

SISTEMATIZACIÓN - SEGUNDA MESA DE DIÁLOGO

# GESTIÓN DEL ESTRÉS LABORAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD



**Sendas**

[www.sendasbolivia.org](http://www.sendasbolivia.org)



# Introducción

A diferencia de la primera mesa, esta segunda sesión permitió adentrarnos en las dimensiones emocionales y organizacionales del entorno laboral. Este espacio fue concebido como una instancia para reflexionar y dialogar colectivamente sobre las causas, consecuencias y soluciones frente al estrés laboral, particularmente en sectores donde las condiciones de trabajo son exigentes, como la gastronomía y la hotelería.

La relevancia del tema se hace evidente si consideramos que, en Bolivia, muchas trabajadoras y trabajadores enfrentan condiciones laborales que no permiten un equilibrio entre su bienestar emocional y las exigencias del entorno productivo. En este contexto, la mesa de diálogo buscó visibilizar el estrés como una problemática estructural que debe abordarse con urgencia, a través de herramientas concretas y cambios culturales tanto a nivel organizacional como normativo.



# Desarrollo

El evento se realizó el miércoles 14 de mayo de 2025, y reunió a representantes de diversos sectores: empresas privadas, instituciones públicas y educativas, organizaciones sociales y ONGs. La metodología empleada incluyó exposiciones de casos concretos, testimonios y mesas de trabajo, con el objetivo de identificar problemáticas comunes y proponer soluciones viables a diferentes niveles.

Participaron 30 personas, distribuidas en cuatro mesas de trabajo. Estuvieron presentes representantes de:



- Empresas privadas: Empresa Valle Verde, Hotel Mitru Express, Restaurant Ali Pacha, Restaurant La Especiería, Droguería INTI.
- Instituciones públicas: Gobierno Autónomo Municipal de Calamarca (Unidad de Agropecuaria Ambiental y Turismo), Gobierno Autónomo Municipal de Mecapaca (Concejo Municipal), Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (Unidad de Competitividad y Emprendimiento).
- Instituciones educativas: Universidad Franz Tamayo, INFOCAL, Instituto CEFIM.
- Organizaciones sociales y ONGs: Sindicato INTI, SER FAMILIA, SAID, FPS España, SENDAS, INTI Illimani.

La diversidad de las instituciones representadas permitió generar un diálogo enriquecedor, con múltiples visiones sobre cómo abordar el estrés laboral desde distintas realidades

institucionales y sectoriales.

## Moderación y facilitación

Moderadora del evento: Ana Zalles.

Facilitadores:

- Javier Gastelú
- Evelyn Castro
- Gianina Jáuregui
- Verónica Maizman

Apoyo técnico y logístico:

- Nicole Villarrubia
- Carmen Quispe
- Leticia Mamani

El equipo facilitador garantizó una dinámica participativa y estructurada en todas las mesas, incentivando la discusión profunda y el aporte de cada participante.

## Expositoras

### Experiencia I: Empresa INTI

Colaboradoras: Lic. Andrea Mérida y Lic. Carla León

Compartieron estrategias institucionales implementadas para mitigar el estrés laboral, entre ellas, la promoción de pausas activas, el fortalecimiento del liderazgo empático y la



mejora de la comunicación interna. La presentación puso énfasis en la importancia de identificar tempranamente síntomas de desgaste emocional para prevenir consecuencias más graves.

## Experiencia II: Restaurante Ancestral

Colaborador: Chef Diego Abdón Limachi Corín

Expuso su experiencia liderando un equipo gastronómico desde una perspectiva humana y comunitaria. Se destacaron acciones como la organización de turnos flexibles, el fomento del sentido de pertenencia y la creación de espacios de descanso. Su enfoque se enmarca dentro de un modelo de economía social y solidaria.



## Metodología y estudio de caso

Se aplicó el método del caso. Cada una de las cuatro mesas de trabajo abordó y resolvió el "Testimonio de estrés laboral en gastronomía y hotelería" presentado como el caso de Tania. Este estudio fue moderado por los facilitadores en un entorno participativo y de escucha activa.



## Caso de Tania

Tania trabajó durante tres años como concesionaria junto a una socia en un hotel, con buenas condiciones. Tras el retiro de su socia, pasó a ser empleada con menores ingresos. Inicialmente compartió responsabilidades con un colega, quien fue despedido, dejando a Tania a cargo de dos puestos. Esta situación generó sobrecarga laboral, sin horarios definidos ni equipo de apoyo. Su empleador no especificó funciones claras y no contrató remplazo. Tania creyó que debía asumir la carga adicional por compromiso. Sufrió consecuencias emocionales y físicas (gastritis), hasta finalmente renunciar y cuestionar la "romantización" del sacrificio en la gastronomía.

El caso se convirtió en un insumo movilizador para el análisis, al representar una realidad compartida por muchas mujeres trabajadoras, que asumen cargas excesivas sin el respaldo institucional necesario.



