



Magister de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional

Profesor Guía: Lyonel Laulié

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

Parte II

Integrante

Omar Kruger

RESUMEN EJECUTIVO.

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

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

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

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

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

CAPÍTULO 4: Resultados.

4.1 Análisis y Profundización del proceso investigado.

En esta sección analizaremos los resultados obtenidos a partir de los instrumentos aplicados a los colaboradores del área de Riesgo Operacional, donde nuestra principal preocupación es poder identificar el nivel de estrés, sus principales motivos y si se relacionan o no otros factores, además de cómo se puede gestionar el estrés laboral en las áreas de dicha unidad.

La manera en la cual mostraremos los resultados será de acuerdo a los objetivos que nos planteamos en un comienzo de la investigación, mostrando la medición y análisis de los niveles de estrés en el equipo de Riesgo operacional, lo cual se verá reflejado en dos partes. La primera, corresponde a un análisis por individuo, y las correlaciones existentes por constructos, y luego, presentaremos un análisis global de lo encontrado en cada área. Por otro lado, vinculamos el marco teórico a los análisis de las variables, para dar sustento a los hallazgos encontrados en las respuestas de nuestro grupo de estudio.

Los resultados de estos análisis nos permitirán proponer, instancias de mejora dentro de las cuales podemos mencionar, el contar con una pauta/guía genérica dirigida a las jefaturas, para poder gestionar equipos en presencia de estrés, o de forma preventiva, intentar mitigar la presencia de estos factores.

4.1.1 Análisis por individuo.

No basta con presentar un análisis a nivel general, ya que solo se estaría evidenciando la medición de los resultados para este constructo social. Es por ello, que se incluye un análisis a nivel individual, en donde se realizó un promedio por individuo de acuerdo a las respuestas entregadas, el cual fue dividido en los 5 instrumentos para poder evidenciar los resultados, los cuales se exponen a continuación:

4.1.1.1 Escala de Estrés Percibido (EEP-10).

Para la percepción de la frecuencia de estrés, se preguntó a los encuestados pidiendo que respondieran pensando en un mes hacia atrás, respecto a situaciones estresantes vividas (Figura 1); lo que nos indicó que tenemos 50% de los individuos bajo el promedio de 2,76 de la muestra, y el otro 50%, con 11 personas sobre el promedio, de acuerdo a lo contestado por los colaboradores.

Del gráfico, se puede desprender que el 23% correspondiente a 5 personas del total de individuos, se encontraron casi nunca con estas situaciones, mientras el 27% que corresponde a 6 individuos del total de los encuestados, responde que a menudo ha vivido estas situaciones o ha sentido la presencia de algún factor estresante durante el último mes.

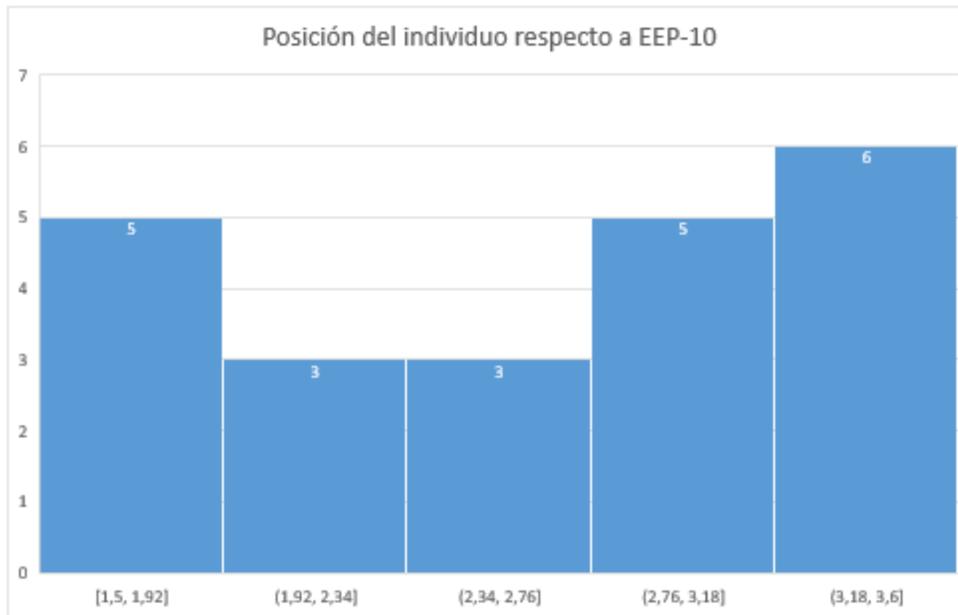


Figura 1 Posición del Individuo respecto a EEP-10

Para el caso de la sub-dimensión que captura percepciones de afrontamiento del estrés (Figura 2), (respuestas que se muestran en forma inversa), tenemos que 10 individuos están bajo el promedio 2,4 de todos los encuestados, y 12 personas están sobre dicho promedio.

También se evidencia que 18 personas equivalente al 82% de los individuos, piensa que “a menudo y muy a menudo” tiene buena tolerancia y pueden afrontar el estrés, representado por las primeras 4 barras del gráfico, mostrando una tendencia de distribución normal.

Mientras que el promedio de percepción de estrés en los encuestados está en el punto 2,6; lo que indica que 10 individuos consideran que se encuentran con una baja percepción de estrés respecto a sus respuestas, mientras el 41%, equivalente a 9 individuos, considera que de forma “a menudo y muy a menudo” se encontró viviendo estas situaciones durante el último mes.

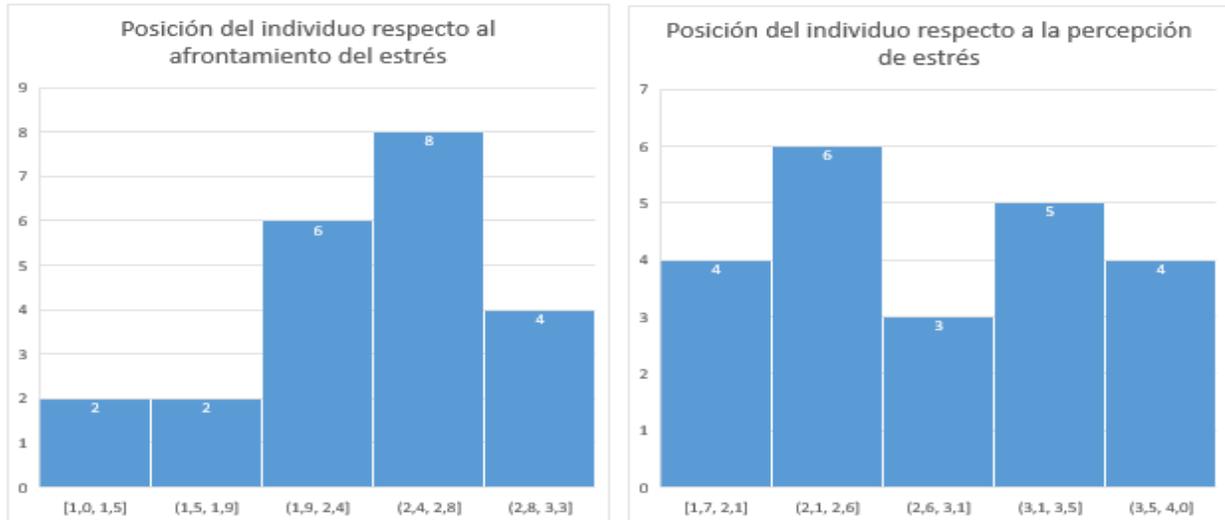


Figura 2 Posición del individuo respecto a afrontamiento de estrés y a percepción de estrés

4.1.1.2 Estrés Laboral Job Stress Survey (JSS).

El promedio de la muestra fue de 2,13; se evidencia que 9 individuos están bajo dicho índice y 13 individuos se encuentran sobre el promedio para el cuestionario JSS (Figura 3), el cual mide la severidad respecto a la presencia de factores estresantes para los individuos encuestados.

Para el 41% de los encuestados, la presencia de estos estresores es mayormente baja, evaluando la opción 1 y 2 que corresponde a “nunca y casi nunca”. Ahora también se puede visualizar, que sólo un individuo se encuentra sobre la opción 3, lo que nos muestra la presencia de estos factores, con un poco más de intensidad, lo que equivale al 5% aproximadamente del total de los individuos encuestados.



Figura 3 Posición del individuo a JSS

En términos generales, los grupos de estresores más significativos debido a intensidad y/o severidad, corresponden a la falta de realización personal y a los estresores relacionados con la presión de trabajo (Figura 5), ya que ambos tienen promedios por individuos más altos, con un máximo de 5 para realización personal y un máximo de 3,8 para presión de trabajo.

Para el caso de los estresores asociados a factores organizacionales (Figura 4), el promedio de los individuos fue de 2,28; encontrándose 12 individuos bajo el promedio y 10 individuos sobre el promedio, pero todos bajo el índice 3, lo que nos indica que estos factores no causan mayor estrés en los encuestados.

Respecto a los estresores relacionados con la falta de apoyo social (Figura 4) se visualiza que el promedio de los encuestados corresponde a un 2,08, lo que nos entrega que 17 personas están bajo el promedio general y solo 5 están sobre el promedio. De los grupos de estresores, este es el más bajo respecto a las respuestas entregadas por los encuestados, lo que nos evidencia que existe una buena relación entre las personas pertenecientes a los equipos de trabajo, y en este caso, no habría que realizar intervenciones o sugerencias.

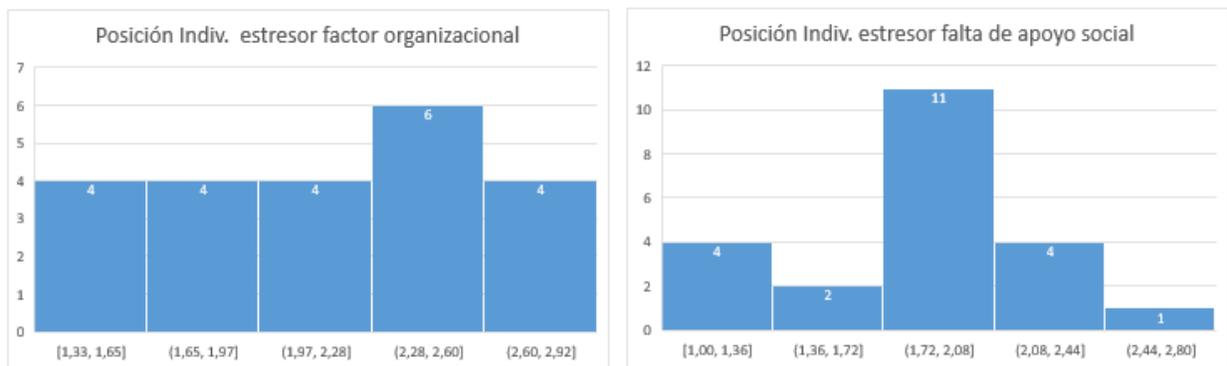


Figura 4 Posición Individual factor organizacional y falta de apoyo social

Para los estresores asociados a la falta de realización personal (Figura 5), se evidenció que el promedio de los individuos es un 3,40; con un 82% de los individuos bajo el promedio. Acá se puede observar que algunos individuos sienten que les falta reconocimiento o piensan que sus salarios son insuficientes para las actividades que deben realizar a diario.

De acuerdo a los estresores por presión de trabajo, se evidencia que son los más sentidos por los encuestados, alcanzando un promedio de 2,84. Pensamos que estos factores son los más evidentes para los trabajadores encuestados, ya que existen 13 individuos bajo el promedio; lo que nos muestra que, de 22 individuos, 9 de ellos piensan que estos factores los afectan, ya que son percibidos de forma más intensa.

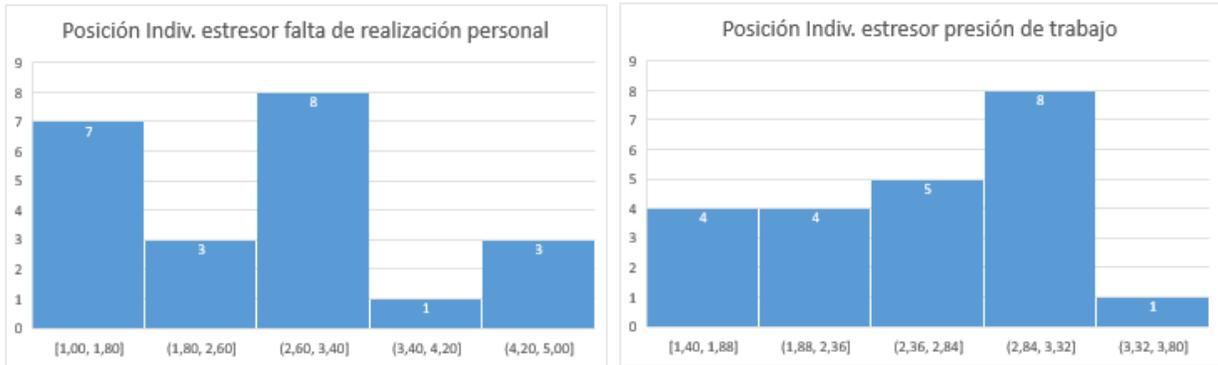


Figura 5 Posición individuo-falta de realización personal y presión de trabajo

4.1.1.3 Encuesta de Inteligencia Emocional (IE-16).

El promedio del grupo es de un 4,35. Respecto a los resultados de forma individual, se puede observar (Figura 6) que 11 de los participantes está sobre el promedio del total de grupo, por ende, la mitad del grupo considera que realiza un alto uso de su inteligencia emocional, respecto del otro 50%, donde ellos igualmente consideran que tienen entre un medio a alto uso de su inteligencia emocional.

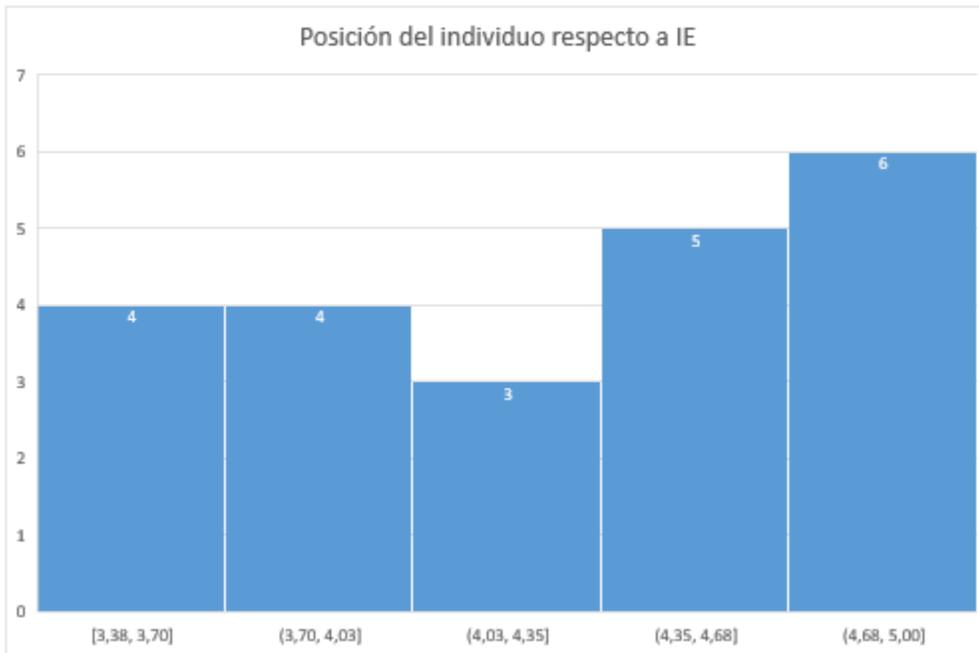


Figura 6 Posición del individuo respecto a inteligencia emocional

Para los ítems de la encuesta de inteligencia emocional, nos encontramos que todos los individuos consideran que están sobre un promedio de 3,38 lo que quiere decir, que todos los individuos piensan que tienen una alta capacidad de uso de su inteligencia emocional de forma general, ya que el Reconocimiento de las propias emociones (Figura 7) puntúa un promedio general de 4,30, para el Reconocimiento de las emociones de otros (Figura 7) puntúa un 4,10, respecto a la regulación de las

propias emociones (Figura 8) tenemos un promedio general de 4,10; mientras que para el Uso de las emociones (Figura 8) se obtuvo un 4,30 como promedio de los individuos encuestados.

