



# **Magister de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional**

**Profesor Guía: Lyonel Laulié**

**¿De qué forma se puede gestionar el estrés laboral de las personas del área de Riesgo Operacional del Banco Bci?"**

**Parte I**

**Integrante**

**Claudia Araya**

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO 1: Introducción.</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 2: Marco Contextual</b>	<b>10</b>
2.1 Descripción de la organización.	10
2.1.1 Gerencia de Riesgo Operacional	11
2.2 Marco Teórico.	12
2.2.1 La incertidumbre y los constantes cambios sociales determinantes del estrés.	13
2.2.2 Estrés.	14
2.2.3 Modelos de estrés.	15
2.2.4 Factores del estrés.	17
2.2.5 Manejo de estrés.	18
2.2.6 Inteligencia Emocional y su vinculación con el estrés.	20
<b>CAPÍTULO 3: Metodología.</b>	<b>22</b>
3.1 Metodología implementada.	22
3.1.1 Participación de Investigadores.	22
3.1.2 Procedimiento y Acceso a Información.	23
3.1.3 Instrumentos.	24
3.1.4 Análisis de Datos.	27
<b>CAPÍTULO 4: Resultados.</b>	<b>29</b>
4.1 Análisis y Profundización del proceso investigado	29
4.1.1 Análisis por individuo.	29
4.1.1.1 Escala de Estrés Percibido EEP-10	29
4.1.1.2 Estrés Laboral (Job Stress Survey) JSS	31
4.1.1.3 Encuesta de Inteligencia Emocional IE-16	33
4.1.1.4 Preguntas sobre satisfacción	35
4.1.1.5 Pregunta sobre desempeño laboral	35
4.1.1.6 Correlaciones.	36
4.1.1.7 Análisis por constructo y por área:	39
4.1.2 Análisis a nivel grupal de los datos.	45

4.1.2.1 Escala de Estrés Percibido EEP10:	45
4.1.2.2 Estrés Laboral (Job Stress Survey) JSS:	46
4.1.2.3 Cuestionario de Inteligencia Emocional (IE-16):	47
4.1.2.4 Preguntas de satisfacción laboral y Desempeño.	48
4.1.2.5 Comparación entre encuestas Bci y los resultados de las encuestas de Riesgo Operacional	49
4.1.3. Conclusiones del Análisis de Resultados	51
4.2 Hallazgos Principales	52
<b>CAPÍTULO 5: Propuesta de Intervención.</b>	<b>56</b>
5.1 Propuestas de solución y eventual guía/pauta	56
5.2 Factibilidad y estrategia de colaboración	60
<b>CAPÍTULO 6: Conclusiones</b>	<b>62</b>
<b>REFERENCIAS.</b>	<b>67</b>
<b>ANEXOS.</b>	<b>69</b>
<b>ÍNDICE TABLAS</b>	
Tabla 1 Correlaciones entre constructos	37
Tabla 2 Cantidad de participantes por área	45
Tabla 3 Tabla resultado global EEP-10	46
Tabla 4 Tabla resultado Global JSS	46
Tabla 5 Tabla resultado global IE-16	48
Tabla 6 Tabla resultado global Satisfacción laboral y desempeño	48
Tabla 7 Propuesta de intervención conjunta	59
Tabla 8 Propuestas de intervención para Departamento seguimiento riesgo operacional integral	59
Tabla 9 Propuesta de intervención para Departamento continuidad de negocios y riesgo proveedores	60

## ÍNDICE Figuras

Figura 1 Posición del Individuo respecto a EEP-10	30
Figura 2 Posición del individuo respecto a afrontamiento de estrés y a percepción de estrés	31
Figura 3 Posición del individuo a JSS	31
Figura 4 Posición Individual factor organizacional y falta de apoyo social	32
Figura 5 Posición individuo-falta de realización personal y presión de trabajo	33
Figura 6 Posición del individuo respecto a inteligencia emocional	33
Figura 7 Posición por individuo para reconocimiento de las emociones y reconocimiento de las emociones de otros	34
Figura 8 Posición por individuo para regulación de las propias emociones y uso de las emociones	34
Figura 9 Posición del individuo respecto a satisfacción	35
Figura 10 Posición del individuo respecto a desempeño	36
Figura 11 Correlaciones positivas	37
Figura 12 Correlaciones negativas	38
Figura 13 Correlaciones negativas	38
Figura 14 correlaciones negativas	38
Figura 15 Promedio Total EEP-10	39
Figura 16 Promedio Afrontamiento de estrés y percepción de estrés	39
Figura 17 promedio Total JSS	41
Figura 18 Promedio Factores organizacionales y falta de apoyo social	41
Figura 19 Promedio Factores falta realización personal y presión de trabajo	41
Figura 20 Promedio Total IE-16	42
Figura 21 Promedio Reconocimiento de las propias emociones y reconocimiento de las emociones de los otros	43
Figura 22 Promedio Regulación de las propias emociones y uso de las emociones	44
Figura 23 Promedio Satisfacción Laboral y Desempeño	44
Figura 24 Comparativo Encuesta Bci para satisfacción	49
Figura 25 Comparativo Encuesta Bci para Intención de renuncia	50
Figura 26 Comparativo Encuesta Bci para apoyo de jefatura	51
Figura 27 Comparativo Encuesta Bci para equidad salarial	¡Error! Marcador no definido.

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

Recientemente, las personas han estado sometidas a un alto grado de estrés en sus trabajos; no sólo por la actual contingencia y pandemia, sino que también debido a las altas cargas de presión de trabajo y a otros factores relacionados con la conciliación laboral-familiar. Para ello, se realizó un estudio en la Gerencia de Riesgo Operacional, área que constantemente está sometida a altos grados de estrés, por el importante rol que juega dentro de la gestión de la organización Bci.

Al profundizar en la investigación, con la obtención de datos reales, respecto a la actual sensación percibida por los trabajadores, se fijó como objetivo principal el “Determinar mediante el análisis y la investigación y acción, que factor o factores se correlacionan con situaciones de alto estrés, para permitir identificar y gestionar en forma preventiva dichos estresores laborales”.

La información se recopiló a través de una metodología cuantitativa, con la aplicación de un cuestionario de 63 preguntas, divididas en cinco partes, midiendo la percepción de estrés, los factores de estrés presentes en el área laboral, el uso de la inteligencia emocional, la satisfacción laboral y desempeño. Dicho instrumento, fue enviado a 42 personas, con una tasa de respuesta del 52%.

Con todo lo realizado, se presenta una serie de propuestas, para las áreas en donde mayormente se tuvo participación y algunas propuestas de forma general, con la idea de poder ayudar u orientar a las jefaturas para prevenir o mitigar los efectos que trae el estrés en los equipos de trabajo.

Como conclusión, se obtuvo un resultado de estrés medio, una satisfacción laboral alta y un grado de compromiso alto, lo que indica que los trabajadores mantienen una alta satisfacción con la empresa, y asimismo, para con las actividades realizadas. Cabe agregar, que se identificó una elevada correlación entre la Inteligencia Emocional (IE) y los Estresores Organizacionales (incluidos en la encuesta JSS), lo que indica, que a mayor uso de la IE, la percepción del estrés entre los encuestados disminuye.

## **CAPÍTULO 1: Introducción.**

Actualmente, hemos sido testigos de la crisis social sucedida desde octubre de 2019, y ahora, la pandemia mundial del coronavirus, lo cual ha traído bastantes problemas en el área social y económica, afectando de sobremanera a las empresas y sus trabajadores en términos de salud, tanto física como psicológicamente. En este último punto, el estrés laboral aparece como un problema importante en las empresas, ya que siempre se ha mantenido presente. Su aparición y detección en ambientes laborales es aún anterior a estas últimas situaciones acontecidas, lo cual ya se veía como una preocupación importante en las empresas y gobiernos desde las últimas décadas del siglo XX, tras el inminente sistema capitalista y modelo neoliberal en el cual estamos inmersos.

Por estas fechas, una parte importante de las organizaciones se encuentra trabajando en modalidad remota y probablemente se encontrarán en esta situación por un tiempo prolongado. Otros, debido a esta contingencia, se han visto con jornadas laborales extendidas o reducidas, debiendo compatibilizar su jornada laboral, con su entorno familiar, y en casos más extremos, algunos trabajadores han sido desvinculados o sus contratos suspendidos; creando un aumento en los niveles de incertidumbre y estrés en las personas, lo cual repercute no tan solo en su vida laboral, sino que también en su vida personal y familiar.

