

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**MODALIDAD DE TITULACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE
LICENCIATURA
CURSO DE ACTUALIZACIÓN PETAENG**

TITULO: “Estrategias para identificar el estrés laboral y aplicar el engagement a los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A.”

POSTULANTE: Vanessa Lopez Apaza

**La Paz – Bolivia
2020**

DEDICATORIA.

Dedicatoria a mi familia, en especial a mis padres, por darme la vida, y soñar junto a mí para verme profesional. Mi esposa e hijos, por darme fuerza, comprensión y colaboración para concluir la presente investigación.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a Dios por su infinita bondad por guardarme en su amor y permitirme vivir, experimentar nuevos retos, reflexionar, aprender y tomar decisiones. A los docentes de la carrera Administración de Empresas, por brindarme sus conocimientos, despejar dudas, dar recomendaciones y ejercer su trabajo con gran profesionalismo.

Contenido

RESUMEN	9
INTRODUCCION.....	10
a. Sector De Estudio.....	10
b. Implicaciones Prácticas	10
c. Relevancia Social.....	11
CAPITULO I.....	12
1. GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL	12
1.1. EL BANCO FIE.....	12
1.1.1. La Misión del Banco	12
1.1.2. La Visión del Banco	12
1.1.3. Los Valores del Banco	12
1.1.4. Cartera	13
1.1.5. Productos Financieros.....	13
1.1.6. Desempeño financiero	14
1.2. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL AGENCIA LA CEJA DE BANCO FIE S.A	15
CAPITULO II.....	17
ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCION DEL PROBLEMA	17

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2.2. IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	17
2.3. OBJETIVO.....	17
a. General.....	17
b. Especifico	17
2.4. DESCRIPCION ESPECÍFICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.....	18
CAPITULO III.....	20
ALCANCES DE LA SOLUCION AL PROBLEMA EN EL CONTEXTO DE UN MARCO TEORICO	20
3.1. REFERENCIA TEORICA – MARCO TEORICO	20
3.1.1. El comportamiento humano en las organizaciones.....	20
3.1.1.1. La persona.....	22
3.1.2. Estres	22
3.1.2.1. Estrés Laboral.....	23
3.1.2.2. Estresores Laborales	24
3.1.2.2.1. Estresores del ambiente físico:.....	25
3.1.2.2.2. Estresores de la tarea:.....	25
3.1.2.2.3. Estresores de la organización:	26

3.1.2.3.	Características individuales	28
3.1.2.4.	Consecuencias Del Estrés Laboral	29
3.1.2.4.1.	Consecuencias físicas	29
3.1.2.4.2.	Consecuencias psicológicas.....	31
3.1.2.4.3.	Consecuencias para la empresa	33
3.1.3.	Definición de Engagement	35
3.1.3.1.	Engagement Laboral.....	37
3.1.3.2.	Consecuencias del engagement en el trabajo	38
CAPITULO IV		40
4.1.	DESCRIPCION DE LA SOLUCION AL PROBLEMA	40
4.1.1.	Estrategia Metodológica.....	40
4.1.1.1.	Naturaleza de la Investigación.....	40
4.1.1.1.1.	Tipo.....	40
4.1.2.	Descriptiva	40
4.1.3.	. Documental.....	41
4.1.4.	Diagnóstica	41
4.1.5.	Método	41
4.1.6.	Enfoque.....	42

4.1.7. Diseño	43
4.1.8. Población	43
4.1.9. Operacionazación de Variables	43
4.2. DESARROLLO DE LA SOLUCION Y RESULTADOS	44
4.2.1. Descripción de los instrumentos de medida.....	44
4.2.1.1. Test de estrés laboral, CPP (Cuestionario de problemas psicosomáticos)	45
4.2.1.2. Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo	51
4.2.1.3. Estrés en el entorno laboral: el modelo Demanda-Control (DC) de R.Karasek	55
4.2.1.4. Evolución del modelo: Demandas, Control y Apoyo Social	56
4.3. Estrategias de Mejoramiento al Clima Organizacional	60
4.3.1. Índices De Cultura Organizacional en el área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A.	65
4.3.2. Componentes de la Cultura Organizacional del el área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A.	67
4.3.3. Estrategias a implementar en busca de la mejora	68
4.3.3.1. Estrategia No. 1. Diseñar una campaña de motivación y reconocimiento de Gerentes a Servidores Bancarios.....	74
4.3.3.2. Estrategia No. 2. Diseñar una política y procedimiento de incentivos y reconocimientos en el área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A..	76

4.3.3.3. Estrategia No.3 Implementar actividades para fortalecer el trabajo en equipo.	79
4.3.3.4. Estrategia No. 4. Diseñar políticas de promoción y desarrollo humano en el área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A.	80
4.3.4. Cronograma	81
CAPITULO V	83
5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
5.1.1. Conclusiones.....	83
Bibliografía.....	87

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 trastornos de la respuesta inadaptada del organismo	307
Tabla 2 operacionalizacion de variables.....	430
Tabla 3 Puntuación cuestionario de problemas psicosomáticos	46
Tabla 4 Comportamiento promedio del Test de Estres Laboral.....	45
Tabla 5 Resultados cuestionario UWES.....	49
Tabla N° 6 Desviación Típica y Asimetrías del cuestionario UWES de Engagement..	54

INDICE DE ILUSTRACIONES

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objetivo Identificar las dimensiones para el estrés laboral que afectan a los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A., Aplicarel instrumento de medición del estrés; Maslach Burnout Inventory (MBI) al Desempeño de roles laborales; los factores interpersonales y el desarrollo de carrera de los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A además de Conocer y analizar los niveles de vigor, esfuerzo, dedicación, compromiso y absorción en el trabajo (engagement laboral) en la agencia la ceja de Banco FIE S.A y Formular estrategias para aplicar el engagement a los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A

Banco Fie S.A. nació en 1985 como ONG y es la entidad pionera en Bolivia en la otorgación del microcrédito individual aplicando una tecnología propia y es un referente a nivel nacional e internacional en la atención a las demandas financieras de los sectores de la población con mayores carencias, esta entidad financiera por ser una de las más demandadas en la actualidad, obliga a sus trabajadores estar en constante actividad mental, enfocándolos a mantener un desempeño laboral eficiente que permita lograr los objetivos.

Podemos decir que parece existir una relación entre la alta capacidad de engagement de los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A con un moderado nivel de síntomas psicossomáticos de estrés 83 declarado por los participantes a pesar de que los focos de estrés en el proyectos son muchos y con niveles muy altos. Este aspecto es algo que intuíamos y por el cual se inicia este estudio, y es que queríamos acercarnos a entender como a pesar de ser muy altos los niveles de tensión en el rol que los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A tienen, estos los trabajadores del área de crédito parecían seguir altamente motivados y comprometidos y parecían ser capaces de sobreponerse a las adversidades. Con este estudio podemos demostrar que estábamos en lo cierto en relación a los niveles obtenidos de las variables estudiadas.

INTRODUCCION

En Bolivia muchas empresas bancarias han ingresado al mercado, ofertando productos y servicios financieros. Banco Fie S.A. nació en 1985 como ONG y es la entidad pionera en Bolivia en la otorgación del microcrédito individual aplicando una tecnología propia y es un referente a nivel nacional e internacional en la atención a las demandas financieras de los sectores de la población con mayores carencias, esta entidad financiera por ser una de las más demandadas en la actualidad, obliga a sus trabajadores estar en constante actividad mental, enfocándolos a mantener un desempeño laboral eficiente que permita lograr los objetivos.

a. Sector De Estudio

El tema de este trabajo se relaciona directamente con el área recursos humanos de la agencia La Ceja de Banco Fie S.A y abarca el tema de comprender las diversas variables del estrés o síndrome de Burnout para luego poder aplicar el engagement a los trabajadores del área de crédito en el Banco FIE S.A..

b. Implicaciones Prácticas

Es por eso que con la presente monografía se desea determinar la existencia y comprender las diversas variables del síndrome de Burnout para luego poder evaluar a los colaboradores profesionales de la agencia La Ceja de Banco Fie S.A., a través de un instrumento denominado Maslach Burnout Inventory (MBI)¹, ya que es uno de los instrumentos por excelencia para la evaluación de este síndrome. De la misma manera, en base a otro instrumento de medición, se logrará aplicar el engagement a los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A.

Luego se verificará la influencia del síndrome de Burnout con el desempeño laboral. Se sabe que existe este síndrome en diversas empresas, pudiendo ocasionar este un inadecuado desempeño laboral; por ello es que este proyecto determinará si el Síndrome de Burnout influye en el desempeño laboral, además aportará conocimiento para aplicar

¹ <https://www.mindgarden.com/312-mbi-general-survey>

el engagement a los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A. para en un futuro no muy lejano.

c. Relevancia Social

Las empresas dedicadas al rubro de banca y finanzas son una de las más demandadas por los profesionales recién egresados, debido a la línea de carrera que se puede lograr y a las diversas áreas del banco que permiten al profesional desarrollarse, desenvolverse y como resultado aumentar su experiencia profesional a través de la búsqueda de los objetivos de la empresa, que son establecidos por las gerencias.

En la agencia La Ceja de Banco Fie S.A, se busca lograr las metas de manera constante; el trabajar directamente con otras personas para la venta de los productos y/o servicios, creando un clima de trabajo basado en metas y bajo presión, aquí nadie escapa de esta situación, pues todos tienen más responsabilidades y presión, además todos deben entregar los resultados logrados a sus respectivos jefes, viéndose obligados día a día rendir al máximo de sus capacidades, ellos están sujetos a evaluaciones mensuales o trimestrales hechas por la gerencia o entre el mismo equipo de trabajo creando en el trabajador ciertos temores a ser despedidos por su baja productividad o mal desempeño laboral, si viene a ser el caso.

Es ahí la importancia de vivir en el trabajo diariamente, que en algunos casos los trabajadores de la agencia La Ceja de Banco Fie S.A, se esfuerzan más de lo esperado, con lo que va generando ciertos problemas de estrés laboral, que en muchos casos aumentan la magnitud de daño en la persona y en más personas. Este estrés es llamado síndrome de Burnout por las características específicas que este mal tiene.

CAPITULO I

1. GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

Para el estudio se tomaron en cuenta dos variables, la independiente: el estrés laboral y la dependiente: aplicar el engagement a los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A.

1.1. EL BANCO FIE

1.1.1. La Misión del Banco

Somos un Banco que ofrece soluciones financieras integrales de calidad para nuestra clientela, preferentemente al sector de la micro y pequeña empresa. Basamos nuestro accionar en la ética, generamos valor para nuestros grupos de interés y aportamos a la construcción de una sociedad sostenible, inclusiva y equitativa.

1.1.2. La Visión del Banco

Ser el banco preferido por la clientela, reconocido por la sociedad y a nivel internacional por su modelo de negocio ético, de calidad y responsabilidad social, priorizando la inclusión financiera.

1.1.3. Los Valores del Banco

Nuestro accionar y comportamiento social está basado y se sustenta en los siguientes valores:

- **Honestidad.**
 - Los compromisos y las metas que nos trazamos. Asumimos las consecuencias de lo que decimos y lo que hacemos.
- **Respeto.**
 - Brindando a las personas un trato digno, empático, tolerante y considerado, aceptando las diferencias.
- **Lealtad.**
 - Siendo fieles y consecuentes con los compromisos asumidos, con nuestros ideales y principios, considerando la confianza que merecen todos.

- **Justicia**

- Siendo ecuanímenes, imparciales, objetivos y equitativos en nuestras acciones y decisiones. Damos y pedimos a cada quién lo que le corresponde.
- **Transparencia**
 - Mostrando nuestro accionar con claridad y oportunidad, sin restringir ni tergiversar información que pueda ser requerida por terceros para la toma de decisiones.
- **Honestidad**
 - Demostrando honradez y rectitud.

1.1.4. Cartera

El 2019 el incremento en la cartera fue de 208,90 millones de dólares, con un crecimiento de 14.33% respecto a la gestión anterior. El saldo al 31 de diciembre de 2019 es de 1,666 millones dólares, con un total de 216.8 mil operaciones de crédito y un monto promedio de crédito de 7.687 dólares, alcanzando a más de 195 mil clientes de cartera.

La cartera de crédito está dirigida principalmente hacia los segmentos de la micro y pequeña empresa.

Los financiamientos otorgados por montos menores a 20.000 dólares representan el 47.6% de la cartera desembolsada y el 91.4% del total de operaciones de créditos desembolsados durante la gestión 2019.

Durante la gestión 2019, se desembolsaron 95.714 operaciones por un valor de 986 millones de dólares. El 53.2% del total de operaciones desembolsadas fue menor a 5.000 dólares. En contraparte, el financiamiento superior a 20 mil dólares representa el 8.6% del total de operaciones y el 52.4% de la cartera desembolsada.

1.1.5. Productos Financieros

- Boletas de garantía.
- Microcrédito.
- Crédito PyME.
- Líneas de Crédito.
- Crédito de Vivienda.

- Crédito Empresarial.
- Crédito de Consumo.
- Crédito a Nuevos Emprendimientos.
- Crédito Ambiental.
- Crédito Agropecuario.
- Crédito Educativo.
- Crédito FIE Constructor.
- Crédito FIE Ruedas.
- Garantías a primer requerimiento.

1.1.6. Desempeño financiero

Las calificaciones de desempeño financiero constituyen evaluaciones realizadas por entidades independientes sobre riesgo inherente a las operaciones de Banco FIE, cumpliendo requisitos normativos de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI).

Los factores claves de las calificaciones asignadas a Banco FIE se basan en razonables indicadores de capital, calidad de cartera, niveles de liquidez, y desempeño, así como en su participación en el mercado financiero que lo define como un banco en crecimiento y con amplia cobertura de agencias a nivel nacional.

Las calificaciones otorgadas a Banco FIE, se fundamentan en las fortalezas crediticias identificadas: Reconocida franquicia dentro de la industria de microfinanzas en Bolivia; proceso de asignación de créditos eficiente, sostenido en un marco conservador de gestión de riesgos y buenos márgenes financieros.

Asimismo, considera los desafíos crediticios que presenta: desempeño en un entorno operativo desafiante y altamente competitivo; exposición a un segmento de clientes informales al igual que el resto de las instituciones de microfinanzas, aunque mostrando mejoras al haber aumentado su exposición al segmento corporativo y desafío de mantener sus márgenes ante los cambios incorporados por la ley de servicios financieros. Las categorías de calificación se definen de la siguiente manera:

Calificaciones de Riesgo de emisor

AA2: Corresponde a Emisores que cuentan con alta calidad de crédito y el riesgo de incumplimiento tiene una variabilidad mínima ante posibles cambios en las circunstancias o condiciones económicas.

Calificaciones de riesgo de valores de corto plazo

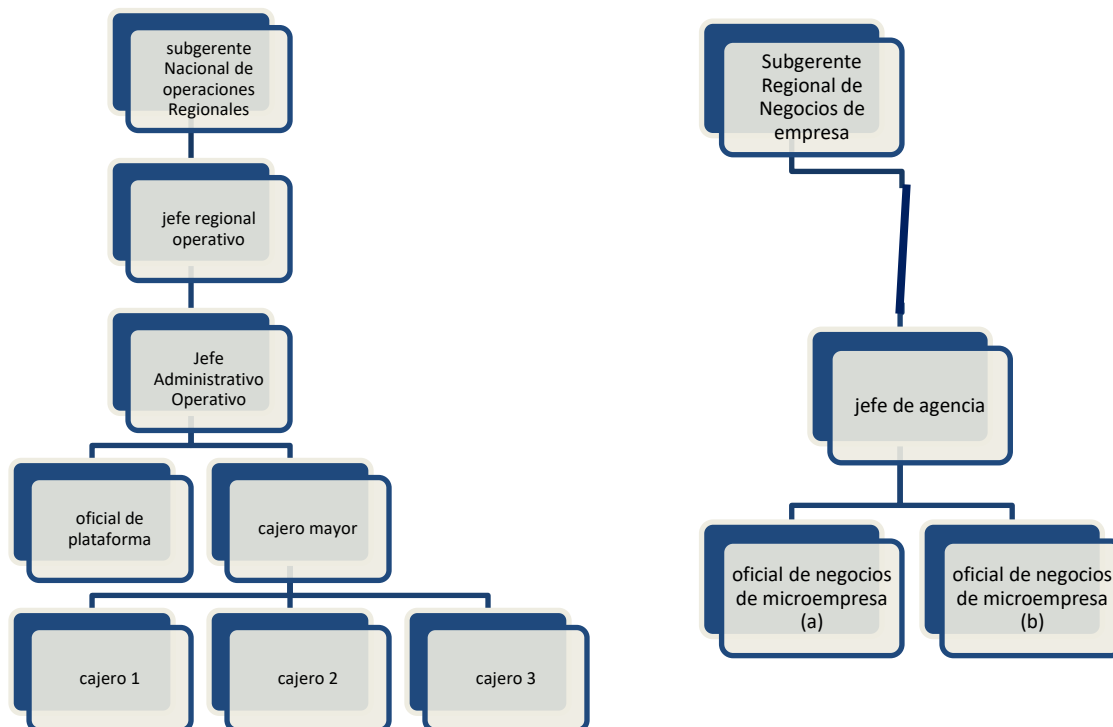
N-1: Corresponde a aquellos Valores que cuentan con una alta capacidad de pago de capital e intereses en los términos y plazos pactados, la cual no se vería afectada en forma significativa, ante posibles cambios en el emisor, en el sector al que pertenece o en la economía.

Calificaciones de riesgo de valores de largo plazo

AA2 y AA3: Corresponde a aquellos Valores que cuentan con una alta capacidad de pago de capital e intereses en los términos y plazos pactados la cual no se vería afectada ante posibles cambios en el emisor, en el sector al que pertenece o en la economía.

1.2. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL AGENCIA LA CEJA DE BANCO FIE

S.A



CAPITULO II

ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCION DEL PROBLEMA

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es necesario identificar los factores del Estrés laboral (“síndrome de Burnout“) que afecta el desempeño de los trabajadores del área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A., debido a que las metas comerciales establecidas para los trabajadores están basadas en la planificación anual institucional, el incremento en el nivel de cumplimiento de metas comerciales significará una mejora en la rentabilidad del Banco Fie S.A..

