúa la frecuencia con la que no tienen tiempo suficiente para completar sus actividades. En este ítem, la respuesta con mayor porcentaje es *A veces* con el 81,3 % (13 personas). Ver Figura 10.

**Figura 11**

*Ítem 6 – Trabajo Difícil*



*Nota.* El gráfico muestra el Ítem 6 – Trabajo difícil, el cual evalúa la frecuencia con la que los trabajadores realizan un trabajo demasiado difícil. En este ítem, la respuesta con mayor porcentaje es *Raramente* con el 43,8 % (7 personas). Ver Figura 11.

## 2.2. Intervención

### 2.2.1. Criterios para la Determinación del Programa de Intervención

Por haberse empleado el pretest en el programa de intervención y al conocerse los resultados, es materia de interés potenciar aquellos factores que afectan a la empresa. Por eso, en todas las sesiones, se abordaron temas que contribuyeron con lo mencionado por medio de intervenciones que implican acciones de índole preventiva y correctiva, que fueron aplicadas en función de la carga de trabajo de la empresa. Se orientó a que el programa tuviera la participación de todos y que estuviera esencialmente premeditada para lograr captar la atención y el compromiso de los participantes. Es así como se pudo involucrar más a los participantes, lo que ayudó al desarrollo de un aprendizaje significativo que implicó

interiorizar los conocimientos teniendo como cimiento experiencias previas ligadas a necesidades e intereses propios.

## **2.2.2. Diseño del Programa**

### ***Justificación***

Teniendo en cuenta los indicadores que predisponen a una carga de trabajo inestable, la cual compromete subidas y bajadas en la materia de trabajo que, si bien en la mayoría de los casos son reflejo de exigencias ajenas a la empresa, también competen a una inadecuada organización dentro de la misma. Por ello, se evaluaron los diferentes tipos de carga de trabajo para tener una visión holística de lo que ocurre al interior de la empresa respecto de lo mencionado. Entre los hallazgos, se puede confirmar la presencia de inestabilidad en la carga de trabajo.

### ***Propósito***

Hacer hincapié en el estudio de aquellas dificultades que repercuten en la empresa para atenderlas teniendo en cuenta el grado de impacto y ofrecer una propuesta de mejora que proporcione un cambio al interior de la organización y que se refleje en las tareas que se realizan, sobre todo en la carga de trabajo.

### ***Procedimiento***

Por medio de una calendarización, se muestran todas las actividades que compromete el programa de intervención, el cual se presenta a continuación.

**Tabla 5**

*Programa de Intervención*

<b>FASES</b>	<b>DÍA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>MATERIALES</b>	
1er módulo	Sesión 1: Presentación y diagnóstico.	Incentivar la importancia del programa para su óptimo desarrollo y aprovechamiento, en vista de que los participantes se beneficien con el mismo.	Presentación del programa, del calendario de actividades y de los objetivos	30 min.	1 hora 40 min.	Plataforma <i>Zoom</i> Cámara web Micrófono Computadora Diapositivas Plumón
			Algo especial	20 min.		
			Prueba de entrada	30 min.		
			Sí y no	20 min.		
	Sesión 2: Introducción a la carga de trabajo	Identificar qué es la carga de trabajo y saber cuándo hablamos de sobrecarga de trabajo.	Continuar la historia	20 min.	1 hora 40 min.	Plataforma <i>Zoom</i> Cámara web Micrófono. Computadora Diapositivas
			Exposición sobre la carga de trabajo: conceptos básicos e identificación de la sobrecarga de trabajo	30 min.		
			Juego de roles	20 min.		
			Concurso de preguntas	20 min.		

FASES	DÍA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	MATERIALES	
2do módulo	Sesión 1: Herramientas para reducir el impacto de la sobrecarga de trabajo	Fomentar el aprendizaje de técnicas que permitan aliviar la sobrecarga de trabajo.	¿Qué hago sonar?	20 min.	1 hora 40 min.	Plataforma <i>Zoom</i> Cámara web Micrófono Computadora Diapositivas Sonajero Llaves Dados Silbato
			Exposición de técnicas para aliviar la sobrecarga de trabajo	30 min.		
			Memoria de preguntas	20 min.		
			Trabajo en grupos	30 min.		
			Si pudiera	20 min.		
	Sesión 2: Infracarga de trabajo y cierre de programa.	Identificar qué es la infracarga laboral y reflexionar sobre lo aprendido.	Exposición sobre la infracarga de trabajo y saber qué hacer cuando uno se encuentra en ella	30 min.	1 hora 40 min.	Plataforma <i>Zoom</i> Cámara web Micrófono Computadora Diapositivas
			Intercambiando experiencias de aprendizaje	30 min.		
			Prueba de salida	20 min.		

*Nota.* La tabla muestra el programa de intervención, el cual está compuesto por 2 módulos con 2 sesiones por cada uno.

### **2.2.3. Coordinación del Programa de Intervención**

Antes de la ejecución del programa, se acordaron, junto a la gerente de la empresa, los días en que se llevarían a cabo las sesiones, que resultaron ser los días 2, 9, 16 y 23 de julio de 2021, en los que se mantuvo un total de 16 participantes durante todas las sesiones.

Previamente al inicio de cada sesión, a manera de reflexión, se hizo énfasis en las dinámicas y los temas que se abordarán, lo cual incentiva a un mayor involucramiento. Asimismo, los temas estuvieron acompañados de dinámicas y evaluaciones para asegurar un aprendizaje significativo.

En el transcurso de las sesiones del programa, la gerente general de la empresa estuvo presente como participante por iniciativa propia.

Al concluir con el programa, como recordatorio, se recalcaron aquellos objetivos que habían sido planteados en la primera sesión y se abrió un conversatorio en el que todos participaron y compartieron su experiencia en el programa.

### **2.2.4. Implementación del Programa**

Para la implementación del programa, se utilizó el modelo de Nonaka y Takeuchi, el cual es dinámico en relación con la creación del conocimiento y sitúa aquel proceso en el ámbito social. En este ámbito, se produce la conversión de ciertos tipos de conocimiento en otros, lo que da como resultado la necesidad de los individuos, pero sin limitarse meramente a ellos, ya que responderá a la interacción entre ellos. Además, se propone que la conversión entre el conocimiento explícito y tácito no sea unidireccional, sino que tenga un lugar dentro de una espiral en la que la conversión pueda darse en distintas orientaciones (Aguilera, 2017).

Con relación a lo anterior, se desarrollan los siguientes cuatro modos de conversión del conocimiento:

## Figura 12

*Cuatro Modos de Conversión de Conocimiento*

	Tácito	a	Explícito
Tácito	<b>Socialización</b>		<b>Externalización</b>
Desde			
Explícito	<b>Internalización</b>		<b>Combinación</b>

*Nota.* La figura muestra los modos de conversión de conocimiento según el modelo de Nonaka y Takeuchi, 1995.

### **Socialización**

En este punto, se transforma el conocimiento explícito en tácito. Se encuentra estrechamente conectado con el “aprender haciendo”. Podría resultar relevante realizar una documentación del conocimiento para apoyar a una persona para lograr que interiorice su ejercicio de la implementación (Aguilera, 2017).

Este punto se ejemplifica en la actividad 2 de la sesión 1 del módulo 1, Algo especial, en la que los participantes hablaron sobre aquello que consideraban significativo para ellos, lo cual incentivó la participación. También, se ejemplificó este punto en la actividad 1 de la sesión 2 del mismo módulo, Continuar la historia, en la que los participantes interactuaron para poder completar una historia. De la misma manera, se pudo ejemplificar este punto en

las primeras actividades de las dos sesiones del módulo 2, ¿Qué hago sonar? y Si pudiera, en las que los participantes interactuaron en dinámicas que promovían la fraternización.

### ***Internalización***

En este punto, se transforma el conocimiento explícito en tácito. Se encuentra estrechamente conectado con el “aprender haciendo”. Podría resultar relevante realizar una documentación del conocimiento para apoyar a una persona para lograr que interiorice su ejercicio de la implementación (Aguilera, 2017).

Este punto se llevó a cabo en la actividad 4 de la sesión 1 del módulo 1, *Sí y no*, en la que se invitó al participante a que, por medio de la recolección de información, pudiera elegir entre dos conceptos previamente dados. Además, este punto se evidenció en la actividad 3 de la sesión 2 del módulo 2, *Intercambiando experiencias de aprendizaje*, cuando los participantes reflexionaron sobre toda la información brindada durante el programa.