A raíz de esta problemática, la cual no solo se debe a componentes internos de la empresa, por ejemplo, carga de trabajo o liderazgo, sino que además están insertos algunos componentes externos a la organización, como son la incertidumbre de enfermar por Covid 19, o que algún miembro de la familia se contagie de dicha enfermedad; el solo hecho de estar en confinamiento en sus hogares, y la incertidumbre de no saber en qué momento esta situación cambiará, ha llevado a que este punto sea sumamente observado y monitoreado en recientes estudios, ya que las personas están presentando altos cuadros de estrés y ansiedad; de acuerdo a los artículos presentados por la clínica Indisa, Alemana y la Universidad Católica de Valparaíso, entre otros.<sup>1</sup>

En Banco Bci, desde siempre ha sido primordial monitorear y estar en constante contacto con los colaboradores, pues es su principal recurso, y es por ello, que prestan gran atención al cuidado de la salud. Desde que se desencadenó el actual escenario, el área de personas y organización ha estado realizando estudios del comportamiento de sus colaboradores y encuestas para obtener más información respecto a qué acciones tomar para contrarrestar el desgaste físico y emocional al cual están sometidos sus trabajadores, con la idea de entregar herramientas y orientación de acuerdo a las necesidades de cada persona dentro del banco.

Otro aspecto importante dentro de la estrategia general para el Banco, es el liderazgo de sus jefaturas, donde sus líderes puedan identificar qué factores se correlacionan con situaciones de estrés; y les permita, además, preventivamente poder ayudar a sus colaboradores a distribuir mejor la carga de trabajo, dar

---

<sup>1</sup> Contenido en los siguientes artículos; [Aprender a manejar el estrés en tiempos de Coronavirus Covid-19](#), [Trastorno de Estrés Post Traumático en pandemia, ¿qué es y cómo prevenirlo?](#), [Estrés, un efecto en tiempos de pandemia - PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO](#)

descanso a los trabajadores más agotados, realizar actividades de relajación o de pausa y generar planes de contención con Mutualidades, entre otras.

El área de Riesgo Operacional, en donde centraremos nuestra investigación, es un área que presta un servicio transversal a toda la Corporación Bci (Banco y filiales en Chile y Extranjero), donde son custodios de la continuidad operacional, entendiendo la misma, como el aseguramiento por parte de la empresa de la continuidad de sus procesos frente a situaciones internas o externas que pongan en peligro los procesos, personas o servicios que dichas unidades entregan al banco, y además a sus clientes finales. Lo anterior, se realiza estableciendo y controlando la existencia de procedimientos, políticas, planes de contingencia, entre otros, que permitan subsanar o mitigar dichas contingencias, sin interferir en sus operaciones.

Desde el “estallido social” en octubre 2019 y la actual pandemia, el área de Riesgo Operacional ha liderado todos los procesos de continuidad operacional antes mencionados, para que el Banco siga operando en las condiciones actuales, como: modificar o ajustar procesos operacionales, tecnológicos, de atención a Clientes, definir qué sucursales o edificios centrales son los que pueden volver a abrir y atender público; además de establecer los procesos y cuidados necesarios a los colaboradores para que puedan trabajar presencialmente y a los que puedan trabajar de forma remota desde sus hogares, entre otras medidas. Todo lo anterior, con un alto costo de exposición (directorios y toma de decisiones), alta carga de trabajo y extensión de horarios, tanto presenciales, como en muchas ocasiones, de forma remota, lo que no se ha interrumpido en los últimos meses.

Por todo lo anterior, es un área clave para el banco y dado que su finalidad es mitigar el riesgo operacional, ¿qué pasaría si sus colaboradores no estuvieran en perfectas condiciones laborales y de salud? Dada la actual situación de crisis social y pandemia, ¿qué pasaría si no pudieran detectar a tiempo sus propios riesgos operacionales?, como los derivados de una alta carga laboral o de estrés que pudiera estar afectando a sus equipos. Por lo anterior, es un área propicia para poder desarrollar nuestra investigación y poder determinar qué factores pueden tener correlación con aspectos de estrés, y que, de acuerdo a los resultados de este estudio, nos permitan proponer algunas medidas o acciones correctivas para el área.

Lo que para las personas en general ha significado una alta incertidumbre, respecto a temas inmediatos, como son: lograr sacar el trabajo adelante, lidiar con los horarios, compatibilizar el trabajo con los niños y otras distracciones en casa, lo que probablemente hasta ahora, respecto a los trabajos remotos, no se había pensado con estas variables desde un inicio, ha sido una constante preocupación para el Banco, ya que la organización desea apoyar a sus colaboradores en estos momentos tan sensibles, tratando de crear planes efectivos para tratar de disminuir los efectos que este momento causa sobre la estabilidad emocional de las personas.

En respuesta a esta situación, para poder abordar de mejor manera y atendiendo la importancia de la salud de sus colaboradores, el banco ha realizado encuestas sobre las situaciones particulares de sus trabajadores en sus hogares, además de preguntar por situaciones médicas o preferencias a la hora de un “eventual retorno” a sus trabajos.

El área de Riesgo Operacional, compuesta por una dotación de 45 colaboradores, con un Gerente a cargo del área y 5 jefaturas en las distintas unidades que la componen, posee un buen clima organizacional, con un resultado del 81% dentro de una escala de 0 a 100%, en donde el promedio total del Banco fue de un 85% (fuente Encuesta Clima y Compromiso Octubre 2019). Lo anterior, pese a que la Subgerencia de Riesgo Operacional Tecnológico, perteneciente a la Gerencia de Riesgo Operacional, obtuvo en la misma encuesta, un resultado muy por debajo en relación a la percepción del Clima Organizacional, con un 62%.

En mayo de 2020 se realizó una nueva encuesta por motivo del Covid 19. Los resultados en la percepción del Clima Organizacional, fueron de un 85% para Riesgo Operacional y un 64% para la Subgerencia de Riesgo Operacional Tecnológico. Encontramos algunas preguntas en el ítem de liderazgo, que nos pareció importante resaltar, cómo: “¿Puedo manejar mis responsabilidades para balancear mi vida laboral y personal?”; con un resultado de un 67% para Riesgo Operacional y de un 38% para Riesgo Operacional Tecnológico. Otra pregunta fue: “¿Mi jefe me da la flexibilidad para balancear mi vida laboral y personal?”; con un resultado de 72% para Riesgo Operacional y de un 38% para Riesgo Operacional Tecnológico. Y por último: “¿Bci es una empresa psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar?”; con un resultado de 91% para Riesgo Operacional y de 63% para Riesgo Operacional Tecnológico (fuente encuesta Bci, Covid mayo 2019). Al ver estos resultados, y en específico, en relación a las preguntas mencionadas, pensamos que podría existir un indicio de alguna variable de estrés, o que los colaboradores de la Gerencia de Riesgo Operacional están comenzando a sentir algún efecto relacionado con el estrés.

Sin embargo, la actual coyuntura social y económica no será pasajera, y exigirá nuevos desafíos con problemáticas futuras, que pueden generar estrés laboral en los trabajadores. Es por ello, que la orientación de este trabajo es investigar este fenómeno, para lograr que los líderes y sus equipos funcionen eficazmente, velando por su estabilidad física y mental. Por lo tanto, nos centramos en realizar la siguiente pregunta de investigación:

¿De qué forma se puede gestionar el estrés laboral de las personas del área de Riesgo Operacional del banco Bci?

Para dar respuesta a la pregunta en la cual se enmarca nuestra investigación, nos planteamos los siguientes objetivos, general y específicos:

Objetivo General:

Determinar mediante el análisis y la investigación/acción en el equipo de riesgo operacional, que factor o factores se correlacionan con situaciones de alto estrés, para permitir identificar y gestionar en forma preventiva dichos estresores laborales.

Objetivos específicos:

- Medir, conocer y diagnosticar niveles de estrés en el equipo de Riesgo Operacional.
- Identificar cuáles son los principales motivos o gatillantes de estrés laboral que presentan los trabajadores y saber si se relacionan o no otros factores.



- Generar una pauta y/o guía genérica a las jefaturas, para poder gestionar equipos en presencia de síntomas de estrés o de forma preventiva.

La pregunta tiene que ver en cómo frente a factores internos y externos que afectan la salud psicológica de los trabajadores (estrés), la empresa y sus líderes, pueden identificar preventivamente qué factores pueden generar en los trabajadores condiciones favorables para el estrés laboral, y que factores pueden disminuirlos o contenerlos, con el objetivo de introducir programas de acompañamiento a dichos colaboradores, que les permita sobrellevar de forma efectiva o a tiempo situaciones de estrés.

Es aquí donde pensamos que al estar conscientes de los factores que pueden estar vinculados a cómo las personas enfrentan o reaccionan a ciertas situaciones de estrés, podrían ayudar de alguna manera a mejorar las respuestas que pueden tener los colaboradores. La idea es que, al trabajar y tener mayor conciencia de estos factores, ayude principalmente a los trabajadores en sus relaciones laborales, y a la vez, también los oriente en situaciones personales y familiares diversas.

Respecto a la relevancia de este trabajo, es valorable que las gerencias del banco puedan adaptarse y ver la incertidumbre como un factor positivo, donde puede aprender y utilizar diversas herramientas para manejar el grado de estrés en sus trabajadores. También puede contribuir de forma efectiva, atendiendo algunas señales que pueden presentar los colaboradores en forma efectiva y anticipada, apoyándolos con programas de capacitación o programas psicológicos (como la toma conciencia); lo que podría ayudar a contrarrestar los efectos del estrés en situaciones con alta carga o demanda emocional.