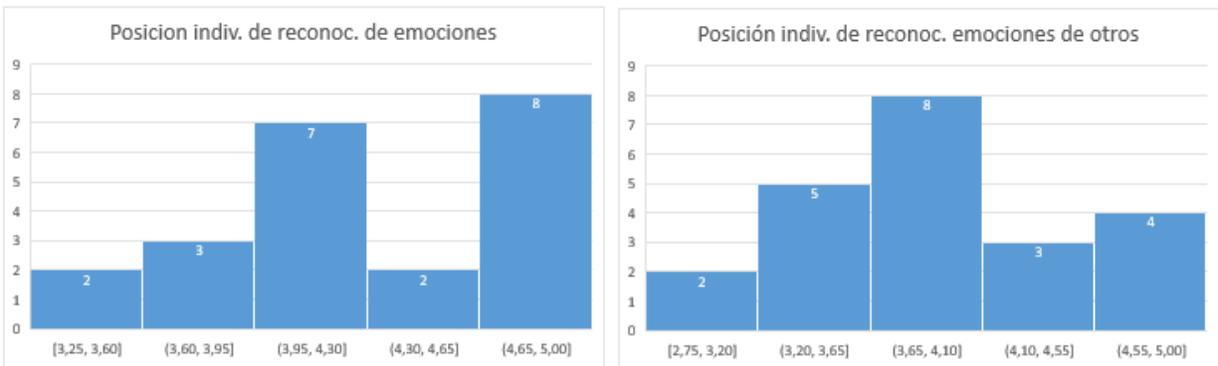


Figura 7 Posición por individuo para reconocimiento de las emociones y reconocimiento de las emociones de otros

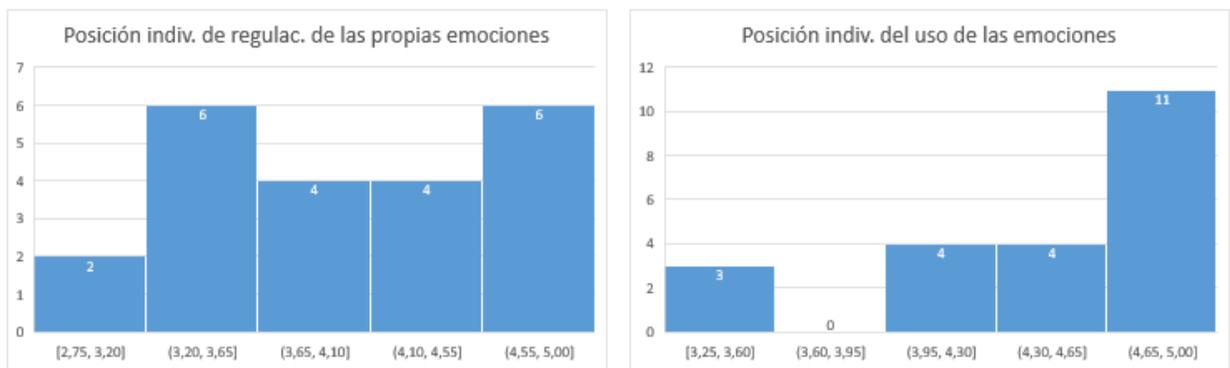


Figura 8 Posición por individuo para regulación de las propias emociones y uso de las emociones

Para el reconocimiento de las emociones de los demás, nos encontramos que 15 individuos se encuentran bajo el promedio de 4,10; lo que nos indica que no están “de acuerdo ni desacuerdo” respecto a la sensibilidad o percepción de las emociones de otros, lo cual puede deberse a varios factores de acuerdo a lo que sientan estos individuos, lo que por sí solo no nos indica una razón exacta a qué puede deberse esto.

Ahora para la regulación de las propias emociones, nos encontramos con 12 personas bajo el promedio de los individuos, lo que equivale al 55% del total de encuestados, lo que nos dice que los individuos sienten que les cuesta poder controlar sus propias emociones, y que, en alguna medida, les cuesta poder controlarse cuando se encuentran enojados.

4.1.1.4 Preguntas sobre satisfacción.

El promedio del total de los encuestados (Figura 9) da un 3,56, lo que indica que 14 de los colaboradores están bajo el promedio y 8 sobre el promedio, indicando una mayor tendencia entre el promedio de 3,24 y 3,56 con 10 colaboradores. En forma individual, tenemos que 8 colaboradores piensan que están de acuerdo y muy de acuerdo, lo que nos da que, en su mayoría, se encuentran satisfechos laboralmente, respecto a sus funciones y actividades realizadas, versus 14 colaboradores que nos arroja que se encuentran satisfechos, pero bajo el promedio del total de los encuestados.

Dentro de este análisis podríamos mencionar que existen 2 individuos que se encontraban bajo la calificación 2,92 que estarían “en desacuerdo”, mostrándonos que 2 encuestados de 22 no estarían satisfechos respecto a su trabajo y las funciones que realizan, equivalente al 9% del total de los encuestados.



Figura 9 Posición del individuo respecto a satisfacción

4.1.1.5 Pregunta sobre desempeño laboral.

Respecto al promedio por individuo (Figura 10) este se distribuye de acuerdo a la escala de 1 a 5, calificada desde bajo el promedio, hasta un desempeño excelente, donde los individuos encuestados, consideran que su jefatura los evaluaría por su desempeño laboral a partir desde la opción “en promedio” hasta “excelente”. Si obtenemos un promedio respecto a todos los encuestados, este estaría entre 3,8 y 4,2, el cual se ubicaría entre el “promedio” y “sobre el promedio”. De acuerdo a los resultados, 7 individuos están bajo el promedio general de esta pregunta y 15 piensan que su jefe los evaluaría respecto a su desempeño, “sobre el promedio”.

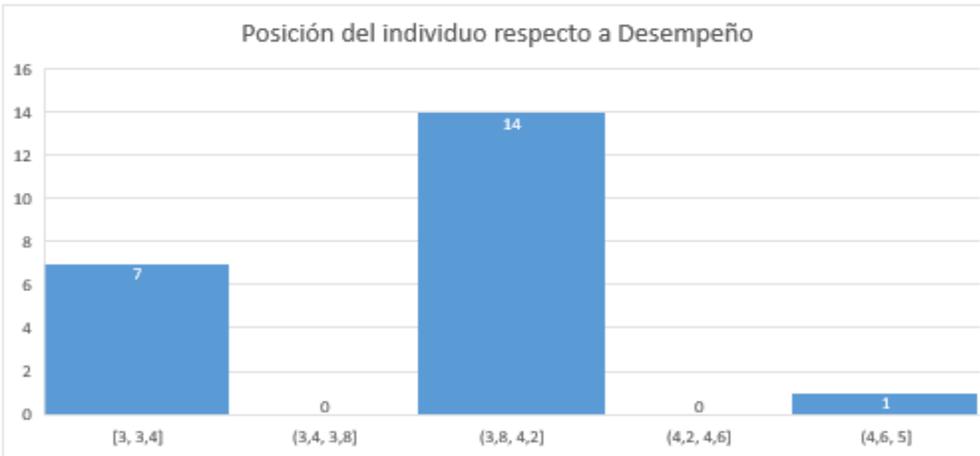


Figura 10 Posición del individuo respecto a desempeño

4.1.1.6 Correlaciones.

Luego del análisis realizado por individuo, pensamos que los instrumentos utilizados en la investigación tenían correlaciones entre sí, por eso los analizamos a través de constructos; primero dentro de cada instrumento y después entre distintos instrumentos. Con ello pretendemos, profundizar o encontrar nuevos hallazgos, reforzado a través de correlaciones, para poder evidenciar y traspasar a las propuestas de intervención.

Para ello, generamos en primer lugar, correlaciones que podían darse entre cada encuesta, realizando una división por Escala de Estrés Percibido (EEP-10), Cuestionario de Estrés Laboral (JSS), Cuestionario de Inteligencia Emocional (IE-16) y para las preguntas de satisfacción y desempeño.

Sólo nos fijamos desde una correlación sobre 0,7 y -0,7; dejando los otros intervalos fuera de esta investigación. Esto no es bajo el estándar tradicional, ya que sobre 0,4 ya es considerada una correlación alta, pero solo nos centraremos en las relaciones más altas encontradas de acuerdo a nuestra muestra, dado que, nuestro estudio contempla a 22 encuestados; y que los resultados de las correlaciones efectuadas, podrían experimentar cierta variabilidad.

Para poder generar las correlaciones, realizamos un factor, promediando los resultados por individuo. Con ello, luego realizamos promedios por instrumento y también por clasificación por cada encuesta.

Luego generamos las correlaciones, obteniendo los resultados por constructos que mostramos a continuación, donde podemos observar que tenemos correlaciones negativas para la relación entre la inteligencia emocional y la encuesta JSS sobre la severidad del estrés presente, de acuerdo a lo que percibieron nuestros encuestados. También se evidencia una correlación positiva respecto a los resultados obtenidos en los factores organizacionales, evaluados en la encuesta JSS y la percepción de estrés evaluada en la encuesta EEP-10.

	TOTAL SATISFACCIÓN LABORAL	TOTAL DESEMPEÑO	TOTAL EEP-10	TOTAL PERCEPCIÓN DE ESTRÉS	TOTAL AFRONTAMIENTO DE ESTRÉS	TOTAL JSS	TOTAL FACTORES ORGANIZACIONALES	TOTAL FALTA DE APOYO SOCIAL	TOTAL FALTA DE REALIZACIÓN PERSONAL	TOTAL PRESIÓN DE TRABAJO	TOTAL INTELIGENCIA EMOCIONAL	TOTAL RECONOCIMIENTO DE LAS PROPIAS EMOCIONES	TOTAL RECONOCIMIENTO DE LAS EMOCIONES DE LOS OTROS	TOTAL REGULACIÓN DE LAS PROPIAS EMOCIONES	TOTAL USO DE LAS EMOCIONES
TOTAL SATISFACCIÓN LABORAL	1,00														
TOTAL DESEMPEÑO	-0,03	1,00													
TOTAL EEP-10	0,37	-0,02	1,00												
TOTAL PERCEPCIÓN DE ESTRÉS	0,46	0,05	0,96	1,00											
TOTAL AFRONTAMIENTO DE ESTRÉS	0,12	-0,16	0,86	0,88	1,00										
TOTAL JSS	0,04	-0,11	0,68	0,66	0,57	1,00									
TOTAL FACTORES ORGANIZACIONALES	0,05	-0,15	0,74	0,73	0,60	0,95	1,00								
TOTAL FALTA DE APOYO SOCIAL	0,09	-0,20	0,49	0,50	0,36	0,79	0,77	1,00							
TOTAL FALTA DE REALIZACIÓN PERSONAL	0,23	-0,01	0,52	0,57	0,31	0,60	0,52	0,53	1,00						
TOTAL PRESIÓN DE TRABAJO	-0,10	-0,05	0,43	0,36	0,46	0,83	0,70	0,48	0,18	1,00					
TOTAL IE	0,13	0,21	-0,61	-0,55	-0,59	-0,72	-0,80	-0,64	-0,48	-0,44	1,00				
TOTAL RECONOCIMIENTO DE LAS PROPIAS EMOCIONES	0,18	0,15	-0,56	-0,50	-0,54	-0,74	-0,79	-0,66	-0,26	-0,59	0,88	1,00			
TOTAL RECONOCIMIENTO DE LAS EMOCIONES DE LOS OTROS	0,32	0,15	-0,10	0,01	-0,26	-0,24	-0,25	-0,13	-0,29	-0,12	0,64	0,43	1,00		
TOTAL REGULACIÓN DE LAS PROPIAS EMOCIONES	0,00	0,18	-0,62	-0,62	-0,48	-0,77	-0,82	-0,63	-0,46	-0,63	0,84	0,70	0,36	1,00	
TOTAL USO DE LAS EMOCIONES	-0,10	0,15	-0,59	-0,55	-0,55	-0,43	-0,57	-0,53	-0,23	-0,16	0,70	0,57	0,18	0,46	1,00

Tabla 1 Correlaciones entre constructos

Se pueden evidenciar correlaciones positivas altas, respecto al promedio de la EEP-10 y los factores organizacionales, y a estos últimos respecto a la percepción de estrés, ya que se evidencia en el primer instrumento, la evaluación de la frecuencia con la cual las personas encuestadas han sentido, durante el último mes, en control respecto a dichas situaciones, lo que de acuerdo a los resultados, tiene relación con los factores organizacionales a los cuales están expuestos los funcionarios, donde se encuentran con situaciones respecto a la relación con sus jefaturas y manejo de las responsabilidades asignadas.

Los resultados indican que, si la frecuencia de los episodios aumenta, puede ser por el mismo aumento de los factores organizacionales, más que por los otros tipos de factores que se presentan en su entorno laboral.

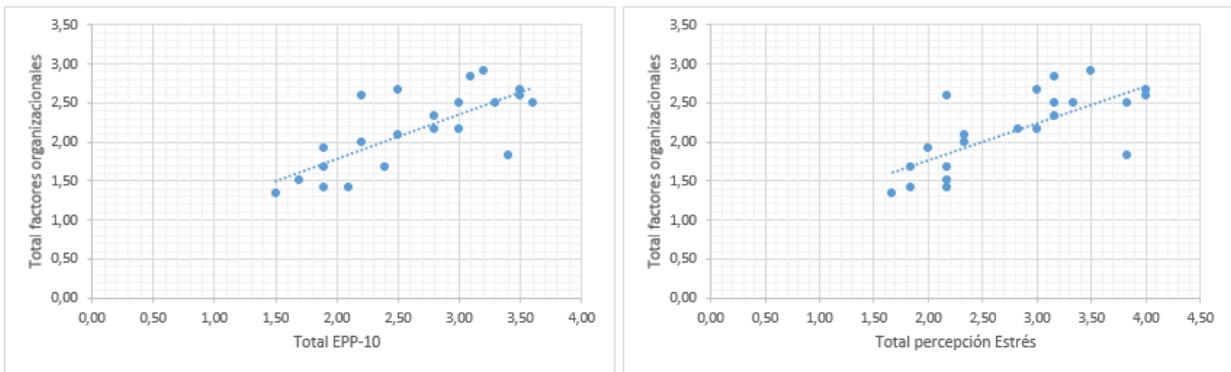


Figura 11 Correlaciones positivas

También se obtuvieron algunas correlaciones Negativas altas, respecto a la relación de la presencia total del instrumento JSS, que mide la severidad con la cual los encuestados perciben ciertos factores estresantes en el ámbito laboral, y a la frecuencia de uso de la inteligencia emocional para los tópicos de reconocimiento de las propias emociones y regulación de estas.

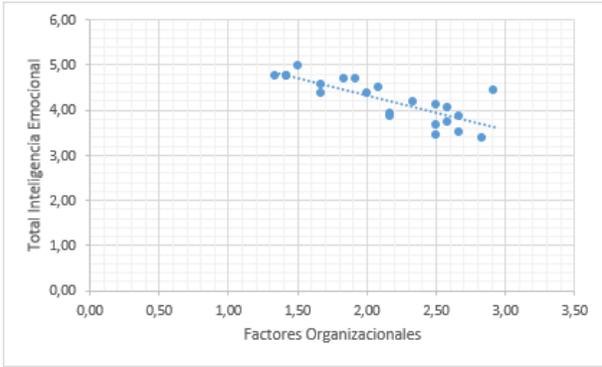
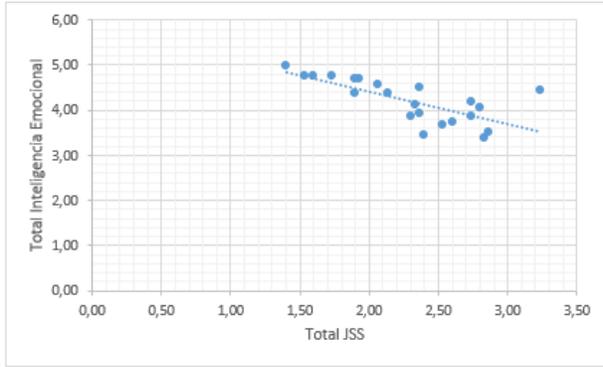


Figura 12 Correlaciones negativas

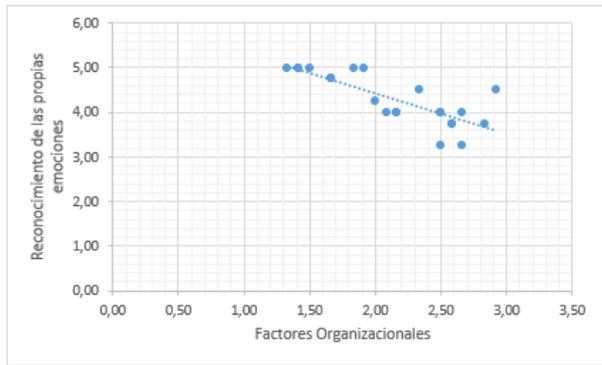
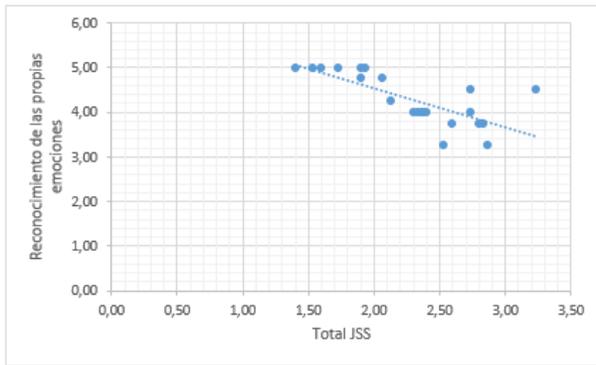


Figura 13 Correlaciones negativas

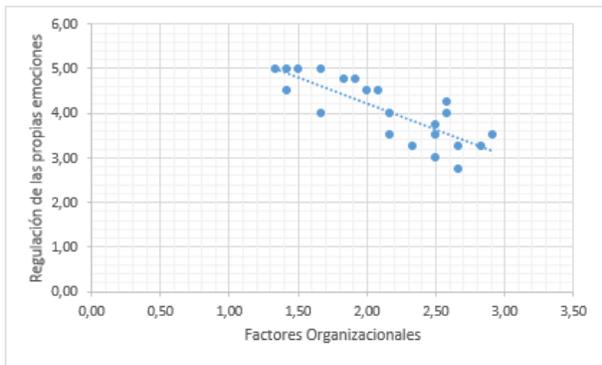
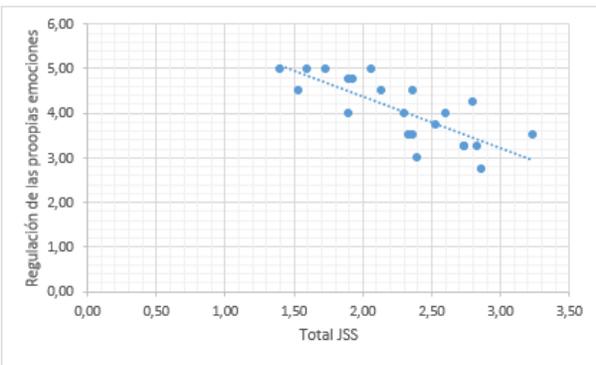


Figura 14 correlaciones negativas

Que exista una alta correlación entre las encuestas JSS e IE nos parece factible, dado que el instrumento JSS se relaciona con las dimensiones que tienen que ver con la autorregulación y conocimiento de las propias emociones de cada individuo, y no tiene relación con respecto al uso de emociones para tratar y relacionarse con otros.