Para ello debió obtenerse la relación inversa entre los factores de estrés de los empleados y el nivel de logro de meta, por lo que al incrementar los factores de estrés disminuye el nivel de logro de meta afectando con ello la rentabilidad del Banco Fie S.A...

2.2. IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA

El problema ha sido formulado en formato de pregunta:

¿Qué criterios de análisis permitirán identificar el estrés y Formular estrategias de engagement a los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A.?

2.3. OBJETIVO

a. General

- Formular estrategias que permitan identificar el estrés para aplicar el engagement a los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A.

b. Especifico

- Identificar las dimensiones para el estrés laboral que afectan a los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A.
- Aplicar el instrumento de medición del estrés; Maslach Burnout Inventory (MBI) al Desempeño de roles laborales ; los factores interpersonales y el desarrollo de carrera de los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A
- Conocer y analizar los niveles de vigor, esfuerzo, dedicación, compromiso y absorción en el trabajo (engagement laboral) en la agencia la ceja de Banco FIE S.A

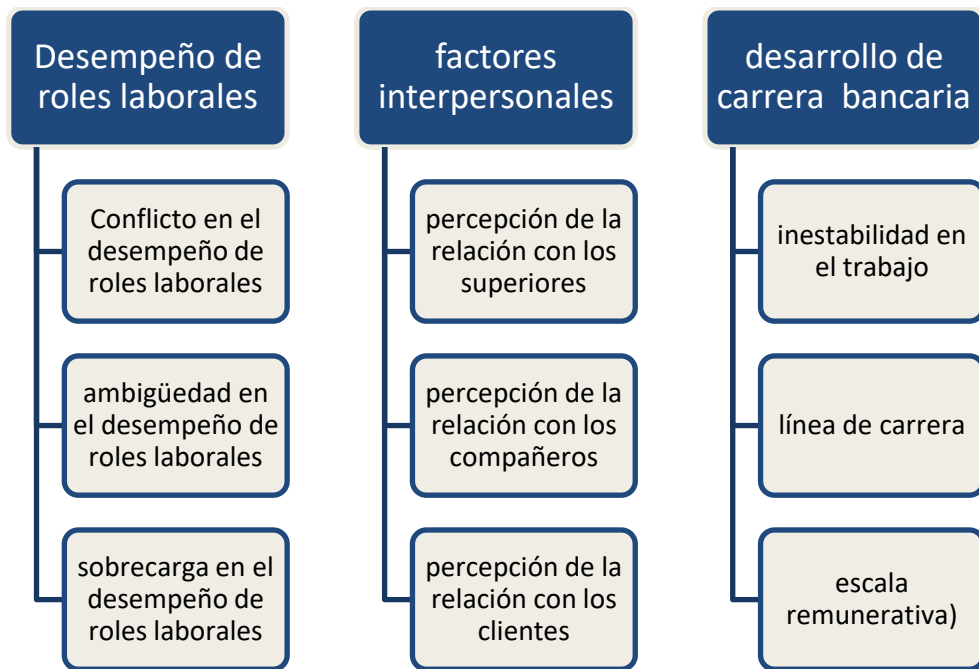
- Explorar y analizar si existe relación entre la percepción de estresores laborales, los síntomas asociados al estrés, los niveles de engagement en el contexto de los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A
- Formular estrategias para aplicar el engagement a los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A

2.4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

El término estrés se ha convertido en un vocablo habitual de nuestra sociedad actual. El estrés es hoy en día, una problemática a la que se está prestando una atención creciente. Es “una reacción adaptativa del organismo ante las demandas de su medio” (SELYE 1956), cuando éstas se originan en un contexto que afecta el desempeño de los trabajadores del área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A., es frecuente referirse al estrés laboral.

En el entorno laboral existen estresores que pueden incidir en el rendimiento de las actividades específicas del puesto de trabajo que se ocupa en el área de crédito, “afectando por ejemplo a cuestiones como la productividad, la creatividad, o a otras variables como la motivación”. (SARDIÑA GARCIA 2004).

Las dimensiones identificadas para el estrés laboral fueron: Desempeño de roles laborales (Indicadores: Conflicto en el desempeño de roles laborales, ambigüedad en el desempeño de roles laborales y sobrecarga en el desempeño de roles laborales), factores interpersonales (Indicadores: percepción de la relación con los superiores, percepción de la relación con los compañeros y percepción de la relación con los clientes) y desarrollo de carrera (Indicadores: inestabilidad en el trabajo, línea de carrera y escala remunerativa).



El objetivo es conocer cuáles son los niveles de estrés personal, estresores del entorno, y generar estrategias de engagement para los empleados del área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A

Para ello se requirió utilizar dos instrumentos, el primero es el denominado Maslach Burnout Inventory (MBI), ya que es uno de los instrumentos por excelencia para la evaluación de este síndrome. Y posteriormente, en base a otro instrumento de medición, se logrará aplicar el engagement a los trabajadores del área de crédito.

CAPITULO III

ALCANCES DE LA SOLUCION AL PROBLEMA EN EL CONTEXTO DE UN MARCO TEORICO

3.1. REFERENCIA TEORICA – MARCO TEORICO

3.1.1. El comportamiento humano en las organizaciones

Idalberto Chiavenato cuando se refiere al comportamiento humano en las organizaciones explica que aunque las personas puedan tomarse como recursos, es decir, portadores de habilidades, capacidades, conocimientos etc. no debemos olvidar que las personas poseen características de personalidad, expectativas, historias particulares, objetivos individuales etc. Es así entonces que el autor destaca una serie de características genéricas de las personas que permitirán comprender mejor el comportamiento humano en las organizaciones (Chiavenato 2000). Expresa que “el comportamiento de las personas presenta una serie de características:

1. **El hombre es proactivo:** el comportamiento de las personas se orienta hacia la satisfacción de necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones. Las personas pueden revelarse frente a las políticas de la organización o bien colaborar. En general el comportamiento en las organizaciones está determinado por las prácticas organizativas y por el comportamiento proactivo de los miembros de la empresa (en dirección al logro de objetivos personales)
2. **El hombre es social:** participar en organizaciones es muy importante en la vida de las personas, porque ello las lleva a relacionarse con otras personas o con grupos. Los individuos tratan de mantener su identidad y bienestar psicológico en los grupos o en las organizaciones.
3. **El hombre tiene necesidades diversas:** los seres humanos se encuentran motivados por gran variedad de necesidades.
4. **El hombre percibe y evalúa:** el hombre selecciona datos de los diversos aspectos del ambiente, los evalúa en función de sus experiencias y de acuerdo con sus propias necesidades y valores.
5. **El hombre piensa y elige:** el comportamiento humano puede analizarse según los planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para alcanzar sus objetivos

personales.

6. El hombre posee capacidad limitada de respuesta: la manera como las personas se comportan está muy restringida, ya que las características personales son limitadas. La capacidad de respuesta está dada en función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición)” (KARASEK 1979).

De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

Es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento.

Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

No obstante esas diferencias, el proceso que hace dinámico el conocimiento es semejante en todas las personas. Es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento varíen, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas (Chiavenato 2000). En ese sentido, existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano:

1. El comportamiento es causado.

Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.

2. El comportamiento es motivado.

En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

3. El comportamiento está orientado hacia objetivos.

En todo comportamiento existe un "impulso", un "deseo", una "necesidad", una "tendencia", expresiones que sirven para indicar los "motivos" del comportamiento.

Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad, siempre habrá en él un objetivo implícito o explícito.

En la **Figura 1**, se muestra un modelo básico de la motivación, que en sentido general es el mismo para todas las personas.

Ilustración 1 Modelo de la motivación



Fuente: elaboración propia.

3.1.1.1. La persona

Aunque el modelo básico de motivación que muestra la figura sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, pues depende de la manera de cómo se recibe el estímulo (que varía según la persona, y en la misma persona, con el tiempo), las necesidades (que también varían con la persona) y del conocimiento que posee cada persona. La motivación de las personas depende en lo fundamental de éstas tres variables.

3.1.2. Estrés

El término estrés se ha convertido en un vocablo habitual de nuestra sociedad actual. El estrés es hoy en día, una problemática a la que se está prestando una atención creciente. Es una reacción adaptativa del organismo ante las demandas de su medio (SELYE 1956) Cuando éstas se originan en el contexto de un proceso de desarrollo de un proyecto

empresarial, es decir en un ámbito de trabajo en el que se está creando una empresa, es frecuente referirse al estrés laboral.

El término estrés se ha convertido en un vocablo habitual de nuestra sociedad actual. Se trata pues de un término complejo, extremadamente vigente e interesante. El popular término estrés llegó a las Ciencias de la Salud y a la Psicología procedente de la mano de Hans Selye (SELYE 1956) en los años treinta. Concebido entonces como una perturbación de la homeostasis o respuesta no específica del organismo a toda demanda. Tanto el término como el área de estudio que representa han evolucionado considerablemente.

El estrés psicológico es el resultado de una relación entre el sujeto y el entorno, que es evaluado por éste como amenazante o desbordante de sus recursos y que pone en peligro su bienestar. Es decir, se considera que una persona está sometida a una situación de estrés cuando ha de hacer frente a demandas ambientales que sobrepasan sus recursos, de manera que el sujeto percibe que no puede darles una respuesta efectiva. En este tipo de situaciones, el organismo emite una respuesta de estrés que consiste en un importante aumento de la activación fisiológica y cognitiva del organismo, que, a su vez, se prepara para una intensa actividad motora. Las consecuencias de esta activación dependerán de su duración e intensidad. Así, cuando la respuesta es demasiado frecuente, intensa o duradera puede tener repercusiones negativas, con una amplia gama de manifestaciones orgánicas, denominadas trastornos psicofisiológicos o psicosomáticos (LABRADOR 1995)

3.1.2.1. Estrés Laboral

Cuando éstos trastornos psicofisiológicos o psicosomáticos se originan en el contexto laboral, es frecuente referirse al estrés laboral. Para una organización empresarial es importante conocer los niveles de estrés laboral en sus trabajadores, ya que el estrés se ha asociado a la depresión (Rich y Scovel, 1987), enfermedades crónicas (Cohen, Tyrell y Smith, 1993), enfermedades cardíacas (Lowe, Urquhart, Greenman y Lowe, 2000) y fallos en el sistema inmune (Vedhara y Nott,1996), y complementariamente a la productividad, creatividad, capacidad de concentración etc... (del Hoyo Delgado Angeles 2004)

La magnitud de los problemas relacionados con el estrés va en aumento debido a que el carácter del trabajo ha cambiado radicalmente en las últimas décadas. En el contexto laboral general, encontramos que tareas de todo tipo, que tradicionalmente requerían fuerza muscular, precisan ahora, muchas veces, un esfuerzo mental motivado en gran medida por la informatización del proceso de producción. Por otro lado, el ritmo de trabajo ha ido incrementándose constantemente, y con un número menor de trabajadores se deben alcanzar los mismos resultados e incluso mayores (del Hoyo Delgado Angeles 2004) Encontramos pues que en el contexto de una empresa de nueva creación el nivel de estos factores es todavía mas elevado.

El estrés es el resultado de la adaptación de nuestro cuerpo y nuestra mente al cambio, adaptación que exige un esfuerzo físico, psicológico y emocional. Encontramos que las definiciones mas aceptadas de estrés laboral encajan perfectamente en el contexto de un proyecto empresarial, diciendo que se trata de la “respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas”. Así pues, el estrés laboral surge cuando se da un desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y la propia organización. El individuo percibe que no dispone de recursos suficientes para afrontar la problemática laboral y aparece la experiencia del estrés (BRUNET 1987.) En el estudio que estamos exponiendo, extrapolamos esta definición al contexto a los empleados del área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A para evaluar los niveles del mismo y establecer posibles relaciones con las características propias del trabajo bancario.

3.1.2.2. Estresores Laborales

Se Entiende por estresores laborales todos aquellos factores o estímulos del ambiente organizacional laboral (eventos, demandas, etc.) que presionan o sobrecargan de algún modo al trabajador. En concreto, dentro del medio laboral, pueden considerarse como posibles fuentes de estrés aspectos tales como el control sobre las tareas a realizar, la jornada de trabajo, conflicto o ambigüedad del rol del trabajador, hasta condiciones puramente ambientales como la iluminación, el ruido...etc. Se plantea que , que el sujeto puede considerar diversos aspectos de su entorno laboral como amenazas o retos, como

demandas a las que puede responder adecuadamente o para las que cree no tener los recursos necesarios, como factores que están o no bajo su control, etc. Se considera a todos los estresores como ambientales, entendiendo que todos pertenecen al medio ambiente en el que se desarrolla la actividad del trabajador. De esta manera, encontramos que algunos aspectos de éste ambiente son físicos, algunos sociológicos, otros psicológicos.

Se Clasificó los estresores laborales en tres grandes grupos: Estresores del ambiente físico (iluminación, ruido, temperatura, contaminación), estresores relativos al contenido de la tarea a realizar (carga mental, control sobre la tarea) y los estresores relativos a la organización en el trabajo (Conflicto y ambigüedad del rol, jornada de trabajo, relaciones interpersonales, promoción y desarrollo de la carrera profesional) (Del Hoyo Delgado, 2004).

3.1.2.2.1. Estresores del ambiente físico:

Se han identificado gran parte de los efectos específicos sobre la salud de factores como ruido, vibraciones, iluminación, temperatura. Toxicidad y disponibilidad y disposición del espacio físico. Estos factores también pueden, en determinados ambientes de trabajo, constituirse en estresores.

3.1.2.2.2. Estresores de la tarea:

Algunas personas se sienten cómodas al realizar una tarea sencilla y rutinaria, mientras que otras prefieren llevar a cabo tareas más complejas y enriquecedoras. Cuando la tarea se adecua a las expectativas y a la capacidad del trabajador, contribuye al bienestar psicológico y supone un elemento motivador importante.

Si existe un desacuerdo entre las percepciones de las personas acerca de las demandas que recaen sobre ellas y su habilidad para afrontarlas, se producirá estrés laboral. Los principales estresores de la tarea son la inadecuada carga mental de trabajo y el control sobre la tarea. La expresión carga mental, designa la obligación cognitiva o el grado de movilización de energía y capacidad mental que la persona pone en juego para desempeñar la tarea. El control sobre la tarea se refiere al grado en que un ambiente laboral permite al individuo controlar las actividades a realizar, y viene dado por el grado de autonomía; iniciativa y responsabilidad. Hay una clara relación positiva entre el grado

de control que el sujeto tiene sobre su propio trabajo y la satisfacción laboral. La falta de control produce consecuencias psíquicas y somáticas negativas propias del estrés; ahora bien, el excesivo control y la responsabilidad que conlleva también pueden tener consecuencias negativas.

3.1.2.2.3. Estresores de la organización:

Conflicto y Ambigüedad de Rol: La combinación de lo que espera el trabajador y la realidad de lo que le exige la organización dan como resultado un conjunto de fuerzas que se denominan conflictos de rol. Éstos pueden ser: objetivos, cuando se dan, por ejemplo, dos o más órdenes contradictorias; o subjetivos, es decir, provienen del conflicto entre los requisitos formales del rol y los propios deseos, metas y valores del individuo. (BRUNET 1987.)

La jornada de trabajo: Una jornada de trabajo excesiva produce desgaste físico y mental e impide al individuo hacer frente a las situaciones estresantes. El aumento de la cantidad de tiempo dedicado al trabajo normalmente está vinculado a la disminución del tiempo disponible para el ocio y el descanso, durante el cual el individuo puede abastecerse parcialmente de las reservas de energía necesarias para la adaptación.

Las relaciones interpersonales y grupales: Generalmente son valoradas positivamente, pero también pueden llegar a convertirse en un estresor importante. Las malas relaciones entre los miembros del grupo de trabajo, con los superiores, con los compañeros, con los subordinados; la falta de cohesión del grupo, las presiones y el clima del equipo de trabajo, así como la reducción de los contactos sociales y el aislamiento en el puesto, pueden producir elevados niveles de tensión y estrés entre los miembros de un grupo u organización. Por el contrario, las buenas relaciones interpersonales, las posibilidades de comunicarse y el apoyo social juegan un papel amortiguador de los efectos negativos del estrés laboral sobre la salud y el bienestar psicológico en el trabajo. (BERNARD, B., SAUTER,SL., FINE.LJ., PETERSON,MR., HALES,TR. , 1992)

Promoción y desarrollo de la carrera profesional: El desequilibrio entre, las aspiraciones del individuo sobre su carrera profesional y el nivel real de sus logros se puede convertir en fuente de preocupación, ansiedad y frustración. Muchas veces la parcialización y especialización del trabajo dificultan que los trabajadores adquieran

habilidades y cualificaciones necesarias para mejorar su movilidad laboral y sus expectativas profesionales. Por otra parte, la naturaleza de determinadas tareas impide demostrar la disposición para un trabajo mejor remunerado, más responsable y variado, lo que puede provocar la reducción en la calidad y cantidad del trabajo. La falta de disposición del individuo para desempeñar ciertas tareas, el aumento en la frecuencia de los accidentes y la reducción de las relaciones interpersonales en el trabajo.

Debemos tener en cuenta que de los grupos de estresores que acabamos de exponer, para el objeto de nuestro trabajo los grupos que más nos interesan son el de los estresores de tarea y los estresores de la organización, ya que son los más diferenciales con una empresa ya consolidada. El interés especial en estos grupos se debe pues al alto grado de cada uno de ellos en una empresa de nueva creación, donde encontramos al equipo emprendedor desarrollando e implantando el modelo de negocio, situación en la cual, por ejemplo, encontraremos a una misma persona realizando diferentes tareas, muchas veces que nuevas y que incluso tendrá que valorar su competencia sobre la misma para decidir si delegarla. Esto es solo un ejemplo de la concentración de estresores en el inicio de un proyecto empresarial.