En el desarrollo de esta investigación, el área de Riesgo Operacional en conjunto con el área de Gestión de Personas, podrían generar una guía que permita identificar qué factores, se encuentran ligados a situaciones de estrés, que al ser identificados en los colaboradores de forma preventiva, entregue algunos pasos a seguir, los que permitan, tanto al líder como al colaborador, reconocer que ámbitos cambiar o reforzar, para poder desarrollar un mejor trabajo en equipo y aumentar su grado de confianza. Con esto además, se logra cuidar la salud de los colaboradores y la continuidad operacional de los procesos del área en general.

## **CAPÍTULO 2: Marco Contextual.**

### **2.1 Descripción de la organización.**

La organización en la cual centramos nuestra investigación corresponde a una entidad bancaria con fines de lucro, perteneciente al sector financiero; en cuanto al tamaño, corresponde a una gran empresa, contando con una dotación de 10.500 empleados aproximadamente a la fecha.

La investigación será realizada específicamente en equipos de trabajo de la Gerencia de Riesgo Operacional en el Banco Bci, que corresponde a una de las entidades bancarias principales del país. Actualmente Banco Bci es la que posee mayor visión tecnológica y vanguardista en su rubro, respecto de sus competidores, además de promover como ventaja competitiva una Cultura centrada en las personas; (durante el año 2019, Bci logró el 1er lugar en Grace Place To Work, y obtuvo el 17° lugar a nivel latinoamericano, respecto a ser uno de los mejores lugares que los trabajadores encuestados prefieren para trabajar), donde en los lugares de trabajo se promueve la colaboración, la diversidad y el empoderamiento; manteniendo un fuerte foco en el cliente, y principalmente, todo ello está sustentado en los valores Bci, lo que convierte al banco en una entidad valorada en el mercado en el cual participa.

En relación con la descripción del foco estratégico de Gestión de Personas para el año 2020, se tiene como principal objetivo poder mantener un lugar apto para todos sus trabajadores, respecto a la salud, tanto física como psicológica, por lo que es relevante contar con herramientas que permitan a sus líderes un plan adecuado para poder enfrentar la actual contingencia sin afectar sus operaciones, entregando el mejor servicio a sus clientes.

Banco Bci, siempre innovando, busca aprovechar y tomar esta contingencia a su favor, demostrando un buen manejo a través de sus líderes para maximizar los resultados de sus equipos.

Respecto a la Misión y Visión del Bci es “Aspirar a ser líderes regionales en Innovación, Cercanía y Experiencia de Clientes y ser reconocidos como la mejor empresa para trabajar y desarrollarse.”

En relación a los valores de la empresa, podemos nombrar que se encuentran la Integridad, el Respeto y la Excelencia, valores que son promovidos transversalmente en todas las áreas de la organización.

En correspondencia a La Estrategia de negocios, ésta es representada por sus focos estratégicos:

- La experiencia personalizada y omnicanal, la cual se enfoca en ofrecer soluciones (y no solo productos), las que se encuentran apalancadas en la innovación, el uso inteligente y responsable de datos y el desarrollo de ecosistemas.
- Una cultura centrada en las personas, la que promueve la colaboración, la diversidad, el empoderamiento, con un fuerte foco en el cliente y sustentada en los valores Bci (esta es además la estrategia de la Gerencia Corporativa de Personas).
- Lograr un Crecimiento ambicioso y sostenido, el cual está apalancado en los nuevos modelos de negocios, los cuales comprenden más allá de contar solo con productos financieros, sino que

también, centrados en la mejora significativa de la eficiencia, rentabilidad del Capital y niveles de Riesgos Adecuados (Fuente Estrategia Bci de cara al 2022).

Sobre la Estrategia del área de Gestión de Personas, que se menciona en los objetivos estratégicos del Banco, los tres pilares que la movilizan y sustentan son:

- La Evolución a una organización ágil,
- El Viaje del Colaborador, y
- Habilitar la transformación y continuidad de negocio/clientes.

Como podemos ver, la estrategia de gestión de personas está ampliamente vinculada con la estrategia de negocios, ya que el banco es sumamente inclusivo y está en permanente investigación de modelos para promover la colaboración entre sus funcionarios, y a la vez, no menos importante, está centrado en la relevancia que tienen las personas y su salud para poder prestar un buen servicio a sus clientes.

Si un colaborador se encuentra bien en ámbitos respecto a su seguridad laboral, motivacional y se encuentra contento respecto a su función dentro de la organización y en sintonía con su grupo laboral, podrá traspasar esa satisfacción al cliente, atrayendo nuevos usuarios, conservando y manteniendo fieles a los clientes ya conquistados; lo que está muy relacionado con la estrategia de crecimiento sostenido y rentabilidad de la empresa. Esta afirmación está implícita en la cultura organizacional de la Empresa, en donde la ecuación virtuosa del Banco Bci es Colaborador Contento = Cliente Contento = Accionista Contento.

Cómo se mencionó anteriormente, el área en donde realizamos nuestra investigación es la Gerencia de Riesgo Operacional, que depende de la Gerencia de Riesgo Corporativo, que está compuesta por cinco unidades que son:

- Riesgo Tecnológico y Ciberseguridad
- Riesgo Continuidad y Proveedores
- Riesgo Operacional Integral
- Riesgo Fraudes
- Riesgo Gestión de Normativa

### **2.1.1 Gerencia de Riesgo Operacional.**

La Gerencia de Riesgo Operacional, está compuesta por un Gerente, dos Subgerentes y tres Jefes de Departamento, con una dotación de 45 colaboradores.

La principal aspiración del área es “Mantener una Cultura de Riesgo Operacional integrada día a día en toda la Corporación, habilitando el logro de la mejor relación Riesgo-Retorno, basada en decisiones respecto a datos, fundadas en el análisis y modelamiento, cualquiera sea su origen o estado con procesos automatizados, aprovechando el ecosistema como habilitador y siendo capaz de anticipar riesgos y oportunidades” (Extraído desde la Estrategia Bci Riesgo Operacional de cara al 2022).

El área de Riesgo Operacional es un área transversal a la corporación Bci, custodio de la continuidad operacional, marco reputacional, marco normativo, relación con proveedores, fraudes internos y externos, así como la ciberseguridad, entre otros.

En relación a su dotación, sus datos demográficos son los siguientes:

- El 100% de los colaboradores cuenta con un título universitario y el 30% cuenta con postgrados.
- Del total de trabajadores, un 66% está compuesto por Hombres y un 34% por Mujeres.
- Respecto a los tramos de edad; se cuenta con trabajadores con menos de 30 años, equivalente al 9%, menores de 40 años, con un 39%, menores de 50 años, con un 39%; y con trabajadores mayores de 50 años, equivalente a un 14%.
- En relación al resultado de la última encuesta organizacional, realizada durante el mes de octubre 2019, en el área de Riesgo Operacional, se obtuvo en Clima Organizacional un 81% (escala 0 a 100%) y en Engagement un 79% (Escala de 0 a 100%).
- Para los resultados obtenidos en la encuesta Covid 19 realizada durante el mes de mayo 2020, el Clima Organizacional obtuvo una ponderación del 85% (escala 0 a 100%) y Engagement un 90% (Escala de 0 a 100%).
- Acerca de los indicadores de ausentismo para el área, en la cual centramos nuestra investigación, se tienen indicadores para el año 2018 de un 4%, en el año 2019 de un 3% y en el año 2020 (al mes de junio) el índice calculado, fue equivalente a un 1%.

## **2.2 Marco Teórico.**

El estrés no solamente es relevante en la actual situación de pandemia que vivimos, sino que es un tema recurrente, con el cual las personas han tenido que lidiar y sobrellevar más allá de sus capacidades, afectándoles tanto física y psicológicamente en su trabajo y vida familiar. Es por ello, que los individuos se ven en la necesidad de compatibilizar esta presión impuesta, para ser considerados como personas que tienen un buen desempeño dentro de sus organizaciones. Por lo que suponemos que existe alguna forma, en que las personas, en base a su autoconocimiento, podrían encontrar las herramientas para poder sobrellevar dichas situaciones que las alteran o perturban y que interfieren con la realización de sus tareas diarias.

Debido a ello, en este capítulo se expondrá el resultado de una búsqueda bibliográfica de investigaciones y prácticas referentes al estrés laboral y sus variables asociadas, las cuales utilizaremos como estado del arte. Con ello, esperamos obtener un mayor conocimiento, que nos permita guiar y nutrir nuestra mirada respecto al tema central de esta tesis.