4.1.1.7 Análisis por constructo y por área.

Análisis por unidad de los resultados obtenidos por EEP-10.

Para el promedio total, (Figura 15) se puede observar que la subgerencia de continuidad de negocios está con un promedio general de 3,40 sobre las demás áreas, ya que todas promedian bajo 3. Esto nos muestra, que dicha unidad manifiesta, que afronta mejor los episodios de estrés y cuenta con las herramientas necesarias respecto a su percepción de estrés durante el último mes.

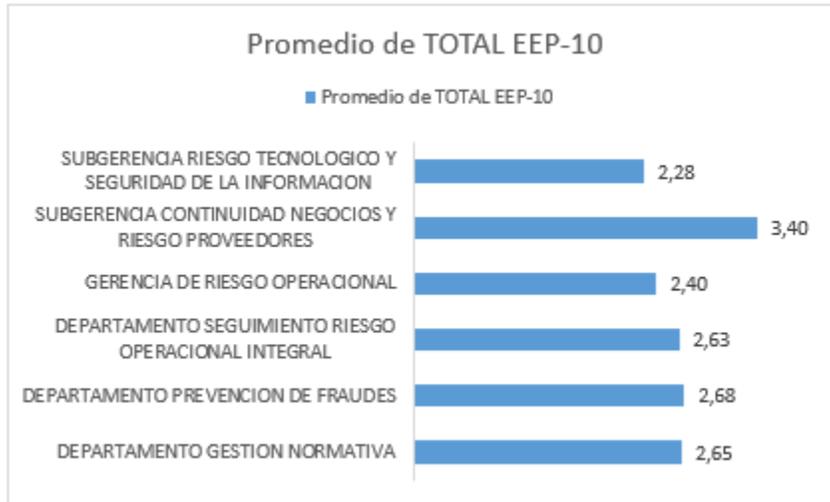


Figura 15 Promedio Total EEP-10



Figura 16 Promedio Afrontamiento de estrés y percepción de estrés

Respecto al afrontamiento de los estresores, (Figura 16), los individuos encuestados perciben que en el último mes han sentido que en algunas ocasiones no tenían todo bajo control, es decir, que sienten que no han estado en control total de las situaciones que les ha tocado afrontar, lo cual está relacionado con uno de los modelos propuestos en nuestro marco teórico, referido al modelo de demandas- control; al tener un nivel bajo 3 la mayoría de las unidades, salvo la subgerencia continuidad negocios y riesgo proveedores.

Para las preguntas respecto a la percepción que tienen los participantes (Figura 16) respecto a que tan frecuentemente se han visto bajo situaciones estresantes, nos indican que han sentido que no han podido afrontar todos los requerimientos solicitados. En el caso de la Subgerencia de Continuidad de Negocios, tiene, en relación a las otras unidades del área, la mayor puntuación de Percepción de estrés con un 3,67, lo cual también podemos relacionarlo con el modelo de demandas - control, ya que los individuos perciben una cantidad de demandas que se les dificulta afrontar.

Con respecto a la encuesta de Afrontamiento (que tiene resultados inversos), las áreas de Continuidad de Negocios y Riesgo Proveedores, Gerencia Riesgo Operacional y Seguimiento Riesgo Operacional tienen los menores niveles de afrontamiento de estrés, con 3,00, 2,75 y 2,47 respectivamente. En el caso de Riesgo Tecnológico, Gestión de Normativa y Prevención de Fraudes, son las áreas que tiene en promedio los resultados más altos de afrontamiento del estrés, con 1,94, 2,13 y 2,45 respectivamente, lo que nos indica que estos departamentos no han tenido dificultades respecto al afrontamiento de la presencia de factores de estrés.

En el caso de las áreas de Continuidad Negocios y Riesgo Proveedores, Gestión Normativa y Prevención de Fraudes, son las áreas con los promedios más altos de percepción de estrés, con 3,67, 3,00 y 2,83 respectivamente. En el caso de Gerencia Riesgo Operacional, Riesgo Tecnológico y el área de Seguimiento Riesgo Operacional, son las que tienen un promedio más bajo en relación a otras unidades de, 2,17, 2,50 y 2,73, respectivamente.

Por tanto, para estas unidades en particular, debemos revisar que estresores se presentan de forma predominante, para poder sugerir en nuestro plan de acción la revisión de las demandas requeridas en estos departamentos, ya que de acuerdo con el modelo de demandas – control, si las demandas están calibradas, las personas tendrán un mayor control de estas.

Análisis por unidad de los resultados obtenidos por JSS.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos por grupo de estresores dividido por unidad, para identificar de forma más clara que unidades requieren alguna sugerencia de intervención. Los gráficos son el promedio de respuestas por parte de los encuestados por estresor separado por área, con la finalidad de que los resultados tengan concordancia en el análisis realizado para todos los instrumentos aplicados.

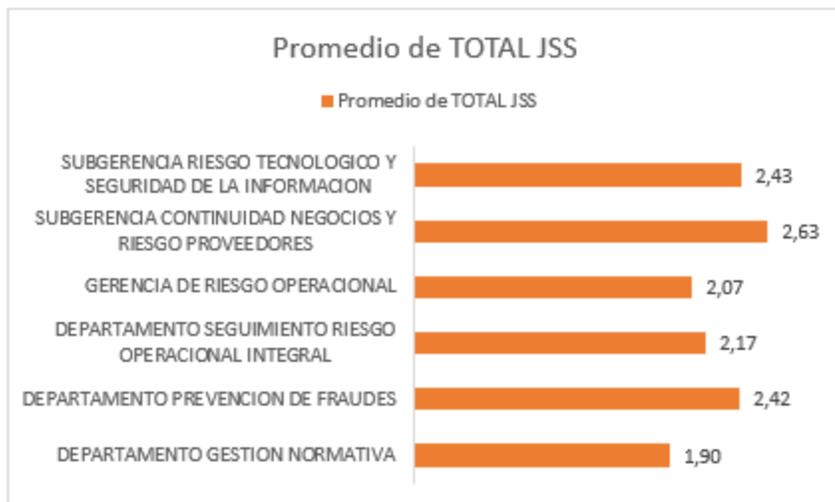


Figura 17 promedio Total JSS

A nivel promedio por unidad (Figura 17) se evidencia que la unidad de Subgerencia Continuidad de Negocios y Riesgo Proveedores, es la que mayormente evidencia la presencia de los estresores, con un 2,63, respecto del departamento de Gestión Normativa, que evidencia en promedio, con un 1,90 que se sienten afectados por los estresores laborales evaluados.



Figura 18 Promedio Factores organizacionales y falta de apoyo social



Figura 19 Promedio Factores falta realización personal y presión de trabajo

Para los factores Organizacionales, (Figura 18), los resultados arrojaron que la Subgerencia de Continuidad de Negocios y Riesgo Proveedores promedia un 2,58, lo que indica que estos factores los afectan de mayor forma que a las otras unidades. Sucede lo mismo, para los estresores relacionados con la falta de apoyo social, promediando un 2,40 respecto a las otras áreas evaluadas.

Respecto a los estresores relacionados con la falta de realización personal (Figura 19), la Subgerencia de Riesgo tecnológico y la Subgerencia de Continuidad de Negocios, son las que tienen una mayor evidencia de la presencia de estos estresores, con un 3,33 cada área, respectivamente.

Para los factores respecto a la presión de trabajo, (Figura 19), las unidades que evidenciaron en mayor medida su presencia son la unidad de Riesgo Operacional, con un promedio de 2,80 y el departamento de Prevención de Fraudes, con un promedio de 2,82.

Luego del análisis por unidad y por factor de estrés evaluado, se evidencia que no todos los estresores afectan de la misma forma, lo cual es interesante de abordar para las sugerencias que incluiremos en las propuestas de intervención.

Análisis por unidad de los resultados obtenidos por IE-16.

Se puede observar que, para el promedio a nivel global por área, (Figura 20) se refleja que dentro de la Gerencia de Riesgo Operacional y el departamento de Seguimiento de Riesgo Operacional Integral, sus colaboradores consideran que poseen un alto grado de uso de inteligencia emocional, respecto de las otras áreas, que igualmente lo consideran, pero en un menor grado. Esto es porque todas las áreas se encuentran sobre nivel 4 (respuesta “a menudo”), salvo la Subgerencia de Continuidad de Negocios y Riesgo Proveedores, con un promedio de 3,78.

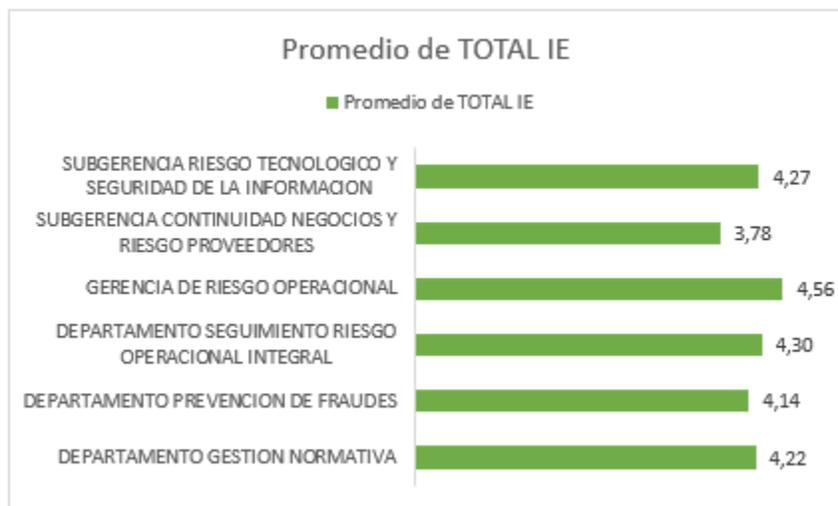


Figura 20 Promedio Total IE-16

A continuación, se muestran los gráficos por área a nivel de tópico evaluado dentro de la encuesta de Inteligencia Emocional.

Para el t3pico de “Reconocimiento de las propias emociones”, (Figura 21), nos encontramos con que en promedio todas las unidades piensan que tienen un alto reconocimiento de sus propias emociones, salvo la Subgerencia de Continuidad de Negocios y Riesgo Proveedores, con un promedio de 3,63.

Respecto a “Reconocimiento de las emociones de los otros”, (Figura 21), que en promedio tiene un resultado m3s bajo respecto a las otras subclasificaciones de la encuesta IE, el 3rea gesti3n de Normativa tiene un 4,25 y el Departamento de Seguimiento Riesgo Operacional Integral, aparece con un resultado promedio por respuesta de 4,09. Por otro lado, las 3reas m3s bajas en este 3tem son la Subgerencia Continuidad Negocios y Riesgo Proveedores con un 3,63 y Departamento Prevenci3n Fraudes con un 4,20.

Para el resultado promedio obtenido para el 3tem “regulaci3n de las propias emociones”, (Figura 22), se obtuvo que la unidad de Riesgo Tecnol3gico y la unidad de Continuidad de Negocios, obtuvieron un 3,81 y 3,50 respectivamente. Lo que demuestra que, en promedio, los individuos sienten que tienen una menor capacidad para regularse, respecto a lo que sienten los individuos de las otras 3reas, que obtuvieron promedios 4 y sobre 4, en donde ellos expresan que “a menudo” pueden regular sus emociones ante ciertas situaciones.

En relaci3n al 3tem “Uso de las emociones”, (Figura 22), indican que ellos entregan su mejor esfuerzo, son automotivados y se proponen metas para alcanzarlas, siendo la Subgerencia de Riesgo Tecnol3gico y Seguridad de la Informaci3n las que tienen un promedio por respuestas de 4,81; siendo el promedio m3s alto para la categor3a. Por otro lado, el Departamento gesti3n Normativa es el que tiene el promedio m3s bajo por respuestas, con un 4,13, seguido de la Subgerencia Continuidad Negocios y Riesgo Proveedores con un promedio de 4,25.



Figura 21 Promedio Reconocimiento de las propias emociones y reconocimiento de las emociones de los otros



Figura 22 Promedio Regulación de las propias emociones y uso de las emociones

Análisis por unidad de los resultados obtenidos por Satisfacción Laboral y Desempeño.

En relación a la Subgerencia de Riesgo Tecnológico y la unidad de Continuidad de Negocios y Riesgo Proveedores, en promedio, son las que manifiestan sentir mayor satisfacción (Figura 23), respecto a su trabajo con un promedio de 3,65 y 3,6 respectivamente. Las unidades de Prevención de Fraudes y Gerencia de Riesgo Operacional evidencian que en promedio son las que tienen el personal con menor satisfacción laboral con un 3,12 y un 3,4 en promedio respectivamente.

Para la pregunta de evaluación de desempeño, (Figura 23), en general, los encuestados piensan que su jefatura los evaluará “En el promedio” y “Sobre el promedio”. Ninguno de los encuestados, piensa que sus jefaturas, dirán que han presentado un mal desempeño respecto a sus labores.

En una división por unidad, quisimos verificar, cómo los encuestados piensan que serán evaluados por sus jefaturas. Por un lado, de acuerdo a lo contestado por los evaluados que la Unidad de Gestión Normativa y Subgerencia Continuidad Negocios y Proveedores, mostraron promedios más bajos; con un 3,50 en promedio cada una. En cambio, la Gerencia Riesgo Operacional piensa que será evaluada con un promedio de 4,0 y el Departamento Prevención de Fraudes con un 3,80, que son las unidades que tienen el mayor promedio para este ítem.



Figura 23 Promedio Satisfacción Laboral y Desempeño

4.1.2 Análisis a nivel grupal de los datos.

Luego de aplicados los cuestionarios, para poder hacer un diagnóstico de forma general y grupal, hemos creado tablas de evaluación dependiendo de límites, relacionados con parámetros bajo, medio y alto para revisar intensidades, severidad, usos, satisfacción y desempeño.

Para ello, realizamos tablas de contenido para ver los resultados obtenidos por constructo y agrupados en las unidades de la Gerencia de Riesgo Operacional, en la cual trabajan los encuestados, para poder entregar las sugerencias y propuestas, acorde a los objetivos que nos planteamos en un comienzo de esta investigación.

A continuación, se exponen los resultados obtenidos de forma global, los cuales dividimos en los cinco instrumentos utilizados en nuestra investigación, Escala de Estrés Percibido (EEP-10), Estrés Laboral Job Stress Survey (JSS), Inteligencia Emocional, Evaluación de la satisfacción y desempeño.

De forma general, se expone la siguiente tabla, que nos muestra la cantidad de personas encuestadas por área, respecto al total de personas que trabajan por departamento, mostrando en la última columna el porcentaje equivalente de los participantes para revisar la factibilidad en las propuestas que se entregarán más adelante en este trabajo.