### ***Externalización***

Es el procedimiento encargado de transformar el conocimiento tácito en conocimiento explícito. Es la parte primordial para crear el conocimiento y sus implicancias. Para este procedimiento, se utilizan metáforas, analogías, conceptos e hipótesis, que se llevan a cabo por medio del diálogo y la reflexión conjunta (Aguilera, 2017).

Este punto se desarrolló en la actividad 2 de la sesión 2 del módulo 1, *Exposición sobre la carga de trabajo: Conceptos básicos e identificación de la sobrecarga de trabajo*, en la que se expuso sobre la carga de trabajo. De la misma manera, se desarrolló este punto en la actividad 2 de la sesión 1 del

módulo 2, *Exposición de técnicas para aliviar la sobrecarga de trabajo*, cuando se expusieron las técnicas para aliviar la sobrecarga de trabajo, y en la actividad 2 de la sesión 2 del mismo módulo, *Exposición sobre la infracarga de trabajo y saber qué hacer cuando te encuentras en ella*, al realizarse la exposición sobre la infracarga de trabajo. Además, este punto se pudo desarrollar en la actividad 3 de la sesión 2 del módulo 1, *Juego de roles*, que consistía en asignar a los participantes dos situaciones para que ellos las desarrollaran.

### **Combinación**

Es el procedimiento encargado de transformar el conocimiento explícito en explícito. Como ejemplo, se pueden mencionar los procedimientos educacionales formales en el ámbito de las organizaciones, como el desarrollo, la construcción y la ordenación de ideas de un producto, y la transferencia de dichos elementos para adaptarse a las necesidades del medio (Aguilera, 2017).

Este punto se representa en la actividad 4 de la sesión 1 del módulo 2, *Trabajo en grupos*, en la que los participantes pusieron en práctica las técnicas aprendidas. Con ello, se buscó que los participantes dominen las técnicas aprendidas para su uso apropiado en la jornada laboral. Igualmente, en la actividad 4 de la sesión 2 del módulo 1, *Concurso de preguntas*, y en la actividad 3 de la sesión 1 del módulo 2, *Memoria de preguntas*, los participantes pusieron en práctica todo lo aprendido al resolver diversas actividades.

Por otro lado, las diferentes clases de conocimiento interactúan y recorren los diferentes procedimientos expuestos en la espiral de la creación del conocimiento (Aguilera, 2017):

## Figura 13

### *Espiral de Creación del Conocimiento*



*Nota.* La figura muestra la espiral de creación de conocimiento organizativo para la competitividad de las empresas. Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1995.

A continuación, se muestran las cinco condiciones necesarias en una empresa para impulsar la espiral de conocimiento que se tomaron en consideración en el desarrollo del programa (Aguilera, 2017):

**Intención.** Está reflejada en los objetivos de la empresa, los cuales deberían encajar con la estrategia de negocio. La instancia más difícil es ordenar la clase de conocimiento que debería operativizar en su método de gestión.

**Autonomía.** Tanto como la empresa lo permita, los empleados deberían disponer de autonomía. Es una manera de que surjan oportunidades inesperadas, como también de aumentar la motivación de los trabajadores para producir nuevos conocimientos.

**Fluctuación y Caos Creativo.** Incentivan la interacción entre el contexto interno y externo de la empresa. La fluctuación es una instancia en la que predecir la frecuencia de ciertas manifestaciones resulta más complicado; por eso, permite realizar las rutinas, los hábitos o los marcos cognitivos globales. Por otro lado, el caos creativo se genera cuando la empresa atraviesa alguna situación crítica intencional para que los trabajadores se planteen nuevos retos.

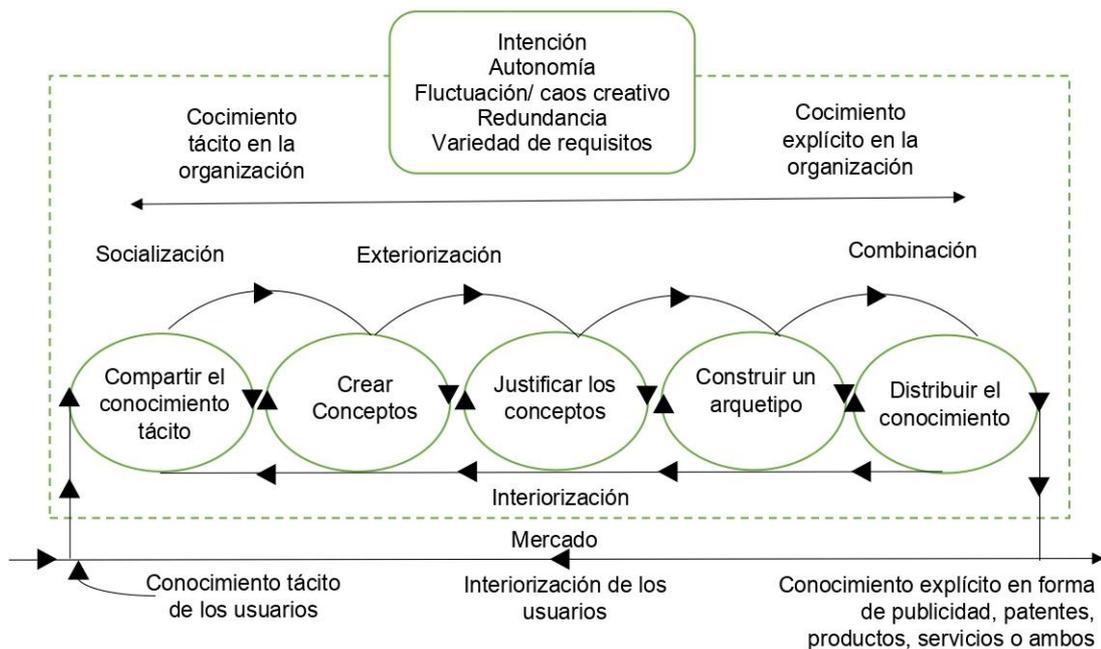
**Redundancia.** Al compartir datos redundantes, se incentiva la difusión del conocimiento tácito, porque los trabajadores pueden concientizarse sobre la acción que los otros realizan.

**Variedad de Requisitos.** Se produce en un contexto sumamente dinámico ante el cual se les da una interpretación instantánea a los requisitos.

Finalmente, Nonaka y Takeuchi muestran *el proceso de creación del conocimiento* que consta de *cinco fases* que están representadas en la siguiente figura:

**Figura 14**

*Modelo en Cinco Fases del Proceso de Creación de Conocimiento Organizacional*



*Nota.* La figura muestra la organización creadora del conocimiento según el modelo de Nonaka y Takeuchi, 1995.

**Primera Fase: Compartir Conocimiento Tácito.** En esta primera fase, los participantes pudieron compartir diversas experiencias por medio de dinámicas.

**Segunda Fase: Creación de Conceptos.** Por medio de exposiciones, se les brindó a los participantes los materiales necesarios para poner en práctica la creación de conceptos en las siguientes instancias.

**Tercera Fase: Justificar Conceptos.** Se les mostró a los participantes la importancia de la aplicación de las técnicas proporcionadas por medio de ejemplos o de la presentación de casos.

**Cuarta Fase: Construcción de Arquetipos.** Por medio de dinámicas y juegos de roles, se puso en práctica todo lo aprendido con la finalidad de que los participantes sigan aplicando esos comportamientos en su vida laboral diaria.

**Quinta Fase: Nivelación Transversal de Conocimiento.** Se brindó el material digital necesario para que los participantes continúen aplicando las técnicas en su vida laboral.