El estrés, en las últimas décadas ha generado preocupación, no solo a las empresas, sino que además al gobierno, quienes por ejemplo en noviembre 2017 aprobaron, a través del Ministerio de Salud, la actualización del protocolo de vigilancia de Riesgos Psicosociales en el trabajo (2016), el cual es controlado en las empresas a través de las encuestas realizadas año a año (SUSESO/ISTAS21), a través de las distintas Mutualidades que las aplican y trabajan como ministros de fe, entregando con sus resultados, variados protocolos para las empresas, obligando con esto, a que las entidades realicen planes de acción para

mitigar estos efectos; o incluso, sancionando a las empresas, a través de la respectiva entidad de Gobierno.

A continuación, para introducir el tema, abordaremos la incertidumbre, lo cual pensamos que es el primer gatillante del estrés en las personas. Luego nos enfocaremos en la definición de estrés y algunos modelos de abordamiento de este, continuando con la diversidad de estresores a los cuales una persona puede estar sometida. Posteriormente, indicaremos algunas formas para manejar el estrés, y concluiremos con información existente respecto a la vinculación de la inteligencia emocional para poder manejar el estrés.

### **2.2.1 La incertidumbre y los constantes cambios sociales determinantes del estrés.**

Para abordar y contextualizar, la incertidumbre y las crisis no son nuevas a través del tiempo, ya que siempre han existido. Es así como ante la adversidad surgen nuevos líderes, que motivan y guían; quienes deben adaptarse y tratar de movilizar a sus equipos para lograr los cambios necesarios en dicho ambiente. (Palmar, 2016).

Es por ello que, bajo este ambiente, el trabajo ha evolucionado, pasando de ser una actividad predominantemente física a una más intelectual, con mayor procesamiento de información, resolución de problemas, gestión del conocimiento, entre otros. Así mismo, se hace cada vez más necesario gestionar la incertidumbre y la ambigüedad en las empresas, así como los constantes cambios. También se puede mencionar que en los ambientes laborales se ha incrementado el trabajo en equipo, lo cual invita a tomar nuevos desafíos, además de la alta competitividad que existe hoy en día. (Silla, 2001).

Dicho esto, permanentemente han ocurrido diversos cambios en el mundo del trabajo, en donde existe mayor incertidumbre, mayor exigencia en el aumento del trabajo cognitivo, mejor adaptación al trabajo en equipo, mayor flexibilidad y trabajo emocional, y por sobre todo, el aumento de la competitividad, lo que complejiza las relaciones sociales (Peiró & Salvador, 1993). A su vez, esto se ve emplazado en constantes cambios estructurales, niveles de jerarquía, nuevos sistemas de trabajo, fenómenos transculturales, mayor flexibilidad laboral y transformación de las mismas relaciones laborales entre los miembros de un equipo, sin dejar de lado la conciliación del trabajo con otros ámbitos de la vida del individuo, como sus perspectivas de carrera, tiempo libre y vida familiar. (Peiró & Salvador, 1993).

La crisis actual incide en la motivación de los trabajadores, de acuerdo al empeoramiento de algunas condiciones externas, como los horarios y seguridad, lo que lleva a la precariedad de las condiciones laborales. Por tanto, los colaboradores en lugar de satisfacerse respecto de sus competencias y autonomía están ocupados por mantener su fuente laboral, seguridad y salud. (Navarro, Ceja, Curioso, & Arrieta, 2014).

Para las empresas se ha vuelto un desafío mantener a los empleados contentos en la actual situación de trabajo remoto, pese a que la tecnología ayuda a que puedan realizar su trabajo desde el hogar, algunos dejan de percibir la cercanía y no se sienten parte de un equipo. También sucede que las personas dedican mucho más tiempo a su trabajo, generando agotamiento y altos niveles de estrés. Por otro lado, el trabajo en casa se ve amenazado por otros factores externos, como es el quehacer del hogar y el cuidado de los

niños o adultos mayores, lo que dificulta equilibrar los compromisos en el trabajo, como con la familia. (Robbins, 2017).

Hace algunas décadas la literatura ha acuñado el término "Entorno VUCA" para referirse a ambientes organizacionales cambiantes y con mucha volatilidad. Aunque este término viene VUCA proviene de iniciales que corresponden a: "Volatilidad" (volatility) caracterizada por situaciones con cambios significativos, frecuentes, y rápidos; "Incertidumbre" (uncertainty) causada por la ocurrencia de sucesos inesperados, "Complejidad" (complexity) por la cantidad de los variados factores que pueden componer diferentes situaciones y, "Ambigüedad" (ambiguity) por la dificultad que enfrentan las organizaciones al hacer frente a estos entornos. (Pérez, 2020).

En el marco de esta alta volatilidad e incertidumbre, las personas tienden a manifestar diversos síntomas relacionados al estrés, a los cuales nos aproximamos a continuación.

### **2.2.2 Estrés.**

Las personas con este modo de trabajo altamente volátil se ven desgastadas, donde las demandas de sus jefaturas y también de sus clientes directos, los llevan a una disyuntiva para poder responder y desempeñarse adecuadamente respecto a los requerimientos y a las expectativas; viéndose perjudicados física y emocionalmente, lo que repercute en su salud y relaciones, tanto laborales como familiares. Cuando un colaborador se ve sobrepasado, entra en una tensión respecto a sus pensamientos, los cuales se tornan principalmente negativos, lo que se ve reflejado en sus relaciones más próximas, disminuyendo su desempeño y satisfacción laboral.

Adentrándonos en la bibliografía encontrada respecto al tema de nuestra investigación, relacionado con el estrés laboral, detectamos que se ha convertido en una preocupación importante para las organizaciones, dadas las repercusiones en los desempeños de sus trabajadores, afectándolos, tanto física como psicológicamente, produciendo depresión, trastornos de sueño, de alimentación, vértigo, enfermedades cardiacas, entre otras; y a la organización, le trae como consecuencias la baja productividad, ausentismo, clima laboral negativo, alta rotación, entre otros. Lo anterior, trae altos costos a las empresas, tanto económicos como humanos, que perjudican la eficiencia organizacional, como a la competitividad. (Gabel-Shemueli, Rondan, Lozano & Huarcaya, 2012).

Hans Seyle, en la década de los 30, indicó que el estrés se manifiesta como una respuesta del organismo ante la percepción de amenaza. En una primera instancia, la persona se prepara para dar una respuesta ante la situación de estrés. Luego el individuo reacciona frente a dicha situación, Y finalmente, estamos ante la presencia del desgaste de las energías utilizadas por la persona para hacer frente al momento de estrés. Cuando dicha sensación está vinculada con la organización, estamos en presencia de estrés laboral. La comisión europea de seguridad y salud define el estrés laboral como "las nocivas reacciones físicas y emocionales que ocurren cuando las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador". (Rodríguez & Rivas, 2011).

También se considera estrés, cuando existe una desconexión entre las expectativas de las personas y su propia realidad, creando desaliento; o cuando la ansiedad está ligada a un agente externo que la provoca, en el momento en que este estado es prolongado o intenso. Finalmente, los acontecimientos estresantes, pueden hallarse fuera del control del individuo o puede que estén fuertemente influidos por éste. (De León, 2013).

Se pueden identificar algunas características del estrés, como la percepción que corresponde a un estímulo que proviene de fuerzas externas, las cuales producen efectos transitorios, y en otros casos, permanentes. También se puede atribuir a procesos cognitivos o a la percepción de un individuo, lo cual produce secuelas psicológicas, y en otros casos, de carácter físico. A la vez, puede atribuirse a desajustes reales o percibidos por el individuo que sean provocados por demandas solicitadas o a la capacidad de la persona para enfrentar dichos requerimientos, lo que provoca una respuesta física o psicológica respecto a estos estímulos o estresores. (Peiró & Salvador, 1993).

Cuando una persona vive en un constante ambiente de ambigüedad e incertidumbre, podría experimentar lo que se conoce como el síndrome de burnout, el cual se percibe como una respuesta al estrés laboral permanente sufrido por una persona, al trabajar bajo presión. Este se aprecia por un desgaste físico, emocional y cognitivo, que conlleva a un resultado negativo para la persona y para la organización. (Rodríguez & Rivas, 2011).

Respecto a lo definido en este apartado, para poder indagar mayormente en el estrés, diversos autores han trabajado en algunos modelos que exponemos a continuación, para poder identificar y definir mayormente cuando una persona se encuentra bajo esta situación.

### **2.2.3 Modelos de estrés.**

El modelo de Demandas - Control de Karasek (1979); Karasek y Theorell (1990), Johnson, Hall, y Theorell, (1989); Rodríguez, Bravo, Peiró y Schaufeli (2001), indica y propone que la existencia de estrés nace de la diferencia entre las demandas existentes y el control que tiene el individuo para hacer frente a dichos requerimientos; (Peiró & Rodríguez, 2008); la propuesta demuestra que bajo ciertas condiciones de alta demanda, bajo control y bajo apoyo social, el trabajo en sí puede tener efectos negativos para la salud y bienestar del individuo. (Silla, 2013). También hace referencia al proceso de pérdida lenta, pero considerable, del compromiso y la implicación personal en la tarea que se realiza. (Rodríguez & Rivas, 2011). Esto hace referencia a cuando un individuo se encuentra con una alta cantidad de demandas, pero tiene problemas para poder controlarlas, lo que lleva a no poder afrontar la situación como es debido, provocando un estado de desgaste, frustración y alerta, perturbando su forma de actuar; lo cual es muy distinto, a que frente a una alta cantidad de demandas, una persona tenga control sobre estas. Esto se puede visualizar porque, al contrario, la persona se mantendrá en tensión y alerta pero no le provocará malestares físicos ni emocionales, por encontrarse en control, lo que ayuda a manejar la situación, a mantener el compromiso y la motivación en la realización de sus tareas.