Sin embargo, como no puede ser de otra manera, no todas las personas responden de la misma manera a los estresores y ésta es una de las claves de nuestro trabajo, medir que niveles de estrés tienen los miembros de un equipo emprendedor, cuyos perfiles son definitorios para el posible éxito del proyecto. La respuesta al estrés depende de la disposición personal para hacer frente a las demandas de la situación, así como de la propia situación a la que nos refiramos. En la ilustración Nº 2 se observa. Es decir, cómo un individuo responde a los acontecimientos estresantes depende tanto de la disposición personal como de la situación en la cual suceden dichos acontecimientos. Se puede encontrar altos niveles de estresores que se contrarrestan con altos niveles de motivación y su influencia sobre la persona es mínima, como decimos, este es el fundamento de este trabajo, poder analizar los niveles de estrés en relación a los niveles de motivación en un entorno cambiante y de incertidumbre como es el que se crea en el contexto. (del Hoyo Delgado Angeles 2004)

Ilustración 2 características de los diferentes patrones de conducta y el riesgo al que están sometidos

	TIPO A	TIPO B	TIPO C
CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS	IMPACIENTE HIPERACTIVO RÁPIDO COMPETITIVO HOSTIL	RELAJADO CONFIADO TRANQUILO ATENTO A SUS NECESIDADES Y DESARROLLO PERSONAL	COOPERADOR PASIVO NO ASERTIVO CONFORMISTA APACIBLE
RELACIONES INTERPERSONALES	CONFLICTIVAS AL PREDOMINAR LA DOMINANCIAS, AGRESIVIDAD Y TENSIÓN	ADAPTADAS CON EXPRESIÓN ABIERTA DE LAS EMOCIONES, INCLUIDAS LAS HOSTILES	SUMISAS Y GUIADAS POR EL DESEO DE AGRADAR, CONTROLANDO LA EXPRESIÓN DE HOSTILIDAD
TIPO DE CONDUCTA	LUCHA	AJUSTADA	INHIBIDOR DE LA ACCIÓN
RIESGO	CORONARIO	NO DETECTADO	CÁNCER

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones. Brunet

3.1.2.3. Características individuales

Las diferencias individuales juegan un papel importante en la experiencia del estrés laboral, ya que la combinación de una situación particular y de un individuo determinado (con sus características personales específicas, expectativas, experiencias pasadas, actitudes, aptitudes y sus propios sentimientos) puede dar como resultado una falta de equilibrio que induzca al estrés

Hay que tener en cuenta que los aspectos personales pueden variar en el tiempo en función de factores tales como la edad, las necesidades y expectativas y los estados de salud y fatiga. Obviamente, todos estos factores actúan entre sí e influyen en el estrés experimentado por el trabajador, tanto en el puesto de trabajo como fuera de él.

Por tanto, en la génesis del estrés interactúan las características del individuo con sus circunstancias ambientales. Es por ello necesario conocer las características relevantes del individuo para poder predecir las posibles consecuencias de determinados estresores del ambiente laboral. (del Hoyo Delgado Angeles 2004)

Algunas de las características individuales más importantes implicadas en el proceso de estrés serían:

- Los patrones de conducta específicos
- El locus de control
- Neuroticismo / Ansiedad
- Introversión / Extroversión

3.1.2.4. Consecuencias Del Estrés Laboral

Es obvio que muchas dificultades de los trabajadores, que afectan a su salud y al desempeño de su tarea, se originan en el trabajo, debido en parte a que permanecen la mayor parte del tiempo en él y en él se relacionan y desarrollan.

Una respuesta eficaz al estrés representa una adaptación exitosa. Pero el organismo no siempre responde perfectamente o de forma adecuada; cuando esto sucede, sobreviene un resultado físicamente negativo o un padecimiento de adaptación. (PEIRÓ 1993.)

Este tipo de padecimiento puede afectar al corazón, los vasos sanguíneos y el riñón, e incluye ciertos tipos de artritis y afecciones de la piel.

Las posibles consecuencias del estrés en la salud quedan incompletas, si no se mencionan los efectos del estrés en la salud mental. A la frustración, la ansiedad y la depresión que pueden experimentar quienes están sometidos al estrés, hay que añadir otras formas en que éste puede manifestarse: alcoholismo, farmacodependencia, hospitalización y, en casos extremos, suicidio. Inclusive, las alteraciones mentales poco importantes producidas por el estrés, como la incapacidad para concentrarse, lo reducido de los rangos de atención y el deterioro de las habilidades para tomar decisiones, pueden tener en el ámbito de la organización un costo significativo, en forma de disminución de la eficiencia y de la efectividad. (PEIRÓ 1993.)

3.1.2.4.1. Consecuencias físicas

La activación psicofisiológica sostenida lleva a un abuso funcional y posteriormente a un cambio estructural y/o a la precipitación de eventos clínicos en personas que padecen

enfermedades crónicas o tienen predisposición para ello. (PEIRÓ 1993.) Se observa una relación en la tabla N°1

Tabla N° 1 transtornos de la respuesta inadaptada del organismo

Trastorno	Enfermedad
TRASTORNOS GASTROINTESTINALES	Úlcera péptica Dispepsia funcional Intestino irritable Colitis ulcerosas Aerofagia Digestiones lentas
TRASTORNOS CARDIOVASCULARES	Hipertensión Arterial Enfermedades coronarias: - angina de pecho - infarto de miocardio Arritmias cardíacas
TRASTORNOS RESPIRATORIOS	Asma bronquial Hiperventilación. Disnea Sensación de opresión en la caja torácica
TRASTORNOS ENDOCRINOS	Hipoglucemia Diabetes Hipertiroidismo Hipotiroidismo Síndrome de Cushing
TRASTORNOS SEXUALES	Impotencia Eyaculación precoz Vaginismo Coito doloroso

Trastorno	Enfermedad
	Alteraciones de la Libido
TRASTORNOS DERMATOLÓGICOS	Prurito Dermatitis atópica Sudoración excesiva Alopecia Tricotilomanía
TRASTORNOS MUSCULARES	Tics, calambres y contracturas Rigidez Dolores musculares Alteraciones en los reflejos musculares: - Hiperreflexia - Hiporreflexia
OTROS	Cefaleas Dolor crónico Insomnio Trastornos inmunológicos: - Gripe - Herpes Falta de apetito Artritis reumatoide

Fuente: Elaboración propia en base a Estrés Laboral. el Hoyo Delgado María. Angeles, . C.N.N.T

3.1.2.4.2. Consecuencias psicológicas

Los efectos del estrés pueden provocar una alteración en el funcionamiento del Sistema Nervioso que puede afectar al cerebro. Cualquier alteración a nivel fisiológico en el cerebro va a producir alteraciones a nivel de las conductas. ya que el cerebro es el órgano rector de aquéllas (PEIRÓ 1993.). Entre los efectos negativos producidos por la activación reiterada de la respuesta de estrés están:

- Preocupación excesiva

- Incapacidad para tomar decisiones
- Sensación de confusión
- Incapacidad para concentrarse
- Dificultad para mantener la atención
- Sentimientos de falta de control
- Sensación de desorientación
- Frecuentes olvidos
- Bloqueos mentales
- Hipersensibilidad a las críticas
- Mal humor
- Mayor susceptibilidad a sufrir accidentes
- Consumo de fármacos. alcohol. tabaco ...

El mantenimiento de estos efectos puede provocar el desarrollo de trastornos psicológicos asociados al estrés. Entre los más frecuentes están:

- Trastornos del sueño
- Ansiedad, miedos y fobias
- Adicción a drogas y alcohol
- Depresión y otros trastornos afectivos
- Alteración de las conductas de alimentación
- Trastornos de la personalidad
- Trastornos esquizofrénicos

Entre los signos o manifestaciones externas a nivel motor y de conducta estarían:

- Hablar rápido
- Temblores
- Tartamudeo
- Imprecisión al hablar
- Precipitación a la hora de actuar
- Explosiones emocionales
- Voz entrecortada
- Comer excesivamente

- Falta de apetito
- Conductas impulsivas
- Risa nerviosa
- Bostezos frecuentes

Además, todos estos efectos deterioran la calidad de las relaciones interpersonales, tanto familiares como laborales, pudiendo provocar la ruptura de dichas relaciones.

En definitiva, el estrés negativo es perjudicial para la salud de la persona y el ambiente social y, además, inhibe la creatividad, la autoestima y el desarrollo personal. (PEIRÓ 1993.)

3.1.2.4.3. Consecuencias para la empresa

Los efectos negativos citados anteriormente no sólo pueden perjudicar al individuo, sino que también pueden producir un deterioro en el ámbito laboral, influyendo negativamente tanto en las relaciones interpersonales como en el rendimiento y la productividad. Pueden inducir a la enfermedad, al absentismo laboral o incluso a la incapacidad laboral. (del Hoyo Delgado Angeles 2004)

Para los empresarios, el absentismo por enfermedad genera problemas considerables de planificación, de logística y de personal. El estrés, por consiguiente, induce a una pérdida de producción y puede crear un mal ambiente de trabajo. (del Hoyo Delgado Angeles 2004)

Son muchas las evidencias empíricas que demuestran el enorme coste humano y económico que el estrés se cobra, cada año, dentro del mundo laboral:

Los costos evidentes (enfermedad, absentismo laboral, accidentes, suicidios, muertes) representan un alto tributo, pero también lo hacen los costes ocultos, como son la rotura de las relaciones humanas, los juicios erróneos de la vida profesional y privada, el descenso de la productividad, el aumento de los cambios de puestos, la disminución de la creatividad, el bajo rendimiento, la agresividad en el trabajo y el empeoramiento de la calidad de vida y del bienestar. (del Hoyo Delgado Angeles 2004)

Realmente, hablar del costo en cifras que todo esto supone a la empresa es muy difícil de determinar, lo que sí es cierto es que un tanto por ciento muy alto de absentismo es

causado por problemas relacionados directamente con el estrés. Incluso trabajadores en puestos de trabajo que sufren mucha rotación (en el sentido de que continuamente estén solicitando cambios horizontales de puesto de trabajo) probablemente estén indicando que están sometidos a un alto nivel de presión.

Otra circunstancia en este mismo sentido es el bajo rendimiento de muchos trabajadores, lo cual en ocasiones, es el resultado de la tensión a la que se ven sometidos y que está interfiriendo en su actividad. (del Hoyo Delgado Angeles 2004)

Por tanto, entre las consecuencias del estrés para la empresa estarían:

- Elevado absentismo²
- Rotación elevada de los puestos de trabajo
- Dificultades de relación.
- Mediocre calidad de productos y servicios

El modo como se controla el estrés en las organizaciones empresariales ejerce una influencia directa sobre la calidad de las ideas y el rendimiento. Además, está estrechamente unido a la salud mental y física de los trabajadores que constituyen el recurso más valioso de la empresa. (del Hoyo Delgado Angeles 2004)

El nivel de estrés de una empresa no es ni más ni menos que la suma total de los niveles de estrés de su personal. El entusiasmo, la alta productividad y creatividad, el escaso absentismo laboral y cambio de empleo son característicos de empresas dinámicas que funcionan con un alto grado de motivación, proporcionando un estrés positivo,

Si los niveles de estrés se elevan demasiado, la empresa tiende a operar con un estrés negativo, con todas las consecuencias que ello conlleva, como errores de juicio, baja productividad y creatividad, escasa comunicación, falta de espíritu de equipo, relaciones humanas tensas, alto grado de cambio de empleo y absentismo, acarreando un alto coste financiero y humano para la empresa.

² Un elevado absentismo laboral puede contribuir a reducir la productividad de una empresa, provocarle problemas organizativos y generarle altos costes, ya que hay que cubrir el puesto del absentista, su ausencia puede provocar que haya maquinaria que no se utilice, etc

De particular importancia a la hora de establecer programas y evaluar el estrés es la identificación de signos o señales para que el empresario se plantee la existencia de una problemática de estrés e insatisfacción en la organización.

3.1.3. Definición de Engagement

Tradicionalmente, en el ámbito de la psicología de las organizaciones ha venido marcado por un enfoque centrado en una perspectiva claramente 'negativa'. Es decir, el estudio del bienestar se ha entendido y operacionalizado a partir de la medida de variables de malestar (p.ej. ansiedad, burnout, etc.)

En las organizaciones actuales, y sobre todo en el ámbito de la investigación, está empezando a tener lugar un cambio paradigmático hacia la vertiente positiva de la Psicología que se centra en el desarrollo óptimo y los aspectos positivos y no en las disfunciones (Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. 200) .

El engagement es un término que viene a significar la antítesis positiva del burnout, el aspecto positivo y óptimo del desarrollo profesional. Las personas en engagement se sienten enérgicas, totalmente capaces de responder a las demandas con absoluta eficacia. Si el burnout significa agotamiento, cinismo y falta de eficacia profesional. Las tres dimensiones de engagement se oponen a las tres de burnout: el Vigor se refiere a la energía como opuesto al agotamiento, se caracteriza por niveles altos de energía y activación mental en el trabajo, la voluntad y predisposición de invertir esfuerzos y la persistencia, incluso ante las dificultades; la Dedicación sería opuesta a cinismo, es involucrarse, entusiasmarse, estar orgulloso e inspirado en el trabajo. Se caracteriza por un sentimiento de importancia y desafío. La tercera dimensión es la Absorción. Está caracterizada por un estado de concentración, de sentimiento de que el tiempo pasa rápidamente y uno tiene dificultades para desligarse del trabajo. El engagement se ha convertido así en los últimos años en un concepto muy de moda en el ámbito de los negocios y la consultoría.

Pese a la escasez de bibliografía en la temática, se identifica a (Kahn 1990) como el primer académico que describió engagement: "aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles en el trabajo: en el engagement, las personas utilizan

y se expresan a sí mismas física, cognitiva, emocional y mental mente durante el desarrollo de sus roles.” (Kahn 1990)

Luego a este primer trabajo, (Harter, Douglas R. May Richard L. Gilson Lynn M. 2020) docentes universitarios especializados en Comportamiento Organizacional, desarrollaron una escala de 13 ítems, conformada por tres dimensiones, para evaluar el engagement.

Dimensiones:

- Engagement cognitivo
- Engagement emocional
- Engagement físico

“El engagement en el trabajo”.

(Schaufeli, Marisa Salanova y Wilmar 2009) señalan que en la definición de engagement se recurre a otros conceptos psicológicos. Al mismo tiempo en sus investigaciones observan que en los resultados de las encuestas, se vinculan engagement con el rendimiento en el trabajo. En definitiva para estos autores el engagement es un “estado psicológico de realización o la antítesis positiva del burnout”: los empleados engaged tienen un sentimiento de conexión energética y efectiva con su trabajo diferente al empleado burnout. Por ello, de esta perspectiva, el engagement se define como “... un estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker 2002)

Dichos autores, en las encuestas de su investigación, miden el nivel de engagement a través del Utrecht Work Engagement Scale³ que incluye tres aspectos esenciales:

- **Vigor:** altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, por el deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando, incluso cuando se presentan dificultades.

³<https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/view/6564>

- **Dedicación:** alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo.
- **Absorción:** la persona está totalmente concentrada en su trabajo, el tiempo le pasa rápidamente y presenta dificultades a la hora de desconectarse de lo que está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas.

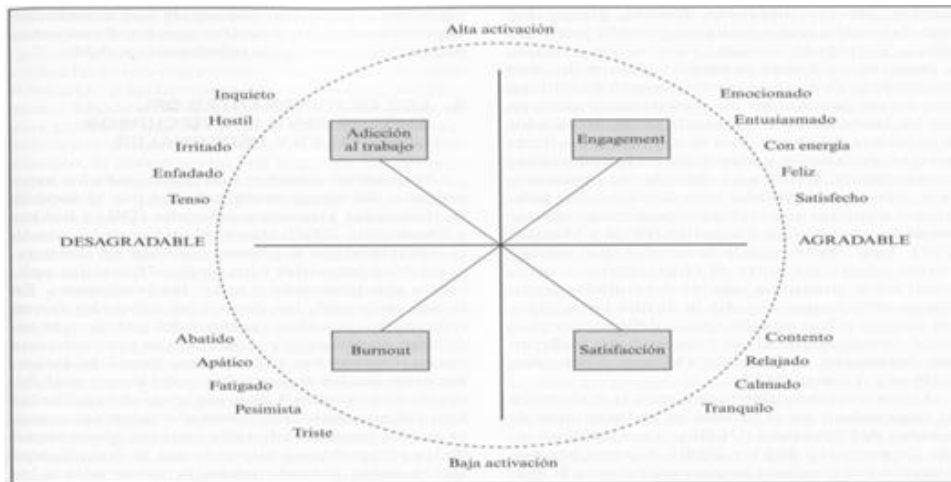
Por otra parte hacen hincapié en el engagement colectivo dado en un grupo y conformado por los mismos elementos. A su vez sostienen que éste predice un mejor clima laboral, mayores niveles de desempeño y rendimiento y, por último, mejores índices de lealtad del cliente.

También utilizan el concepto de engaged para describir a los empleados felices que interpretan su carrera, su desempeño pasado, su vínculo con compañeros y con su trabajo, de una forma positiva.

3.1.3.1. Engagement Laboral

Actualmente el mundo laboral y las organizaciones se encuentran en un proceso de profundos cambios. En este contexto, la conexión psicológica de los empleados con sus trabajos ha adquirido especial relevancia. Las organizaciones actuales necesitan empleados proactivos, que estén conectados con su trabajo y comprometidos con altos estándares de calidad (Bakker 2011). Se describe a los empleados con engagement como personas física, cognitiva y emocionalmente conectadas con sus roles (Kahn 1990). Hablaríamos por tanto de lo que llamaríamos vinculación con el trabajo, aunque es su expresión anglosajona la más utilizada por ser más fiel a su significado y su uso habitual. (Bakker, A. B., Oerlemans, W., Demerouti, E., & Sonnentag, S (2010).)

Ilustración 3 Modelo Bidimensional de bienestar subjetivo en el Trabajo



Fuente Modelo bidimensional del bienestar subjetivo en el trabajo (Bakker y Oerlemans, 2010)

Debemos especificar que el engagement como ya hemos podido deducir a través de la figura expuesta, no se refiere exclusivamente a la motivación o satisfacción por el trabajo. Se entiende como un estado de bienestar psicológico tridimensional que se refiere al afecto (vigor), a la cognición (absorción), además del aspecto motivacional en si mismo (dedicación). Compromiso intrínseco hacia el puesto de trabajo y por ende la empresa, valorado actualmente por el cuestionario UWES (Utrecht Work Engagement Scale)⁴, y cuyas relaciones se establecen de manera significativa con variables personales (género, edad, nivel socio-demográfico, nivel de autoestima, autoeficacia, inteligencia emocional, satisfacción y nivel de perfeccionismo), así como también variables del ámbito laboral.