De forma complementaria, en el presente programa, se usó un modelo cognitivo-conductual y se buscó un impacto positivo sobre la carga de trabajo en base a la experiencia. Si bien se conocía la influencia de medios externos, como las necesidades de los clientes externos, también se pudieron detectar factores internos que asentaban más el problema; por ello, se les proporcionaron a los participantes las herramientas necesarias para hacer frente a los diferentes tipos de carga de trabajo. Asimismo, fue posible la implementación de este programa gracias al apoyo de la gerente general, quien amablemente y por iniciativa propia, brindó el tiempo necesario para su ejecución e incentivó a los trabajadores a que participen voluntariamente. A todo ello se suma la planificación y el presupuesto:

**Tabla 6***Presupuesto para el Desarrollo del Programa*

<b>Recursos</b>	<b>Comprende</b>	<b>Porcentaje</b>
Humanos	Facilitador	40 %
Financieros	Pago por servicio de internet, costo por impresión de material	10 %
Tecnológicos	<i>Zoom, Google Forms</i> , computadora, cámara web, y plataforma didáctica para dinámicas	30 %
Logísticos	Prueba psicotécnica	20 %

*Nota.* La tabla muestra el presupuesto estratégico para los objetivos operativos del Programa de Intervención.

Por otro lado, el número de módulos y sesiones fueron determinados por las necesidades de la empresa recopiladas previamente a la intervención.

Respecto a la duración de un programa de intervención, Peine (2019) menciona que, al instante de formular la estrategia, se debe estimar el tiempo para cumplir con los objetivos. Esto implica, también, atender a el análisis situacional y a las acciones necesarias para lograr lo que se ha propuesto.

Como antecedentes en programas de intervención, tenemos que Velazco (2019) hizo uso de 2 módulos y 4 sesiones, Rios (2018) hizo uso de 2 módulos y 8 sesiones, y Del Carpio (2017) hizo uso de 2 módulos y 5 sesiones. En todos los casos los resultados fueron favorables, demostrando que el número de módulos y sesiones son estimados por las necesidades de la empresa.

### **2.2.5. Ejecución del programa**

El primer módulo compromete dos sesiones: “Presentación y diagnóstico” e “Introducción a la carga de trabajo”.

Como parte de la primera sesión, se presentó el calendario de actividades y objetivos, seguidos de una dinámica para que los participantes conozcan mejor aquello que valora cada uno y promover la participación de todos.

Presentación del programa, calendario de actividades y objetivos: para iniciar la sesión, se llevó a cabo la presentación del moderador, que explicó el calendario de actividades, en el cual se mencionaron los temas que se abordarán y los objetivos que se espera alcanzar. Asimismo, se dio a conocer la importancia del programa y de cada una de sus partes para lograr un cambio positivo en lo que a carga de trabajo se refiere.

Algo especial: se les da la indicación a los participantes de que pongan frente a la cámara un objeto que consideran especial para ellos o, en caso de no tener alguno a la mano, se les pedirá que lo dibujen y lo presenten. La consigna es que puedan explicar qué hace a ese objeto especial para ellos para intercambiar contenido significativo. El objetivo de la dinámica es que puedan conocer aquello que cada participante considera significativo, lo que incentiva la fraternización y una continua participación durante todo el programa.

Prueba de entrada: evaluación mediante *Google Forms* para identificar factores ligados a la escala carga de trabajo de Pedro R. Gil-Monte que presenta la empresa al inicio del programa.

Sí y no: consiste en que cada participante tenga escrito en un lado de la mano la palabra *sí* y en el otro la palabra *no* para que el moderador realice una serie de preguntas relacionadas con sus intereses, a las que ellos contestarán mostrando las palabras escritas en sus manos. El objetivo de la dinámica es que los participantes puedan conocer mejor los intereses de cada uno y se facilite su interacción en todo el programa.

**Tabla 7**

*Módulo 1, Sesión 1*

<b>Actividades</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Técnica</b>	<b>Materiales</b>	<b>T Observaciones</b>
Presentación del programa, del calendario de actividades y de los objetivos que se espera alcanzar.	Comprender la importancia del programa y de cada una de sus partes.	Abrir la sala de <i>Zoom</i> en el horario acordado. Exponer el calendario de actividades Dar a conocer los objetivos y los beneficios del programa.	Expositiva Participativa Lúdica	Plataforma <i>Zoom</i> Cámara web Micrófono Computadora Diapositivas	30 mi n.
Dinámica: Algo especial	Conocer aquello que los demás participantes consideran significativo para incentivar la fraternización y la participación continua.	Dar las indicaciones. Cada participante tomará la palabra voluntariamente. Cada participante hablará acerca de algo especial.	Expositiva Lúdica Participativa	Plataforma <i>Zoom</i> Cámara web Micrófono Computadora	20 mi n.
Prueba de entrada	Evaluación por medio de <i>Google Forms</i> para conocer factores relacionados a la carga de trabajo.	Los participantes abrirán el enlace de <i>Google Forms</i> . Dar indicaciones.	Participativa	Computadora <i>Google Forms</i>	30 mi n.
Dinámica: Sí o no	Conocer mejor los intereses de cada participante y facilitar su interacción en todo el programa.	Cada uno escribirá las palabras <i>sí</i> y <i>no</i> en partes diferentes de sus manos. Se darán las indicaciones. El moderador hará preguntas acerca de intereses de los participantes. Los participantes responderán con las palabras previamente escritas en sus manos.	Expositiva Participativa Lúdica Motriz	Plataforma <i>Zoom</i> Cámara web Micrófono Computadora Plumón	20 mi n.

Programa de intervención Módulo N.º 1  
Sesión N.º 1 “Presentación del programa”

Responsable: Cesar Flores

Objetivo: Incentivar la importancia del programa para su óptimo desarrollo y aprovechamiento, en vista de que los participantes se vean beneficiados con el mismo.

La segunda sesión fue “Introducción a la carga de trabajo” y tuvo como finalidad identificar qué es la carga de trabajo y saber cuándo hablamos de sobrecarga de trabajo, de forma que los participantes puedan aplicarla a sus labores diarias y se encaminen al cambio esperado. Por ello, se trató de que esta sesión fuese significativa a través de las siguientes actividades:

Continuar la historia: se les da la indicación a los participantes de que todos, como equipo, harán el mayor esfuerzo para crear un cuento. Para ello, el moderador iniciará la historia y seleccionará al alzar a un participante para que la continúe, hasta que todos los participantes hayan contribuido. El objetivo de esta dinámica es promover el trabajo en equipo, así como la escucha activa, y crear un ambiente participativo.

Exposición sobre la carga de trabajo: conceptos básicos e identificación de la sobrecarga de trabajo. El propósito de esta exposición es que los participantes logren entender la relevancia de la carga de trabajo e identifiquen en qué momentos se puede presentar la sobrecarga.

Juego de roles: se divide a los participantes en dos grupos para asignarles situaciones de carga de trabajo estable y sobrecarga de trabajo respectivamente, que tendrán que representar. Cada grupo hará lo propio en diferentes momentos, lo cual les da la oportunidad de ser espectadores del grupo que no conforman. Con ello, se busca que los participantes puedan reflexionar sobre ambas situaciones y cómo se sintieron en cada una de ellas.

Concurso de preguntas: consiste en que los participantes sean divididos en dos grupos y respondan preguntas con respuestas múltiples, cuyo objetivo es afianzar conocimientos aprendidos en la sesión.

**Tabla 8***Módulo 1, Sesión 2*

<b>Actividades</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Técnica</b>	<b>Materiales</b>	<b>T</b>	<b>Observaciones</b>
Dinámica: Continuar el cuento	Promover el trabajo en equipo, así como la escucha activa, y crear un ambiente participativo.	Dar las indicaciones. Elegir al azar el participante que continua el cuento.	Lúdica Participativa	Plataforma <i>Zoom</i> Cámara web Micrófono Computadora	20 min.	
Exposición sobre la carga de trabajo: conceptos básicos e identificación de la sobrecarga de trabajo	Comprender la importancia de la carga de trabajo e identificar en qué momentos se puede presentar la sobrecarga.	Se pide atención y se inicia con la exposición. Incentivar la participación.	Expositiva Participativa Lúdica	Plataforma <i>Zoom</i> Cámara web Micrófono Computadora	30 min.	
Dinámica: Juego de roles	Reflexionar sobre situaciones cotidianas relacionadas con una carga de trabajo estable y con una sobrecarga de trabajo que se viven en el ámbito laboral.	Dividir a los participantes en dos grupos. Dar las indicaciones. Preguntar sobre sus apreciaciones de la dinámica y sobre cómo se sintieron.	Expositiva Participativa Lúdica Motriz	Plataforma <i>Zoom</i> Cámara web Micrófono Computadora	20 min.	
Concurso de preguntas	Afianzar conocimientos aprendidos en la sesión.	Dividir a los participantes en dos grupos. Dar indicaciones.	- Participativa	Plataforma <i>Zoom</i> Cámara web Micrófono Computadora	30 min.	

