



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PROPUESTA DE GESTIÓN DEL ESTRÉS LABORAL EN LOS
COLABORADORES QUE INTEGRAN LAS DEPENDENCIAS
MISIONALES, DE LA COMISIÓN NACIONAL DE BANCOS Y
SEGUROS, COMO ACCIÓN ESTRATÉGICA DE BIENESTAR
LABORAL**

SUSTENTADO POR:

**ANA LOURDES LÓPEZ BANEGAS
JESSICA MARIELA VEGA AVILA**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

ABRIL, 2019

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA

DESIRE TEJADA CALVO

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

PROPUESTA DE GESTIÓN DEL ESTRÉS LABORAL EN LOS COLABORADORES QUE INTEGRAN LAS DEPENDENCIAS MISIONALES, DE LA COMISIÓN NACIONAL DE BANCOS Y SEGUROS, COMO ACCIÓN ESTRATÉGICA DE BIENESTAR LABORAL

TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO

ELOISA RODRÍGUEZ

ASESOR TEMÁTICO

NORMA ZULEMA MARTÍNEZ RAMOS

MIEMBROS DE LA TERNA:

**NELSON BENAVIDES
PATRICIA VILLALTA
MIGUEL LARDIZABAL**



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA DE GESTIÓN DEL ESTRÉS LABORAL EN LOS COLABORADORES QUE INTEGRAN LAS DEPENDENCIAS MISIONALES, DE LA COMISIÓN NACIONAL DE BANCOS Y SEGUROS, COMO ACCIÓN ESTRATÉGICA DE BIENESTAR LABORAL

AUTORES:

ANA LOURDES LÓPEZ BANEGAS

JESSICA MARIELA VEGA AVILA

Resumen

El presente estudio se realizó con el propósito de identificar las causas del estrés laboral en los colaboradores de las dependencias misionales de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), así como los posibles efectos que éste puede tener en su salud integral. Para fundamentar este estudio se consideraron diferentes fuentes de información que fueron determinantes en este proceso, entre ellas, los colaboradores de las dependencias misionales, expertos técnicos en la materia, así como insumos de estudios de clima laboral realizados previamente en la institución e indagaciones realizadas a lo interno de la CNBS, con el objetivo de identificar ¿Cuáles son los detonantes del estrés laboral y sus posibles efectos? La metodología utilizada para obtener información fue a través de la aplicación de un cuestionario y entrevistas semi estructuradas. De los resultados observados en este estudio se destaca que la causa principal del estrés laboral en los colaboradores de las dependencias misionales, es el hecho de no contar con el equipo y herramientas apropiado para realizar su trabajo, la forma de rendir informes a sus superiores, el no comprender la misión y las metas institucionales; así como que la estructura formal tiene demasiado papeleo; los efectos pueden generarse tanto para el colaborador, entre los que se destacan los físicos, psicológicos y conductuales, así como con incidencias en la institución.

Finalmente, ante esta situación se propuso líneas de acción, que orienten a la institución a mitigar los detonantes que activan el estrés laboral en los colaboradores de dichas dependencias, como medida de prevención, para gestionarlo de manera efectiva, con el fin de fortalecer una cultura de bienestar laboral.

Palabras claves: Estrés laboral, bienestar laboral, propuesta estratégica, líneas de acción.



GRADUATE SCHOOL

WORK STRESS PROPOSAL AMONG THE EMPLOYEES WITHIN THE NATIONAL BANKING AND INSURANCE COMMISSION AS A STRATEGIC ACTION OF OCCUPATIONAL WELL-BEING

ANA LOURDES LÓPEZ BANEGAS

JESSICA MARIELA VEGA AVILA

Abstract

This study's focus was to identify the root causes of workplace stress within the National Banking and Insurance Commission (CNBS) and their possible effects in overall well-being. Different information sources were used throughout the study, like, the CNBS' personnel insight, procured through questionnaires and semi structured interviews, subject matter experts' opinions, and previous related studies. The study revealed that the main causes of workplace stress in the collaborators within the entity, is the fact of not having the appropriate equipment and tools for their everyday tasks, the form of reporting to their superiors, the lack of comprehension regarding the mission and goals of the institution, as well as excessive procedures that require major amounts of paperwork in order to perform a specific task. Some of the observed effects on the individual can be physical, physiological and behavioral. There can also be effects on the institution. Based upon the findings, a proposed course of action is presented, focused on mitigating the drivers of workplace stress and overall well-being.

Key words: Workplace stress, overall well-being, strategic proposal, course of action.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios, por haberme dado sabiduría, discernimiento y fortaleza a lo largo de estos 27 meses, tiempo en el que cursé las clases de la maestría y proyecto de graduación.

A mi familia, Padres, Sobrinos y Hermanos, de manera particular a mi hermana Karin Yadira López Banegas, quien ha sido el pilar fundamental en el logro de mis objetivos de vida, en quien siempre encuentro palabras de fuerza para continuar el camino.

Ana Lourdes López Banegas

En primer lugar, quiero dedicarle este trabajo de tesis a Dios, por darme la salud, sabiduría y fortaleza para poder culminar una meta más en mi vida académica.

A mi pareja, Jose Issac Gómez Díaz por su apoyo incondicional durante las largas y extenuantes jornadas de estudio, por sus palabras de motivación y aliento que me brindó durante todo el transcurso de la maestría.

A mis padres, Lidia Avila y Hector Vega por que han sido y seguirán siendo mi mayor ejemplo de lucha y motivación para seguir adelante, por enseñarme que los sueños son alcanzables y que solo necesito perseverar para hacerlos realidad.

A mi mejor amiga Julissa Gómez por su apoyo incondicional y también a mis compañeros de trabajo que de una u otra manera me ayudaron, Dios les Bendiga.

Jessica Mariela Vega Avila

AGRADECIMIENTO

Por sobre todas las cosas agradezco a Dios por su fidelidad, por regalarme sabiduría, fortaleza y mucho agrado e interés en el desarrollo de la maestría.

A Jessica Mariela Vega Avila y Carlos Baca, quienes desde el inicio de este proyecto han sido mis compañeros muy especiales. Dios permita que mantengamos siempre nuestra amistad.

A mi jefe, Abogado José Alfredo Duarte, quien ha apoyado mi proceso académico de principio a fin.

Agradezco además a la Dra. Eloísa Rodríguez, Asesor Metodológico quien desde el inicio confió en el tema de Tesis y brindó su apoyo a lo largo de este proceso.

A nuestra Asesora Temática Licda. Norma Zulema Martínez Ramos, por todo el tiempo que dedicó al proyecto, realmente es una profesional y persona extraordinaria.

Mi agradecimiento profundo para todos aquellos a quienes no menciono, pero que fueron personas y profesionales que dieron una luz a lo largo del camino.

Ana Lourdes López Banegas

En primer lugar, le agradezco a nuestro Divino Creador, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y darme la firmeza para culminar con éxitos un triunfo profesional más.

Agradezco la Comisión Nacional de Bancos y Seguros por haber creído en mí y otorgarme la beca para poder culminar mi meta profesional; a mi compañera en esta lucha, Ana Lourdes López Banegas por haber sido un hombro amigo en las largas jornadas y por haberme permitido compartir con ella la elaboración de este proyecto de investigación

A mi asesor metodológico, Dra. Eloísa Rodríguez por compartir sus conocimiento, dedicación y orientación para poder desarrollar el tema de investigación. A la Licda. Norma Zulema Martínez, por su apoyo incondicional, dedicación, colaboración, enseñanza que fueron vitales para el buen desarrollo del tema de investigación.

A todos mis catedráticos por haberme brindado de su conocimiento durante el trascurso de la maestría.

Jessica Mariela Vega Avila

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xi
ÍNDICE DE CONTENIDO	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes del Problema.....	3
1.3 Definición del Problema	4
1.3.1 Enunciado del Problema	4
1.3.2 Formulación del Problema.....	5
1.3.3 Preguntas de Investigación.....	5
1.4 Objetivos del Proyecto	6
1.4.1 Objetivo General	6
1.4.2 Objetivos Específicos.....	6
1.5 Justificación	7
1.6 Declaración de Variables	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	10
2.1 Análisis de la Situación Actual	10
2.1.1 Análisis del Macro-Entorno.....	10
2.1.2 Análisis del Micro-Entorno.....	13
2.1.3 Análisis Interno	15
2.2 Teorías de Sustento	16
2.2.1 Análisis de las Metodologías	21
2.2.1.1 Diagnostico Estrés Laboral.....	21
2.2.1.2 Clima Laboral como estrategia de medición	22
2.2.1.3 Entrevista	23
2.2.2 Antecedentes de las metodologías	25
2.2.3 Análisis crítico de las metodologías	28

2.2.3.1 Adaptación del Instrumento	28
2.3 Conceptualización	29
2.4 Instrumentos Utilizados	38
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	39
3.1 Enfoque y Métodos	39
3.2 Enfoque Cuantitativo	39
3.2.1 Alcance de la Investigación	39
3.2.2 Diseño de la Investigación	40
3.2.3 Eje transversal	40
3.2.4 Técnica e Instrumento de Investigación	40
3.3 Enfoque Cualitativo	41
3.3.1 Diseño de la Investigación	41
3.3.2 Técnica e Instrumento de Investigación	41
3.4 Población.....	43
3.4 Muestra	43
3.5 Unidad de Análisis	44
3.6 Unidad de Respuesta.....	44
3.7 Proceso de Validación de los Instrumentos	44
3.8 Fuentes de Información.....	45
3.8.1 Fuentes Primarias	45
3.8.2 Fuentes Secundarias.....	45
3.9 Tabla de Congruencia Metodología.....	46
3.10 Operacionalización de la variable	47
3.11 Limitantes del Estudio	48
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	49
4.1 Análisis del Cuestionario de Estrés Laboral: Tabulación y Graficas.....	49
4.2 Análisis de la Entrevista de Investigación	87
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	91
5.1 Conclusiones	91
5.2 Recomendaciones	92

CAPITULO VI. APLICABILIDAD.....	93
1. Introducción..	93
2. Objetivo.....	93
3. Alcance.....	93
4. Estrategias para la Salud Institucional.	94
4.1 Líneas de Acción.....	94
4.2 Propuesta de Remodelación de la Cafetería.....	107
5. Estrategias para la Salud Física.....	110
5.1 Pausas Activas	110
5.2 Membresía con Gimnasio	114
5.3 Clases de Zumba	114
6. Estrategias para la Salud Psicológica.....	115
6.1. Creación de una plaza de Oficial de Bienestar Laboral	115
6.2 Celebración del día de la Familia.....	117
6.3 Capacitación sobre el Manejo del Estrés	118
7. Cronograma Sugerido	119
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	122
ANEXOS	128
Anexo 1. Cuestionario de Estrés Laboral	128
Anexo 2. Entrevista de Investigación	131
Anexo 3. Gráficos de la Encuesta de Estrés laboral	133
Anexo 4. Resultado Detallado de las Entrevista Realizada a Expertos	137
Anexo 5. Planos en 3D de la Remodelación de la Cafetería	148
Anexo 6. Organigrama Institucional.....	152

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Costo Beneficio del Estrés.....	36
Tabla 2. Detalle de la población	43
Tabla 3. Adaptación de las dimensiones.....	45
Tabla 4. Congruencia Metodológica.....	46
Tabla 5. Operacionalización de la variable.....	47
Tabla 6. Porcentaje de Encuestados.....	49
Tabla 7. Escala de Nivel de Estrés Laboral OIT/OMS.....	50
Tabla 8. Escala porcentual para las dimensiones en la priorización de acciones	53
Tabla 9. Análisis de la Dimensión: Equipo de Trabajo	53
Tabla 10. Presión del equipo.....	54
Tabla 11. Estatus o prestigio del equipo	56
Tabla 12. Ayuda técnica por parte del equipo.	57
Tabla 13. Protección en relación con injustas demandas de trabajo.....	58
Tabla 14. Respaldo metas profesionales.....	59
Tabla 15. Equipo desorganizado.....	60
Tabla 16. Colaboración estrecha.....	61
Tabla 17. Análisis de la Dimensión: Estrategia y Dirección	62
Tabla 18. Comprensión de la misión y metas de la organización.....	64
Tabla 19. Respeto de la cadena de mando.	65
Tabla 20. La estrategia de la organización.....	66
Tabla 21. Estructura formal.	67
Tabla 22. Dirección y objetivo.....	68
Tabla 23. Las políticas generales.....	69
Tabla 24. Análisis de la Dimensión: Jefe Inmediato	70
Tabla 25. Rendición de informes.....	71
Tabla 26. Jefe inmediato.....	72
Tabla 27. Respeto.....	73
Tabla 28. Bienestar personal.....	74
Tabla 29. Confianza.....	75
Tabla 30. Análisis de la Dimensión: Particular del Colaborador.....	76
Tabla 31. Incomodidad al trabajar con compañeros de otras áreas.	77
Tabla 32. Control de las actividades de mi área de trabajo.	78
Tabla 33. Control sobre el trabajo.....	79
Tabla 34. Análisis de la Dimensión: Recursos y Conocimiento.....	80
Tabla 35. Equipo disponible limitado.....	82
Tabla 36. Limitantes con la tecnología para hacer un trabajo de importancia.	83
Tabla 37. Conocimiento técnico.	84
Tabla 38. Espacio privado de trabajo.....	85
Tabla 39. Condición, rango y nivel de estrés laboral.....	90
Tabla 40. Servicios de Club Cybex Sport Center	114
Tabla 41. Actividades del cargo.....	116
Tabla 42. Grado, frecuencia, consecuencia de error y complejidad	117
Tabla 43. Presupuesto Celebración del Día de la Familia	118

Tabla 44. Capacitación sobre Manejo del Estrés	119
Tabla 45. Cronograma Sugerido	120
Tabla 46. Presupuesto de la Propuesta.....	121

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Demanda-Control de Karasek.....	17
Figura 2. Modelo de Demanda-Control-Apoyo-Social de Johnson y Hall.....	18
Figura 3. Modelo de Equilibrio, esfuerzo y recompensa de Johannes Siegrist	20
Figura 4. Concepto de Salud.....	29
Figura 5. Historia del Estrés.....	30
Figura 6. Fases del Estrés.....	31
Figura 7. Flujograma del Enfoque y Métodos	42
Figura 8. Nivel de estrés laboral en las dependencias misionales de la CNBS	50
Figura 9. Promedio de porcentaje por dimensiones del estrés laboral.....	52
Figura 10. Presión del equipo	55
Figura 11. Estatus o prestigio del equipo.....	56
Figura 12. Ayuda técnica por parte del equipo.....	57
Figura 13. Protección en relación con injustas demandas de trabajo.	58
Figura 14. Respaldo metas profesionales.....	59
Figura 15. Equipo desorganizado	60
Figura 16. Colaboración estrecha	61
Figura 17. Comprensión de la misión y metas de la organización.	64
Figura 18. Respeto de la cadena de mando.....	65
Figura 19. La estrategia de la organización	66
Figura 20. Estructura formal.....	67
Figura 21. Dirección y objetivo	68
Figura 22. Las políticas generales.....	69
Figura 23. Rendición de informes.....	71
Figura 24. Jefe inmediato.....	72
Figura 25. Respeto	73
Figura 26. Bienestar personal	74
Figura 27. Confianza.....	75
Figura 28. Incomodidad al trabajar con compañeros de otras áreas	77
Figura 29. Control de las actividades de mi área de trabajo	78
Figura 30. Control sobre el trabajo	79
Figura 31. Equipo disponible limitado.....	82
Figura 32. Limitantes con la tecnología para hacer un trabajo de importancia	83
Figura 33. Conocimiento técnico.....	84
Figura 34. Espacio privado de trabajo	85
Figura 35. Estrés Laboral en las Dependencias Misionales.....	86
Figura 36. Salud Integral.....	93
Figura 37. Proceso de Homologación.....	99
Figura 38. Etapas macro del protocolo de comunicación.....	100
Figura 39. Rótulo Misión y Visión	106
Figura 40. Rotulo de la nueva cafetería	108
Figura 41. Plano de la Remodelación	109
Figura 42. Plano en 3D de la Remodelación.....	110
Figura 43. Ejercicios de Pausas activas	111
Figura 44. Ejercicio en el lugar de trabajo.....	112

Figura 45. Ejercicios Antiestrés 112

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

En la actualidad el estrés laboral se ha convertido en una variable de estudio de gran importancia en el mundo organizacional, puesto que influye sobre los colaboradores y los resultados que puede alcanzar una empresa.

El presente estudio de investigación, titulado “Propuesta de gestión del estrés laboral en los colaboradores que integran las dependencias misionales, de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, como acción estratégica de bienestar laboral” tiene como finalidad determinar cuáles son las causas del estrés laboral y los posibles efectos en la vida de los colaboradores y en la institución.

A continuación, se presenta una breve descripción de cada capítulo, en el orden secuencial en que fueron desarrollados:

Capítulo I: En este capítulo se desarrolla el planteamiento de la investigación, donde se define el antecedente del problema, y su formulación. Luego se elaboraron las preguntas de investigación, se definió el objetivo general y objetivos específicos, hasta llegar a la justificación. Se declaran las variables y finalmente se plantea la hipótesis de investigación.

Capítulo II: Contempla el sustento de la investigación, aquí se plasman las teorías y conceptos en los que se fundamenta el presente estudio, así como el análisis y antecedente de la metodología; además se muestra la situación actual, que comprende el análisis del macro y micro entorno, y su análisis interno.

Capítulo III: En esta sección se describe la metodología utilizada en el estudio, detallando los enfoques y métodos aplicados. Se delimita la población seleccionada, la unidad de análisis, las técnicas e instrumentos utilizados, el proceso de validación de los instrumentos, las fuentes de información (primaria y secundaria), y algunas limitaciones encontradas.

Capítulo IV: Se presentan los resultados y análisis del cuestionario de estrés laboral realizado a los colaboradores de las dependencias misionales de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros con el fin de determinar las causas del estrés laboral y comprobar la hipótesis de investigación. Además, este capítulo incluye las entrevistas de investigación realizada a expertos en el tema, los cuales proporcionaron los posibles efectos del estrés laboral en la vida de los colaboradores y en qué manera puede afectar estos a la institución.

Capítulo V: En este capítulo se brindan las conclusiones y recomendaciones producto del análisis realizado a este estudio. Además, metodológicamente las conclusiones y recomendaciones responden a las preguntas de investigación planteadas en el capítulo I de esta tesis.

Capítulo VI: Este capítulo denominado aplicabilidad, da respuesta a la problemática estudiada en donde se presenta una propuesta de gestión de estrés laboral como acción estratégica de bienestar laboral, la cual se orienta a promover la salud integral del colaborador (salud institucional-física-psicológica).

1.2 Antecedentes del Problema

En los últimos tiempos, la globalización, la competitividad, los constantes cambios y la inserción tecnológica, han impactado de manera directa en el desarrollo del trabajo, incorporando nuevos retos, metodologías, diseños y por tanto nuevas exigencias, que impactan de manera directa en el incremento del estrés laboral dentro de las organizaciones, afectando de diferentes formas en la calidad de vida de los colaboradores.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), reconoce el estrés laboral como uno de los principales problemas en la salud de los trabajadores, impactando fuertemente en el cumplimiento de metas y objetivos planteados, como parte de una estrategia institucional.

El estrés es la respuesta física y emocional a un daño causado por un desequilibrio entre las exigencias percibidas y los recursos y capacidades percibidos de un individuo para hacer frente a esas exigencias. El estrés relacionado con el trabajo está determinado por la organización del trabajo, el diseño del trabajo y las relaciones laborales, y tiene lugar cuando las exigencias del trabajo no se corresponden o exceden de las capacidades, recursos o necesidades del trabajador o cuando el conocimiento y las habilidades de un trabajador o de un grupo para enfrentar dichas exigencias no coinciden con las expectativas de la cultura organizativa de una empresa (OIT , 2016, pág. 7).

Según la Organización Mundial de la Salud, el estrés laboral, es considerado la nueva epidemia que está afectando al mundo entero. Los últimos estudios reflejan la alta incidencia de éste, dentro de las organizaciones, colocando a México en primer lugar a nivel mundial, donde un 75% de los trabajadores del país lo padecen; por encima de China con un 73% y Estados Unidos con un 59%. Lo que impacta económicamente en el producto interno bruto de un país, entre un 0.5% hasta un 3.5% de acuerdo a lo planteado por la OIT (Rojas, 2017).

En la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), el estrés laboral es anualmente diagnosticado como una de las enfermedades más comunes entre sus colaboradores, incidiendo en bajas temporales de sus empleados activos, impactando en los resultados y/o desempeño individual, así como en los propios resultados institucionales.

De acuerdo al concepto de salud definido en el preámbulo de la Constitución de la Organización Mundial de la Salud, salud es el completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades, así mismo en el documento titulado La organización del trabajo y el estrés, publicado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), se considera que el estrés laboral afecta negativamente a la salud psicológica y física de los trabajadores, y a la eficacia de las entidades para las que trabajan, es por ello que, el estrés laboral está íntimamente ligado a la calidad de vida de las personas, repercutiendo en diferentes aspectos, y los colaboradores de la CNBS no son la excepción; convirtiéndose en una problemática relevante y que amerita ser tratada.

1.3 Definición del Problema

A continuación, se esboza la definición del problema, que abarca como primer ítem el enunciado del problema, seguido con la formulación del problema y culminando con las preguntas de investigación.

1.3.1 Enunciado del Problema

Hoy en día se reconoce el estrés laboral, como uno de los principales problemas en la salud de los trabajadores. De acuerdo con información obtenida de la clínica médica y de encuestas de clima laboral de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, se puede mencionar que el estrés es

generador de múltiples enfermedades psicosomáticas, que, de no ser abordado de forma oportuna, podrá convertirse en un detonante en contra de la obtención de resultados o cumplimiento de metas en las dependencias misionales, así como en repercusiones en los aspectos físico, mental y emocional de sus colaboradores.

1.3.2 Formulación del Problema

Con el presente proyecto, se pretende realizar un análisis diagnóstico del estrés laboral considerado como distrés en los colaboradores que integran las dependencias misionales, de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, a fin de identificar ¿Cuáles son los detonantes generadores de estrés laboral y las posibles consecuencias en la salud integral de sus colaboradores?

1.3.3 Preguntas de Investigación

1. ¿Cuál es el nivel de estrés laboral que existe en los colaboradores de las dependencias misionales de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros?
2. ¿Cuáles son las principales fuentes que generan estrés laboral en los colaboradores que integran las dependencias misionales?
3. ¿Qué efectos tiene el estrés laboral, en la salud integral de las personas y en las instituciones?
4. ¿Qué estrategias pueden implementarse para gestionar el estrés laboral en los colaboradores de las dependencias misionales?

1.4 Objetivos del Proyecto

1.4.1 Objetivo General

Realizar el análisis diagnóstico de estrés laboral y desarrollar una propuesta para la gestión de éste, en y para los colaboradores que integran las dependencias misionales de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, como acción estratégica de bienestar laboral.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Establecer el nivel de estrés laboral, en los colaboradores de las dependencias misionales de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros.
2. Identificar las principales fuentes que generan estrés laboral en los colaboradores de las dependencias misionales de la institución.
3. Determinar los posibles efectos del estrés laboral, en la salud integral de las personas y en las instituciones, a través de consultas a expertos técnicos.
4. Desarrollar una estrategia para gestionar el estrés laboral en los colaboradores de las dependencias misionales de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros.

1.5 Justificación

El entorno y la naturaleza del trabajo tienen una influencia importante en la salud (Marmot & Wilkinson, 2006). En las últimas décadas se han producido cambios significativos en el mundo laboral, cambios estrechamente relacionados con la organización y gestión del trabajo (UE-OSHA, 2007). Esto ha motivado la aparición de riesgos emergentes y nuevos retos en el ámbito de la salud y la seguridad laboral. Los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo se han identificado como riesgos emergentes significativos (NIOSH, 2002). Existen factores vinculados a los riesgos psicosociales, como el estrés relacionado con el trabajo y la violencia en el lugar de trabajo, que han sido reconocidos ampliamente como retos importantes para la salud y la seguridad laboral (UE-OSHA, 2007).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1986) ha definido los riesgos psicosociales como las interacciones entre el contenido, la gestión y la organización del trabajo y otras condiciones ambientales y organizativas, por un lado, y las competencias y necesidades de los trabajadores, por otro. En ese sentido, se refiere a las interacciones que se ha demostrado que ejercen una influencia negativa en la salud de los trabajadores a través de sus percepciones y experiencia. Una definición de los riesgos psicosociales más sencilla podría ser la siguiente: son aspectos del diseño y la gestión del trabajo, así como sus contextos sociales y organizativas, que tienen potencial para causar daños psicológicos o físicos (Cox & Griffiths, 2005).

A pesar de las evidencias de las que disponemos, la prevención y gestión de los riesgos psicosociales no tienen una presencia destacada en la agenda política.

El estrés laboral, ha sido estudiado a lo largo del tiempo y se ha considerado como uno de los principales problemas de salud dentro de las organizaciones, afectando el bienestar físico, mental y emocional, que de no ser tratado en tiempo y forma podría incidir de manera directa en

el cumplimiento de metas y en el logro de la estrategia institucional.

La Organización Internacional de Trabajo (2016) Según lo planteado, indicado:

Desde los años 60, se hizo patente que las prácticas organizativas y de gestión influyen en la salud mental de los trabajadores y que su impacto varía en función de la organización. Sin embargo, sólo recientemente, la preocupación por el bienestar de los trabajadores y no sólo por su capacidad productiva en las organizaciones está produciendo cambios en las prácticas de gestión y la seguridad y salud en el trabajo.

Existen evidencias sólidas que indican la existencia de una asociación entre dolencias relacionadas con el trabajo y la exposición a riesgos psicosociales, o una interacción entre riesgos psicosociales y físicos, así como una gran variedad de efectos sobre la salud a nivel individual y organizativo (Cox, Griffiths, & Gonzáles, 2000). Concretamente, se ha demostrado que los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo pueden tener un efecto perjudicial sobre la salud física, mental y social de los trabajadores.

En la Comisión Nacional de Bancos y Seguros y de manera específica en las dependencias misionales, como órganos técnicos de supervisión, enfrenta una elevada responsabilidad de velar por la estabilidad financiera del país, lo que conlleva presiones y carga laboral elevada, y los consecuentes efectos en los colaboradores. Que de ignorar las causas que lo provocan, pueden incidir en la Institución, en temas relacionados a: aumento del ausentismo, menor dedicación al trabajo, aumento de la rotación del personal, deterioro del rendimiento y deterioro de la productividad, aumento de las quejas de usuarios y clientes, efectos negativos en el reclutamiento del personal, deterioro de la imagen institucional, tanto entre sus empleados como de cara al exterior.

La investigación llevará implícita un análisis diagnóstico, así como una propuesta de gestión del estrés laboral, que permita identificar los detonantes y los posibles efectos con incidencia en la salud física, mental y emocional de sus colaboradores; así como la generación de

una estrategia de bienestar laboral, que reduzca el nivel de incapacidades médicas y mejore el estilo de vida de sus colaboradores, desde el alcance que pueda ser de competencia de la institución en su rol de empleador (OMS, 2004).

Como parte relevante de la propuesta, se considera una acción preventiva, que permita a la organización y a cada uno de los colaboradores que integran las dependencias misionales, enfrentar las situaciones de estrés laboral, desde una perspectiva de equilibrio y apoyo social; incorporando importantes beneficios para las partes y así cultivar una cultura de bienestar laboral, que impulse la efectividad en sus procesos y en las demandas de las instituciones supervisadas

1.6 Declaración de Variables

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010) “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (pág. 93).

A razón que la investigación tiene un alcance descriptivo, se consideró una única variable de estudio, denominada Estrés Laboral.

Se consideran como dimensiones de la variable, los siguientes factores:

- ✓ Equipo de trabajo
- ✓ Estrategia y dirección
- ✓ Jefe inmediato
- ✓ Recursos y conocimiento
- ✓ Particular al colaborador

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la Situación Actual

2.1.1 Análisis del Macro-Entorno

El estudio del estrés laboral y sus consecuencias sobre la calidad de vida laboral de los colaboradores y sobre la productividad de las organizaciones, es en la actualidad un tema de interés central tanto para las empresas, como para el gobierno.

UE-OSHA (s.f.) Según su planteamiento, indica:

Los riesgos psicosociales y el estrés laboral se encuentran entre los problemas que más dificultades plantean en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo. Afectan de manera notable a la salud de las personas, de las organizaciones y de las economías nacionales.

El estrés laboral es el segundo problema de salud relacionado con el trabajo más frecuente en Europa, teniendo un costo para su economía de 136.000 millones de Euros; según datos de la Agencia para la Seguridad y Salud en el Trabajo. La Comisaria Europea de Empleo, Asuntos Sociales, Capacidad y Movilidad Laboral, Marianne Thyssen, destaca que la falta de salud relacionada con el trabajo le cuesta a Europa entre 2,6% y el 3,8% de su PIB (Prevention world, 2015).

La Cumbre Europea celebrada en Bilbago lanzó la campaña Trabajos saludables 2014-2015 “Gestionemos el Estrés”, dirigida a empresarios y trabajadores; con el objetivo de identificar y controlar el estrés en el entorno laboral y los riesgos psicológicos, físicos y sociales (Prevention world, 2014).

La Directiva Marco Sobre Salud y Seguridad en el Trabajo (Directiva 89/391 CEE, 1989), ha creado requisitos mínimos en materia de salud y seguridad, para que todo los Estados miembros se comprometan en virtud del tratado, a promover la mejora de las condiciones existentes en este ámbito.

En una encuesta realizada por la Comisión Europea en la cual participaron 16,000 trabajadores de los 15 países miembros de la Unión Europea (UE), reveló que, comparados con otros países, los trabajadores holandeses experimentan los niveles más altos de estrés laboral; el 58% de los trabajadores indican que su ritmo de trabajo es demasiado alto, frente al 42% que representa la media europea. La presión laboral en Europa ha aumentado de 1991 a 1995 en un 7%, mientras que en Holanda este aumento es del 11% (Schaufeli W. , 1999, pág. 4).

El 01 de octubre de 1990 se aprueba el Acta Holandesa de Condiciones Laborales (WCA), introduciéndole diversas modificaciones en 1994 y 1998; la finalidad de la WCA es, incrementar el nivel de seguridad en el lugar de trabajo y mejorar la salud física y mental, así como el bienestar de los trabajadores. Una empresa Holandesa puede ser multada hasta por un máximo de 25,000 Florines (11,360 EUR); si no pasa las inspecciones de la WCA (Schaufeli W. , 1999, pág. 153).

En 1995 en España se crea la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, la cual fue modificada el 29 de diciembre de 2014. Esta ley se creó con la finalidad de desarrollar políticas para la protección de la salud de los trabajadores, mediante la prevención de los riesgos derivados de su trabajo, siguiendo los lineamientos de Directiva marco (B.O:E, 2014). Estas leyes y tratados vienen a mitigar el estrés laboral de los colaboradores, y por ende a contribuir con el bienestar laboral.

En los Estados Unidos, el estrés laboral a lo largo de los tiempos se ha constituido en un problema similar al de la UE. Según un informe presentado en el año 1999 por el Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional; en la encuesta realizada por la Vida Nacional Noroeste el 40% de los trabajadores encuestados reportan que su trabajo es muy o sumamente estresante; mientras que, en la encuesta realizada por la Universidad de Yale, el 29% de los trabajadores reportan sentirse bastante o sumamente estresados por su trabajo (NIOSH, 1999).

La encuesta sobre Calidad de Vida Laboral realizada en el 2010 por el Ministerio de Trabajo e Inmigración del Gobierno de España, constituye que el 48.6% de los hombres encuentran su puesto de trabajo en un nivel alto y muy alto de estrés; siendo para las mujeres un 51.6%. Esta situación no ha cambiado mucho, en relación a años anteriores (MTIN, 2010).

En atención a los altos índices de estrés laboral, el Instituto Nacional de Seguridad y Salud Laboral de Estados Unidos, ha establecido medidas preventivas en los lugares de trabajo como ser:

Mansilla I. & Favieres C. (2016)

- ✓ Horario de trabajo: procurar que los horarios de trabajo eviten conflictos con las exigencias y responsabilidades externas al trabajo. Los horarios de los turnos rotatorios deben ser estables y predecibles.
- ✓ Participación/control: dejar que los trabajadores aporten ideas a las decisiones y acciones que afecten a su trabajo.
- ✓ Carga de trabajo: comprobar que las exigencias de trabajo sean compatibles con las capacidades y recursos del trabajador y permitir su recuperación después de tareas físicas o mentales particularmente exigentes.
- ✓ Contenido: diseñar las tareas de forma que confieran sentido, estímulo, sensación de plenitud y la oportunidad de hacer uso de las capacitaciones.
- ✓ Roles: definir claramente los roles y responsabilidades en el trabajo.
- ✓ Entorno social: crear oportunidades para la interacción social, incluidos el apoyo moral y la ayuda directamente relacionados con el trabajo.
- ✓ Futuro: evitar la ambigüedad en temas de estabilidad laboral y fomentar el desarrollo de la carrera profesional.

Así también, la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, aporta otra serie de recomendaciones:

- ✓ Mejorar el contenido y la organización del trabajo para evitar los factores de riesgo psicosocial.
- ✓ Controlar los cambios en las condiciones de trabajo y en la salud de los trabajadores y su interrelación.
- ✓ Aumentar la sensibilización, informar, preparar y educar.
- ✓ Ampliar los objetivos y estrategias de los servicios de salud laboral o prevención de riesgos.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), reveló algunos datos relevantes relacionados con el estrés laboral en América Latina, en el documento titulado “Estrés en el Trabajo, Un reto Colectivo” publicado el 28 de abril de 2016. En este informe se realizó una encuesta a 324 expertos de 54 países de todo el mundo; entre los cuales se encuentran Canadá,

Brasil, Colombia, Chile, Estados Unidos, entre otros países latinoamericanos; que abarcan todas las regiones de la OIT.

Los resultados de la encuesta indicaron que el estrés relacionado con el trabajo constituye un problema global, ya que más del 90% del total de expertos participantes se mostró de acuerdo en que representaba una gran preocupación para su país. Además, casi el 70% de ellos informó de que el estrés relacionado con el trabajo constituía una preocupación mayor en determinados sectores, y en concreto en la asistencia sanitaria, la educación, los servicios y el sector público en general; así como la economía, las ventas al por menor, el transporte y la construcción (OIT, 2016, pág. 30).

En el caso de México, el 75% de las personas que padecen de estrés, señalan al entorno laboral como su origen; debido a las exigencias laborales, la rutina y demás complicaciones que se presentan en el día a día.

En la Normativa NOM-035-STPS-2018, sobre factores de riesgos psicosociales en el trabajo, identificación, análisis y prevención; México constituye como una enfermedad profesional al estrés laboral (SEGOB, 2018)

Debido al incremento del estrés laboral, Investigadores de la Universidad Nacional Mexicana (UNAM), crearon un instrumento profesional para medir el nivel de estrés de los empleados, dándole el nombre a esta herramienta como Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional (EDO); con el objetivo de identificar a aquellos colaboradores cuya salud física, emocional y cognitiva se encuentren en riesgo, provocado del estrés laboral (García, 2016).

2.1.2 Análisis del Micro-Entorno

En la I Encuesta Centroamericana sobre las Condiciones de Trabajo y la Salud (ECCTS) realizada en 2010-2013, donde participó Guatemala, El salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica

y el Salvador, se recogió información valiosa sobre las condiciones de trabajo y salud, incluido los riesgos psicosociales, aplicada a una muestra de la población económicamente activa.

Según datos de la I ECCTS donde se presentaron los resultados obtenidos para Honduras, indican que un 30.65% de los hondureños están expuestos a altas exigencias psicosociales y cerca del 43.25% tiene poco control sobre el trabajo, mientras que el 48.75% de los encuestados expresa que no cuenta con el apoyo de sus jefes o compañeros. A demás el 33.65% de los hondureños encuestados perciben mayor afectación en su salud mental, con respecto a su salud física. Otro dato relevante, es el aumento de las jornadas laborales, ya que el 31.45% de los encuestados expresaron que laboran más de 48 horas a la semana, sin contabilizar el tiempo de trasladarse de su residencia a su lugar de trabajo y viceversa (OISS y INSHT, 2010-2013).

De acuerdo a cifras del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), la institución invierte más de 9 mil 500 dólares por las incapacidades que se otorga. La institución informa que es el segundo diagnóstico más popular entre los habitantes de país (Tecoloco, 2017).

De acuerdo a una investigación realizada en una maquila de San Pedro Sula, Honduras, se destacó la presencia del estrés por la frecuencia de los daños a la salud reflejados en las mujeres que realizaban su labor en la misma, dentro de los datos que mostró el estudio se indicó que la fatiga era una de las mayores consecuencias con un 83.4% y el 75% de la población que se estudió presentaba estrés laboral (Ledesma Cano, Pulido, & Villegas, 2009).

En otro estudio de investigación realizado en tres hospitales de Tegucigalpa, Honduras (Hospital Escuela, Hospital San Felipe y Hospital Nacional Cardió-Pulmonar), se encontró que el 18% de las personas que laboran en esas instituciones presentaban un agotamiento emocional relacionado con su trabajo, en dicho estudio se concluyó que existían riesgos asociados a la salud de dichas personas, lo cual repercutía en su labor aumentando el deterioro del sistema de salud del

país y de las instituciones prestadoras de servicio (Colon, Caraccoli, & Perez, 2009).

2.1.3 Análisis Interno

La Comisión Nacional de Bancos y Seguros, es una institución desconcentrada del Estado, teniendo como finalidad principal, mantener la estabilidad del sistema financiero nacional.

Según estadísticas obtenidas de la clínica médica de la institución, al menos el 15% de los 120 pacientes que se atienden al mes, son diagnosticados propiamente con estrés laboral. Permaneciendo oculta una muestra significativa de diagnósticos relacionados con estrés en enfermedades psicosomáticas o fisiológicas, por el fuerte paradigma que existe en cuanto al concepto o alcance que se tiene de esta enfermedad; aunadas a ello la percepción incorrecta que los jefes de las dependencias tienen sobre el tema de estrés laboral.

Con el propósito de iniciar acciones para tratar la problemática, el 27 de noviembre de 2018 se llevó a cabo en la institución el primer taller de estrés laboral denominado “Taller de Ansiedad”; el cual fue impartido por una especialista en la materia. Este taller tuvo como finalidad fortalecer las competencias vinculadas con la inteligencia emocional.

En el taller, a los participantes se les aplicó un cuestionario de ansiedad, con el fin de medir el nivel de estrés de cada uno, y de acuerdo con los resultados obtenidos, la especialista en la materia retroalimentó de manera personalizada a los participantes del taller, orientándolos en forma específica con algunas técnicas, que podrían ayudarles para hacerle frente a la ansiedad.

Los resultados de este taller fueron positivos, ya que, cada participante conoció sobre la importancia del tema y la relevancia de diagnosticarlo a tiempo, y así ser tratado. Así mismo, su buena aceptación por parte de los colaboradores; ha contribuido para que la Institución esté considerando realizar más talleres vinculantes con el tema.