El Modelo de Demandas y Recursos de Demerouti y colaboradores, hace referencia a dos conceptos, relacionados con los requerimientos laborales y el desgaste que sufre el individuo, y por otro lado, los

recursos laborales con los que cuenta el individuo para enfrentarlos. Este modelo hace referencia a cuando el individuo se encuentra en una situación de alta demanda laboral y tiene pocos recursos para hacer frente a estas situaciones, se producirá en él, un desgaste de energía y desmotivación, provocando un desgaste profesional, sea cual sea el tipo de profesión. (Rodríguez & Rivas, 2011). Esta teoría está relacionada con dos ámbitos, el primero netamente vinculado al desgaste producido por una alta cantidad de demandas, y por otro lado, a los recursos que tiene el individuo para hacer frente a estos requerimientos, los que sí son bajos, producen desmotivación en el sujeto.

En el Modelo de facetas ampliado de Beehr y Newman, el estrés laboral se ubica en el ámbito medioambiental, siendo la reacción de la persona frente a la situación de estrés, parte del ámbito de consecuencias personales. Según lo indicado, la presencia de estos factores y la forma de respuesta ante el estrés, serían condiciones suficientes para poder identificar una situación de estrés ocupacional. Asimismo, algunas medidas adoptadas para corregir los problemas derivados de los estresores, en las respuestas de estrés y los efectos a nivel organizacional, son revisadas dentro de este modelo en el apartado “enfrentamiento y la adaptación”. (Rodríguez & Rivas, 2011). El modelo explica, que es necesario conocer los estresores que están relacionados con el ambiente laboral en el cual está inserto un individuo y la forma en la cual la persona reacciona y da respuesta a estos factores externos, en donde existen formas de enfrentar y/o adaptarse a estos estresores.

La Teoría de la Activación Cognitiva del Estrés de Meurs, hace referencia a cuatro etapas distintas de estrés. Primero, el estrés como estímulo y la presencia de los estresores, que es cuando el individuo los percibe como estímulo y lo identifica como amenaza. Luego la experiencia de estrés, correspondiente a la percepción subjetiva cognitiva y emocional de sentirse estresado. Por otro lado, la respuesta de estrés, que es el incremento de la excitación cerebral, relacionado al proceso de activación por estrés. Y finalmente, el feedback de la respuesta de estrés, que es donde el individuo, es consciente de su respuesta frente al estrés. (Rodríguez & Rivas, 2011). Esta teoría expone que el estrés puede ser calificado en 4 fases: en donde en un primer lugar se identifica el estrés como un estímulo, dependiendo de lo que el individuo percibe como amenaza; a continuación está la experiencia que siente el sujeto respecto al estrés, que se refiere a lo que percibe la persona de forma subjetiva y emocional al sentir estrés; siguiendo con la respuesta que tendrá el individuo al estrés, donde esta se verá reflejada en la acción y/o comportamiento ante esta situación, y por último, la experiencia percibida por el individuo luego de la respuesta hacia el estrés.

El Modelo Transaccional de Moreno-Jiménez, explica desde sus comienzos, la forma de intercambiar y/o ajustar las visiones de distintos estudios asociados a procesos sociolaborales, de los cuales podemos mencionar, el agotamiento profesional, el acoso en el trabajo y procesos de conciliación laboral/familiar, donde algunas de las variables de la personalidad del individuo, interactúan desde la generación, desarrollo y consecuencia de estos. (Moreno-Jiménez, Alonso, Álvarez, 1997). Este es un modelo que relaciona variables respecto a situaciones tanto laborales como familiares que interactúan entre sí, las cuales en su interacción provocan consecuencias o formas con las cuales el sujeto reacciona al percibir dichas sensaciones.



Luego de revisar las distintas teorías, se evidencia que estos modelos no bastan por sí solos, sino que también se debe tener en consideración, otros factores externos a la persona, como la organización en la cual se encuentra inserta, las relaciones con sus pares, la situación del mercado laboral, la competencia, la percepción de justicia laboral, la flexibilidad laboral, entre otros, los cuales tienen cada vez mayor importancia para poder comprender el estrés laboral. (Silla, 2013).

Estos factores serán abordados y profundizados en la siguiente sección.

#### **2.2.4 Factores del estrés.**

Diversos estudios buscan explicar qué factores afectan al estrés, ya sea directa o indirectamente, negativa o positivamente. Se argumenta que la Inteligencia Emocional ayuda en la percepción de estrés laboral y sus efectos, además de indicar cómo enfrentar dichas situaciones. De acuerdo a lo investigado por Gardner y Stough, (2003). Durante los años 60-70 se atribuía la característica a un estresor, debido a la apreciación y a la intensidad. Como describió Warr, en los años 80-90, se atribuía al desajuste entre las demandas y los recursos, lo cual llevaba a que la intensidad del factor estresante se encontrara fuera de los rangos tolerables para un individuo. Mientras en los años 90 a 2000, los estresores se debían a las expectativas que tenía cada individuo y a la equidad percibida. (Peiró & Salvador, 1993).

Una forma de identificar los factores estresantes puede ser por el desempeño de roles. Por ejemplo, cuando existe algún conflicto de demandas agobiantes del trabajo, ambigüedad en el rol o sobrecarga, horarios extras, turnos extensos, exposición a riesgos o ambientes poco amigables. Estos estresores pueden deberse a las relaciones interpersonales entre los individuos y su interacción con sus superiores, colegas, subordinados, proveedores o clientes. También los estresores pueden ser derivados o provocados respecto al ambiente físico, como por ejemplo, la luz, el ruido del ambiente, entre otros. Asimismo, pueden deberse a los contenidos del trabajo propiamente tal, como las oportunidades de trabajo, el uso de las propias habilidades, complejidad del trabajo, multiplicidad de tareas, feedback de la jefatura existente o no, entre otros. Por otra parte, pueden atribuirse a la inserción de nuevas tecnologías, que perturben a las personas por nuevos requerimientos y adaptación inmediata a los cambios; a movimientos en la estructura organizacional, a la percepción del clima laboral imperante, o al mismo estrés que provoca la relación del trabajo en sí mismo con otros ámbitos, como la vida familiar. Por último, pueden ser atribuidos a la inseguridad que siente el individuo en su trabajo, por transiciones largas o muchos cambios, u otros estresores que provengan respecto al desarrollo de carrera dentro de la institución. (Peiró & Salvador, 1993).

Según Robbins (2017) no sólo se debe centrar en las fuentes potenciales de estrés, sino que también se debe tener en consideración las consecuencias que puede experimentar un individuo, las cuales se pueden clasificar en síntomas fisiológicos, afectando su organismo y generando enfermedades, Psicológicos, lo que puede llevar a una baja satisfacción laboral, psicológicos, y por último, se pueden encontrar síntomas conductuales, que pueden tener incidencias en el desempeño laboral, ausentismo y una alta rotación de personal.

Un estresor importante dentro de las relaciones laborales está relacionado con la conducta de los líderes; cuando esta no es adecuada, puede ser interpretada por el colaborador como abusiva y agotadora, lo que puede llevar al trabajador a percibir esta situación como de alto estrés, lo que podría contribuir a la formación de malas experiencias, las que terminan perjudicando al colaborador. Quienes identifican a sus superiores como abusivos, transparentan niveles muy bajos de satisfacción laboral, menor nivel de compromiso afectivo, mayor estrés psicológico e índices más altos respecto a conciliación trabajo-familia. En otros escenarios, grupos dirigidos por un liderazgo pobre, autocrático y autoritario, facilita que otros miembros del grupo ejerzan acoso psicológico y creen un clima estresante como concluyeron Ashford, (1994) y Peiró, (2004). (Peiró & Rodríguez, 2008).

El Ministerio de Salud aprueba una actualización del protocolo de vigilancia de riesgo psicosocial en el trabajo, publicación en el diario Oficial (2017), donde se indica que “las cifras más recientes sobre riesgo psicosocial laboral publicadas por la SUSESO (2016), señalan que el 2,4% de los lugares de trabajo muestra un nivel de riesgo alto”. La prevalencia de riesgo alto tiende a ser mayor (3,0%) en los lugares con 51 a 100 trabajadores. En el marco de estos resultados, se concluye que es muy relevante poder tener un buen manejo y control respecto a lo que el estrés provoca en los trabajadores.