Programa de intervención. Módulo N.º 1

Sesión N.º 2 “Introducción a la carga de trabajo”

Responsable: Cesar Flores

Objetivo: Identificar qué es la carga de trabajo y saber cuándo hablamos de sobrecarga de trabajo.

El segundo módulo cuenta con dos sesiones: “Herramientas para reducir el impacto de la sobrecarga de trabajo” e “Infracarga de trabajo y cierre de programa”.

En la segunda parte del programa, la primera sesión busca abastecer a los participantes de herramientas que recudan al impacto de la sobrecarga de trabajo por medio de técnicas que puedan emplear diariamente en el trabajo. La parte teórica fue acompañada de pruebas y dinámicas en todas las sesiones, al igual que en el primer módulo, con la finalidad de promover un aprendizaje significativo.

¿Qué hago sonar?: dinámica de animación orientada a que los participantes puedan identificar el objeto que el moderador hace sonar con la cámara apagada. El objetivo de la dinámica es crear un ambiente participativo.

Exposición de técnicas para aliviar la sobrecarga de trabajo: el objetivo es proporcionar herramientas a los participantes y mencionar las consecuencias de la sobrecarga de trabajo. De la misma manera, en diferentes momentos de la exposición, se pedirán las apreciaciones de los participantes o también se atenderán preguntas con la finalidad de lograr reflexionar y tomar la debida importancia a la presencia de la sobrecarga de trabajo.

Memoria de preguntas: evaluación para conocer el nivel de comprensión sobre el tema tratado en la sesión.

Trabajo en grupo: dinámica en que los participantes son divididos en dos grupos. Se les dará una determinada técnica para recudir el impacto de la sobrecarga de trabajo, la cual deberán poner en práctica mediante un ejemplo. El objetivo de la dinámica es que los participantes logren dominar las técnicas aprendidas para su correcto uso en la jornada laboral.

**Tabla 9***Módulo 2, Sesión 1*

<b>Actividades</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Técnica</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Observaciones</b>
Dinámica: ¿Qué hago sonar?	Crear un ambiente participativo.	Dar las indicaciones. Apagar la cámara y comenzar a hacer sonar los objetos.	Lúdica Motriz	Plataforma Zoom, cámara web, micrófono, computadora, sonajero, llaves, dados, silbato	20 min.	
Exposición de técnicas para aliviar la sobrecarga de trabajo	Dar a conocer técnicas que permitan a los participantes aliviar la sobrecarga de trabajo, como también que le den la debida importancia al tema.	Se solicita atención y se inicia con la exposición. Invitar a los participantes a intervenir y preguntar.	Expositiva Participativa Lúdica	Plataforma Zoom, cámara web, micrófono, computadora, diapositivas	30 min.	
Memoria de preguntas	Evaluación para fortalecer los conocimientos adquiridos.	Dar indicaciones. Pedir a los participantes que resuelvan el juego de memoria. Hacer las preguntas.	Participativa	Plataforma Zoom, cámara web, micrófono, computadora, diapositivas	20 min.	
Dinámica: Trabajo en grupo	Lograr dominar las técnicas aprendidas para su correcto uso en la jornada laboral.	Formar dos grupos Dar indicaciones. Exposición de cada grupo	Lúdica Motriz	Plataforma Zoom, cámara web, micrófono, computadora	30 min.	

Programa de intervención Módulo N.º 2

Sesión N.º 1 “Herramientas para reducir el impacto de la sobrecarga de trabajo”

Responsable: Cesar Flores

Objetivo: Fomentar el aprendizaje de técnicas que permitan aliviar la sobrecarga de trabajo.

La segunda sesión tiene como propósito identificar qué es la infracarga de trabajo y reflexionar sobre todo lo aprendido a través de las actividades siguientes:

Si pudiera: dinámica de animación destinada a la formulación de preguntas a partir de situaciones hipotéticas con la frase *si pudiera*, las cuales invitarán a que los participantes intervengan de una manera activa y estimularán su atención.

Exposición sobre la infracarga de trabajo y saber qué hacer cuando uno se encuentra en ella: se presentará la sesión con definiciones y ejemplos, y se les proporcionará herramientas a los participantes para poder enfrentar situaciones de infracarga de trabajo. De la misma forma, se incentivará que intervengan con consultas, propuestas y reflexiones para lograr afianzar los conocimientos aprendidos.

Intercambiando experiencias de aprendizaje: los participantes serán divididos en dos grupos para que preparen una exposición sobre lo que han aprendido, y luego se abrirá un conversatorio para reflexionar sobre ello y saber cómo se sintieron en el trascurso de todo el programa.

Prueba de salida: evaluación por medio de *Google Forms* para verificar los conocimientos aprendidos durante todo el programa.

**Tabla 10***Módulo 2, Sesión 2*

<b>Actividades</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Observaciones</b>
Dinámica: Si pudiera	Lograr que los participantes intervengan de manera activa y estimular su atención	Dar las indicaciones. Realizar las preguntas. Elegir a un participante al azar para que conteste la pregunta.	Lúdica Motriz Participativa	Plataforma <i>Zoom</i> Cámara web Micrófono Computadora	20 min.	
Exposición sobre la infracarga de trabajo y saber qué hacer cuando uno se encuentra en ella.	Proporcionar herramientas y afianzar los conocimientos aprendidos.	Se solicita atención y se inicia la exposición. Invitar a los participantes a intervenir	Expositiva Participativa Lúdica	Plataforma <i>Zoom</i> Cámara web Micrófono Computadora Diapositivas	30 min.	
Dinámica: Intercambio de experiencias de aprendizaje	Reflexionar sobre todo lo aprendido y saber cómo se sintieron los participantes en el transcurso de todo el programa.	Se divide a los participantes en dos grupos. Se dan las indicaciones. Los grupos exponen. Se inicia un conversatorio.	Expositiva Participativa	Plataforma <i>Zoom</i> Cámara web Micrófono Computadora	30 min.	
Prueba de salida	Evaluar los conocimientos aprendidos durante todo el programa.	Los participantes prestan atención. Dar indicaciones. Se les envían las preguntas por <i>Google Forms</i> .	Participativa	<i>Google Forms</i>	30 min.	

Programa de intervención Módulo N.º 2

Sesión N.º 2 “Infracarga de trabajo y cierre de programa”

Responsable: Cesar Flores

Objetivo: Identificar qué es la infracarga de trabajo y reflexionar sobre lo aprendido.

## **CAPÍTULO III: MONITOREO**

### **3.1. Evaluación y Seguimiento del Programa de Intervención**

Al inicio, algunos participantes mostraron cierta preocupación por el tiempo que demandaría el programa, por lo que en cada sesión se les recordaba la importancia del programa y, a la vez, se los invitaba a que participaran de manera activa para lograr mayor compromiso y confianza al momento de intervenir.

Entre las técnicas empleadas, se llevaron a cabo entrevistas tanto grupales como individuales. Esto facilitó el reconocimiento de las dificultades de los participantes, las cuales se vieron reflejadas en los resultados de la evaluación inicial de carga de trabajo. Todo ello permitió centrarnos en la problemática de la empresa y recalcar la importancia de su compromiso en vista de lograr un cambio con el programa.

Como parte de las sesiones, en cada una de ellas, se emplearon dinámicas grupales y de animación orientadas a promover la participación durante el programa, como también a crear un ambiente agradable. Asimismo, por medio de exposiciones, se pudo brindar el material necesario a los participantes y su aprendizaje fue afianzado por medio de evaluaciones interactivas para ponerlo en práctica posteriormente en su jornada laboral.

