

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN
CON LA COLECTIVIDAD



MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS
PROPUESTA DE DESARROLLO DE UN MODELO DE
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL MEJORAMIENTO
DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA AFP GÉNESIS.

AUTORA: ANDREA VERÓNICA TENESACA ESPINOZA

QUITO, 2013

Resumen

El presente trabajo, se ha enfocado en el área de asesoría previsional de AFP Génesis, responsable del cumplimiento del presupuesto de ingresos de la empresa, verificando en primera instancia en base a la utilización de instrumentos de campo la existencia de estrés y Burnout en el personal, para posteriormente en función del análisis de los datos establecer una propuesta factible y viable tendiente a prevenir y tratar al personal a fin de mejorar el entorno laboral. Los métodos empleados se basan en instrumentos de campo definidos que permiten analizar el nivel de estrés en el personal a cargo. Los resultados obtenidos determinaron que no existen en la actualidad casos de Burnout definidos, no obstante, si se encontró la presencia de estrés, situación que de no tratarse adecuadamente puede llegar a incrementar su nivel de afección. En tal virtud, el desarrollo de la investigación es totalmente pertinente y actualizado, estableciendo una dirección que permita a esta importante área establecer condiciones favorables para incentivar el adecuado rendimiento de sus empleados.

Palabras Claves: Estrés, Burnout, Rendimiento Laboral, Trabajo en Equipo, Entorno.

SUMMARY

The present work has focused in the area of pension advice AFP Genesis, responsible for the compliance of the revenue budget of the company, in the first instance checking based on the use of field instruments the existence of stress and burnout in staff, later based on the analysis of data to establish a feasible and viable proposal aimed at preventing and treating staff to improve the working environment. The methods used are based on defined field instruments that analyze the level of stress on the staff in charge. The results determined that there are currently no cases of Burnout defined, however, if he found the presence of stress, a situation that if not treated properly can actually increase their level of involvement. As such, the development of the research is entirely relevant and updated, establishing a direction that will allow these important areas favorable conditions to encourage the proper performance of their employees.

Keywords: Stress, Burnout, Job Performance, Team Work, Environment.

Mejoramiento del clima laboral en la empresa AFP Génesis

1. Introducción

Al ser el Burnout un estado altamente perjudicial para el empleado y para toda la empresa en general, la presente investigación se desarrolló con el objetivo de determinar la existencia de casos reales en el personal del área de asesoría previsional de AFP Génesis. Para ello, luego de la revisión de varios modelos existentes, se seleccionó el perteneciente a B.M. Byrne debido a que su proceso de diagnóstico y análisis es totalmente viable de aplicar, basándose principalmente en la delimitación de las funciones, establecer la existencia de conflicto de rol, determinar la duplicidad de funciones y la existencia de sobrecargas de trabajo los cuales pueden afectar la estabilidad física, mental y emocional del trabajador manifestada en una autoestima baja y un entorno laboral poco integrador.

Por las actividades necesarias, el área seleccionada tiene la responsabilidad de cumplir los niveles de ingreso presupuestados aspecto que genera altas tensiones al personal, pudiendo estas generarle complicaciones en su desenvolvimiento. La falta de un proceso técnico de evaluación no le permiten en la actualidad establecer los niveles de afección en que se encuentra el personal a cargo, situación que genera altos riesgos en su estabilidad. En primera instancia las causas que provocan estrés no son detectadas lo que impide establecer planes de mejora que las eliminen. Por otra parte, el personal afectado no es atendido eficientemente, pudiendo sus niveles de estrés aumentarse hasta niveles de Burnout en los cuales las consecuencias pueden ser irreversibles ya que atentan contra su salud, pudiendo desencadenar problemas cardiacos y nerviosos entre los más importante.

En base a lo expuesto, el desarrollo de la investigación una vez seleccionado el modelo de B.M. Byrne, estableció mediante instrumentos de campo se procedió a realizar un diagnóstico individual y colectivo a 110 colaboradores de esta área, en donde se pudo determinar que si bien es cierto no existen casos de Burnout si se presentan niveles de estrés que ameritan la implementación de cambios en los procesos internos a fin de establecer un mejor entorno laboral que permita elevar el desempeño individual y colectivo.

Los resultados obtenidos permitieron plantear una propuesta conformada en función de una estructura triangular a la cual se le denominó el Triángulo de Talento Humano, el cual se

conforma de varios elementos que permiten integrar al personal en base a la implementación de un conjunto de normas y procedimientos que permitirán superar las debilidades encontradas. En su desarrollo plantearon ampliamente el desarrollo de cada elemento citado, dando lugar a un modelo pertinente, actualizado y factible de aplicar.