La población de estudio serán las dependencias misionales; las cuales intervienen directamente en la ejecución y control del sistema supervisado, conforme a los requerimientos de la normativa vigente y permiten cumplir con la Misión y Visión institucional, por lo tanto, la presión e intensidad de sus responsabilidades los llevan a niveles considerables de estrés.

De acuerdo a la estructura organizacional, las dependencias misionales son:

1. Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras (SBO)
2. Superintendencia de Seguros (SSE)
3. Superintendencia de Pensiones y Valores (SPV)
4. Gerencia de Estudios (GES)
5. Gerencia de Riesgo (GRI)
6. Gerencia de Protección al Usuario Financiero (GPUF)
7. Unidad de Inteligencia Financiera (UIF)

2.2 Teorías de Sustento

El estrés se conoce como un proceso emocional de tipo adaptativo que en determinados momentos es necesario, ya que nos ayuda a poner en marcha mecanismos frente a ciertas situaciones para salir adelante; cuando el estrés se alarga en el tiempo, es un factor de riesgo para la salud de las personas.

El abordaje del estrés a través de la aplicación de teorías descritas por varios autores puede contribuir a facilitar el camino hacia la comprensión y así acción de prevención, describiéndose a continuación las consideradas relevantes para el enfoque del presente trabajo:

Modelo Demanda-Control

Robert Karasek formuló el modelo demanda – control, que explica el estrés laboral en función del balance entre las demandas psicológicas del trabajo y el nivel de control del trabajador sobre éstas. El control sobre el trabajo incluye: las oportunidades de desarrollar habilidades propias, y la autonomía que el trabajo proporciona. La autonomía se refiere a la capacidad de decisión sobre las propias tareas y sobre el del departamento o área de trabajo. En este sentido es importante el control sobre las pausas y sobre el ritmo de trabajo.

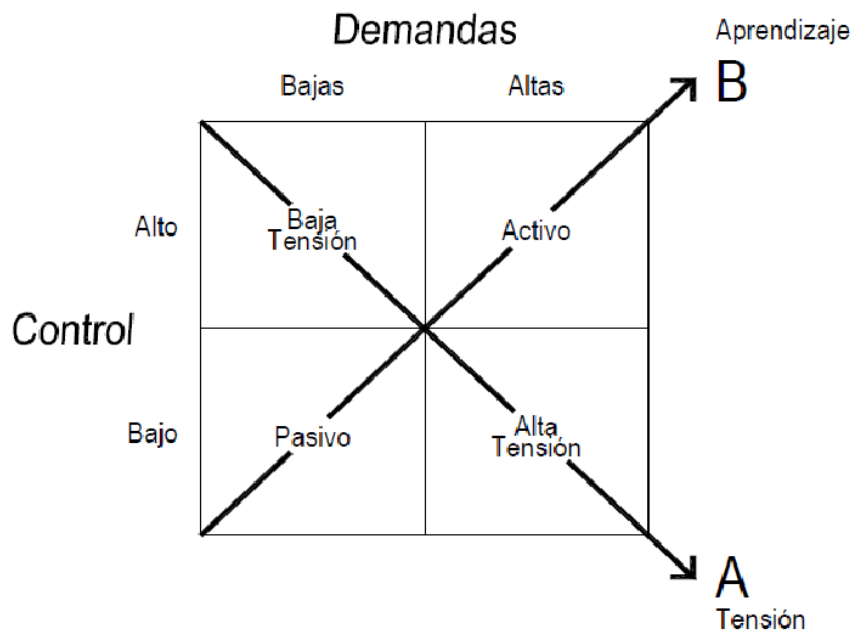


Figura 1. Modelo de Demanda-Control de Karasek.

Fuente: (Business, s.f.)

Este modelo define cuatro cuadrantes en función de los niveles de demandas psicológicas y control:

- ✓ Activas (alta demanda, alto control).
- ✓ Pasivas (baja demanda, bajo control).

- ✓ De baja tensión, (baja demanda, alto control).
- ✓ De alta tensión (o strain: alta demanda, bajo control).

Modelo Demanda-Control-Apoyo Social

Johnson y Hall introdujeron el apoyo social como la tercera dimensión de este modelo (configurando el modelo demanda – control – apoyo social) y que actúa con un doble efecto: Un apoyo social bajo constituye un factor de riesgo independiente, además de tener la capacidad de modificar el efecto de la alta tensión, que aumentaría en situación de bajo apoyo social.

El **apoyo social** tiene dos componentes:

- ✓ Las relaciones sociales que el trabajo implica en términos cuantitativos.
- ✓ El grado de apoyo.

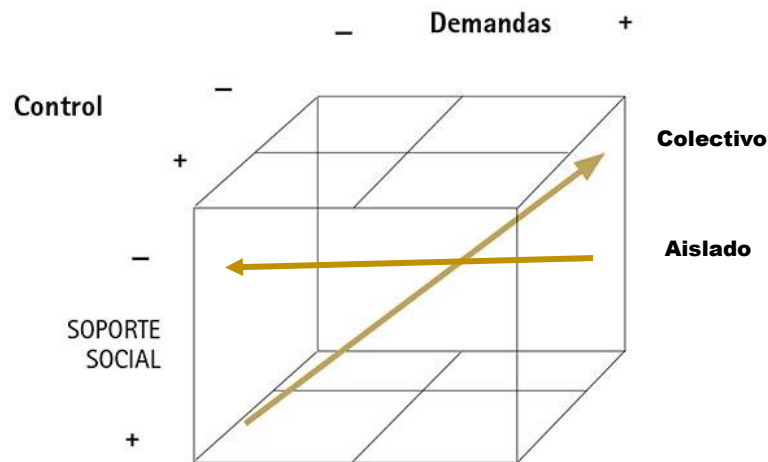


Figura 2. Modelo de Demanda-Control-Apoyo-Social de Johnson y Hall

Fuente: (Prado, 2015)

El apoyo social tiene a su vez dos componentes básicos: el apoyo de los compañeros de trabajo y el de la jefatura o niveles de supervisión directa. El apoyo social de los compañeros y supervisores tal como lo define el modelo, representa el aspecto funcional de las relaciones,

mientras el sentimiento de grupo representa su componente emocional, que actuaría como modificador de efectos de alta tensión, de forma que un nivel alto de apoyo social en el trabajo disminuye el efecto de la misma, mientras que un nivel bajo la aumentaría.

La figura 2, muestra el doble efecto del apoyo social en el trabajo, siendo la situación de trabajo más negativa para la salud la que se caracteriza por la combinación de alta tensión y apoyo social bajo. Cuando el apoyo social dentro de las organizaciones es bajo, genera altos niveles de estrés laboral, propiciando el acrecentamiento de enfermedades psicológicas, físicas y conductuales. Al existir altas demandas de trabajo, alto control sobre este y un apoyo colectivo por parte de superiores y compañeros de trabajo, se genera aprendizaje activo, motivación, resultados y una conducta de compromiso hacia los resultados exigidos.

Una vez realizado el análisis de los resultados, esta teoría sirvió como sustento para establecer una propuesta de gestión para integrar acciones de control que permitan mitigar y prevenir los efectos del estrés laboral; en los colaboradores que integran las dependencias misionales de la Institución.

Modelo Equilibrio Esfuerzo-Recompensa.

El modelo de equilibrio esfuerzo-recompensa fue creado por Johannes Siegrist (1996), es una de las herramientas más recientes para estimar el estrés laboral. Permite prever la presencia de situaciones poco satisfactorias, ya que se pueden conocer valores como el esfuerzo que realizan los trabajadores, la recompensa que obtienen y su grado de implicación con la empresa.

El modelo esfuerzo recompensa, parte de la base de que el estrés laboral se produce cuando se dan la combinación de un alto nivel de esfuerzo y al mismo tiempo, una baja recompensa. El

estrés laboral y sus efectos sobre la salud dependen del control de las personas sobre su propio futuro (las recompensas a largo plazo).

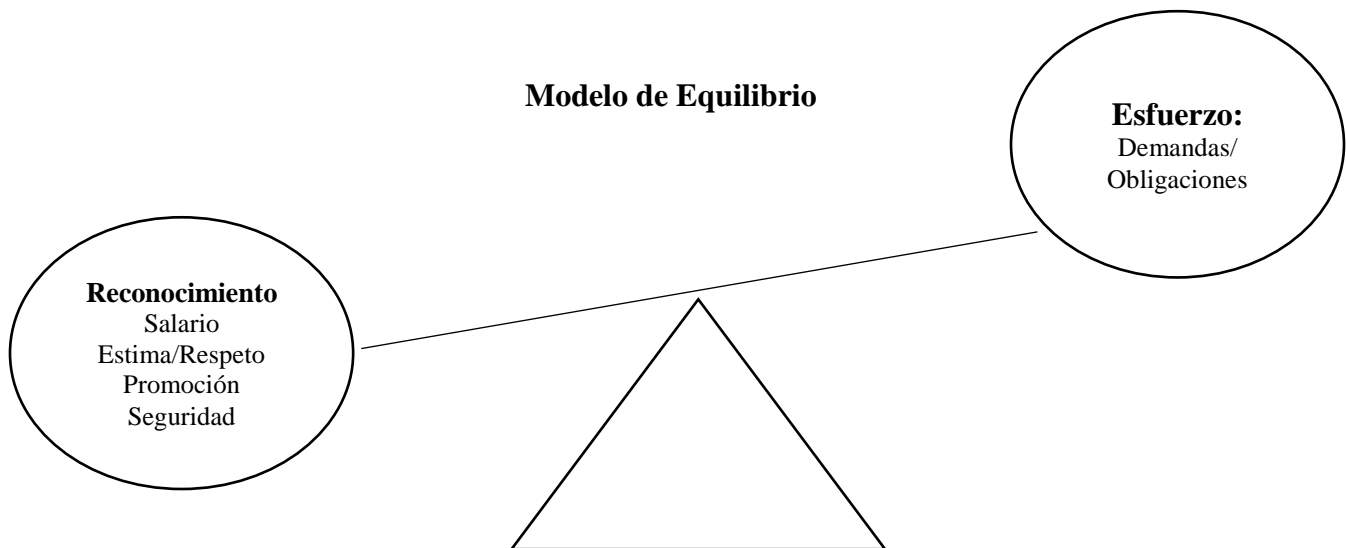


Figura 3. Modelo de Equilibrio, esfuerzo y recompensa de Johannes Siegrist

Fuente: (Fernandez, 2015)

Desde el punto de vista de la organización del trabajo, la interacción entre altas demandas y bajo control sobre las recompensas a largo plazo representa la situación de mayor riesgo para la salud.

Por tanto, este modelo reforzó el análisis y desarrollo para la generación de una propuesta institucional que active el equilibrio entre el esfuerzo versus reconocimiento; ya que el estrés se genera cuando se da un elevado esfuerzo, una baja retribución, una falta de control sobre el propio estatus ocupacional. Cuando se produce todo esto, el modelo predice que, la autoestima del trabajador y su productividad decaerán.

Teoría Bienestar Laboral

El mundo laboral, indistintamente el rubro de la empresa y el sector de mercado que atiende, está conformada por procesos, tecnología y recurso humano; en el último de los casos, los

colaboradores de esta tienen el derecho a la salud y bienestar en el trabajo, entendiéndose por ello todo el entorno físico-social-emocional, que propicia una cultura y calidad de vida laboral para quienes la conforman.

El concepto de bienestar laboral, busca trascender en el desarrollo humano integral en la organización, debido a la preocupación en torno a la naturaleza poco recompensante del trabajo y una creciente insatisfacción con el empleo. Una de las maneras de medir el bienestar es el grado de satisfacción en el que trabajan.

La organización vista desde un punto de vista estratégico, trabaja y potencia sus lugares de trabajo, como empresas empoderadas de su entorno y de lo que ofertan a sus clientes y sociedad en general. Como parte de la efectividad de sus procesos, incorporan ambientes motivadores e impulsores hacia la realización, tanto de objetivos y metas como estilos saludables, para asumir los retos y hacer frente a los proyectos del ciclo institucional, donde pueden surgir factores que activen el estrés laboral, como un impulsor positivo o desfavorable de su cultura organizacional.

Lo anterior visto como fuente de análisis del proyecto de investigación, sustentó la creación de una propuesta de gestión del estrés laboral, que viabilice una condición sustentable de técnicas de afrontamiento para su correcta gestión.

2.2.1 Análisis de las Metodologías

2.2.1.1 Diagnostico Estrés Laboral

Existen múltiples estudios que reportan el elevado nivel de incidencia de estrés laboral, en la cultura y vida de las organizaciones. La identificación del mismo puede ser complicada, y puede diagnosticarse desde un modelo de observación, hasta reconocerlo por medio de un diagnóstico situacional, que permitan descubrir las causas, los posibles efectos que pueden generarse y niveles del mismo.

Como diagnóstico se entiende la etapa en la cual las instituciones reconocen desde una valoración técnica y como responsabilidad de las áreas de gestión de recursos humanos, el proceso mediante el cual se reconocen las dimensiones o detonantes que pueden estar ocasionándolo, con la visión de generar una propuesta para minimizar los posibles efectos o consecuencias, como estrategia de evolución y rendimiento de las organizaciones.

A la hora de plantear las consecuencias derivadas del estrés laboral, es necesario especificar que éstas se manifiestan en una doble vertiente. Los efectos del estrés laboral no sólo perjudican al individuo con la aparición de la enfermedad de origen tanto físico como psicológico, sino que también van a producir de forma concomitante un deterioro en el ambiente laboral afectando al rendimiento institucional (Iniesta, 2016).

2.2.1.2 Clima Laboral como estrategia de medición

Robbins (1999) Definen el clima organizacional como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la empresa a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos comprenden los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

Un Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la Institución. Entre las consecuencias positivas, se puede mencionar el logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación. Entre las consecuencias negativas, se puede identificar: inconformismo, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad y stress laboral.

El estrés laboral, está altamente vinculado con el clima de una organización. El diagnóstico del Clima Organizacional es relevante en cualquier organización porque propicia que gestores, a través de la identificación de los estresores laborales, puedan evaluar y ajustar continuamente la relación sujeto-organización, creando ambientes que estimulen el desempeño, la creatividad y la satisfacción de los empleados.

El diagnóstico de estrés laboral, se relacionada directamente con las encuestas que miden el clima laboral u organizacional, ya que de manera integral aportan información y datos concatenados con el bienestar laboral de los empleados de una institución.

2.2.1.3 Entrevista

La entrevista es definida como un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para

preguntar. Un investigador que hace un abordaje desde la perspectiva cualitativa utilizará la entrevista en sus distintas formas de presentarse, pero sus preferencias irán orientadas hacia la entrevista en la que el entrevistado habla de forma abierta. Existen diferentes tipos de entrevistas y sus usos en investigación cualitativa (Rodríguez, 2012).

A continuación, su clasificación por su estructura y diseño:

Entrevistas estructuradas -El investigador lleva a cabo una planificación previa de todas las preguntas que quiere formular. Prepara un guion con preguntas realizado de forma secuenciada y dirigida. El entrevistado no podrá realizar ningún tipo de comentarios, ni realizar apreciaciones. Las preguntas serán de tipo cerrado y sólo se podrá afirmar, negar o responder una respuesta concreta y exacta sobre lo que se le pregunta.

Entrevistas semiestructuradas -El investigador antes de la entrevista se prepara un guion temático sobre lo que quiere que se hable con el entrevistado. Las preguntas que se realizan son abiertas. El entrevistado puede expresar sus opiniones, matizar sus respuestas, e incluso desviarse del guion inicial pensado por el investigador cuando se abren temas emergentes que es preciso explorar. El investigador debe mantener la atención suficiente como para introducir en las respuestas del entrevistado los temas que son de interés para el estudio, enlazando la conversación de una forma natural. Durante el transcurso de la misma el investigador puede relacionar unas respuestas del entrevistado sobre una categoría con otras que van fluyendo en la entrevista y construir nuevas preguntas enlazando temas y respuestas.

Entrevistas no estructuradas o abiertas; aunque hay matices y escuelas, se entenderá la entrevista no estructurada o abierta en el sentido que Taylor y Bogdan definen la entrevista en profundidad. Taylor y Bogdan entienden la entrevista en profundidad como reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y los entrevistados, dirigidos hacia la comprensión de las

perspectivas que tienen los entrevistados respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal y como las expresan con sus propias palabras. En este tipo de entrevistas el investigador es el instrumento de la investigación y no el protocolo o formulario de la entrevista.

Adicional a la clasificación descrita anteriormente, se pueden describir la entrevista de investigación, su objetivo es recolectar información pertinente para responder una pregunta de investigación, ya sea en investigación cuantitativa o cualitativa; se conduce en función del paradigma de investigación usado.

2.2.2 Antecedentes de las metodologías

Origen y evolución de los diagnósticos de estrés laboral

El concepto de estrés se remonta a la década de 1930, cuando un joven australiano de 20 años, estudiante de segundo año de la carrera de medicina en la universidad de Praga, Hans Selye, hijo del cirujano australiano Hugo Selye, observó que todos los enfermos a quienes estudiaba, indistintamente de la enfermedad propia, presentaban síntomas comunes y generales: cansancio, pérdida de apetito, baja de peso, astenia, etc. Esto llamó mucho la atención de Selye, quien lo denominó el “Síndrome de estar Enfermo” (Blázquez, 2017).

Las medidas del estrés en general se centran en las definiciones, sobre las fuentes de estrés, las repercusiones que tiene en la persona (físico, biológico o psicosociales), las estrategias de afrontamiento, y las formas de control o prevención.

En 1979 Robert Karasek formuló este modelo explicativo del estrés laboral en función de dos variables exigencias o demandas, en su mayoría de carácter psicosocial, y por otro el control, entendiendo como el conjunto de recursos que el trabajador tiene para hacer frente a esas demandas

(Landy & Conte, Psicología Industrial, 2005). Es relevante resaltar que este modelo fue revisado en 1986 por Johnson y Hall, los cuales introdujeron un tercer factor denominado apoyo social de compañeros y supervisores en la realización de las tareas laborales. El cuestionario de demanda – control – apoyo social elaborado por Karasek, Johnson y Hall, consta de 29 preguntas las cuales son clasificadas en tres ítems relacionados con: control, exigencias del trabajo, y apoyo social. Estas preguntas se valoran con una escala tipo Likert de cuatro puntos, que van de totalmente en desacuerdo a completamente de acuerdo.

En 1998 los estudiantes Siegrist y Meter de la Universidad de Dusseldorf, elaboraron un nuevo cuestionario de estrés laboral, que viene a reforzar el cuestionario de demanda – control - apoyo social, ya que tomaron en cuenta un factor importante como es la parte de recompensa. Este cuestionario denominado balance entre esfuerzo - recompensa, comprende los datos generales compuestos por nueve ítems, y datos específicos con 23 ítems para medir el estrés laboral. El cual combina información sobre las demandas y las recompensas en el trabajo (componentes extrínsecos), con información de las características personales o estilo de afrontamiento (componente intrínseco) y que están determinadas por un elevado compromiso y una alta necesidad de aprobación.

Clima Organizacional

Esta metodología, es ampliamente utilizada por las instituciones interesadas en medir la percepción que sus colaboradores tienen sobre diferentes variables de la organización; en sus inicios, Kurt Lewin, en la década de 1950 habló de atmósfera organizacional y su importancia de estudio de características vinculantes a las condiciones de trabajo y las formas de relacionarse entre las personas. Posteriormente surgió el concepto en 1960 de Desarrollo Organizacional (Litwin y

Stringer), conocida como teoría de Sistemas Abiertos en las Organizaciones, que brindan la oportunidad de indagar sobre temas de cultura y cambio organizacional.

Como parte del mejoramiento continuo, en la actualidad la medición de clima laboral se convierte en una estrategia que las instituciones deben considerar en sus planes o proyectos de acción o medición, ya que sus resultados orientan sobre el planteamiento estratégico y el enfoque a resultados.

En el año 2008, se elaboró la Escala de Clima Social Organizacional (WES) conformada por 90 preguntas reactivas con 6 opciones de respuesta; para su validación psicométrica se aplicó a 490 trabajadores mexicanos, entre 18 y 66 años de edad, 261 mujeres y 229 hombres con diferentes grados de escolaridad. Se llevaron a cabo análisis para conocer el poder discriminativo de los reactivos; la confiabilidad y la estructura factorial válida para la población laboral nacional. La escala final estuvo constituida por 18 reactivos, organizados en tres factores y un indicador: Clima laboral, Aspectos físicos, Normatividad organizacional y el indicador Cambio (UNAM, 2014).

Entrevista

A lo largo de la historia, la entrevista ha sido una herramienta muy utilizada por los diferentes campos del conocimiento, siendo complementaria, a diferentes tipos de investigación, ya que su adaptabilidad la convierte en una fuente importante de obtención de información. Se remonta al siglo XIX, utilizada inicialmente en campos pedagógicos y de la salud, incluyendo dentro de este último los aportes de Sigmund Freud, quien la utilizó ampliamente en la rama de la psicología clínica. En el siglo XX es complementada con técnicas, como cuestionarios, pruebas, para abordar temáticas atinentes a todas las áreas de gestión.

2.2.3 Análisis crítico de las metodologías

El cuestionario de Estrés Laboral de la Organización Mundial de la Salud, es una herramienta validada y utilizada por muchos países, como escala que permite identificar los efectos y niveles del mismo.

Como herramienta metodológica de insumo inicial, se considera pertinente su aplicación, pero no de uso exclusivo, ya que presenta limitaciones relacionadas con conceptualización y redacción; así como la manera en que se identifican la dimensión de respuestas, 7 en total, no parametrizando la condición de tiempo, que interviene para definir los términos de: Nunca, Raras Veces, Ocasionalmente, Algunas Veces, Frecuentemente Generalmente Y Siempre es fuente de estrés.

2.2.3.1 Adaptación del Instrumento

Los 25 ítems se agruparon en 5 dimensiones.

Trabajo en equipo: Capacidad para integrarse de manera eficiente a los equipos de trabajo designados, para el logro de objetivos colectivos por dependencia.

Estrategia y Dirección: Capacidad de respuesta de la institución para crear, orientar y dirigir estrategias que impulsen la misión y visión de la institución.

Jefe Inmediato: Destreza por parte de los mandos intermedios y superiores para dar acompañamiento en las diversas actividades del área.

Recursos y Conocimiento: Disponibilidad de equipo y conocimiento para llevar a cabo el trabajo asignado.

Particular del Colaborador: Desarrollo de inteligencia emocional para hacer frente a los retos que se presentan dentro de la institución.

2.3 Conceptualización

Dependencias Misionales: Son los departamentos que tienen como responsabilidad la relación directa con el sistema supervisado y por tanto la labor medular de regular, supervisar, controlar y mitigar los riesgos financieros. En el organigrama institucional están identificadas como las áreas creadoras de valor. (Ver anexo 6)

Salud, según la Organización Mundial de la Salud (OMS) considera a la salud como el estado de bienestar físico, mental y social completo, es decir, “toda la persona”. La salud es el resultado de un proceso de desarrollo individual de la persona, que se puede ir logrando o perdiendo en función de las condiciones que lo rodean, es decir, de su entorno y de su propia voluntad.

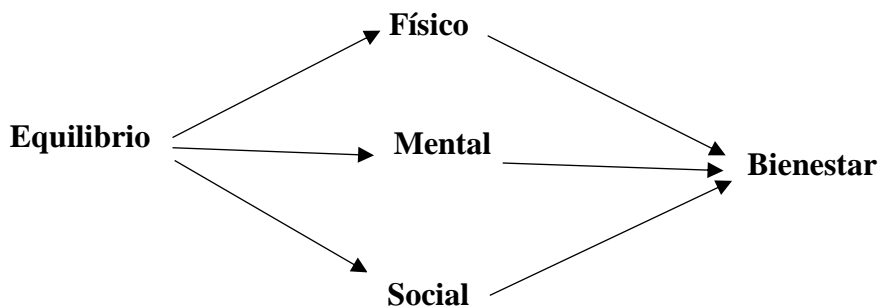


Figura 4. Concepto de Salud

Fuente: OMS

Estrés, para Lazarus & Folkman (1986) se refiere a las interrelaciones que se producen entre la persona y su contexto, en el que está inserto. El estrés se produce cuando la persona valora

lo que sucede como algo que supera los recursos con los que cuenta y pone en peligro su bienestar personal. Y según (Cano, s.f.) es “el proceso que se inicia ante un conjunto de demandas ambientales que recibe el individuo, a las cuáles debe dar una respuesta adecuada, poniendo en marcha sus recursos de afrontamiento”.

Cabe mencionar que, aunque el término “Estrés” fue utilizado hasta la actualidad, su historia se remonta a mucho tiempo atrás, a continuación se muestra un gráfico de la historia del estrés:



Figura 5. Historia del Estrés

Fuente: (Sierra, 2016)

Fases del Estrés

Según Seyle, existen tres fases de adaptación del estrés: fase de alarma, resistencia y agotamiento, las cuales se presentan de forma gráfica a continuación:

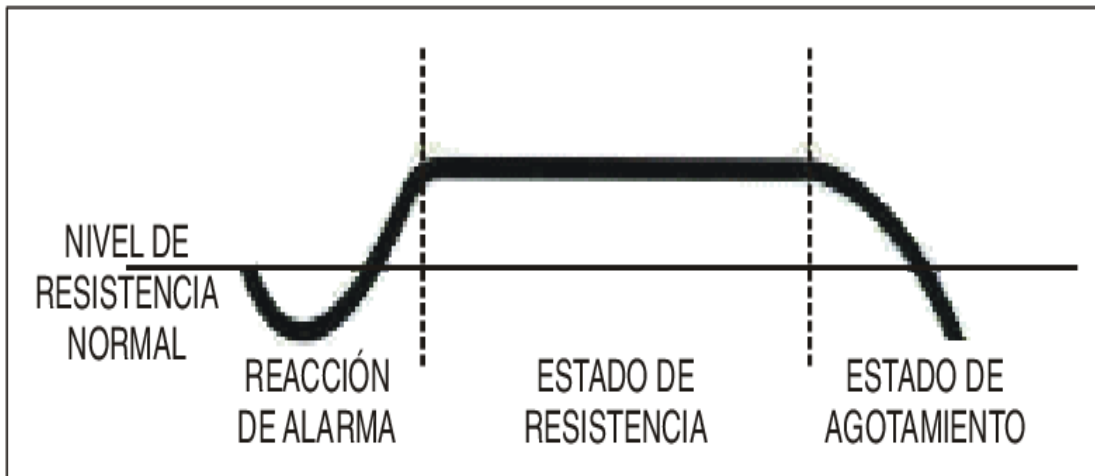


Figura 6. Fases del Estrés

Fuente: (Camargo)

Fase de Alarma: En esta etapa, el individuo reacciona y se prepara automáticamente para dar una respuesta. En un primer momento, existe una reacción de resistencia que baja el nivel de resistencia normal hasta que logra prepararse para la acción. En esta fase, se activa el sistema nervioso simpático (con signos como sudoración, dilatación de pupilas, etc.) y se produce una activación psicológica (como mayor atención, concentración, etc.).

Fase de resistencia: Nuestro organismo mantiene una activación fisiológica máxima tratando de superar la amenaza o adaptarse a ella, de esta forma el organismo sobrevive. Esta fase puede durar semanas, meses y años; si es muy larga se le considera como estrés crónico. Sin embargo, si el estrés acaba en esta fase, el organismo puede retornar a un estado normal.

Fase de agotamiento: se produce sólo si el estímulo estresante es continuo o se repite frecuentemente. El organismo agota sus recursos y pierde su capacidad de activación o adaptación. Sobrevienen entonces las enfermedades relacionadas con el estrés como son: insomnio, falta de concentración, abatimiento, fatiga, extenuación, patologías inmunológicas, patologías

cardiovasculares, patologías metabólicas y endocrinas, depresión, problemas gastrointestinales, infartos cardiacos, infartos cerebrales, etc.

Tipos de Estrés

Según Alvarez (2008) el estrés se puede clasificar de la siguiente manera:

Según la intensidad y la duración de los estresores:

1. **Estrés agudo:** Este tipo de estrés se caracteriza por su corta duración y su naturaleza esporádica. Se caracteriza por la palidez, sudor, bloqueo cognitivo, trastornos del sueño, un incremento de la tensión arterial, mayor nerviosismo.
2. **Estrés crónico:** es aquel que se produce como consecuencia de una exposición repetitiva y prolongada diversos factores estresantes. El estrés crónico es considerado como responsable del desgaste precoz del organismo, de su envejecimiento prematuro.

Según el grado de adaptabilidad:

1. **Eustress**, según Landy & Conde (2005), es un “tipo de estrés que proporciona retos que motivan a los individuos a trabajar duro y a lograr sus metas” (pág. 554).
2. **Distress**, para Landy & Conde (2005), es un “tipo de estrés que resulta de situaciones de demanda crónica que producen resultados negativos en la salud” (pág. 554).

Estrés Laboral, para la OIT (2004) es la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación. La Comisión Europea define el estrés laboral como “un patrón de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y de comportamiento a ciertos

aspectos adversos o nocivos del contenido del trabajo, organización del trabajo y el medio ambiente de trabajo.

Causas del estrés laboral

Los factores relacionados al trabajo están relacionados con el grado de adecuación que tenga el colaborador en función de sus capacidades y expectativas con las funciones y tareas de trabajo que le son encomendadas. De tal manera que el estrés laboral se producirá cuando exista una incongruencia entre las habilidades e intereses del trabajador y su destreza para enfrentarlas.

La organización Mundial de la Salud y la Organización Internacional del Trabajo, agrupan los estresores o causas de estrés en 7 factores: (Alvarez, 2008)

1. Mejora de las condiciones ambientales
2. Factores intrínsecos del puesto y temporales del mismo
3. Estilo de dirección y liderazgo
4. Gestión de recursos humanos
5. Nuevas tecnologías
6. Estructura organizacional
7. Clima organizacional.

Consecuencias o efectos del estrés laboral

Los efectos del estrés laboral pueden afectar directamente a la salud del individuo y esto repercutir en el desempeño o productividad de la empresa.

Consecuencias sobre la persona

El estrés laboral puede dar lugar a comportamientos disfuncionales y no habituales en el trabajo, contribuir a la mala salud física y mental del individuo. En casos extremos, el estrés laboral

prolongado o los acontecimientos laborales traumáticos pueden originar problemas psicológicos y proporcionar trastornos psiquiátricos. Por lo que las consecuencias sobre las personas se pueden clasificar de la siguiente manera:

1. Consecuencias Físicas: a nivel físico el estrés laboral puede tener una serie de repercusiones en el bienestar y la salud de los trabajadores. Según Alfaro (2016), los efectos que pueden desencadenarse del estrés son:
 - ✓ A nivel del aparato digestivo: úlcera gastrointestinal, gastritis, colitis periódica, dispepsia funcional, colon irritable.
 - ✓ A nivel del aparato cardiovascular: enfermedad coronaria, hipertensión arterial, arritmias, taquicardia, cefaleas-
 - ✓ A nivel del sistema endocrino: tiroidismo alto o bajo, diabetes, anorexia, bulimia, obesidad, síndrome de cushing.
 - ✓ A nivel del sistema nervioso: tics, dolores de cabeza, temblores.
 - ✓ A nivel del aparato génito-urinario: impotencia, eyaculación precoz, vaginismo, alteración del deseo sexual, alteraciones menstruales, poliuria, coito doloroso.
 - ✓ Trastornos dermatológicos: sudoración excesiva, dermatitis, caída del cabello, urticaria, prurito, acné.
 - ✓ Trastornos respiratorios: asma, hiperventilación, alergias, alteraciones respiratorias.
 - ✓ Trastornos inmunológicos: inhibición del sistema inmunológico.
2. Consecuencias psicológicas: las alteraciones psicológicas también están presentes cuando una persona sufre de estrés laboral. Los principales efectos se manifiestan a través de la ansiedad, depresión, insatisfacción y desmotivación laboral, problemas en las relaciones personales, baja autoestimas, trastornos psicósomáticos, trastornos mentales, incapacidad

para tomar decisiones y concentrarse, olvidos frecuentes, hipersensibilidad a la crítica y bloqueo mental (Garcia, 2010).

3. Consecuencias Conductuales: a nivel del sistema motor, las personas que padecen de estrés laboral presentan una serie de alteraciones conductuales, entre las cuales las más comunes son: propensión a sufrir accidentes, drogadicción, arranques emocionales, excesiva ingestión de alimentos o pérdida del apetito, consumo excesivo del alcohol o tabaco, excitabilidad, conductas impulsivas, agresividad, etc. (Garcia, 2010)
4. Consecuencias sociales: también la vida personal y familiar del trabajador se pueden ver afectadas por el estrés laboral; los que se ven más afectados son los hijos y el conyugue, puesto que se reduce el tiempo de convivencia por las demandas del trabajo. A nivel social las relaciones con los amigos pueden también resultar afectadas, ya que las personas crean un distanciamiento con su círculo de amistad y esto tiene una implicación negativa para el trabajador, ya que se disminuye el apoyo social. El contacto personal como expresión de afecto y comprensión puede resultar un factor que facilite la descarga emocional y que frene la espiral de pensamiento negativos repetitivos que desencadenan un proceso acumulativo de tensión. En este sentido, el apoyo social tendría un efecto terapéutico. Especialmente, el apoyo social por parte de la familia y por parte de los superiores parece ser eficaz para atenuar los efectos que tiene el estrés profesional sobre la salud (Daza, 1995).

Consecuencias para la Empresa

Si afecta a un gran número de trabajadores o miembros claves del personal, el estrés laboral puede amenazar el buen funcionamiento y los resultados de la entidad. Una empresa que no goce de buena salud, no puede obtener lo mejor de sus empleados, y estos, en un mercado cada vez

más competitivo, pueden afectar no solo a los resultados, sino, en últimas instancias, a la supervivencia de la propia entidad (OIT, 2004). Entre los principales indicadores de estrés laboral en las organizaciones se encuentran: el ausentismo laboral, las relaciones interpersonales pobres, los bajos niveles de productividad, el alto índice de accidentes y de rotación de personal, un clima laboral negativo, el antagonismo, insatisfacción en el trabajo, aumento de las prácticas laborales poco seguras y de las tasas de accidentes, deterioro de la imagen institucional tanto entre sus empleados como de la cara al exterior, entre otras.

Según Wright (2017) las organizaciones que se esfuerzan por obtener productos y servicios de alta calidad necesitan una fuerza laboral saludable para salvaguardar sus esfuerzos. Eustress es una característica típica de las personas sanas, y la angustia no lo es.

Tabla 1. Costo Beneficio del Estrés.

Beneficios del Eustress (Estrés saludable y normal)	
Desempeño	Salud
Aumento de la estimulación. Explosión de fuerza física. Participación plena.	Eficiencia cardiovascular. Equilibrio del sistema nervioso. Enfoque incrementado en una emergencia.
Costos de la Aflicción	
Individual	Organizacional
Trastornos Psicológicos. Enfermedades médicas. Problemas de comportamiento.	Problemas de participación. Disminución del rendimiento. Reconocimiento de compensación.

Estresores, Landy & Conte (2005) afirman que “son las demandas físicas o psicológicas a las que un individuo responde” (pág. 555).

Ansiedad, según Elizondo (2005) es una respuesta emocional que se presenta en el sujeto ante situaciones que percibe o interpreta como amenazantes o peligrosas, aunque en realidad no se pueden valorar como tal, esta manera de reaccionar de forma no adaptativa hace que la ansiedad sea nociva porque es excesiva y frecuente.

Factores Psicosociales, el comité mixto OIT/OMS (1984) los define como “aquellas condiciones presentes en una situación de trabajo, relacionadas con la organización, el contenido y la realización del trabajo susceptibles de afectar tanto al bienestar y la salud (física, psíquica o social) de los trabajadores como al desarrollo del trabajo.”

Demanda Psicológicas, según el INSHT (2001) son las exigencias psicológicas que el trabajo implica para la persona. Básicamente hacen referencia a cuánto se trabaja: cantidad o volumen de trabajo, presión de tiempo, nivel de atención, interrupciones imprevistas; por lo tanto, no se circunscriben al trabajo intelectual, sino a cualquier tipo de tarea.

Salud Mental, para la OMS (s.f.) Es “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”.

Bienestar, es el estado de la persona cuyas condiciones físicas y mentales le proporcionan un sentimiento de satisfacción y tranquilidad (RAE, 2014).

Bienestar Laboral, es el estado deseado por el grupo de personas que laboran en una organización, este se logra por medio de planes, programas y proyectos, que a partir de la gestión involucra elementos dinámicos que buscan mejorar la cotidianidad laboral a su vez la condición personal, familiar y social (Carolina, 2012).

Calidad de Vida: designa las condiciones en que vive una persona que hacen que su existencia sea placentera y digna de ser vivir, tanto en el plano físico, psicológica, mental e institucional (OMS, 2016).

Salud Institucional: Es el bienestar del colaborador dentro del ámbito laboral, equilibrio entre las exigencias de la empresa y la capacidad de respuesta de éste (OMS, 2016).

Clima Laboral, según Chiavenato (1992) lo define como; “La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización y

que influye en su comportamiento”. Y para Werther (2014) el clima laboral tiene una estrecha relación con la motivación, pero abarca otros aspectos muy importantes como la atmosfera establecida entre los trabajadores, que pueden realizar sus actividades en forma individual o en grupo. (pág. 305)

2.4 Instrumentos Utilizados

Para el desarrollo del trabajo, se utilizó como cuestionario base de estrés laboral de la Organización Mundial de la Salud OMS y la Organización Internacional del Trabajo, el que consta de veinticinco ítems relacionados con: estructura y clima organizacional, tecnología, influencia del líder, territorio organizacional, falta cohesión y respaldo del grupo de trabajo. Fue validado en una muestra de 38,072 trabajadores de todos los sectores de producción, por actividades, tamaño de las empresas, situación socioeconómica de la organización, edad, género, antigüedad en organización y puesto de trabajo de los sujetos. Su utilidad estriba en la capacidad para predecir las fuentes de riesgos psicosociales (25). Para cada ítem de la encuesta, se solicita siete opciones de respuesta (1 a 7) si la condición es desde nunca o hasta siempre generadora de estrés.

Adicionalmente, en el presente proyecto, se utilizó la entrevista de investigación, la cual tuvo como finalidad, entrevistar a expertos en salud, para conocer los efectos del estrés laboral, sobre el comportamiento humano, así como las estrategias implícitas en el proceso de prevención y abordaje para la empresa y para el individuo.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En el desarrollo de este capítulo se describe el enfoque y método, la definición de la población, la unidad de análisis, las técnicas e instrumentos aplicados; así como el proceso de validación de los instrumentos y las fuentes de información, que permitieron recopilar, analizar e interpretar la información para evidenciar este estudio.

El abordaje metodológico tiene el propósito de elaborar, definir y sistematizar el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos que se deben seguir durante el desarrollo del proceso de investigación. Orienta la manera en que se va a enfocar la investigación y la forma de recolectar, analizar y clasificar los datos; con el objetivo que los resultados tengan validez.