Área Riesgo Operacional	Cantidad de encuestados por área	Cantidad de personas por área	Porcentaje de encuestados por área
DEPARTAMENTO GESTION NORMATIVA	2	5	40,00%
DEPARTAMENTO PREVENCION DE FRAUDES	5	16	31,25%
DEPARTAMENTO SEGUIMIENTO RIESGO OPERACIONAL INTEGRAL	8	10	80,00%
GERENCIA DE RIESGO OPERACIONAL	1	1	100,00%
SUBGERENCIA CONTINUIDAD NEGOCIOS Y RIESGO PROVEEDORES	2	4	50,00%
SUBGERENCIA RIESGO TECNOLOGICO Y SEGURIDAD DE LA INFORMACION	4	9	44,44%
Total de Individuos	22	45	

Tabla 2 Cantidad de participantes por área

4.1.2.1 Escala de Estrés Percibido EEP10.

La Escala de Estrés Percibido-10 (EEP-10), consta de 10 preguntas, las cuales son divididas en 2 grupos. Por una parte, preguntas relacionadas con percepción de estrés y otras, que están relacionadas con el afrontamiento del estrés.

A continuación, y como una forma de clasificar los resultados del instrumento EEP-10, definimos la siguiente tabla de puntuación, tomando en consideración los puntajes máximos por pregunta, multiplicado por el número total de participantes, al dividir dicho puntaje en 3 partes, obtenemos un puntaje mínimo, medio y máximo.

Acción	Frecuencia baja y afrontación alta	Frecuencia y afrontación media	Frecuencia alta y afrontación baja	Resultado por acción	Observación
Afrontamiento de estresores	88-205	206-323	324-440	211	Afrontación media
Percepción de estrés	132-308	309-484	485-660	369	Frecuencia media
Total EEP-10	220-513	514-807	808-1100	580	Frecuencia y afrontación media

Tabla 3 Tabla resultado global EEP-10

Al analizar los resultados de forma global, para la percepción de estrés, el resultado es catalogado como medio, para todos los encuestados del área de Riesgo Operacional. En relación a la escala de afrontamiento de estrés, el resultado es medio. Por tanto, al analizar los resultados del instrumento como un todo, podemos diagnosticar, que el resultado de la medición muestra un nivel medio de estrés para todo el grupo en observación.

Conclusión análisis EEP-10.

De acuerdo a nuestra investigación en el área de Riesgos Operacional, la cual está compuesta por 45 Personas, de acuerdo al dato levantado anteriormente, pensamos que los resultados que obtuvimos de acuerdo a nuestro instrumento pueden confirmar que se está ante la presencia de un nivel de estrés medio que afecta a los trabajadores.

4.1.2.2 Estrés Laboral Job Stress Survey (JSS).

Para el cuestionario de Estrés Laboral Job Stress Survey, el cual está compuesto por 30 ítems; de la misma forma con la cual nos propusimos poder observar los resultados de forma global, creamos las subdivisiones de la intensidad de estrés bajo la cual los encuestados dicen estar sometidos, las que clasificamos en niveles bajo, medio y alto. La división por las características, de acuerdo a los estresores, corresponden a los siguientes ítems: Factores organizacionales, Falta de apoyo social, Falta de realización personal, y Presión de trabajo. A continuación, se expone la tabla de evaluación generada:

Factores Estresores	Presencia estresor baja	Presencia estresor media	Presencia estresor alta	Resultado por estresor	Observación
Factores organizacionales	264-616	617-968	969-1320	567	Presencia estresor baja
Falta de apoyo social	110-257	258-404	405-550	201	Presencia estresor baja
Falta realización Personal	66-154	155-242	243-330	178	Presencia estresor media
Presion de trabajo	220-513	514-806	807-1100	563	Presencia estresor media
Total JSS	660-1540	1541-2420	2421-3300	1509	Presencia estresor baja

Tabla 4 Tabla resultado Global JSS

Al analizar los resultados del instrumento como un todo, podemos observar que el resultado de la medición muestra un nivel de presencia del estresor a nivel bajo para la encuesta completa, tanto para la subdivisión por los estresores de factores organizacionales y falta de apoyo social. Para los estresores de falta de realización personal y presión del trabajo, los resultados a nivel grupal nos arrojan una presencia del estresor a nivel medio. Lo que tiene relación respecto a que, a mayor resultado, mayor es el impacto que ese estresor tiene en el estrés del colaborador, por lo cual, podemos decir a partir de los resultados,

que el equipo de la gerencia de Riesgo Operacional, siente que se ven afectados por factores relacionados con la falta de realización personal y presión del trabajo.

Así mismo, en nuestro marco teórico tenemos un apartado donde se especifica que los principales resultados respecto al riesgo de la presencia de factores de estrés en Chile, indican que en el 2,4% de las empresas se muestra un nivel de riesgo alto; y que la prevalencia de riesgo alto tiende a ser mayor en lugares que cuentan con una dotación sobre los 51 trabajadores.

De acuerdo a nuestra investigación en el área de Riesgos Operacional, la cual está compuesta por 45 Personas, de acuerdo al dato levantado anteriormente, pensamos que los resultados que obtuvimos de acuerdo a nuestro instrumento pueden confirmar que se está ante la presencia de estresores que afectan a nivel medio a los trabajadores de la gerencia de Riesgos.

Conclusión análisis JSS.

Para los Factores Organizacionales, efectivamente, los encuestados piensan que la severidad percibida es a nivel bajo, por lo cual, podemos concluir que, los encuestados no presentan niveles altos de estrés en la presencia de estresores relacionados con el ámbito organizacional.

Para los factores de presión del trabajo, que en forma global es sentido por los trabajadores con una intensidad a nivel medio, podría estar relacionado con un desajuste entre la cantidad de demandas y el control. Así mismo, encontramos que también puede estar relacionado con otra de las teorías abordadas en nuestro marco teórico, que tiene que ver con la relación de demandas y los recursos con los cuales disponen los encuestados. Todo ello, se evidencia en que los trabajadores sienten que tienen una alta cantidad de responsabilidades y que el tiempo para poder cumplir con todas estas demandas, no les alcanza.

4.1.2.3 Cuestionario de Inteligencia Emocional (IE-16).

El cuestionario se divide en 4 partes, las cuales constan de 4 preguntas para identificar los factores de la inteligencia emocional que son: Reconocimiento de las propias emociones, la habilidad para percibir las emociones propias y de otros individuos, la habilidad para conocer las emociones y para regular las propias emociones y de los otros. (González, Piqueras & Linares, 2010).

Para la medición de los resultados obtenidos por los encuestados, se realizó una división en escala de 3 niveles, correspondientes a “capacidad en grado bajo”, “capacidad en grado medio” y “capacidad de uso en un grado alto”.

Sumamos los puntajes y estimamos el valor más bajo que se podría obtener por respuesta y el valor más alto por grupo, de acuerdo al ítem a evaluar del uso de inteligencia emocional. De acuerdo a la escala creada, nos arrojó, que el grupo en general tiene una capacidad alta de uso de inteligencia emocional para los 4 ítems del cuestionario.

Factor IE	capacidad grado bajo	capacidad grado	capacidad grado alto	Resultado por Factor	Observación
Reconocimiento de las propias emociones	88-205	206-323	324-440	378	capacidad grado alto
Reconocimiento de las emociones de los otros	88-205	206-323	324-440	353	capacidad grado alto
Regulación de las propias emociones	88-205	206-323	324-440	356	capacidad grado alto
Uso de las propias emociones	88-205	206-323	324-440	396	capacidad grado alto
Total IE-16	352-821	822-1291	1292-1760	1483	capacidad grado alto

Tabla 5 Tabla resultado global IE-16

Conclusión análisis Inteligencia Emocional.

Como resultado global del cuestionario, se puede apreciar que de acuerdo a los resultados obtenidos, pareciera que mayoritariamente, los encuestados, poseen una alta capacidad de uso de la inteligencia emocional; y a nivel de factor, se obtienen resultados similares.

De acuerdo a la información que pudimos recopilar e integrar en nuestro marco teórico, existen algunos estudios que relacionan el uso de la Inteligencia emocional con algunas formas o métodos para enfrentar situaciones estresantes, las cuales se encuentran en el ítem de la autorregulación de las propias emociones. Estos estudios muestran que las personas con altos niveles de inteligencia emocional escogen formas de enfrentar situaciones estresantes en base a la aceptación y reflexión, lo cual ayuda al individuo a tener claridad de los gatillantes y las consecuencias que puede traerle tanto a nivel personal como profesional, ayudando a la persona a adaptarse a cambios inesperados constantes. Con ello, la persona puede mostrar un manejo de forma anticipada ante situaciones perturbadoras o perjudiciales.

En relación a los resultados obtenidos por pregunta, se evidencia que todas las respuestas de los encuestados son respecto a que sienten que ellos son motivados, saben controlar sus emociones, comprenden las emociones de los demás y entienden sus propias emociones; lo que nos arroja, que los encuestados tienen una capacidad alta, respecto al uso de su inteligencia emocional.

4.1.2.4 Preguntas de satisfacción laboral y Desempeño.

Junto a los 3 instrumentos anteriores, se realizaron 3 preguntas sobre satisfacción laboral, 2 sobre intención de renuncia y una pregunta para evaluar el desempeño. A continuación, y como una forma de clasificar los resultados para ambos ítems, definimos la siguiente tabla de puntuación, tomando en consideración los puntajes máximos por pregunta, multiplicado por el número total de participantes, al dividir dicho puntaje en 3 partes, obtenemos un puntaje bajo, medio y alto.

Tópico evaluado	Satisfacción y desempeño bajo	Satisfacción y desempeño medio	Satisfacción y desempeño alto	Resultado por tópico evaluado	Observación
Satisfacción laboral	66-154	155-242	243-330	280	Satisfacción alta
Intención de renuncia	44-103	104-161	162-220	99	Baja intención de renuncia
Total Satisfacción e intención de renuncia	110-257	258-403	403-550	379	Satisfacción media
Desempeño funciones	22-51	52-81	82-110	82	Desempeño alto

Tabla 6 Tabla resultado global Satisfacción laboral y desempeño

Conclusión análisis satisfacción laboral y desempeño.

Respecto a los resultados visualizados en la tabla anterior, los encuestados en general, se sienten satisfechos respecto al trabajo que realizan y les agradan sus funciones. Además, indican que ellos piensan que sus jefaturas los evaluarán con un buen desempeño respecto a su trabajo, por tanto, señalan que tienen una intención baja de renuncia.

4.1.2.5 Comparación entre encuestas Bci y los resultados de las encuestas de Riesgo Operacional.

Como una forma de enriquecer la presente investigación, realizamos comparaciones respecto a las encuestas aplicadas por el Banco, en algunas preguntas específicas que, a nuestro criterio, son homologables, a las realizadas en el cuestionario que respondieron en la Gerencia de Riesgo Operacional para la presente investigación. Los cuestionarios que comparamos son:

- Encuesta Clima Organizacional realizado en octubre 2019
- Encuesta Covid realizada en mayo 2020
- Encuesta Covid realizada en agosto 2020

Respecto a la pregunta de satisfacción laboral realizada a la Gerencia de Riesgo Operacional, v/s las encuestas realizadas en Bci a la misma Gerencia de Riesgo Operacional, se puede observar una concordancia respecto a dichas preguntas en nuestro trabajo, con resultados altos de satisfacción laboral en ambos estudios. Creemos importante esta comparación, ya que algunos autores dentro de nuestro marco teórico mencionan una relación directa entre niveles altos de estrés y baja satisfacción laboral, por tanto son fiables los resultados obtenidos por parte de los encuestados. A nivel general, nos da una presencia baja para la encuesta JSS de la severidad sentida por los encuestados respecto a la presencia de los estresores y una alta satisfacción laboral.

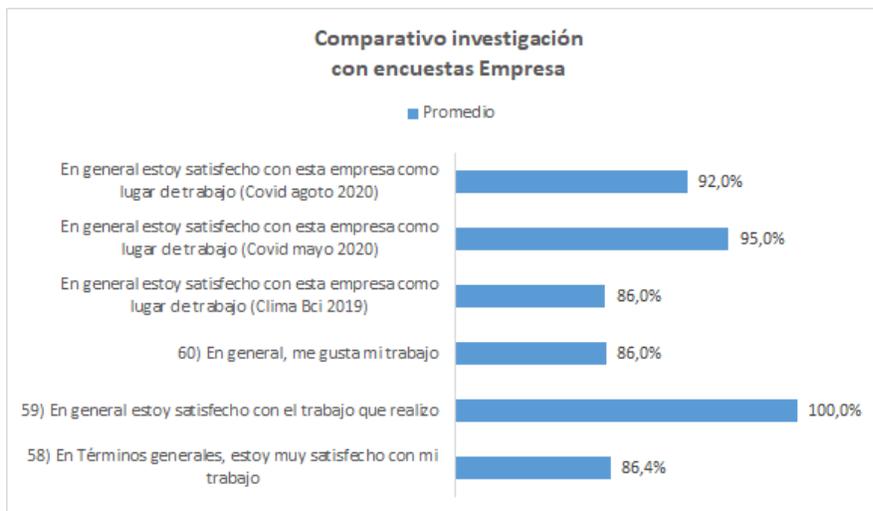


Figura 24 Comparativo Encuesta Bci para satisfacción

En el siguiente gráfico, comparamos los resultados de 2 preguntas de nuestra investigación, respecto a la posibilidad de buscar un nuevo empleo durante el próximo año o pensar en renunciar a la empresa, con una de las preguntas de los estudios realizados en el Banco, que fue: “Casi nunca pienso en buscar trabajo en otra empresa”; mostrando resultados similares, con un 36,37% de respuestas afirmativas en el estudio realizado, dispuestos a buscar un nuevo trabajo. En el caso de los resultados de los estudios del Banco, para poder hacer una comparación, dada la pregunta, que se plantea en forma distinta, desde el “casi nunca”, observamos que los resultados son de un 47% para Clima 2019, 28% para Covid mayo 2020 y un 26% para Covid agosto 2020; obtenidos para la Gerencia de Riesgo Operacional.

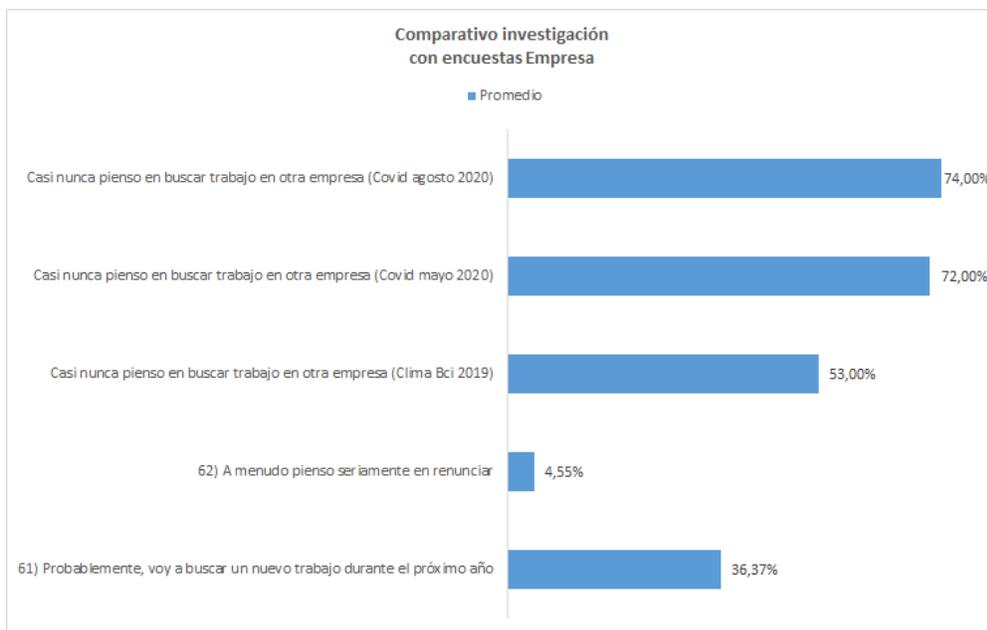


Figura 25 Comparativo Encuesta Bci para Intención de renuncia

En el siguiente gráfico, respecto a la pregunta que realizamos en la investigación, “16) Cuento con el apoyo de mi jefe”, quisimos compararla con la pregunta, “Mi jefe directo se preocupa por mi bienestar”; si bien, no es la misma pregunta que se formula en ambos estudios, a nuestro parecer, tienen una similitud que permite mostrar la percepción de los encuestados respecto al apoyo o preocupación de sus jefaturas por ellos, con resultados de un 86% para el instrumento realizado en esta investigación y 86% promedio entre las 3 encuestas del Banco.