En el transcurso del programa, se evidenciaron ciertos factores perjudiciales para el progreso del programa, tales como preocupación por la hora, inquietudes, distractores, etc. Ante ello, se realizó una oportuna intervención para reducir aquellos factores negativos. Para el cierre del programa, se llevó a cabo un conversatorio con la finalidad de reflexionar sobre todo lo aprendido y para que los participantes puedan intercambiar sus experiencias. Finalmente, el organizador agradeció a todos por su participación y a la gerente de la empresa por el tiempo otorgado para el desarrollo del programa.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

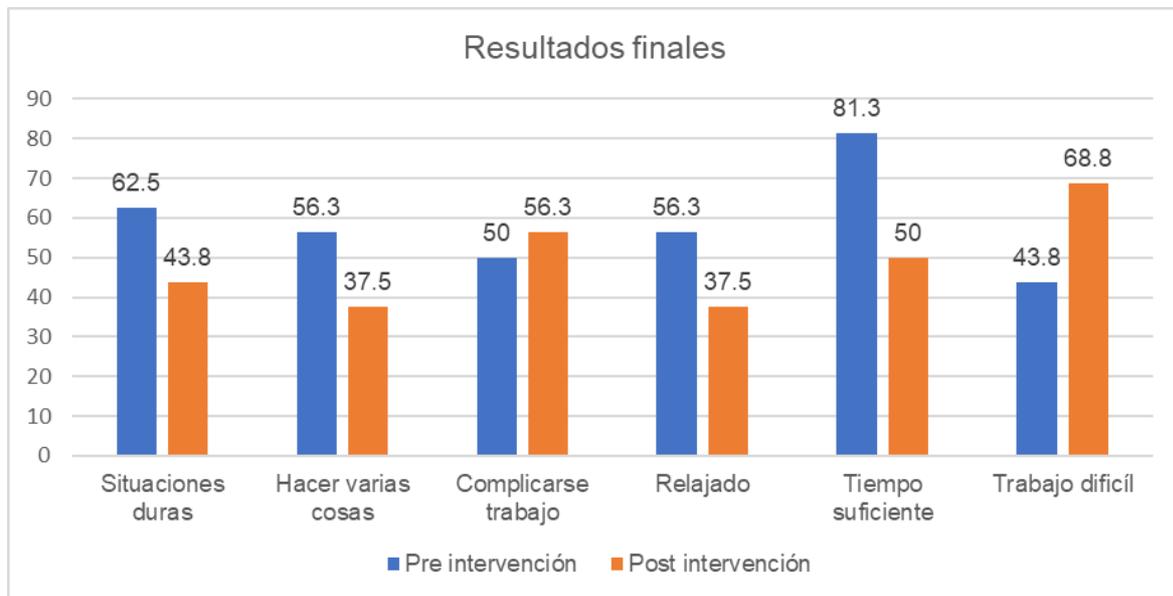
### 4.1. Comparación del Pre y Post Intervención

Los resultados obtenidos de la escala de Carga de Trabajo, tras el programa de intervención, presentaron cambios con respecto a los puntajes obtenidos previamente. El ítem *Situaciones duras* obtuvo un 43,8 % de respuestas *A veces*, *Hacer varias cosas* 37,5 % de respuestas *Frecuentemente*, *Complicarse trabajo* 56,3 % de respuestas *Raramente*, *Relajado* 37,5 % de respuestas *A veces*, *Tiempo suficiente* 50 % de respuestas *A veces* y *Trabajo difícil* 68,8 % de respuestas *Nunca*.

Tanto al inicio como al término del programa de intervención, se administró la Escala de Carga de Trabajo de la Batería Unipsico con el propósito de visibilizar los cambios tras el desarrollo del programa de intervención. Por ello, se evidenció que, las frecuencias para realizar actividades que dificultan la carga de trabajo disminuyeron o cambiaron al finalizar el programa de intervención.

**Figura 15**

*Resultados Finales*



*Nota.* El gráfico muestra los Resultados finales de la Pre y Post Intervención.

Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO V: RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Resumen

El objetivo de desarrollar el programa de intervención fue instaurar un modelo para que, a partir de este, la organización genere una mejor calidad de vida y una estabilidad en la carga de trabajo de todos sus trabajadores.

El desarrollo de la investigación de caso se orientó a una investigación de tipo aplicada, cuya muestra fue de 16 trabajadores, tanto mujeres como varones. Asimismo, se evaluó la variable carga de trabajo por medio de la Escala de Carga de Trabajo de la batería Unipsico, la cual fue empleada por presentar un nivel de fiabilidad y validez avalado por diversas investigaciones.

Previamente a dar inicio al programa de intervención (pretest), se recopilaron los siguientes resultados: el ítem *Situaciones duras*, el cual evalúa la frecuencia en que los trabajadores se enfrentan a situaciones duras durante la jornada laboral, obtuvo un mayor porcentaje de respuestas *A veces* equivalentes al 62,5 % (10 personas). El ítem *Hacer varias cosas*, el cual evalúa el hecho de realizar varias actividades a la misma vez, obtuvo un mayor porcentaje de respuestas *Frecuentemente* equivalentes al 56,3 % (9 personas). El ítem *Complicarse trabajo*, el cual evalúa la frecuencia con la que los trabajadores han tenido problemas en el

trabajo a causa de una complicación progresiva, obtuvo un mayor porcentaje de respuestas *A veces* equivalentes al 50 % (8 personas). El ítem *Relajado*, el cual evalúa la frecuencia con la que los trabajadores realizan sus labores a un ritmo demasiado rápido, obtuvo un mayor porcentaje de respuestas *Frecuentemente* equivalentes al 56,3 % (9 personas). El ítem *Tiempo suficiente*, el cual evalúa la frecuencia con la que no tienen tiempo suficiente para completar sus actividades, obtuvo un mayor porcentaje de respuestas *A veces* equivalentes al 81,3 % (13 personas). El ítem *Trabajo difícil*, el cual evalúa la frecuencia con la que los trabajadores realizan un trabajo demasiado difícil, obtuvo un mayor porcentaje de respuestas *Raramente* equivalentes 43,8 % (7 personas).

Por otro lado, al finalizar el programa de intervención (post test), se obtuvieron los siguientes resultados: el ítem *Situaciones duras* obtuvo un 43,8 % de respuestas *A veces*, *Hacer varias cosas*, 37,5 % de respuestas *Frecuentemente*; *Complicarse trabajo* pasó a tener 56,3 % de respuestas *Raramente*; *Relajado* obtuvo 37,5 % de respuestas *A veces*; *Tiempo suficiente* 50 % de respuestas *A veces*; y *Trabajo difícil* tuvo 68,8 % de respuestas *Nunca*.

Como conclusión, se pudo demostrar que las frecuencias para realizar actividades que dificultan la carga de trabajo por la frecuencia disminuyeron o cambiaron al finalizar el programa de intervención.

## 5.2. Conclusiones

- Se estableció una relación entre los resultados obtenidos en el pretest con los datos recopilados en las entrevistas tanto individuales como grupales y en los grupos focales realizados antes de comenzar con la intervención.

- Los resultados obtenidos en el retest confirman la efectividad del programa de intervención, lo que compromete a cada una de sus partes, como las dinámicas y las exposiciones.
- Se fomentó la importancia de tener una carga de trabajo estable y la realización de buenas prácticas en el trabajo por medio de distintas técnicas y herramientas.
- Las frecuencias con que los trabajadores realizaban actividades que podían ser perjudiciales para la carga de trabajo disminuyeron y, en algunos casos, cambiaron en beneficio de mantener una carga de trabajo más estable.
- Al finalizar el programa, se hizo evidente que los participantes valoraron todo aquello que aprendieron y reforzaron en las sesiones. Dicha manifestación se apreció en un comportamiento más participativo y comprometido con el cambio.
- Si bien se obtuvieron resultados favorables con la implementación del programa de intervención, es importante que este modelo se mantenga.

### 5.3. **Recomendaciones**

- Se propone que se mantenga la sinceridad mostrada al realizar las entrevistas tanto individuales como grupales y en los grupos focales, ya que la información recopilada guardó relación con los resultados del pretest. Continuar manifestando este valor puede seguir ayudando con solucionar problemas en un menor tiempo y asegurar los mejores resultados.
- Sería favorable que los trabajadores pongan en práctica todo lo aprendido en el programa.
- Sería oportuno que los trabajadores sigan valorando todo aquello que implica su trabajo y toda ayuda que se les brinda para que continúen creciendo tanto

profesional como personalmente, lo cual se vea reflejado en un ambiente de trabajo más colaborador y participativo.