3.1 Enfoque y Métodos

El enfoque de la investigación fue mixto, ya que la información obtenida es de carácter tanto cuantitativo como cualitativo o no tradicional, ya que el estudio está orientado a profundizar en el caso específico del nivel de estrés en las dependencias misionales, con la finalidad de identificar las causas y conocer los posibles efectos de éste; en la vida de los colaboradores y de las instituciones. Complementando con información estadística descriptiva. Este método es considerado más integral, completo y holístico, permitiendo que se consideren mayores elementos en su análisis.

3.2 Enfoque Cuantitativo

3.2.1 Alcance de la Investigación

Se aplicó un alcance descriptivo, ya que este estudio permitió la narración e identificación de los hechos, situaciones y características del objeto de estudio, en este caso en particular se

incorporó una fase inicial diagnóstica; para identificar los detonantes del estrés en los colaboradores de las dependencias misionales de la CNBS, así como describir los resultados obtenidos para la elaboración de un modelo de propuesta de bienestar laboral.

3.2.2 Diseño de la Investigación

El diseño es considerado además como no experimental, en el cual no hubo manipulación de la variable de estudio, ya que solo se pretende describirlas para determinar las causas y efectos del estrés laboral.

3.2.3 Eje transversal

El eje fue transversal, en virtud que los datos obtenidos corresponden a un momento en particular, ya que la investigación se realizó una única vez.

3.2.4 Técnica e Instrumento de Investigación

Técnica Utilizada

Cuestionario: se llevó a cabo con el fin de conocer las causas del estrés laboral en los colaboradores de las dependencias misionales, como fuente de análisis para el diseño de una propuesta de bienestar laboral.

Instrumento Aplicado

- ✓ Cuestionario de Estrés laboral de la OIT-Organización Mundial de la Salud (OMS) adaptado para la Comisión Nacional de Bancos y Seguros. Este instrumento consta de 25 preguntas, segmentado en 5 dimensiones. (Ver anexo 1)
- ✓ Para su aplicación, se contó con el apoyo de la Gerencia de Tecnología de Información y Comunicación, generando un link a través de la plataforma SharePoint, de Microsoft, el

cual se compartió vía correo electrónico a todos los colaboradores que integran las dependencias misionales de la institución. El tiempo para la recolección de los datos tuvo una duración de diez días. Esta herramienta facilitó que aún los colaboradores que se encontraran fuera de la institución dieran respuesta a la misma.

3.3 Enfoque Cualitativo

3.3.1 Diseño de la Investigación

Se realizó a través de un estudio de casos, ya que se orientó a una unidad específica de análisis, la cual fue descrita con la información obtenida de las dependencias misionales de la CNBS, de forma detallada. Este diseño involucra aspectos descriptivos y explicativos del objeto de estudio, como lo es el estrés laboral.

3.3.2 Técnica e Instrumento de Investigación

Técnica Utilizada

Entrevista de Investigación: se realizaron entrevistas semi estructuradas a expertos en el tema de estrés laboral, quienes aportaron su conocimiento para definir los efectos y consecuencias que el estrés laboral puede generar a los colaboradores y por ende a la institución donde laboran.

Los expertos entrevistados fueron psicólogos, psiquiatras y médico, ya que ellos son los especialistas en diagnosticar, evaluar y tratar los efectos colaterales que tiene el estrés laboral sobre la persona y su comportamiento.

Instrumento Aplicado

- ✓ Entrevistas de investigación Semi-Estructurada
- ✓ El instrumento consta de 11 preguntas abiertas, para conocer el criterio de los especialistas en relación a los posibles efectos del estrés laboral en los colaboradores y en las

instituciones.

- ✓ Se diseñó enfocado a medir los posibles efectos del estrés laboral, así como para validar los rangos de tiempo y el nivel de estrés que se consideraron en el cuestionario.
- ✓ Por confidencialidad de la información, no se da a conocer el nombre de los profesionales entrevistados, solamente su profesión, cargo y lugar de trabajo.

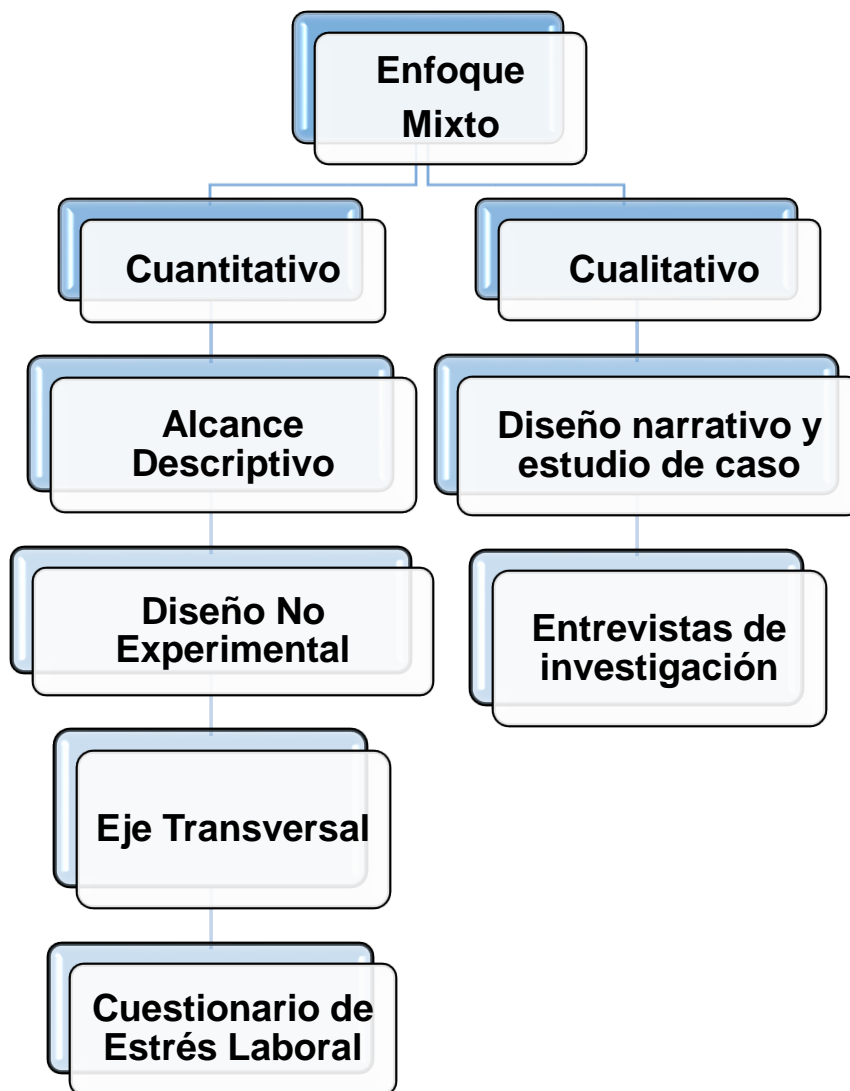


Figura 7. Flujograma del Enfoque y Métodos

Fuente: (Propia del Autor, 2019)

3.4 Población

La población o universo es el conjunto total de individuos que poseen algunas características especiales de acuerdo con el objeto de investigación planteado, por lo tanto, la población de este estudio es de 303 personas; las cuales conforman las siete dependencias misionales de las Comisión Nacional de Bancos y Seguros, detalladas de la siguiente manera:

Tabla 2. Detalle de la población

Dependencias Misionales	N° de Personas
Superintendencias Bancos y Otras Financieras	80
Superintendencia de Pensiones y Valores	35
Superintendencia de Seguros	25
Gerencia de Riesgo	43
Gerencia de Estudios	46
Unidad de Inteligencia Financiera	39
Gerencia de Protección al Usuario Financiero	35
Total	303

3.4 Muestra

De acuerdo con Hernandez, Fernandez, & Baptista (2010) la muestra “es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población” (pág. 173).

El tipo de muestreo que se utilizó en este estudio es el *No Probabilístico, por conveniencia*, ya que, la elección de los participantes no dependió de la probabilidad, sino de las condiciones que permitieron hacer el muestreo (acceso o disponibilidad, conveniencia, etc.); ya que es la técnica de muestreo más económica y la que menos tiempo consume, es así que, se seleccionaron 221 colaboradores voluntarios de las dependencias misionales y 6 expertos en el tema (4 psicólogos, un psiquiatra y el médico de cabecera la institución).

3.5 Unidad de Análisis

Para Hernández, Fernández, & Baptista (2010) “la unidad de análisis son los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio, lo cual depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio” (pág. 172).

La unidad de análisis de este estudio, está representada por los colaboradores que conforman las dependencias misionales de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, ya que fueron las personas adecuadas para obtener una mejor perspectiva del problema, y saber cuáles son las causas que originan el estrés laboral.

3.6 Unidad de Respuesta

La unidad de respuesta se obtuvo a través del cuestionario de estrés laboral, el que brindó información relevante de los colaboradores que conformaron la muestra, sobre los detonantes o causas del estrés laboral, y de esta manera guiar o encaminar la propuesta de bienestar laboral.

También se adquirió información a través de las entrevistas de investigación que se realizaron a los expertos en el tema (psicólogos, psiquiatra y médico), y de esta manera se obtuvo los efectos o consecuencias que se pueden generar tanto para los colaboradores, como para las instituciones; si no se enfrenta o mitiga el estrés laboral.

3.7 Proceso de Validación de los Instrumentos

El cuestionario utilizado de estrés laboral es un instrumento validado por la OIT-OMS y que, de acuerdo con las investigaciones realizadas, ha sido utilizado por diferentes países del norte y sur de América. El cuestionario en mención; fue adaptado de acuerdo con la terminología y cultura propia de la CNBS, únicamente se cambiaron los nombres de las dimensiones, reorientando cada ítem. Los 25 ítems se dejaron tal cual estaban en el cuestionario original.

Tabla 3. Adaptación de las dimensiones

Dimensiones del Instrumento de la OIT-OMS	Dimensiones CNBS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Clima organizacional 2. Estructura organizacional 3. Tecnología 4. Influencia del líder 5. Territorio organizacional 6. Falta de cohesión 7. Respaldo del grupo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo de Trabajo 2. Estrategia y Dirección 3. Jefe inmediato 4. Recursos y Conocimientos 5. Particular del Colaborador

La entrevista fue validada por un el Especialista en Estrategia y Seguimiento de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos de la CNBS, quien dio un enfoque de diferenciación entre los efectos del estrés desde la perspectiva del individuo y de la institución, realizando cambios en el alcance de las preguntas, redireccionándolas a descubrir los efectos que el estrés laboral provoca en el objeto de estudio.

3.8 Fuentes de Información

Para la realización de este estudio se contó con diferentes fuentes de información y recolección de datos; como fuentes bibliográficas, expertos que compartieron su conocimiento sobre el tema, así también los colaboradores de las dependencias misionales de la CNBS; que permitieron el enriquecimiento, amplitud y profundización de los datos.

3.8.1 Fuentes Primarias

En esta investigación se utilizaron como fuentes primarias el cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS, adaptado para la institución; el cual fue dirigido a los colaboradores que conforman las dependencias misionales y también las entrevistas de investigación realizadas a expertos en el tema.

3.8.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias permitieron realizar una revisión de la literatura, para detectar,

consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio; de las que se extrajeron y se recopiló información relevante y necesaria para el problema de investigación. Entre ellas están las siguientes:

- ✓ Libros de Textos
- ✓ Revistas Científicas
- ✓ Informes de la OMS
- ✓ Información virtual a través de buscadores académicos.
- ✓ Encuesta del Clima Laboral de la CNBS, diciembre 2018.

3.9 Tabla de Congruencia Metodología.

Tabla 4. Congruencia Metodológica.

Investigación	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Marco Teórico	Instrumentos
Propuesta De Gestión Del Estrés Laboral En Los Colaboradores Que Integran Las dependencias Misionales, De La Comisión Nacional De Bancos Y Seguros, Como Acción Estratégica De Bienestar Laboral	¿Cuáles son los detonantes generadores de estrés laboral y las consecuencias en la salud integral de sus colaboradores?	¿Cuál es el nivel de estrés laboral que existe en los colaboradores de las dependencias misionales de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros? ¿Cuáles son las principales fuentes que generan estrés laboral en los colaboradores que integran las dependencias misionales? ¿Qué efectos tiene el estrés	Realizar el análisis diagnóstico de estrés laboral y desarrollar una propuesta para la gestión de éste, en y para los colaboradores que integran las dependencias misionales de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, como acción estratégica de bienestar laboral.	Establecer el nivel de estrés laboral, en los colaboradores de las dependencias misionales de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros. Identificar las principales fuentes que generan estrés laboral en los colaboradores de las dependencias misionales de la institución. Determinar los posibles efectos del	Teorías de Sustento: 1. Demanda-Control. 2. Demanda-Control-Apoyo 3. Reconocimiento/Equilibrio 4. Bienestar Laboral	Cuestionario de Estrés Laboral OIT-OMS Entrevista de Investigación Semi Estructurada

		<p>laboral, en la salud integral de las personas y en las instituciones?</p> <p>¿Qué estrategias pueden implementarse para gestionar el estrés laboral en los colaboradores de las dependencias misionales?</p>		<p>estrés laboral, en la salud integral de las personas y en las instituciones, a través de consultas a expertos técnicos.</p> <p>Desarrollar una estrategia para gestionar el estrés laboral en los colaboradores de las dependencias misionales de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros.</p>		
--	--	---	--	--	--	--

3.10 Operacionalización de la variable

Tabla 5. Operacionalización de la variable

Variable	Definición conceptual	Indicador	Dimensiones	Instrumento	Ítem
Estrés Laboral	Es la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación.	Nivel de estrés laboral: Alto Intermedio Bajo	Equipo de Trabajo	Cuestionario Estrés Laboral OIT-OMS	1-7
			Estrategia y Dirección		8-13
			Jefe Inmediato		14-18
			Recursos y Conocimiento		19-22
			Particular del Colaborador		23-25

3.11 Limitantes del Estudio

Se presentaron limitaciones de población, ya que parte de los colaboradores de las dependencias misionales se encontraban con asignaciones de trabajo de campo, lo cual retrasó la recolección de los datos.

Además, se tuvo dificultad en la disponibilidad de horario por parte de los expertos en la materia, para la realización de la entrevista de investigación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Para realizar el análisis de datos se comenzó presentando los resultados de la “Encuesta de Estrés Laboral de la OIT-OMS” adaptado a la CNBS y posterior a ello se analizó la información obtenida de las entrevistas de investigación.

4.1 Análisis del Cuestionario de Estrés Laboral: Tabulación y Gráficas

Para realizar el análisis de información sobre el estrés laboral, se comenzó por presentar los niveles actuales de estrés en la CNBS, posteriormente se analizó de forma general las dimensiones que mayor impacto tienen sobre el estrés laboral, luego se examinó cada uno de los ítems del cuestionario, los cuales fueron agrupados dentro de las dimensiones a la cual corresponden para una mejor interpretación de la información y finalmente se analizó de forma general los niveles de estrés de las dependencias misionales.

Para el análisis de los resultados del cuestionario se tomaron en cuenta los resultados de la encuesta de Clima Laboral de diciembre 2018; realizada en la institución, así como otra información relevante al tema.

Cabe mencionar que para realizar el estudio y determinar los niveles de estrés laboral, se aplicó el instrumento a 221 colaboradores de las dependencias misionales de la institución; detallada de la siguiente manera:

Tabla 6. Porcentaje de Encuestados

Dependencias Misionales	N° de Personas	Porcentaje Encuestado
Superintendencias Bancos y Otras Financieras	80	28%
Superintendencia de Pensiones y Valores	35	14%
Superintendencia de Seguros	25	7%
Gerencia de Riesgo	43	15%
Gerencia de Estudios	46	13%
Unidad de Inteligencia Financiera	39	13%
Gerencia de Protección al Usuario Financiero	35	10%
Total de la población	303	100%

Como marco referencial para medir el nivel general de estrés laboral en las dependencias misionales, se utilizó la escala publicada por la OIT/OMS, de acuerdo a validación realizada en México durante el año 2017.

Tabla 7. Escala de Nivel de Estrés Laboral OIT/OMS

Nivel Estrés	Puntaje Alcanzado
Bajo	Menos de 90
Intermedio	91-117
Nivel de Alerta	118-153
Alto	Más de 154

Nivel de estrés laboral en las dependencias misionales de la CNBS

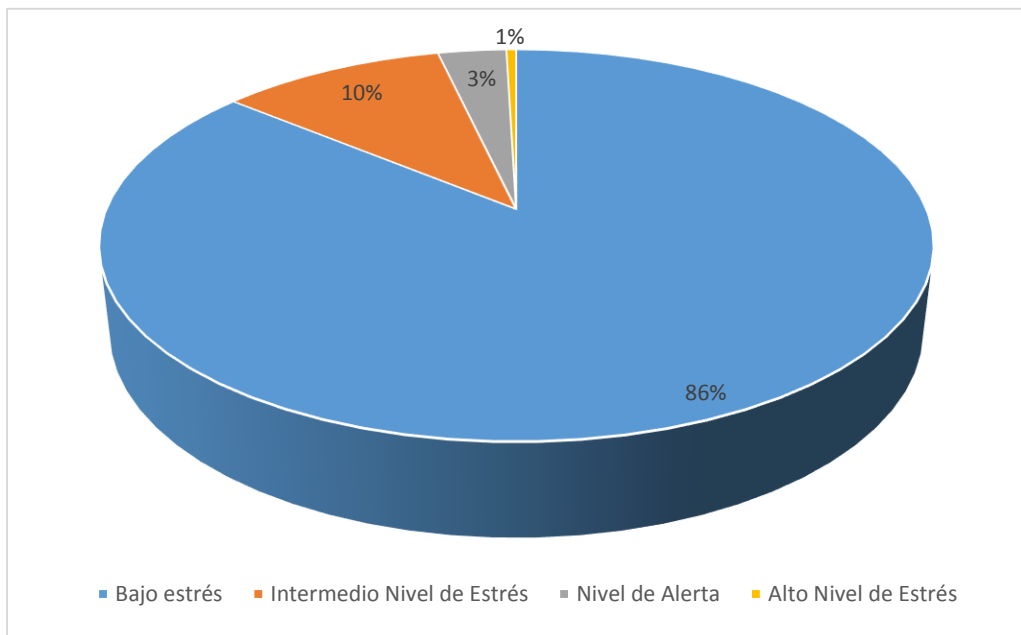


Figura 8. Nivel de estrés laboral en las dependencias misionales de la CNBS

En general el nivel de estrés laboral de las dependencias misionales de la CNBS es considerado como bajo, lo que puede interpretarse como valores favorables de la institución; a pesar de la alta responsabilidad que como ente regulador se ejerce, sus colaboradores tienen un alto nivel de pertenencia hacia la institución, lo que podría deberse al confort que genera la institución en su manera de retribución, tanto financiera como no financiera. De igual manera, no

se puede hacer caso omiso al hecho que, en muchos de los casos, el estrés aún se considera un paradigma, por lo tanto, la falta de aceptación, las respuestas al cuestionario pudieron haber estado influenciado por ello.

Otra situación que está a favor de estos resultados positivos es que, en la búsqueda y selección del talento humano, se considera dentro de los perfiles de puestos; competencias como: manejo del tiempo, estrategias de aprendizaje y asertividad/firmeza, siendo potencializadas por medio de los planes de formación, tanto a nivel de competencias duras como blandas, como parte de las políticas de recursos humanos.

Como lo menciona Wright, el estrés saludable y normal es beneficioso para las instituciones, ya que se ve reflejado en el desempeño de sus colaboradores, permitiendo el aumento de la estimulación, explosión de fuerza física y participación plena.

Lo anterior se sustenta en el cumplimiento de metas y objetivos operativos en un 99.9%, de acuerdo con los resultados reflejados en la ejecución de Plan Operativo Anual de la institución, con cifras a diciembre 2018.

A continuación, se presentan los niveles de estrés laboral por dimensión, los cuales permitieron identificar los detonantes de mayor activación en los colaboradores de las dependencias misionales de la CNBS.

Análisis de las dimensiones del estrés laboral

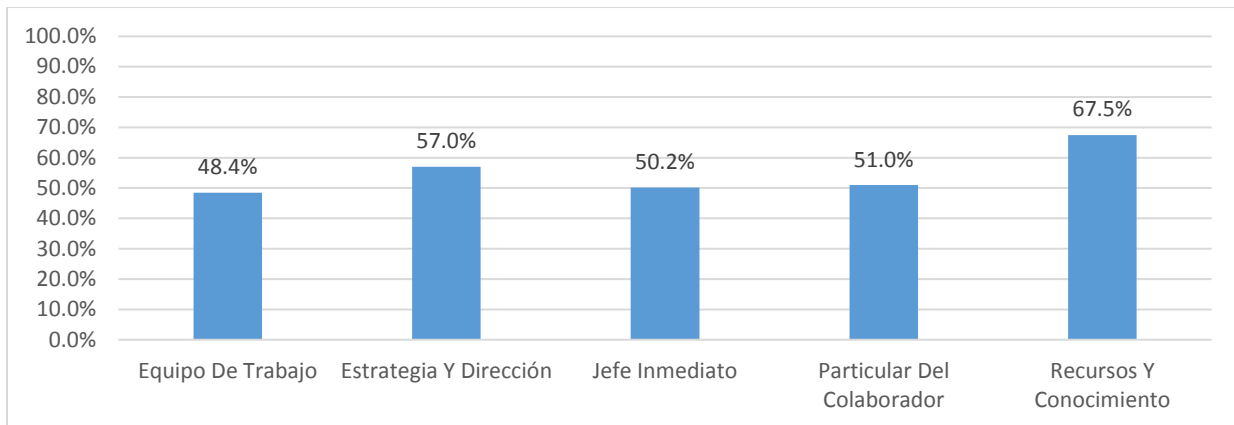


Figura 9. Promedio de porcentaje por dimensiones del estrés laboral

Los resultados reflejan que la causa principal generadora de estrés laboral es la vinculada a recursos y conocimientos, siendo éste el detonante de mayor impacto en contra del bienestar laboral. El hecho que a los colaboradores les estresa el no disponer de espacios privados que le brinden la seguridad y ergonomía idónea para realizar sus actividades y no contar con el equipo tecnológico necesario para realizar sus actividades asignadas.

En segundo lugar, a nivel de detonantes se percibe el de estrategia y dirección, siendo el ítem más alto “la estructura formal tiene demasiado papeleo”, ya que existe demasiada burocracia, convirtiendo los procesos más lentos, y que el nivel de decisión se concentra en la máxima autoridad de cada dependencia.

Como lo menciona Jones (2008), la estructura centralizada es menos flexible, ya que la toma de decisiones se concentra en los altos mandos, lo que llevaría a la CNBS a generar mayor nivel de estrés en sus colaboradores en un mediano plazo, afectando su nivel de desempeño.

Para el análisis de cada dimensión se utilizó la escala porcentual, para medir los niveles de estrés por dimensión y de esta manera conocer las necesidades y determinar cursos de acción por parte de la institución. Los rangos porcentuales de la tabla 6 fueron validados por los técnicos del

área de Recursos Humanos, como ser el Jefe del Departamento y el Especialista en Estrategia y Seguimiento de la Gestión. Mientras que la segmentación de los niveles de estrés se consideró el criterio de los especialistas en la materia (según referencia Tabla 37):

Las condiciones Raras veces y ocasionalmente se agruparon en un nivel bajo de estrés

Las condiciones de Algunas Veces y Frecuentemente se agruparon en un nivel intermedio o regular de estrés.

Las condiciones de Generalmente y Siempre se agruparon en un nivel alto de estrés.

Tabla 8. Escala porcentual para las dimensiones en la priorización de acciones

Nivel de Estrés Laboral	Rangos en Porcentaje	Necesidad de Acción
Nivel Bajo	≤ 50%	Para ser considerado en los Planes Operativos subsiguientes a 2019
Nivel Intermedio	De 51% a 69%	Mediano plazo
Nivel Alto	≥ 70%	Inmediato, corto plazo

Tabla 9. Análisis de la Dimensión: Equipo de Trabajo

No.	Equipo De Trabajo	Nivel De Estrés Laboral				Sumatoria Nivel de Estrés
		Nunca	Bajo	Intermedio	Alto	
1	Mi equipo me presiona demasiado	42%	38%	16%	4%	58%
2	Mi equipo no disfruta de estatus o prestigio de dentro de la organización	55%	23.5%	15.5%	6%	45%
3	Mi equipo no me brinda ayuda técnica cuando es necesario.	60%	28.5%	8%	3.5%	40%
4	Mi equipo no me brinda protección en relación con injustas demandas de trabajo que hacen los jefes.	54%	31%	10.5%	4.5%	46%
5	Mi equipo no respalda mis metas profesionales	53%	30%	14%	3%	47%
6	Mi equipo se encuentra desorganizado	49%	28%	13.5%	9.5%	51%
7	No soy parte de un grupo de trabajo de colaboración estrecha.	49%	29%	13%	9%	51%
Promedios		51.58%	29.71%	13%	5.71%	

De acuerdo con los resultados, se puede inferir que, en el nivel de estrés laboral en la dimensión de trabajo en equipo, los mayores activadores son la presión que el equipo ejerce sobre el colaborador, el hecho de la falta de organización y la cohesión dentro del equipo de trabajo. Siendo esto coherente con los resultados de la encuesta de clima laboral, en la que los ítems de mayor insatisfacción son los relacionados a la falta de integración y apoyo entre los colaboradores del mismo equipo de trabajo.

Como lo menciona Randstad (2016) la cohesión de un equipo de trabajo se expresa a través del compañerismo y el sentido de pertenencia al equipo, cuanta más cohesión exista mejor trabajarán los miembros y más productivos serán los resultados. El hecho que la CNBS no invierta en el corto plazo en el desarrollo de la competencia de trabajo equipo, generará mayor individualismo, incrementando la presión entre compañeros.

A continuación, el detalle por pregunta, de la dimensión trabajo en equipo

I. Equipo de Trabajo

Tabla 10. Presión del equipo

1. Descripción	Frecuencia
Si la condición NUNCA es fuente de estrés	93
Si la condición RARAS VECES es fuente de estrés	58
Si la condición OCACIONALMENTE es fuente de estrés	27
Si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés	24
Si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés	12
Si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés	3
Si la condición SIEMPRE es fuente de estrés	4
Total general	221

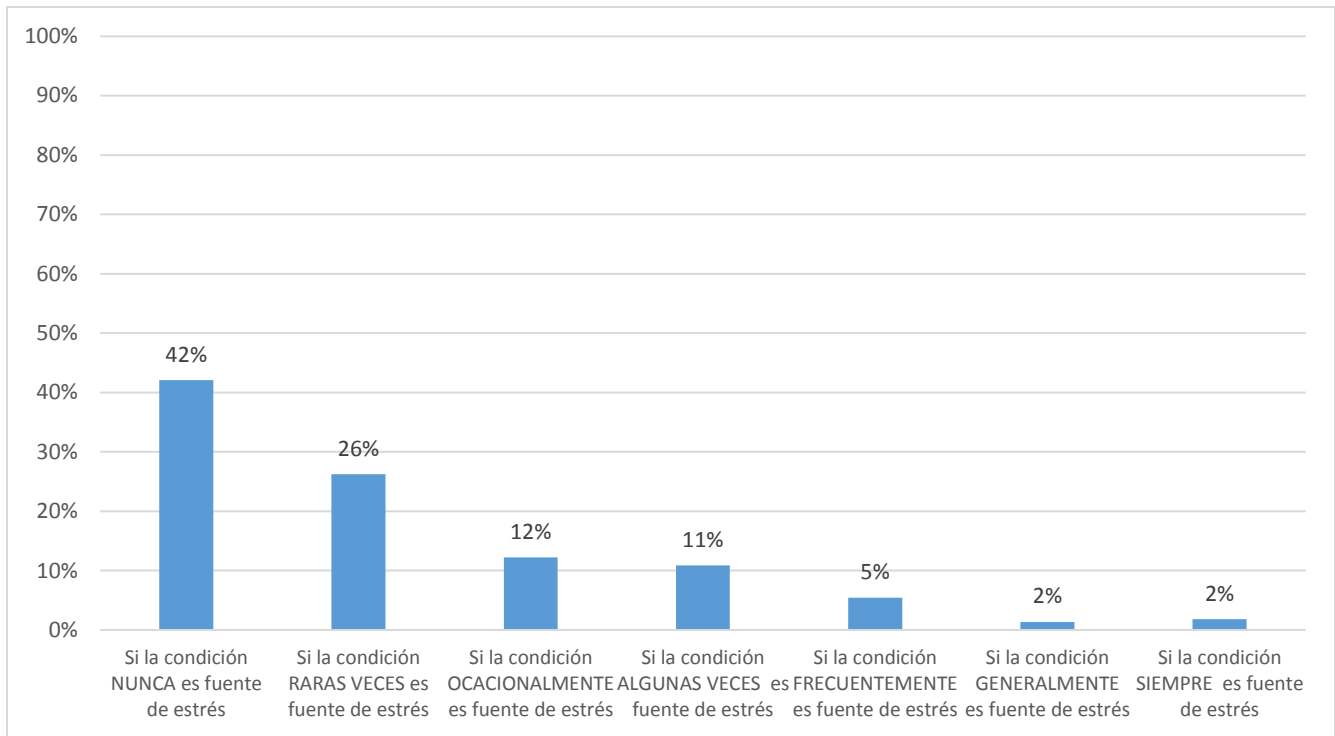


Figura 10. Presión del equipo

De acuerdo con los resultados obtenidos, el personal que conforman las dependencias misionales de la institución, nunca se sienten presionados por su equipo de trabajo; en tanto que más de la mitad de los colaboradores manifestaron sentir estrés laboral, producto de la presión que se genera en su equipo de trabajo, como consecuencia del cumplimiento de metas, en virtud que éstas son vinculantes a la evaluación de desempeño por objetivos, impactando de manera anual en el porcentaje de incremento por desempeño; ya que la misma corresponde a la suma de porcentaje individual, más el porcentaje de las metas logradas como dependencia.

Tabla 11. Estatus o prestigio del equipo

1. Descripción	Frecuencia
Si la condición NUNCA es fuente de estrés	121
Si la condición RARAS VECES es fuente de estrés	42
Si la condición OCACIONALMENTE es fuente de estrés	10
Si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés	24
Si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés	10
Si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés	8
Si la condición SIEMPRE es fuente de estrés	6
Total general	221

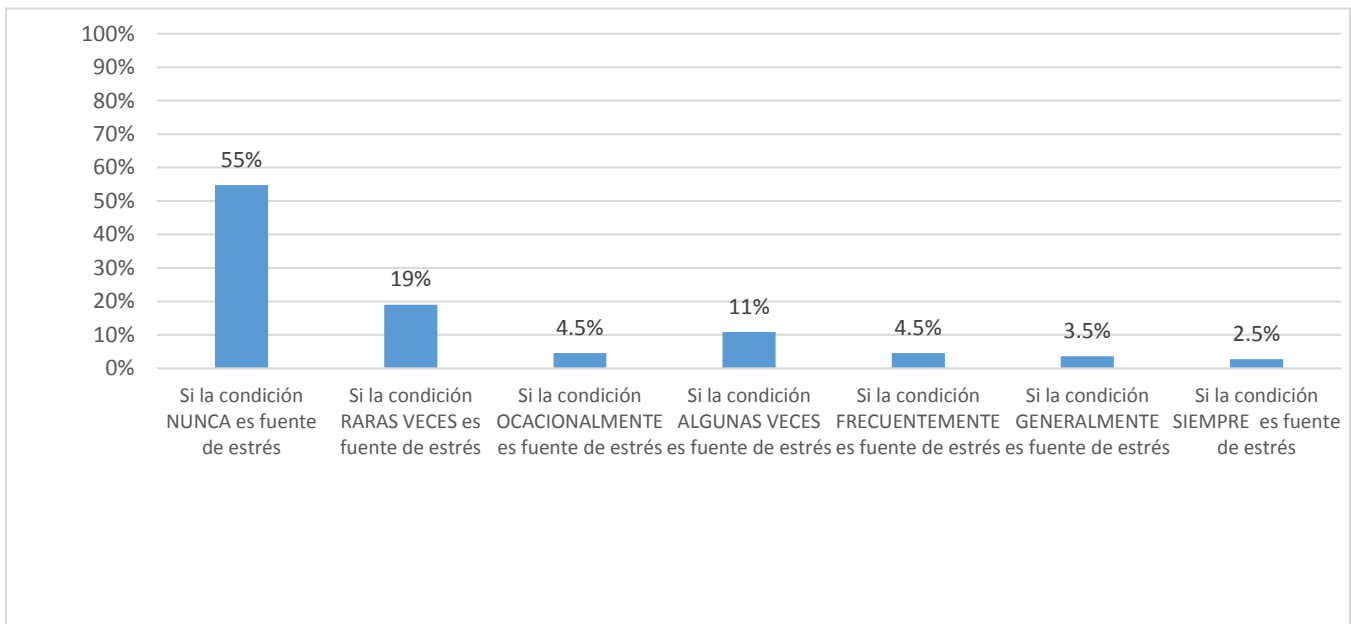


Figura 11. Estatus o prestigio del equipo

A la mayoría de los colaboradores no les estresa que el equipo de trabajo no goce de prestigio o estatus dentro de la organización, ya que la medición de indicadores de cumplimiento está relacionada con resultados. En cambio, a una minoría si le estresa la condición que su equipo no sea reconocido o tenga credibilidad a nivel institucional, reflejando un comportamiento individualista afectando el clima organizacional, deteriorando las relaciones interpersonales.

Tabla 12. Ayuda técnica por parte del equipo.

1. Descripción	Frecuencia
Si la condición NUNCA es fuente de estrés	133
Si la condición RARAS VECES es fuente de estrés	56
Si la condición OCACIONALMENTE es fuente de estrés	7
Si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés	15
Si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés	3
Si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés	1
Si la condición SIEMPRE es fuente de estrés	6
Total general	221

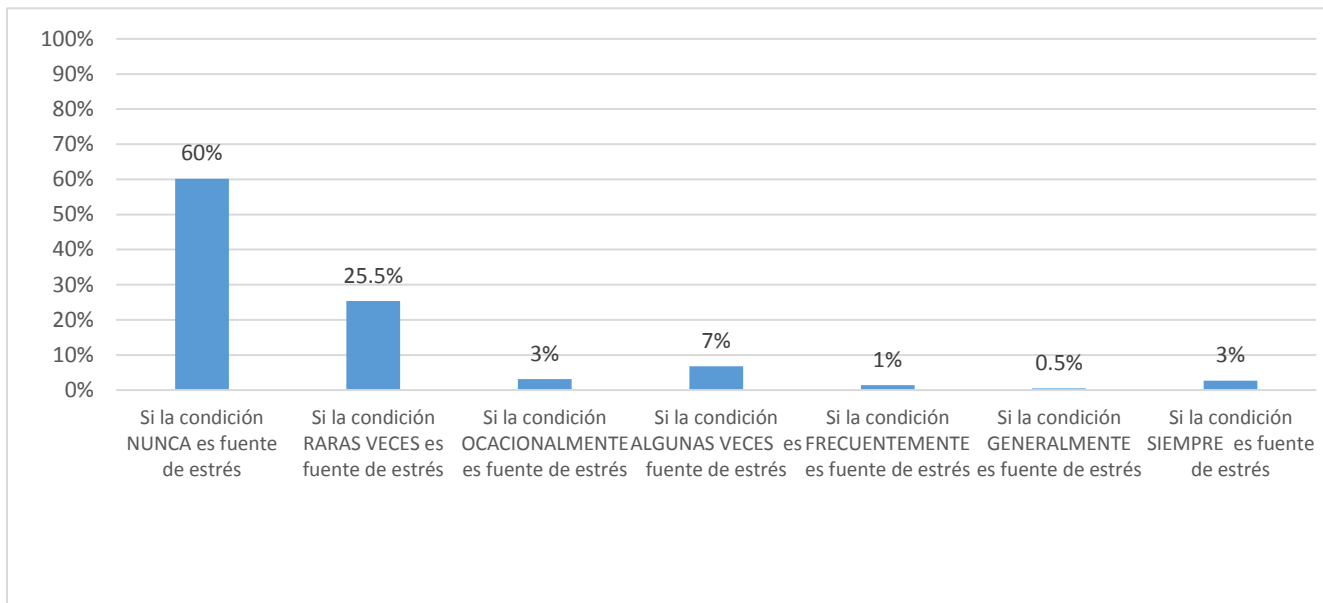


Figura 12. Ayuda técnica por parte del equipo.

Esto es indicativo de estilos de trabajo investigativos, enfocándose en una cultura de trabajo retadora, a no darse por vencido a buscar soluciones o cierre de brechas de conocimientos, previo a solicitar ayuda a su equipo de trabajo. Siendo reforzado esto con la meta individual que los colaboradores tienen en relación con autodesarrollo, gestionar la formación propia, como parte de los objetivos por dependencia.

Tabla 13. Protección en relación con injustas demandas de trabajo.

1. Descripción	Frecuencia
Si la condición NUNCA es fuente de estrés	119
Si la condición RARAS VECES es fuente de estrés	52
Si la condición OCACIONALMENTE es fuente de estrés	15
Si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés	20
Si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés	4
Si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés	4
Si la condición SIEMPRE es fuente de estrés	7
Total general	221

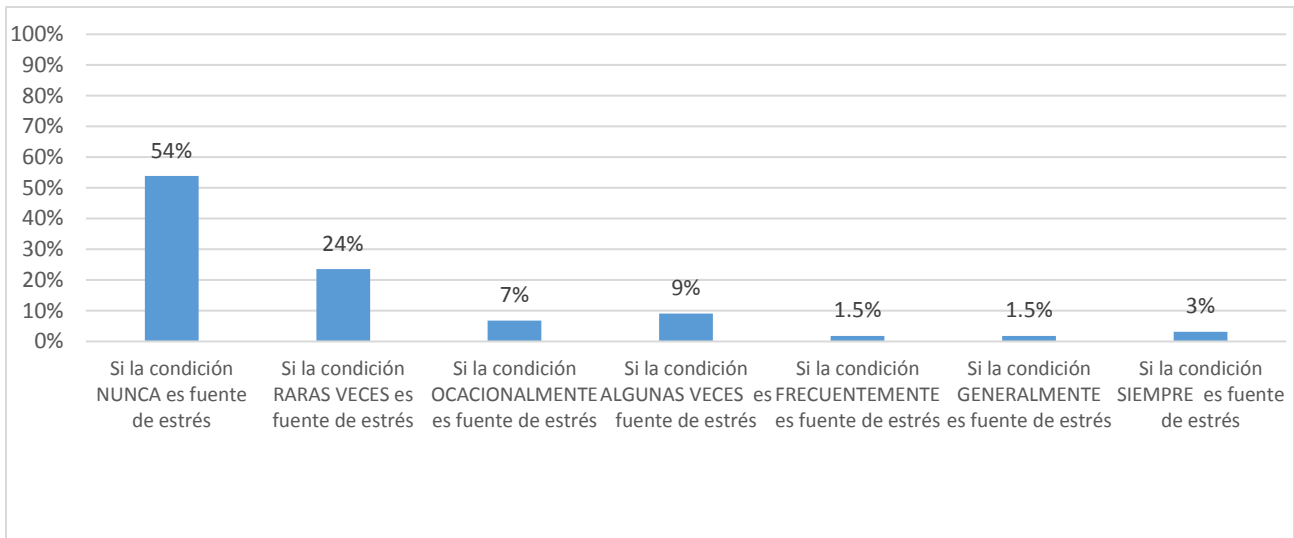


Figura 13. Protección en relación con injustas demandas de trabajo.