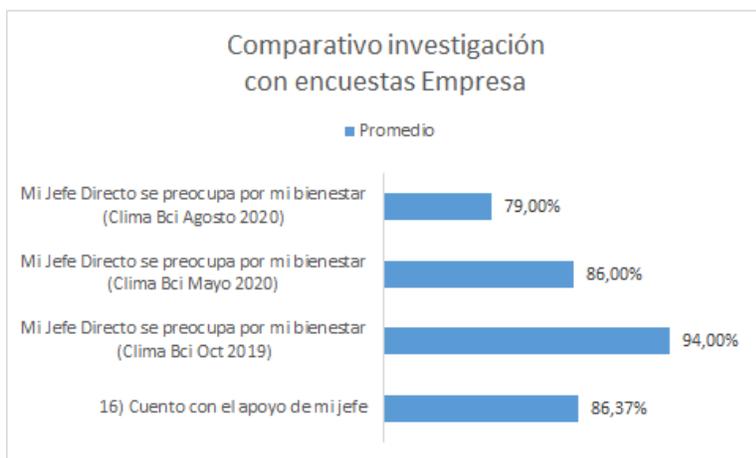


Figura 26 Comparativo Encuesta Bci para apoyo de jefatura

En este último gráfico comparativo, entre las encuestas realizadas por el Banco v/s la encuesta realizada para esta investigación, comparamos una pregunta que hace referencia al salario recibido por los colaboradores de la Gerencia de Riesgo Operacional. En ámbitos porcentuales, el 50% de los encuestados en esta investigación, respondieron a la pregunta como “Nunca” y “Casi nunca”, y en el caso de la encuesta de Clima organizacional de octubre 2019, el 42% de los colaboradores de esta Gerencia respondió que la remuneración que recibe refleja su contribución a la empresa. Como conclusión, creemos que ambos porcentajes se acercan y reafirman los resultados.

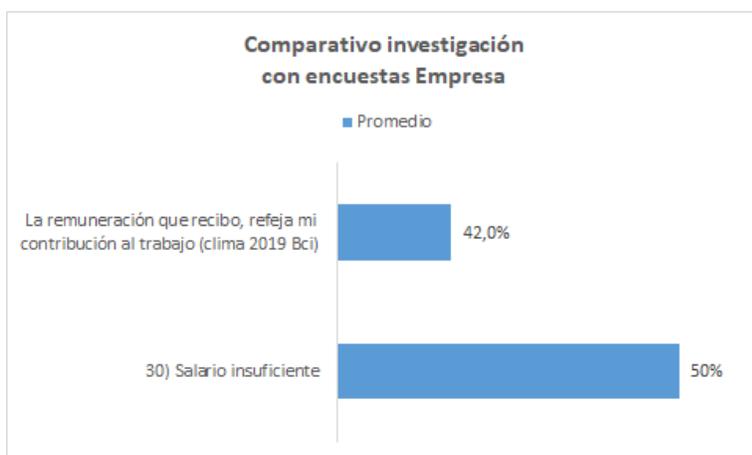


Figura 27 Comparativo Encuesta Bci para equidad salarial

4.1.3. Conclusiones del Análisis de Resultados.

El presente estudio tuvo una participación del 52% del área encuestada, ya que fue contestada por 22 personas de 42 integrantes al momento de aplicación del cuestionario; hoy el área completa cuenta con 45 personas, ya que las siguientes 3 fueron contratadas recientemente; lo cual nos parece representativo para los análisis que hemos planteado, para la Gerencia como un todo. Respecto a las unidades, los porcentajes de participación varían entre 30% y 40%. Sólo una unidad, está en el 80%. Independiente de este punto de participación, consideramos importante poder entregar un análisis por unidad, que permita ver los distintos comportamientos por área.

De la investigación realizada a la Gerencia de Riesgo Operacional, sin perder el foco principal de nuestro trabajo, el cual era encontrar la o las formas para poder gestionar el estrés laboral de las personas del área de Riesgo Operacional, seguimos lo planteado en nuestros objetivos para poder determinar mediante el análisis y la investigación/acción, qué factores estaban presentes en mayor medida respecto a situaciones de alto estrés, para permitir identificar y gestionar en forma preventiva dichos estresores laborales.

En términos generales lo encontrado en la encuesta de Estrés Percibido (EEP-10), fue que tiene relación con el modelo de demandas-control de Karasek (1979). Luego para el conjunto analizado en el apartado de la encuesta Estrés Laboral (JSS), el estresor principal corresponde al ítem vinculado a la presión del trabajo, en el cual tomaremos mayor detenimiento, para proponer formas de gestionar dicho estresor dentro de los colaboradores de cada área.

Para el cuestionario de inteligencia emocional (IE-16), obtuvimos que todos los participantes consideran que cuentan con una alta capacidad de uso de su inteligencia emocional. Existen correlaciones a nivel significativo entre las preguntas del mismo instrumento y con las preguntas relacionadas con los factores organizacionales, presentes en la encuesta JSS. Por tanto, existe una vinculación de la inteligencia emocional con el estrés, pero no es un punto que nos ayude a reforzar en gran medida el manejo del estrés en los equipos de trabajo.

Respecto a las preguntas de satisfacción, nos indicaron que las personas mayormente se encuentran satisfechas con sus funciones y su trabajo en general. Respecto al desempeño, los colaboradores consideran que han realizado su trabajo sobre el promedio, lo que nos evidencia el alto compromiso durante los últimos meses, lo cual también está vinculado a lo encontrado en los cuestionarios relacionados a estrés, que indicaron, que los colaboradores en promedio tienen una sensación de estrés de nivel medio. Todo esto, nos lleva a identificar, en resumen, los hallazgos para el siguiente capítulo, en donde en respuesta a lo encontrado, se realizarán las propuestas para los equipos del área de Riesgo Operacional.

4.2 Hallazgos Principales.

Resumen de los principales hallazgos.

1. Se presenta el resultado global para la encuesta de Estrés Percibido (EEP-10) y el resultado en las subcategorías de estrés percibido y de afrontamiento; identificando un nivel medio de estrés en el equipo. Asimismo, los colaboradores cuentan con las herramientas necesarias para poder afrontarlos, en una misma medida.
2. Se presentan los resultados globales para la encuesta de Estrés Laboral Job Stress Survey (JSS), que hace referencia a la severidad respecto a la presencia de factores estresantes. Se observa una presencia de estresor baja. Sin embargo, en las subcategorías “falta realización personal” y “presión de Trabajo” se desprende un índice a nivel medio.

3. Se muestran los resultados globales para la encuesta de Inteligencia Emocional (IE-16). Se evidencia que los encuestados piensan que tienen una alta capacidad de uso de su inteligencia emocional, lo que indica una autoevaluación alta. Si bien, en las correlaciones existentes, se aprecia una vinculación de la inteligencia emocional con el estrés, no es un punto que nos ayude a reforzar en gran medida el manejo del estrés en los equipos de trabajo.

1) Hallazgos Encuesta estrés percibido (EEP-10).

Al analizar los resultados de la encuesta estrés percibido (EEP-10), para el análisis por individuo, donde el promedio general corresponde a 2,76; de acuerdo a lo mostrado por los encuestados, se obtuvo que un 50% de los individuos se encuentra bajo el promedio general del grupo en evaluación; y el otro 50%, con 11 personas, se mostró sobre el promedio. Para el resultado global en la escala sugerida, se obtuvo un nivel medio, siendo el mismo resultado para las dos subcategorías de escalas de estrés percibido y escala de afrontamiento. Por lo tanto, podemos decir que existe un nivel medio de estrés en el equipo, pero que a su vez, las herramientas para afrontarlos están presentes en una misma medida.

Al analizar las unidades con promedios más bajos para esta escala, (Seguimiento Riesgo Operacional Integral; Prevención de Fraudes y Gestión Normativa), los resultados nos indican que estas unidades han tenido dificultades respecto al afrontamiento de la presencia de factores de estrés; por lo tanto, para estas unidades en particular, se deben revisar que estresores se presentan de forma predominante, ya que de acuerdo con el modelo de demandas – control, si las demandas están calibradas, las personas tendrán un mayor control de estas.

Para la percepción de estrés, la Subgerencia de Continuidad de Negocios y el Departamento de Gestión Normativa, de acuerdo a sus resultados; indican que las demandas ese último mes, han sobrepasado lo que ellos sentían que podían controlar, lo cual evidencia que existe un desajuste entre la cantidad de requerimientos y el control que pueden tener sobre ellos. Como análisis general de lo detectado, a través de las respuestas de los encuestados y en concordancia con el modelo de demandas – control; en algunas unidades, tenemos la presencia de algunos desajustes entre la cantidad de requerimientos que están presentando las personas y el control que estos individuos ejercen sobre estas exigencias.

Esto podría explicarse en relación a los actuales momentos de tensión que vive el equipo, desde la crisis social y posterior pandemia, ya que esta área, debe velar por aplicar y/o hacer cumplir las políticas de continuidad operacional, para el correcto funcionamiento del Banco a pesar de la adversidad imperante. Es por ello, que en las reuniones de cercanía, a las que tuvimos acceso, con colaboradores del equipo, si bien, reconocen mayores exigencias de trabajo en este último tiempo, también es mencionado por parte de los colaboradores, que son conscientes, de la importancia de su labor actual. En sus palabras mencionan *“no solo cuidamos a la empresa, si no que nos sentimos cuidando a los colaboradores”*, lo que ratifica el modelo de demandas control, y además confirma, el alto compromiso que mantienen los colaboradores con sus funciones y con la misma empresa.

2) Hallazgos Encuesta Estrés Laboral Job Stress Survey (JSS).

Al analizar los resultados de la encuesta de Estrés Laboral Job Stress Survey (JSS), que hace referencia a la severidad respecto a la presencia de factores estresantes para los individuos encuestados; Al observar los resultados en porcentajes, 2 de 4 factores se encuentran en un resultado medio. Al revisar los resultados de la encuesta por individuo, tenemos un promedio de 2,13, lo que nos indica que tenemos 9 individuos bajo dicho índice y 13 individuos sobre el promedio general para el cuestionario. Pensamos que los resultados que obtuvimos, de acuerdo a nuestro instrumento, pueden confirmar que se está ante la presencia de estresores que afectan a nivel medio a los trabajadores de la Gerencia de Riesgos.

Al analizar por estresor, para los Factores Organizacionales, los encuestados piensan que la severidad percibida es a nivel bajo, lo cual nos evidenció que para las áreas de Continuidad de Negocio y Proveedores y para Riesgo Tecnológico y Seguridad de la Información, que son las áreas que tienen resultados más altos, faltaría evidenciar si esto es permanente o algo propio del actual momento de pandemia, para lo cual sugerimos revisar el modelo de demandas- recursos de Demerouti.

En el caso de los estresores de Falta de Apoyo Social, que es el estresor que tiene más baja puntuación de los 4 evaluados, a mayor puntuación, mayor es el nivel de estrés en las personas; este estresor evidencia que entre los equipos hay buenas relaciones sociales y los colaboradores sienten que cuentan con el apoyo de las jefaturas; lo cual no es percibido como un potencial estresor por los trabajadores.

En el caso de la falta de realización personal, los resultados nos indican que los encuestados se han sentido perturbados por situaciones agrupadas bajo este ítem, dentro de un nivel medio. Por consiguiente, se puede entender que la falta de realización personal no es un factor que los estresa mayoritariamente.

Respecto a los estresores de Presión de Trabajo, se evidenció un resultado de nivel medio; lo que indica que los trabajadores sienten que tienen una alta cantidad de responsabilidades y que el tiempo para poder cumplir con todas estas demandas, no les alcanza. Claramente lo encontrado, está relacionado con lo concluido en el análisis de la encuesta EEP-10, que nos mostró que existe un desajuste entre la cantidad de demandas y el control. Así mismo, encontramos que también puede estar relacionado con otra de las teorías abordadas en nuestro marco teórico, que tiene que ver con la relación de demandas y los recursos, con los cuales disponen los encuestados que, para este estresor, nos aparece descalibrada, respecto al tiempo del cual disponen.

Al analizar los resultados de los individuos por estresor, los grupos más significativos debido a intensidad y/o severidad corresponden a la falta de realización personal y a los estresores relacionados con la presión de trabajo, cada uno con un promedio general de 3,40 y 2,84 respectivamente. Ambos con una presencia de estrés media.

Para el caso de los estresores asociados a factores organizacionales, el promedio general de los individuos fue de 2,28; en donde encontramos, de acuerdo a las respuestas, a 12 individuos bajo el promedio y 10 individuos sobre el promedio, pero todos bajo el índice 3, lo que nos indica que estos factores no causan mayor estrés en los encuestados.

Respecto a los estresores relacionados con la falta de apoyo social, corresponde a un 2,08 promedio, el cual es el más bajo, dentro del grupo de estresores evaluados, lo que nos evidencia que existe una buena relación entre los equipos de trabajo.

Para los estresores respecto a la falta de realización personal, el promedio de los individuos es un 3,40; con solo 4 individuos equivalente a un 8% sobre el promedio. Aquí se puede observar que algunos individuos sienten que les falta reconocimiento o piensan que sus salarios son insuficientes para las actividades que deben realizar a diario.

De acuerdo a los estresores por presión de trabajo, se evidencia que son los más sentidos por los encuestados, alcanzando un promedio general de 2,84. Pensamos que estos factores son los más evidentes para los trabajadores encuestados, ya que existen 9 individuos sobre el promedio, lo que nos muestra que, de 22 individuos, 9 de ellos piensan que estos factores los afectan, ya que son percibidos de forma más intensa.

Con respecto a las correlaciones de los distintos constructos, podemos observar que tenemos correlaciones negativas para la relación entre la encuesta JSS que mide la severidad con la cual los encuestados perciben ciertos factores estresantes en el ámbito laboral y la frecuencia de uso de la inteligencia emocional para los tópicos de reconocimiento de las propias emociones y regulación de estas. También se evidencia una correlación positiva respecto a los resultados obtenidos en los factores organizacionales evaluados en la encuesta JSS y la percepción de estrés evaluada en la encuesta EEP-10.

3) Hallazgos Encuesta Inteligencia Emocional (IE-16).

Para el análisis del cuestionario de Inteligencia Emocional (IE-16), los resultados tanto globales como en los 4 ítems, Reconocimiento de las propias emociones, Reconocimiento de las emociones de los otros, Regulación de las propias emociones y el Uso de las emociones, nos mostraron que los encuestados tienen una alta capacidad de uso de inteligencia emocional. Pensamos que la autoevaluación de los colaboradores fue muy alta como para poder generar un comparativo con otras encuestas. En ese sentido, una evaluación 360° con este mismo cuestionario, podría haber aportado una mirada más integral.

Respecto al promedio de los individuos, se obtuvo como resultado todos sobre 4, mostrando que los encuestados tienen una alta capacidad respecto al uso de su inteligencia emocional. Por tanto, a simple vista, no podemos evidenciar si existe alguna relación de la inteligencia emocional con el manejo y regulación del estrés sin revisar las correlaciones existentes con los otros instrumentos aplicados.

Respecto a las preguntas sobre el ítem del Uso de las emociones, la mayoría de las unidades, indican que entregan su mejor esfuerzo, son automotivadas y se proponen metas para alcanzarlas. Mientras las unidades, con más bajos índices, corresponden a la Subgerencia de Continuidad de Negocio con un promedio de 4,25 y el Departamento de Gestión Normativa, con un promedio de 4,13.

Para las correlaciones respecto a Inteligencia Emocional quedaron fuera de esta propuesta, ya que las correlaciones generadas entre las preguntas del mismo instrumento generaron correlaciones Positivas,

mientras que las correlaciones respecto a los constructos referidos a la encuesta JSS para los factores organizacionales arrojaron correlaciones negativas altas. Por consiguiente, la Inteligencia Emocional está relacionada a las variables de estrés, pero no serán consideradas dentro de las propuestas que realizaremos, ya que las formas de contrarrestar el estrés están relacionadas mayormente con la identificación de los estresores predominantes, para los cuales identificamos propuestas para mitigar sus efectos en los equipos de trabajo.

Dicho todo lo anterior, nos encontramos en condiciones de generar a continuación las propuestas de solución, en base a los principales hallazgos encontrados en nuestra investigación.

CAPÍTULO 5: Propuesta de Intervención.

5.1 Propuestas de solución y eventual guía/pauta.

Propuestas generales para todas las áreas.

1. Tener en cuenta los modelos de Demandas Control y de Demandas y Recursos. En el análisis de los resultados, se evidencia la falta de tiempo para cumplir con todas las demandas, o en ciertos casos, se indica que para el total de demandas requeridas falta personal. Estos resultados se ven reflejados en las frecuencias de tiempo y donde indican que deben realizar actividades en su tiempo libre. (Encuestas EEP-10 y JSS)

Como propuestas a nivel general para la Gerencia de Riesgo Operacional, pensamos que se deben tener en cuenta los modelos de Demandas Control y de Demandas y Recursos. Dadas las diversas respuestas de los encuestados, que nos manifestaron que, dentro de sus actividades, sienten que tienen un alto nivel de requerimientos por sus jefaturas, para los cuales no sienten poder controlarlos todos. Esto es a su vez, porque evidencian que les falta tiempo para cumplir con todas las demandas, o en ciertos casos, indican que para el total de demandas requeridas falta personal. Esto se evidencia en las preguntas que aparecen en las encuestas (Encuestas EEP-10 y JSS).

Como plan de acción, sugerimos la revisión de los procesos de cada área, para poder identificar los tiempos que toman a los trabajadores realizar cada actividad, y si estos, pueden cumplirse dentro de su horario laboral semanal, o si efectivamente, como ellos indican, frecuentemente les falta tiempo para almorzar y/o deben realizar actividades en su tiempo libre.