### Problemáticas identificadas

- Deficiente organización interna y falta de manuales de funciones
- Ausencia de políticas para la gestión del talento humano
- Falta de reconocimiento y motivación laboral
- Comunicación deficiente entre empleador y trabajador
- Recursos humanos y técnicos insuficientes
- Confusión entre compromiso y autoexplotación
- Desconocimiento de derechos laborales por parte de la trabajadora

## Propuestas y soluciones

### A nivel organizacional (empresa)

- Establecer claramente condiciones laborales desde el inicio
- Implementar manuales de funciones y contratos formales
- Desarrollar cultura de flexibilidad, aprendizaje y justicia laboral
- Mejorar comunicación y trabajo en equipo
- Incluir políticas de prevención del estrés, como horarios definidos, espacios de descanso, reconocimiento y salario emocional
- Cumplimiento de la Ley General del Trabajo
- Fomentar capacitaciones y liderazgo efectivo
- Uso de tecnología para planificación y organización



### A nivel de trabajadoras/es

- Reconocer límites personales y evitar autoexplotación
- Conocer derechos laborales
- Comunicar oportunamente situaciones de estrés
- Priorizar el autocuidado (físico, emocional y alimentación saludable)
- Buscar apoyo profesional y social

### En el ámbito normativo

- Establecer normativas para gestión del estrés

- Capacitar también a empleadores
- Fomentar la formalización de emprendimientos informales

### Para empresas pequeñas

- Explorar mecanismos de participación laboral como reparto de utilidades
- Promover corresponsabilidad en la toma de decisiones



### Políticas empresariales propuestas

- Manual de funciones y procedimientos
- Políticas de comunicación interna y cuidado
- Políticas salariales equitativas
- Horarios flexibles y tiempo de descanso efectivo
- Reconocimiento y bonificaciones
- Alianzas externas para apoyo en gestión de estrés
- Formación continua para todos los niveles

### Aportes y reflexiones principales

#### Contexto

Bolivia es uno de los países con mayores índices de estrés laboral en Latinoamérica. La informalidad, precariedad y presión económica son factores clave. El impacto del COVID-19 y el teletrabajo han agravado esta situación. En gastronomía y hotelería, el estrés se intensifica por las largas jornadas, turnos nocturnos y presión de los clientes.

#### Reflexiones desde los trabajadores

- Establecer límites y delegar funciones
- Actividades recreativas y manejo emocional del estrés
- Fomentar el autocuidado y evitar normalizar el estrés

### **Reflexiones desde los empleadores**

- Priorizar el bienestar del personal
- Generar confianza y comunicación efectiva
- Proveer espacios y servicios de bienestar
- Fomentar el trabajo colaborativo y el sentido de equipo

Estas reflexiones reafirman que el abordaje del estrés laboral no solo mejora el bienestar individual, sino que impacta directamente en la productividad y en el clima organizacional.



## Reflexiones conclusivas

La segunda Mesa de Diálogo permitió visibilizar cómo el estrés laboral afecta directamente la salud y productividad de las y los trabajadores. Se

identificó la necesidad de generar condiciones

laborales dignas y de implementar políticas de cuidado y prevención del estrés en todos los niveles. Asimismo, se reconoció que tanto empleadores como trabajadores deben ser conscientes de sus responsabilidades y derechos para construir entornos laborales saludables, sostenibles y justos.

El testimonio presentado y las propuestas formuladas evidencian que la gestión del estrés no es un lujo ni una opción secundaria, sino un componente esencial para garantizar la dignidad y el bienestar laboral, especialmente en contextos de alta precariedad y vulnerabilidad como los que enfrentan muchas mujeres jóvenes en el rubro gastronómico del Área Metropolitana de La Paz.

El evento concluyó con el compromiso de seguir generando espacios de diálogo entre diferentes actores, así como de acompañar procesos de mejora organizacional desde una mirada integral, empática y



centrada en las personas. Este tipo de iniciativas resultan fundamentales para avanzar hacia una cultura laboral más justa y humana.

# Testimonio de estrés laboral en gastronomía y hotelería

**Tania, ex manager de alimentos y bebidas**

Durante tres años trabajé en un hotel como socia, junto a Marcia, a través de una concesión en el área de alimentos y bebidas. Era un modelo que funcionaba bien: la relación con la administración del hotel era positiva y ambas partes salíamos beneficiadas.

Pero todo cambió hace un tiempo. Cuando Marcia decidió retirarse, el acuerdo de concesión terminó y pasé de ser socia a empleada directa del hotel. Me ofrecieron el cargo de manager de alimentos y bebidas, compartido con un colega que manejaba el área de servicio y bar. Al principio parecía una transición manejable, pero no fue así.

Mi compañero fue despedido por un mal manejo del bar y de los inventarios, y aunque me aseguraron que contratarían a alguien para reemplazarlo, eso nunca sucedió. Me quedé sola, con una carga laboral que no estaba bien definida, con tareas que excedían claramente mis funciones y sin un equipo suficiente para enfrentarlas.

El estrés empezó a pasarme factura. Desarrollé gastritis, que se agravaba con los niveles de presión que enfrentaba a diario. No tenía horarios claros; me quedaba hasta tarde para asegurar que todo funcionara bien, sintiéndome responsable de que el hotel no se viera afectado. Pero ese compromiso, sin apoyo ni condiciones adecuadas, me estaba enfermando.

Finalmente, decidí renunciar. Fue una decisión difícil, pero necesaria. La falta de estructura, de apoyo, y el desgaste físico y emocional eran ya insostenibles. Además, como empleada,

mis ingresos eran mucho menores que cuando era concesionaria, lo que sumó otro factor a una situación cada vez más complicada.

Hoy creo que es fundamental que se hable del estrés laboral en nuestro rubro. En hotelería y gastronomía se normalizan las cargas excesivas y se romantiza el sacrificio, pero nuestra salud también importa. Y sin ella, ningún trabajo vale la pena.



SISTEMATIZACIÓN  
SEGUNDA MESA DE DIÁLOGO

# Sendas



GENERALITAT  
VALENCIANA

Vicepresidencia y Conselleria de  
Servicios Sociales, Igualdad y Vivienda



cooperació  
valenciana



Fundación  
Promoción  
Social



Fundación  
Mainel

solidaridad y cultura transformadoras

AYNI  
ASOCIACIÓN CIVIL