3.1.3.2. Consecuencias del engagement en el trabajo

Una de las creencias más extendidas en nuestra sociedad es que la gente que se siente bien en su trabajo es más productiva y rinde mejor. Esta idea también se refleja en el ámbito académico, puesto que uno de los efectos mas estudiados del engagement es la productividad o el rendimiento del individuo en su tarea. De hecho, tal es el interés que

4 https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf

suscita esta área que algunos autores la han definido como una de las claves de la investigación organizacional.

Son numerosos los trabajos que establecen una relación clara entre el engagement y el rendimiento laboral (Demerouti E , Bakker AB . 2006).

CAPITULO IV

4.1. DESCRIPCION DE LA SOLUCION AL PROBLEMA

4.1.1. Estrategia Metodológica

La primera etapa de esta monografía se desarrolla cuando se propone, explícita y sistemáticamente, construir conocimiento científico para formular estrategias que permitan identificar el estrés para aplicar el engagement a los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A.

Por ello se analizará el trinomio del estrés; el engagement Ante una situación percibida como problemática tratar de responder sobre los efectos de identificar el estrés

Esta monografía permitirá identificar, formular y solucionar problemas prácticos, manifiestos latentes, teóricos, actuales, coyunturales y estructurales, a través de una compleja serie de decisiones fundamentalmente teóricas, La construcción de un problema de investigación fue el proceso de delimitación de una situación problemática desde un punto de vista teórico, es decir las estrategias que permitan identificar los impactos del estrés para aplicar el engagement a los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A., a través de una jerarquía de conocimientos que existe entre los distintos niveles implicados en la investigación para así determinar, de alguna manera, el diseño metodológico y las técnicas que se van a emplear.

4.1.1.1. Naturaleza de la Investigación

4.1.1.1.1. Tipo

El tipo de estudio que corresponde a la investigación es de tipo descriptiva, documental y de diagnóstico.

4.1.2. Descriptiva

Se desarrollara una investigación de tipo Descriptivo de modo que sirva para analizar cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno y sus componentes.

Es Descriptivo porque con la investigación se especifican criterios para identificar cuáles son los requisitos para formular estrategias para aplicar el engagement a los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A. Este estudio permite medir,

recolectar y evaluar datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno investigado.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis del estrés a los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A.

4.1.3. . Documental

Debido a que se requiere de la recopilación de documentos para la selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos relacionados con los aspectos que se integrarán en las estrategias que permitan identificar el estrés para aplicar el engagement a los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A.. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

4.1.4. Diagnóstica

Se utiliza este tipo de investigación porque se desea medir el grado de relación que existe entre las variables, la utilidad, para saber cómo se puede comportar una variable, conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas; en el cuál se permitirá establecer la relación existente entre las variables estrés, el engagement en base a las teorías analizadas en el personal del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A., este tipo de investigación nos permite identificar situaciones factibles de intervenir o transformar. La acción del diagnóstico radica en hacer evidente situaciones y aspectos que no son palpables a simple vista.

4.1.5. Método

En el presente estudio se utiliza el método deductivo, debido a que se parte de las observaciones, análisis y datos sobre cómo formular estrategias que permitan identificar el estrés para aplicar el engagement se tiene como unidad de análisis a los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A. , para llegar a conclusiones generales.

El método deductivo se basa en que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Partimos de una premisa condicional sobre si se desarrolla un para formular estrategias que permitan identificar el estrés para aplicar el engagement a los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A. transmitiendo las políticas, misión, valores de esta entidad; entonces se modificará la percepción del engagement, lo que influirá directamente en el comportamiento de los servidores bancarios en su ambiente de trabajo. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

4.1.6. Enfoque

Para realizar la investigación se diseñó de manera mixta y utilizó los enfoques cuantitativos y cualitativos. Con el enfoque cuantitativo se obtendrá procedimientos y teorías para identificar el estrés.

Con el enfoque cualitativo se comprendió el fenómeno, es decir se identificaron los elementos de estrategias para aplicar el engagement a los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A..

Además el enfoque cualitativo, permitió comprender cada caso en profundidad, centrando el interés en el significado: cómo la gente piensa, vive, cómo se imagina el engagement y cómo influye directamente en el comportamiento de los trabajadores del área de crédito en su ambiente de trabajo y cómo lo interpreta así como también centra el interés en la descripción, esencial para analizar y dar significado a la investigación.

En suma, se trata de establecer una medición exacta del comportamiento de determinadas variables de manera objetiva, explicando causas y efectos, todo ello con un fuerte apoyo en las estadísticas

4.1.7. Diseño

El diseño de la investigación es no experimental; es decir se establecen análisis de los resultados de los cuestionarios, Cuestionario de Estrés CPP, la escala Utrecht Work Engagement Scale; y el modelo Demanda- Control, DC, interpretando la encuesta y recomendando acciones a seguir en función de lo observado, es una indagación empírica y sistemática en la cual la investigación no tiene un control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son no manipulables. Las inferencias de las variables son afectadas por la valoración relacional existente entre variables dependientes e independientes.

4.1.8. Población

De acuerdo con el objetivo general de la investigación “Análisis del estrés, el engagement los trabajadores del área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A.”, la población objeto de estudio viene determinada por 27 personas (13 micro a y 2 micros b y un jefe de agencia y 7 cajeros 3 plataformas 1 jefe operativo)

4.1.9. Operacionización de Variables

Tabla 2 operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escalas
Estrés laboral.	La “respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas”. Así pues, el estrés laboral surge cuando se da un desajuste	Condiciones ambientales de trabajo. Factores intrínsecos del puesto y temporales del mismo. Estilos de dirección y liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades y aspiraciones • Necesidades • Valores • Interés por la tarea • Características del puesto 	Ordinal

entre la persona, el puesto de trabajo y la propia organización. El individuo percibe que no dispone de recursos suficientes para afrontar la problemática laboral y aparece la experiencia del estrés		• Volumen y ritmo de trabajo
	Gestión de recursos humanos.	• Horario de trabajo
		• Participación y control
	Nuevas tecnologías.	• Mala comunicación
	Estructura organizacional.	• Cultura institucional
	Clima organizacional.	• Entorno físico
		• Promoción
		• Remuneración
		• Sistema de evaluación
		• Exceso o carencia de capacidades del puesto
	• Falta de perspectivas de promoción profesional.	
	• Inseguridad laboral	

Elaboración: Propia

4.2. DESARROLLO DE LA SOLUCION Y RESULTADOS

4.2.1. Descripción de los instrumentos de medida

Las escalas utilizadas son las siguientes: para la medición del estrés laboral se selecciona el Cuestionario de Estrés CPP, Cuestionario de Problemas Psicosomáticos

(adaptación española del trabajo de Hock de 1988,); para la medición del engagement en los trabajadores se utiliza la escala Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker 2002); para medir los estresores del entorno laboral utilizaremos el cuestionario para evaluación del estrés laboral modelo Demanda-Control, DC (KARASEK 1979). Todos los instrumentos de medida utilizados están validados por sus autores o en posteriores estudios.

4.2.1.1. Test de estrés laboral, CPP (Cuestionario de problemas psicosomáticos)

Para la medición del estrés laboral, utilizaremos el cuestionario de problemas psicosomáticos, que fue desarrollado por (HOCK 1988). El cuestionario se compone de 12 preguntas sobre la incidencia de ciertos problemas a nivel fisiológico y la frecuencia de los mismos. Se proponen 6 alternativas de respuesta que van desde “nunca” (valor 1) a “con mucha frecuencia” (valor 6) según responda el encuestado sobre los síntomas o molestias padecidas durante el último año

Ilustración 4 Valores de puntuación del Test de CPP

Preguntas	1	2	3	4	5	6
	Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Algunas veces	Relativamente frecuente	Muy frecuente
imposibilidad de conciliar el sueño	1	2	3	4	5	6
jaquecas y dolores de cabeza	1	2	3	4	5	6
indigestiones o molestias gastrointestinales	1	2	3	4	5	6
sensación de cansancio extremo o agotamiento	1	2	3	4	5	6
tendencia a comer ,beber o fumar mas de lo habitual	1	2	3	4	5	6
disminucion del interes sexual	1	2	3	4	5	6
respiracion entrecortada o sensacion de ahogo	1	2	3	4	5	6
disminucion del apetito	1	2	3	4	5	6
temblores musculares(por ejemplo tics nerviosos o parpadeos)	1	2	3	4	5	6
pinchazos o sensaciones dolorosas en distyntas partes del cuerpo	1	2	3	4	5	6
tentaciones fuertes de no levantarse en la mañana	1	2	3	4	5	6
tendencia a sudar o palpitaciones	1	2	3	4	5	6

Fuente: Elaboración Propia en base a Test de estrés laboral, CPP (Cuestionario de problemas psicosomáticos)

La puntuación va de 12 a 72 puntos según la percepción individual sobre los síntomas referidos en el cuestionario, y puntuaciones altas indican mayor respuesta

psicosomática que se corresponde con un mayor nivel de estrés. El punto medio se establece en 42 puntos. No obstante, dicha valoración es demasiado simplista, y se decide establecer una media que defina la valoración final coincidiendo con los valores entre 1 y 6, de manera que podamos describir los resultados obtenidos en los mismos términos que se establecen para los valores propuestos en cada puntuación de 1 a 6. Es conveniente prestar atención a cualquier valoración de un ítem entre 4 y 6, especialmente si se da en 2 o más ítems de un mismo trabajador, lo que podría ser un claro indicativo de situaciones de estrés graves.

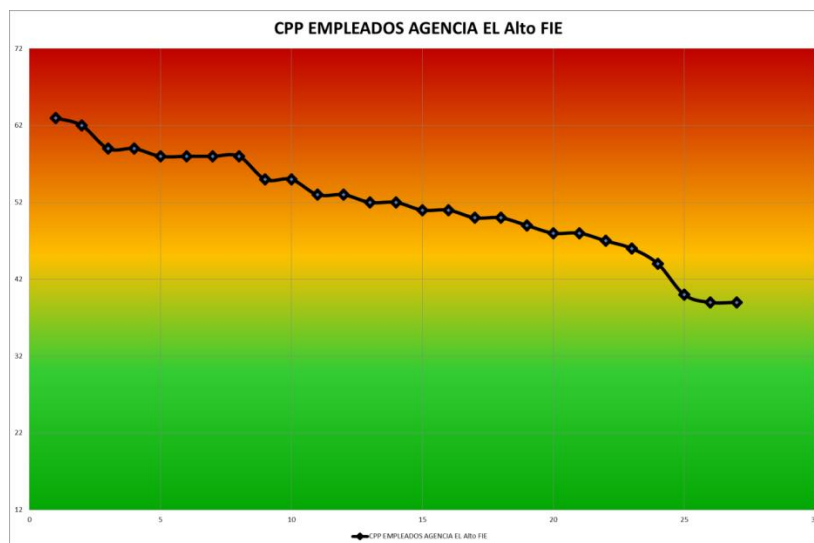
Tabla 3 Puntuación cuestionario de problemas psicosomáticos

Puntuación	Descripción
Sin estrés (12)	No existe síntoma alguno de estrés. Tienes un buen equilibrio, continúa así y contagia a los demás de tus estrategias de afrontamiento!
Sin estrés (24)	Te encuentras en fase de alarma, trata de identificar el o los factores que te causan estrés para poder ocuparte de ellos de manera preventiva.
Estrés leve (36)	Haz conciencia de la situación en la que te encuentras y trata de ubicar qué puedes modificar, ya que si la situación estresante se prolonga, puedes romper tu equilibrio entre lo laboral y lo personal. No agotes tus resistencias!
Estrés Medio (48)	
Estrés alto - 60	Te encuentras en una fase de agotamiento de recursos fisiológicos con desgaste físico y mental. Esto puede tener consecuencias más serias para tu salud.
Estrés grave -72	Busca ayuda

Fuente: Elaboración Propia en base a Test de estrés laboral, CPP (Cuestionario de problemas psicosomáticos)

La ilustración N° 3 muestra claramente el grado de estrés al que están sometidos los trabajadores de la Agencia del Banco FIE S.A en El Alto están en una fase de agotamiento de recursos fisiológicos con desgaste físico y mental

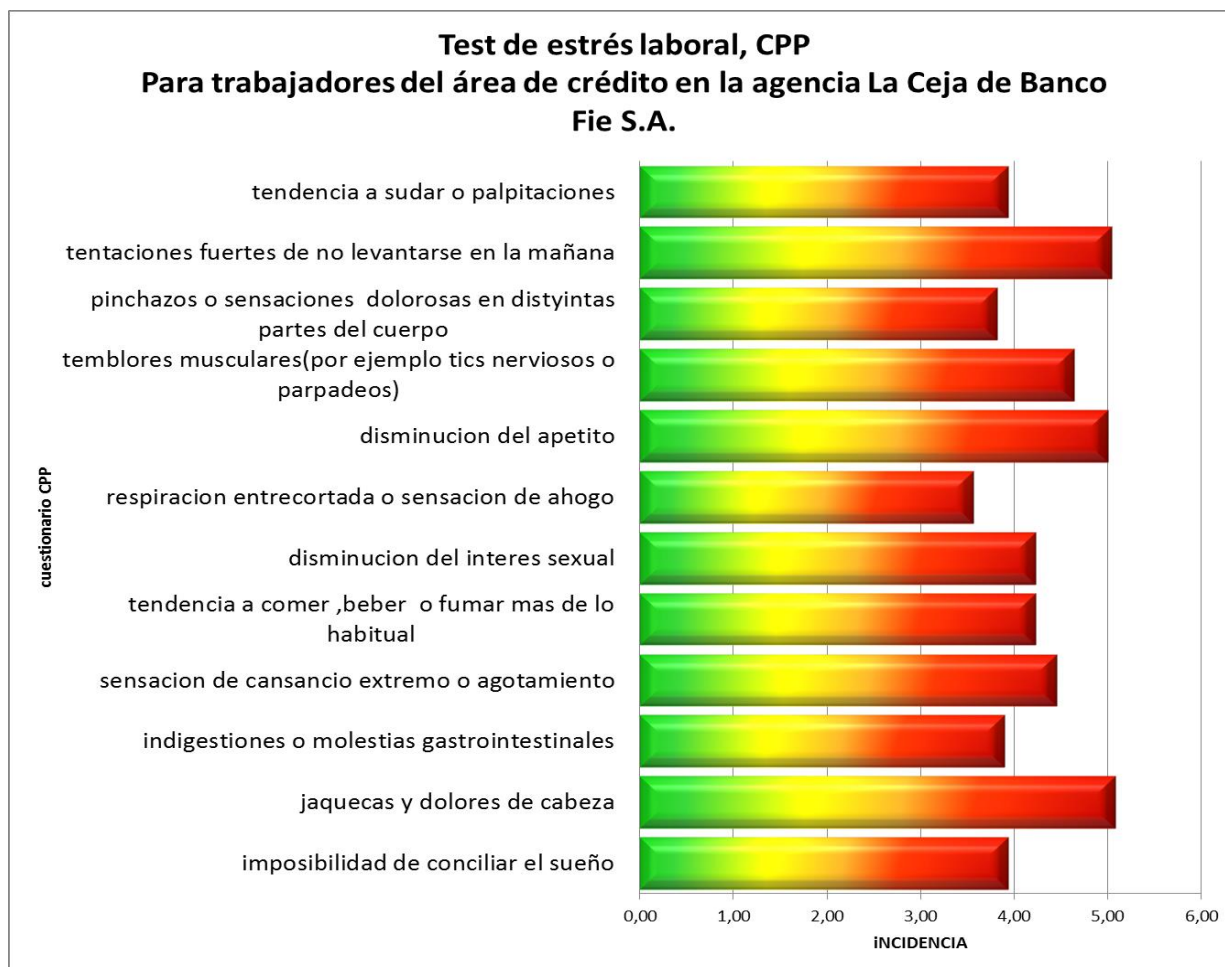
Ilustración 5 Grado de CPP de los empleados del Banco FIE S.A.



Fuente: Elaboración Propia en base al cuestionario aplicado a trabajadores del área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A

En relación a los resultados obtenidos en el análisis descriptivo correspondiente a las reacciones físicas referidas por los miembros del equipo emprendedor cabe destacar que las medias superan en algunos casos 3, lo que representa una frecuencia de padecer estos síntomas “Algunas veces” hecho que permite afirmar que en general estos síntomas son referidos y percibidos por el equipo de trabajadores del área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A. de forma habitual.