Con estos resultados se infiere que los colaboradores sienten en general respaldo por parte de su equipo, o que no se presentan demandas injustas de trabajo (o tal vez muy pocas), razón por la cual, los niveles de estrés en este ítem son bajos. Lo anterior es apoyado a la existencia de un comité de ética, el cual está conformado por miembros de las diferentes dependencias, velando por la correcta aplicación de los principios, políticas y normativa, a favor de los colaboradores que podrían ser víctimas de injustas demandas comprobadas.

Tabla 14. Respaldo metas profesionales

1. Descripción	Frecuencia
Si la condición NUNCA es fuente de estrés	117
Si la condición RARAS VECES es fuente de estrés	55
Si la condición OCACIONALMENTE es fuente de estrés	11
Si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés	19
Si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés	11
Si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés	4
Si la condición SIEMPRE es fuente de estrés	4
Total general	221

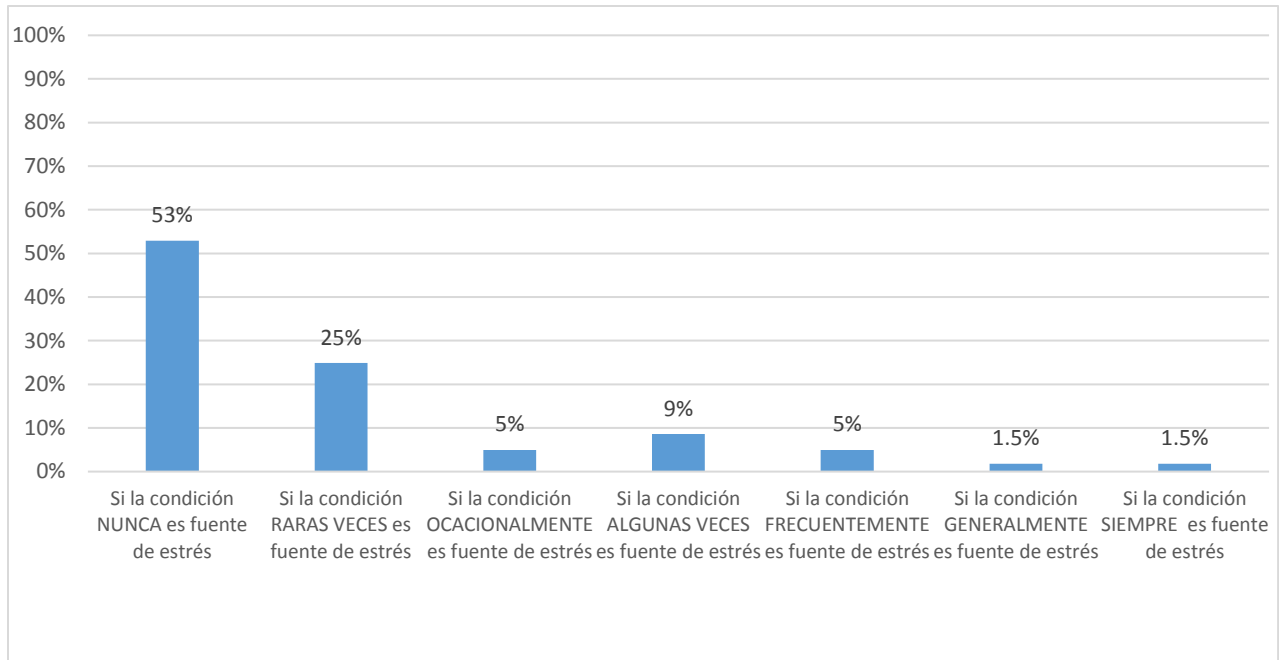


Figura 14. Respaldo metas profesionales

La condición que su equipo no respalde las metas profesionales de sus compañeros, es generador de estrés laboral, en virtud que las metas profesionales, generan conocimiento complementario a favor del cumplimiento de un plan operativo, que de no ejecutarse repercute de forma directa en el rendimiento de la dependencia.

En tanto que, para una gran mayoría no es un generador de estrés, la ausencia de apoyo por parte de su equipo de trabajo.

Tabla 15. Equipo desorganizado

1. Descripción	Frecuencia
Si la condición NUNCA es fuente de estrés	108
Si la condición RARAS VECES es fuente de estrés	49
Si la condición OCACIONALMENTE es fuente de estrés	14
Si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés	23
Si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés	7
Si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés	12
Si la condición SIEMPRE es fuente de estrés	8
Total general	221

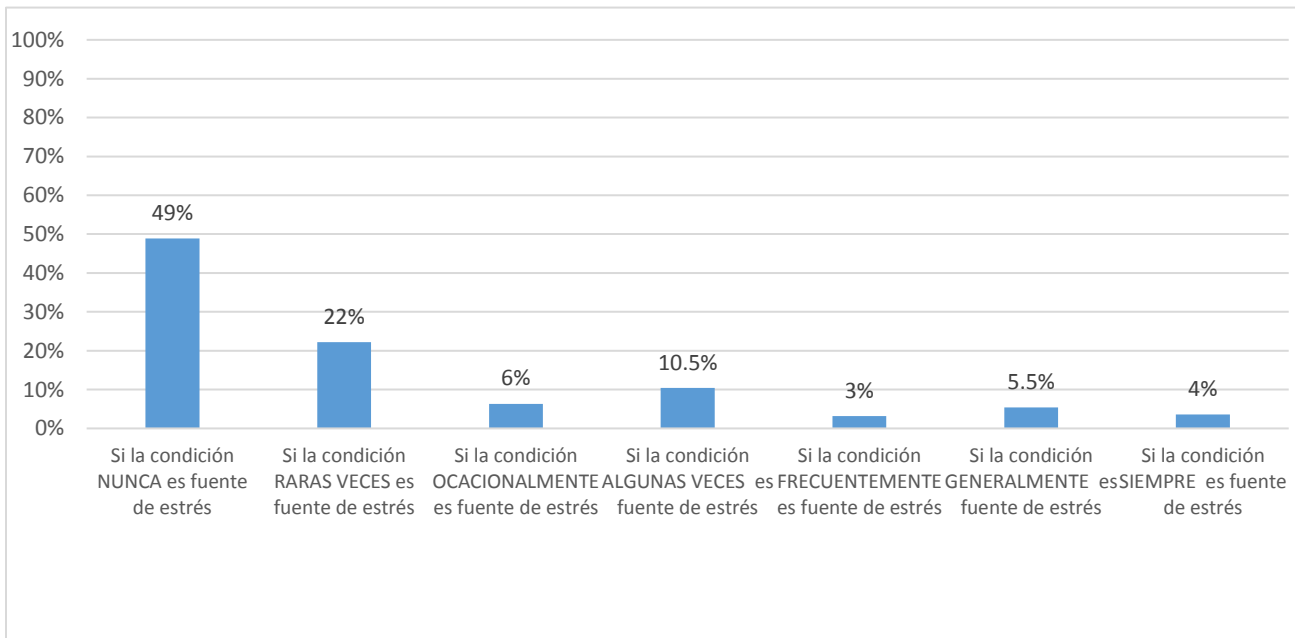


Figura 15. Equipo desorganizado

En la gráfica se puede observar que la minoría siempre o generalmente siente estrés laboral alto, por el hecho de que su equipo se encuentre desorganizado. Obteniendo resultado favorable, ya que esto demuestra que los equipos de trabajo están organizados, apuntando al logro de objetivos colectivos por dependencia e institución.

Tabla 16. Colaboración estrecha.

1. Descripción	Frecuencia
Si la condición NUNCA es fuente de estrés	109
Si la condición RARAS VECES es fuente de estrés	48
Si la condición OCACIONALMENTE es fuente de estrés	16
Si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés	18
Si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés	10
Si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés	11
Si la condición SIEMPRE es fuente de estrés	9
Total general	221

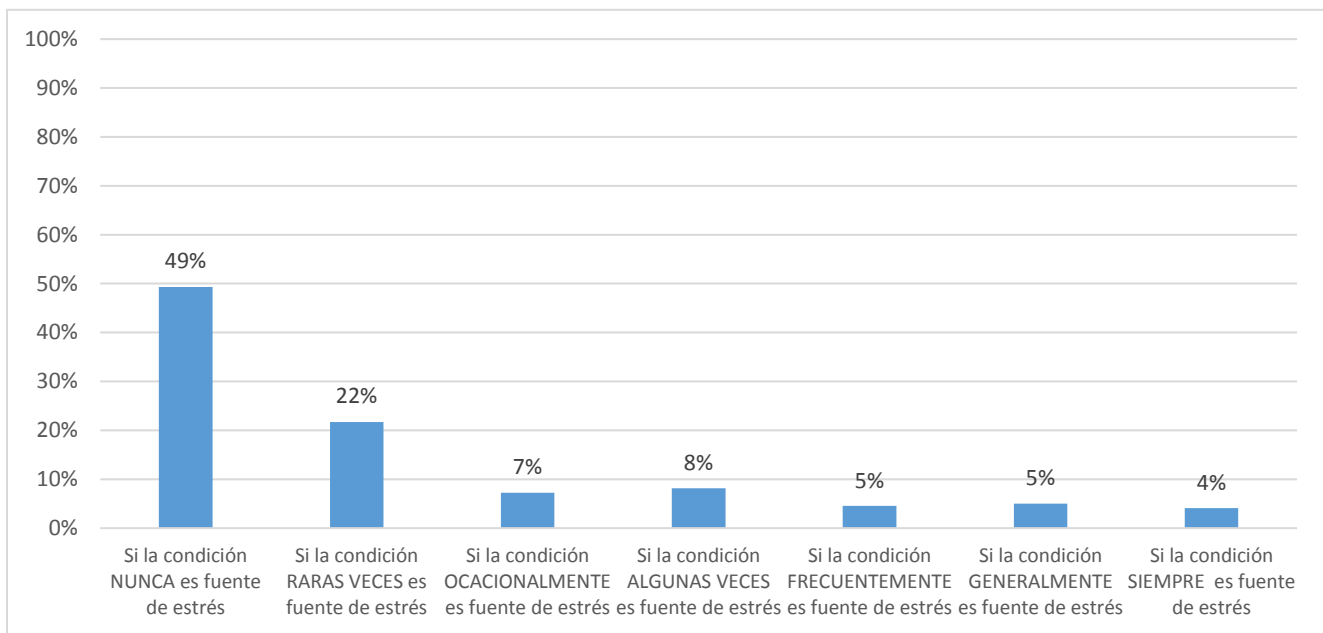


Figura 16. Colaboración estrecha

A una minoría de los colaboradores de las dependencias misionales, raras veces y ocasionalmente les estresa el no pertenecer a un equipo de relación estrecha, esto puede responder a que cada colaborador tiene claro su nivel de responsabilidad y campo de acción de acuerdo con las especificaciones de su perfil de puesto. Sumado a esto, los profesionales técnicos sienten que forman parte de un equipo de trabajo donde todos tienen claro su visión y misión de resultados.

Tabla 17. Análisis de la Dimensión: Estrategia y Dirección

No.	Estrategia Y Dirección	Nivel De Estrés Laboral				Sumatoria Nivel de Estrés
		Nuca	Bajo	Intermedio	Alto	
1	El personal de la institución no comprende la misión y metas de la organización.	26%	34%	31%	9%	74%
2	La cadena de mando no se respeta.	58%	27%	9%	6%	42%
3	La estrategia de la organización no es bien comprendida.	41%	39%	13%	7%	59%
4	La estructura formal tiene demasiado papeleo.	24%	46%	20%	10%	76%
5	La institución carece de dirección y objetivo.	61%	26.5%	8.5%	4%	39%
6	Las políticas generales iniciadas por la alta dirección impiden el buen desempeño.	48%	36%	9%	7%	52%
Promedios		43%	35%	15%	7%	

Esta dimensión es considerada como un detonante alto en la generación de estrés laboral, siendo las causas que mayor incidencia generan; el hecho que los colaboradores no comprendan la misión y metas de la organización; así como el estilo burocrático que genera demasiado papeleo en la ejecución de procesos y actividades propias de las dependencias, pudiendo llegar a tener incidencia el retraso del cumplimiento de metas y objetivos estratégicos; así como tener repercusiones en el deterioro de la imagen institucional.

De acuerdo Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland (2012) el buen desempeño de una compañía es directamente atribuible al alcance de su estrategia y la excelencia con que la ejecuta; el hecho que los colaboradores no comprendan la misión y las metas de la CNBS retrasará los procesos de comunicación, formación y toma de decisiones.

No sabrán asignar valor ni importancia a sus tareas, así tampoco cómo aportan, con su trabajo, a la visión y misión empresarial, generando reactivos negativos y de actitud desfavorable,

impactando de manera directa en el incremento del estrés laboral. Para cumplir consistentemente con las metas corporativas, es necesario que los colaboradores cuenten con una dirección clara y concisa, caso contrario difícilmente se alcanzará la visión institucional de ser referente a nivel de Centro América, por otro lado, dificultará la orientación de la habilidad individual o de dependencia a la estrategia institucional, así como problemas de adaptación a los cambios por desconocer el rumbo colectivo.

En relación con la estructura formal, es evidente que la mayoría de los factores de riesgo en el ámbito profesional proceden del entorno laboral, de la forma en que la organización estructura sus tareas y responsabilidades, y del modo en que se organizan los diferentes procesos que se ejecutan en ella, por esto es necesario intervenir directamente en el nivel organizacional como forma de prevenir y controlar la salud laboral y los problemas de salud mental en general. El control y la prevención en salud laboral (y especialmente en salud mental en general y estrés en específico), requieren de un cambio en la filosofía de la organización dirigido a incrementar la calidad de vida laboral (CVL) y a potenciar a su personal como condición básica para optimizar y rentabilizar los diferentes recursos involucrados.

El personal podría canalizar adecuadamente su energía y potencial productivo ante las demandas adversas y exigentes del ambiente laboral actual; caso contrario incrementará de forma progresiva del estrés laboral, tanto para el individuo como para la institución.

A continuación, se detallan los resultados por pregunta de la dimensión Estrategia y Dirección:

II. Estrategia y Dirección

Tabla 18. Comprensión de la misión y metas de la organización.

1. Descripción	Frecuencia
Si la condición NUNCA es fuente de estrés	58
Si la condición RARAS VECES es fuente de estrés	52
Si la condición OCACIONALMENTE es fuente de estrés	23
Si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés	46
Si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés	21
Si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés	12
Si la condición SIEMPRE es fuente de estrés	9
Total general	221

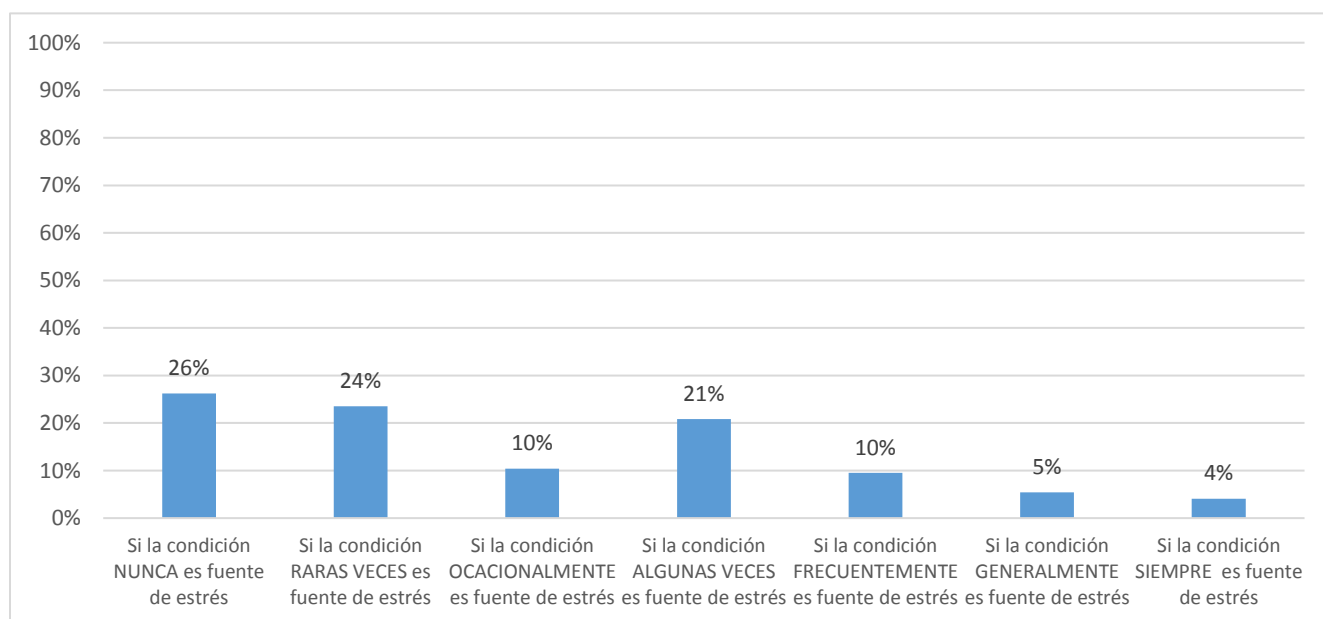


Figura 17. Comprensión de la misión y metas de la organización.

El hecho que el personal no tenga conocimiento y comprensión clara de la misión y metas de la organización es fuente generadora de estrés, ya que ésta determina el enfoque estructural de objetivos institucionales, como ente regulador del sistema supervisado, impactando en la estabilidad financiera de país, siendo importante que sus colaboradores estén alineados hacia un mismo fin.

Tabla 19. Respeto de la cadena de mando.

1. Descripción	Frecuencia
Si la condición NUNCA es fuente de estrés	129
Si la condición RARAS VECES es fuente de estrés	49
Si la condición OCACIONALMENTE es fuente de estrés	11
Si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés	17
Si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés	2
Si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés	7
Si la condición SIEMPRE es fuente de estrés	6
Total general	221

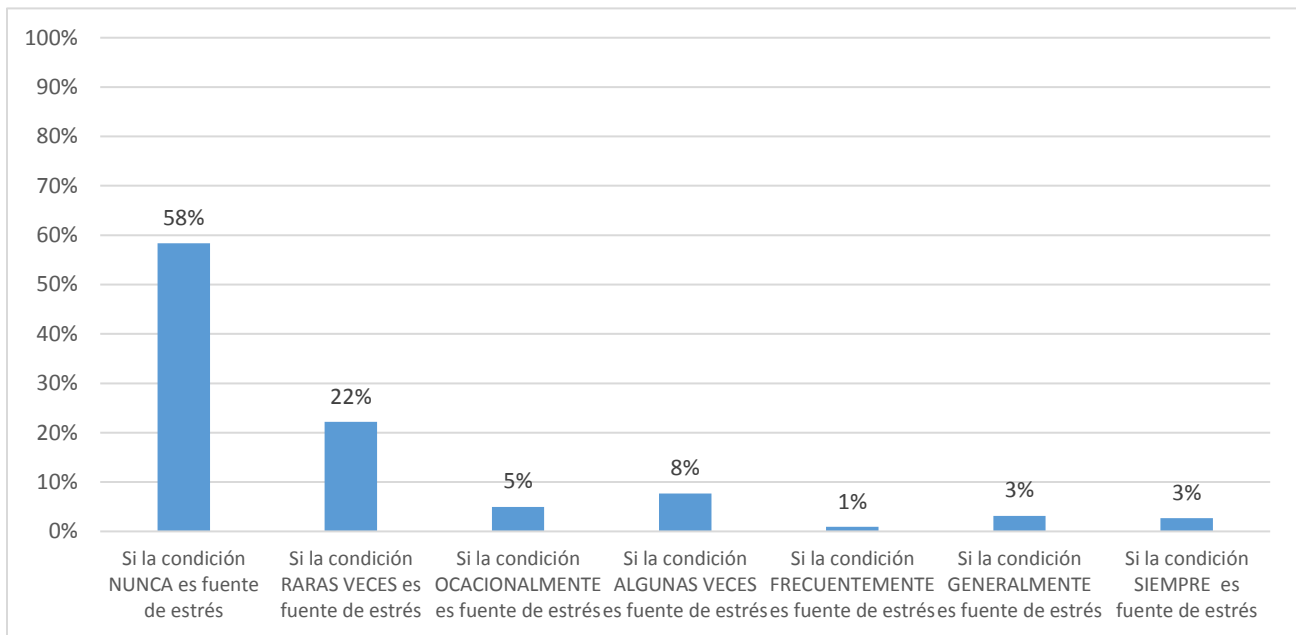


Figura 18. Respeto de la cadena de mando.

Las líneas jerárquicas están claramente definidas y se respetan los canales de mando. En cambio, a una minoría le estresa esta situación raras veces, pudiendo ser ocasionada por la integración de equipos multidisciplinarios que se forman dentro de la institución, para hacer frente a actividades particulares o exigencias de organismos externos, que pueden desviar la línea de autoridad.

Tabla 20. La estrategia de la organización.

1. Descripción	Frecuencia
Si la condición NUNCA es fuente de estrés	91
Si la condición RARAS VECES es fuente de estrés	62
Si la condición OCACIONALMENTE es fuente de estrés	25
Si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés	20
Si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés	9
Si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés	10
Si la condición SIEMPRE es fuente de estrés	4
Total general	221

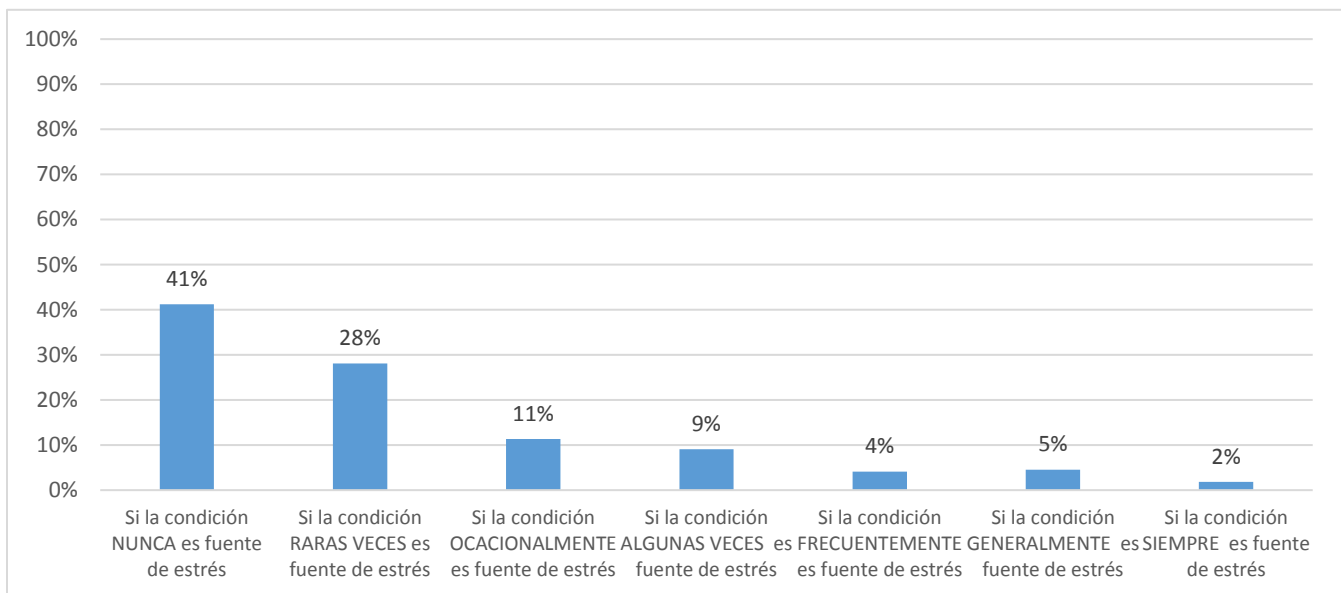


Figura 19. La estrategia de la organización

De los 221 entrevistados, a 130 de ellos les genera estrés la condición que las estrategias de la organización no sean bien comprendidas, ya que, la ausencia de socialización de las mismas impacta directamente al conocimiento de hacia dónde debe dirigirse la institución. Por el contrario, a 91 personas nunca les estresa este ítem, pudiendo encontrarse dentro de ellos los colaboradores que más interés han mostrado en la comprensión de la estrategia institucional, siendo los que realizan supervisión in situ, recayendo sobre ellos la relación directa con las supervisadas.

Tabla 21. Estructura formal.

1. Descripción	Frecuencia
Si la condición NUNCA es fuente de estrés	53
Si la condición RARAS VECES es fuente de estrés	61
Si la condición OCACIONALMENTE es fuente de estrés	41
Si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés	24
Si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés	20
Si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés	13
Si la condición SIEMPRE es fuente de estrés	9
Total general	221

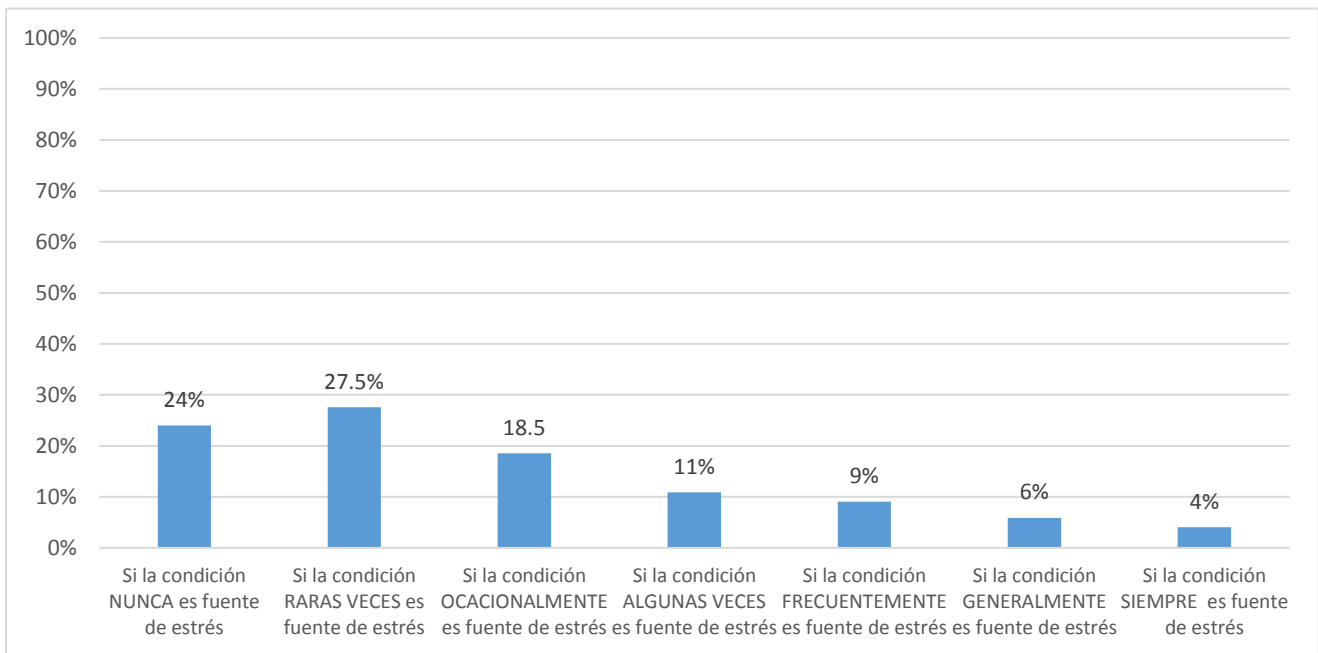


Figura 20. Estructura formal

El hecho que la institución tenga una estructura organizativa centralizada/burocrática, genera un alto nivel de estrés laboral en los colaboradores de las dependencias misionales, ya que se estresen por tanto papeleo en la ejecución de los procesos, generando retraso en la toma de decisiones, convirtiéndolos en tiempos muertos, y de poca efectividad.

Tabla 22. Dirección y objetivo.

1. Descripción	Frecuencia
Si la condición NUNCA es fuente de estrés	134
Si la condición RARAS VECES es fuente de estrés	46
Si la condición OCACIONALMENTE es fuente de estrés	13
Si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés	15
Si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés	4
Si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés	5
Si la condición SIEMPRE es fuente de estrés	4
Total general	221

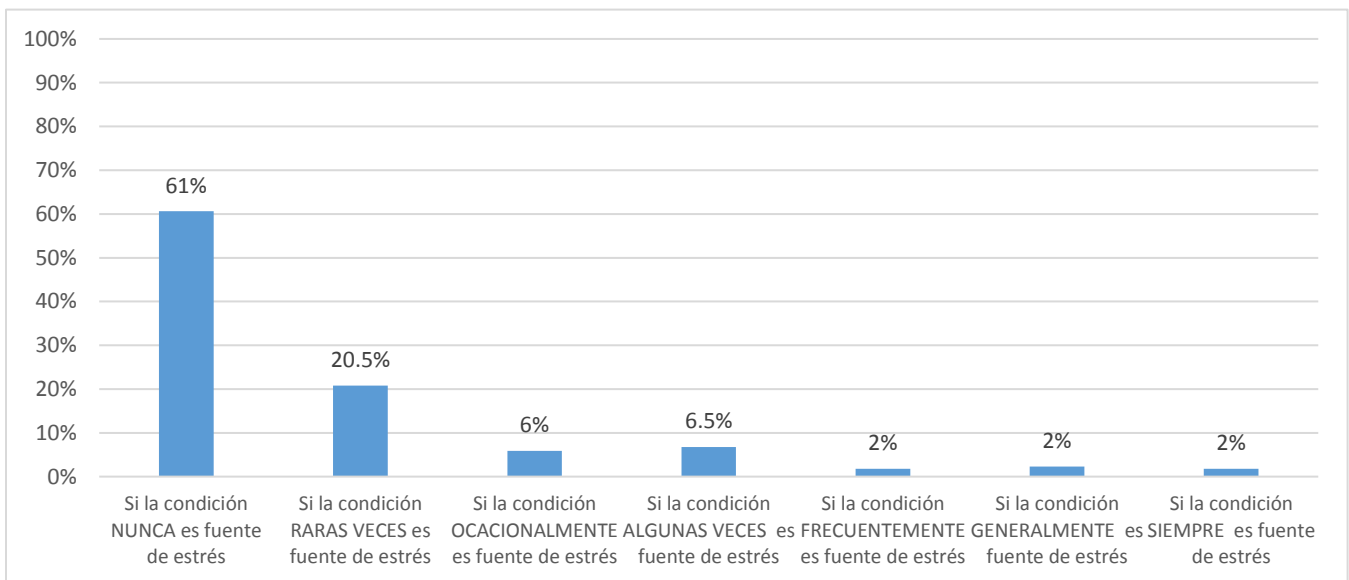


Figura 21. Dirección y objetivo

De acuerdo con los datos presentados en el gráfico, para la mayoría de los colaboradores; nunca es fuente de estrés que la institución carezca de dirección y objetivos, esto se debe a que la institución cuenta con un plan estratégico, donde cada uno de sus colaboradores tiene metas individuales formuladas y evaluadas de manera semestral. Observando además que a una minoría si le estresa esta condición, enmarcándose en el poco conocimiento sobre la estrategia institucional.

Tabla 23. Las políticas generales.

1. Descripción	Frecuencia
Si la condición NUNCA es fuente de estrés	107
Si la condición RARAS VECES es fuente de estrés	64
Si la condición OCACIONALMENTE es fuente de estrés	16
Si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés	15
Si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés	4
Si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés	10
Si la condición SIEMPRE es fuente de estrés	5
Total general	221

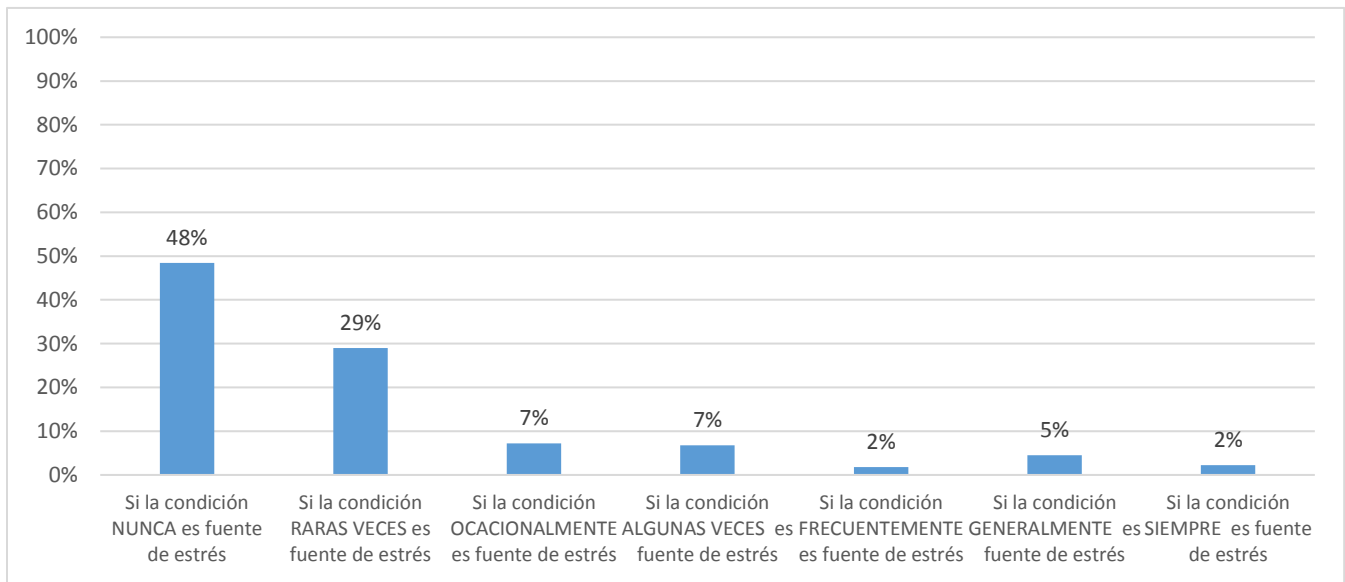


Figura 22. Las políticas generales

Más de la mitad de los colaboradores de las dependencias misionales se sienten estresados por las políticas generadas por la alta dirección, ya que impacta en el desempeño laboral. Este resultado indica que el personal no conoce de forma integral las políticas emanadas de la alta dirección, mientras que 107 personas encuestadas; son de la opinión que nunca les genera estrés las políticas de la autoridad superior, por el interés de conocerlas y aplicarlas.

Tabla 24. Análisis de la Dimensión: Jefe Inmediato

No.	Jefe Inmediato	Nivel De Estrés Laboral				Sumatoria De Nivel De Estrés
		Nunca	Bajo	Intermedio	Alto	
1	La forma de rendir informes entre superior y subordinado me hace sentir presionado.	19%	43%	31%	7%	81%
2	Mi jefe inmediato no da la cara por mí ante los jefes superiores.	52%	25%	11%	12%	48%
3	Mi jefe inmediato no me respeta.	71%	14%	7.5%	7.5%	29%
4	Mi jefe inmediato no se preocupa de mi bienestar personal.	53%	23%	16%	8%	47%
5	Mi jefe inmediato no tiene confianza en el desempeño de mi trabajo.	54%	29%	11%	6%	46%
Promedio		49.8%	26.8%	15.4%	8%	

El ítem generador de alto nivel de estrés laboral es la forma de rendir informes ante los superiores, lo que podría sustentarse con el tipo de información sensible que respalda la identificación y mitigación de riesgos financieros, que de no reflejar los hallazgos de forma técnica podría tener incidencia en la toma de decisión errónea vinculadas con las instituciones supervisadas y en el peor de los escenarios podrían surgir demandas en contra de la CNBS y sanciones graves para los colaboradores de las dependencias misionales, como el despido y repercusiones legales que lo pueden privar de su libertad; de igual manera es influenciado por la lentitud con que la información fluye entre las áreas, así como el corto tiempo con el que cuentan para presentarlo y en muchos de los casos el estilo propio de revisión por parte de los superiores.

De acuerdo con los resultados de la encuesta de clima laboral, se tienen vacíos de liderazgo, lo que impacta en la manera de supervisión y dirección de los jefes hacia los colaboradores, estableciéndose en muchos de los casos; limitaciones de comunicación.

Según Vila (2017) el liderazgo transformacional es uno de los tipos de liderazgo empresarial más completo que existe. Este líder tiene naturalidad y carisma, es democrático tanto a la hora de tomar decisiones como de implantarlas, confía en la autonomía de sus colaboradores y aunque no ejerce la autoridad como líder autocrático es consciente de cuál es su papel y de la necesidad de centralizar algunas acciones y delegar otras. Por tal razón de no formar la institución liderazgo transformacional podrá surgir en el corto plazo mayor insatisfacción en el desempeño de sus funciones.

A continuación, el resultado de las preguntas de la dimensión Jefe Inmediato:

III. Jefe Inmediato

Tabla 25. Rendición de informes.

1. Descripción	Frecuencia
Si la condición NUNCA es fuente de estrés	43
Si la condición RARAS VECES es fuente de estrés	60
Si la condición OCACIONALMENTE es fuente de estrés	36
Si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés	48
Si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés	19
Si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés	9
Si la condición SIEMPRE es fuente de estrés	6
Total general	221

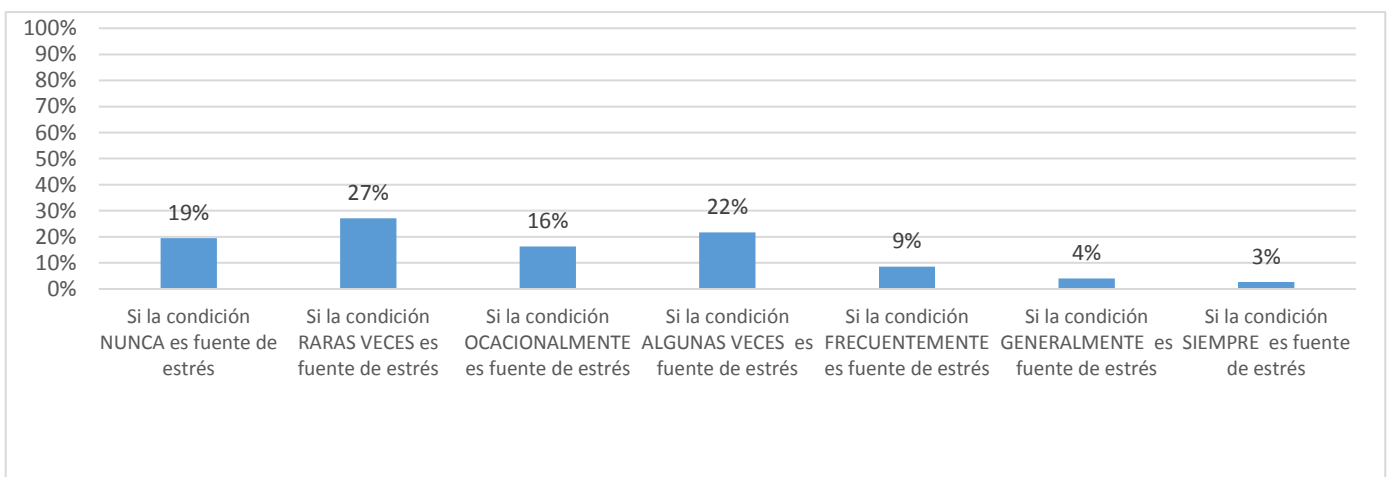


Figura 23. Rendición de informes

Los niveles de estrés obtenidos en este ítem demuestran que los colaboradores si se sienten presionados al momento de rendir informes, por la falta de claridad en el alcance que los mismos deben tener, aunado al poco tiempo con el que cuentan para elaborarlos; así como el nivel de profundidad requerido, el análisis de datos de las instituciones supervisadas y la confidencialidad de estos.