- Se sugiere que los trabajadores realicen una mayor diversidad de tareas para que estas puedan proporcionarles más variedad de conocimientos y los ayuden a que desarrollen más sus habilidades. Esto sería fundamental para no concentrar demasiadas tareas en una sola persona o generar aburrimiento por realizar las mismas tareas constantemente.
- Sería conveniente que los trabajadores reciban frecuentemente una retroalimentación de su desempeño, ya que les permitiría sentir una mayor satisfacción por el trabajo realizado cuando se trata de una felicitación y enforzarse más cuando se trata de una oportunidad de mejora.
- Para fortalecer los resultados obtenidos en el programa y asegurar su permanencia es recomendable que la empresa haga el seguimiento de sus trabajadores y continúe aplicando el modelo proporcionado.

## REFERENCIAS

- Aguilera, A. (2017). La gestión del conocimiento organizacional. [https://www.researchgate.net/publication/312155359 LA GESTION DEL C ONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL](https://www.researchgate.net/publication/312155359_LA_GESTION_DEL_CONOCIMIENTO_ORGANIZACIONAL)
- Aiteco Consultores. (2018). *Diseño del Trabajo. Modelo de Hackman y Oldham*. <https://www.aiteco.com/disen-del-trabajo/>
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Asencio, L., Guarnizo, S., Caiche, W., y Medina, V. (2017). El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016. *INNOVA Research Journal*, 2(5), 137–147. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/237>
- Calderón-De la Cruz, G., Merino-Soto, C., Juárez-García, A. y Jimenez-Clavijo, M. (2018). Validación de la escala de carga de trabajo en trabajadores peruanos. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 21(3), 123-127. <https://scielo.isciii.es/pdf/aprl/v21n3/1578-2549-aprl-21-03-123.pdf>
- Calderón-De la Cruz, G., Merino-Soto, C., Juárez-García, A. y Gil-Monte, P. (2021). Validez sustantiva en el marco de la validez de contenido: Aplicación en la escala de Carga de Trabajo. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 13(1), 81-92. [https://www.researchgate.net/publication/351569998 Validez sustantiva en](https://www.researchgate.net/publication/351569998_Validez_sustantiva_en)

[el marco de la validez de contenido Aplicacion en la escala de Carga de Trabajo](#)

- Cecagno, T. (2015). *Carga de trabalho: definição, fatores influentes e identificação de causas raiz* [Tesis de Posgrado, Universidade Federal Do Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Porto Alegre].
- Covey, S. (2014). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Colombia: Paidós.
- Del Carpio, P. (2017). Estudio de caso organizacional: Programa de intervención del clima laboral en el área de recursos humanos de una empresa privada [Tesis de Pregrado, Universidad de San Martín de Porres, Perú].
- French, J. R., Caplan, R. D. y Harrison, R. V. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. Chichester: Wiley.
- Gil, W. (2019). *Carga de trabajo y su influencia en el bienestar laboral de los trabajadores operarios de la empresa Fracsa Arequipa – 2018* [Tesis de Posgrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú].
- Gil-Monte, P. y García-Juegas, J. (2008). Efectos de la sobrecarga laboral y la autoeficacia sobre el síndrome de quemarse por el trabajo (*burnout*). Un estudio longitudinal en enfermería. *Revista Mexicana de Psicología*, 25(2), 329-337.
- Gil-Monte, P. (2010). Situación actual y perspectiva de futuro en el estudio del estrés laboral: la Psicología de la Salud Ocupacional. *Informació Psicològica*, (100), 68–83.
- Gil-Monte, P. (2016). La Batería UNIPSIPO: propiedades psicométricas de las escalas que evalúan los factores psicosociales de demanda. *Archivos de*

*Prevención de Riesgos Laborales*, 19(2), 86-94.

<https://dx.doi.org/10.12961/aprl.2016.19.02.2>

Giménez, V. (2010). *Las organizaciones de servicios sociales de atención primaria: estática, dinámica y propuestas de futuro*. Diputación de Alicante.  
[https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/22160/1/LIBRO%20Las%20organizaciones%20de%20SSAP\\_2010.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/22160/1/LIBRO%20Las%20organizaciones%20de%20SSAP_2010.pdf)

Hamui, A. y Varela, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 2(5), 55–60.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000100009](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000100009)

Interactive Training Advanced Computer. (2006). *Prevención de riesgos derivados de la organización y la carga de trabajo*. Barcelona (España): CEAC.

IONOS España S.L.U. (2019). *Matriz Eisenhower*. IONOS Startupguide; 1&1 IONOS España S.L.U. <https://www.ionos.es/startupguide/productividad/matriz-eisenhower/>

Johnson, J. y Hall, E. (1988). Job strain, workplace social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336-1342.  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1349434/pdf/amjph00249-0078.pdf>

Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.

Karasek, R. (2000). “El modelo demandas-control: enfoque social, emocional y fisiológico del riesgo de estrés y desarrollo de comportamientos activos”. En:

- Sauter, S., Murphy, L., Hurrell, J. y Levi, L (Eds.), *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo: Factores Psicosociales y de Organización*. Ginebra: OIT.
- <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo2/34.pdf>.
- Leiter, M. y Maslach, C. (2000). *Organizational Checkup Survey*. Estados Unidos: Jossey-Bass.
- López, B. y Osca, A. (2011). El papel del modelo Demandas-Control-Apoyo en la salud de trabajadores de la construcción. *Psicothema*, 23(1), 119-125.
- <http://www.psicothema.com/pdf/3859.pdf>.
- Mancilla, F. (2008). Manual de riesgos psicosociales en el trabajo: teoría y práctica.
- <http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/>
- Morales, M. (2021). *El método de POSEC de gestión del tiempo*.
- <https://mariamorales.net/2021/02/24/el-metodo-posec-de-gestion-del-tiempo/>
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. NY- Oxford: Oxford University Press.
- Parsons, S., Carter, E., Waterhouse, L., Sarcevic, A., O'Connell, K. y Burd, R. (2012). *Assessment of workload during pediatric trauma resuscitation*, 1 (73), 5. <https://doi.org/10.1097/ta.0b013e318265d15a>
- Peine, S. (2019). *Manual de Diseño e Intervención Organizacional*. Santiago: Universidad San Sebastián Ediciones.
- RESOLUCIÓN MINISTERIAL N.º 375-2008-TR (2008). *Aprueban la Norma Básica de Ergonomía y de Procedimiento de Evaluación de Riesgo Disergonómico*.
- [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/982841B4C16586](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/982841B4C16586)

- Rios, E. (2018). Estudio de caso organizacional: Programa de intervención del clima laboral en el área de operaciones de una empresa privada - Chiclayo [Tesis de Pregrado, Universidad de San Martín de Porres, Perú].
- Rivera, A. (2017). Efecto de la carga de trabajo en el desempeño de los trabajadores [Tesis de Pregrado, Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Estudios a Distancia, Especialización en Alta Gerencia, Bogotá, Colombia].
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México, D. F: Alfa Omega Grupo Editor, S. A.
- Sunyoto, A. (2011). Industrial and Organizational Psychology [Tesis de Posgrado, University of Indonesia, Jakarta].
- Tarwaka, S. y Likik S. (2015). *Ergonomics for Occupational Safety and Productivity*. Surakarta: UNIBA Press.
- Velazco, A. (2019). Estudio de caso organizacional: Programa de intervención de clima laboral en colaboradores de un centro odontológico en Lima Metropolitana [Tesis de Pregrado, Universidad de San Martín de Porres, Perú].
- Wisner, A. (1994). *A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia*. São Paulo: Fundacentro.

## ANEXOS

### ANEXO A

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

CÓDIGO

La intención de este consentimiento informado es solicitar su participación voluntaria en la presente investigación conducida por Cesar Enrique Flores Bustamante de la [REDACTED]. La meta de este estudio es conocer comportamientos vinculados a la carga de trabajo.

Su participación es meramente voluntaria. La información será confidencial y solo será utilizada para fines de esta investigación. Por ello, las respuestas serán codificadas mediante un número de identificación, y, por lo tanto, mantendrán el anonimato. Una vez transcritas las respuestas, las pruebas serán destruidas.

En caso de tener dudas sobre esta investigación, puede realizar preguntas durante su participación en ella. Igualmente, puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

De tener preguntas sobre su participación en este estudio, puede contactar a Cesar Enrique Flores Bustamante al celular [REDACTED]

De antemano, se agradece su participación.

