



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN
CON LA COLECTIVIDAD**

**MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS
II PROMOCIÓN**

TESIS DE GRADO MAESTRIA DE RECURSOS HUMANOS

TEMA: “PROPUESTA DE DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA AFP GÉNESIS, MEDIANTE EL ANÁLISIS DE SU PERSONAL COMERCIAL DETERMINANDO NIVELES DE BURNOUT EXISTENTES”

AUTOR:

TENESACA, ANDREA VERÓNICA

DIRECTOR:

DR. RODRÍGUEZ, NELSON

SANGOLQUÍ, ABRIL DEL 2014

**Universidad de las Fuerzas Armadas
Vicerrectorado de Investigación y Vinculación con la
Colectividad**

Unidad de Gestión de Postgrados

**Maestría en Recursos Humanos
Promoción II**

Certificación:

En mi calidad de director del Proyecto: Propuesta de desarrollo de un modelo de gestión de talento humano para el mejoramiento del clima laboral en la empresa AFP Genesis, mediante el análisis de su Personal Comercial determinando Niveles de Burnout existentes, realizada por la Licenciada Verónica Tenesaca, para optar por el título de Magister en Recursos Humanos, **CERTIFICO**, que el presente trabajo ha sido dirigido y revisado periódicamente y cumple con las normas establecidas por la ESPE, en el reglamento de estudiantes de Postgrados y considero que reúne los requisitos y los meritos suficientes para ser sometida a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Sangolquí, 7 de abril del 2014.

Dr. Nelson Rodríguez

DIRECTOR

**Universidad de las Fuerzas Armadas
Vicerrectorado de Investigación y Vinculación con la
Colectividad**

Unidad de Gestión de Postgrados

**Maestría en Recursos Humanos
Promoción II**

Declaro que:

Yo Andrea Tenesaca, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad Fuerzas Armadas Espe, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Sangolquí, 7 de abril del 2014.

Andrea Tenesaca Espinoza

**Universidad de las Fuerzas Armadas
Vicerrectorado de Investigación y Vinculación con la
Colectividad**

Unidad de Gestión de Postgrados

**Maestría en Recursos Humanos
Promoción II**

Autorización:

Yo, Andrea Verónica Tenesaca Espinoza autorizo a la Universidad de la Fuerzas Armadas Espe, la publicación en la Biblioteca Virtual Alejandro Segovia de la Institución del trabajo “Propuesta de desarrollo de un modelo de gestión de talento humano para el mejoramiento del clima laboral en la empresa AFP Génesis, mediante el análisis de su Personal Comercial determinando Niveles de Burnout existentes.”, cuyo contenido, idea y criterios con de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 7 de abril del 2014.

Andrea Tenesaca Espinoza

DEDICATORIA

Doy infinitas gracias a mi Dios por haberme guiado en cada paso que he dado llenando mi vida de sabiduría, salud y protección, sin ello no hubiera alcanzado mis metas propuestas.

A mis amados padres por haber inculcado en mi la constancia de que si lo puedo hacer, por su preocupación y apoyo incondicional que siempre me dieron y por depositar en mi su plena confianza.

De forma muy especial a mi amado esposo Johann, quien me comprendió e impulsó en todo momento, incentivándome con amor mis anhelos.

Pero en especial a mis adorados hijos Joelyn Eduarda y Joann Ronaldo quienes siempre serán mi luz de todo proyecto de vida, por haberme comprendido y apoyado en esta historia de mi carrera profesional.

Finalmente a mis familiares, amigos y comunidad entera, quienes siempre han visto en mí la voluntad de aportar incondicionalmente, para una sociedad más justa y equilibrada.

Todo este trabajo es para ustedes.

Andrea Tenesaca

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia por apoyarme siempre a alcanzar mis objetivos y metas, brindándome su ejemplo, consejo y compañía. A mis profesores quienes han sabido transmitir sus conocimientos, permitiéndome convertirme en una profesional de éxito y a la Universidad Fuerzas Armadas Espe por mantener altos niveles de calidad educativa apoyándonos a mejorar a través del estudio nuestra calidad de vida. A todos ustedes, gracias verdaderas e infinitas.