Tabla 26. Jefe inmediato.

1. Descripción	Frecuencia
Si la condición NUNCA es fuente de estrés	115
Si la condición RARAS VECES es fuente de estrés	47
Si la condición OCACIONALMENTE es fuente de estrés	9
Si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés	18
Si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés	6
Si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés	13
Si la condición SIEMPRE es fuente de estrés	13
Total general	221

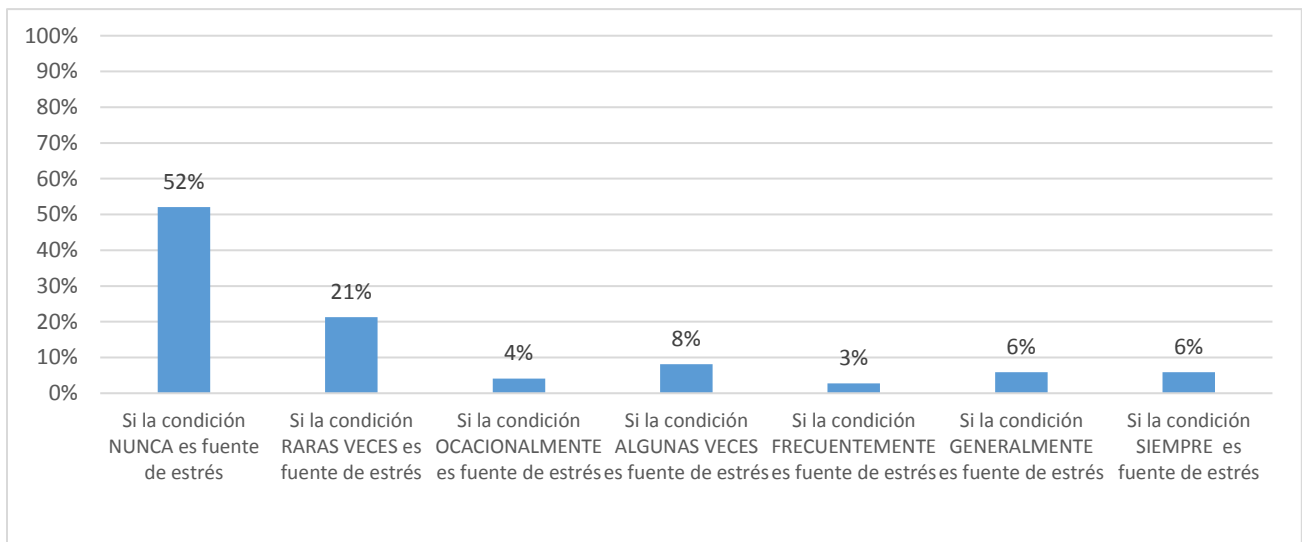


Figura 24. Jefe inmediato

De acuerdo con los resultados, a más de la mitad de los colaboradores nunca les estresa que su jefe inmediato no dé la cara por ellos, porque cuentan con el apoyo de sus superiores,

sintiéndose respaldados ante la ejecución de su trabajo. Apenas a 13 personas; siempre les estresa no tener el respaldo de su jefe inmediato ante una situación conflictiva.

Tabla 27. Respeto.

1. Descripción	Frecuencia
Si la condición NUNCA es fuente de estrés	156
Si la condición RARAS VECES es fuente de estrés	22
Si la condición OCACIONALMENTE es fuente de estrés	8
Si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés	12
Si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés	6
Si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés	6
Si la condición SIEMPRE es fuente de estrés	11
Total general	221

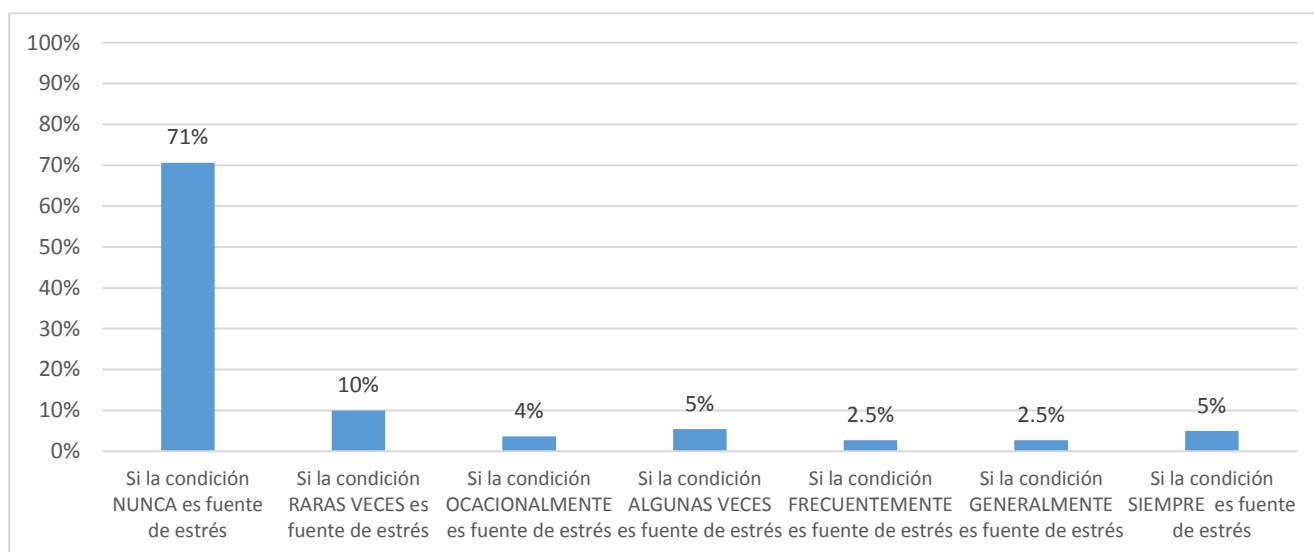


Figura 25. Respeto

Se puede observar que más de la mitad de los colaboradores sienten que sus jefes les respetan, por lo cual no es fuente de estrés. Aunado a esto, se puede decir que la cultura organizacional de la institución es basada en el respeto, de acuerdo con los principios y valores establecidos.

Tabla 28. Bienestar personal.

1. Descripción	Frecuencia
Si la condición NUNCA es fuente de estrés	117
Si la condición RARAS VECES es fuente de estrés	42
Si la condición OCACIONALMENTE es fuente de estrés	8
Si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés	27
Si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés	9
Si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés	7
Si la condición SIEMPRE es fuente de estrés	11
Total general	221

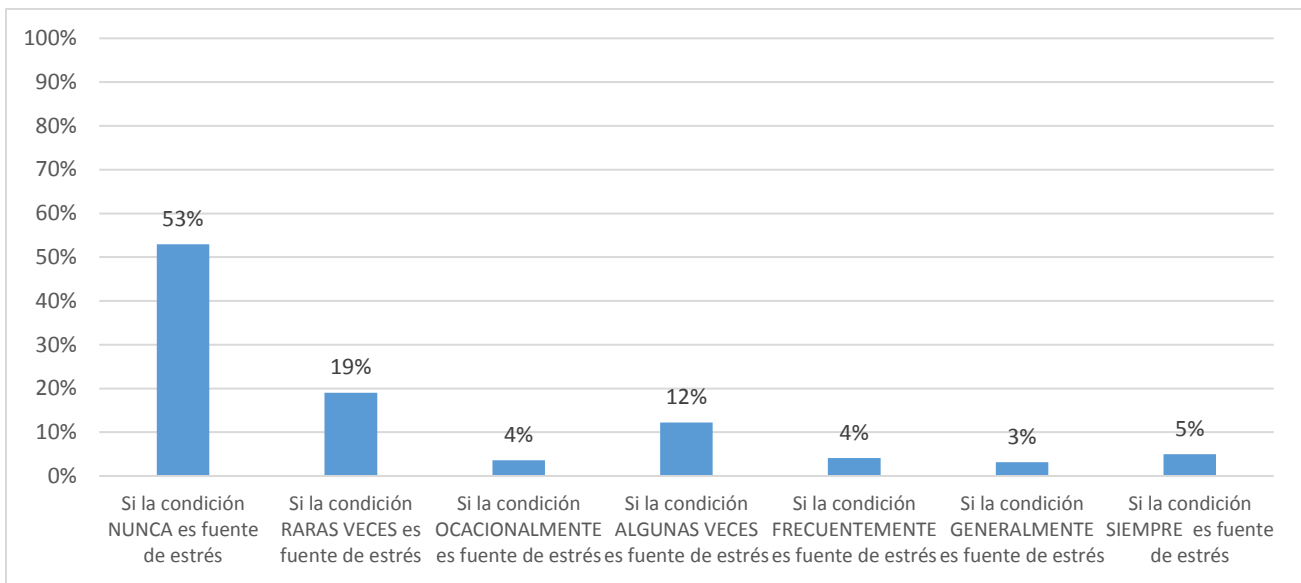


Figura 26. Bienestar personal

A más de la mitad de las personas encuestadas, nunca les estresa el hecho de que su jefe inmediato no se preocupe por su bienestar personal, ya que si lo hace. Las políticas y normas de la institución propician el bienestar de su colaborador como estrategia organizacional, no obstante, el tipo de liderazgo centralizado autocrático genera estrés en los colaboradores, lo que podría impactar en el rendimiento y la motivación laboral.

Tabla 29. Confianza

1. Descripción	Frecuencia
Si la condición NUNCA es fuente de estrés	120
Si la condición RARAS VECES es fuente de estrés	55
Si la condición OCACIONALMENTE es fuente de estrés	8
Si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés	16
Si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés	9
Si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés	4
Si la condición SIEMPRE es fuente de estrés	9
Total general	221

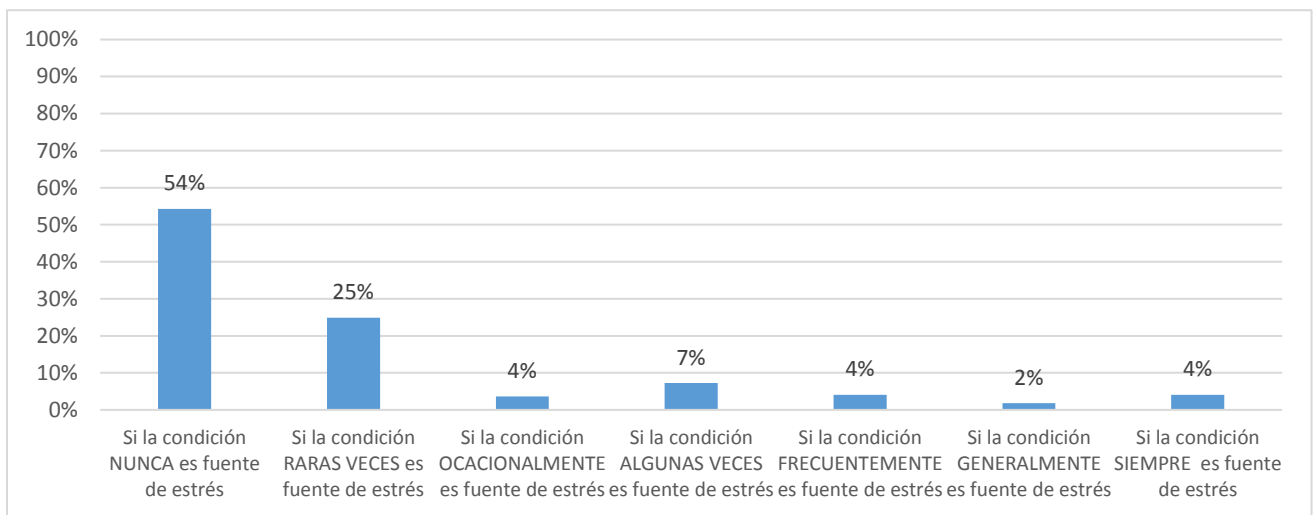


Figura 27. Confianza

Se puede analizar que a la mayoría de los colaboradores de las dependencias misionales, nunca le estresa que su jefe no tenga confianza en el desempeño de su trabajo, pero es meritorio mencionar que a 101 colaboradores les estresa, esto basado en que el 25% del personal es relativamente nuevo que se encuentra en proceso de formación, por lo que carecen de conocimientos y criterios propios que da la práctica. Además, es importante acotar, que la institución es multigeneracional, por lo cual jefes de generaciones “Baby Boomer” tienen bajo su cargo personal de menor edad y de generación “Millennials”, creando o generando mayores diferencias individuales, por las particularidades propias de cada generación.

Tabla 30. Análisis de la Dimensión: Particular del Colaborador

No.	Particular Del Colaborador	Nivel De Estrés Laboral				Sumatoria de Nivel de Estrés
		Nunca	Bajo	Intermedio	Alto	
1	Me siento incomodo al trabajar con compañeros de otras áreas.	72.4%	22.17%	4.52%	0.90%	27.60%
2	No estoy en condiciones de controlar las actividades de mi área de trabajo.	33%	40%	19%	8%	67%
3	Una persona a mi nivel tiene poco control sobre el trabajo.	42%	39.5%	12.5%	6%	58%
Promedios		49%	34%	12%	5%	

Los resultados de esta dimensión ratifican la incidencia que tiene la estructura organizacional centralizada, limitando la autonomía, generando zonas de confort en los colaboradores de las dependencias misionales y la limitación propia de no generar más allá de lo que se le solicita, reduciendo su campo de acción y creando barrera para la formación de planes de sucesión. Por otro lado, las dependencias misionales son integrales, por lo que comparten información financiera y procesos colaterales que de no generarse una aptitud colaborativa podría crear dispersión de criterios y falta de sinergia, generando un impacto directo en la cultura de trabajo en equipo.

La CNBS deberá reforzar la inteligencia emocional de sus colaboradores, que propicie la integración del trabajo con compañeros de otras áreas y de esta manera evitar conflictos que afecten el clima laboral institucional. Goleman (1996) destaca dos tipos de inteligencia emocional, la interpersonal, que permite comprender a los demás y la intrapersonal que permita configurar una imagen fiel y verdadera de uno mismo, a favor del crecimiento personal. El precio que puede llegar a pagar la institución por la baja inteligencia emocional de sus colaboradores es tan elevado, que fácilmente podrá llevar a destruir su credibilidad e imagen institucional.

A continuación, detalle de las preguntas de la dimensión Particular del Colaborador

IV. Particular del Colaborador

Tabla 31. Incomodidad al trabajar con compañeros de otras áreas.

1. Descripción	Frecuencia
Si la condición NUNCA es fuente de estrés	160
Si la condición RARAS VECES es fuente de estrés	45
Si la condición OCACIONALMENTE es fuente de estrés	4
Si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés	8
Si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés	2
Si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés	1
Si la condición SIEMPRE es fuente de estrés	1
Total general	221

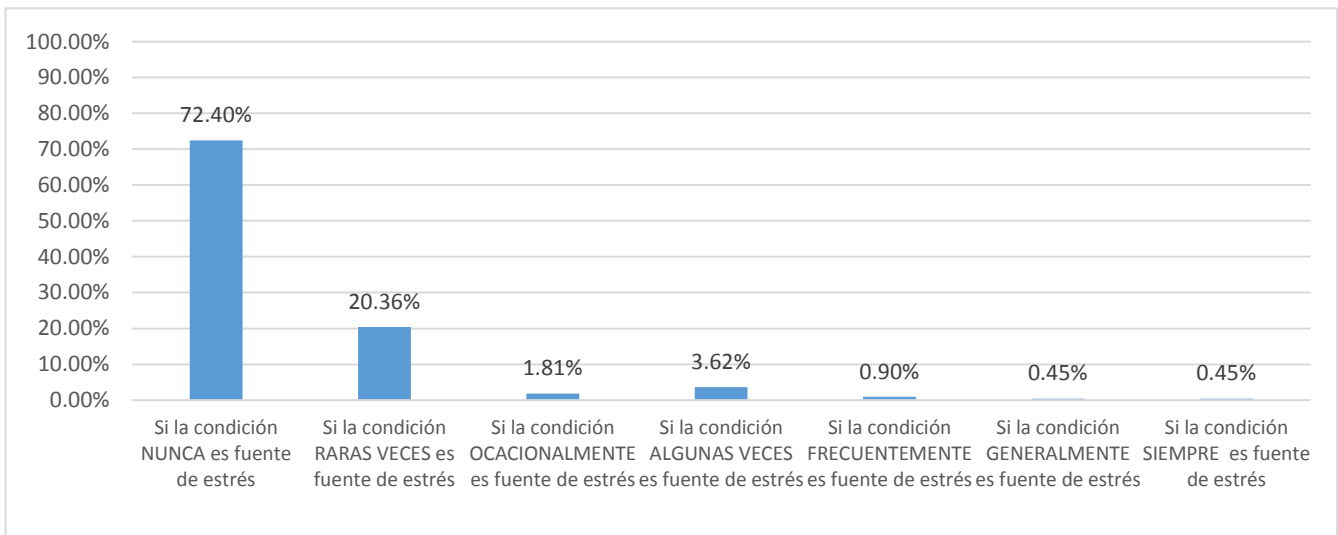


Figura 28. Incomodidad al trabajar con compañeros de otras áreas

A la mayoría de los colaboradores de las dependencias misionales, nunca les estresa trabajar con compañeros de otras áreas, como consecuencia de la cultura organizacional de la CNBS, que fomenta la integración de equipos multidisciplinarios; de forma continua, integración de procesos, así como la supervisión consolidada realizada como estrategia al sector supervisado. Quedando al margen una minoría a la que raras veces esta condición le genera estrés laboral.

Tabla 32. Control de las actividades de mi área de trabajo.

1. Descripción	Frecuencia
Si la condición NUNCA es fuente de estrés	73
Si la condición RARAS VECES es fuente de estrés	64
Si la condición OCACIONALMENTE es fuente de estrés	24
Si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés	36
Si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés	7
Si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés	14
Si la condición SIEMPRE es fuente de estrés	3
Total general	221

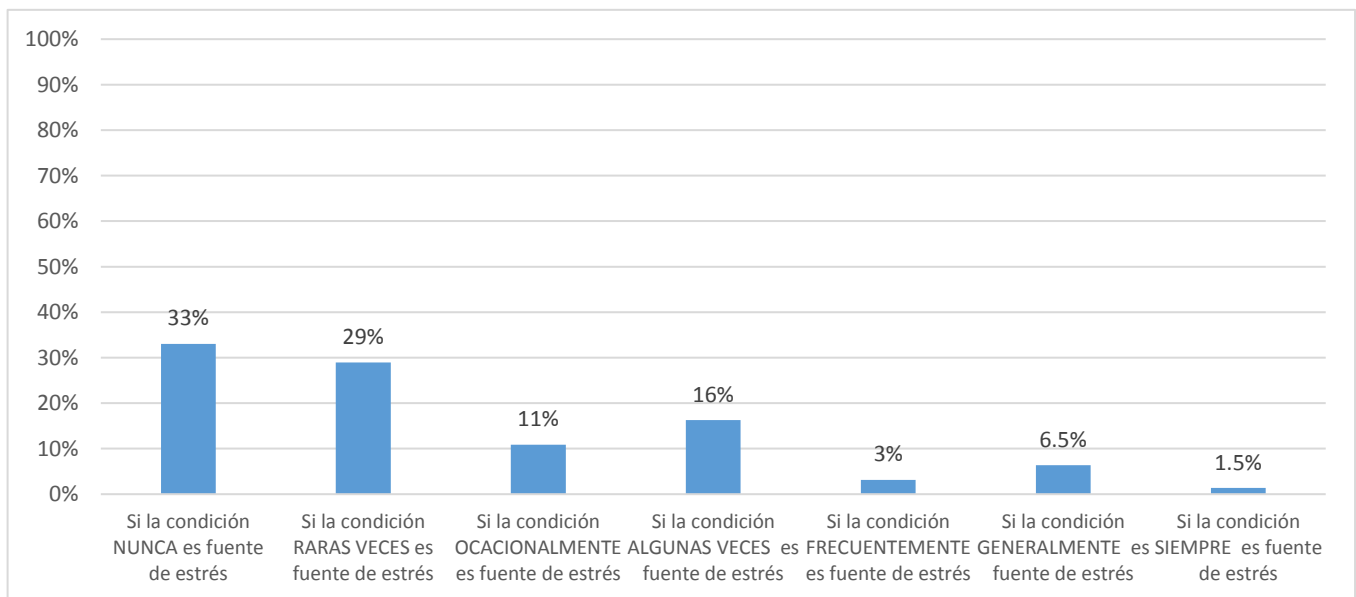


Figura 29. Control de las actividades de mi área de trabajo

Por el tipo de estructura organizacional centralizada con la que cuenta la CNBS, provoca que a la mayoría de los colaboradores que respondieron, son de la opinión que no están en condiciones de controlar las actividades que realiza el área, considerándose una fuente generadora de estrés laboral. Adicional a esto, la jerarquización de puesto; está bien definida en relación con los niveles de autoridad y control del flujo de procesos, por esta razón los colaboradores tienen un límite de responsabilidad y decisión.

Tabla 33. Control sobre el trabajo.

1. Descripción	Frecuencia
Si la condición NUNCA es fuente de estrés	93
Si la condición RARAS VECES es fuente de estrés	56
Si la condición OCACIONALMENTE es fuente de estrés	31
Si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés	23
Si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés	5
Si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés	11
Si la condición SIEMPRE es fuente de estrés	2
Total general	221

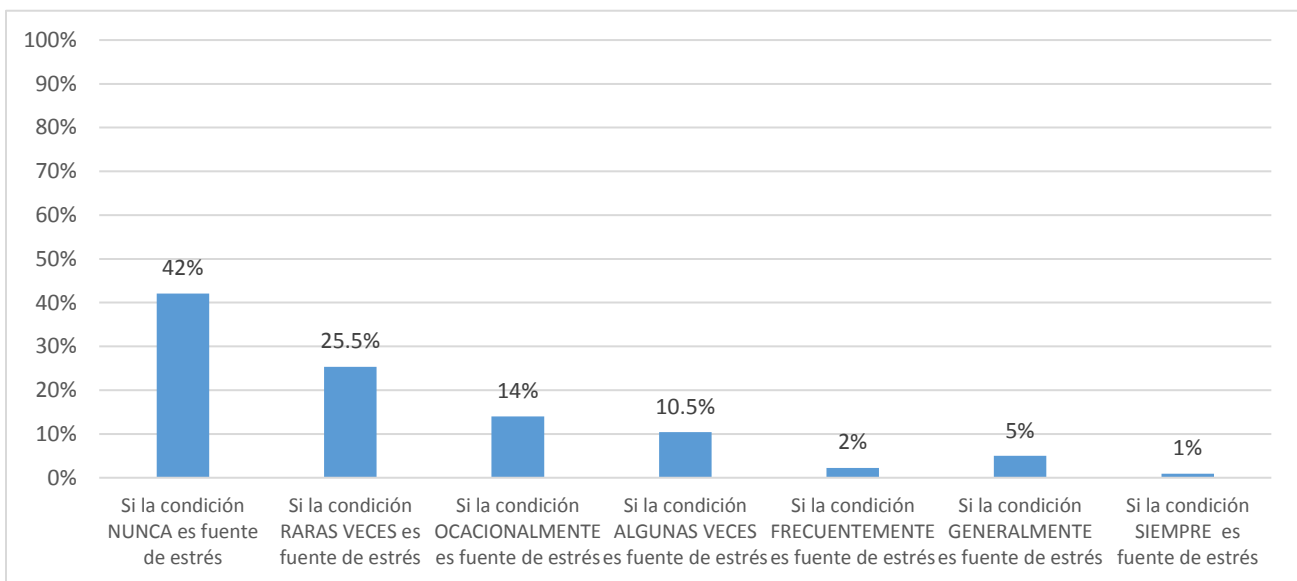


Figura 30. Control sobre el trabajo

A más de la mitad de los colaboradores les estresa que una persona a su nivel tenga poco control sobre el trabajo, recargando el control y toma de decisión a su jefe inmediato, generando esto falta de autonomía, requiriendo la supervisión continua de la realización del cumplimiento de metas individuales como parte de las áreas. En cambio, a una minoría nunca les estresa esta situación, lo que es vinculante al hecho que sientan respaldo, confianza y seguridad que el jefe juega un papel importante como filtro o revisión de la información documental que es generada por el área.

Tabla 34. Análisis de la Dimensión: Recursos y Conocimiento

No.	Recursos Y Conocimiento	Nivel De Estrés Laboral				Sumatoria de Nivel de Estrés
		Nunca	Bajo	Intermedio	Alto	
1	El equipo disponible para llevar a cabo el trabajo a tiempo es limitado.	18%	35%	34%	13%	82%
2	No se cuenta con la tecnología para hacer un trabajo de importancia.	31%	43.5%	18.5%	7%	69%
3	No se dispone de conocimiento técnico para seguir siendo competitivo.	41%	36%	18%	5%	59%
4	No se tiene derecho a un espacio privado de trabajo.	40%	36%	14%	10%	60%
Promedios		32.5%	38%	21%	8.5%	

A un 82% de los encuestados les genera estrés el hecho de no contar con el equipo apropiado para llevar a cabo sus actividades asignadas, y aun 69% el no contar con la tecnología adecuada; ya que son herramientas fundamentales para la elaboración de trabajos en tiempo y forma, obligando al colaborador a utilizar sus propios recursos tecnológicos.

La Comisión Nacional de Bancos y Seguros, como institución responsable de la estabilidad financiera del país, debe evaluar de forma eficaz la gestión de riesgos de las instituciones supervisadas y grupos financieros, aplicando un enfoque de supervisión basado en riesgos y adoptar las medidas para lograr la adecuada identificación, medición y monitoreo de los riesgos (mercado, liquidez, crédito, operativo, tecnológico, estratégico, legal, lavado de activos, entre otros), para salvaguardar el interés público.

La CNBS al no contar con el equipo tecnológico adecuado para hacer frente en forma efectiva a la labor de supervisión, podría tener como consecuencia en el corto plazo el incremento de los niveles de estrés en sus colaboradores, ya que las exigencias del mundo digital han llevado

a las instituciones financieras, de manera particular a la banca, a la vanguardia en productos tecnológicos, que de no ser capaz la CNBS de ver infraestructura tecnológica (hardware o nivel físico), riesgos asociados a software, sistemas de información y la calidad de su equipo tecnológico; estará expuesta a tener herramientas limitadas, que no permitan realizar un trabajo de impacto y de medición adecuada de los riesgos, exponiendo su reputación y capacidad técnica.

El no mitigar estos riesgos y no realizar las inversiones necesarias en compra de equipo adecuado, podrá tener como consecuencia adicional, otro tipo de riesgos, como baja calificación en la evaluación realizada a la CNBS por parte de los organismos internacionales, problemas operativos que afectaran las estrategias de la organización, reducción del cumplimiento de planes operativos y por ende insatisfacción en su talento humano, que podría ser apertura para la baja productividad, que afectarán la salud física y psicológica del colaborador, así como la salud institucional.

Por otro parte, a un 60% de los colaboradores les genere estrés laboral el no contar con un espacio privado de trabajo, lo que refleja ausencia de condiciones físicas adecuadas para generar bienestar laboral, afectando el nivel de concentración por el hacinamiento en el que se encuentran sus instalaciones. Además, la cercanía de escritorios resulta un factor contaminante en contra de la salud física del colaborador y esto provoca a su vez ausentismo por las incapacidades laborales que se desprenden de tal situación.

Según información compartida por el Hospital Medical Assistant (2018) los lugares de trabajo en los cuales se concentra un número importante de personas en espacios muy reducidos afectan la salud de sus colaboradores y a su vez la optimización de las tareas desarrolladas, lo recomendable es una persona cada 9.5 metros cuadrados. Las limitaciones de espacio en grupos de trabajo tienen repercusiones a nivel individual y social dentro del espacio laboral, pero al mismo

tiempo, estas repercusiones pueden ser físicas, psicológicas y emocionales. De no brindar la CNBS a sus colaboradores de un espacio físico adecuado, repercutirá en mayores niveles de estrés laboral, produciendo alta incidencia en problemas psicosociales; aumentando la siniestralidad de la póliza médica.

A continuación, el detalle de preguntas de la dimensión de Recursos y Conocimiento:

V. Recursos y Conocimientos

Tabla 35. Equipo disponible limitado.

1. Descripción	Frecuencia
Si la condición NUNCA es fuente de estrés	40
Si la condición RARAS VECES es fuente de estrés	50
Si la condición OCACIONALMENTE es fuente de estrés	26
Si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés	51
Si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés	25
Si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés	17
Si la condición SIEMPRE es fuente de estrés	12
Total general	221

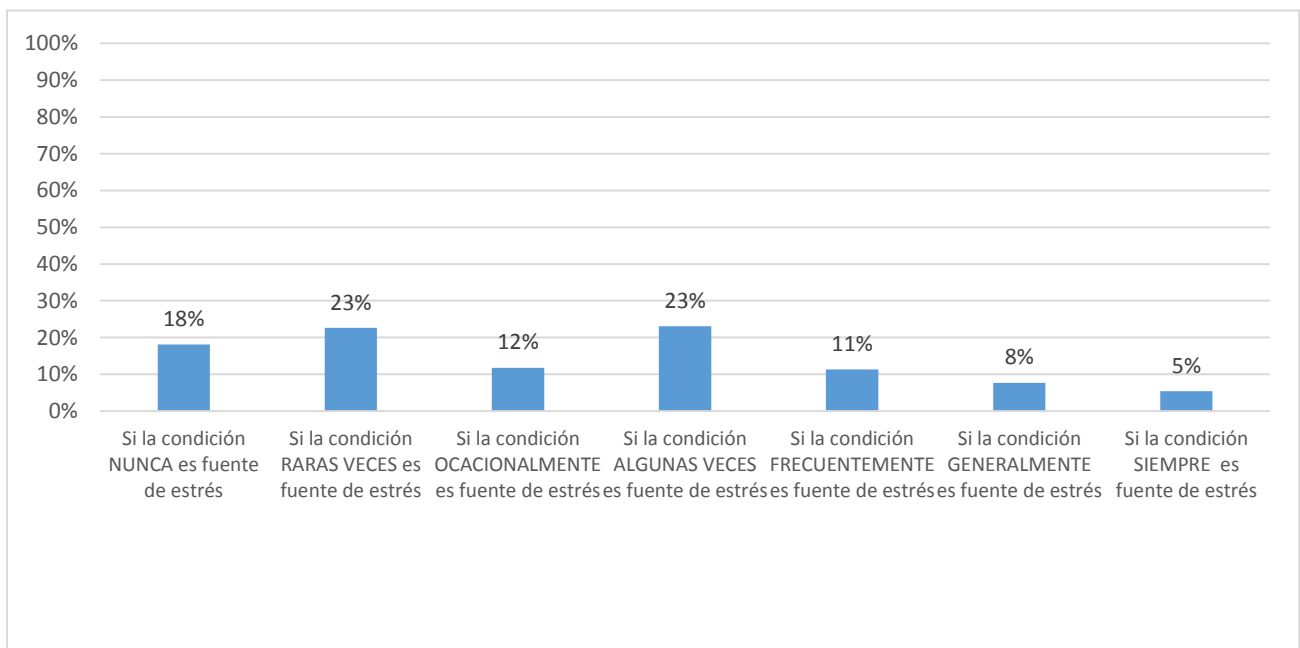


Figura 31. Equipo disponible limitado

El hecho que la institución no provea a sus colaboradores de todo el equipo, herramientas y recursos necesarios para desarrollar el trabajo en tiempo y forma, es un alto generador de estrés laboral en un 82%, provocando retraso en sus actividades. Lo anterior es influenciado por el desabastecimiento del almacén de material y equipo de oficina; y que la vida útil de los equipos no está siendo considerada como factor de calidad; de la misma manera el equipo de cómputo no cuenta con la capacidad para la descarga y procesamiento de información, requerida de acuerdo a demanda.

Tabla 36. Limitantes con la tecnología para hacer un trabajo de importancia.

1. Descripción	Frecuencia
Si la condición NUNCA es fuente de estrés	68
Si la condición RARAS VECES es fuente de estrés	67
Si la condición OCACIONALMENTE es fuente de estrés	30
Si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés	30
Si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés	12
Si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés	6
Si la condición SIEMPRE es fuente de estrés	8
Total general	221

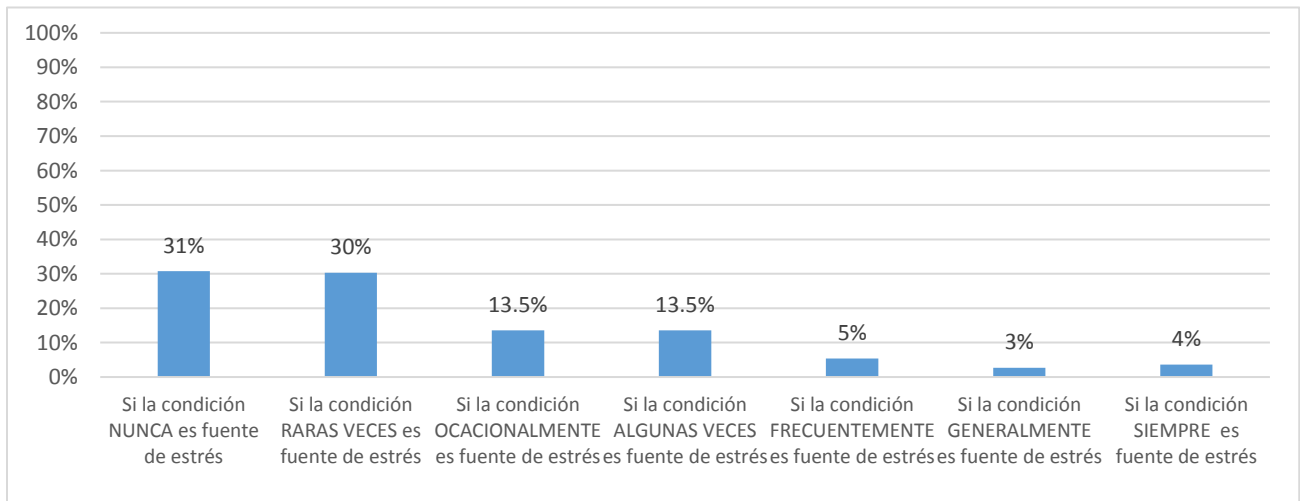


Figura 32. Limitantes con la tecnología para hacer un trabajo de importancia

La tecnología juega un papel importante en la institución, ya que uno de sus objetivos estratégicos es el fortalecimiento institucional. Como ente supervisor y como referente que se pretende ser de acuerdo a la visión de la CNBS, apuntando a estar a la vanguardia en sus sistemas operativos; por lo cual este ítem es un generador alto de estrés laboral en los colaboradores, ya que para realizar su trabajo necesitan contar con los programas o software que optimicen su trabajo. Quedando una minoría, a la que nunca les estresa no contar con la tecnología para hacer un trabajo de importancia.

Tabla 37. Conocimiento técnico.

1. Descripción	Frecuencia
Si la condición NUNCA es fuente de estrés	90
Si la condición RARAS VECES es fuente de estrés	60
Si la condición OCACIONALMENTE es fuente de estrés	20
Si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés	28
Si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés	11
Si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés	7
Si la condición SIEMPRE es fuente de estrés	5
Total general	221

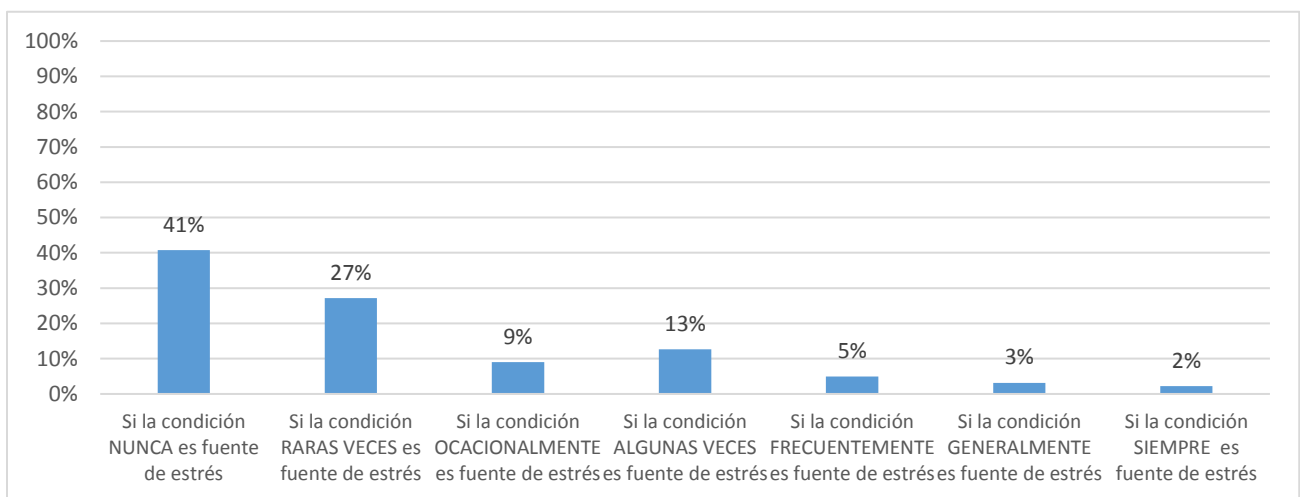


Figura 33. Conocimiento técnico

A los encuestados les estresa el hecho de no disponer de los conocimientos técnicos para seguir siendo competitivos, ya que como institución referente que se quiere ser, su talento humano debe estar apuntando a las nuevas prácticas de supervisión.

Los altos niveles de estrés en las respuestas a esta pregunta se deben, a la condición que en los últimos tres años la CNBS ha contratado nuevo talento, que a la fecha no ha alcanzado la experiencia y el conocimiento técnico propicio para la ejecución de su labor, a pesar de que existe un plan de capacitación continuo, aún no se alcanza el punto de equilibrio.