### **2.2.5 Manejo de estrés.**

Al identificar estos factores potenciales, se pueden identificar recursos y algunas estrategias o barreras para prevenir el estrés. (Peiró, & Salvador, 1993). Para ello, se debe tener clara la relación entre cómo el individuo percibe las condiciones laborales y como este utiliza sus propios recursos para adaptarse a dichas condiciones, utilizando estrategias para poder sobrellevar las dificultades y las emociones que le producen al sujeto enfrentar estas situaciones estresantes. Por eso, existen personas que tienen una mejor o peor reacción respecto a un mismo escenario. (Limonero, Tomás-Sábado, Fernández-Castro, & Gómez-Benito, 2004).

Por consiguiente, la felicidad laboral está relacionada con el equilibrio entre la estabilidad de las condiciones que el trabajo brinde al individuo y las expectativas que este tiene de su fuente laboral, donde se debe tener en cuenta que, este equilibrio puede variar de persona a persona, respecto a las características del individuo y del ambiente donde se desenvuelve. Lo cual, es un punto importante de destacar para prevenir riesgos psicosociales, respecto a la presencia de los estresores, ya que tiene relación con los ofrecimientos o beneficios que la empresa otorga versus las expectativas que tiene el trabajador respecto de la empresa. (Peiró & Rodríguez, 2008)

Ante situaciones estresantes, de acuerdo a lo introducido por el trabajo de Martínez, Piqueras, & Inglés (2011), se debe tener en cuenta:

- a) La valoración que la persona percibe respecto de los factores que causan el estrés,
- b) Las emociones que la persona experimenta ante estos factores estresantes,
- c) Los esfuerzos que debe hacer la persona para suprimir y enfrentar dichos factores de estrés, los que pueden estar enfocados en:

- c.1) La resolución de tareas de forma lógica, de manera que la persona pueda encontrar una solución o formas de accionar contra los factores de estrés;
- c.2) O enfocado en las emociones, concentrándose en sus reacciones emocionales, como la rabia, la pena, la frustración y la evitación.

Entre las variables que equilibran el efecto de los distintos estresores respecto a las reacciones que manifiesta un individuo frente al estrés laboral y respecto a una forma de estrés más agresiva, conocida como burnout, se encuentran: estrategias como el afrontamiento activo del estrés, apoyo social dentro del equipo de trabajo, y el uso de la inteligencia emocional, entre otros., (Rodríguez & Rivas, 2011).

Cabe mencionar que existe una forma de estrés positivo o “eustrés” que es “que corresponde a cuando el individuo, percibe de forma positiva el efecto psicológico que el estresor provoca en él. (Nelson & Simmons, 2004,). Se percibirá como eustrés, cuando frente a estresores, el individuo manifieste un estado de tensión positivo y que lo motive como desafío u obtención de logro, y no como una amenaza. (Peiró & Rodríguez, 2008).

Respecto a las acciones e intervenciones que se realicen, para mejorar la situación laboral de un individuo, no solamente deben estar centrados en la persona, sino que también en su contexto, incluyendo a las otras personas del grupo, que también interactúan en la misma situación. Por lo tanto, es importante enlazar la confianza entre empleador y empleados, y entre los empleados mismos. (Peiró & Rodríguez, 2008).

Así mismo se debe tener en cuenta, que las formas de interactuar de los superiores, son importantes para los trabajadores, ya sea aminorando o aumentando los efectos que causan los estresores sobre la percepción de comodidad de los empleados. Es por esto, que los jefes, de forma frecuente, juegan un rol relevante entre sus colaboradores y la empresa o con los mismos clientes. En este rol, las jefaturas deben desempeñar variadas funciones, como “la de representación, sensor, filtración y traducción de información; amortiguación de impactos, negociación y transacción, tal como lo mencionan los autores Richter, West, Van Dicky Dawson, (2006) Todas estas funciones pueden ayudar a aminorar la sensación negativa o, por el contrario, potenciar su función cuando no se ejercen de manera adecuada. (Peiró & Rodríguez., 2008).

Es por ello, que las organizaciones deben generar procedimientos de supervisión y prácticas basadas en la percepción de justicia y equidad dentro de los miembros del equipo y la organización. Entre algunas de las prácticas se puede mencionar: la retroalimentación 360º, el entrenamiento ejecutivo, el mentoring, la creación de redes (networking), el análisis de los puestos de trabajo y el aprendizaje. Todo lo anterior, permite potenciar y promover la salud en el trabajo. (Peiró, & Rodríguez, 2008).

Entre las actividades que se pueden analizar a nivel organizacional, se encuentran: análisis y rediseño de las tareas y responsabilidades, clarificación o empoderamiento en la toma de decisiones, claridad en los roles definidos, mejoras en la comunicación y liderazgo, mejora de las condiciones físicas ergonómicas,

sistemas de incentivos y recompensas, claridad y transparencia en las políticas de desarrollo y ascenso además de s s flexibilidad laboral y políticas de conciliación trabajo familia. (Rodríguez & Rivas, 2011).

Entre los métodos para aumentar la calidad de la interacción entre los trabajadores destacan, la creación de grupos de apoyo y de trabajo, el entrenamiento para lograr destrezas sociales, ejercicios de prueba para el manejo de situaciones problemáticas y destrezas comunicativas. (Rodríguez & Rivas, 2011)

A nivel de los individuos, existen programas de resolución de problemas, manejo del tiempo, programas de vida saludable, respecto al programa de resolución de problemas, consiste en entrenar al individuo en la identificación del problema, identificar las diferentes alternativas y selección de la más adecuada. (Rodríguez & Rivas, 2011). A la vez, se pueden implementar talleres y/o Coaching, en donde se realicen trabajos, tanto grupales como individuales, que, mediante ejemplos y vivencias, ayude a las personas a tomar mayor conciencia y conocimiento de sus emociones y reacciones, los que les permitan obtener herramientas y recursos para poder enfrentar de mejor forma situaciones cambiantes dentro del ambiente laboral. (Gómez, 2013).

Respecto a este último párrafo, pensamos que podría existir alguna vinculación con la inteligencia Emocional, lo que fue incluido en el instrumento que aplicamos a la Gerencia de Riesgos, para saber si existe una alta o baja relación, para el grupo analizado específicamente, ya que diversos autores lo mencionan en sus trabajos.

### **2.2.6 Inteligencia Emocional y su vinculación con el estrés.**

Se define Inteligencia Emocional, como la capacidad de las personas para comprender sus emociones y la de los demás. De acuerdo al modelo de Salovey y Mayer, (1990) se deben poseer 4 cualidades principales: 1) tener destreza para percibir las emociones propias y de otros individuos, 2) el ingenio para utilizar las emociones para favorecer la toma de decisiones; 3) la destreza para conocer las emociones; y 4) la habilidad para regular las propias emociones y de los otros. (González, Piqueras & Linares, 2010).

Existen estudios que relacionan la Inteligencia emocional percibida con algunas formas o métodos para enfrentar situaciones estresantes, encontradas en la autorregulación, como la presencia de emociones positivas y el apoyo de los pares. Se encontró que las personas con altos niveles de inteligencia emocional escogen formas de enfrentar situaciones estresantes en base a la aceptación y reflexión, en donde utilizan habilidades sociales y organizativas, aprovechando al máximo su tiempo. (Martínez, Piqueras, & Inglés, 2011).

Un alto grado de Inteligencia Emocional contribuye a combatir situaciones estresantes, a través de factores cognitivos y/o físicos, teniendo claridad de los gatillantes y las consecuencias que puede traer a la persona, tanto a nivel personal como profesional, ayudando al individuo a que pueda adaptarse a cambios inesperados constantes. Con ello, la persona puede mostrar un manejo de forma anticipada ante situaciones perturbadoras o perjudiciales. De acuerdo a lo presentado por Gómez, Á. S., (2013), variados autores se refieren a que identificar, comprender y regular las emociones propias y de los demás,

permiten al individuo regular las situaciones estresantes que enfrenta. (Adeyemo, Matthews, Zeidner & Otros, 1999)

Con todo lo expuesto en esta sección, contamos con la información necesaria para poder comenzar a realizar nuestro análisis respecto al estrés y la forma en la cual se puede gestionar la presencia de estos factores en el área de riesgo operacional. Además, nos permitirá mostrar las relaciones existentes dentro de este marco teórico, respecto a los hallazgos encontrados luego de aplicados los instrumentos cuantitativos. Así mismo, dicho marco teórico será complemento de las sugerencias, propuestas e intervenciones, que entregaremos a la Gerencia para revisar su factibilidad y desarrollo.

## **CAPÍTULO 3: Metodología.**

### **3.1 Metodología implementada.**

Consideramos que es importante poder aplicar el método de investigación y acción de acuerdo a las instrucciones preliminares, para abordar este trabajo de Investigación. También, pensamos que es interesante para nosotros, poder involucrar nuestro rol profesional y nuestra experiencia en la problemática, ya que pensamos que la obtención de información es un primer paso, donde luego de tomar lo recabado, es necesario realizar un análisis con mirada participativa y crítica para lograr generar un trabajo más preciso y confiable para resolver la pregunta de investigación.