El presente artículo fue organizado exponiendo los principales elementos realizados en la investigación a fin de que permitan un claro entendimiento de la importancia que tiene la implementación de medidas que eviten el estrés laboral para fortalecer las relaciones internas elevando la productividad, el rendimiento y la calidad de vida de los empleados

2. Metodología

La metodología se basó en el uso del método inductivo, el cual partió de elementos particulares para proyectarlos a nivel general. En este caso, se estudió a 110 empleados que conforman el área de asesoría previsional de AFP Génesis para determinar la existencia de casos de Burnout y niveles de estrés estableciendo medidas que perfectamente pueden aplicarse en toda la empresa. Como principales instrumentos de levantamiento se utilizó la encuesta y la entrevista. La primera orientada a los empleados con el objetivo de conocer su estado y nivel de estrés producto a su trabajo, identificando las causas que pueden afectar su rendimiento. Por su parte, la entrevista contó con la colaboración de una psicóloga clínica especializada en Neuropsicología que aportó en función de sus conocimientos y experiencia con procesos útiles para detectar y eliminar problemas de estrés y Burnout en las empresas.

Como se puede observar, la investigación fue realizada mediante procesos de análisis cualitativos y cuantitativo, que permitieron obtener información especializada del personal del área en estudio, permitiendo orientar una propuesta que aporte al desarrollo del empleado, brindándole un entorno adecuado en el cual pueda desenvolverse con propiedad contando con el apoyo de sus compañeros, directivos y subordinados estableciendo una verdadera sinergia que sea reflejada en su comportamiento y en los resultados alcanzados.

El estudio cualitativo se enfocó principalmente en determinar las características del personal en cuanto a su conducta y personalidad determinando los factores que afectan su rendimiento laboral y generan agotamiento provocando estrés y posiblemente Burnout. El estudio cuantitativo se enfocó en la tabulación de los resultados para su posterior cálculo de tasas de concentración

que permitieron determinar las causas que generan estrés en el personal, identificando además su manera de relacionarse, su estado actual y cómo afrontan los problemas presentados.

Por la cantidad de población existente en el área estudiada no fue necesario el cálculo de una muestra, aspecto que permitió tener 100% de confiabilidad en los datos levantados clasificados en tres instrumentos; el Cuestionario de Masach que determina la existencia de casos de Burnout en el personal, el cuestionario de escala multidimensional que permite identificar el nivel de afrontamiento del personal frente a los problemas y el cuestionario de personalidad de Eysenck el cual se enfoca en determinar la personalidad del encuestado.

Los instrumentos descritos permiten tener un conocimiento pleno de cada empleado, direccionando acciones que permitan su mayor desarrollo, aspecto que dio lugar a la presentación de la propuesta planteada.

3. Trabajos Relacionados

El estudio del Burnout pese a estar vigente desde la década de los '70 es relativamente nueva en el mundo por lo que no existen aplicaciones de estos modelos principalmente en Ecuador. El estudio realizado determinó que con mayor frecuencia se desarrollan estudios referentes al estrés, pero estos no llegan a niveles de Burnout, término que inclusive es desconocido para muchas empresas, pese a su importancia.

Analizando investigaciones del mercado local, por ejemplo en la Facultad de Psicología de la Universidad Central del Ecuador en tesis de Pregrado y Postgrado, si existen temas relacionados sobre este problema , se encuentran pudo encontrar temas referentes a procesos de integración en la empresa, mejoramiento de las condiciones de trabajo, motivación del personal y principalmente procesos que impulsen el rendimiento de las funciones cumplidas por el personal en una empresa. Estos resultados, confirman la importancia en el estudio del Burnout, permitiendo una identificación clara de sus afecciones para tomar decisiones que permitan generar una empatía adecuada que fomente el trabajo en equipo y optimice los recursos disponibles en la obtención de mejores resultados.

4. Resultados:

En base a la aplicación de los instrumentos de campo utilizados conforme de la metodología expuesta, se encontró un agotamiento emocional frecuente en el cumplimiento de sus responsabilidades, pudiendo esta situación afectar su rendimiento y desempeño. Al final de cada jornada, se observa que el personal muestra agotamiento frecuente, situación que puede estar relacionado a una falta en la revisión de los procesos internos que no optimizan el rendimiento del personal. Se observa que el persona no descansa adecuadamente, levantándose cansado(a) para cumplir su jornada. Esta situación no solo está ligada a procesos relacionados al trabajo sino también a aspectos familiares que pueden estar afectando su rendimiento.