La finalidad de esta actividad es calibrar la cantidad de demandas y recursos involucrados, como el factor tiempo, para poder, de alguna forma, mitigar y controlar un aumento de estrés entre los colaboradores. A la vez, se estaría controlando y calibrando la sensación de control respecto a las demandas que tiene cada colaborador, para poder demostrar con bases que la cantidad de tareas asignadas son demasiadas para controlar de manera eficiente y eficaz. Esta actividad debe ser previa a otra actividad complementaria, que puede ser la evaluación de los procesos y actividades más urgentes, aquellas que pueden delegarse o aquellas que pueden automatizarse. Si aún se requiere una mayor intervención, cabe la posibilidad de plantear directamente la necesidad de contar con más personal, temporal o definitivo, que permita no aumentar los niveles medios de estrés del equipo o no incrementar el nivel de licencias médicas o rotación que actualmente son muy bajos o inexistentes en el área.

De acuerdo a lo indicado en nuestro marco teórico, al identificar estos factores potenciales, se pueden mostrar los recursos y algunas estrategias o barreras para prevenir el estrés, de acuerdo a lo manifestado por Peiró, & Salvador, (1993). Para ello, se debe tener clara la relación entre cómo el individuo percibe las condiciones laborales y como este utiliza sus propios recursos para adaptarse a dichas condiciones, por eso existen personas que tienen una mejor o peor reacción respecto a un mismo escenario, tal como lo indica, Limonero, Tomás-Sábado, (2004)

2. Generar procedimientos de supervisión y prácticas basadas en la percepción de justicia y equidad dentro de los miembros del equipo y la organización. Mayoritariamente tienen que ver con el volumen y/o cantidad de tareas asignadas, lo cual intensifica la sensación de estrés en los colaboradores. Esto se ve reflejado en la encuesta JSS evidenciado en volumen y/o cantidad de tareas asignadas.

Lo mismo se evidencia respecto a los factores que tienen que ver con el estrés que, para este equipo en particular de la gerencia de Riesgo Operacional, mayoritariamente tienen que ver con el volumen y/o cantidad de tareas asignadas, lo cual intensifica la sensación de estrés en los colaboradores.

Es por ello, que se sugiere que generen procedimientos de supervisión y prácticas basadas en la percepción de justicia y equidad dentro de los miembros del equipo y la organización. Entre algunas de las prácticas se puede mencionar la retroalimentación 360°, el entrenamiento ejecutivo y el aprendizaje mediante la acción, de acuerdo a lo evidenciado en el trabajo de Peiró, & Rodríguez (2008).

3. Proponer un plan de mantenimiento y estabilidad de estos estresores, con la idea que se mantengan y no se intensifiquen en los trabajadores, dado los índices obtenidos de nivel bajo y medio, los cuales nos muestran que no tienen una predominancia en el estrés de los encuestados. Esto se evidencio en la encuesta JSS, respecto al apoyo que sienten los colaboradores por parte de sus jefaturas.

Para los estresores que tienen que ver con el apoyo social, la realización personal y Factores Organizacionales, más que propuestas, ya que los índices obtenidos son a nivel bajo y medio, los cuales nos muestran que no tienen una predominancia en el estrés de los encuestados, proponemos un plan de mantenimiento y estabilidad de estos estresores, con la idea que se mantengan y no se intensifiquen en los trabajadores.

Con respecto al liderazgo de sus jefaturas, los colaboradores indican mayoritariamente, que cuentan con el apoyo de sus jefaturas, lo que es un aspecto positivo. Recomendamos aprovechar esta condición, para indagar más con ellos, en qué aspecto se sienten apoyados y en qué aspectos aún sienten, que sus jefaturas deberían apoyarlos más, ya que como en su trabajo Peiro y Rodriguez, indican que las formas de interactuar de los superiores, son importantes para los trabajadores, ya sea aminorando o aumentando los efectos que causan de los diferentes estresores sobre la percepción de comodidad el de los empleados. (Peiró & Rodríguez, 2008) por lo que recomendamos, que las jefaturas muestren a sus colaboradores la importancia de su trabajo y el valor de su esfuerzo diario. Con ello, evidencian y manifiestan al trabajador que realmente están conscientes de su labor, lo que ayuda a los trabajadores a sentirse apoyados y valorados. Para ello, es necesario realizar reuniones periódicas con este objetivo, crear agenda de compromisos, generar instancias de reuniones de reconocimiento de todos los colaboradores del área y el aporte que realizan con su labor, además de utilizar las aplicaciones y herramientas que el Banco pone a disposición de sus jefaturas y colaboradores para el reconocimiento de los trabajadores, su desempeño y aportes al trabajo en general.

las formas de interactuar de los superiores son importantes para los trabajadores, ya sea aminorando o aumentando los efectos que causan de los diferentes estresores sobre la percepción de comodidad el de los empleados. (Peiró & Rodríguez, 2008).

Peiró y Rodríguez (2008) indican en su trabajo que la felicidad laboral está relacionada con el equilibrio entre la estabilidad de las condiciones que el trabajo brinde al individuo y las expectativas que este tiene de su fuente laboral, donde se debe tener en cuenta que, este equilibrio puede variar de persona a persona, respecto a las características del individuo y del ambiente donde se desenvuelve.

Siguiendo con esta línea, tomando en cuenta el modelo de demandas control, que arroja como resultado un grado de estrés medio y de confrontación también medio, las jefaturas pueden ayudar a calibrar la carga de trabajo entregada v/s la motivación de realizarlas, en periodos de alta carga laboral. Al tener claro los líderes, que opinión tienen los colaboradores respecto a las tareas que realizan, si es aburrida, monótona, desafiante o importante, donde pueden ayudar a priorizarlas, o cuando no está claro el objetivo o el aporte de la actividad; sería ideal reforzar la importancia de la tarea a realizar, por ejemplo, trabajo/proyectos en situaciones de Pandemia.

Creemos importante, la cercanía y conocimiento del líder respecto a sus dirigidos, saber qué tareas son desafiantes para los colaboradores y por lo tanto motivantes, lo que genera una “tensión positiva” en el colaborador, y los ayuda a identificar dónde están sus límites, para no pasar a una “tensión estresante”, dado que la línea de los recursos fue superada por la demanda.

4. Hay que destacar la importancia de la confianza entre empleador y empleados, y entre los empleados mismos, dado que evidencian que se sienten conformes con la organización y en cómo se toman las decisiones en tiempos de crisis. Lo anterior se ve reflejado en las preguntas respecto a los factores organizacionales y al compromiso que sienten con la empresa en la encuesta JSS.

Respecto a factores Organizacionales, pensamos que los colaboradores se sienten conformes con la organización y en cómo se toman las decisiones en tiempos de crisis. Creemos que una forma de reforzar este lazo y mitigar el estrés que pueden provocar situaciones respecto a este estresor, pueden estar ligados a la comunicación. Si los colaboradores sienten que se les comunica y ellos están al tanto de la información necesaria, se sentirán más tranquilos y realizarán de mejor forma sus actividades. Es por ello, que entendemos que las acciones también se deben ejecutar respecto al contexto en el cual participan los colaboradores, y la importancia que se debe dar a la confianza entre empleador y empleados, y entre los empleados mismos. (Peiró & Rodríguez, 2008)

Todas estas intervenciones y sugerencias debemos presentarlas a las jefaturas, y ellas de acuerdo a los análisis que realizamos, resolverán si existe la factibilidad de implementar estas propuestas.

Propuestas por área.

De acuerdo a lo mencionado en los hallazgos, entregamos algunas propuestas solo para las áreas con participación más significativa, que corresponden a las áreas de: Seguimiento Riesgo Operacional Integral y Continuidad de Negocios y Riesgo Proveedores; con las cuales contamos con una participación del 80%

y 50% respectivamente. Las áreas en las cuales no contamos con la participación necesaria para las propuestas, como indicamos en los hallazgos, son incluidas en las propuestas a nivel general.

Para ambas áreas se propone la revisión de las demandas que son requeridas hacia los participantes, ya que ellos manifiestan, que sienten que el personal es insuficiente, que cada vez les asignan más tareas; además, de que los interrumpen constantemente dentro de su labor. Adicionalmente, ellos sienten que debe cambiar frecuentemente de actividades desde aburridas a otras con mayor exigencia, lo cual hace que los participantes de esta encuesta sientan un nivel mayor de estrés bajo estas situaciones.

Pregunta	DEPARTAMENTO SEGUIMIENTO RIESGO OPERACIONAL INTEGRAL	SUBGERENCIA CONTINUIDAD NEGOCIOS Y RIESGO PROVEEDORES	Propuesta conjunt
26) El personal es insuficiente para cumplir con las tareas	84,6%	100,0%	prop conjunta
22) Cada vez me asignan mas responsabilidades	92,0%	66,7%	prop conjunta
34) Me interrumpen con frecuencia	68,4%	100,0%	prop conjunta
35) Cambio frecuente de actividades aburridas a otras con mucha exigencia	66,7%	75,0%	prop conjunta

Tabla 7 Propuesta de intervención conjunta

Para el departamento de Seguimiento Riesgo Operacional Integral, en particular, las jefaturas deberán tener en consideración, las siguientes situaciones, que los encuestados manifestaron tener una sensación mayor de estrés, como: que con frecuencia deben cubrir el trabajo de otros compañeros, sienten que les falta reconocimiento, manifiestan que deben realizar trabajos en su tiempo libre con un 100% de las preferencias, se les asignan nuevas tareas de forma recurrente; también sienten que hay compañeros que no cumplen con sus labores y deben realizar tareas que no están dentro de sus funciones.

Por consiguiente, de acuerdo a la tónica de las situaciones, se recomienda revisar la cantidad de tareas asignadas a cada trabajador y la capacidad con la cual ellos pueden dar control y con qué recursos cuentan para poder realizar sus actividades diarias.

Pregunta	DEPARTAMENTO SEGUIMIENTO RIESGO OPERACIONAL INTEGRAL
39) Tengo con frecuencia que cubrir el trabajo de otro empleado	78,9%
18) Tengo falta de reconocimiento por el buen trabajo realizado	66,7%
12) Tengo que realizar trabajos en mi tiempo libre	100,0%
14) Mi jefe me asigna tareas nuevas a realizar de forma recurrente	83,3%
15) Tengo compañeros de trabajo que no cumplen con sus funciones	72,2%
19) Tengo que realizar tareas que no están en mi contenido de trabajo	75,0%

Tabla 8 Propuestas de intervención para Departamento seguimiento riesgo operacional integral

Para la Subgerencia de Continuidad de Negocios y Riesgo Proveedores, las principales situaciones que los encuestados manifestaron, fueron: sentirse mayormente perturbados, sienten que les asignan tareas con las que están en desacuerdo con un 100% de las preferencias. Piensan que hay mal manejo de crisis, que hay conflictos con otras áreas, que sus compañeros son poco motivados con el 100% de las respuestas. Además, consideran que su salario es insuficiente y que el tiempo del cual disponen para recesos y almuerzo es insuficiente.

La temática en este departamento es completamente distinta al área anterior. Esto es porque cada área contiene diferentes funciones, cuenta con dotaciones de personal distintas, y los líderes también son personas distintas, por tanto, podemos decir que para esta área, tiene mayor relevancia la comunicación respecto a la forma de manejo y como esta se relaciona con otras áreas; además de que indican que a los integrantes del equipo les falta motivación. Pensamos que sería importante plantear una intervención respecto a los líderes del área (abordado en la propuesta de intervención respecto a los liderazgos de sus jefaturas) y cómo estos aportan a mantener una mejor armonía respecto a su involucramiento en referencia a otras áreas, además de las formas de interacción utilizadas dentro del equipo.

Pregunta	CONTINUIDAD NEGOCIOS Y RIESGO PROVEEDORES
11) Me asignan tareas con las que estoy en desacuerdo	100,0%
17) Hay mal manejo de las situaciones de crisis	66,7%
41) Conflictos con otros departamentos	66,7%
40) Compañeros de trabajo poco motivados	100,0%
30) Salario insuficiente	80,0%
31) Compañeros poco motivados	100,0%
38) Insuficiente tiempo para recesos y almuerzo	100,0%

Tabla 9 Propuesta de intervención para Departamento continuidad de negocios y riesgo proveedores

Como se puede observar, los gatillantes de estrés son diferentes y deben ser revisados de acuerdo a las características de cada equipo, para que las intervenciones a realizar sean efectivas.

De acuerdo a nuestro marco teórico, entre los principales procedimientos que debieran ser revisados por la Gerencia de Riesgo Operacional para mejorar la sensación de estrés percibida por las áreas, corresponden principalmente al rediseño de las tareas y responsabilidades, clarificación o empoderamiento en la toma de decisiones, claridad en los roles definidos, mejoras en la comunicación y liderazgo, mejora de las condiciones físicas, y ergonómicas de trabajo, mejora de los sistemas de incentivos y recompensas, claridad y transparencia en las políticas de desarrollo y ascenso además de la flexibilidad laboral y políticas de conciliación trabajo familia. (Rodríguez & Rivas, 2011).

A continuación, se revisará la factibilidad de la estrategia de intervención propuesta, y su eventual implementación en los equipos de trabajo.

5.2 Factibilidad y estrategia de colaboración.

Respecto a la factibilidad de implementación y colaboración, incluiremos en este estudio, reuniones con las jefaturas y algunos colaboradores del área, con la finalidad de abordar previamente con ellos, los resultados parciales de los distintos instrumentos. Además, mostrar las propuestas de intervención, con la finalidad de escuchar sus opiniones y factibilidad de abordar las propuestas. Este punto de colaboración (crear juntos las cosas), tanto con colaboradores como jefaturas, es importante previo a la entrega del informe final a la empresa, para sumar adherentes al proyecto, quienes no solo están de

acuerdo con el informe, sino que además participan en la elaboración del mismo y entienden el beneficio de su aplicación.

Como una opinión previa a dichas reuniones por nuestra parte, creemos que, salvo el ítem de contar con más recursos, que es un ámbito que puede escaparse de las atribuciones de las jefaturas del área; todas las demás acciones se encuentran dentro de su marco de acción y atribuciones, dependiendo de la factibilidad de los mismos, respecto a las variables que mostremos, y si estas, se encuentran en sintonía con las prioridades que tenga el Banco o del área de Riesgo Operacional.

Otro punto “político” importante a considerar, a la hora de mostrar el informe y la propuesta de solución a las jefaturas del área, tiene que ver con que si ellos pueden “sentirse amenazados” y caer en un ámbito de “negación a los resultados”, por eventuales miedos o cuestionamientos a un “mal manejo” de su rol de liderazgo, más en una cultura como Bci, que ubica a sus colaboradores “en el centro de su estrategia”. Como mitigante, debemos ser cuidadosos en mostrar los efectos de la pandemia y crisis social, que están por sobre las posibilidades de gestión de muchas personas y de sus jefaturas.

Además, hacer hincapié, en el alto nivel de satisfacción laboral existente en el equipo, y así mismo, la visión de los colaboradores, que, en un porcentaje importante, manifiestan que sus jefaturas están preocupadas por ellos.

De cara a una estrategia de implementación proponemos lo siguiente:

- 1) Realizar reuniones previas con el Gerente del área, algunas jefaturas del área y algunos colaboradores, para mostrar los resultados de este estudio y las propuestas de acción, con la finalidad de indagar y obtener su opinión respecto a la factibilidad de implementación, además de las sugerencias que nos puedan agregar.
- 2) Fijar fecha para bajar formalmente los resultados de la investigación a las jefaturas del área, previamente acordados algunos ámbitos de acción con ellos. En esta instancia, además, deberá fijarse el plan de acción, para la implementación de los puntos acordados con las jefaturas, validado en el punto 1.
- 3) Fijar fecha de bajada del estudio y ámbitos de acción con todos los colaboradores del área, con la finalidad de dar a conocer el estudio, el plan de acción y comprometer a los integrantes de cada área, en la ejecución de las actividades a realizar, recalando el beneficio, tanto para ellos como para la Empresa, el desarrollo de las actividades y planes acordados.
- 4) Fijar una fecha futura de retroalimentación de los planes implementados, para identificar si tuvieron el efecto esperado en los colaboradores.

Para abordar la propuesta con las jefaturas, se entregará un informe con un resumen de los principales hallazgos, las propuestas de solución y el plan de acción, lo cual será revisado por la Gerencia de Riesgo Operacional.

CAPÍTULO 6: Conclusiones.

Luego de todo el trabajo realizado y el análisis de los resultados tanto en forma grupal como individual, pudimos reconocer que hay ciertos estresores que fueron mayormente predominantes en el grupo de estudio, relacionados con la “falta de realización personal” y con la “presión de trabajo”, cada uno con un promedio general de 3,40 y 2,84 respectivamente, indicando un nivel medio de estrés en los equipos de trabajo.