Luego del análisis de la información y teniendo en cuenta que bajo esta metodología (Investigación/Acción), la información recolectada puede o no servir para contestar la interrogante que nos planteamos en un comienzo, o que podríamos encontrar que el problema dentro del área investigada sea otro. Pensamos que la participación e involucramiento de nuestra parte fue esencial, y debió, en algunos casos ser flexible, respecto al tiempo que nos llevó la aplicación de los cuestionarios; además del análisis de los resultados de la información recopilada; lo que nos permitió, continuar con nuestra investigación y no volver a plantearnos nuevas interrogantes.

Pensamos que lo más importante de todo el proceso de investigación, es el aprendizaje que logramos luego de todo el trabajo realizado, ya que necesitamos de un estudio en profundidad respecto a lo que otros autores han investigado sobre el estrés, y tener claros los conceptos y otras realidades. En base a lo obtenido, a través de la experiencia de las personas consultadas para este estudio, obtuvimos nuevos conocimientos para poder responder y concluir lo más adecuado para la organización. Con ello, dimos un enfoque inductivo, ya que no solo estamos aplicando el cuestionario para confirmar nuestra idea, sino que también agregamos nuestra impresión de los resultados recabados e información desde nuestra experiencia, respecto a este tiempo que llevamos realizando trabajo remoto y la evaluación del tipo de liderazgo utilizado en la actual contingencia, lo cual nos ayudó a crear algunas propuestas para el área de Riesgo Corporativo, lo cual pensamos, será un nuevo material que la gerencia podrá utilizar para mejorar las condiciones de estrés dentro de sus equipos de trabajo.

#### **3.1.1 Participación de Investigadores.**

La relación con el área de Riesgo Operacional está dada, porque uno de los investigadores, trabaja en el Banco Bci en el área de Gestión de Personas como Socio de Negocios (Business Partner), siendo uno de sus clientes internos el área a investigar. Por parte del segundo investigador, que igualmente trabaja en una institución financiera en el ámbito operacional, desde su experiencia aportará a la investigación, ya que su área es altamente mecanizada y con altos índices de carga de trabajo.

Por el lado de la investigación, nos reunimos con el Gerente de Riesgo Operacional, explicando el alcance de la investigación que se deseaba realizar con su Gerencia; a lo cual mostró muy buena disposición a la realización de la investigación, ya que el trabajo que aplicamos fue con el fin de entregar resultados para su análisis y eventual gestión.

### 3.1.2 Procedimiento y Acceso a Información.

Desde el cargo de Generalista en Gestión de Personas y atendiendo al área de Riesgo Corporativo, de la cual depende el área de Riesgo Operacional; contando con las respectivas autorizaciones; se pudo tener acceso a las unidades en donde se realizó la investigación, además de contar con información de las bases de datos del personal respecto a dotación, género y edad; encuesta de clima organizacional de Octubre 2019, Encuesta Covid 19 Mayo 2020, Encuesta Covid 19 Agosto 2020 e información de licencias médicas; y como último insumo, las recientes reuniones de cercanía que realizó el Gerente de Riesgo Corporativo, con colaboradores de Riesgo Operacional, en donde uno de los investigadores asistió y tuvo acceso a los contenidos expuestos durante estas reuniones, además de conocer in situ la cultura Bci, misión y visión de la empresa, que fueron necesarios para entender el contexto en el cual se desenvuelven los colaboradores y sus líderes, quienes fueron objeto de este estudio.

Respecto a la factibilidad de la investigación, se realizó una encuesta de 63 preguntas mediante la aplicación de la herramienta Qualtrics, la cual fue enviada a 42 personas, quienes componen el área de Riesgo Operacional. Dicho cuestionario constó de cinco partes, la primera fue referente a la percepción de estrés, luego la segunda, sobre la severidad percibida de los factores de estrés presentes dentro de sus funciones diarias; la tercera, incorporó preguntas respecto al uso de la inteligencia emocional, y por último, algunas preguntas respecto a la satisfacción laboral y desempeño que los encuestados piensan que sus jefaturas identifican en ellos. En números representativos de la muestra, nuestro cuestionario fue respondido por 22 individuos, equivalente al 52% del total de los encuestados. (Todos los instrumentos aplicados y sus resultados se encuentran en el apartado de anexos de este trabajo).

Luego de recopilada la información, para poder validar y comparar los resultados y sacar conclusiones, extrajimos y agrupamos la información con la ayuda de la generación de informes desde Qualtrics, la cual fue tabulada mediante la herramienta Excel, para poder sacar resultados de forma global y por individuo para generar un análisis detallado de los hallazgos.

Del análisis de esta información cuantitativa, continuando con la recopilación de los cuestionarios, se procedió, a la tabulación de las respuestas de los trabajadores evaluados, lo que nos ayudó a identificar las primeras relaciones entre las variables definidas que los datos mostraron con mayor predominancia, las cuales, además, nos servirán de insumo para las propuestas de intervención que realizaremos para los equipos.

De acuerdo a intuiciones generales, como investigadores, pensamos que es relevante para la organización, obtener información respecto a la relación que tiene el estrés y sus diversos estresores principales, detectados en el ámbito laboral. Adicional a ello, buscamos si algunos de estos factores, tiene relación con los ámbitos de la inteligencia emocional.

La metodología comprendió un contacto inicial con las jefaturas del área, informando sobre la investigación que se iba a realizar, los alcances que tendría, la información que se necesitaba recopilar con los colaboradores del área; además se explicó la metodología que se ocuparía en los cuestionarios que se aplicaron. Sumado a lo anterior, también se explicó a los integrantes del área, de forma resumida,

el objeto y finalidad del estudio, además de solicitar su participación voluntaria, indicando el resguardo de la confidencialidad de la información que se entregaría.

### 3.1.3 Instrumentos.

El instrumento de recolección de datos diseñado se agrupa en cinco bloques, los que detallamos a continuación:

- a) La Escala de Estrés Percibido (EEP-10): la versión que utilizamos fue una en español, la cual es una de las escalas más conocidas para la medición de la respuesta psicológica general frente a los estresores, que tiene relación con la medida en que las situaciones de la vida cotidiana se aprecian como estresantes. La escala incluye, una serie de consultas directas que exploran el nivel de estrés experimentado durante el último mes. La escala de medición utilizada tiene cinco opciones de respuesta, que clasificamos en “Nunca”, “Casi nunca”, “De vez en cuando”, “A menudo” y “Muy a menudo”, otorgándoles una puntuación de 1 a 5. De las 10 preguntas que contiene este instrumento, 6 de ellas están relacionadas a la percepción de estrés, mientras que las 4 preguntas restantes, se asocian a la capacidad de afrontamiento del estrés que tiene el individuo. Estas últimas preguntas se califican en forma inversa, otorgándole una mayor puntuación si la forma de afrontamiento es menos necesaria a un mayor nivel de estrés percibido. (Campo-Arias, Oviedo & Herazo, 2014).

Esta escala en particular está relacionada con el Modelo de demandas - control expuesto dentro de nuestro marco teórico, ya que tiene relación con que si el individuo encuestado percibe si tiene control sobre las demandas requeridas. La tónica de las preguntas de este instrumento, tienen que ver con qué frecuencia los encuestados perciben si se han sentido sobrepasados por la cantidad de requerimientos o con qué frecuencia han sentido que tienen control sobre las demandas a las cuales han estado expuestos. Lo cual nos ayudó a identificar el nivel de estrés al cual está sometido el equipo de Riesgo Operacional, y si estos, con sus herramientas personales, han podido hacer frente a los diversos episodios de estrés.

- b) El Cuestionario de Estrés Laboral Job Stress Survey (JSS): fue creado por Charles Spielberger y permite evaluar las fuentes genéricas de estrés laboral, además de identificar las causas de estrés en el trabajo, a través de dos encuestas, que miden frecuencia e intensidad. Para esta investigación, sólo realizamos una de sus partes, la cual está relacionada con la severidad de los sucesos en cuestión. El instrumento está compuesto por 30 preguntas. A la vez, se divide en ítems respecto a qué tipo de estresor se ve presente, los cuales fueron agrupados en Presión de trabajo, Falta de apoyo social, Factores organizacionales y Falta de realización personal. Para su medición, utilizamos una escala de evaluación de 1 a 5, con las siguientes opciones de respuesta: “nunca”, “casi nunca”, “de vez en cuando”, “a menudo” y “muy a menudo”. A la vez, hay que mencionar que mientras mayor puntuación se obtenga, mayor es la intensidad y severidad percibida de estrés para cada estresor. (Spielberger y Vagg, P. Adaptación de Carlos Catalina Romero, con la colaboración especial de Ibermutuamur, 2010).



Este instrumento en particular, nos pareció que tenía mucha relación con nuestra investigación, ya que, permite identificar qué factores son los que están afectando en mayor medida a los encuestados, generando mayor agotamiento y altos niveles de estrés.