Tabla 38. Espacio privado de trabajo.

1. Descripción	Frecuencia
Si la condición NUNCA es fuente de estrés	88
Si la condición RARAS VECES es fuente de estrés	57
Si la condición OCACIONALMENTE es fuente de estrés	23
Si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés	18
Si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés	13
Si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés	9
Si la condición SIEMPRE es fuente de estrés	13
Total general	221

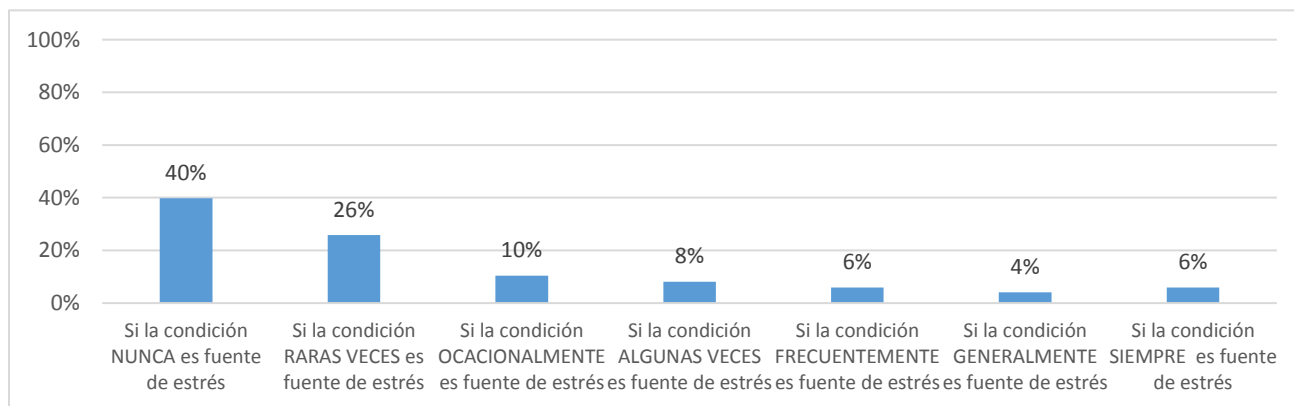


Figura 34. Espacio privado de trabajo

El hecho de no contar con un espacio privado de trabajo, está generando estrés a los colaboradores, esto se debe a que los edificios en los que actualmente funciona la CNBS no

cuentan con las condiciones óptimas para la masa laboral activa, ya que nunca se proyectó el nivel de crecimiento que debía tenerse en los últimos tres años; propiciado esto aglomeración en las diferentes oficinas.

Análisis: Estrés Laboral en las Dependencias Misionales

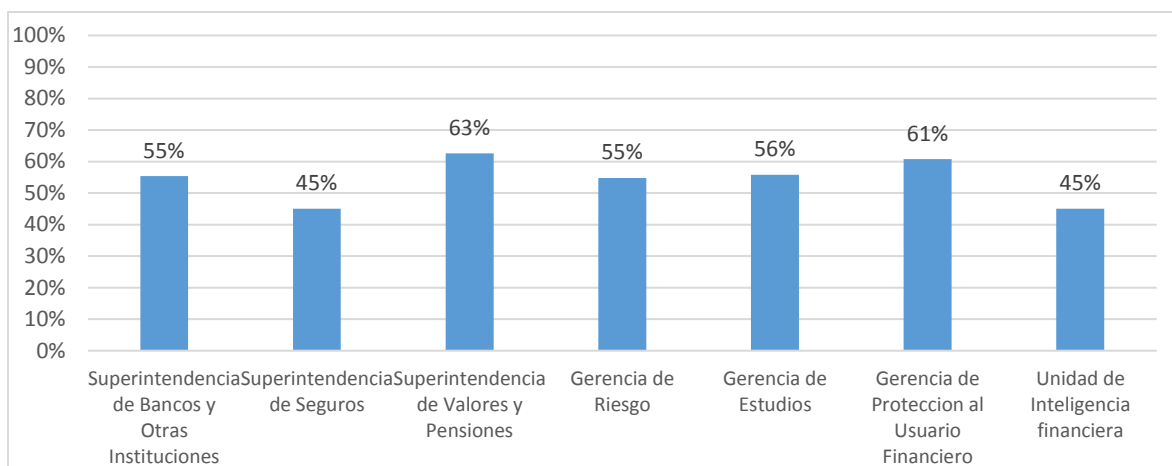


Figura 35. Estrés Laboral en las Dependencias Misionales

La dependencia misional con mayor nivel de estrés laboral es la Superintendencia de Valores y Pensiones, pudiendo verse afectada por la rotación de talento humano manejada en los últimos 3 años. Aunado a ello el sector de pensiones está conformado en su mayoría por instituciones del Estado, las cuales carecen de sistemas automatizados, procesos burocráticos, intervenciones especiales por mala administración de fondos, lo que convierte la ejecución del trabajo más complejo y lento para los colaboradores de esta dependencia.

En segundo lugar, de nivel de estrés laboral en esta dimensión, se tiene a la Gerencia de Protección al Usuario Financiero, quienes son los responsables de velar por los usuarios afectados por políticas, procesos, aplicaciones de tasas de interés no reguladas, por los que son los que tienen contacto directo con un público no muy satisfecho por las ilegalidades que muchas supervisadas ejercen sobre los productos financieros.

4.2 Análisis de la Entrevista de Investigación

A continuación, se describen los resultados de las entrevistas efectuadas a expertos técnicos en la materia. Se indagó sobre múltiples aspectos, logrando destacar lo que se describe a continuación:

En relación con los efectos que el estrés laboral produce a nivel de persona, todos los entrevistados coinciden en la incidencia que éste tiene sobre la salud integral, afectando tanto a un nivel físico, provocando migrañas, problemas estomacales y musculares, alergias, estreñimiento, entre otros, estimulando además situaciones psicológicas, como la depresión, ansiedad, angustia y miedos irracionales.

Tanto los psicólogos como los psiquiatras entrevistados son de la opinión que el estrés laboral puede manejarse desde una perspectiva clínica terapéutica y por medio de fármacos, siendo en el primero de los casos tratados por ambas especialidades de la salud y en el último únicamente por un médico.

La mayoría de los profesionales abordados, son del criterio que el estrés laboral puede medirse por medio de cuestionarios e instrumentos destinados para ello, que logran medir la regularidad o frecuencia con la que éste aparece, así como el nivel en que afecta la salud. Además, son de la opinión que la entrevista es fuente vital para su medición.

Como sintomatología común, la gran mayoría son de la opinión, que las personas con estrés laboral padecen frecuentes de situaciones de salud relacionadas con problemas psicosomáticos como las gastritis, fibromialgia, problemas musculoesquelitos, opresión en el pecho y padecimientos psicológicos, como trastornos de ansiedad, angustia, temor y depresión.

Los expertos técnicos entrevistados, establecen como recomendación para las personas que padece de estrés laboral, la psicoterapia en primera instancia, como técnica de afrontamiento, así

como un estilo de vida saludable, basada en alimentación balanceada, acompañada de ejercicio frecuente. Si los efectos han alcanzado niveles superiores de incidencia sobre la salud, recomiendan tratamiento farmacológico, el que varía de acuerdo a la intensidad del episodio de estrés.

Como parte de las respuestas de los especialistas, se encuentra como denominador frecuente, la repercusión del estrés laboral, para la empresa, desde el punto de vista de la productividad, ausentismo laboral por incapacidad, así como conflicto a nivel de relaciones interpersonales y comunicación, como parte del comportamiento o conducta del colaborador; por tal razón los expertos recomiendan a la empresa, gestionar adecuadamente a través de diagnósticos tempranos de éste, así como la creación de una cultura de bienestar laboral, que incorpore aspectos de mejoramiento de ambiente físico y psicológico de las organizaciones.

En relación con el conocimiento legal, la mayoría de los entrevistados, afirman desconocer si dentro de la legislación de país, se considera el estrés laboral, como un evento psicosocial. Además, son del criterio que el diagnóstico de estrés laboral es aceptado sin paradigmas por el paciente, caso contrario las situaciones colaterales, como la depresión y ansiedad.

La media de los entrevistados son de la opinión que el 30% de los casos que atienden, están relacionados con estrés laboral.

De acuerdo a toda la información obtenida de los expertos entrevistados, se puede comprobar lo que la OIT establece como efectos del estrés laboral en el individuo tanto a nivel físico, psicológico y conductual; así como para las entidades. A continuación, el detalle:

Nivel Físico

- ✓ Enfermedades cardiovasculares: hipertensión, arritmias
- ✓ Enfermedades dermatológicas: dermatitis, alopecia

- ✓ Problemas estomacales: úlceras, diarrea, estreñimiento
- ✓ Lesiones musculares: contracturas, dolores crónicos
- ✓ Dolores de cabeza, cefaleas tensionales

Nivel Psicológico

- ✓ Ansiedad y Depresión
- ✓ Insomnio
- ✓ Dificultad para concentrarse
- ✓ Incapacidad para tomar decisiones
- ✓ Hipersensibilidad a la crítica
- ✓ Bloqueos mentales
- ✓ Irritabilidad
- ✓ Labilidad (fragilidad) emocional
- ✓ Olvidos
- ✓ Dificultad para mantener la atención
- ✓ Preocupación excesiva

Nivel Conductual

- ✓ Abuso de sustancias (café, alcohol, tabaco y otras sustancias)
- ✓ Problemas en las relaciones humanas tanto dentro como fuera del trabajo
- ✓ Aumento de conductas violentas
- ✓ Ausentismo laboral
- ✓ Alimentación insana e irregular

De igual manera estos efectos pueden incidir en las empresas, de la siguiente manera:

- ✓ Aumento del absentismo

- ✓ Mayor número de bajas laborales
- ✓ Menor rendimiento del empleado
- ✓ Menor productividad
- ✓ Deterioro en las relaciones laborales
- ✓ Aumento probabilidad de accidentes laborales
- ✓ Aumento de quejas de los clientes
- ✓ Mayor supervisión del personal
- ✓ Deterioro de la imagen Institucional

(Ver anexo 4)

A continuación, se presenta una tabla que agrupa el criterio de especialistas en la materia sobre el rango de tiempo y nivel de estrés considerado para cada condición;

Tabla 39. Condición, rango y nivel de estrés laboral.

Condición	Rango de Tiempo	Nivel de Estrés Laboral
Nunca	Nunca	Ausente
Rara vez	Algunas veces al año	Muy bajo
Ocasionalmente	Mensualmente	De regular a bajo
Algunas veces	Varias veces al mes	Regular
Frecuentemente	Semanalmente	De regular a alto
Generalmente	Varias veces a la semana	Alto
Siempre	A diario	Muy alto

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. Se concluye que, de acuerdo a los datos reflejados en la investigación, el nivel de estrés laboral en los colaboradores de las dependencias misionales de la institución es bajo.
2. Conforme a los resultados de la investigación realizada, se puede concluir que, como causa principal de estrés laboral en los colaboradores de las dependencias misionales de la institución, la relacionada con recursos y conocimiento, siendo el mayor detonante la falta de equipo y herramientas para realizar el trabajo en tiempo y forma.

Adicional el hecho de falta de conocimiento técnico que se genera por los cambios, como la actualización del marco normativo y reglamentos, documentación de procesos, metodología de supervisión, así como la comprensión de los nuevos productos financieros.

La segunda causa generadora de estrés está vinculada con la dimensión de jefe inmediato, siendo el detonante de mayor estrés la forma de rendir informes entre superior y subordinado.

Y como tercer detonante generador de estrés laboral, es el vinculado con estrategia y dirección, específicamente la estructura formal de la institución, la activadora de mayor estrés, por consecuencia de ser una entidad desconcentrada que se caracteriza por la burocracia, generando exceso de papeleo para la realización de procesos y por ende el impacto en la toma de decisión. De igual manera el hecho de no comprender la misión y metas institucionales.

3. Los efectos identificados de mayor incidencia en la salud integral son los físicos, psicológicos y conductuales; entre ellos se puede mencionar la sintomatología relacionadas con gastritis, alergias, cardiovasculares, migrañas, ardor de estómago, estreñimiento, contracción muscular,

depresión, ansiedad, miedos, angustia, fatiga, dolor en el pecho, así como la irritabilidad, la apatía, baja tolerancia en las relaciones interpersonales, agresividad, entre otros.

Estos efectos pueden tener incidencia en la institución, ya que provocan mayor siniestralidad en la póliza de seguro médico, generando ausentismo por incapacidades y permisos de carácter clínico; así como el aumento de accidentes de trabajo. Esto a la vez influye en la calidad de trabajo y en su tiempo de ejecución, recargando la labor en la institución.

4. Los resultados de la encuesta aplicada y las entrevistas realizadas ratifican la necesidad de una propuesta de gestión de estrés laboral, que estimule la calidad de vida de sus colaboradores.

5.2 Recomendaciones

1. Se recomienda que de forma anual la Comisión Nacional de Bancos y Seguros realice investigaciones relacionadas con la medición del estrés laboral, aunada a la de clima laboral y dirigido a todo el personal.
2. Realizar un instrumento propio de medición de estrés laboral en la institución, que permita diagnosticar de manera más dirigida las causas o detonantes de éste, de acuerdo con la segmentación de niveles jerárquicos.
3. Se sugiere que en futuras investigaciones se evalúe directamente en los colaboradores de la CNBS, los efectos del estrés laboral y las consecuencias de cómo estos efectos tienen incidencia en la institución.
4. Considerar la Propuesta de Gestión Estrés Laboral como Acción Estratégica de Bienestar Laboral, producto de esta investigación, como medida complementaria para fortalecer la calidad de vida de sus colaboradores.

CAPITULO VI. APLICABILIDAD

Propuesta Gestión Estrés Laboral como Acción Estratégica de Bienestar Laboral

1. Introducción

Después de haber realizado el análisis diagnóstico de la situación actual de estrés laboral en los colaboradores de las dependencias misionales de la CNBS, se propone un Plan de Líneas de Acción, orientado a mitigar los detonantes que lo activan, así como medida de prevención.

2. Objetivo

Gestionar de manera efectiva el estrés laboral en los colaboradores de las dependencias misionales de la institución, con el fin de fortalecer una cultura de bienestar laboral.

3. Alcance

Propiciar la salud integral, que genere equilibrio entre las exigencias de la institución y la capacidad de respuesta por parte de los colaboradores.

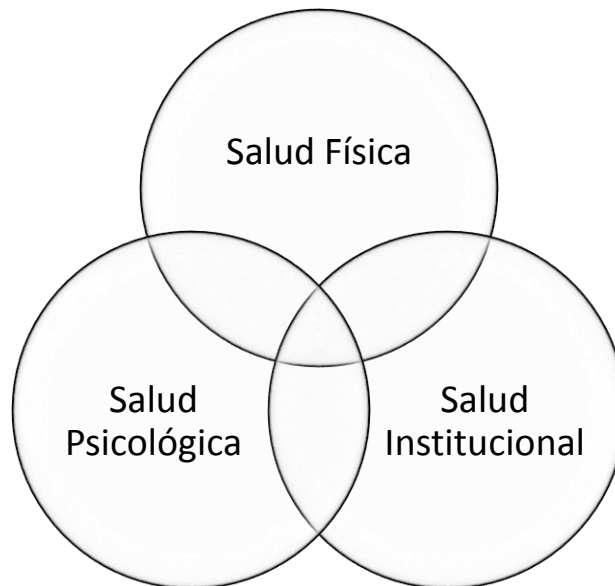


Figura 36. Salud Integral

4. Estrategias para la Salud Institucional.

4.1 Líneas de Acción

La propuesta presenta líneas de acción, tomando como base la aplicación de técnicas, procedimientos y metodologías para gestionar los detonantes críticos o generadores de alto nivel de estrés laboral, resultantes del diagnóstico.

Dimensión: Recursos y Conocimientos

Activador: El equipo disponible para llevar a cabo el trabajo a tiempo es limitado

Línea de Acción: Diagnóstico cierre de brecha entre equipo actual de trabajo y equipo apropiado para desarrollar el trabajo.

Curso de Acción:

- ✓ Elaborar un informe sobre los resultados, al tener identificadas las necesidades latentes, el cual debe permitir la toma de decisiones para instalar nuevos softwares o la compra de los mismos. De igual manera será insumo de información relevante para las futuras compras de equipo, considerando los resultados del diagnóstico realizado, con la finalidad de adquirir equipo que viabilice la realización de los trabajos asignados, con mayor nivel de rapidez y precisión.
- ✓ Realizar una encuesta anual, que mida la satisfacción del equipo tecnológico versus las actividades del cargo, que le permita a la Gerencia de Tecnología de Información y Comunicación estar más atenta a las demandas de los usuarios.

Propuesta de equipo de oficina

A continuación, se detallan las características de los equipos de oficina apropiados para

llevar a cabo las actividades de las dependencias misionales:

Computadora de escritorio usuario normal: Destinada a todos los usuarios que realizan tareas de menor complejidad en las labores de supervisión y análisis de datos.

- ✓ Procesador Intel® Core i5 (2.4GHz) o superior
- ✓ Memoria: 8GB o superior, 2666MHz (1DIMM) o superior
- ✓ Tarjeta Video: 1GB o superior (independiente de la Memoria RAM)
- ✓ Disco Duro: SATA 500 GB 7200RPM o superior
- ✓ Dispositivo Óptico: DVD+/-RW y CD-RW
- ✓ Monitor 20" LCD de Pantalla amplia (resolución de 1440 X 900 o superior)
- ✓ Tarjeta de Red: 10/100/1000 Mbps
- ✓ Puertos USB 2.0 o superior
- ✓ Teclado: En español
- ✓ Mouse: Dos Botones con Scroll y Mouse Pad
- ✓ Sistema Operativo Windows preinstalado
- ✓ CD y/o DVD de Recursos y Drivers para 64 bits del sistema operativo indicado en el ítem anterior.

Costo: L. 18,000.00

Computadora portátil usuario normal: Destinada a todos los usuarios que intervienen en la supervisión in situ y extra situ y tienen bajo su responsabilidad la descarga de base de datos de bajo volumen.

- ✓ Procesador Intel® Core i5 (2.4 GHz), o superior
- ✓ Resolución de Pantalla 14" HD (resolución de 1366X768 o superior)
- ✓ Memoria 8GB, 1600Mhz o superior, con capacidad de crecimiento a 16GB sin

necesidad de cambiar los módulos de memoria existentes

- ✓ Disco Duro SATA 500 GB a 7200RPM o superior
- ✓ Dispositivo Óptico 8XDVD+/-RW
- ✓ Red inalámbrica 802.11a/b/g/n
- ✓ Tarjeta de Red 10/100/1000 Mbps
- ✓ Puertos USB 3.0 o superior
- ✓ Teclado en español
- ✓ Sistema Operativo Windows preinstalado
- ✓ CD y/o DVD de Recursos y Drivers para 64 bits del sistema operativo indicado en el ítem anterior.
- ✓ Maletín

Costo: L. 20,000.00

Computadora de portátil usuario avanzado: Destinada a todos los usuarios que realizan supervisión in situ y extra situ, siendo responsables de descargar bases de datos de mayor complejidad y volumen, así como la medición directa del riesgo tecnológico.

- ✓ Procesador Intel® Core i7 (2.60 GHz), o superior
- ✓ Resolución de Pantalla 17" HD de pantalla amplia (resolución de 1600X900 o superior)
- ✓ Memoria 16GB, 1600Mhz o superior
- ✓ Disco Duro SATA 750 GB a 7200RPM o superior
- ✓ Dispositivo Óptico 8XDVD+/-RW
- ✓ Tarjeta de Video 1GB o superior (independiente de la Memoria RAM)
- ✓ Tarjeta de Red 10/100/1000 Mbps

- ✓ Red inalámbrica 802.11a/b/g/n
- ✓ Puertos USB 3.0 o superior
- ✓ Teclado en español
- ✓ Sistema Operativo Windows preinstalado
- ✓ CD y/o DVD de Recursos y Drivers para 64 bits del sistema operativo indicado en el ítem anterior.
- ✓ Maletín

Costo: L. 32,000.00

Impresora bajo volumen

- ✓ Tecnología láser monocromática o inyección de tinta.
- ✓ Velocidad de impresión carta: 30 ppm mínimo.
- ✓ Resolución: 1200 x 1200 ppp.
- ✓ Tamaño de papel soportado: carta, legal, oficio y sobres.

Costo: 7,500.00

Impresora alto volumen

- ✓ Tecnología láser monocromática o inyección de tinta.
- ✓ Velocidad de impresión carta: 50ppm mínimo.
- ✓ Resolución: 1200 x 1200 ppp.
- ✓ Tamaño de papel soportado: carta, legal, oficio y sobres.

Costo: L. 25,000.00

Escáner

- ✓ Tipo de escaneo / tecnología: Cama plana y alimentador automático de documentos (ADF).

- ✓ Resolución de Escáner: Óptica: hasta 600 ppp, Hardware: 600 x 600 ppp.
- ✓ Área de escaneo: ADF: 8.5” x 14 “, cama plana: 8.5” x 14.”
- ✓ Velocidad de escaneo: Mínimo 20 ppm (blanco y negro) y 20 ppm (color).
- ✓ Envío digital a correo electrónico y carpeta red mínimo.
- ✓ Formato del archivo de digitalización: PDF, RTF, Word editable, JPEG.

Costo: L. 7,500.00

Beneficios de las computadoras apropiadas

Beneficios de tener una computadora con alta capacidad de procesamiento de datos (procesador de última generación), mínimo 8 GB memoria RAM, y mayor capacidad de almacenamiento.

- ✓ Ventaja de poder abrir simultáneamente varias aplicaciones sin la degradación de la memoria RAM
- ✓ Menor tiempo de espera al procesar carteras de crédito, cruzar información de bases de datos (para los que andan en auditoria), etc.
- ✓ Al contar con un disco duro de mayor RPM ayudará a realizar el procesamiento de la información más rápido, ya que la respuesta de la paginación que se lleva a cabo en el devolverá la data en menor tiempo.
- ✓ Poder instalar otros tipos de aplicaciones que demanden uso elevado de CPU, memoria y almacenamiento.
- ✓ Todas las aplicaciones se inician o ejecutan en menos tiempo
- ✓ Mayor avance en la carga de trabajo asignada

Impresora y scanner rápidos y de volumen

Esto ayuda a la hora de imprimir o escanear grandes cantidades de páginas, ya que se

reduce el tiempo de espera sustancialmente en ambos casos, es conocido que tanto escáner e impresoras dejas de funcionar correctamente al llevar un número de páginas impresas o escaneadas, este no es el caso cuando se tiene o se cuenta con este tipo de hardware de mayor prestaciones o servicios

Dimensión: Jefe Inmediato

Activador: La forma de rendir informes entre superior y subordinado me hace sentir presionado.

Línea de Acción: Homologación y estandarización de informes en las áreas técnicas, que permita la fluidez de información dentro y para las áreas.

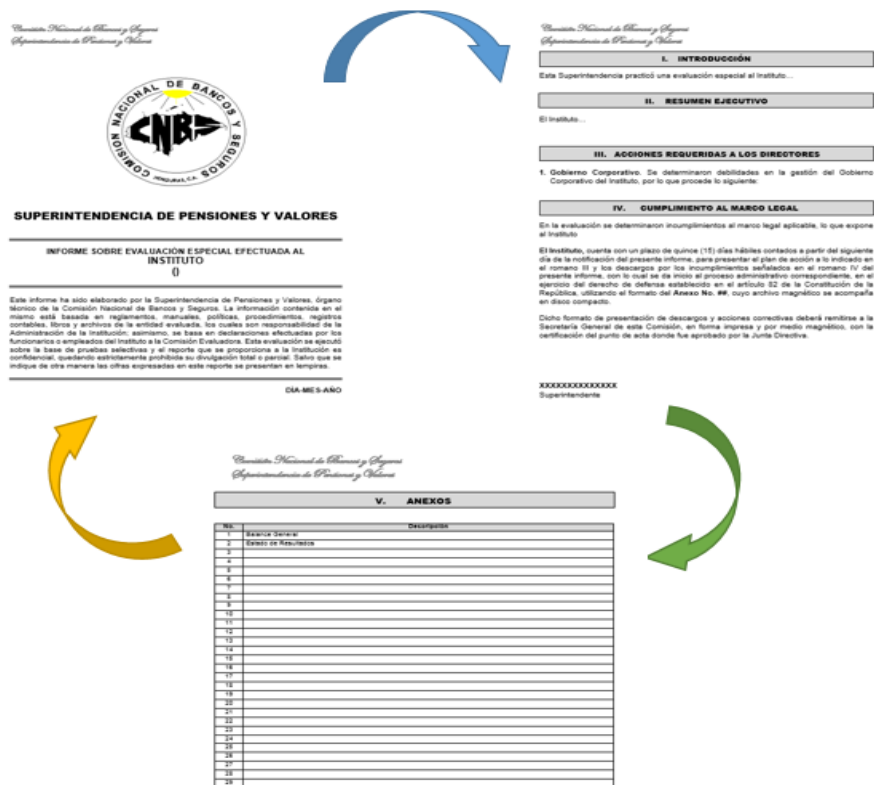


Figura 37. Proceso de Homologación

Curso de Acción:

- ✓ Establecer un protocolo de comunicación, que permita coordinar la labor de supervisión entre las áreas misionales de la institución, proponiéndose las siguientes etapas macro:

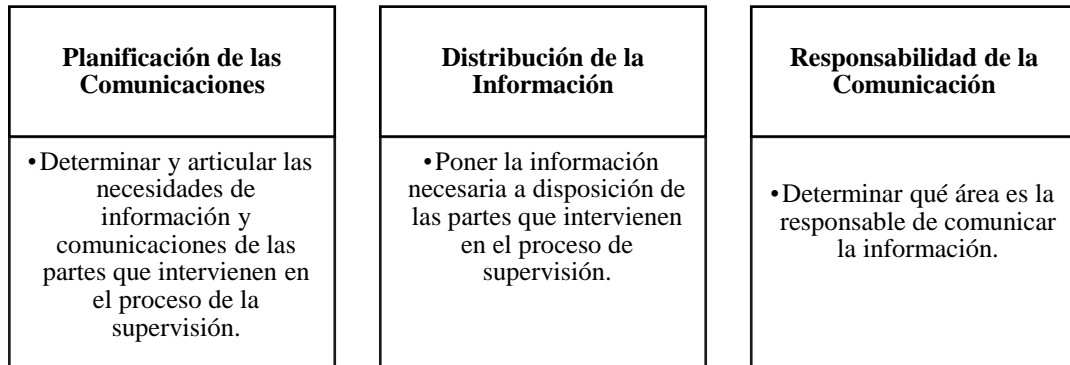


Figura 38. Etapas macro del protocolo de comunicación

- ✓ Incorporar dentro de las políticas institucionales tiempos de respuesta de cruces de información ente las áreas y de esta manera se priorice la pronta comunicación como insumo de trabajo en la elaboración de informes. Para tal fin, crear los grupos técnicos responsables de establecer los acuerdos y los compromisos entre las partes.
- ✓ Establecer dentro de los planes de capacitación la habilidad de redacción de informes técnicos, que propicien el conocimiento en temas de redacción, estilo, estructura y calidad de los mismos.
- ✓ Añadir dentro de los planes de capacitación, la habilidad para revisar informes, que propicie técnicas adecuadas para examinar con un criterio integral y una retroalimentación oportuna.
- ✓ Agregar dentro del Plan de Gestión del Conocimiento, el tema de Habilidades Directivas, que orienten a los superiores en el desarrollo de competencias blandas, como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, resolución de conflictos, manejo

del tiempo, toma de decisiones, asertividad, poder de negociación, así como inteligencia emocional; como gestión en la revisión y retroalimentación hacia los subordinados, en el estilo de rendir los informes.

Propuesta de Talleres

A continuación, se describe los elementos o características mínimas que deberán contener los talleres, capacitaciones y programas a desarrollar y el costo de inversión de cada uno de estos:

Taller de Redacción de Informes Técnicos

Responsable: Departamento de Recursos Humanos

Objetivo: Que los participantes, al finalizar el taller, tengan la capacidad para elaborar informes de mayor calidad, aplicando los métodos y técnicas para estructurar y redactar con criterios técnicos y adecuada aplicación gramatical y lingüística.

Temática:

1. Novedades de la Real Academia Española
 - ✓ Actualización ortográfica de acuerdo a la RAE
 - ✓ La comunicación: objetivos y recomendaciones.
 - ✓ Pautas para la redacción eficaz.
 - ✓ La redacción técnica.

2. Técnicas de redacción del informe
 - ✓ El informe
 - ✓ Tipo de informes
 - ✓ Partes del informe
 - ✓ Etapas de elaboración del informe
 - ✓ Presentación del informe

3. Forma y presentación del informe

- ✓ ¿Cómo organizar y presentar el contenido?
- ✓ Diseño y organización de anexos
- ✓ Fuentes de información
- ✓ Plantillas en la presentación de informes técnicos
- ✓ Elaborando y presentando mi informe técnico.

Duración: 2 días

Horario: 8:00 a.m. – 5:00 p.m.

Dirigido a: Todos los colaboradores

Costo: L. 3,000.00 + I.S.V por participante, con la finalidad de tener un enfoque dirigido a los resultados.

Proveedor: Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa

Programa de Habilidades Directivas

Responsable: Departamento de Recursos Humanos

Objetivo: Se busca que el participante, logre en esencia las acciones de Formación, Alineación, Comprensión y Transformación en habilidades directivas, que le permitan un desempeño óptimo, bajo los siguientes objetivos de transferencia:

- ✓ Formar líderes capaces de afrontar proactivamente escenarios diversos, generando espacios de reflexión para la redefinición del rol actual y su impacto en los entornos donde éste participa.
- ✓ Alinear al participante con los últimos enfoques en el adecuado desarrollo del talento humano, buscando la excelencia personal e interpersonal que impacten

positivamente el resultado operacional y las formas correctas de alcanzarlo.

- ✓ Comprensión del impacto de su rol de liderazgo, para la introducción de acciones de mejora permanente desde el plano personal, hacia uno conducente a su desempeño en el campo organizacional.
- ✓ Transformación en sus enfoques del manejo de conflictos, negociación efectiva y la búsqueda constante de oportunidades de mejora en los roles que asume en su ambiente ordinario.
- ✓ Incentivar el desarrollo de habilidades de liderazgo en entornos multiculturales, de diversidad generacional, conducentes a la orientación del resultado corporativo, y con la sinergia propia que demandan las organizaciones actuales.
- ✓ Estimular la incorporación de competencias comunicacionales y relacionales, que impacten positivamente en su gestión personal y de equipos, y los desempeños que de estos se derivan consecuentemente.
- ✓ Impulsar en el participante el espacio de trabajo colaborativo y orientado al logro, incluyendo los espacios afectados por la virtualidad, como nueva realidad organizativa de impacto permanente en los entornos actuales.
- ✓ Motivar el desarrollo de un liderazgo integral, y la alineación de las habilidades directivas con acciones de coherencia transversal, impactando positivamente en los diversos espacios en los que el profesional intervenga constantemente

Temática:

1. Auto-Gestión

- ✓ Liderazgo Personal (COMMANDER)
- ✓ Inteligencia Relacional y Felicidad

- ✓ Comunicación Estratégica

2. Desarrollo del Talento

- ✓ Dirección de Capital Humano

- ✓ Coaching Ejecutivo

- ✓ Gestión del Talento y Estrategia Multicultural (EXPEDITION)

3. Equipo de Trabajo Colaborativo

- ✓ Innovación en los equipos de trabajo

- ✓ Gestión del cambio en equipos

- ✓ Equipos multigeneracionales (COLDWAR)

4. Negociación Exitosa y Resolución de Conflictos

- ✓ Gestión de la adversidad y transformación de conflictos

- ✓ Negociación estratégica

- ✓ Práctica de la Negociación

5. Módulo de Integrador de Transferencias

Duración: 25 días (cubierto en 10 meses)

Horario: 4:30 p.m. – 9:30 p.m.

Dirigido a: funcionarios de primera y segunda línea

Costo: L. 240,000 c/modulo, el costo de cada modo incluye 15 personas.

Lugar: Hotel Marriott

Certificación: ADEN International Business School

Dimensión: Estrategia y Dirección

Activador: El personal de la institución no comprende la misión y las metas de la organización.

Línea de Acción: Jornadas de Motivación y divulgación del Plan Estratégico Institucional

Curso de Acción:

- ✓ Realizar al inicio cada año una convocatoria general, para dar a conocer los logros alcanzados en el año anterior, así como socializar el Plan Estratégico del año en curso; aprovechando el espacio para invitar a un especialista y cubrir un tema motivacional, que fortalezca el compromiso. Esta jornada tendrá como duración un máximo de 4 horas, a cargo de las máximas autoridades de la CNBS.

Propuesta de Evaluación de conocimiento

Con la finalidad de medir y conocer el impacto de las jornadas de motivación y divulgación del plan estratégico, se propone la realización de pruebas en líneas, para conocimiento del grado de efectividad de la jornada; así como para recibir retroalimentación por parte de los colaboradores; en cuanto a que actividades deberán reforzarse en las futuras jornadas o qué nuevos elementos podrán considerarse.

Responsable: Dirección de Planificación, Control y Gestión

Tiempo: En línea, con una duración de 20 minutos

Presupuesto para la realización de la jornada motivación y divulgación del plan estratégico: L. 70,000.00 (incluye salón, equipo de audiovisual, refrigerio y pago al especialista en motivación).

Propuesta de rotulación:

Se deberá colocar de forma visible la misión y visión de la institución, en cada una de las

áreas que la conforman, con la finalidad de lograr el empoderamiento de esta en todos los colaboradores de la CNBS, como reforzamiento hacia el cumplimiento de metas.

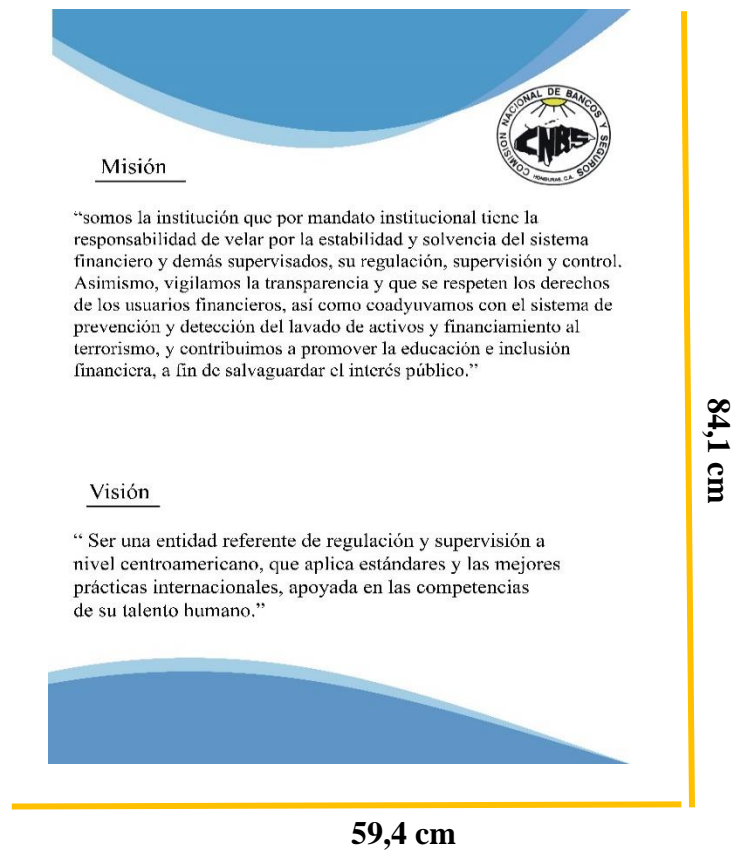


Figura 39. Rótulo Misión y Visión

Cantidad de Rótulos: 25

Costo: 400 C/U

Total: L. 10,000.00

Materia: PVC

Línea de Acción: Socialización del Plan Operativo Anual por Dependencia

Curso de Acción:

- ✓ Programar una reunión anual por dependencia, en donde los funcionarios de

primera línea tendrán la responsabilidad de socializar el Plan Operativo Anual de la dependencia y del cual se desprenderán las metas individuales de cada colaborador. Se propone la realización de las reuniones durante el mes de octubre.

Dimensión: Estrategia y Dirección

Activador: La estructura Formal tiene demasiado papeleo

Línea de Acción: Revisión de Procesos

Curso de Acción:

- ✓ Realizar el inventario de la totalidad de procesos que se desprenden de las funciones que realiza la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, como ente regulador.
- ✓ Actualizar los procesos que hasta la fecha se tienen documentados, con la finalidad de eliminar la duplicidad de tareas, los cuellos de botella que retrasan el trabajo; así como integrar los filtros de toma de decisión, descendiendo a un nivel de tercera línea (especialistas y supervisores), para agilizar la ejecución de las actividades.
- ✓ Documentar los procesos que pertenecen al inventario y que aún no están debidamente documentados.

4.2 Propuesta de Remodelación de la Cafetería

Reacondicionamiento de espacio del actual comedor, para convertirlo en un espacio atractivo al cual se ha definido como un Bistro, ya que la palabra define el tipo de comida que ahí se servirá; comida ejecutiva buffet al estilo hecho en casa.

El Concepto de Bistro se ve complementado con el nombre de "*La Comi*", ya que este término es familiar para los colaboradores de dicha institución y hará más atractivo querer ir a visitarlo.



Figura 40. Rotulo de la nueva cafetería
Descripción De Proyecto

Para la implementación de este proyecto se ha pensado en construir una terraza tipo deck de firme de concreto, sobre el espacio de jardín orientado al oeste de la casa, este espacio se beneficia con la sombra de un árbol grande, pero a su vez contara con una cubierta de toldos de lona retractable. En este Espacio se colocarán mesas de 4 personas.

En la actual Terraza se ha pensado en dejar un área de mesas que serán de 4 y mesas de parejas. Se colocarán toldos de color negro que ayudarán con la incidencia solar y a su vez le dan distinción y sobriedad al espacio.

En la terraza también se colocará un mueble tipo cocina, en el cual se colocarán los Microondas para los empleados y un lavatrastos para que enjuaguen sus recipientes de cocina.

Se desmontarán las ventanas y balconería existente en la fachada que divide el interior de la casa con la terraza. Con el objetivo de darle un aire moderno y de mayor conexión, solamente se dividirá con una mampara hecha de tubos rectangulares colocados verticalmente.

En el comedor interior se colocarán tres tipos de mesas para mayor deguste del espacio. La iluminación se propone con lámparas colgantes al estilo industrial, para obtener un ambiente de Bistro.

Se incluyen enchapes de porcelanato tipo madera en las paredes internas del Bistro. Eso le dará un toque acogedor al mismo.

El área de Buffet se propone un mueble fijo en el cual se colocarán los azafates y calentadores.