De acuerdo a la pregunta de investigación que planteamos, donde se expuso que nuestra interrogante fue ¿De qué forma se puede gestionar el estrés laboral de las personas del área de Riesgo Operacional del banco Bci?, concluimos que con los cuestionarios aplicados, pudimos verificar la frecuencias de la presencia de estrés en el último mes, anterior a la aplicación del instrumento, además de los tipos de estresores predominantes, y en qué medida, si la inteligencia emocional estaba o no relacionada con la disminución del estrés en los trabajadores; sin descuidar la revisión de la satisfacción laboral y el desempeño, las cuales nos demostraron, que se encontraban en un nivel medio y que el estrés no es severo en los equipos de trabajo.

Con todo ello, recomendamos algunas propuestas, para poder gestionar el estrés presente en el área de Riesgo Operacional de forma general, y a la vez, por unidad, respecto a los equipos en donde los encuestados tenían una mayor representatividad.

Respecto al objetivo general de la presente investigación, en donde nos planteamos determinar mediante el análisis y la investigación/acción del equipo de Riesgo Operacional, que factor o factores se correlacionan en mayor medida, con situaciones de alto estrés, para permitir identificar y gestionar en forma preventiva dichos estresores laborales, encontramos que los resultados eran distintos respecto a cada equipo en particular, ya que las fuentes de estrés, se deben a distintos estresores, por el ambiente, los requerimientos, los procesos, las jefaturas, entre otros, que son únicos para cada área, es decir, que cada grupo realiza distintas actividades, por ende, claramente no deberían verse afectadas por los mismos estresores. Es por ello, que se plantearon distintas soluciones y alternativas para poder mitigar y/o gestionar, la presencia de dichos estresores dentro de los equipos de trabajo.

En términos generales lo encontrado en la encuesta de Estrés Percibido (EEP-10), tiene relación con el modelo de demandas-control de Karasek (1979), así como, para la encuesta Estrés Laboral (JSS), los estresores principales corresponden al ítem vinculado “falta de realización personal” y con la “presión de trabajo” los cuales se encontraron en nivel medio.

Para el cuestionario de Inteligencia Emocional (IE-16), obtuvimos que todos los participantes cuentan con un alto uso de su inteligencia emocional. Existen correlaciones negativas altas respecto a la encuesta JSS y a los factores organizacionales presentes en este instrumento. Por tanto, la vinculación de la inteligencia emocional con el estrés tiene cierta relación, pero no es un punto que nos ayude a reforzar en gran medida el manejo del estrés en los equipos de trabajo, ya que las propuestas en este ámbito, habría que formularlas a nivel de individuo y no de forma grupal, lo cual no es el foco de nuestra investigación.

Respecto a las preguntas de satisfacción, nos indicaron que las personas mayormente se encuentran satisfechas con sus funciones y su trabajo en general; respecto al desempeño, los colaboradores consideran que han realizado su trabajo sobre el promedio, lo que nos evidencia el alto compromiso durante los últimos meses, lo que también está vinculado a lo encontrado en los cuestionarios relacionados a estrés, que indicaron, que los colaboradores en promedio tiene una sensación de estrés de nivel medio.

Para dar sustento a este trabajo, fue clave tener en cuenta los objetivos específicos planteados, los cuales nos ayudaron a seguir una pauta como guía respecto al trabajo que queríamos lograr, es decir, nos ayudó a no desviarnos del tema principal, que era poder identificar los niveles de estrés presentes en los equipos, cuáles son los principales motivos o gatillantes de estrés y generar una guía genérica para poder gestionar la presencia de síntomas de estrés o poder mitigarlos de forma preventiva.

Con respecto a los resultados obtenidos en esta investigación podemos mencionar:

1.- Pese a que la empresa realiza evaluaciones periódicas de Clima Organizacional y Engagement, en los distintos equipos del Banco, las variables de Estrés Percibido y Escala de Afrontamiento de los estresores no son medidos. Creemos que, en un equipo, como el de Riesgo Operacional, que en estos periodos de Contingencia Social y Pandemia, están expuestos a situaciones de alto estrés, los resultados de esta investigación y las sugerencias de cómo abordarlos, que se incluyen en este informe, pueden ser un complemento a los actuales resultados de las encuestas realizadas por la empresa.

La información anterior además se enriquece al estar subdividida por las unidades dependientes de la Gerencia de Riesgo Operacional, permitiendo tomar decisiones dentro de un plan de acción, segmentadas a cada realidad de los equipos.

2.- En la misma línea de la opción anterior, los resultados de la encuesta de Estrés Laboral (Job Stress Survey) muestra información nueva, que no se evidencia en las encuestas que realiza la empresa, respecto a los factores estresantes presentes en relación a la percepción de estrés de los colaboradores, y esto puede ser relevante para la gestión de los distintos equipos.

3.- Respecto a la satisfacción laboral, que se muestra alta en este estudio, es algo que la Gerencia puede apreciar en los estudios realizados por la empresa y son coincidentes. Al agregar la información de estrés, que es una información nueva, las jefaturas de Riesgo Operacional, al estar conscientes del alto compromiso y el nivel medio de estrés de sus colaboradores, pueden dosificar las tareas, solicitar más recursos, o buscar la forma de mitigar los estresores, dado que, al solo contar con la información de alto compromiso (antes de este estudio), podrían asumir que, solo con eso, basta para contar con colaboradores contentos, pero como vimos en el marco teórico, una carga alta de estrés en el tiempo, lleva a los colaboradores a un bajo compromiso laboral.

Para poder ver de qué manera influye en mayor o menor medida la presencia de estrés de las personas, también integramos los conocimientos adquiridos en algunos de los cursos y contenidos vistos durante el

Magister de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional; principalmente los contenidos abordados en Investigación y Acción 1 y 2, en donde se estudió sobre la definición de una pregunta de investigación, los objetivos generales y específicos, la aplicación de instrumentos cuantitativos y cualitativos para poder probar la hipótesis y luego el análisis de los resultados, lo que nos llevó a concluir si lo planteado es correcto o no. Otro tema importante y que debemos mencionar es, que en este trabajo se integrará el material sobre los estudios que existen dentro de la organización para tener una base respecto a la información recopilada entre sus colaboradores.

Adicionalmente, cómo pudimos observar en el curso de análisis crítico de la gestión organizacional, todas las empresas por el sólo hecho de participar en el modelo capitalista, se convierten en sistemas altamente mecanizados y productivos, los que tienen el fin de maximizar sus ganancias con el involucramiento de la menor cantidad de recursos. A la vez, esta forma extrema de trabajo lleva a observar a las personas y considerarlas como un objeto o “una pieza más de la máquina”, a veces sin considerar que las personas pueden verse sobrepasadas y llegar a presentar estrés laboral, por la alta demanda de actividades a realizar, por lo que se espera de ellos, entre otras cosas.

En nuestro trabajo se integran también contenidos de Comportamiento Organizacional, los cuales fueron claves para poder plantear la pregunta de investigación, ya que están centrados en el estrés y en el manejo de este. También tocamos puntos como el desempeño y la satisfacción laboral, que, de acuerdo a lo investigado y aprendido, cuando una persona está bajo tensión y alto estrés, sus niveles se ven disminuidos.

Por último, para el análisis de la información recopilada al tratarse de un cuestionario cuantitativo, utilizamos algunos estadígrafos de tendencia central y correlaciones, para poder interpretar la información y poder llegar a resultados.

De cara a las propuestas de trabajo que contiene esta investigación, consideramos que son abordables por la empresa, dado que no incurrir en costos monetarios elevados, o la necesidad de contar con una capacitación adicional para poder llevarlas a cabo. Por ejemplo, la revisión de los procesos de cada área, para equilibrar la carga de trabajo de los colaboradores, es una actividad que solo requiere voluntad y tiempo para realizarla. La decisión, de qué cosas, dejar de hacer, o delegar, es recomendable que sea realizado y acordado tanto por jefaturas como colaboradores, para generar mayor compromiso en su realización. Si bien, dentro de las propuestas se incluye una mayor dotación, esta se propone al final de varias propuestas previas, que pueden mitigar la necesidad de más recursos.

Otra propuesta de acción que vemos factible, tiene que ver con el liderazgo de sus jefaturas. Los colaboradores indican mayoritariamente, que cuentan con el apoyo de sus jefaturas, lo que es un aspecto positivo. Aquí se recomienda aprovechar esta condición, indagar más con ellos, en qué aspectos se sienten apoyados y en qué situaciones aún sienten, que sus jefaturas deberían apoyarlos más, ya que como indica Peiró, & Rodríguez (2008) las formas de interactuar de los superiores son importantes para los trabajadores, ya sea aminorando o aumentando los efectos que causan de los diferentes estresores sobre

la percepción de comodidad el de los empleados. Por tanto, esta propuesta es muy abordable por las distintas jefaturas y permite varios beneficios para las áreas involucradas.

Por otro lado, la cultura organizacional del Banco, donde los colaboradores se encuentran al “centro de la estrategia”, además de trabajar en un liderazgo distinto a la competencia, creemos que son terreno fértil, para abordar las propuestas entregadas en esta investigación, tanto por colaboradores como jefaturas.

Respecto a la investigación realizada, también permitió entender que pese a que la empresa tiene niveles de Satisfacción, Clima Organizacional y Engagement, muy por sobre el promedio nacional, variables como el estrés o sus estresores no son analizados o estudiados, con lo cual hay una alerta importante para la empresa, respecto a si se descuidan estos factores de estrés, independiente de los niveles de satisfacción, puede llevar a las áreas que los afecta, a bajar su motivación, aumentar licencias médicas y la rotación.

También pudimos identificar la diversidad de estresores que pueden verse involucrados en un trabajador, y poder interpretar sus reacciones. Podemos evaluar nuestra percepción, y a la vez, identificar que algunos compañeros de trabajo, en alguna medida, de acuerdo a lo que comentan a diario, también están presentando un cierto grado de estrés.

Al conocer en mayor detalle los estresores y los síntomas que puede evidenciar una persona, ayuda a poder identificar y dosificar la actual carga laboral para no colapsar, a estar más alerta, a responder de forma más calmada, a revisar qué puntos son los que están débiles en la empresa que trabajamos, y también, a cómo se puede de alguna forma, no tan solo manejar los niveles de estrés, sino que también poder analizar lo que perciben los colegas e identificar si se puede recomendar alguna propuesta para que puedan mitigar los efectos de los factores estresantes a los cuales estamos expuestos a diario.

En relación a los aprendizajes obtenidos en el Magíster de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, nos han ayudado a profundizar los conocimientos generales de distintos ámbitos de la Gestión de Personas, contar con una base conceptual, teórica y metodológica, enriqueciendo el conocimiento, y principalmente, entendiendo los distintos efectos que produce o no, cada intervención o ámbitos que se desarrollan en la Gestión de Personas.

Por otra parte, las competencias y habilidades logradas luego del desarrollo de este trabajo de investigación tienen que ver con la obtención de otro punto de vista, no tan solo la mirada como trabajador, sino que también, con un mayor conocimiento, lo cual puede ayudar a tomar mejores decisiones y a considerar otros puntos, que sin el conocimiento previo no hubiese sido posible, respecto al estrés que actualmente es predominante en los equipos de trabajo.

En el ámbito personal, tampoco podemos abstraernos de las situaciones vividas durante el año 2020 y cómo afectaron también distintos factores estresantes. En la medida que avanzábamos en el trabajo, pudimos percatarnos que aquellos factores no solo estaban presentes en los equipos investigados, sino que además los estábamos viviendo. Fue muy bueno poder sentirse representado por los hallazgos y

entender que pese al alto grado de satisfacción con el trabajo y la empresa, también se debe cuidar el adecuado balance de vida familiar y trabajo.

Por el ritmo acelerado de trabajo que se lleva actualmente en todas las organizaciones es necesario contar con un plan o una pauta para poder mitigar los efectos del estrés, ya que no solo perjudica a las personas directamente, sino que también, a la relación que existe entre los miembros de los equipos de trabajo y a la sensación que tiene el trabajador respecto a su empresa, ayudando a mejorar la calidad de vida de las personas, que son parte fundamental para el funcionamiento de cualquier organización.

REFERENCIAS.

1. Alemana, C. C. (2020, 19 junio). Aprender a manejar el estrés en tiempos de Coronavirus Covid-19. Clínica Alemana. <https://www.clinicaalemana.cl/articulos/detalle/2020/aprender-a-manejar-el-estres-en-tiempos-de-coronavirus-Covid-19>
2. Campo-Arias, A., Oviedo, H. C., & Herazo, E. (2014). Escala de Estrés Percibido-10: Desempeño psicométrico en estudiantes de medicina de Bucaramanga, Colombia.
3. De León N, A. P. M. (2013). " Relación entre inteligencia emocional y estrés en los mandos medios del área administrativa de una institución bancaria guatemalteca. campus central Guatemala de La Asunción, junio de 2013 Aura Patricia Méndez De León carnet 39517-90 tesis de grado.
4. Familia, C. I. C.-. (2020, 21 septiembre). Trastorno de Estrés Post Traumático en pandemia, ¿qué es y cómo prevenirlo? - Clínica INDISA. Clínica INDISA - Clínica de familia. <https://www.indisa.cl/blog/trastorno-de-estres-post-traumatico-en-pandemia-que-es-y-como-prevenirlo/>
5. Gabel-Shemueli, R., Rondan, V. P., Lozano, R. A. P., & Huarcaya, G. A. (2012). Estrés laboral: relaciones con inteligencia emocional, factores demográficos y ocupacionales. Revista venezolana de gerencia, 17(58), 271-290.
6. Godoy-Izquierdo, D., Godoy, J. F., López-Chicheri, I., Martínez, A., Gutiérrez, S., & Vázquez, L. (2008). Autoeficacia para el afrontamiento del estrés en una muestra adulta española. Ansiedad y Estrés, 14(1).
7. Goleman, D. (1998). La inteligencia emocional en la práctica. Barcelona: Editorial Kairós. SA.
8. Gómez, Á. S. (2013). Inteligencia emocional en el trabajo: sus implicaciones y el rol de la psicología laboral. Humanitas: Revista de Investigacion, 10(10), 201-214.
9. González, A. E. M., Piqueras, J. A., & Linares, V. R. (2010). Inteligencia emocional en la salud física y mental. Electronic journal of research in educational psychology, 8(2), 861-890
10. Grados, L. (2018) Pensamiento Psicológico 16(2), 99-110.
11. Limonero, J. T., Tomás-Sábado, J., Fernández-Castro, J., & Gómez-Benito, J. (2004). Influencia de la inteligencia emocional percibida en el estrés laboral de enfermería. Ansiedad y estrés, 10(1).
12. Madrid, H. P. (2020). Escala de inteligencia emocional WLEIS en Español. Instrumento no publicado. https://46ecb69e-40be-434c-b454-19656f99ddd6.filesusr.com/ugd/76b6fe_9ee2a7ff7a3b477f8fec36225efa440c.pdf (anexo al cuestionario de IE16)
13. Martínez, A. E., Piqueras, J. A., & Inglés, C. J. (2011). Relaciones entre inteligencia emocional y estrategias de afrontamiento ante el estrés. Revista electrónica de motivación y emoción, 37, 20-21.
14. Ministerio de salud aprueba actualización de protocolo de vigilancia de riesgo psicosocial en el trabajo (Diario oficial chile nov 2017)
15. Michelland, J. (2020). Estrés, un efecto en tiempos de pandemia. <http://www.pucv.cl>. <http://www.pucv.cl/uuaa/ciencias/noticias/estres-un-efecto-en-tiempos-de-pandemia>
16. Moreno, B., Alonso, M., & Álvarez, E. (1997). Sentido de coherencia, personalidad resistente, autoestima y salud. Revista de Psicología de la Salud, 9(2), 115-137.
17. Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F., & Arrieta, C. (2014). Cómo motivar y motivarse en tiempos de

- crisis. *Papeles del psicólogo*, 35(1), 31-39
18. Palmar, Y. (2016). Liderazgo en tiempos de crisis
 19. Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 68-82.
 20. Peiró, J. M., & Salvador, A. (1993). *Desencadenantes del estrés laboral* (Vol. 2). Madrid: Eudema.
 21. Pérez, D. (2020). Los nuevos líderes VUCA ¿Conoces el futuro que nos espera? Page Personnel. <https://www.pagepersonnel.es/advice/empresas/fidelizar-y-desarrollar-el-talento/los-nuevos-l%C3%ADderes-vuca-%C2%BFconoces-el-futuro-que>
 22. (Petrella, C., & Tessore, C. (2018). Un futuro VUCA como referencia. *Montevideo*.)
 23. Robbins, S. P. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.
 24. Rodríguez Carvajal, R., & Rivas Heramosilla, S. D. (2011). Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención. *Medicina y Seguridad del trabajo*, 57, 72-88.
 25. Silla, J. M. P. (2001). El estrés laboral: una perspectiva individual y colectiva. *Prevención, trabajo y salud: Revista del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo*, (13), 18, 38.
 26. Silla, J. M. P. (2013). Nuevas Tendencias en la investigación sobre estrés laboral y sus implicaciones para el análisis y Prevención de Los Riesgos Psicosociales. Tomalá, J y Villamar, M. (2014). Influencia Del Síndrome de Burnout en el Personal de Enfermería del Área de Emergencias del Hospital Psiquiátrico Lorenzo Ponce del área de emergencia en el periodo de octubre a noviembre del.
 27. Spielberger, C.H. (2010). *JSS_Extracto_Manual*. http://www.web.teaediciones.com/Ejemplos/JSS_Extracto_Manual.pdf.
 28. <https://fenuchile.ca1.qualtrics.com/Q/MyProjectsSection>
 29. Tablas de elaboración propia con los resultados de los análisis realizados.