El Modelo de facetas ampliado de Beehr y Newman, expuesto en nuestro marco teórico, tiene directa relación con este instrumento, ya que los autores proponen que la presencia de estos factores y la forma de respuesta ante el estrés, serían condiciones suficientes para poder identificar una situación de estrés ocupacional. (Rodríguez & Rivas, 2011) en donde existen formas de enfrentar y/o adaptarse a estos estresores, con la intención de nivelar el estrés que causan estos factores.

Adicionalmente, este instrumento identifica y agrupa los factores estresantes, tal cual, como lo identificamos en nuestro marco teórico, donde se expone que estos factores se pueden agrupar de acuerdo al desempeño de roles, a las relaciones interpersonales entre los individuos y su interacción con sus superiores, al ambiente físico, o pueden deberse a los contenidos del trabajo propiamente tal, a la inserción de nuevas tecnologías, a movimientos en la estructura organizacional o al desarrollo de carrera dentro de la institución.

- c) El Cuestionario de inteligencia emocional (IE-16): que se utilizó para realizar nuestra investigación, consta de 16 preguntas, las que se agrupan en los siguientes ámbitos: el Reconocimiento de las propias emociones, el Conocimiento de las emociones de los otros, la Regulación de las propias emociones y el Uso de las emociones. Para su medición, utilizamos una escala de evaluación de 1 a 5, con las siguientes opciones de respuesta: “nunca”, “casi nunca”, “de vez en cuando”, “a menudo” y “muy a menudo”. Para evaluar los resultados de la misma forma que en los instrumentos anteriores, generamos un índice de medición calificado en uso bajo, medio y alto, utilizando como guía los puntajes más bajos y más altos que se podían obtener si todos respondían 1 o 5. A la vez, hay que mencionar que mientras mayor puntuación se obtenga, mayor es la frecuencia de uso de inteligencia emocional.<sup>2</sup>

Nos pareció importante poder evaluar el uso de la inteligencia emocional, ya que dentro de la investigación que realizamos, frecuentemente nos encontramos con diversos estudios que buscaban explicar qué factores afectan al estrés, en donde se argumentaba que la Inteligencia Emocional tiene un papel importante en la percepción del estrés laboral y en sus consecuencias, así como en la manera de enfrentar dichas situaciones.

En nuestro marco teórico, mencionamos la Teoría de la Activación Cognitiva del Estrés de Meurs, la cual establece que es necesario analizar cuatro etapas distintas de estrés. Por un lado, el estrés como estímulo, la experiencia de estrés, la respuesta de estrés y la propia experiencia de la respuesta de estrés.

---

<sup>2</sup> Extraído desde la página web, [https://46ecb69e-40be-434c-b454-19656f99ddd6.filesusr.com/ugd/76b6fe\\_9ee2a7ff7a3b477f8fec36225efa440c.pdf](https://46ecb69e-40be-434c-b454-19656f99ddd6.filesusr.com/ugd/76b6fe_9ee2a7ff7a3b477f8fec36225efa440c.pdf)

- d) Junto con estos 3 instrumentos, se incluyeron 3 preguntas relacionadas con la satisfacción laboral y 2 preguntas sobre intención de renuncia, de acuerdo al capítulo 3 del trabajo de Robbins, (2017). Para su medición, se utilizó una escala de evaluación de 1 a 5, con las siguientes opciones de respuesta: “muy en desacuerdo”, “en desacuerdo”, “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “de acuerdo” y “muy en acuerdo”. Para interpretar los resultados, se entiende que a mayor puntuación se obtenga, mayor es la satisfacción laboral; lo cual se sustenta, en que existe una relación indirectamente proporcional al estrés, es decir, que mientras a mayor estrés sienta un individuo, su satisfacción debiese disminuir, en condiciones y situaciones de trabajo que no sea visto el estrés como estímulo, ya que si es así, mientras mayor estrés sienta la persona, más alta debería ser su satisfacción, por ejemplo, en personas que trabajan con transacciones en la bolsa de valores o en cargos de comisionistas. Aquí hay que tener presente, que el estímulo, tiene un límite, el cual varía de persona a persona, en donde si dicho estímulo se sobre exige, se puede llegar a un cansancio o estrés.

La evidencia práctica en distintas organizaciones sugiere que cuando un colaborador se ve sobrepasado, entra en tensión respecto a sus pensamientos, los cuales se tornan principalmente negativos, esto se ve reflejado en sus relaciones más próximas y alto estrés, lo que provoca disminución de su satisfacción laboral. De acuerdo a lo que recopilamos dentro de nuestro marco teórico, podemos mencionar que dentro de algunos de los factores relacionados con la satisfacción, podemos identificar la conducta de los líderes, ya que si esta no es adecuada, puede ser interpretada por los individuos como abusiva y agotadora, lo cual puede contribuir a al surgimiento de experiencias negativas y perjudicar el bienestar de los empleados, quienes experimentan bajos niveles de satisfacción laboral, y en general, menores niveles de compromiso afectivo y mayor estrés. A la vez, pensamos que la satisfacción laboral puede estar relacionada con otros factores que son abordados en los instrumentos anteriores, como si están satisfechos con las condiciones en las cuales realizan su trabajo, si son retribuidos de la forma en que ellos creen que son valorados y si son capaces de tener buenas relaciones con su entorno más próximo.

- e) Y finalmente, se incluyó una pregunta, dado que no estaba contenida en los instrumentos anteriores, respecto a cómo piensa el encuestado que su desempeño sería evaluado por su jefatura directa. Lo anterior, dado que, si un colaborador tiene una percepción de mal desempeño por parte de su jefatura, esto podría inducir en un estrés adicional a los ya consultados.

Para la medición de esta pregunta, se utilizó una escala de evaluación de 1 a 5, con las siguientes opciones de respuesta: “muy malo”, “bajo el promedio”, “en el promedio”, “sobre el promedio” y “excelente”. Lo que nos indicó que, a mayor puntuación, la percepción del encuestado es positiva, respecto a la evaluación que haría su jefatura directa. Esta pregunta tiene relación respecto a que, si un colaborador se siente estresado y no satisfecho con su trabajo, comenzará a disminuir su desempeño, ya que estaría sometido a un alto agotamiento. Entendemos que las personas que contestaron este cuestionario se encuentran en un modo de trabajo altamente volátil de acuerdo a la situación actual de la pandemia, en donde debió aumentar la demanda de sus jefaturas y también de sus clientes directos, lo que pudo afectar su desempeño.

De acuerdo a nuestro marco teórico, Según Robbins, no sólo debemos enfocarnos en las fuentes potenciales de estrés, sino que también debemos tener en consideración las consecuencias que puede experimentar un individuo, las cuales se pueden clasificar en síntomas fisiológicos y psicológicos. Dentro de estos últimos, podemos encontrar la ansiedad, la disminución del bienestar emocional y la baja satisfacción laboral. A la vez, se pueden encontrar síntomas conductuales, como bajo desempeño laboral, mayor ausentismo y una alta rotación de personal.

#### **3.1.4 Análisis de Datos.**

Respecto a la estrategia de análisis de los datos cuantitativos, primero, realizamos el análisis de las respuestas obtenidas por individuo, donde generamos un factor con el promedio de respuestas de acuerdo a lo contestado por los encuestados, lo que nos llevó a identificar la posición promedio de un individuo dentro del grupo, lo cual fue representado mediante histogramas, para identificar la cantidad de individuos dentro de un rango y para revisar las tendencias.

Los promedios calculados dependen de las respuestas dadas por los individuos en una escala de puntuación entre 1 y 5, para los instrumentos EEP-10, JSS, IE-16, para la evaluación de la satisfacción y para el desempeño.

A continuación, realizamos la identificación de las correlaciones existentes entre las variables de las encuestas por constructos, resultados que también fueron graficados mediante el uso de gráficos de dispersión para revisar si existía una correlación lineal positiva o negativa entre las variables estudiadas.

A la vez, de forma global, se realizó la conversión de las respuestas a los valores de acuerdo a las escalas aplicadas. Luego de la obtención de los puntajes generales, creamos nuevas escalas, con ponderaciones bajas, medias y altas. Con ello, logramos la medición de la presencia de estrés, uso de la inteligencia emocional y mayor satisfacción laboral de forma grupal.

Para una mayor profundización, clasificamos los resultados por las unidades que componen la Gerencia de Riesgo Operacional. Para su representación, se realizaron gráficas de barras para poder presentar los resultados.

También se realizó la comparación entre los hallazgos encontrados y los instrumentos ya aplicados por el banco, para poder dar sustento y revisar si los resultados obtenidos fueron consistentes respecto a lo que posee formalmente el banco, con la idea de otorgar una mayor confiabilidad respecto al trabajo de investigación realizado.

Con ello, se trabajó en la presentación de los resultados obtenidos, lo cual nos llevó a obtener varias conclusiones, las cuales son la base para la presentación de la guía genérica que deseamos entregar, en relación al análisis interpretativo de las variables, en donde se tomarán en cuenta los hallazgos respecto a las fuentes de estrés, estresores y eventuales correlaciones.