Tabla 4 Comportamiento promedio del Test de Estrés Laboral

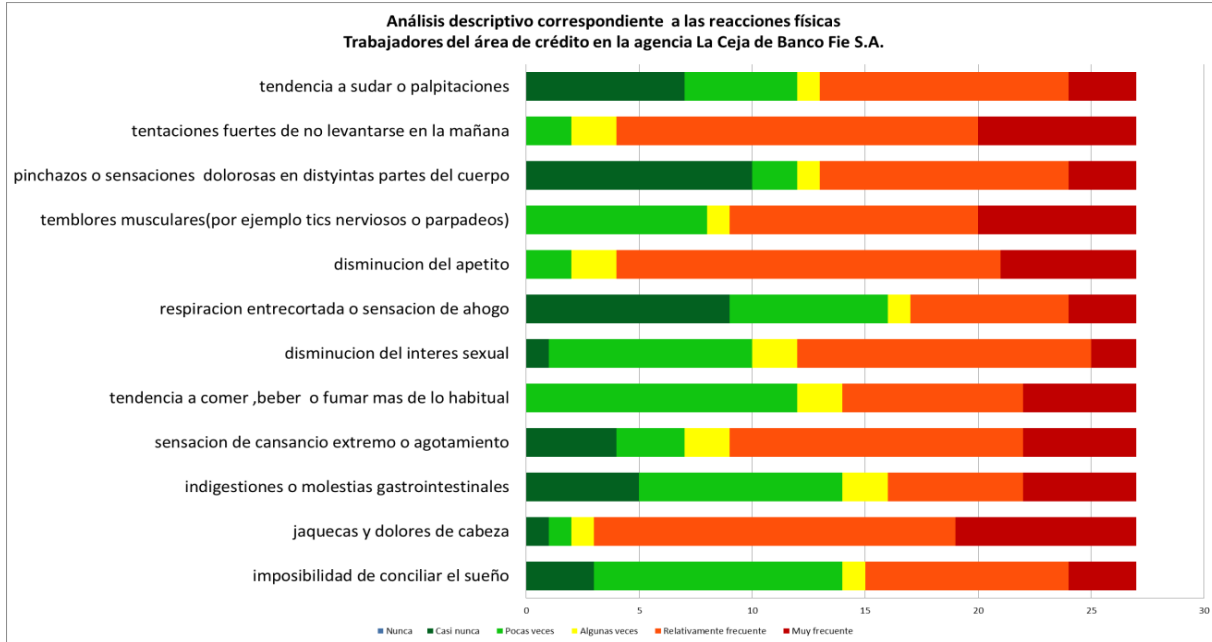


Fuente: Elaboración Propia en base al cuestionario aplicado a trabajadores del área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A

Como se puede apreciar la puntuación media relativa a jaquecas y dolores de cabeza es la más alta ($X=5,07$); seguido de tentaciones fuertes de no levantarse en la mañana ($X=5,04$) y disminución del apetito ($X=5,00$); temblores musculares (por ejemplo tics nerviosos o parpadeos) ($X=4,63$); sensación de cansancio extremo o agotamiento ($X=4,44$); tendencia a comer ,beber o fumar mas de lo habitual ($X=4,22$); disminución del interés sexual ($X=4,22$); imposibilidad de conciliar el sueño ($X=3,93$); tendencia a sudar o palpitaciones ($X=3,93$); indigestiones o molestias gastrointestinales ($X=3,89$);

pinchazos o sensaciones dolorosas en distintas partes del cuerpo (X= 3,81) y respiración entrecortada o sensación de ahogo (X= 3,56) la ilustración muestra ese comportamiento

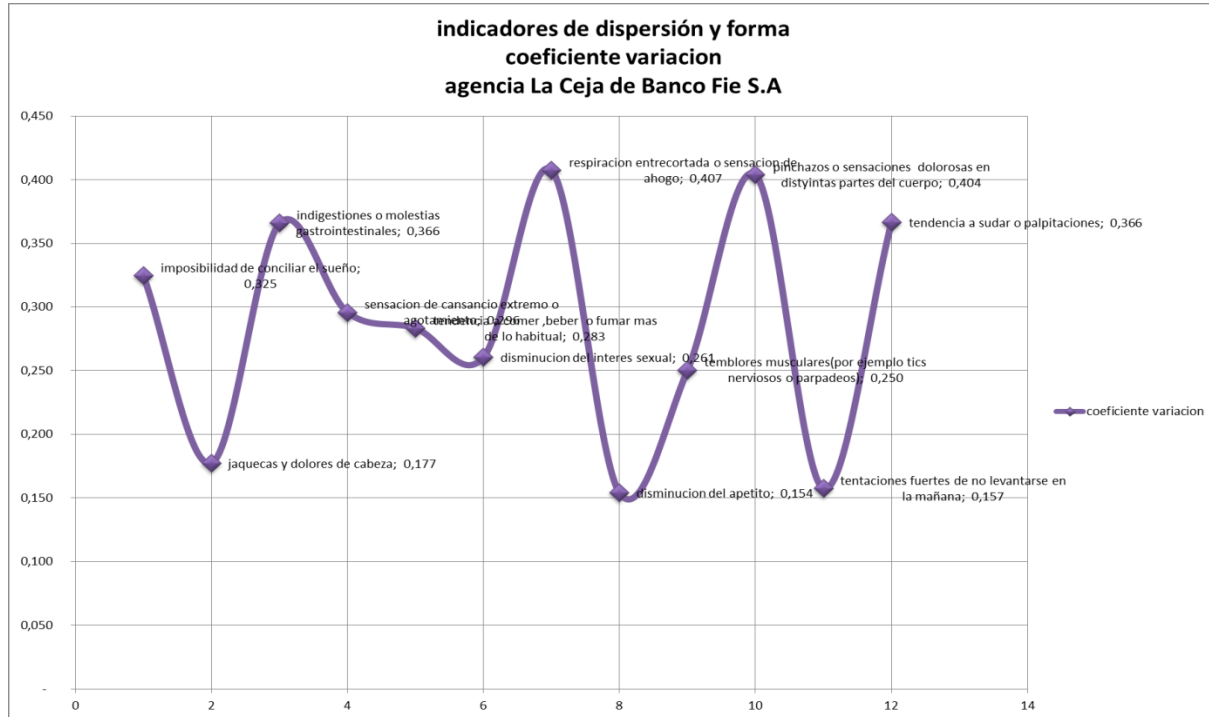
Ilustración 6 Analisis descriptivo de las reacciones fisicas



Fuente: Elaboración Propia en base al cuestionario aplicado a trabajadores del área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A

Para interpretar con mayor precisión los resultados obtenidos es necesario conocer además los indicadores de dispersión y forma. El coeficiente de variación CV es la medida de dispersión más frecuentemente usada y nos permite conocer la variabilidad de los datos. Vemos así que en todos los factores la desviación típica es similar, es decir que la variación de respuestas es similar en todos los factores.

Ilustración 7 Coeficiente de variación CPP



Fuente: Elaboración Propia en base al cuestionario aplicado a trabajadores del área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A

En relación a la distribución de los datos alrededor de la media, el coeficiente de asimetría varía en los diferentes factores. Se puede apreciar que en las reacciones físicas: seguido de tentaciones fuertes de no levantarse en la mañana, disminución del apetito, temblores musculares (por ejemplo tics nerviosos o parpadeos son mas alejados de la media lo que quiere decir que existe la misma concentración de datos tanto abajo como arriba de la media. En cambio en el resto de reacciones físicas encontramos un coeficiente de asimetría más alto, lo que quiere decir que existe una mayor concentración de los datos abajo como arriba de la media.

4.2.1.2. Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo

Para la medición del engagement laboral de los miembros del equipo emprendedor se ha seleccionado el Utrecht Work Engagement Scale (UWES), (Marisa Salanova y Susana Llorens 2008).

En este estudio de validación el cuestionario en castellano resultante consta de 17 ítems. Todos estos ítems son puntuables en una escala de 7 puntos desde "Nunca" (0) hasta "Siempre" (6).

Ilustración 8 Cuestionario UWES

cuestionario UWES escala Utrech de engagement en el trabajo		0	1	2	3	4	5	6
		nunca	muy pocas veces	pocas veces	medio	alguna vez	mayoría de las veces	siempre
1	en mi rol como trabajador(a) de la Agencia del El Alto del Banco FIE me siento lleno de energía	0	1	2	3	4	5	6
2	Mi trabajo esta lleno de significado y proposito	0	1	2	3	4	5	6
3	El tiempo vuela cuando estoy trabajando en la Agencia del Banco FIE	0	1	2	3	4	5	6
4	soy fuerte y vigoroso en mi rol en el banco FIE	0	1	2	3	4	5	6
5	Estoy entuciasmado con mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6
6	Cuando estoy trabajando en el banco FIE olvido todo lo que pasa alrededor de mi	0	1	2	3	4	5	6
7	mi trabajo en el banco me inspira	0	1	2	3	4	5	6
8	cuando me levanto por las mañananas tengo ganas de ir a trabajar	0	1	2	3	4	5	6
9	soy feliz cuando estoy absorto en mi rol de trabajo	0	1	2	3	4	5	6
10	estoy orgulloso del trabajo que hago en el banco	0	1	2	3	4	5	6
11	estoy inmerso el trabajo que hago en el banco	0	1	2	3	4	5	6
12	puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo	0	1	2	3	4	5	6
13	mi rol de trabajo en el banco es retardor	0	1	2	3	4	5	6
14	me "dejo llevar" por mi trabajo en el banco	0	1	2	3	4	5	6
15	soy muy persistente en mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6
16	me es dificil de desconectarme de mi rol de trabajo en el banco	0	1	2	3	4	5	6
17	Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando en el FIE S.A,	0	1	2	3	4	5	6

Fuente : Elaboración propia

Según los autores (Marisa Salanova y Susana Llorens 2008) la escala muestra una estructura factorial de 3 dimensiones: vigor, dedicación y absorción.

A continuación se detallan cada una de las dimensiones que componen la escala UWES o escala de bienestar laboral (Marisa Salanova y Susana Llorens 2008):

1. Vigor: está compuesta por cinco ítems que hacen referencia a altos grados de vitalidad y afán de esforzarse en el trabajo diario. La conforman ítems del tipo “Cuando me levanto por las mañanas me apetece ir a mi trabajo”, “Puedo seguir trabajando durante largos períodos de tiempo”.

2. Dedicación: la segunda dimensión está compuesta también por cinco ítems que se refieren al entusiasmo, inspiración y retos en el trabajo. Recoge aspectos tales como “Mi trabajo es retador para mí”, “Estoy orgulloso del trabajo que realizo” o “Creo que mi trabajo tiene significado”.

3. Absorción: es el último factor y lo constituyen cuatro ítems relativos a la concentración y sentirse a gusto con lo que uno hace; la sensación de que el tiempo pasa sin darnos cuenta es una característica típica de la absorción (UWES manual, 2003).

Los resultados descriptivos para cada una de las dimensiones que conforman el engagement en el equipo de trabajadores del área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A aparecen reflejados en la tabla N° 5. El engagement ha sido medido a través del cuestionario UWES donde se contemplan las dimensiones de Vigor, Dedicación y Absorción en una escala puntuable del 0 al 6.

Tabla 5 Resultados cuestionario UWES

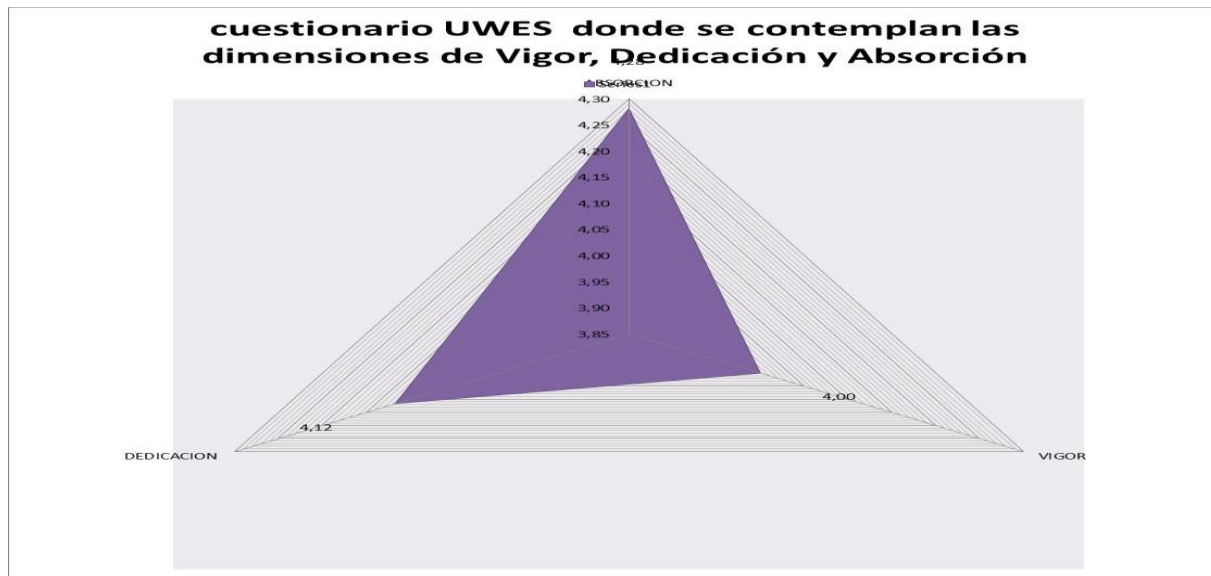
ABSORCION	16	3	6	9	11	Suma	/5		
	3,74	4,67	4,07	4,63	4,30	21,41	4,28		
VIGOR	4	8	12	1	13	Suma	/5		
	3,93	4,52	3,52	3,67	4,37	20,00	4,00		
DEDICACION	10	14	7	2	5	17	15	Suma	/5
	3,70	4,89	2,56	4,67	4,07	4,63	4,30	28,81	4,12

Fuente : Elaboración propia

Las puntuaciones medias referidas por los integrantes del equipo emprendedor toman valores muy altos en el caso de las tres dimensiones. Con unos valores de medias muy similares en las tres dimensiones (Dedicación $X=4,12$; Vigor $X=4,00$; Absorción $X=4,28$) El valor 4 en la escala corresponde a “Alto”. Esto indicaría que los miembros del equipo

de trabajadores del área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A se sienten vigorosos, absortos y dedican gran parte de su tiempo al trabajo en el Banco. Los resultados se observan en la ilustración N° del cuestionario **UWES**

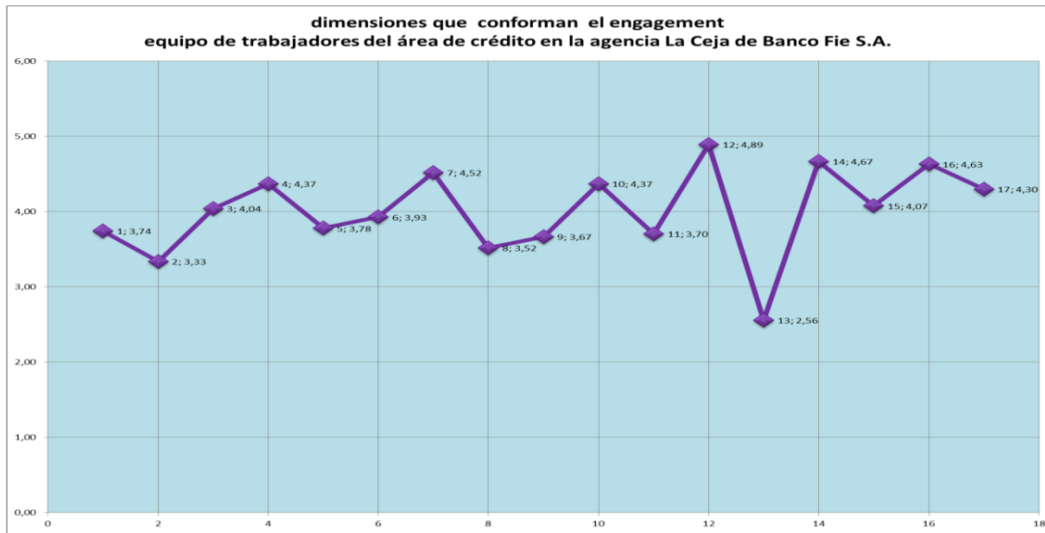
Ilustración N° 9 Vigor, dedicacion y absorcion del cuestionario UWES



Fuente: Elaboración Propia en base al cuestionario **UWES** aplicado a trabajadores del área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A

En cuanto a la dispersión de datos podemos observar que las desviaciones típicas (DT) son en todos los casos mayores de 1 y bastantes similares entre ellos. Lo que nos indica que la variabilidad es similar en todas las dimensiones. Respecto a la distribución de datos alrededor de la media, el coeficiente de asimetría se mantiene también en valores

Ilustración N° 10 Variabilidad de las dimensiones



Fuente: Elaboración Propia en base al cuestionario **UWES** aplicado a trabajadores del área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A

El desglose de los resultados del cuestionario **UWES** aplicado a trabajadores del área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A se adjunta

Tabla Nº 6 Desviación Típica y Asimetrías del cuestionario UWES de Engagement

	ABSORCION					VIGOR					DEDICACION						
	16	3	6	9	11	4	8	12	1	13	10	14	7	2	5	17	15
me es difícil desconectarme de mi rol de trabajo en el banco																	
El tiempo vuela cuando estoy trabajando en la Agencia del Banco FIE																	
Cuando estoy trabajando en el banco FIE olvido todo lo que pasa alrededor de mi trabajo																	
soy feliz cuando estoy absorto en mi rol de trabajo																	
estoy inmerso el trabajo que hago en el banco																	
soy fuerte y vigoroso en mi rol en el banco FIE																	
cuando me levanto por las mañananas tengo ganas de ir a trabajar																	
puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo																	
en mi rol como trabajador(a) de la Agencia del El Alto del Banco FIE me siento lleno de energía																	
mi rol de trabajo en el banco es relajador																	
estoy orgulloso del trabajo que hago en el banco																	
me "dejo llevar" por mi trabajo en el banco																	
mi trabajo en el banco me inspira																	
Mi trabajo esta lleno de significado y proposito																	
Estoy entusiasmado con mi trabajo																	
Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando en el FIE S.A.																	
soy muy persistente en mi trabajo																	
MEDIA	3,74	3,33	4,04	4,37	3,78	3,93	4,52	3,52	3,67	4,37	3,70	4,89	2,56	4,67	4,07	4,63	4,30
DESVIACION TIPIC	1,51	1,59	1,02	1,18	2,04	1,88	1,05	1,78	1,07	1,11	1,59	0,97	1,95	1,00	1,11	1,15	0,87
ASIMETRIA	-0,47	-0,10	0,63	0,26	-0,90	-0,52	0,27	-0,08	-0,07	0,26	-0,03	-0,03	0,48	0,25	0,76	-0,01	0,50

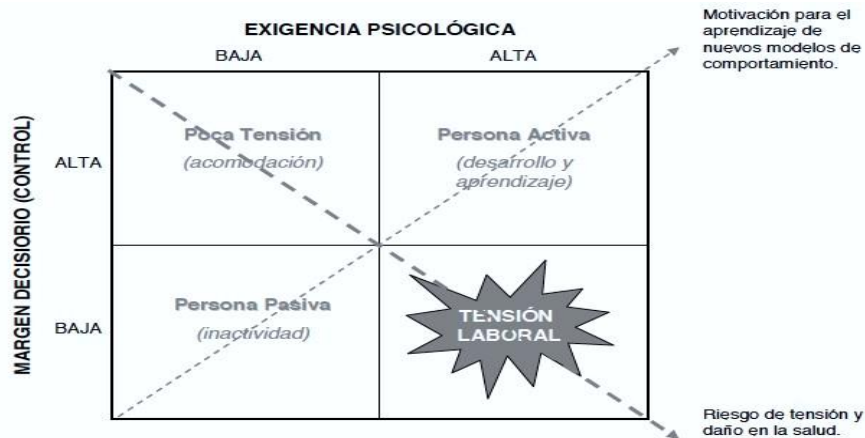
Fuente: Elaboración Propia en base al cuestionario **UWES** aplicado a trabajadores del área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A

4.2.1.3. Estrés en el entorno laboral: el modelo Demanda-Control (DC) de R.Karasek

El modelo Demandas / Control ((KARASEK 1979) se construye a partir de la características psicosociales del trabajo, en concreto, utiliza como base del modelo dos dimensiones que recogen muchos de los factores señalados anteriormente; estas dimensiones son las demandas del trabajo y la latitud de decisión en el trabajo (Mas adelante se incluirá la de Apoyo Social).