En el Segundo piso se propone que uno de los espacios cerrados de la casa, se convierta en un área de trabajo colaborativo en el cual se podrán degustar cafés y repostería, esto con el objeto de crear espacios más cómodos en el cual los empleados se estimulen para realizar trabajos más eficientes. El mobiliario de este espacio será de sofás y mesas redondas, se instalará puerta de vidrio para mayor paso de luz.

Para vestibular el área del jardín se colocará, maceteros altos para evitar la visión al área de accesos de servicio.

Los colores elegidos para el bistro son colores asociados a las comidas sanas, hechas en casa y de delicioso sabor. (Ver Anexo 5)

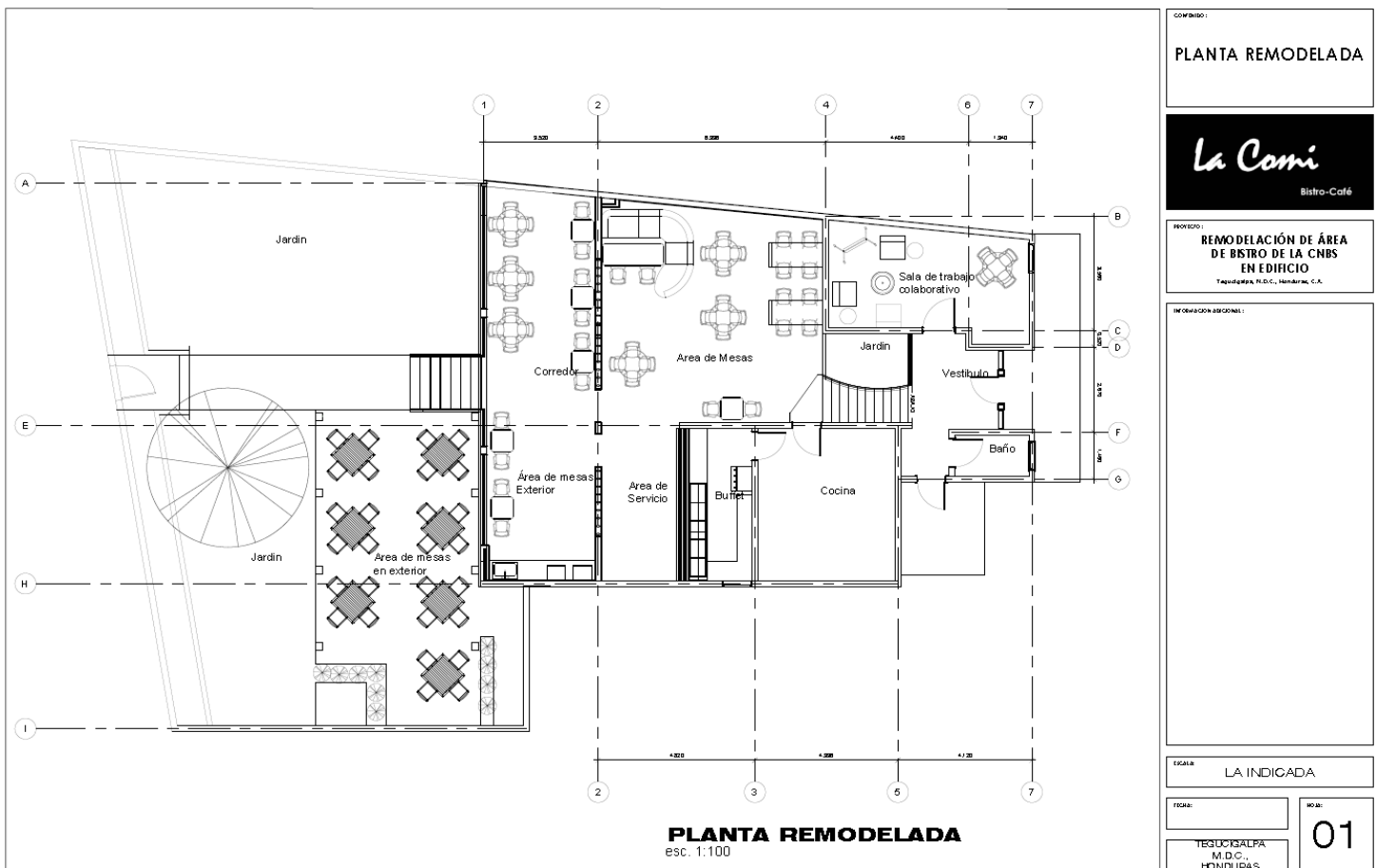


Figura 41. Plano de la Remodelación
Fuente: Tanny Paz (2019)



Figura 42. Plano en 3D de la Remodelación.

Fuente: Tannya Paz (2019)

El costo total de la renovación sería de L.600, 000.00

5. Estrategias para la Salud Física

La salud física permite el bienestar del cuerpo y el óptimo funcionamiento del organismo de los individuos. La salud física puede verse afectada por el estrés laboral, por tal razón es muy importante que la institución invierta en el bienestar físico de sus colaboradores, esto le permitirá una reducción de siniestralidad en la póliza de seguro médico.

5.1 Pausas Activas

Las pausas activas son breves descansos durante la jornada laboral a través de diferentes técnicas y ejercicios que ayudan a reducir la fatiga muscular, además de prevenir problemas osteomusculares.

Según la Clinicas San Pablo (2019) beneficios de las pausas activas son:

- ✓ Ayuda a disminuir el estrés laboral y físico.
- ✓ Reducir la tensión muscular y prevenir lesiones como los espasmos musculares.
- ✓ Favorecer una mayor capacidad de concentración.
- ✓ Estimula y favorece la circulación.
- ✓ Aumenta la eficiencia en el trabajo.
- ✓ Ayuda a recuperar la energía.

Si se realizas una actividad continua por más de 2 horas deben hacerse ejercicios de pausa activa, con una duración de 5 minutos.

A continuación, se presentan una serie de ejercicios de pausas activas en oficinas

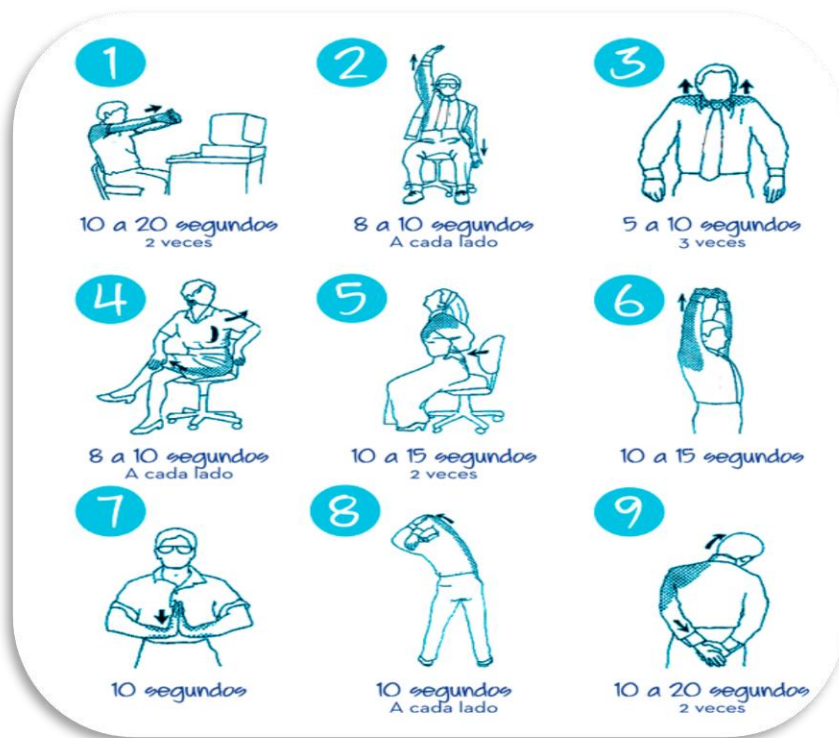


Figura 43. Ejercicios de Pausas activas



Figura 44. Ejercicio en el lugar de trabajo



Figura 45. Ejercicios Antiestrés

Campaña de socialización de pausas activas

Fase 1.

Socializar a todo el personal mediante talleres, la importancia de las pausas activas y los beneficios de las mismas. De igual manera que se instruya en ejercicios que pueden realizar en el puesto de trabajo.

Responsables: Clínica Médica (responsable de impartir los talleres) con el apoyo del Departamento de Recursos Humanos (organización y convocatoria)

Lugar: Cafetería de la CNBS

Duración: 1 hora

Costo: Ninguno, ya que se utilizará recursos de la institución

Fase 2.

Se enviará una imagen con ejercicio de pausas activas, la cual estará programada para que aparezca en la pantalla de la computadora de cada colaborador cada dos horas; como un recordatorio para que tome sus pausas activas.

Responsables: Gerencia de Tecnología de Información y Comunicación

Costo: Ninguno, ya que las computadoras de la institución están conectadas en red y cuentan con el Windows Server por medio del Objeto de Directiva de Grupo (GPO por sus siglas en ingles).

Fase 3.

Verificar por parte de la clínica médica la realización de los ejercicios involucrados en las pausas activas, como parte de fortalecer una cultura de bienestar organizacional.

5.2 Membresía con Gimnasio

Como beneficio adicional para sus colaboradores, la CNBS, deberá considerar dentro del presupuesto, el pago del 40% del costo total mensual.

Club Cybex Sport Center

Membresía Corporativa con acceso total, sin restricciones de horarios

Valor Mensual: L.1, 950.00 por persona

Valor de la membresía anual: L.1, 950.00 por persona

Mínimo de personas: 10

El pago es mensual con débito automático de la tarjeta de crédito.

Tabla 40. Servicios de Club Cybex Sport Center

Servicio todo Incluido		
Salón de baile	Real Ryder	Estudio de Yoga
Salón de T.R.X	Spinning	Cardió
Piscina	Raquetbol	Futbolito

Adicionalmente se sugiere que dentro del presupuesto general de la institución se provisionen los fondos necesarios para la creación y equipamiento de un gimnasio, en pro de la salud de sus colaboradores; de igual manera que se considere en los planos de la construcción del edificio de la CNBS.

5.3 Clases de Zumba

Adicionalmente y previendo que no todos tienen el mismo poder adquisitivo, se propone la contratación de un instructor, que se desplace a las instalaciones de la institución e instruya a los colaboradores que se matriculan en la clase.

Lugar: Cafetería de la institución

Horario: 5:15 p.m. a 6: 15 p.m. de lunes a viernes

Se deberá hacer un convenio con Honduras Actívate, ya que el gobierno por medio de su Programa Vida Mejor, pone a disposición instructores de zumba de manera gratuita, en pro del bienestar de la salud.

Contacto: Andrea Lizardo, Asistente del Despacho de Comunicación y Estrategia, Casa de Gobierno.

6. Estrategias para la Salud Psicológica

El rendimiento de una institución se ve afectada por los padecimientos psicológicos que sufren algunos de los colaboradores; las enfermedades mentales no se refieren necesariamente a los trastornos, sino también a un estado en el que la persona está extenuada emocionalmente y pidiendo urgente un descanso.

61. Creación de una plaza de Oficial de Bienestar Laboral

La Tendencia actual de las organizaciones, es crear ambientes laborales propicios, donde los colaboradores se sientan motivados y apoyados hacia el desarrollo de competencias y ambientes saludables, en pro de la eficiencia y eficacia.



DESCRIPTOR DE PUESTO

1. Datos de identificación:

Cargo:

OFICIAL DE BIENESTAR ORGANIZACIONAL

Objetivo Estratégico de Área

Fortalecer la gestión de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, su recurso humano,

procesos, tecnología y seguridad de la información, para el cumplimiento eficiente de su mandato y del servicio a la ciudadanía.

2. Misión del cargo:

Ejecutar los procesos para el desarrollo del bienestar organizacional y por ende en la calidad de vida del Talento Humano de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, en cumplimiento de las políticas, estrategias y los objetivos de la institución.

3. Actividades del cargo:

Tabla 41. Actividades del cargo

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Evaluar, diagnosticar y brindar tratamiento de diferentes trastornos conductuales y emocionales que pueda presentar los colaboradores de la institución.	5	5	5	25	SI
Desarrollar e implementar un programa de calidad de vida del Talento Humano de la institución, que incorpore políticas orientadas al bienestar organizacional.	2	4	4	12	SI
Realizar estudios anuales del estrés laboral dentro de la CNBS y generar planes preventivos que apunten al bienestar organizacional.	1	5	5	10	SI
Gestionar y realizar proyectos de seguridad laboral, cultura organizacional y clima laboral, generando reportes e informe ejecutivos sobre la gestión y funcionamiento del bienestar.	1	5	5	10	SI
Proponer y establecer la suscripción de convenios con instituciones y empresas orientados a generar beneficios al talento humano, realizando las gestiones administrativas necesarias para su concreción, en las áreas de salud psicológica, del talento humano y sus familias, contribuyendo a su desarrollo integral.	1	5	5	10	NO
Promover dentro de la institución, círculos de calidad, que integren el apoyo entre colaboradores y las áreas que conforman la institución.	1	5	5	10	NO
Ejecutar en forma conjunta con el médico de la institución, capacitaciones relacionadas con la salud integral de sus colaboradores.	1	5	5	10	NO

Participar activamente en el desarrollo de procesos y proyectos asociados a la Gestión de Personas	1	4	4	8	NO
Realizar otras actividades vinculadas con su misión asignadas por el Jefe de Departamento.	1	3	3	6	NO

Tabla 42. Grado, frecuencia, consecuencia de error y complejidad

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

Salario Mensual: L.25, 200.00

Salario Anual: L. 504,000.00 (incluye salario mensual – deducciones + décimo cuarto + aguinaldo + vacaciones + bonos de productividad).

6.2 Celebración del día de la Familia

Cada empresa posee, además de un capital humano, un capital social compuesto por las familias de sus trabajadores. Pensar en la familia, es también pensar en el futuro de una cultura organizacional con menor nivel de estrés laboral.

A continuación, se presenta una propuesta de celebración del día de la familia CNSB y su extensión:

Fecha: Agosto

Lugar: Parque Obrero

Cotización para 1,200 personas.

Tabla 43. Presupuesto Celebración del Día de la Familia

Recursos	Unidad	Costo por Unidad	Costos Total
Entrada	1200 personas	L.50.00	L.60,000.00
Comida	1200 personas	L.150.00	L.180,000.00
Torneo de Futbol	-	-	L.6,000.00
Dulces y Piñatas	300 niños	-	L.5,500.00
Saltarines	3 saltarines	L.200.00	L.6,000.00
Juego de encostalado	10 sacos	L.100.00	L.1,000.00
Botes de Agua	2400 botes	L.15.00	L.36,000.00
Total			L.297,200.00

Actividades a realizar: Torneo de futbol, concursos de encostalados, juegos de mesa, saltar la cuerda, baile, halar la cuerda, piñatas, dulces, meriendas y almuerzo.

Beneficiarios: Todos colaboradores CNBS y sus familias (parientes directos y opción a un pariente secundario, en el caso de no tener cónyuge y descendientes).

6.3 Capacitación sobre el Manejo del Estrés

Responsable: Departamento de Recursos Humanos

Objetivo General: Al finalizar el curso los participantes conocerán el concepto de Estrés, comprenderán su impacto en la calidad de vida con énfasis en el ámbito laboral y aprenderán técnicas de control físico y mental del estrés.

Duración: 8 horas

Costo: L. 1,000.00 + I.S.V por participante

A continuación, se presenta una tabla con el objetivo específico de cada uno de los temas que se impartirán en la capacitación de manejo de estrés; así como la metodología y evaluación que se utilizará:

Tabla 44. Capacitación sobre Manejo del Estrés

Objetivos Específicos	Tema	Su Tema	Métodos/Técnicas	Recursos Didácticos	Evaluación
Definir correctamente el término de estrés con el objetivo de enfocar su percepción y comprensión.	Conceptualización y Definición.	Qué es estrés, diferencia del eustress y el destres, sintomatología del estrés.	Inductivo, deductivo, discusión grupal y exposición.	Laptop, proyector, video de sensibilización, pizarra, marcadores.	Práctica
Conocer el nivel actual de estrés personal y reflexionar sobre el impacto de éste en el estado integral de la persona.	Autodiagnóstico y relevancia en la calidad de vida.	Reconocer aspectos positivos y aspectos negativos del estrés y su impacto específico en la vida: plano físico, socioemocional, mental y trascendental.	Inductivo, deductivo y exposición.	Laptop, proyector, pizarra, marcadores, test.	Práctica
Conocer los factores protectores y de vulnerabilidad ante el estrés.	Factores de protección y vulnerabilidad ante el estrés.	Factores individuales, familiares y socioculturales de protección y vulnerabilidad.	Inductivo deductivo, análisis de casos grupal y exposición.	Laptop, proyector, pizarra, marcadores, material escrito sinóptico.	Práctica
Comprender la relación entre el nivel de estrés personal y la funcionalidad en las relaciones interpersonales.	Estrés y relaciones interpersonales funcionales.	Factores de la personalidad que inciden en el manejo efectivo de las relaciones	Inductivo, deductivo y exposición.	Laptop, proyector, pizarra, marcadores, test.	Práctica
Aprender técnicas para controlar el nivel de estrés individual.	Modificación del nivel de estrés personal.	Autocuidado integral y técnicas físicas y mentales de control de estrés.	Inductivo, deductivo, discusión grupal, ejercicio de visualización y exposición.	Laptop, proyector, video de sensibilización, pizarra, marcadores.	Teórico Práctica

7. Cronograma Sugerido

A continuación, se presenta un plan de acción para la implementación de la propuesta de gestión de estrés laboral, eje central de esta investigación, que describe la ruta crítica para lograr mitigar los niveles de estrés en las dependencias misionales de Comisión Nacional de Bancos y Seguros.

Tabla 45. Cronograma Sugerido

Planificador de propuesta " Propuesta de gestión de estrés aboral como acción estratégica de bienestar laboral"				
Línea de acción	Curso de acción	Indicador	Tiempo de Ejecución	Responsable
Salud Institucional				
Diagnóstico cierre de brecha entre equipo actual de trabajo y equipo apropiado para desarrollar el trabajo.	Realizar el Diagnóstico	Informe sobre el Diagnóstico	Junio 2019	Gerencia de Tecnología de Información y Comunicación
	Realización de encuesta de satisfacción	Informe de Satisfacción	Diciembre 2019	
Homologación y estandarización de informes en las áreas técnicas	Protocolo de Comunicación	Documento del protocolo	Agosto 2019	Equipo Técnico
	Incorporar en la políticas institucionales tiempo de respuesta de cruce de información entre áreas	Resolución	Agosto 2019	Equipo Técnico
	Taller de redacción y revisión de informes técnicos	Diploma de participación	Junio 2019	Departamento de Recursos Humanos
	Programa de Habilidades Directiva	Diploma de participación	Junio 2019	
Jornadas de Motivación y Divulgación del Plan Estratégico Institucional	Jornadas de Motivación y Divulgación	Convocatoria y listas de asistencia	Enero 2020	Dirección de Planificación, Control y Gestión y Departamento de Recursos Humanos
	Rotulación de la misión y visión	Cantidad de rótulos colocados	Febrero 2020	Departamento de Servicios Generales
	Socialización del Plan Operativo Anual por Dependencia	Lista de asistencia	Diciembre 2019	Funcionarios de Primera Línea
Documentación de Procesos	Inventariar los Procesos	Manual de Procesos	Septiembre 2019	Dirección de Planificación, Control
	Actualización de Procesos	Manual de Procesos	Forma anual	Dirección de Planificación, Control y Gestión con el experto del proceso
	Documentación de procesos pendientes de documentar	Manual de Procesos	Forma anual	Dirección de Planificación, Control y Gestión con el experto del proceso
Salud Física				
Pausas Activas	Campaña de socialización Fase 1 (talleres)	Listas de Asistencias	Julio 2019	La Clínica médica y Departamento de Recursos Humanos

	Campaña de socialización Fase 2 (recordatorios)	Aleta en las computadoras	Agosto 2019	Gerencia de Tecnología de Información y Comunicación
	Campaña de socialización Fase 3 (supervisión)	Informe presentado por la clínica medica	Agosto 2019	La Clínica Medica
Membresía de Gimnasio	Pago de plan corporativo	Registros contables	Febrero 2020	Departamento de Recursos Humanos
Clases de Zumba	Cronograma de Clases	Inscripciones	Julio 2019	Departamento de Recursos Humanos
Salud Psicológica				
Contratación del Oficial de Bienestar Organizacional	Aprobación por parte de la CNBS de la apertura plaza Reclutamiento y Selección	Contrato	Abril 2020	Departamento de Recursos Humanos
Celebración del día de la familia	Organización del evento	Invitación	Agosto 2020	Departamento de Recursos Humanos
Capacitación sobre el manejo del estrés	Capacitación de los colaboradores	Diploma de participación	Febrero 2020	Departamento de Recursos Humanos

Tabla 46. Presupuesto de la Propuesta

Actividad	Cantidad	Costos Total
Taller de Redacción de Informes Técnico	303 colaboradores	L.1,045,350.00
Programa de Habilidades Directivas	15 jefes de Primera Línea	L.1,200,000.00
Jornada Motivacional y Divulgación del Plan Estratégico Institucional	-	L.70,000.00
Rotulación de la Misión y Visión	25 rótulos	L.10,000.00
Renovación de la Cafetería	-	L. 600,000.00
Contratación del Oficial de Bienestar Organizacional	-	L.504,000.00
Celebración del Día de la Familia	-	L.297,200.00
Capacitación sobre el manejo del estrés	303 colaboradores	L.348,450
Total		L.4,075,000.00

En el presupuesto no se incluye la compra del equipo tecnológico, ya que antes se debe de realizar el análisis diagnóstico para el cierre de brechas y determinar la cantidad de equipo necesario para la compra.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- La Organización Internacional de Trabajo. (2016). *Estres en el trabajo*.
- Alfaro, L. P. (2016). *Estudio del estrés laboral y su relación con la satisfacción laboral en la compañía Insumos Profesionales Insuprof Cía. Ecuador* .
- Alvarez, J. L. (2008). *Ergonomía y Psicología Aplicada* (Decima Edición ed.). Lex Nova.
- B.O:E. (29 de Diciembre de 2014). *Ley 31/1995*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/pdf/1995/BOE-A-1995-24292-consolidado.pdf>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). Pearson.
- Blázquez, A. s. (2017). *Slide Player*. Obtenido de Introducción al Estrés.
- Business. (s.f.). *Busines*. Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/prevencion-riesgos-laborales/actualidad-laboral/modelo-demanda-control-apoyo-social-de-karasek/>
- Camargo, B. (s.f.). Estrés, síndrome general de adaptación o reacción general de alarma. *Revista Médico Científica*.
- Cano, A. (s.f.). *Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y el Estrés*. Obtenido de https://webs.ucm.es/info/seas/estres_lab/el_estres.htm
- CARM. (s.f.). *CARM.es*.
- Carolina. (15 de Noviembre de 2012). *Administracion de Personal II*. Obtenido de <http://administraciondepersonaldos.blogspot.com/2012/11/bienestar-laboral.html>
- Chiavenato, I. (1992). *Administracion de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones* (8va ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Clinicas San Pablo . (2019). *Pausas Activas*. Obtenido de <http://www.sanpablo.com.pe/pausas-activas/>

- Colon, M., Caraccoli, Y., & Perez, J. (Enero-Julio de 2009). *Síndrome de Burnout, en personal de salud; Hospitales Nacionales*. Obtenido de <http://ns.bvs.hn/RFCM/pdf/2009/pdf/RFCMVol6-1-2009-5.pdf>
- Cox, & Griffiths. (2005). *La naturaleza y la medida del estres laboral: Teoría y practica*. Londres: Tercera edición.
- Cox, Griffiths, & Gonzáles. (2000). *Investigación sobre el estres laboral*. Luxemburgo: Oficina de publicaciones oficiales de la Union europea.
- Daza, F. M. (1995). *NTP 318: El estrés: proceso de generación en el ámbito laboral*. España: Intituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Directiva 89/391 CEE. (12 de Junio de 1989). Obtenido de <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:1989L0391:20081211:ES:PDF>
- Elizondo, R. A. (25 de mayo de 2005). Estudio Sobre Ansiedad. *Revista Psicologia Cientifica*. Obtenido de <http://www.psicologiacientifica.com/ansiedad-estudio/>
- Fernandez, M. R. (2015). *Blog PRS empresa saludable* .
- García, M. A. (2016). *Centro de Integracion Ciudadana*. Obtenido de Mexico: el pais con mayor Estres Laboral y Burnout a nivel mundial ¿Como manejarlo?: http://www.cic.mx/manejo-del-burnout-y-del-estres-laboral/?gclid=Cj0KCQiAm5viBRD4ARIsADGUT24Kr6N8D076bDJ5JOcfcc4Oa4jh3-H9-PXCZ2_1CyvEN9Rh5WWh2qYaAqr4EALw_wcB
- Garcia, R. F. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. Editorial Club Universitario.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional* . Kairos.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). McGraw Hill.
- Hernandez, Fernandez, & Baptista. (2010). *Metodologia de la Investigación* (Quinta ed.). McGraw Hill.
- Hernandez, Fernandez, & Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta edición ed.). McGraw Hill.
- Iniesta, A. (2016). *Guía del Manejo del Estrés desde Medicina del Trabajo*.
- INSHT. (2001). *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*. Obtenido de Riesgos psicosociales: el modelo demanda-control-apoyo social (I).
- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional; Diseño y Cambio en las Organizaciones*. Mexico : Pearson.
- Landy, F. J., & Conde, J. M. (2005). *Psicología Industrial*. McGraw Hill.
- Landy, F. J., & Conde, J. M. (2005). *Psicología Industrial*. McGraw Hill.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2005). *Psicología Industrial*. McGraw Hill.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2005). *Psicología Industrial*. MCGraw Hill.
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1986). *Estrés y Proceso cognitivo*. Barcelona: Martinez Roca.
- Ledesma Cano, B., Pulido, M., & Villegas, J. (Enero-Julio de 2009). *Condiciones de trabajo, Estrés y Daños a la salud en trabajadoras de maquila en Honduras*. Obtenido de file:///D:/Users/jvega/Downloads/Dialnet-
CondicionesDeTrabajoEstrésYDanosALaSaludEnTrabajad-3194281.pdf
- Mansilla I., F., & Favieres C., A. (27 de Junio de 2016). *Madrid Salud*. Obtenido de El estrés laboral y su prevención: <http://madridsalud.es/el-estres-laboral-y-su-prevencion/>
- Marmot, & Wilkinson. (2006). *Los determinantes sociales de la salud*. Oxford: Prensa de la

- Universidad de Oxford.
- medical assistant. (25 de julio de 2018). *medical assistant*.
- MTIN. (2010). *Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo e Inmigración (MTIN). Obtenido de <https://www.sis.net/documentos/ficha/198404.pdf>
- NIOSH. (1999). *El Estrés en el Lugar de Trabajo*. Cincinnati, EE. UU. doi:https://www.cdc.gov/spanish/niosh/docs/99-101_sp/
- NIOSH. (2002). *La cambiante organización del trabajo y las seguridad y salud en el trabajo* (Vols. Vol. 2002-116). DHHS.
- OISS y INSHT. (2010-2013). *Organizacion Iberoamericana de Seguridad Social y el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo España*. Obtenido de I encuesta Centroamericana sobre condiciones de trabajo y salud (IECCTS): http://www.saltra.una.ac.cr/images/SALTRA/Documentacion/Informes/Informe_I_ECCT_S_cuantitativo.pdf
- OIT . (2016). *Estrés en el Trabajo*. Turin, Italia.
- OIT. (1986). *Organización Internacional del Trabajo*.
- OIT. (2004). *La Organización del Trabajo y el Estrés*.
- OIT. (28 de Abril de 2016). *Estrés en el Trabajo. Un Reto Colectivo*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466549.pdf
- OIT/OMS. (1984).
- OMS. (2004). *La Organización del Trabajo y el Estrés*.
- OMS. (2015). Obtenido de Organización Mundial de la Salud.
- OMS. (s.f.). *Organizacion Mundial de la Salud*. Obtenido de

https://www.who.int/topics/mental_health/es/

Prado, J. d. (2015). *Business School*.

Prevention world. (09 de Abril de 2014). *Preventionworld*. Obtenido de Campaña Europea Trabajos Saludables: Gestionemos el estrés: <https://prevention-world.com/actualidad/noticias/gestionemos-el-estres/>

Prevention world. (12 de Noviembre de 2015). *Preventionworld*. Obtenido de El estrés Laboral en Europa cuesta 136,000 millones de Euros: <https://prevention-world.com/actualidad/noticias/estres-laboral-europa-cuesta-136.000-millones-euros/>

RAE. (2014). *Diccionario de la Lengua Española* (23va ed.).

Randstad. (14 de Marzo de 2016). *El trabajo en Equipo, la unión conlleva al éxito*. Obtenido de <https://www.randstad.es/tendencias360/trabajo-en-equipo-la-union-conlleva-al-exito/>

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Mexico : Prentice Hall Interamericana .

Rodriguez, L. E. (2012). *Teoría y técnica de la entrevista*. México : Red Tercer Milenio .

Rojas, R. (09 de abril de 2017). México continúa en primer lugar a nivel mundial en estrés laboral: OMS. *Saludiarío*.

Schaufeli, W. (1999). Evaluación de riesgos psicosociales y prevención del estrés laboral: algunas experiencias holandesas. *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, 15(2), 25. doi:<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/131.pdf>

Schaufeli, W. (1999). Evaluación de riesgos psicosociales y prevención del estrés laboral: algunas experiencias holandesas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25.

SEGOB. (23 de 10 de 2018). M-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo- Identificación, análisis y prevención. *Diario Oficial de la Federación* , pág. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018.

- Sierra, O. (2016). *Estres Laboral y Su incidencia en el desempeño de los trabajadores*. Tegucigalpa.
- Tecoloco. (30 de Agosto de 2017). *Tecoloco.com*.
- Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico : McGraw Hill.
- UE-OSHA. (2007). *Peritaje experto en riesgos psicosociales emergentes relacionados con el trabajo, seguridad y salud*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de la Union Europea.
- UE-OSHA. (s.f.). *Los riesgos psicosociales y el estrés en el trabajo*. doi:<https://osha.europa.eu/es/themes/psychosocial-risks-and-stress>
- UNAM. (Abril de 2014). *Elsevier*. Obtenido de Adaptación y Validación Psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México: <http://www.elsevier.es/es-revista-acta-investigacion-psicologica-psychological-111-articulo-adaptacion-validacion-psicometrica-escala-clima-S2007471914703813>
- Vila, J. (12 de Diciembre de 2017). *Business School Harvard*.
- Werther, W. B. (2014). *Administración de recursos humanos: gestión del capital humano* (7a ed.). McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laureatemhe/detail.action?docID=3217362>.
- Wright, B. (2017). *Bienestar y Estrés en el lugar de trabajo*. ADEN International Business School.
- Wright, B. (s.f.). Bienestar y Estres en el Lugar de Trabajo. *ADEN*, 21.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Estrés Laboral

CUESTIONARIO DE ESTRÉS LABORAL ADAPTADO PARA LA COMISIÓN NACIONAL DE BANCOS Y SEGUROS

INSTRUCCIONES

Como parte del Proyecto de Graduación, previo a la investidura del título de Master en Dirección Empresarial, se solicita su colaboración para llenar esta encuesta con el fin de medir el nivel y las causas del estrés laboral.

A continuación, encontrará un cuestionario que servirá para medir el nivel de estrés en las Dependencias Misionales. Para cada ítem marcar con una X; la frecuencia con que la condición descrita es fuente actual de estrés:

- a. si la condición NUNCA es fuente de estrés.
- b. si la condición RARAS VECES es fuente de estrés.
- c. si la condición OCASIONALMENTE es fuente de estrés.
- d. si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés.
- e. si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés.
- f. si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés
- g. si la condición SIEMPRE es fuente de estrés

Datos demográficos:

Género: _____ Edad: _____

Dependencia: _____

PREGUNTAS	Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Generalmente	Siempre
I. EQUIPO DE TRABAJO							
Mi equipo me presiona demasiado							
Mi equipo no disfruta de estatus o prestigio de dentro de la organización							
Mi equipo no me brinda ayuda técnica cuando es necesario.							
Mi equipo no me brinda protección en relación con injustas demandas de trabajo que hacen los jefes.							
Mi equipo no respalda mis metas profesionales							
Mi equipo se encuentra desorganizado							
No soy parte de un grupo de trabajo de colaboración estrecha.							
II. ESTRATÉGIA Y DIRECCIÓN							
El personal de la institución no comprende la misión y metas de la organización.							
La cadena de mando no se respeta.							
La estrategia de la organización no es bien comprendida.							
La estructura formal tiene demasiado papeleo.							
La institución carece de dirección y objetivo.							
Las políticas generales iniciadas por la alta dirección impiden el buen desempeño.							

III. JEFE INMEDIATO							
La forma de rendir informes entre superior y subordinado me hace sentir presionado.							
Mi jefe inmediato no da la cara por mí ante los jefes superiores.							
Mi jefe inmediato no me respeta.							
Mi jefe inmediato no se preocupa de mi bienestar personal.							
Mi jefe inmediato no tiene confianza en el desempeño de mi trabajo.							
IV. PARTICULAR DEL COLABORADOR							
Me siento incomodo al trabajar con compañeros de otras áreas.							
No estoy en condiciones de controlar las actividades de mi área de trabajo.							
Una persona a mi nivel tiene poco control sobre el trabajo.							
V. RECURSOS Y CONOCIMIENTO							
El equipo disponible para llevar a cabo el trabajo a tiempo es limitado.							
No se cuenta con la tecnología para hacer un trabajo de importancia.							
No se dispone de conocimiento técnico para seguir siendo competitivo.							
No se tiene derecho a un espacio privado de trabajo.							

Anexo 2. Entrevista de Investigación

ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN

La presente entrevista, tiene como finalidad obtener información relacionada con el estrés laboral, como parte del proyecto de graduación, de la Maestría en Dirección Empresarial.

Nombre: _____

Profesión: _____

Fecha: _____

1. ¿Cuáles son los efectos que produce el estrés laboral a nivel de persona?
2. ¿Clínicamente, cómo se maneja el estrés laboral?
3. Considerando el alcance de su área profesional, ¿Cómo se mide el nivel de estrés laboral en las personas?
4. ¿Cuál es la sintomatología que presenta una persona con estrés laboral?
5. ¿Qué recomendaciones se le brinda a una persona que padece de estrés laboral?
6. ¿Qué consecuencias podría traer para la empresa el estrés laboral?
7. ¿Cuáles serían las recomendaciones que haría usted a nivel de empresa, para gestionar adecuadamente el estrés laboral?
8. ¿Tiene usted conocimiento si en la legislación de país está considerado el estrés como un evento psicosocial?
9. ¿El diagnóstico de estrés laboral, es aceptado sin paradigmas por el paciente?

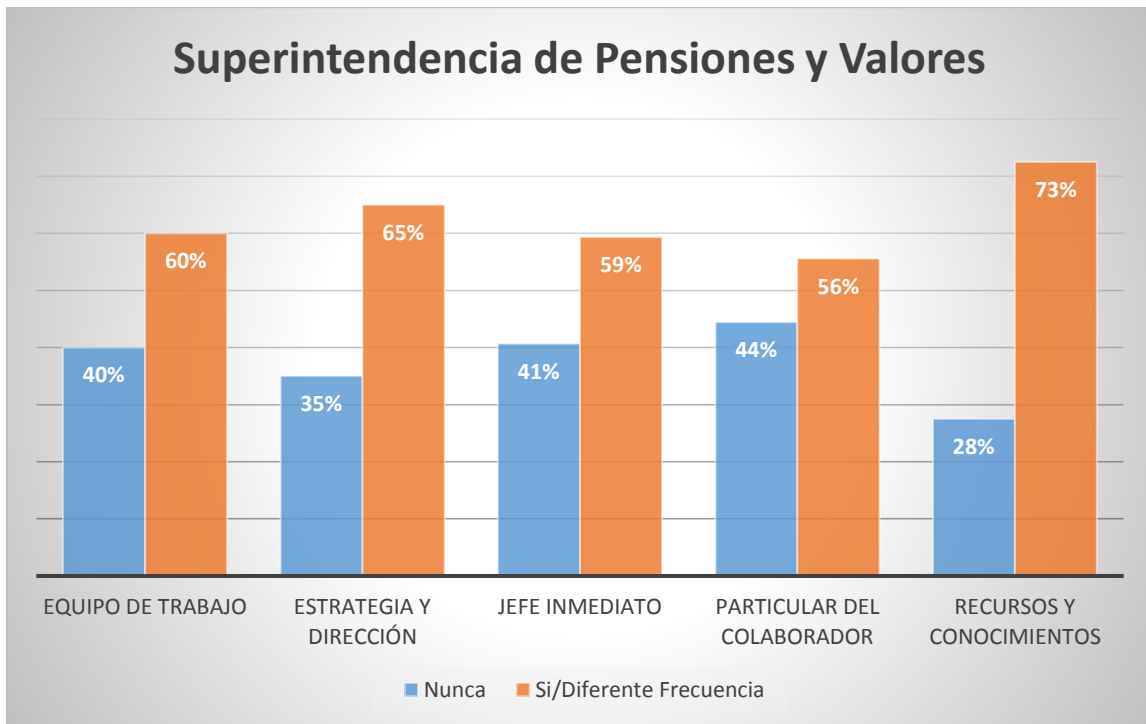
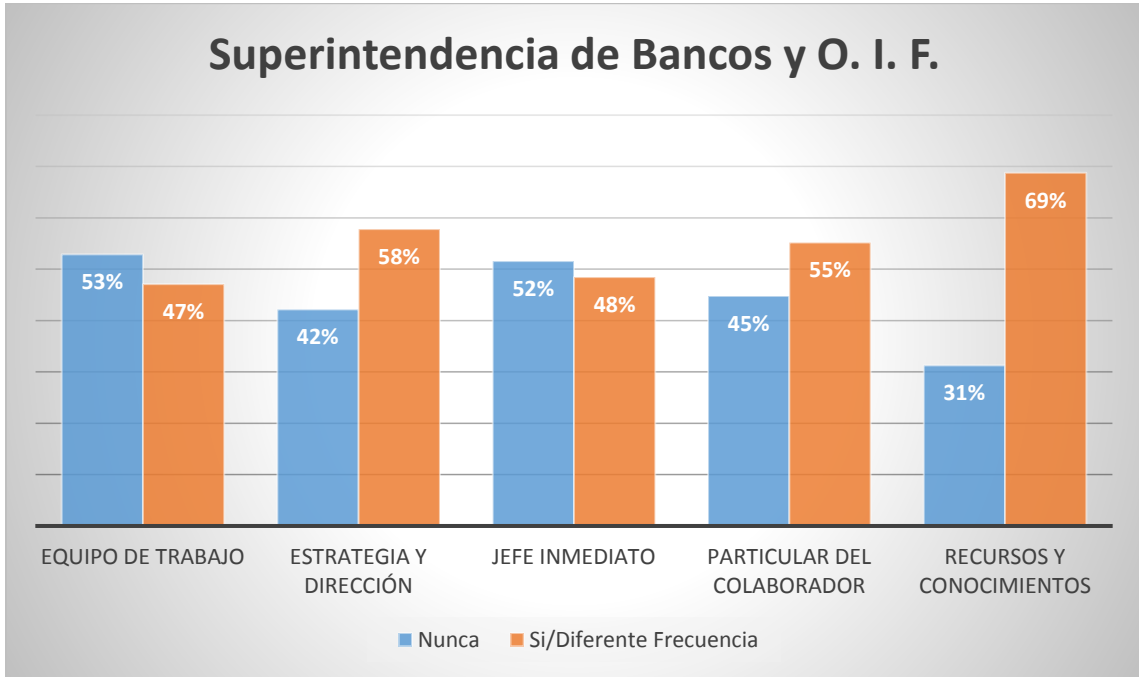
10. ¿Qué porcentaje de pacientes que lo visitan, son diagnosticados con estrés laboral?