Analizando el trato a compañeros y clientes se han presentado algunos problemas que generan tensiones y pueden llegar a producirse casos de Burnout. El 53,64% señalan que se presentan problemas frecuentes, en los cuales la relación interna ha causado problemas diversos. El 40,45% señala que algunas veces las relaciones son tensas y han afectado las relaciones internas. Los niveles alcanzados describen a una situación que debe atenderse de manera urgente para evitar riesgos en la estabilidad del entorno y afecciones a la imagen proyectada.

Otro aspecto fundamental es la influencia del trabajo en donde los resultados obtenidos muestran que el 52,27% considera que sus actividades le influyen frecuentemente a su personalidad y comportamiento, seguido por el 36,14% que indica que algunas veces le influyen y el 11,59% que nunca le influyen. La alta influencia de las responsabilidades a su comportamiento puede representar vulnerabilidades de caer en estrés laboral, pudiendo afectar a la estabilidad del colaborador.

Con lo expuesto, se pudo determinar que algunas veces el trabajo realizado en esta área produce estrés con el 54,55% de concentración, situación que puede afectar su rendimiento, mientras que el 34,55% señala que es frecuente este tipo de situaciones. El 10,91% restante señala que nunca ha sentido frustraciones en su trabajo.

En cuanto al comportamiento habitual en el trabajo producto de las relaciones interpersonales en el área, el 34,55% del personal indica que en su comportamiento común no se encuentra la evasión a la realidad por el contrario hacer frente a los problemas de manera firme y decidida. El 33,82% indica que algunas veces ha modificado su comportamiento en relación a la situación

presentada. El 31,64% indica que frecuentemente ha alterado su comportamiento. Los resultados son bastante equilibrados en relación a las opciones presentadas.

Es necesario analizar también la capacidad del personal en afrontar los problemas, en donde se encontró que el 45,71% indica que solo algunas veces busca afrontar los problemas, se identificó que esta situación se debe principalmente a que la empresa no impulsa mecanismos para buscar soluciones en conjunto. El 33,12% señala que frecuentemente busca afrontar los problemas existentes, buscando soluciones que eviten generar consecuencias que afecten el rendimiento individual y colectivo. El 21,17% indica que nunca busca afrontar los problemas, situación que es altamente riesgosa que pese a ser el menor porcentaje su incidencia puede generar profundas afecciones en el entorno causando estrés laboral a su personal.

Estos comportamientos derivan en diferentes formas de expresión en donde se pudo observar que el 54,77% de las respuestas fueron calificadas como frecuentes, es decir que el personal expresa ampliamente sus sentimientos y emociones frente a problemas dados, el 31,82% indica que solo algunas veces se expresa y el 13,41% que nunca. Es importante la expresión de los sentimientos y las reacciones no obstante si estas no son controladas pueden aumentar los niveles de estrés en el personal.

Estas situaciones generan hechos en los cuales las reacciones más comunes como respuestas indican que el personal con el 70,91% genera cambios en el estado de ánimo producto a las labores emprendidas en el área de comercialización. No se observan problemas en la comunicación entre colaboradores, calificando con el 60,91% que es adecuado. Existen problemas en cuanto al cumplimiento de normas internas, el 60,91% indica que prefiere actuar a su modo, situación que puede generar tensiones en el ambiente de trabajo. El 60,91% del personal indica que se encuentra molesto y harto con sus funciones con alta frecuencia, situación que confirma las conclusiones anteriores referente a la necesidad de revisar los procesos internos actuales.

El estudio de criterio realizado permitió observar una gran cantidad de nervios en el personal. El 60,91% indica que experimenta constantemente nervios en relación a las funciones emprendidas. El personal principalmente es extrovertido, el 89,09% indica que no tiene problemas

en relacionarse con otras personas en eventos sociales. El 55,45% indica que suele sentirse solo con mucha frecuencia.

5. Discusión

Al existir estrés y casos de Burnout en el personal, estos se manifiestan en base de una serie de cambios en el comportamiento del personal. Su personalidad se ve trastornada al punto que empieza a tener conflictos con sus compañeros de trabajo incumpliendo sus responsabilidades y afectando el rendimiento de los demás. Los estudios tales como: Psicología de la Personalidad (Dr. Jesús Sanz Fernández) y Teorías o enfoque de la Personalidad (Luisa Ugarte), establecen que todas las personas son vulnerables a sufrir estrés y Burnout, siendo diferente la intensidad de la afección de los factores que lo causan en función del estado de ánimo, personalidad, autoestima, entre los más importantes.