La dimensión “Demandas del Trabajo” tiene que ver con “cuánto se trabaja”, entre estas exigencias se encuentran la imposición de plazos, la actividad necesaria para realizar la tarea, las cargas de coordinación o los conflictos personales. Por su lado, la dimensión “Latitud de Decisión” hace referencia a la combinación del control que el trabajador tiene sobre las tareas, un control socialmente predeterminado, y el uso de sus capacidades. (KARASEK 1979).

Para Karasek, las dos dimensiones anteriormente señaladas, demandas y control, interactúan entre sí dando lugar, por norma general, a cuatro situaciones distintas en el modelo:



Fuente: tomado de modelo Demandas / Control ((KARASEK 1979)

Alta Tensión: Se produce cuando las exigencias del puesto de trabajo son grandes y en cambio, es escasa la latitud de toma de decisiones del trabajador. En esta situación predominan reacciones de tensión, como la fatiga, la ansiedad, enfermedades físicas...etc.

Aprendizaje Activo: Se da lugar cuando el control sobre el trabajo es elevado y también son elevadas las demandas, pero no abrumadoras. En esta situación predominan comportamientos de aprendizaje y crecimiento.

Aprendizaje Pasivo: Aparece cuando tanto las demandas que se presentan como el control que se tiene sobre ellas, es escaso o nulo. Esta situación provoca un entorno poco motivador, que puede llevar al aprendizaje negativo, es decir, a la pérdida gradual de capacidades adquiridas con anterioridad.

Baja Tensión: Tiene lugar cuando el control que se tiene es muy alto frente al nivel de demandas que se plantean. El trabajador se encuentra relajado, ya que puede afrontar las tareas que se le presentan. Esta situación no conduce a ningún tipo de aprendizaje, ni motivación por el mismo.

4.2.1.4. Evolución del modelo: Demandas, Control y Apoyo Social

Las funcionalidades del modelo lo han convertido en un punto de referencia a la hora de hablar de entornos laborales que provocan “Tensión Laboral” y que por lo tanto tiene altos niveles de estresores para los trabajadores. Aún así, el modelo recoge sólo dos dimensiones, y no presta atención a las relaciones existentes en dichos entornos. Por ello, Johnson completó el modelo introduciendo una tercera dimensión, el apoyo social (KRISTENSEN 2002) De esta manera se reconocía la necesidad de tener en cuenta las relaciones sociales que se dan en el lugar de trabajo a la hora de hablar de estrés laboral (KARASEK 1979).

modelo Demanda-Control (DC) de R.Karasek		1	2	3	4
		Totalmente en desacuerdo.	En desacuerdo.	De acuerdo.	Completamente de acuerdo.
1	mi rol en la agencia de El Alto del Banco FIE S.A: necesita que aprenda cosas nueva	1	2	3	4
2	mi trabajo necesita un nivel elevado de calificacion	1	2	3	4
3	en mi rol en la agencia de El Alto del Banco FIE S.A debo ser mas creativo	1	2	3	4
4	mi trabajo consiste en siempre hacer lo mismo	1	2	3	4
5	tengo libertad de decidir como hacer mi trabajo en la agencia de El Alto del Banco FIE S.A	1	2	3	4
6	mi trabajo me permite tomar decisiones de forma autonoma	1	2	3	4
7	en mi trabajo en la agencia de El Alto del Banco FIE S.A. Tengo la oportunidad de hacer cosas diferentes	1	2	3	4
8	tengo influencia sobre como ocurren las cosas en la agencia de El Alto del Banco FIE S.A	1	2	3	4
9	en mi rol en la agencia de El Alto del Banco FIE S.A. Tengo la posibilidad de desarrollar habilidades personales	1	2	3	4
10	mi trabajo en la agencia de El Alto del Banco FIE S.A. exige ir muy de prisa	1	2	3	4
11	mi trabajo en la agencia de El Alto del Banco FIE S.A. exige trabajar con mucho esfuerzo mental	1	2	3	4
12	no se me pide hacer una cantidad excesiva de trabajo	1	2	3	4
13	tengo suficiente tiempo para hacer mi trabajo	1	2	3	4
14	no recibo peticiones contradictorias de los demas	1	2	3	4
15	mi trabajo me obliga a concentrarme durante largos periodos de tiempo	1	2	3	4
16	mi tarea es a menudo interrumpida antes de haberla acabado y debo finalizarla mas tarde	1	2	3	4
17	mi rol de trabajo es muy dinamico	1	2	3	4
18	a menudo me retraso en mi trabajo porque debo esperar el trabajo de los demas	1	2	3	4
19	mi jefe se preocupa del bienestar de los trabajadores que estan bajo su supervision	1	2	3	4
20	mi jefe prest atencion a lo que le digo	1	2	3	4
21	mi jefe tiene una actitud hostil o conflictiva hacia sus supervisados	1	2	3	4
22	Mi jefe facilita la realización del trabajo	1	2	3	4
23	Mi jefe consigue que la gente trabaje unida	1	2	3	4
24	Las personas con las que trabajo están calificadas para las tareas que realizan	1	2	3	4
25	Las personas con las que trabajo tienen actitudes hostiles hacia mi	1	2	3	4
26	Las personas con las que trabajo se interesan por mi	1	2	3	4
27	Las personas con las que trabajo son amistosas	1	2	3	4
28	Las personas con las que trabajo se apoyan mutuamente para trabajar juntas	1	2	3	4
29	Las personas con las que trabajo facilitan la realización del trabajo	1	2	3	4

El apoyo social se dicotomizó entre aislado y colectivo, para distinguir las situaciones de trabajo con pocas oportunidades de interacción social de aquellas en que la interacción con los compañeros es una parte integral de la vida laboral.

La introducción de una nueva variable al modelo, permite describir hasta un total de 8 situaciones distintas, y a cada una de ellas asociarla a un determinado nivel de tensión en el entorno de trabajo y por lo tanto de posibles estresores. Aquí encontramos la representación de las tres dimensiones:

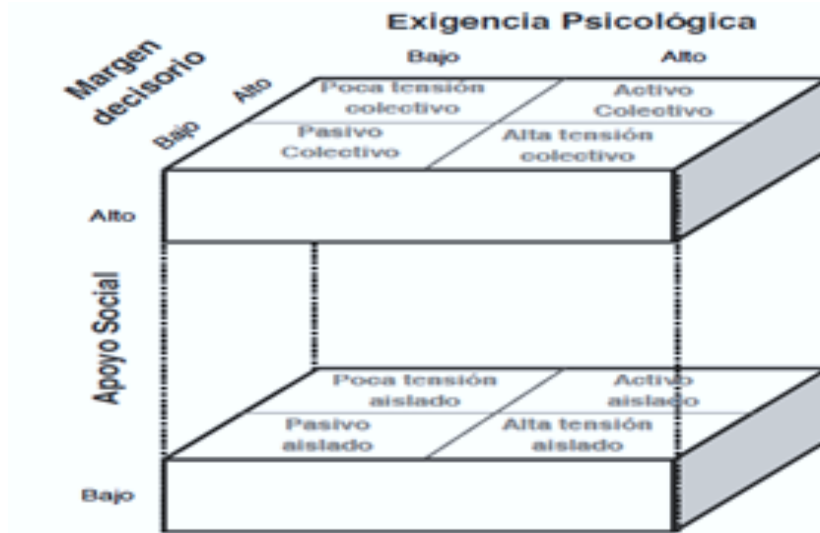
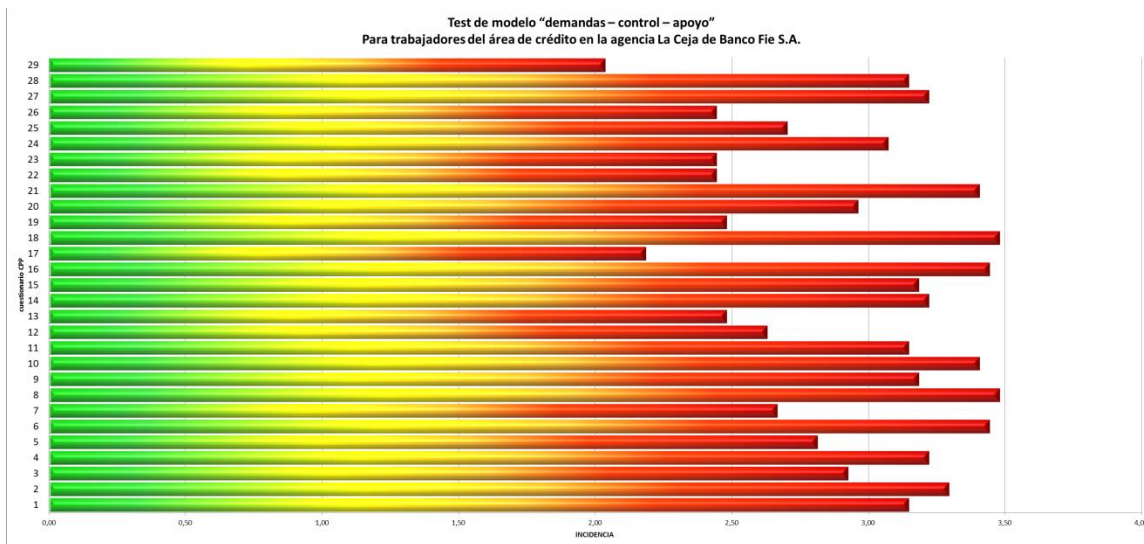
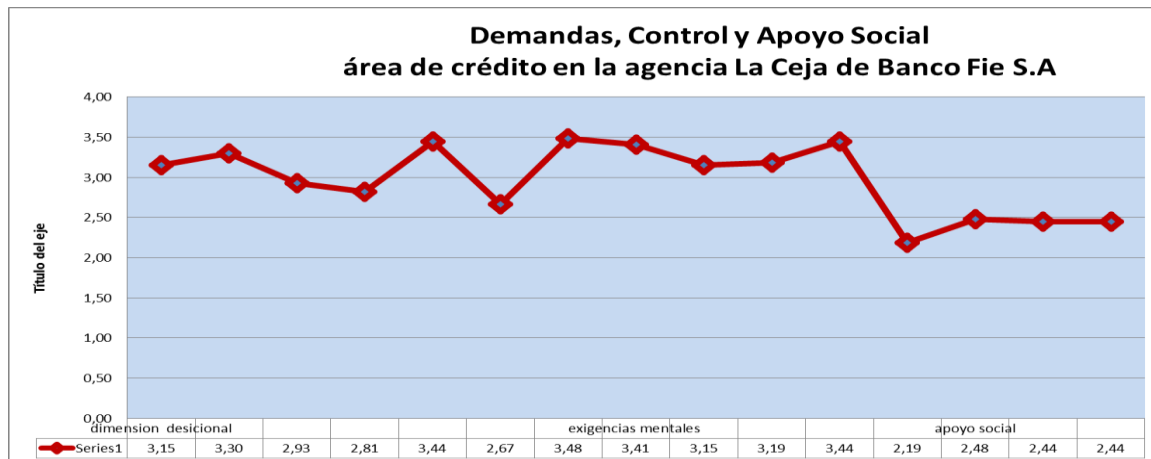


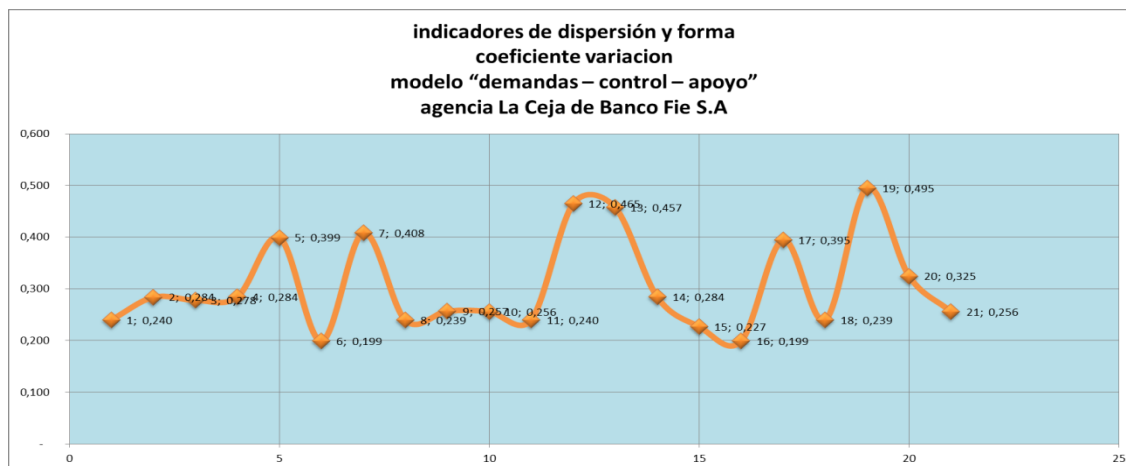
Tabla 5: Fuente: Estrés Laboral, barrera para el crecimiento. Martínez Sanz 2010



El modelo "demandas – control – apoyo" sugiere que ni el control ni el apoyo, por sí solos, son suficientes para moderar el impacto de las demandas del trabajo, la carencia de control y apoyo sólo será condición de alto riesgo si las demandas planteadas son bajas (KARASEK 1979)



La dimensión demandas, valora la cantidad de trabajo, las exigencias intelectuales y la presión del tiempo de trabajo. La dimensión de control sobre el trabajo valora la posibilidad de tomar decisiones, la creatividad y la aplicación y desarrollo de las propias habilidades. Por último, la dimensión apoyo social en el trabajo, evalúa las relaciones existentes entre compañeros y supervisores (KARASEK 1979).



TRATAMIENTO DE LOS RESULTADOS

Control (dimensión decisional)

CD = Contenido (1,2,3,4,7,9) + Decisiones (6,5,8)

Exigencias del trabajo

ET = 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18.

Restar los ítems 12 (cantidad excesiva), 13 (insuficiencia de tiempo), 14 (pedidos contradictorios).

Apoyo social

Jerarquías – 19, 20, 21, 22, 23.

Restar el ítem 21 (hostilidad)

Compañeros – 24, 25, 26, 27, 28, 29.

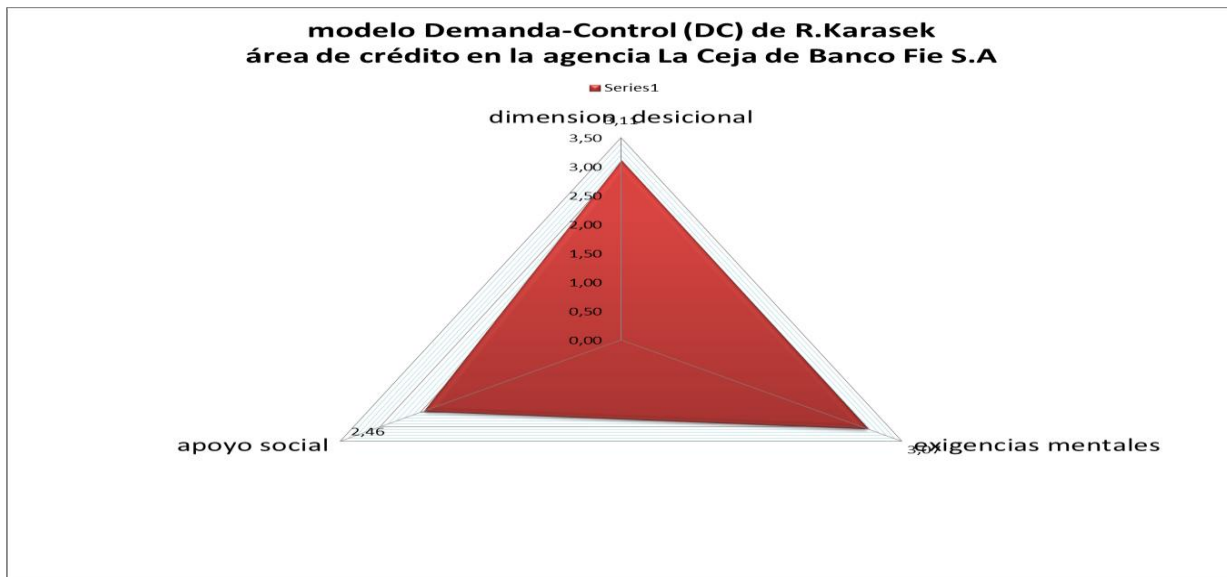
Restar el ítem 25 (hostilidad).

Cálculo: suma de los criterios

Dimensión decisional = 1 + 2 + 3 + 7 + 9 + 6 + 5 + 8 (sin 4)

Exigencias mentales = 10 + 11 + 15 + 16 + 18 (sin 12, 13, 14)

Apoyo social = Jerárquico (19 + 22 + 23) + compañeros (24 + 27 + 28 + 29)
(sin 21, 26).