\_\_\_\_\_  
Firma del participante

\_\_\_\_\_  
Fecha

CÓDIGO

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Cesar Enrique Flores Bustamante. He sido informado(a) de que la meta de este estudio es conocer comportamientos vinculados a la carga de trabajo.

Reconozco que la información que yo brinde es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. Puedo hacer preguntas sobre la investigación en cualquier momento y puedo retirarme de la misma cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que puedo pedir información sobre los resultados de esta investigación cuando esta haya concluido.

\_\_\_\_\_  
Firma del participante

\_\_\_\_\_  
Fecha

## ANEXO B

### FICHA DE DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Esta primera parte del cuestionario debe reflejar algunos datos personales. Debemos hacerle recordar que con estos datos no pretendemos identificarlo. El propósito de esta sección es poder agrupar sus respuestas con las de otros profesionales con quienes comparte características similares y con ello ver si estas mantienen relación con los instrumentos psicológicos que le serán aplicados.

- 1) Sexo: \_\_\_\_\_
- 2) Edad: \_\_\_\_\_
- 3) Estado civil:  Soltero  Casado  Divorciado/Separado  Conviviente
- 4) Número de hijos: \_\_\_\_\_ hijos.
- 5) Lugar de Nacimiento:  Lima  Fuera de Lima
- 6) Último nivel de instrucción logrado:  Secundaria  Técnico  
 Universitario
- 7) Antigüedad laboral: \_\_\_\_\_ años \_\_\_\_\_ meses.

## ANEXO C

### ECT

A continuación, hay algunas afirmaciones con relación a su trabajo y sobre las consecuencias que se derivan de esa relación para usted como profesional y como persona. Piense con qué frecuencia surgen en usted esas ideas, teniendo en cuenta la escala que se le presenta a continuación. Para responder rodee con un círculo la alternativa (el número) que más se ajusta a su situación:

0	1	2	3	4
Nunca	Raramente: algunas veces al año	A veces: algunas veces al mes	Frecuentement e: algunas veces por semana	Muy frecuentemente : todos los días

1) Cuando está trabajando, ¿se encuentra con situaciones especialmente duras? 0 1 2 3 4

2) ¿Ha tenido que hacer más de una cosa a la vez? 0 1 2 3 4

3) ¿Ha tenido problemas con su trabajo debido a que se ha ido complicando progresivamente? 0 1 2 3 4

4) ¿Debe trabajar con un ritmo demasiado rápido? 0 1 2 3 4

5) ¿Le ocurre que no tiene tiempo suficiente para completar su trabajo? 0 1 2 3 4

6) ¿Piensa que tiene que hacer un trabajo demasiado difícil para usted? 0 1 2 3 4

## ANEXO D

### AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA

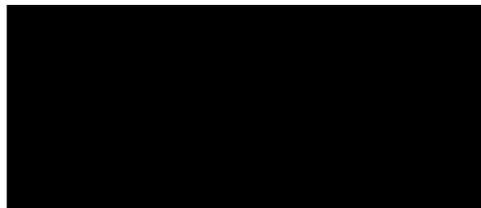


Señores



Por medio de la presente, informamos que el Señor Cesar Enrique Flores Bustamante, identificado con DNI 74892135, cuenta con la autorización por parte de la Gerencia General para poder evaluar al personal de la empresa y disponer de información relevante para el desarrollo del Estudio de Caso denominado «Estudio de caso organizacional: programa de intervención de carga de trabajo en colaboradores de una empresa rubro medios digitales en Lima Metropolitana».

Atentamente



## ANEXO E

### AUTORIZACIÓN PARA EL USO DE LA ECT

« Responder a todos ▾  Eliminar  No deseado Bloquear ...

#### Consulta sobre la escala «Cargo de trabajo» de la Batería UNIPSICO

① Mensaje enviado con importancia Alta.

C CESAR ENRIQUE FLORES BUSTAMANTE

    ...

Para: [Redacted]

Estimado [Redacted]

Le saluda Cesar Flores Bustamante, bachiller en psicología por la [Redacted]. Aprovecho este medio para agradecerle por el gran aporte que usted brinda al campo de la investigación, y, al mismo tiempo, me gustaría comentarle que, motivado por su gran trabajo, quisiera emplear la escala «Cargo de trabajo» de la Batería UNIPSICO en mi estudio de caso titulado «Estudio de caso organizacional: programa de intervención de carga de trabajo en colaboradores de una empresa rubro medios digitales en Lima Metropolitana» para optar el grado de licenciado en psicología.

Por tal motivo, desearía conocer de usted la autorización para el uso de la escala «Cargo de trabajo» de la Batería UNIPSICO.

Sin otro particular por el momento, me despido cordialmente.

Saludos,

Cesar Flores Bustamante.

[Responder](#) | [Reenviar](#)

« Responder a todos ▾  Eliminar  No deseado Bloquear ...

#### RE: Consulta sobre la escala «Cargo de trabajo» de la Batería UNIPSICO

[Redacted]      ...

Para: CESAR ENRIQUE FLORES BUSTAMANTE

 2016 Escalas\_Demandas.pdf 313 KB ▾

 2021 [Redacted].pdf 675 KB ▾

3 archivos adjuntos (1023 KB)  Guardar todo en OneDrive - [Redacted]

↓ Descargar todo

Estimado César Flores:

La adjunto la escala de Carga de trabajo y algunos documentos que contienen información sobre su validez y fiabilidad.

Un cordial saludo

[Redacted]

# ANEXO F

## INFORME DE TURNITIN

CESAR ENRIQUE FLORES BUSTAMANTE - ESTUDIO DE CASO (1).pdf  
8 nov 2021  
11557 palabras/61850 caracteres

Cesar Flores  
Reporte

Resumen de fuentes

10%  
SIMILITUD GENERAL

Rank	Source	Similarity
1	repositorio.usmp.edu.pe INTERNET	3%
2	1library.co INTERNET	2%
3	es.slideshare.net INTERNET	1%
4	www.slideshare.net INTERNET	<1%
5	Universidad Católica San Pablo on 2021-06-30 TRABAJOS ENTREGADOS	<1%
6	hdl.handle.net INTERNET	<1%
7	Universidad Politecnica Salesiana del Ecuador on 2018-08-03 TRABAJOS ENTREGADOS	<1%
8	tauja.ujaen.es INTERNET	<1%
9	es.scribd.com INTERNET	<1%
10	Alfaro Palacios, Edith Betty. "El capital estructural, herramienta para promover una escuela que aprende. El caso de la I.e. Fe y Alegria n°2, San Martín de Porres.", Pontificia Universidad Católica del Perú - C... PUBLICACION	<1%
11	blog.luz.vc INTERNET	<1%
12	www.recreamin.cl INTERNET	<1%
13	Universidad San Ignacio de Loyola on 2021-01-27 TRABAJOS ENTREGADOS	<1%
14	Saint Mary School Costa Rica on 2021-08-06 TRABAJOS ENTREGADOS	<1%
15	evrazia.org INTERNET	<1%
16	repositorio.ucv.edu.pe INTERNET	<1%
17	www.uapa.edu.do INTERNET	<1%
18	Ester Grau-Alberola, Pedro R. Gil-Monte, Juan Antonio García-Juesas, Hugo Figueiredo-Ferraz. "Incidence of burnout in Spanish nursing professionals: A longitudinal study", International Journal of Nursing ... CROSSREF	<1%
19	conedsup.unsl.edu.ar INTERNET	<1%
20	lamenteesmarvillosa.com INTERNET	<1%
21	moam.info INTERNET	<1%
22	uniestudia.com INTERNET	<1%
23	www.c3fes.net INTERNET	<1%
24	www.nic.ops-oms.org INTERNET	<1%
25	CONACYT on 2017-01-20 TRABAJOS ENTREGADOS	<1%
26	Saldaña Castañeda, Leonor. "Sistematización de una experiencia de recuperación y difusión de buenas prácticas docentes en una institución educativa privada de San Juan de Miraflores Una mirada desde... PUBLICACION	<1%
27	Universidad Internacional de la Rioja on 2021-04-08 TRABAJOS ENTREGADOS	<1%
28	teleinf.upb.edu INTERNET	<1%
29	www.bizneo.com INTERNET	<1%
30	www.esan.edu.pe INTERNET	<1%
31	www.sdnf.undp.org INTERNET	<1%
32	Universidad Continental on 2016-06-10 TRABAJOS ENTREGADOS	<1%
33	University of South Florida on 2021-06-04 TRABAJOS ENTREGADOS	<1%
34	dokumen.pub INTERNET	<1%