11. ¿En función a su experiencia, qué rango de tiempo y nivel de estrés es considerado para cada condición?

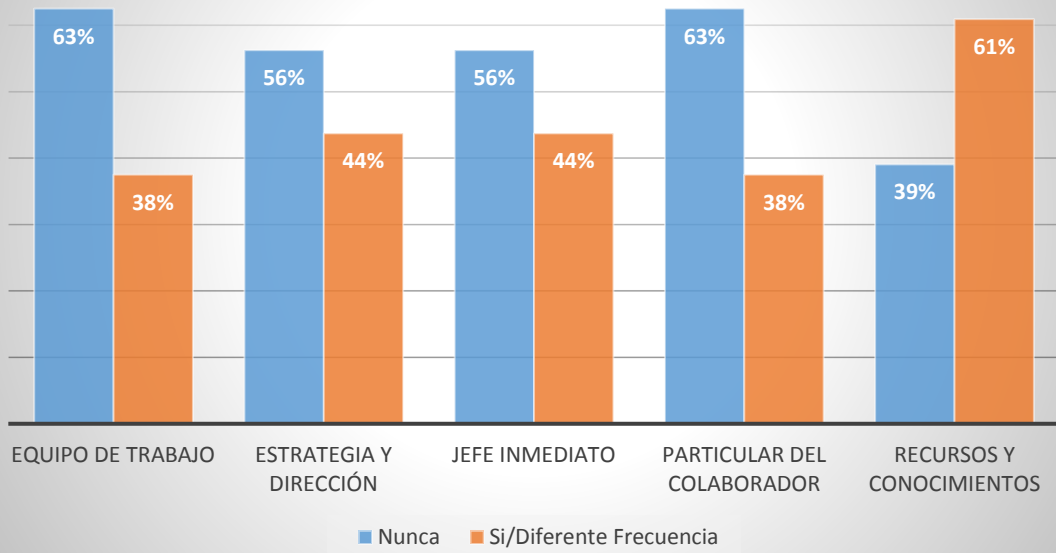
Condición	Rango de Tiempo	Nivel de Estrés Laboral
Nunca		
Rara vez		
Ocasionalmente		
Algunas veces		
Frecuentemente		
Generalmente		
Siempre		

Anexo 3. Gráficos de la Encuesta de Estrés laboral

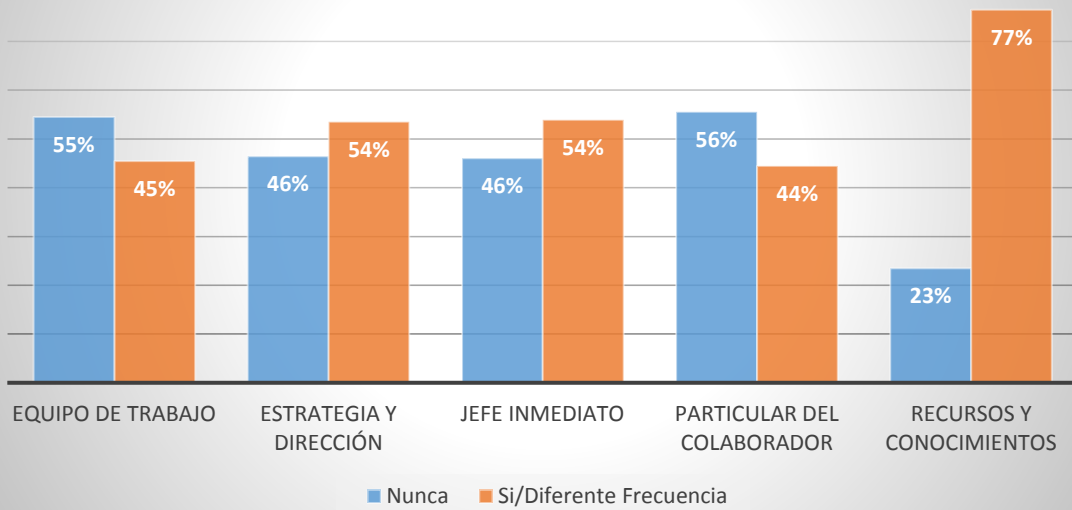
Gráficos de la Encuesta de Estrés Laboral por Dependencia Misional



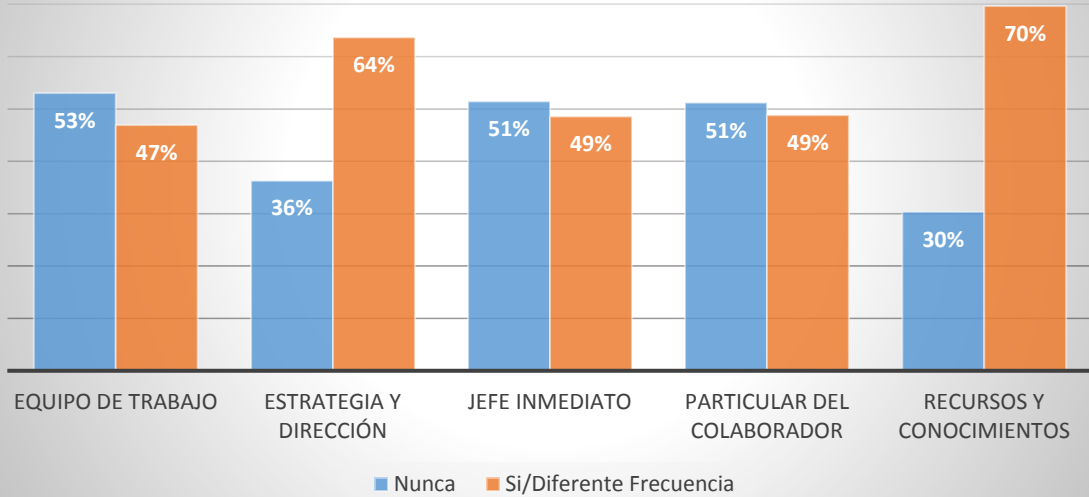
Superintendencia de Seguros



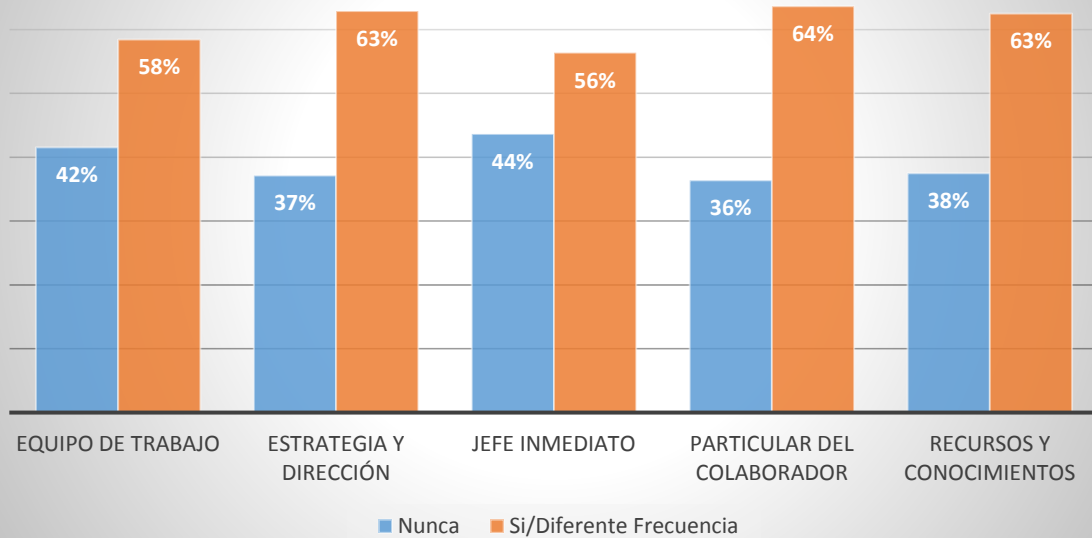
Gerencia de Riesgos



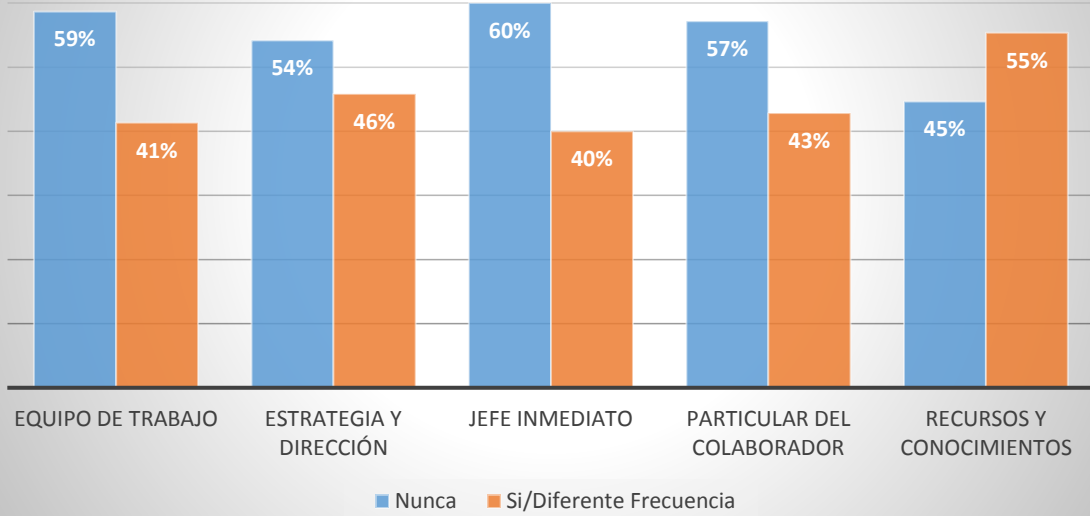
Gerencia de Estudios



Gerencia de Protección al Usuario Financiero



Unidad de Inteligencia Financiera



Anexo 4. Resultado Detallado de las Entrevista Realizada a Expertos

A continuación, se dará a conocer el punto de vista de los expertos que fueron entrevistados

Nombre: Entrevistado N°1

Profesión: Psicóloga Industrial, Master en Sistemas de Gestión de Calidad y Gestión de Talento

Lugar de trabajo: Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa

Efectos del estrés laboral; “Produce efectos en la calidad de vida integral de la persona: a nivel físico, emocional, relacional, mental y espiritual. A nivel físico se registra sintomatología diversa afectando la salud de manera aguda y crónica: sistema cardiovascular, digestivo, inmunológico, entre otros. A nivel emocional se registra ansiedad y síntomas en la línea depresiva como irritabilidad y falta de control de impulsos junto con una inestabilidad emocional general. A nivel mental se ven afectadas las funciones ejecutivas como atención, concentración y memoria, perjudicando el rendimiento y productividad laboral. A nivel interpersonal se resiente la calidad del trato registrándose aislamiento, hipersensibilidad a la crítica, malhumor, entre otras conductas que aumentan la probabilidad de conflictos con los demás. A nivel espiritual se produce desmotivación con falta de sentido y propósito con lo que se hace”.

Manejo clínico del estrés laboral; “Existe un manejo que atiende a la problemática física partiendo por la sintomatología física con apoyo médico y farmacológico si fuera necesario, fortaleciendo hábitos saludables y atendiendo a las mejores condiciones laborales físicas y humanas. A nivel mental se promueve una actitud proactiva y positiva frente a las circunstancias de vida con técnicas conductuales cognitivas junto con promover el capital psicológico y bienestar a través de dimensiones como logro, resiliencia, relaciones interpersonales efectivas, sentido y bienestar emocional”.

Medición del estrés laboral en las personas; “En la actualidad se cuenta con inventarios y pruebas que miden el nivel de estrés laboral a través del registro de la sintomatología: tipo, frecuencia, intensidad y cronicidad. Más el reporte cualitativo de la persona”.

Sintomatología que presenta una persona con estrés laboral; “Con mayor frecuencia se reporta es ansiedad, irritabilidad, aislamiento, afecciones de piel, de sistema digestivo como gastritis y reflujo, cefalea, insomnio, alteraciones de peso, entre otras”.

Recomendaciones se le debe brindar a las personas que padece de estrés laboral; “Detenerse para tomar conciencia de las condiciones de vida presentes en su ámbito privado y laboral, analizar las circunstancias que están bajo su control directo que puede modificar con nuevos hábitos y manejar adecuados métodos de influencia en el trato interpersonal como la mejor actitud ante situaciones que escapan al control directo”.

Consecuencias que podría traer para la empresa el estrés laboral; “Conflictiva interpersonal, errores y menor productividad, accidentes, incapacidades, rotación de personal y fuga de talento humano además de las consideraciones éticas”.

Recomendaciones a nivel de empresa, para gestionar adecuadamente el estrés laboral; “Primero, escuchar, diagnosticar el nivel de estrés, un estudio de Clima laboral y aplicación masiva de encuesta de estrés. Segundo analizar los resultados con apertura mental en un encuadre de búsqueda de la mejora continua, para diseñar un plan de acción preventivo y de atención directa a las fuentes de estrés detectadas. Implementar el plan de acción, con indicadores cuantitativos que respalden la apreciación cualitativa de los colaboradores sobre la superación de los factores de estrés y el clima laboral en general. Dar seguimiento del plan de acción y hacerlo parte de la cultura organizacional. Promoción del bienestar organizacional más allá de solo atender al estrés laboral”.

En la legislación de país está considerado el estrés como un evento psicosocial; “No tengo

conocimiento, pero si está regulado el acoso laboral”.

Aceptación de estrés laboral, sin paradigmas por el paciente; “Depende de cómo se realice el diagnóstico, desde un paradigma salugénico y no patogénico”.

Porcentaje de diagnósticos de estrés laboral; “No se consulta directamente por estrés laboral, menos del 10%, se asume como parte de la vida actual. Se consulta por la sintomatología aguda e invasiva producto del estrés laboral y así el porcentaje de estrés laboral puede alcanzar un 30 a 40 %”.

Nombre: Entrevistado N°2

Profesión: Medico General

Lugar de trabajo: Comisión Nacional de Bancos y Seguros

Efectos del estrés laboral; “Como todo estrés, el estrés laboral producirá molestias físicas y psicológicas que se manifestarán no solo en el ambiente laboral sino también en las relaciones personales y familiares del paciente. Es frecuente que haya disminución de la productividad laboral y se deterioren las relaciones interpersonales entre colegas”.

Manejo clínico del estrés laboral; “El estrés laboral se maneja como cualquier otro trastorno de ansiedad, o sea con medicamentos y apoyo psicológico. Los medicamentos más utilizados son los antidepresivos y los benzodiazepinas. El apoyo psicológico es más difícil de obtener o ser aceptado por el paciente. Consiste en identificar las causas del estrés, aprender técnicas de relajación, practicar actividades lúdicas y físicas, mejorar las habilidades de comunicación y escucha del paciente y explorar otras causas de ansiedad fuera del ámbito laboral que puedan empeorar la situación del paciente”.

Medición del estrés laboral en las personas; “Es difícil medir objetivamente el nivel de estrés de una persona; pero en la práctica médica se utilizan cuestionarios psicológicos elaborados

específicamente para explorar varios síntomas de estrés y la intensidad de los síntomas. Entre los cuestionarios más utilizados están el de Hamilton y el de Montgomery”.

Sintomatología que presenta una persona con estrés laboral; “Los síntomas de una persona con estrés laboral no difieren de los síntomas por cualquier otro tipo de estrés. Entre los síntomas físicos se encuentran dolores y contracturas musculares, dolor de cabeza, bruxismo, mioclonias, fatigabilidad, rigidez muscular, palpitaciones, disnea, sensación de ahogo, dolor en el pecho, disminución de la lívido, disfunción eréctil, amenorrea, dolor abdominal, estreñimiento, diarrea, ardor en el estómago. Entre los síntomas psicológicos encontramos mala memoria, dificultad para concentrarse, sensación de angustia y temor, aprensión, insomnio, imposibilidad para relajarse, anhedonia, depresión”.

Recomendaciones se le debe brinda a las personas que padece de estrés laboral; “Se le recomienda iniciar una terapia específica para tratar los síntomas de ansiedad. Practicar actividades recreativas que disminuyan la ansiedad, estas pueden ser deportes, senderismo, pintura, baile, jardinería, música o cualquier actividad que el paciente disfrute y lo relaje”.

Consecuencias que podría traer para la empresa el estrés laboral; “Las consecuencias para la empresa son, disminución de la productividad del empleado, aumento de ausentismo laboral por incapacidades médicas, aumento de las visitas a médicos y por lo tanto encarecimiento de las primas de seguro médico, mal ambiente laboral con deterioro de las relaciones personales. En ocasiones disminución de la calidad del trabajo”.

Recomendaciones a nivel de empresa, para gestionar adecuadamente el estrés laboral; “Brindar espacios para el descanso adecuado de los empleados. Mejorar los servicios de cafetería en todo aspecto (tiempo de espera, calidad de alimentación, ambiente agradable), respetar la hora de salida de los empleados (hay vida más allá de la oficina y responsabilidades familiares,

académicas o simplemente necesidad de ocio y esparcimiento). Limitar el número de empleados por metro cuadrado (para evitar el hacinamiento), Educar periódicamente a los jefes de área y empleados para evitar el maltrato laboral y mejorar las capacidades de relación interpersonal (no deben tolerarse gritos entre jefes y subordinados, por ejemplo), respetar el calendario de vacaciones de cada empleado (no permitir que se acumulen vacaciones y menos aún que estas venzan)".

En la legislación de país está considerado el estrés como un evento psicosocial; "Desconozco si eso está contemplado en la legislación del país".

Aceptación de estrés laboral, sin paradigmas por el paciente; "Por lo general este diagnóstico es aceptado por los pacientes, más bien se sienten aliviados de que alguien comprenda que la carga laboral a la que están sometidos les causa sufrimiento. Lo que no aceptan fácilmente es que se les diagnostique estrés por otras causas ya sean familiares o personales".

Porcentaje de diagnósticos de estrés laboral; "El 15% son diagnosticados con estrés laboral".

Nombre: Entrevistado N°3

Profesión: Licda. En Psicología, Máster en Dirección Empresarial

Lugar de Trabajo: Comisión Nacional de Bancos y Seguros

Efectos del estrés laboral; "Los efectos del estrés inician con estados de ansiedad, la ansiedad no abordada adecuadamente le desencadena el estrés post traumático puede llevarlo a sufrir de enfermedades llamadas psicósomáticas hasta trastornos como la depresión o el síndrome del empleado quemado".

Manejo clínico del estrés laboral;" El abordaje puede variar según el nivel del estrés que presenta cada persona, cuando la persona sobrepasó la fase de resistencia que el ser humano

soporta, es el momento de derivar estos padecimientos a los médicos especialistas de la salud, entre ellos Psiquiatras”.

Medición del estrés laboral en las personas; “El estrés laboral, se puede medir mediante escalas, mediante la recurrencia de No. de permisos o incapacidades, cantidad de personas que sufren enfermedades como el Colon irritable, gastritis, úlceras, ansiedad, depresión, dermatitis, hipertensión, amenorrea, migraña, dolores de espalda, cuello, defensas bajas entre las más padecidas”.

Sintomatología que presenta una persona con estrés laboral; “Depresión, cansancio, la persona no desea levantarse, llanto sin parar, o puede no desempeñar sus funciones laborales, ausentismo laboral”.

Recomendaciones se le debe brindar a las personas que padece de estrés laboral; “El trabajo debe realizarse bajo los horarios establecidos, ningún empleado debe quedarse en el puesto después de haber cumplido con su horario laboral, realizar técnicas de relajación, actividades deportivas, aroma terapias, viajes de esparcimiento, realizar actividades que le provocan felicidad, creación de salas lúdicas, salas para hacer ejercicios, risa terapia Capacitar al personal sobre este tema”.

Consecuencias que podría traer para la empresa el estrés laboral; “Las consecuencias para la empresa van desde aumento de la tasa ausentismo laboral por enfermedades psicosomáticas, bajas del talento humano. Bajo rendimiento, insatisfacción laboral”

Recomendaciones a nivel de empresa, para gestionar adecuadamente el estrés laboral; “Establecer normativas para el respeto al horario de trabajo, realizar actividades de capacitación fuera del casco urbano, crear salas lúdicas, y de ejercicios, promover las actividades deportivas, capacitaciones sobre el manejo del estrés”.

En la legislación de país está considerado el estrés como un evento psicosocial; “No hay ninguna ley en la cual se ha legislado sobre este tema”.

Porcentaje de diagnósticos de estrés laboral; “Generalmente las personas desconocen la gravedad de las consecuencias provocadas por estrés y los que sobrepasan la fase de resistencia y no hacen un Insight sobre su padecimiento, utilizando mecanismos de negación o no aceptación de su padecimiento, por lo cual no buscan la ayuda temprana o un plan de abordaje o manejo adecuado que lo lleve a la estabilización integral de su cuerpo”.

Aceptación de estrés laboral, sin paradigmas por el paciente; “N/A en mi caso”.

Nombre: Entrevistado N°4

Profesión: Lic. Psicología

Lugar de Trabajo: Hospital Escuela Universitario

Efectos del estrés laboral; “Emocionalmente impacta en los estados de ánimo, ya que estos fluctúan desacuerdo a aspectos de extrema alegría, felicidad y cambian de tristeza a enojo en un día; así mismo somáticamente se ven en condiciones físicas, se engorda o se pone delgado, surgen alergias, gripes repentinas, entre otras”.

Manejo clínico del estrés laboral; “A través de actividades ocupacionales que involucren trabajos físicos, manuales y de recreación.

Medición del estrés laboral en las personas; “A través de un estudio de clima laboral por dirección, departamento, jefatura, unidades y puestos base”.

Sintomatología que presenta una persona con estrés laboral; “Dolor de espalda, cansancio profundo, sueño, alergias, sudoraciones, problemas de vista a nivel somático por estrés laboral”.

Recomendaciones se le debe brinda a las personas que padece de estrés laboral;

“Actividades ocupacionales, como: formar parte de voluntariados, ir al gimnasio, yoga, ejercicios de respiración (taichí)”.

Consecuencias que podría traer para la empresa el estrés laboral; “poca productividad, comunicación poca efectiva, problemas interpersonales”.

Recomendaciones a nivel de empresa, para gestionar adecuadamente el estrés laboral; “tiempos esporádicos durante las 8 horas laborales, donde el empleado se ocupe de sus propios intereses personales, y entrar un día a la semana tarde.

En la legislación de país está considerado el estrés como un evento psicosocial; “No tengo conocimiento, pero sé que está considerado el acoso laboral”.

Aceptación de estrés laboral, sin paradigmas por el paciente; “Si es aceptado sin paradigma por parte de los pacientes, ya que forma parte de los eventos tensionarios del trabajo, familia, ciudad y amigos”.

Porcentaje de diagnósticos de estrés laboral; “N/A en mi caso, ya que no atiendo pacientes dentro de la institución”.

Nombre: Entrevistado N°5

Profesión: Lic. Psicología

Lugar de Trabajo: Hospital Escuela Universitario

Efectos del estrés laboral; “Demandas y presiones en el entorno laboral, tareas monótonas, incertidumbre en el puesto de trabajo, falta de insumo en el lugar de trabajo, alto grado de responsabilidad

Manejo clínico del estrés laboral; “Reconocer que nos produce ese estrés; y manejar las cosas como son y no querer cambiarlas, evitar situaciones que provocan el estrés. Realizar algunas

prácticas de respiración y control de impulsos”.

Medición del estrés laboral en las personas; “A nivel de instrumentos que nos haga valorar el estrés, y a nivel conductual se observan cambios en las emociones”.

Sintomatología que presenta una persona con estrés laboral;

Recomendaciones se le debe brindar a las personas que padece de estrés laboral; “Control de emociones para resolver problemas, retroalimentación de la situación, evitar situaciones que produzcan estrés”.

Consecuencias que podría traer para la empresa el estrés laboral; “Baja productividad en las respuestas en el trabajo, aumento del ausentismo, retiros de empleados, deterioro de las relaciones interpersonales”.

Recomendaciones a nivel de empresa, para gestionar adecuadamente el estrés laboral; “Manejo de tiempo de respuesta de trabajo al empleado, manejo de incentivos dentro de los parámetros establecidos (pagar el día que corresponde a los empleados), respetar el horario de trabajo y la hora de almuerzo”.

En la legislación de país está considerado el estrés como un evento psicosocial; “No tengo conocimiento”.

Aceptación de estrés laboral, sin paradigmas por el paciente; “El paciente si lo acepta”.

Porcentaje de diagnósticos de estrés laboral; “Una gran mayoría de los empleados que atienden como personal de recursos humanos, presentan síntomas de estrés laboral”

Nombre: Entrevistado N°6

Profesión: Psiquiatra

Lugar de Trabajo: Clínica Privada

Efectos del estrés laboral; “El estrés laboral producirá múltiples signos y síntomas que, de no abordar de forma temprana u oportuna, podrán afectar a la persona y a la empresa.

Frecuentemente aparece el desánimo, la depresión, angustia, miedo, ansiedad y para la empresa puede impactar en el nivel de rendimiento y productividad”.

Manejo clínico del estrés laboral; “El estrés laboral si se detecta en una etapa temprana, podrá manejarse por medio de la psicoterapia, con especialistas de la psicología o psiquiatría. Si su intensidad y frecuencia son mayores es necesario recurrir a los fármacos para que ayuden a estabilizar e impulsar al bienestar emocional. Es muy importante combinar actividad física y social”.

Medición del estrés laboral en las personas; “La más usual es la entrevista diagnóstica, que permite al especialista conocer información muy valiosa para definir el tratamiento a seguir y su probable tiempo de duración, dependiendo ello de la evolución del paciente”.

Sintomatología que presenta una persona con estrés laboral; “Pérdida de sueño, pensamientos recurrentes, dolor de cabeza, fibromialgia, opresión en el pecho, desesperación, ardor estomacal, estreñimiento, problemas de concentración y memoria, falta de apetito por la vida social, depresión, ansiedad, hasta llegar a miedos irracionales”.

Recomendaciones que se le deben dar a una persona que padece de estrés laboral; “Inicialmente la psicoterapia, los fármacos, la construcción de pensamientos alternativos, el ejercicio físico, enfocarse en proyectos y el arte pueden ayudar al paciente”.

Consecuencias que podría traer para la empresa el estrés laboral; “Incapacidades médicas, retraso en el flujo de información, baja de productividad, problemas de comunicación y relaciones con los demás, entre otros”.

Recomendaciones a nivel de empresa para manejar adecuadamente el estrés laboral; “tener como parte del estilo de la empresa el diagnosticar el estrés laboral, para buscar ayuda en forma temprana, bajo condiciones preventivas”.

En la legislación de país está considerado el estrés como un evento psicosocial; “No está contemplado. El DSM 5 (clasificación de los trastornos mentales) lo describe al estrés como un trastorno de ansiedad y trastorno postraumáticos. No propiamente estrés laboral”.

Aceptación de estrés laboral, sin paradigmas por el paciente; “El diagnóstico de estrés es aceptado por los pacientes, lo que no aceptan son los colaterales o efecto, como la ansiedad y depresión”.

Porcentaje de diagnóstico de estrés laboral; “Promedio un 30%”.

Anexo 5. Planos en 3D de la Remodelación de la Cafetería



ÁREA DE MESAS EXTERIOR DE LA COMI

CONTENIDO:
RENDER

La Comi
Bistro-Café

PROYECTO:
REMODELACIÓN DE ÁREA DE BISTRO DE LA CNBS EN EDIFICIO
Tegucigalpa, P.D.C., Honduras, C.A.

INFORMACION ADICIONAL:

ESCALA: LA INDICADA

FECHA: HOJA: **03**

TESTUCIGALPA
M.D.C.
HONDURAS



ÁREA DE BARRA BUFFET DE LA COMI

CONTENIDO:
RENDER

La Comi
Bistro-Café

PROYECTO:
REMODELACIÓN DE ÁREA DE BISTRO DE LA CNBS EN EDIFICIO
Tegucigalpa, P.D.C., Honduras, C.A.

INFORMACION ADICIONAL:

ESCALA: LA INDICADA

FECHA: HOJA: **04**

TESTUCIGALPA
M.D.C.
HONDURAS



ÁREA DE MESAS INTERIOR DE LA COMI

CONTENIDO:
RENDER

La Comi
Bistro-Café

PROYECTO:
REMODELACIÓN DE ÁREA DE BISTRO DE LA CNBS EN EDIFICIO
Tegucigalpa, R.D.C., Honduras, C.A.

INFORMACIÓN ADICIONAL:

LEGENDA: LA INDICADA

FECHA:	NO. DE:
TEGUCIGALPA M.D.C. HONDURAS	05



ÁREA DE MESAS INTERIOR DE LA COMI

CONTENIDO:
RENDER

La Comi
Bistro-Café

PROYECTO:
REMODELACIÓN DE ÁREA DE BISTRO DE LA CNBS EN EDIFICIO
Tegucigalpa, R.D.C., Honduras, C.A.

INFORMACIÓN ADICIONAL:

LEGENDA: LA INDICADA

FECHA:	NO. DE:
TEGUCIGALPA M.D.C. HONDURAS	06



ÁREA DE MESAS INTERIOR DE LA COMI

CONTENIDO:

RENDER

La Comi
Bistro-Café

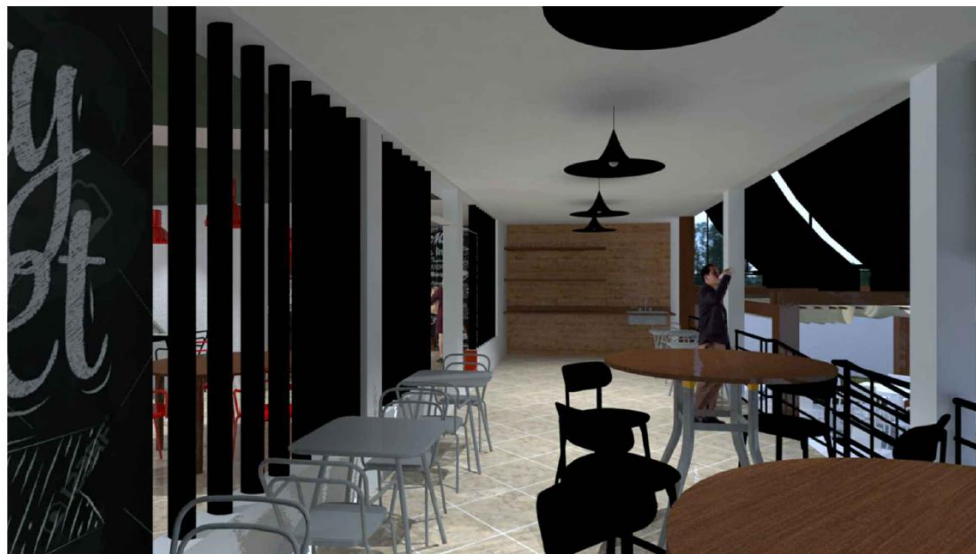
PROYECTO:
REMODELACIÓN DE ÁREA DE BISTRO DE LA CNBS EN EDIFICIO
Figueroa, R.D.C., Santiago, C.A.

INFORMACIÓN ADICIONAL:

ESCALA: LA INDICADA

FECHA: MES: **07**

YESUCRISTINA M.D.C., HONDURAS



ÁREA DE CORREDOR DE LA COMI

CONTENIDO:

RENDER

La Comi
Bistro-Café

PROYECTO:
REMODELACIÓN DE ÁREA DE BISTRO DE LA CNBS EN EDIFICIO
Figueroa, R.D.C., Santiago, C.A.

INFORMACIÓN ADICIONAL:

ESCALA: LA INDICADA

FECHA: MES: **08**

YESUCRISTINA M.D.C., HONDURAS



ÁREA DE CORREDOR DE LA COMI

CONTENIDO:
RENDER



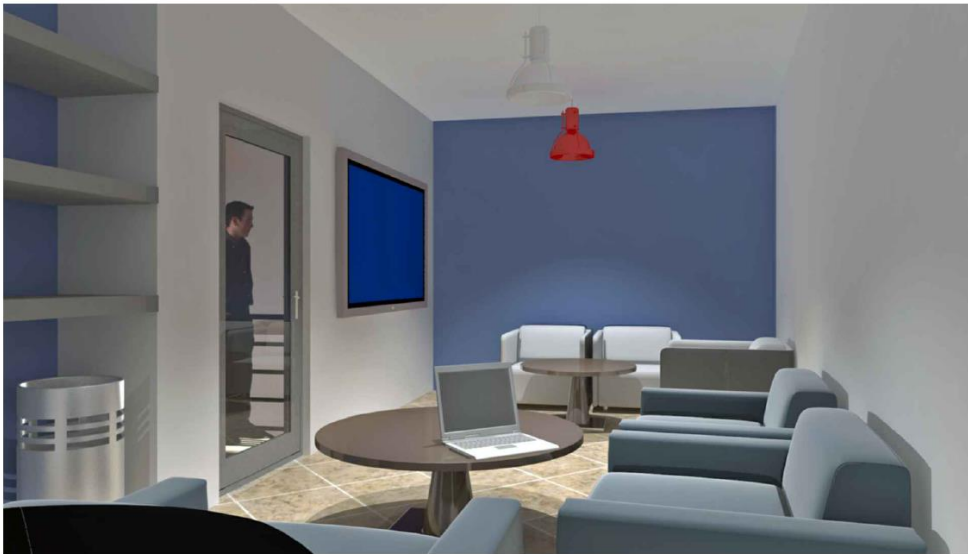
PROYECTO:
REMODELACIÓN DE ÁREA DE BISTRO DE LA CNBS EN EDIFICIO
Tegucigalpa, P.D.C., Honduras, C.A.

INFORMACIÓN ADICIONAL:

ESCALA: LA INDICADA

FECHA:
 TEGUCIGALPA
 M.D.C.,
 HONDURAS

NO. 09



SALA DE TRABAJO COLABORATIVO DE LA COMI

CONTENIDO:
RENDER



PROYECTO:
REMODELACIÓN DE ÁREA DE BISTRO DE LA CNBS EN EDIFICIO
Tegucigalpa, P.D.C., Honduras, C.A.

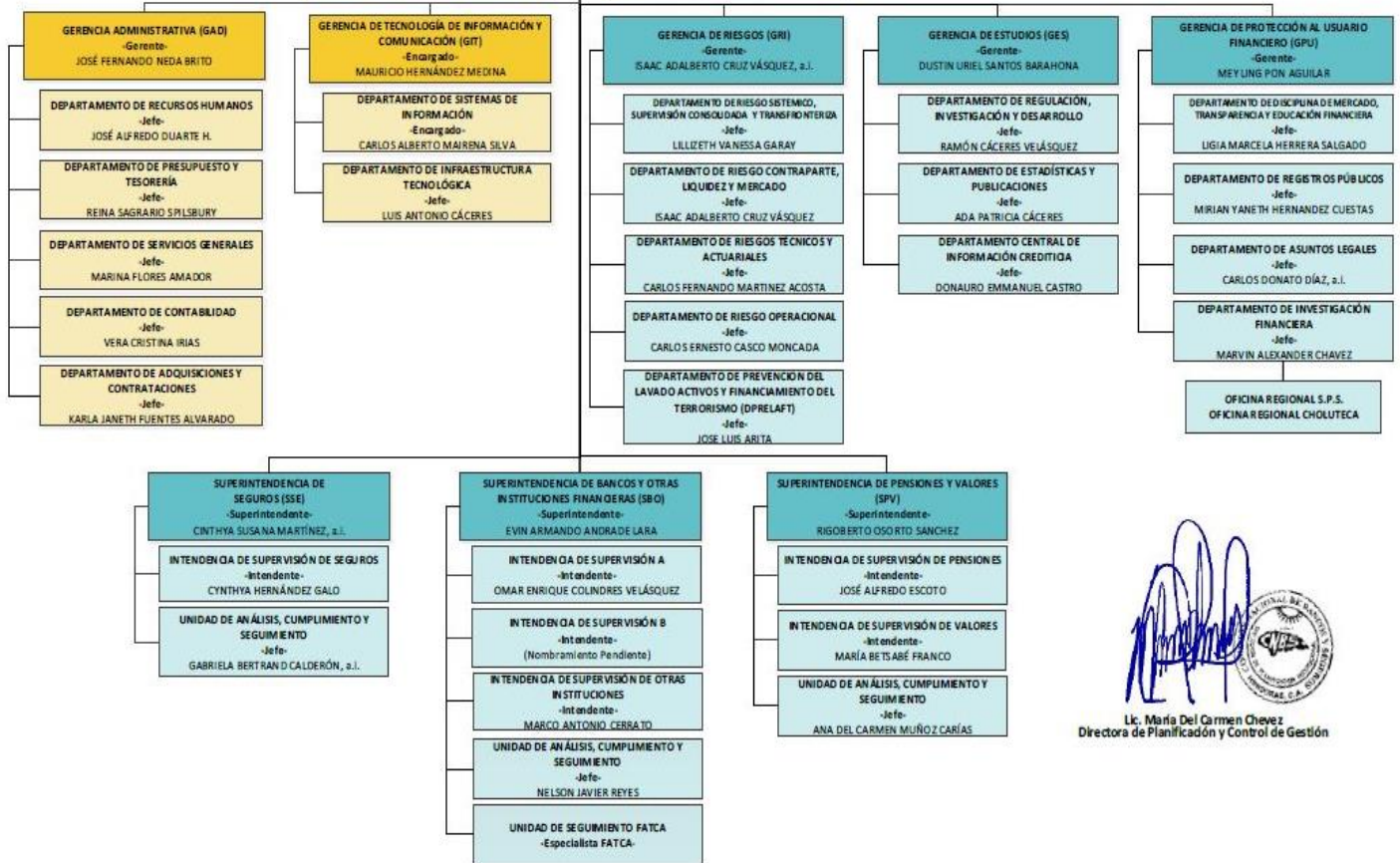
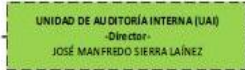
INFORMACIÓN ADICIONAL:

ESCALA: LA INDICADA

FECHA:
 TEGUCIGALPA
 M.D.C.,
 HONDURAS

NO. 10

Anexo 6. Organigrama Institucional



Lic. María Del Carmen Chévez
Directora de Planificación y Control de Gestión