La empresa AFP Génesis cumple con todas las disposiciones legales, brindando estabilidad al personal, aspecto que es una clara fortaleza, sin embargo por las funciones del área estudiada, su personal es altamente vulnerable presentando en su totalidad niveles de estrés, aspecto que representa una clara amenaza, a lo cual se suma la falta de modelos permanentes y efectivos de evaluación interna, en donde existe un total desconocimiento sobre el estado actual de cada empleado, impidiendo tomar decisiones efectivas que permitan establecer cambios que eliminen las causas que afectan la estabilidad interna y comprometen el entorno laboral.

6. Conclusiones y Trabajo Futuro

La falta de modelos de evaluación al personal puede transformar el estrés en Burnout generado afecciones temporales o permanentes en el trabajador. Por esta razón, es fundamental establecer procesos ordenados que permitan la medición de varios factores que determinen el nivel o estado en que se encuentra cada colaborador en una determinada área. Los estudios realizados han mostrado debilidades y fortalezas en el área de asesoría previsional de AFP Génesis, en donde se destaca que es una empresa que respeta a su personal y cumple con todas las obligaciones citadas

en el Código de Trabajo, situación que brinda estabilidad y fomenta la promoción de su personal. Sin embargo, la presión propia de sus actividades ha generado diversos niveles de estrés que fueron detectados, dando lugar a una propuesta que establezca cambios internos enfocados a fortalecer la integración y relación de su personal.

El estudio permitió concluir que la aplicación de modelos de evaluación no son una ventaja competitiva sino requerimientos fundamentales y necesarios para hacer del talento humano el principal activo de la empresa, fomentando un desarrollo personal y colectivo que permita el cumplimiento de los objetivos planteados.

Tomando como referencia el Modelo de B.M Byrne seleccionado, se puede definir que los factores estresantes ocupacionales potenciales en el área estudiada se relacionan principalmente por la responsabilidad del trabajo respecto al cumplimiento del presupuesto. Este factor es determinante y afecta en diferentes formas al personal, si bien es cierto, son más vulnerables aquellos que tienen una personalidad sensible, cabe aclarar, que el estudio revela que todo el personal del departamento, mantienen un nivel de estrés que debe tratarse para evitar que afecte su rendimiento.

7. Referencias Bibliográficas

Beverly, Albert, "Overcoming Job Burnout", Combination Process, 2da edición, 2010, Estados Unidos.

Bosqued, Marisa, "Quemados, el Síndrome del Burnout", BackCover, 2009, España-España-

Brigitte, Paul, "The Desktop Guide", Botanical Name, 2009, Estados Unidos.

Canguilhem, Pen, "Critically constituting Organization", Burnout Study, 3era edición, 1987, Canada-Otawa.

Chermis Charles, "Professional Burnout in Human Service Organization", Praeger, 2009, Nueva York-Estados Unidos

Claxton, Marion, "Wise Up, Breakthrough Book", Future of Learning, 2da ediciòn, 2009, Estados Unidos.

Davey, Jerry, "Burnout Stress, in the Ministry", Physiology of Stress, 3era Ediciòn, 2009, New York-Estados Unidos.

Druker Peter, "Gerencia para el Futuro", McGrill, Prentice Hall, 2da Ediciòn, 2002, Estados Unidos.

Edelwich, r, "Burnout, Stages of disillusionment in helping professions", Motivation & Job, MacGraw Hill, 1980, Estados Unidos.

Espada, Miguel, "Proceso de Motivaciòn", Ed. Observatorio Social, 3era ediciòn, 2009, México-México

Kotlarska, oit, "Stress in Profession", KortlarskaEt, Check Out, 2da ediciòn, 1996, Estados Unidos.

Kyriacou y Sutcliffe, "Stress-busting for teachers", Varma, 3era ediciòn, 1998, New York-Estados Unidos.

Lazarus & Folman, "DeathbyDespair, Shame and Suicide", Pison, 4ta ediciòn, 1992, Estados Unidos.

Link, Daniel, "La ansiedad, Sebelloni", Ed. Ambar, 2da ediciòn, 2004, Buenos Aires-Argentina

Newman, Albert, "Perder y Ganar", Loss, Ed. Alan Gill, Oxford University, 2001, Estados Unidos.

Pinesaston, "Burnout: from Tedium to Personal Growth", Free Press, 2008, Estados Unidos-Nueva York.

Sahili, Gabriel, "Burnout en el Colectivo Empresarial", Ed. Psicología Universal, 2000, México-México.

Sutherland y copper, Strategic Stress Management: an Organizational approach, Cary Cooper, Organizational Consultants, 1991, Estados Unidos,

Informes y Publicaciones

Fleishut, Estudio de Fleishut, Profesiones más propensas al Burnout (MaslachBurnoutInventory (MBI), 2001, Estados Unidos.

La Voz, Periódico Argentino, Artículo referente al Burnout, 2005, Estados Unidos.