Se excluyeron los depósitos de búsqueda:  
Ninguno

Excluido del Informe de Similitud:  
Ninguno

Se excluyeron las fuentes:  
Ninguno

## ANEXO G

### DICTAMEN DE LA REVISIÓN DE ESTUDIO DE CASO

#### DICTAMEN DE LA REVISIÓN DE ESTUDIO DE CASO

[REDACTED]

Presente.-

De mi consideración:

Le comunico que el trabajo de investigación titulado:

Estudio de caso organizacional: Programa de intervención de carga de trabajo en colaboradores de una empresa de rubro medios digitales en Lima Metropolitana

Presentado por:

Cesar Enrique Flores Bustamante

Egresado de la Escuela Profesional de:

**Psicología**; cumple con los requisitos señalados en los lineamientos académicos de la Facultad; por lo tanto, puede continuar con los trámites para solicitar la sustentación.

Atentamente,

[REDACTED]

..... [REDACTED] .....

Docente

**ANEXO H**  
**FORMATO PARA EVALUAR ESTUDIO DE CASO**  
**(ASESOR)**

1



**FORMATO PARA EVALUAR ESTUDIO DE CASO**  
**(Asesor)**

**FACULTAD:** [REDACTED]

**ESCUELA:** [REDACTED]

**NOMBRE Y APELLIDOS DEL POSTULANTE**  
CESAR ENRIQUE FLORES BUSTAMANTE

**NOMBRE Y APELLIDOS DEL ASESOR**  
[REDACTED]

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**  
ESTUDIO DE CASO ORGANIZACIONAL: PROGRAMA DE INTERVENCIÓN DE CARGA DE TRABAJO EN COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE RUBRO MEDIOS DIGITALES EN LIMA METROPOLITANA

**GRADO AL QUE SE ASPIRA**  
LICENCIADO

**IMPORTANTE:** Cuando un rubro no sea pertinente, de acuerdo a las características del estudio de caso, escriba NA (no aplica) en el espacio correspondiente a OBSERVACIONES. Si la extensión de las observaciones o recomendaciones lo requieren, puede utilizar hojas en blanco

TITULO	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
Sugiere una idea clara del problema investigado, se incluye las variables de investigación	COMPLETADO	
MARCO TEORICO	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
Las bases teóricas están organizadas en forma lógica y dan fundamento a la investigación. La cobertura bibliográfica del tema es pertinente y actualizada. Se precisa con claridad el significado de los términos básicos. Se cita correctamente a los textos y autores referenciados. Existe una clara referencia a los fundamentos sobre un modelo teórico de intervención psicológica.	COMPLETADO	
PRESENTACIÓN DEL CASO (CLÍNICA, CLÍNICA EDUCATIVA Y EDUCATIVA)	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES

Se Dan a conocer los datos de filiación, salvaguardando la identidad de la persona evaluada. Se presenta de forma clara y directa el Motivo de Consulta (Problema Actual). Se emplea la Historia Psicológica, pertinente al área y basada en un modelo teórico. Se dan a conocer las técnicas e instrumentos psicológicos, empleados para la evaluación. En el caso de los instrumentos psicológicos, estos cuentan con las propiedades psicométricas pertinentes. Se realiza el Informe Psicológico, de acuerdo con el modelo teórico que orienta el estudio de caso.	COMPLETADO	
<b>ASPECTOS APLICATIVOS (COMUNITARIA)</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
Una adecuada Definición de la comunidad, se incluyen tablas o figuras correspondientes a la definición de la comunidad. Están presentes los datos socios demográficos, familiares, culturales, necesidades, problemas y recursos de la comunidad. Las tablas y/o figuras, están en referencia a las características del grupo. Se encuentran presentes la selección de los temas, así como la jerarquización realizada de los mismos. En el diseño del programa, están presentes la justificación, propósito, objetivos generales, meta, procedimiento, evaluación y presupuesto. En la ejecución del programa, se desarrollan los módulos y sesiones.	COMPLETADO	
<b>PROGRAMA DE DESARROLLO DEL CASO (ORGANIZACIONAL)</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
Con relación al Diagnóstico, se encuentran presentes los Indicadores de conflicto, el análisis situacional, la evaluación del problema (métodos, técnicas y procedimientos), la Identificación de causas, así como el análisis de los resultados Respecto a la Intervención, se desarrollan el diseño del Programa (planteamiento estratégico: métodos y técnicas), la coordinación, implementación y ejecución.	COMPLETADO	
<b>PROGRAMA DE INTERVENCIÓN (CLÍNICA, CLÍNICA EDUCATIVA Y EDUCATIVA)</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
Los objetivos responden a los requerimientos de la intervención psicológica. Se encuentra el diseño de estrategias de tratamiento o de intervención. Se desarrolla la aplicación del tratamiento o procedimiento.	COMPLETADO	
<b>RESULTADOS Y SEGUIMIENTO (CLÍNICA, CLÍNICA EDUCATIVA Y EDUCATIVA)</b>		

Los resultados están referidos a la intervención aplicada, haciendo uso de procedimientos estadísticos, tablas y/o gráficas, debidamente numeradas. El seguimiento está referido a la observación postratamiento y al informe final del tratamiento aplicado. Se hace mención si los objetivos propuestos fueron cumplidos.	COMPLETADO	
<b>EVALUACIÓN DEL PROGRAMA (COMUNITARIA)</b>		
Se presenta la evaluación inicial, final y triangulación. Se presentan tablas o figuras, debidamente numeradas.	COMPLETADO	
<b>MONITOREO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS (ORGANIZACIONAL)</b>		
Se realiza la evaluación y seguimiento del Programa de Cambio. Se emplean estrategias, recursos e instrumentos, en concordancia con el marco teórico referencial. En el análisis de los resultados se establece la comparación pre, durante y post – intervención. Se presentan tablas o figuras, debidamente numeradas.	COMPLETADO	
<b>RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES (CLÍNICA, CLÍNICA EDUCATIVA, EDUCATIVA y ORGANIZACIONAL)</b>		
Se realiza una presentación resumida del caso con su problemática. Las conclusiones son lógicas y pertinentes. Las conclusiones son coherentes con los resultados encontrados. Las conclusiones están redactadas con propiedad semántica, sintáctica y ortográfica. Las recomendaciones se derivan de las conclusiones. Las recomendaciones son factibles de realización.	COMPLETADO	
<b>DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS y LIMITACIONES (COMUNITARIA)</b>		
Se realiza la integración de los resultados, apoyados en el marco teórico consultado. Se realiza la explicación y análisis de los hallazgos. Se dan a conocer las limitaciones.	COMPLETADO	
<b>REDACCIÓN DEL ESTUDIO DE CASO</b>		
En la redacción se ha usado el lenguaje científico, con propiedad semántica, sintáctica y ortográfica. Está redactado en tercera persona y en tiempo pasado. En la redacción no se encuentran errores ortográficos. Se ha empleado el formato APA, en todo el estudio de caso, considerando la paginación, niveles de los títulos, sangría de primera línea en los párrafos, márgenes, espacio interlineal, citas, tablas, figuras, gráficos, referencias y anexos.	COMPLETADO	
<b>REFERENCIAS</b>		

Se encuentran ordenadas alfabéticamente. Se encuentran todos los autores citados en el cuerpo del trabajo. Ver APA	COMPLETADO	
<b>ANEXOS</b>		
Se incluyen los instrumentos empleados, pueden emplearse tablas, figuras, gráficos. Se encuentran debidamente numerados.	COMPLETADO	

**CALIFICACIÓN GENERAL (Marque con un aspa la alternativa que corresponda)**

Aprobado  x

Observado

El estudio de caso cumple con los requisitos señalados en los lineamientos académicos de la Facultad; por lo tanto, puede continuar con los trámites para solicitar la sustentación.

Firma:



Asesor: 

Fecha: 

\* Consignar los datos según el DNI (alumno y asesor).