4.3. Estrategias de Mejoramiento al Clima Organizacional

Esta propuesta se enmarca en la aplicación de un proceso de Planificación Estratégica Institucional para el área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A; el presente documento expone el resultado del proceso de reflexión estratégica

Los cambios conforman el nuevo tipo de “cultura organizacional”, que implica una nueva manera de pensar y de visualizar la organización, en una actitud abierta hacia el cambio, la innovación la creatividad, y la eficiencia. Esto implica que los recursos humanos necesariamente deberán desarrollar habilidades y actividades para reforzar y mantener, un mejor espíritu de compromiso con la organización hacia el perfeccionamiento. Cuando se trata de cambios organizacionales es conveniente entender que deben sucederse como consecuencia de una “actitud existente” en área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A y que los mismos deben ser congruentes con la cultura organizacional existente.

“Las organizaciones son el resultado directo de la acción de la gente que allí trabaja”, La realidad indica que no son producto de sistemas y políticas, sino esencialmente de los recursos humanos; de ahí que no se generalice el éxito de políticas Importadas, Debemos entender que el recurso humano es la parte más débil de toda organización, pues no hay sistema perfecto, con recursos humanos incompetentes

De ahí que sea importantísimo, fortalecer al recurso humano del área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A, para que no disminuya o desvíe sus fuerzas: Para ello las Técnicas de Motivación y medios para la satisfacción laboral (Clima Institucional) y Valores son esenciales (son las baterías y motor) para un rendimiento eficiente.

En la actividad cotidiana, todo buen recurso humano en condiciones indeseables, disminuirá su productividad indefectiblemente. Solo los trabajadores que tengan valores, lo harán sobrevivir, mas no prosperar. De ahí que la jefe de Agencia debe convertirse en promotor que propicie y haga comprensible el proceso de cambio a los trabajadores y gerentes.

El problema de la Administración bancaria, es su visión cortoplacista, donde es evidente la ausencia de planificación en Recursos Humanos así como diseño y definición de políticas, que sirvan de apoyo a la instrumentación de procedimientos y normas. El mejorar la calidad del Recurso Humano, requiere que el área de crédito en la agencia La

Ceja de Banco Fie S.A realice cambios importantes en su filosofía, en sus mecanismos de capacitación así como sus programas establecidos.

Son imprescindibles para el área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A:

- Las técnicas que inciden en una buena Motivación de los empleados.
- La garantía de trabajar en un buen Clima Laboral.
- La adopción de una nueva Cultura Organizacional basada en valores.
- La capacitación de los empleados.

El área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A si quiere mantenerse efectivo, debe asumir necesariamente la filosofía de la innovación y modernización para responder a las exigencias de la actualidad. En virtud de ello el personal debe mantenerse permanentemente en un proceso de aprendizaje continuo que le permita modificar su conducta, en atención a las nuevas exigencias. El éxito en los procesos de cambio implica, necesariamente el desarrollo de las habilidades, personales. No existe cambio sin nuevas conductas.

Como puede desprenderse de lo expuesto, las Instituciones bancarias que quieren ser eficientes, tienen un reto: “hacer mejor, lo que ya se venía haciendo”. Estos retos requieren de una transformación profunda del “conocimiento” y “capacidades” del recurso humano, en sintonía con el desarrollo tecnológico organizativo.

El clima organizacional es la percepción del área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A sobre:

- El ambiente laboral de su organizacional
- Las condiciones de trabajo en que se encuentra
- La interacción social en que está rodeado
- La estructura organizativa de la institución
- Y está relacionada directamente a las variables:
 - motivación

- liderazgo
- control
- toma de decisiones
- participación
- relaciones interpersonales
- facilidades
- ventajas
- incentivos
- bienestar personal

Ilustración 11 Índice de cultura organizacional Banco FIE S.A.



18

Fuente: Elaboración Propia

Todo lo mencionado arriba orienta en el trabajador su creencia, percepción, grado de participación y actitud frente al trabajo, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

INDICES DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN AGENCIA DE EL ALTO BANCO FIE S.A.



14

Fuente: Elaboración Propia

La cultura organizacional es el conjunto de normas, costumbres, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y es la base de su forma de pensamiento y comportamiento.

- **Las normas.-** Son todo lo que está escrito y aprobado, que rige al área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A, y a todos los integrantes de el. Es el llamado Manual de Organización y Funciones, planes estratégicos, entre otros.
- **Los hábitos.-** Son las normas tácitas, lo que no está escrito, pero se acepta como norma en el área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A. Ejemplo: las formas de trato entre jefes y trabajadores, las normas de cortesía, las formalidades jerárquicas, todas ellas no están escritas, ni hay normas que lo prohíban, esencialmente es uno de los más importantes componente de la cultura organizacional de una institución.

- **Los valores y (anti-valores).**- Son esquemas y principios interiorizados que contienen las cualidades morales de un sujeto, estas pueden ser positivas o negativas, individuales o sociales, Estos valores, afectan el área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A. pues son el tamiz de las acciones de los individuos, lo podemos percibir como prejuicios y juicios de valor de las acciones en que se basan las conductas Por ejemplo: niveles de desprendimiento, aceptación de los errores, límites de responsabilidad, límites de solidaridad, aceptación de la honradez, puntualidad, etc.

4.3.1. Índices De Cultura Organizacional en el área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A.

El establecimiento de una adecuada Cultura Organizacional, incluye siete índices del éxito de la gestión de recursos humanos en cuanto al logro de una adecuada Cultura Organizacional en el área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A., estos logros son:

1. El nivel de influencia: El personal del área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A. ideal debe conocer y sentir el nivel de influencia para cambiar las cosas que lo rodean. Si existe un bajo sentido de la influencia posiblemente disminuya el nivel de compromiso, y fomenta el uso del MINIMO COMUN ESFUERZO con bajo nivel de energía y productividad. Esto también se asocia a la falta de influencia en la organización.

2. El nivel de la innovación: Es el nivel de influencia que tiene los trabajadores del el área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A. para sugerir y ejecutar nuevas formas de resolver los problemas. Este nivel de innovación de una organización tiene un impacto tremendo sobre las personas de la organización y el nivel de influencia que creen tener. La gente que no se siente “escuchada”, piensa que sus ideas no se estiman y no se toman en serio y, por tanto, nunca ofrece su contribución para mejorar las cosas.

3. El nivel del trabajo en equipo: Es la capacidad de las personas del el área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A. para trabajar conjuntamente en armonía, con el fin de alcanzar objetivos comunes. Significa que la gente aprendió a tener mutua confianza y se siente cómoda en los equipos, (Para este logro; primero es necesario que cada uno, se sienta cómodo en sus funciones individuales). Donde el trabajo es en equipo, el grupo participa en la toma de decisiones y al hacerlo, los miembros se solidarizan con las necesidades y sentimientos que se expresan libremente. El clima estimula continuamente la franqueza. Se comparte el crédito por las realizaciones y predomina una visión de futuro (común para todos) y una continua participación y creación de confianza.

4. El nivel del Clima Laboral: Las personas del el área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A. ideal se sienten satisfechas con su trabajo; es decir la gente necesita estar satisfechas, deben satisfacerse sus necesidades físicas y emocionales. Es decir tiene que haber un buen Clima Laboral. La satisfacción de éstas necesidades ayuda a proporcionar la motivación necesaria para que los empleados permitan mejorar lo que está a su alrededor, aunque no se les haya pedido expresamente hacerlo.

5. El nivel del desarrollo continuo: Las personas del el área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A. Ideal, están motivadas al cambio; en ese sentido, para motivar un cambio es necesario que haya un sano nivel de insatisfacción con lo que existe, es decir un deseo de cambiar y mejorar las cosas. Si la gente está completamente satisfecha con “todo” lo que le rodea, el impulso hacia el cambio y la mejora es limitada. Igualmente, si persiste el deseo de cambiar las cosas sin obtener respuesta durante mucho tiempo se puede pasar de un nivel de descontento a la frustración.

6. El nivel de la Responsabilidad: Las personas del el área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A. ideal están dispuestos a asumir responsabilidad para hacer los cambios y están dispuesto a confiar responsabilidades de los demás. El asumir responsabilidades en las nuevas tareas, está íntimamente relacionado con el hecho de que el sistema gerencial fomenta confiabilidad responsabilidad en los demás. Cuando

una persona se siente bien asumiendo responsabilidades, debe sentirse bien trabajando con los otros, suficientemente confiado en delegar y aumentar la responsabilidad del grupo.

7.- El nivel del sentido de visión común: las personas del el área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A. deben tener una visión común, saber hacia dónde se dirige la organización y la ruta que debe seguir. Debe ser una visión, concreta real y posible, promovida por la persona del cargo más alto que represente una imagen a “corto plazo”, apremiante y entusiasta, alrededor de la cual puedan unirse los empleados de todos los niveles. Esta visión debe ser pragmática, consistente y palpable en cada uno de los trabajadores y que constituirán lo más importante. Para ello es necesario que la alta gerencia transmita una señal importante, el fomento al cambio, enfatizando que ello debe ser parte de la cultura organizacional. Lo cual es ventaja competitiva en la organización.

4.3.2. Componentes de la Cultura Organizacional del el área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A.

La cultura es aprendida, y puede crearse continuamente, e interiorizarse, y se pueden establecer innumerables tipos, básicamente está conformada por CAPACIDADES y VALORES en el presente caso, el programa busca interiorizar una mejor y más fuerte:

- Cultura de Trato a los demás (relaciones humanas)
- Cultura de cooperación
- Cultura de Liderazgo.
- Cultura de Trabajo
- Cultura de Calidad de Vida crecimiento y perfeccionamiento personal y familiar
- Valores Espirituales
- Valores Morales
- Valores Sociales

4.3.3. Estrategias a implementar en busca de la mejora

Se presenta una matriz que establece 5 lineamientos estratégicos:



11

Fuente: Elaboración Propia

Con base en los resultados del diagnóstico se plantean las siguientes estrategias de mejoramiento para el área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A.:

AREA	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADOR ES
RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN	1. Diseñar una campaña de motivación y reconocimientos que incluya promover el aumento de la participación de los empleados	Fomentar un estilo de dirección democrático (participativo) a través del reconocimiento o a los empleados	Implementar la práctica de actividades para reconocer el trabajo de la gente como: Elogio Juicio respecto del rendimiento	Índice de motivación = cantidad de empleados que sienten que su trabajo es reconocido e importante / cantidad total de empleados

AREA	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES
			Ascensos	
			Empoderamiento	
			Felicitaciones Empleado del mes	
		Influir en la motivación de los empleados	Promover la participación mediante buzón de sugerencias y reuniones para proponer ideas	Índice de participación= Cantidad de empleados que aportan ideas/ cantidad total de empleados del área
		Generar confianza en pro de una mejor comunicación interna.	Los reconocimientos deben ser especialmente en público y de ser posible ir libre,	Se debe realizar encuesta cada 6 meses
		Mejorar el nivel de productividad de todas las áreas	bonificaciones, bonos de compra, capacitación entre otros, a fin de motivar a todos los empleados. acompañados de un premio, como por ejemplo tiempo	

AREA	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES
IDENTIDAD Y ESTRUCTURA	2. Diseñar una política y procedimiento de incentivos y reconocimientos	Apoyar las actividades de motivación y reconocimientos	Implementar compensaciones, bonificaciones y premios.	Índice de desempeño = cantidad de empleados premiados / cantidad total de empleados
		Involucrar a los empleados en la generación de utilidades	Implementar evaluaciones de desempeño e indicadores pertinentes.	Índice sentido de pertenencia = Cantidad de empleados que se sienten identificados con la empresa / cantidad total de empleados
		Promover el sentido de pertenencia	Implementar actividades de bienestar para los empleados (equipos de deportes, salidas a clubes, integración de las familias de los empleados a través de deportes)- Organizar partidos de fútbol, raquet y sapo	Se deben aplicar encuestas cada 6 meses

AREA	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	
			<p>Establecer el lugar de los partidos (club de caja de compensación) y premios</p> <p>Promover la organización de los equipos-integrar a las familias de los empleados</p>	Se deben realizar evaluaciones de desempeño	
TRABAJO EN EQUIPO RELACIONES	EN Y	<p>3. Capacitar a los jefes y directores para que conozcan estrategias que permitan Implementar actividades que fomenten la conformación de grupos de trabajo</p>	<p>Incitar la conformación de equipos de trabajo productivos</p> <p>Favorecer la comunicación interna</p>	<p>Implementar la conformación de equipos de trabajo y seguir las pautas</p> <p>Implementar la conformación de equipos de trabajo y seguir las pautas para su buen desempeño</p> <p>Buscar la mejora de la comunicación interna, mediante la organización de reuniones donde sea posible conocer las impresiones y expectativas de los</p>	<p>Indicador de equipos de trabajo= cantidad de equipos productivos/ cantidad de empleados del área</p>

AREA	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES
			empleados.	
		Motivar a los empleados	<p>Buscar la mejora de la comunicación interna, mediante la organización de reuniones donde sea posible conocer las impresiones y expectativas de los empleados.</p> <p>Integrar al personal temporal a las actividades de trabajo en equipo, y de ser posible a todas las capacitaciones que se imparten en la empresa para su buen desempeño</p> <p>Integrar al personal temporal a las actividades de</p>	

AREA	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES
			trabajo en equipo, y de ser posible a todas las capacitaciones que se imparten en la empresa	
CAPACITACION Y OPORTUNIDADES DE PROGRESO	4. Diseñar políticas de promoción y desarrollo humano	Promover la capacitación y especialización del personal. <hr/> Comprometerlo con la empresa	Hacer un estudio de necesidades de capacitación <hr/> Diseñar un programa de capacitación acorde con las necesidades	Cantidad de empleados total/cantidad empleados promovidos y/o capacitados
	5. Diseñar un programa de capacitación	Apoyar la motivación <hr/> Apoyar las actividades de desarrollo humano	Implementar un programa de promoción y ascensos con base en la capacitación <hr/> Establecer alianzas con entidades que presten capacitación a fin de facilitar el acceso a esta <hr/> Universidades e institutos.	

4.3.3.1. Estrategia No. 1. Diseñar una campaña de motivación y reconocimiento de Gerentes a Servidores Bancarios.

Se propone la adaptación de las siguientes actividades a fin de implementar esta estrategia:

1. Promover la participación de los Servidores Bancarios del área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A. en la generación de ideas motivadoras. Esto se puede hacer mediante la implementación de un buzón de sugerencias donde los empleados tengan acceso a un formato con preguntas como:

¿Qué propones para fomentar la motivación en los empleados del el área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A.? ¿Por qué?

¿Qué actividades te gustaría que se implementaran en el área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A. para sentirte más a gusto en tus labores? ¿Por qué?

2. Los jefes de área y directores deben observar las emociones de cada una de las personas que tiene bajo su cargo. Para esto pueden organizar reuniones de trabajo a fin de detectar sentimientos de alegría, temor o inconformidad. Se debe tomar nota de lo observado a fin de establecer las características generales del grupo y con base en estas definir actividades de motivación.

3. Identificar fuentes de desmotivación en los empleados. Para esto, cada uno de los jefes o directores debe evaluar su propio estilo de dirección, y corregir las falencias que fomenten la desmotivación. La Gerencia de Recursos Humanos debe reunir a estos directores y hacer una charla o capacitación sobre formas de motivar a los empleados, tratando temas como actitudes, inteligencia emocional, formas de motivar y empoderamiento entre otros. Igualmente, Gerencia de Recursos Humanos debe evaluar entre los empleados, la percepción que estos tienen de su jefe a fin de evaluar actitudes y actividades de motivación con los empleados.

4. Implementar actividades de motivación en el área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A. como:

Reunirse individualmente con cada colaborador para determinar sus responsabilidades y resultados. Esto permitirá que el trabajador se sienta importante para la empresa y que su trabajo es valorado y tenido en cuenta. A su vez esto permite establecer indicadores de desempeño como fuente de información para otorgar reconocimientos y beneficios al empleado. Esta actividad debe realizarse trimestralmente.

Reunirse con el grupo de trabajo. Cada jefe o director debe reunirse con su grupo de trabajo por lo menos una vez al mes a fin de fomentar actividades favorecedoras del clima laboral. Para esto puede subrayar los valores del grupo de trabajo, otorgar felicitaciones y reconocimientos en público, evaluar las metas y promover la participación grupal en la solución de problemas. La participación de los trabajadores debe ser ordenada y respetuosa.

“Proporcionar un trabajo satisfactorio. Aunque esto del todo no es posible, de todas maneras la empresa debe buscar facilitar a sus empleados un trabajo satisfactorio. En este punto son importantes las actividades de reclutamiento y selección, pues si un perfil profesional de un trabajador no es adecuado para determinado cargo, es probable que sienta desmotivación y mala actitud hacia el cargo que desempeñe.

Fijar objetivos y metas atractivos. Si es posible en un área de trabajo se pueden implementar objetivos que busquen destacar la participación de los empleados. Por ejemplo se pueden promover actividades como el Departamento de trabajo más limpio y ordenado, o con el personal más amable, entre otros interesantes.

Se debe facilitar el sentido de utilidad. En todo momento se puede motivar haciendo que el empleado se sienta útil y participe de actividades importantes.