ANEXOS.

Cuestionarios aplicados a los encuestados del área de Riesgo Operacional.



Tesis Magister Dinámica Organizacional

Instrucciones

Estimados, con el fin de realizar un análisis de las causas asociadas al estrés en los equipos de Trabajos de la Gerencia de Riesgo Operacional, los invitamos a contestar la siguiente encuesta.

Los resultados de este estudio serán administrados de forma confidencial, con fines educacionales y nos permitirán ser presentados como parte de la Tesis de Grado para el Magister en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

Favor responder esta encuesta hasta el próximo viernes 30 de octubre hasta las 23:59 horas.

El tiempo estimado de respuesta es entre 10 y 15 minutos.

De antemano, muchas gracias por su tiempo y colaboración.

Q1 Las siguientes 10 preguntas de este cuestionario hacen referencia a sus sentimientos y pensamientos durante el último mes. En cada caso, por favor marque la opción, de cómo **usted se ha sentido o ha pensado** en cada situación, según la escala de evaluación nunca hasta muy a menudo. **(Relacionado con la encuesta EEP-10)**

	Nunca (1)	Casi Nunca (2)	De vez en Cuando (3)	A menudo (4)	Muy a Menudo (5)
01) En el último mes, ¿con qué frecuencia ha estado afectado por algo que ha ocurrido inesperadamente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
02) En el último mes, ¿con qué frecuencia se ha sentido incapaz de controlar las cosas importantes en su vida?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
03) En el último mes, ¿con qué frecuencia se ha sentido nervioso o estresado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
04) En el último mes, ¿con qué frecuencia ha estado seguro sobre su capacidad para manejar sus problemas personales?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

05) En el último mes, ¿con qué frecuencia ha sentido que las cosas le van bien?					
06) En el último mes, ¿con qué frecuencia ha sentido que no podía afrontar todas las cosas que tenía que hacer?	•	•	•	•	•
07) En el último mes, ¿con qué frecuencia ha podido controlar las dificultades de su vida?	•	•	•	•	•
08) En el último mes, ¿con qué frecuencia se ha sentido que tenía todo bajo control?	•	•	•	•	•
09) En el último mes, ¿con qué frecuencia ha estado enfadado porque las cosas que le han ocurrido estaban fuera de su control?	•	•	•	•	•
10) En el último mes, ¿con qué frecuencia ha sentido que las dificultades se acumulan tanto que no puede superarlas?	•	•	•	•	•

Q2 A continuación el objetivo es identificar las causas de estrés en el trabajo. En cada caso, por favor marque cómo usted se ha sentido o ha pensado en cada situación en los últimos 6 meses, según la escala de evaluación nunca hasta muy a menudo. **(Relacionado con encuesta JSS)**

	Nunca (1)	Casi Nunca (2)	De vez en cuando (3)	A menudo (4)	Muy a menudo (5)
11) Me asignan tareas con las que estoy en desacuerdo	•	•	•	•	•
12) Tengo que realizar trabajos en mi tiempo libre	•	•	•	•	•
13) Me faltan oportunidades para desarrollarme profesionalmente	•	•	•	•	•
14) Mi jefe me asigna tareas nuevas a realizar de forma recurrente	•	•	•	•	•
15) Tengo compañeros de trabajo que no cumplen con sus funciones	•	•	•	•	•
16) Cuento con el apoyo de mi jefe	•	•	•	•	•
17) Hay mal manejo de las situaciones de crisis	•	•	•	•	•
18) Tengo falta de reconocimiento por el buen trabajo realizado	•	•	•	•	•
	•	•	•	•	•

19) Tengo que realizar tareas que no están en mi contenido de trabajo					
20) La calidad de los equipos es pobre o inadecuada	•	•	•	•	•
21) Esta pregunta es para chequear que usted está atento, si lo está, conteste a menudo	•	•	•	•	•
22) Cada vez me asignan más responsabilidades	•	•	•	•	•
23) Tengo periodos de inactividad	•	•	•	•	•
24) Confronto dificultades con los jefes	•	•	•	•	•
25) Experimento actitudes negativas hacia la institución	•	•	•	•	•
26) El personal es insuficiente para cumplir con las tareas	•	•	•	•	•
27) Ante situaciones críticas se toman decisiones sin analizarlas con detenimiento	•	•	•	•	•
28) Insultos personales entre colegas	•	•	•	•	•
29) Falta de participación de los trabajadores en la toma de decisiones para establecer políticas	•	•	•	•	•
30) Salario insuficiente	•	•	•	•	•
31) Compañeros poco motivados	•	•	•	•	•
32) Supervisión inadecuada o insuficiente	•	•	•	•	•
33) Ruido en el puesto de trabajo	•	•	•	•	•
34) Me interrumpen con frecuencia	•	•	•	•	•
35) Cambio frecuente de actividades aburridas a otras con mucha exigencia	•	•	•	•	•
36) Papeleo excesivo	•	•	•	•	•
37) Metas de cumplimiento excesivas	•	•	•	•	•

38) Insuficiente tiempo para recesos y almuerzo					
39) Tengo con frecuencia que cubrir el trabajo de otro empleado	•	•	•	•	•
40) Compañeros de trabajo poco motivados	•	•	•	•	•
41) Conflictos con otros departamentos	•	•	•	•	•

Q3 A continuación se busca identificar los principales aspectos de la inteligencia emocional aplicados al área laboral, dentro del grupo de riesgos con mayor predominancia y cuales se presentan más débiles. **Piense en usted** y señale en qué medida, está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones. Complete marcando con la alternativa que mejor describa su respuesta a cada afirmación o pregunta en una escala identificada desde Muy en desacuerdo hasta Muy de acuerdo. **(Relacionado con encuesta Inteligencia Emocional (IE-16))**

	Muy en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)
42) Tengo buena comprensión de mis propias emociones	•	•	•	•	•
43) Realmente entiendo mis sentimientos	•	•	•	•	•
44) La mayor parte del tiempo sé por qué estoy sintiendo ciertas emociones	•	•	•	•	•
45) Siempre se si estoy o no feliz	•	•	•	•	•
46) Soy un buen observador de las emociones de los demás	•	•	•	•	•
47) Siempre identifico las emociones de mis amigos a través de su comportamiento	•	•	•	•	•
48) Soy sensible a los sentimientos y emociones de los demás	•	•	•	•	•
49) Tengo buena comprensión de las	•	•	•	•	•

emociones de las personas que están a mi alrededor

50) Soy bastante hábil para controlar mis emociones

51) Soy capaz de controlar mi temperamento con el fin de manejar racionalmente los problemas

52) Me calmo fácilmente cuando estoy muy enojado

53) Tengo buen control de mis emociones

54) En general me propongo metas y hago mi mejor esfuerzo para alcanzarlas

55) Siempre me digo a mí mismo que soy una persona competente

56) Soy una persona auto-motivada

57) Siempre me animaría a intentar mi mejor esfuerzo

•	•	•	•	•
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•

Q4 A continuación el objetivo es indagar sobre su percepción actual sobre su trabajo. En cada caso, por favor marque cómo usted se ha sentido o ha pensado en cada situación actualmente, según la escala de evaluación muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo. **(Relacionado con preguntas de satisfacción laboral)**

	Muy en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)
58) En Términos generales, estoy muy satisfecho con mi trabajo	•	•	•	•	•
59) En general estoy satisfecho con el trabajo que realizo	•	•	•	•	•
60) En general, me gusta mi trabajo	•	•	•	•	•
61) Probablemente, voy a buscar un nuevo trabajo durante el próximo año	•	•	•	•	•

62) A menudo pienso seriamente en renunciar

Q5 En esta última pregunta, el objetivo es indagar sobre la percepción actual de su desempeño por parte de su jefatura, por favor marque cómo usted se ha sentido o ha pensado, según la escala de evaluación Muy Malo hasta Excelente (**Relacionado con Desempeño**)

	Muy Malo (1)	Bajo el promedio (3)	En el Promedio (4)	Sobre el Promedio (6)	Excelente (7)
63) Si tu jefe directo evaluará tu desempeño de trabajo, ¿Cómo crees que él/ella lo evaluaría?	•	•	•	•	•

Tablas resumen con los principales hallazgos.

Encuesta Estrés Percibido (EEP-10):

Área aplicación	Resultado	Conclusión
Por Individuo y Global.	Nivel medio, para Estrés Percibido y Afrontamiento	Existe un nivel medio de estrés en el equipo y tienen herramientas para afrontarlos están presentes en una misma medida
Afrontamiento del estrés	Las unidades de Seguimiento Riesgo Operacional Integral y Prevención de Fraudes y Gestión Normativa han tenido dificultades respecto al afrontamiento de la presencia de factores de estrés.	Se deben revisar que estresores se presentan de forma predominante, ya que de acuerdo con el modelo de demandas – control, si las demandas están calibradas, las personas tendrán un mayor control de estas.
Percepción del estrés	Las unidades de Subgerencia de Continuidad de Negocios y para el departamento de Gestión Normativa han sobrepasado lo que ellos sentían que podían controlar.	Existencia de algunos desajustes entre la cantidad de requerimientos que están presentando las personas y el control que estos individuos ejercen sobre estas exigencias.

Encuesta Job Stress Survey:

Área aplicación	Resultado	Conclusión
Por Individuo y Global.	El grado de severidad respecto a la presencia de factores estresantes para los individuos encuestados, se encuentran en un nivel medio.	Se está ante la presencia de estresores que afectan a nivel medio a los trabajadores de la Gerencia de Riesgos.

Estresor	Resultado	Conclusión
Factores Organizacionales	Nivel bajo, están sometidos a una alta demanda de actividades y falta personal para poder cumplir con todos esos requerimientos	Si bien es una situación que se percibe actualmente, faltaría evidenciar si es permanente o algo propio del actual momento de pandemia, para lo cual sugerimos revisar el modelo de demandas- recursos de Demerouti.
Falta de apoyo social	Es el grupo de estresores con mejor resultado.	Existe una buena relación entre las personas pertenecientes a los equipos de trabajo, que la calidad de los equipos es adecuada, cuentan con el apoyo de sus jefes. Este grupo de estresores no es percibido como un potencial estresor por los trabajadores.
Falta de realización personal	Los encuestados sienten que el salario es insuficiente, así mismo sienten que falta reconocimiento respecto al buen trabajo que desempeñan, y perciben, que les faltan oportunidades para desarrollarse profesionalmente.	Se puede entender y desprender de los resultados obtenidos, que la falta de realización personal no es un factor que los estresa mayoritariamente.
Presión de trabajo	Es el grupo de factores más sentido por los encuestados	Son los estresores que presentan un nivel medio para los trabajadores, los cuales al analizar por pregunta ayuda a identificar las propuestas por unidad y de forma general para la gerencia.

Inteligencia Emocional (IE-16)

Área aplicación	Resultado	Conclusión
Por Individuo y Global.	Los encuestados tienen una alta capacidad de uso de inteligencia emocional.	La autoevaluación de los colaboradores fue alta como para poder generar un comparativo con otras encuestas, en ese sentido, una evaluación 360° con este mismo cuestionario, podría haber aportado de mejor forma.
Unidad de Prevención de Fraudes y la unidad de Continuidad de Negocios	Obtuvieron un bajo resultado	No se calman con facilidad y no se consideran con un alto índice de automotivación.
Riesgo Tecnológico y la unidad de Seguimiento de Riesgo Operacional Integral	Tienen un buen puntaje	Reconocen las emociones de sus colegas a través de su comportamiento.

Tabla Resumen de principales propuestas de solución:

Propuesta	Fundamento (¿por qué?)	Plan de acción	Asociado a:
Tener en cuenta los modelos de Demandas Control y de Demandas y Recursos	En el análisis de los resultados se evidencia la falta de tiempo para cumplir con todas las demandas, o en ciertos casos, indican que para el total de demandas requeridas falta personal.	Sugerimos la revisión de los procesos de cada área, para poder identificar los tiempos que toman a los trabajadores para realizar cada actividad, y si estos, pueden cumplirse dentro de su horario laboral semanal, o si efectivamente, como ellos indican, frecuentemente les falta tiempo para almorzar y/o deben realizar actividades en su tiempo libre.	Estos resultados se evidencian en las frecuencias de tiempo y donde indican que deben realizar actividades en su tiempo libre. (Encuestas EEP-10 y JSS)
Generar procedimientos de supervisión y prácticas basadas en la percepción de justicia y equidad dentro de los miembros del equipo y la organización.	Mayoritariamente tienen que ver con el volumen y/o cantidad de tareas asignadas, lo cual intensifica la sensación de estrés en los colaboradores	Entre algunas de las prácticas se puede mencionar la retroalimentación 360°, el entrenamiento ejecutivo y el aprendizaje mediante la acción, de acuerdo a lo evidenciado en el trabajo de Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2008).	Presente en la encuesta JSS evidenciado en volumen y/o cantidad de tareas asignadas.
Proponemos un plan de mantenimiento y estabilidad de estos estresores, con la idea que se mantengan y no se intensifiquen en los trabajadores.	Ya que los índices obtenidos son a nivel bajo y medio, los cuales nos muestran que no tienen una predominancia en el estrés de los encuestados.	Respecto al liderazgo de sus jefaturas, recomendamos, que muestren a sus colaboradores la importancia de su trabajo y que es valorado el esfuerzo que realizan diariamente. Con ello evidencian y manifiestan al trabajador que realmente están conscientes de su labor, lo cual manifiesta el apoyo y valor hacia la persona. A la vez, las jefaturas pueden ayudar a calibrar la carga de trabajo entregada v/s la motivación de realizarlas, en periodos de alta carga laboral.	JSS, evidenciado en el apoyo que sienten los colaboradores por parte de su jefatura. Como indica Peiró & Rodríguez (2008) las formas de interactuar de los superiores, son importantes para los trabajadores, ya sea aminorando o aumentando los efectos que causan de los diferentes estresores sobre la percepción de comodidad el de los empleados.
La importancia de la confianza entre empleador y empleados, y entre los empleados mismos.	Porque evidencian que se sienten conformes con la organización y en cómo se toman las decisiones en tiempos de crisis.	Pensamos que una forma de reforzar este lazo y mitigar el estrés que pueden provocar situaciones respecto a los factores organizacionales, pueden estar ligados a la comunicación. Si los colaboradores sienten que se les comunica y ellos están al tanto de la información necesaria, se sentirán más tranquilos y realizarán de mejor forma sus actividades.	se ve evidenciado en las preguntas respecto a los factores organizacionales y al compromiso que sienten con la empresa en la encuesta JSS.

Tabla Resumen de principales propuestas de solución por área:

propuesta	fundamento (¿por qué?)	plan de acción	Asociado a:
Para áreas de Seguimiento Riesgo Operacional Integral y Continuidad de Negocios y Riesgo Proveedores	Sienten que el personal es insuficiente, que cada vez les asignan más tareas, además, de que los interrumpen constantemente dentro de su labor, y adicionalmente, ellos sienten que debe cambiar frecuentemente de actividades desde aburridas a otras con mayor exigencia, lo cual hace que los participantes de esta encuesta sientan un nivel mayor de estrés bajo estas situaciones.	revisión de las demandas que son requeridas hacia los colaboradores	JSS
Para el departamento de Seguimiento Riesgo Operacional Integral	Los encuestados manifestaron tener una sensación mayor de estrés bajo situaciones, como, que con frecuencia deben cubrir el trabajo de otros compañeros, sienten que les falta reconocimiento, manifiestan que deben realizar trabajos en su tiempo libre con un 100% de las preferencias, se les asignan nuevas tareas de forma recurrente. También sienten que hay compañeros que no cumplen con sus funciones, y adicionalmente, deben realizar tareas que no están dentro de sus funciones.	Se recomienda revisar la cantidad de tareas asignadas a cada trabajador y la capacidad con la cual ellos pueden dar control y con qué recursos cuentan para poder realizar sus actividades diarias.	JSS
Para Subgerencia de Continuidad de Negocios y Riesgo Proveedores	Los encuestados manifestaron sentirse mayormente perturbados, sienten que les asignan tareas con las que están en desacuerdo con un 100% de las preferencias, piensan que hay mal manejo de crisis, que hay conflictos con otras áreas, que sus compañeros son poco motivados con el 100% de las respuestas. Además consideran que su salario es insuficiente y que el tiempo del cual disponen para recesos y almuerzo es insuficiente.	Pensamos que sería importante plantear una intervención respecto a los líderes del área y cómo estos aportan a mantener una mejor armonía respecto a su involucramiento respecto a otras áreas, además de las formas de interacción utilizadas dentro del equipo.	JSS