Andrea Tenesaca

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN:	II
DECLARO QUE:	III
AUTORIZACIÓN:	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	XIII
ÍNDICE	XIV
ÍNDICE DE TABLAS	XVIII
ÍNDICE DE FIGURAS	XIX
RESUMEN	XX
ABSTRACT	XXI
CAPÍTULO I	1
DETERMINAR EL MODELO DE BURNOUT A SER UTILIZADO EN BASE A LA RECOPIACIÓN DE VARIAS METODOLOGÍAS EXPUESTAS POR INVESTIGADORES DEL TEMA	1
1.1 DEFINICIONES DEL BURNOUT	1
1.2 MODELOS EXPLICATIVOS DEL BURNOUT	2
1.2.1 MODELO DE KYRIACOU Y SUTCLIFFE	3
1.2.2 MODELO DE B.M BYRNE	4
1.2.3 MODELO DE LEITHWOOD MENZIES:	5
1.2.4 MODELO DE MASLACH Y LEITER	6
1.3 DELIMITACIÓN HISTÓRICA DEL SÍNDROME DE BURNOUT	7
1.4 POBLACIONES PROPENSAS AL BURNOUT	10
1.5 FASES Y DESARROLLO DEL SÍNDROME DE BURNOUT	12
1.5.1 PRIMERA FASE: PÉRDIDA DE GANAS	12
1.5.2 SEGUNDA FASE: RELACIONES TENSAS CON SU ENTORNO	13
1.5.3 TERCERA FASE: DISMINUCIÓN DE LA CAPACIDAD LABORAL	13
1.5.4 CUARTA FASE: DROGADICCIÓN, ALCOHOLISMO, INTENTOS DE SUICIDIO	14

1.6	CARACTERÍSTICAS, CAUSAS Y CONSECUENCIAS DEL BURNOUT	14
1.6.1	CARACTERÍSTICAS DEL BURNOUT	14
1.7	PREVENCIÓN Y TRATAMIENTO DEL SÍNDROME DE BURNOUT	21
1.8	BURNOUT Y LA RELACIÓN CON VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS Y LABORALES	23
1.8.1	VARIABLES DE RIESGO Y PROTECTORAS	23
1.8.2	MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL.....	24
1.9	EL BURNOUT Y LA RELACIÓN CON LA SALUD	25
1.9.1	DEFINICIONES DE SALUD	25
1.10	EL BURNOUT Y EL AFRONTAMIENTO	30
1.10.1	DEFINICIÓN DE AFRONTAMIENTO.....	30
1.10.2	TEORÍAS DE AFRONTAMIENTO	31
1.11	EL BURNOUT Y LA RELACIÓN CON EL APOYO SOCIAL	34
1.11.1	DEFINICIÓN DE APOYO SOCIAL	34
1.12	MODELOS EXPLICATIVOS DEL APOYO SOCIAL.....	34
1.12.1	MODELO DE APOYO EMOCIONAL.....	34
1.12.2	MODELO DE APOYO INSTRUMENTAL	35
1.13	EL BURNOUT Y LA RELACIÓN CON LA PERSONALIDAD.....	38
1.13.1	RASGOS CARDINALES.....	39
1.13.2	RASGOS CENTRALES	39
1.13.3	RASGOS SECUNDARIOS	40
1.13.4	TIPOS DE PERSONALIDAD.....	40
1.14	ESTUDIO DE LAS TEORÍAS ANALIZADAS	45
	CAPÍTULO II.....	47
	DIAGNOSTICO EMPRESA AFP GÉNESIS CON ENFOQUE EN EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN.....	47
2.1	INTRODUCCIÓN	47
2.2	BREVE RESEÑA DE LA EMPRESA AFP GÉNESIS.....	48
2.3	FILOSOFÍA CORPORATIVA:.....	49
2.3.1	MISIÓN	49
2.3.2	VISIÓN.....	50