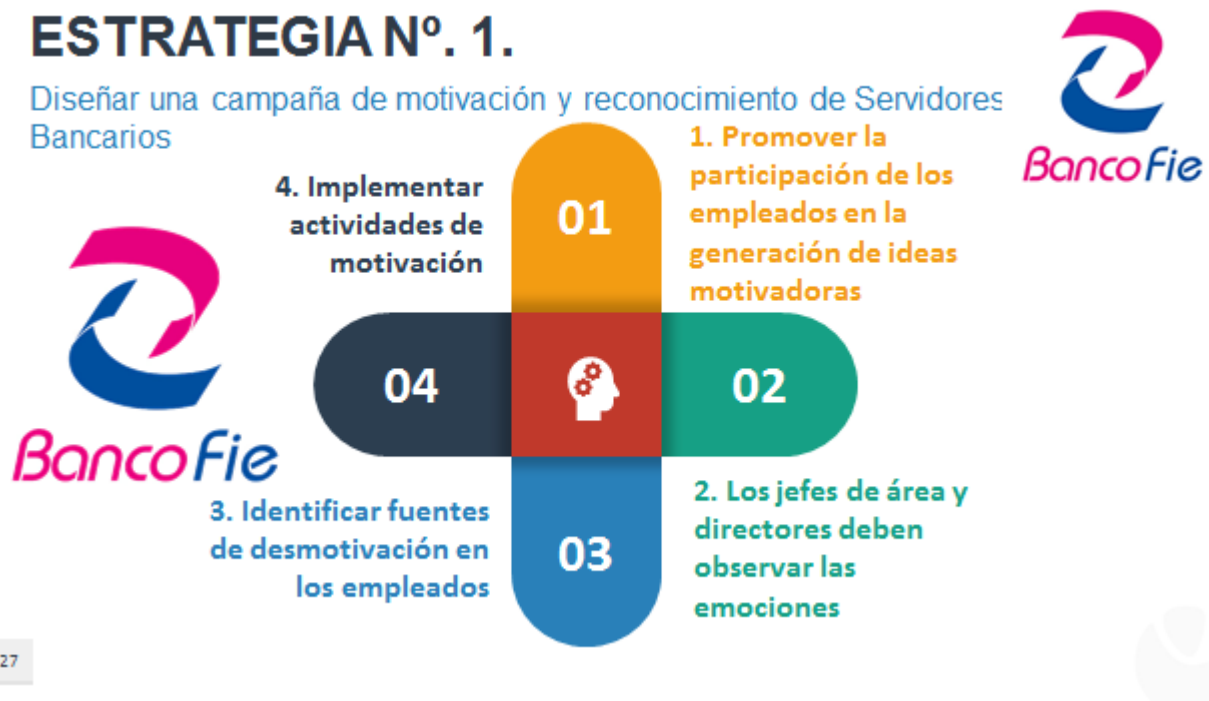
- Mantener una actitud de respeto y confianza con los empleados.
- Facilitar el crecimiento intelectual y profesional

- Posibilitar las promociones y los ascensos.

Proporcionar la responsabilidad y el empoderamiento. Facilitar la participación para ello se puede recurrir a manuales de gestión del talento humano (ALDAG 2000).”

La estrategia número 1 se resume en la siguiente figura:

Ilustración N° 12 Estrategia de clima organizacional para el Banco FIE S.A.



27

Fuente: Elaboración Propia

4.3.3.2. Estrategia No. 2. Diseñar una política y procedimiento de incentivos y reconocimientos en el área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A..

Esta estrategia permitirá definir pautas claras de reconocimientos e incentivos que apoyen las actividades de motivación de la empresa. En esta estrategia se sugiere seguir las siguientes actividades:

1. Establecer las formas de reconocimiento e incentivos. Aunque uno de los incentivos que más influyen en el empleado es el reconocimiento personalizado e inmediato, es importante considerar otro tipo de incentivos que apoyen el reconocimiento verbal. Parte del poder de tales reconocimientos proviene de saber que alguien dedicó el tiempo necesario para darse cuenta del logro, buscar al empleado que lo obtuvo y felicitarlo personalmente en forma oportuna, no obstante apoyar esto con alguna prebenda monetaria es importante para el empleado.

Entre algunas recompensas monetarias se encuentran:

- Tiempo libre
- Banquetes
- Almuerzos e invitaciones a restaurantes
- Excursiones de compras
- Libros, discos, vídeo casetes
- Asistencias a seminarios o conferencias, etc.

2. Una de las recompensas más frecuentes en la mayoría de las organizaciones es la del “SERVIDOR BANCARIO DEL MES”. Este tipo de reconocimiento puede basarse en diversos criterios, formales e informales, y pueden otorgarse tanto por realizaciones excepcionales como por muchas actividades dignas de elogio. El premio cobra más importancia si en la selección de candidatos intervienen los compañeros de trabajo y no solamente los directivos.

3. Muchas empresas recompensan especialmente las realizaciones que son importantes para toda la organización, tales como las sugerencias para ahorrar costos, el servicio excepcional al cliente y el cumplimiento de las metas en el área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A. puede implementar este tipo de premios y a su vez beneficiarse de las ideas y participación de los empleados.

4. Una manera de despertar expectativas y de impulsar un buen desempeño es anunciar un premio a través de algún concurso. Se exponen los objetivos y los requisitos y se especifican claramente los premios. Las claves para que tenga éxito son, entre otras las siguientes:

- Promover el concurso y su objetivo.
- Fijar metas realistas, logrables y mensurables.
- Limitar el concurso a un período corto.
- Asegurarse de que los premios les interesan a los empleados.
- Fijar reglas NO complicadas.
- Entregar pronto los premios.

5. Un premio puede consistir en capacitación adicional que sirve para dos efectos: reforzar un buen desempeño y ayudarles a las personas a adquirir habilidades de automejoramiento.

6. Si no se puede ascender a un servidor público, se puede, en cambio, aumentar la responsabilidad y la notoriedad de los mejores empleados. Se les puede asignar tareas especiales, encargarlos de capacitar a otros, enviarlos a un curso de capacitación superior. Un servidor público sobresaliente puede también servir de enlace con el departamento de personal de la oficina principal o como asesor de otros departamentos. Si se tienen problemas interdepartamentales, o con un negocio o proyecto específico, se puede pensar en la conveniencia de formar un grupo de trabajo y hacerse representar en él por los empleados de alto desempeño.

Para esto también se puede:

- Asignar tareas especiales a los que muestran iniciativa.
- Pedir a un empleado que colabore en un proyecto que constituya un reto especial.
- Darle al empleado más autonomía.

Figura N° 11 Pasos para diseñar una política de motivación y reconocimiento

Ilustración 13 Estrategia N° 2 para para el Banco FIE S.A.

ESTRATEGIA N° 2.

Diseñar una política y procedimiento de incentivos y reconocimientos en agencia de El Alto Banco FIE S.A.



6. Delegar autoridad y/o autonomía

5. Promover la capacitación como reconocimiento

4. Establecer concursos



1. Establecer normas de reconocimiento

2. Implementar forma "el servidor bancario del mes"

3. Promover la participación y premiar ideas

Fuente: Elaboración Propia

4.3.3.3. Estrategia No.3 Implementar actividades para fortalecer el trabajo en equipo.

Es necesario dar a conocer aspectos sobre el trabajo en equipo a los directores y jefes a fin de que apliquen las recomendaciones impartidas en beneficio de fomentar la conformación de equipos de trabajo. Los equipos de trabajo deben ser conformados por los jefes o directores de cada área mediante las siguientes actividades:

1. Establecer si el área o departamento amerita la conformación de equipos de trabajo. Esto con el fin de no iniciar equipos donde no se necesita, por ejemplo, el área de mensajería tal vez no amerite la conformación de equipos de trabajo dado que allí cada empleado tiene funciones específicas que no dependen de las de los otros compañeros y trabajan generalmente fuera de las instalaciones de la empresa.

2. Una vez identificada la necesidad de conformar los equipos de trabajo, es importante definir los objetivos que estos deben cumplir. Así, no se conforman equipos sin un fundamento y se pueden establecer indicadores de desempeño de los equipos.

3. Promover la conformación de los equipos de trabajo. Para esto, el jefe o director de área, debe permitir que se creen los grupos como lo prefieran los subalternos a su cargo, eso si con un numero limite de integrantes y que sus actividades se relacionen para el cumplimiento de los objetivos. Si el departamento o área es de poco personal, se puede conformar un solo equipo, o conformar equipos de dos o tres personas.

4. Establecer las metas y objetivos del equipo de trabajo, al igual que los indicadores y cronogramas. Las actividades del equipo de trabajo deben ser definidas por sus integrantes, para esto se les debe proporcionar información sobre lo que se requiere hacer, los indicadores y las fechas de entrega de los resultados. Igualmente, y para motivar los equipos, es necesario utilizar las actividades de motivación como por ejemplo los reconocimientos por logros.

5. Hacer seguimiento de las actividades de los equipos de trabajo. Esto se hace a fin de mantener control y observar si la conformación de los mismos cumple las expectativas de integración, motivación y mejor desempeño, o por el contrario se han generado roces y mal ambiente entre compañeros de trabajo.

4.3.3.4. Estrategia No. 4. Diseñar políticas de promoción y desarrollo humano en el área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A..

Un aspecto importante que influye en la motivación y desempeño de los trabajadores, así como en el clima de trabajo, son las actividades de promoción y ascensos que gestione el área de talento humano.

Los ascensos o promoción se logran a través de una estructura vertical, es decir el ideal es que el empleado avance en cargo y por tanto en sueldo y experiencia. Esto permite tener opción a mayores ingresos y si es posible acceso a formación profesional.

A continuación se sugiere un procedimiento para organizar y efectuar los Concursos de Promoción y Ascenso en el área de crédito en la agencia La Ceja de Banco Fie S.A.:

Objetivos

- a. Realizar la Promoción y Ascenso con criterio técnico considerando todos los factores de evaluación posibles.
- b. Garantizar el derecho del empleado a la Promoción y Ascenso dentro de la empresa mediante el reconocimiento de sus méritos y calificaciones.
- c. Brindar igualdad de oportunidades a todos los empleados que cumplan con los requisitos establecidos para participar en el concurso respectivo.

Los requisitos generales para participar en el Concurso de Promoción y Ascenso del personal pueden ser:

- Ser empleado directo de la empresa por lo menos un año
- Que exista la plaza vacantes y contar con la opinión favorable de las directivas c)
Reunir los requisitos mínimos para concursar
- Tener buen record de asistencia y puntualidad en los dos últimos semestres.
- No haber obtenido promoción y ascenso en los dos últimos semestres.
- No estar cumpliendo sanción de suspensión mayor de cinco días a la fecha de la convocatoria del Concurso.

4.3.4. Cronograma

TAREA	TIEMPO			METAS	RESPONSABLE
	INICIO	TERMINA			
Estrategia No. 1 Diseñar Campaña de motivación y reconocimiento	Agosto 1 de 2020	1	Agosto 30 de 2020	Aumentar los indicadores de motivación de los empleados	GRH

Estrategia No. 2	sep-20	sep-25	Aumentar el sentido de pertenencia
Diseñar Política de incentivos y reconocimientos			
Estrategia No. 3	Septiembre 1 de 2020	Septiembre 30 de 2020	Fortalecer la conformación de equipos
Capacitar en la formación de equipos efectivos de trabajo			
Estrategia No. 4	Octubre 1 de 2020	Octubre 31 de 2020	Lograr personal satisfecho con su trabajo y motivado
Diseñar políticas de promoción y desarrollo			

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO V

5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.1. Conclusiones

Formular estrategias para aplicar el engagement a los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A

En base a los resultados obtenidos en este estudio enumeramos las siguientes conclusiones:

Con respecto al objetivo número uno: Identificar las dimensiones para el estrés laboral que afectan a los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A.

1.-La principal causa de tensión para el emprendedor en el entorno de su proyecto empresarial es la exigencia de aprender cosas nuevas, diferentes y de forma continua, este es por tanto el principal generador de estrés para ellos.

2.-Así, el factor que menos genera tensión es el relacionado con Malas relaciones sociales en el ambiente de trabajo. Entendemos que el equipo de trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A. tiene un número limitado de miembros, y que además la elección de estos miembros para el equipo es adecuada.

3.-Tanto las demandas como el apoyo social como el control presentes en el entorno del trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A. son elevadas según los datos obtenidos, lo que hace que la organización se sitúe en una posición con altas posibilidades de desarrollo, motivación y aprendizaje. Esto refuerza nuestra idea de que los entornos de trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A. tienen altas cargas de estresores, pero estos se

compensan con en engagement y el propio atractivo de los proyectos en términos de posibilidades de desarrollo, motivación y aprendizaje.

Con respecto al objetivo: Aplicar el instrumento de medición del estrés; Maslach Burnout Inventory (MBI) al Desempeño de roles laborales; los factores interpersonales y el desarrollo de carrera de los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A.

1.-El nivel de estrés de los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A. es tan alto como cabe esperar basándonos en el nivel de tensión que generan sus entornos laborales. se obtienen niveles de estrés manifestados a través de las reacción psicosomáticas mucho más altos (Karasek, R Theorell, T. 1990).

2.-Los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A. sienten mayoritariamente como síntoma de estrés el cansancio extremo y agotamiento, seguido por la imposibilidad para conciliar el sueño, además estos síntomas están referidos con una media de 3,5 en una escala de 7 lo que supone que lo padecen “bastantes veces”. Así mismo, el síntoma menos frecuente es la disminución del apetito.

3.-Los niveles de estrés manifestados por los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A., parecen modulados por otras capacidades como el engagement.

Con respecto al objetivo número cuatro: Conocer y analizar los niveles de vigor, esfuerzo, dedicación, compromiso y absorción en el trabajo (engagement laboral) en la agencia la ceja de Banco FIE S.A

1.-Las dimensiones relacionadas con el engagement laboral obtienen valores muy altos en el estudio, lo que nos lleva a pensar que el nivel de compromiso de los

trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A. es muy alto.

2.-Los miembros del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A.se sienten vigorosos, absortos y dedican gran parte de su tiempo al trabajo en su proyecto/empresa.

3.-Según los datos obtenidos, podemos concluir que los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A. obtienen niveles de engagement o compromiso más altos que los que podemos ver en estudios a empleados de otras empresas ya consolidadas. Entendemos que las posibilidades de crecimiento, desarrollo y aprendizaje o el entorno, que referíamos en el objetivo número dos, son factores que influyen a la hora de conseguir este nivel de compromiso entre el emprendedor y su rol de trabajo en el proyecto.

Con respecto al objetivo: Explorar y analizar si existe relación entre la percepción de estresores laborales, los síntomas asociados al estrés, los niveles de engagement en el contexto de los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A

1.-Debemos considerar que establecer una relación directa entre los aspectos nombrados y además su posible influencia en el buen desarrollo del proyecto, requeriría un estudio mucho más amplio y en detalle. Podemos intuir una relación, y también su posible influencia en el posible éxito haciendo un análisis descriptivo, que es lo que vamos a hacer en los siguientes puntos. Insistimos en que se debe tener en cuenta que para establecer una relación directa deberíamos ampliar someramente el estudio que nos ocupa.

2.-Podemos decir que parece existir una relación entre la alta capacidad de engagement de los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A con un moderado nivel de síntomas psicossomáticos de estrés declarado

por los participantes a pesar de que los focos de estrés en el proyectos son muchos y con niveles muy altos. Este aspecto es algo que intuíamos y por el cual se inicia este estudio, y es que queríamos acercarnos a entender como a pesar de ser muy altos los niveles de tensión en el rol que los trabajadores del área de crédito en la agencia la ceja de Banco FIE S.A tienen, estos los trabajadores del área de crédito parecían seguir altamente motivados y comprometidos y parecían ser capaces de sobreponerse a las adversidades. Con este estudio podemos demostrar que estábamos en lo cierto en relación a los niveles obtenidos de las variables estudiadas.

Bibliografía

Bakker, A. B. *An evidence-based model of work engagement*. Current Directions in Psychological Science, 20(4), 265-269. , 2011.

Bakker, A. B., Oerlemans, W., Demerouti, E., & Sonnentag, S. "A day reconstruction study of leisure activities." *Daily recovery among workaholics* (Manuscript), (2010).: Manuscript under review.

BERNARD, B., SAUTER,SL., FINE.LJ., PETERSON,MR., HALES,TR. ,. *Psychosocial and work organization risk factors for accumulative trauma disorders in de hands and wrists of newspaper employees*. Sean. J. Work Environ Healt,, 1992.

BRUNET, I. *El clima de trabajo en las organizaciones*. . México : Trillas, , 1987. .

Chiavenato, I. *Administración de recursos humanos*. (5ª ed.). . Bogotá, Colombia: : McGraw-Hill Interamericana., 2000.

del Hoyo Delgado Angeles, . C.N.N.T María. *Estrés Laboral*. CITorrelaguna, 73 - 28027 MADRID: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2004.

Demerouti E , Bakker AB . "Bienestar de los empleados y desempeño laboral: dónde estamos y hacia dónde deberíamos ir . ." *En Psicología de la Salud Laboral: Perspectivas europeas sobre investigación, educación y práctica , vol. 1, ed. S McIntyre , J Houdmont, 2006 : págs. 83 - 111 . Castelo.*

Harter, Douglas R. May Richard L. Gilson Lynn M. "Las condiciones psicológicas de significado, seguridad y disponibilidad y el compromiso del espíritu humano en el trabajo." *La Sociedad Británica de Psicología*, 2020: ISSN en línea: 2044-8325.

HOCK, R.R. (1988). *Professional burnout in human service organizations*. Nueva York: : Praeger, 1988.

- Kahn, W. A. *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724., 1990.
- KARASEK, R. "Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign ." *Administrative Science Quarterly*, 1979: 24: 285-309.
- KRISTENSEN, T. S. "A new tool for assessing psychosocial factors at work:." *The Copenhagen Psychosocial Questionnaire. TUTB Newsletter [Newsletter of the European Trade Union Technical Bureau for Safety and Health]* (The Copenhagen Psychosocial Questionnaire. TUTB Newsletter [Newsletter of the European Trade Union Technical Bureau for Safety and Health], 19/20(September), 45/47.), 2002: 45/47.
- LABRADOR, F.J. *"El Estrés"*. Madrid. : Ed: Temas de hoy, 1995.
- Marisa Salanova y Susana Llorens. "ESTADO ACTUAL Y RETOS FUTUROS EN EL ESTUDIO DEL BURNOUT." *Papeles del Psicólogo, Vol. 29(1)*, 2008: pp. 59-67.
- PEIRÓ, J.M. *Desencadenantes del estrés laboral*. . Madrid : Eudema, 1993. .
- SARDIÑA GARCIA, D. *"El estrés en el trabajo: el modelo de Karasek"*. Hojas informativas Colegio Oficial de Psicólogos de las Palmas, 67 (Época II, 2004.
- Schaufeli, Marisa Salanova y Wilmar. *engagement en el trabajo*. Editorial: Alianza ISBN: 9788420668543, 2009.
- Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker. "La medición del compromiso y el agotamiento: un enfoque analítico de factor de confirmación de dos muestras." *Journal of Happiness Studies* , 2002.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. "Positive psychology." *An introduction, American Psychologist*,, 200: 55, 5-14.

SELYE, H. . *"The stress of life"* . New York:: McGraw-Hill., 1956.

Wagnild, G. M., & Young, H. M. "Development and psychometric evaluation of the resilience scale." *Journal of Nursing Measurement*, 1, , 1993: 165-178.