2.4 PROCESOS DE INVERSIÓN.....	50
2.5 SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	52
2.5.1 SERVICIO GLOBAL	52
2.5.2 ASISTENCIA ODONTOLÓGICA.....	53
2.6 ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL	53
2.6.1 JEFE DE MARKETING Y DESARROLLO DE NEGOCIOS:	53
2.6.2 JEFE NACIONAL DE SERVICIOS INTEGRADOS	53
2.6.3 JEFE NACIONAL DE ASESORÍA PREVISIONAL	54
2.6.4 JEFE REGIONAL NORTE	54
2.6.5 JEFE NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y RRHH	55
2.6.6 JEFE DE OPERACIONES.....	55
2.6.7 JEFE DE PROYECTOS Y DESARROLLO TECNOLÓGICO.....	55
2.6.8 TESORERÍA.....	56
2.6.9 CONTADOR GENERAL	56
2.7 PERSONAL A CARGO	47
2.8 PROCESOS DE TECNOLOGÍA.....	48
2.9 ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA.....	49
2.9.1 FUNCIONES	49
2.9.2 PERFIL DEL PERSONAL DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN	50
2.9.3.1 PROGRAMAS CULTURALES Y DE INTEGRACIÓN.....	55
2.9.4 EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL	57
2.10 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO.....	58
CAPÍTULO III.....	57
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	57
3.1 INTRODUCCIÓN	57
3.1.1 CUESTIONARIO MASACH BURNOUT INVENTORY(MBI)	57
3.1.2 ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE EVALUACIÓN DE LOS ESTILOS DE AFRONTAMIENTO (BRIEF-COPE)	58
3.1.3 CUESTIONARIO REVISADO DE PERSONALIDAD DE ESYSENCK	58
3.2 APLICACIÓN DE ENCUESTA GENERAL A PERSONAL AFP GÉNESIS	59
3.2.1 RESULTADOS.....	59
CAPÍTULO IV	92
PROPUESTA.....	92

4.1 TÍTULO	92
4.2 OBJETIVO	92
4.3 DESARROLLO.....	92
4.3.1 Descripción de los Elementos del Modelo desarrollado	94
CAPÍTULO V	109
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
5.1 CONCLUSIONES	109
5.2 RECOMENDACIONES	114
BIBLIOGRAFÍA:.....	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1- Profesiones más propensas al Burnout (Maslach Burnout Inventory (MBI)	10
Tabla No. 2- Inversiones de AFP Génesis.....	50
Tabla No. 3- Grupo Asesor de AFP Génesis	51
Tabla No. 4- Nomina del Personal.....	47
Tabla No. 5- Distribución del Personal.....	48
Tabla No. 6- Género	59
Tabla No. 7-Edad.....	61
Tabla No. 8-Estado Civil	62
Tabla No. 9-Número de Hijos.....	64
Tabla No. 10-Sueldo Promedio Anual.....	65
Tabla No. 11-Nivel de Agotamiento	67
Tabla No. 12-Trato a compañeros y clientes	70
Tabla No. 13-Influencia del trabajo en la personalidad	73
Tabla No. 14-Estado actual del colaborador	76
Tabla No. 15- Comportamiento común	78
Tabla No. 16-Afrontar los problemas	81
Tabla No. 17-Formas de Expresión	84
Tabla No. 18-Reacciones frente a Hechos Presentados	87
Tabla No. 19-Estudio de Criterio.....	89
Tabla No. 22- Módulos de capacitación propuestos	110
Tabla No. 23- Esquema de Trabajo de la Propuesta	112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1-Relación entre el Nivel de Ejecución y el Nivel de Estrés	4
Figura No. 2- Rasgos que marcan la personalidad de la persona	39
Figura No. 3-Organigrama AFP Génesis	57
Figura No. 4- Proceso de Contratación de Personal.....	51
Figura No. 5-Género	60
Figura No. 6- Edad.....	61
Figura No. 7-Estado Civil	63
Figura No. 8-Número de Hijos	64
Figura No. 9-Sueldo Promedio Mensual	66
Figura No. 10-Nivel de Agotamiento	68
Figura No. 11-Trato a compañeros y clientes	71
Figura No. 12-Influencia del trabajo en la personalidad.....	74
Figura No. 13-Estado actual del Colaborador.....	76
Figura No. 14-Comportamiento común.....	79
Figura No. 15-Afrontar los problemas	82
Figura No. 16-Formas de Expresión	85
Figura No. 17-Reacciones frente a Hechos Presentados	88
Figura No. 18-Estudio de Criterio	90
Figura No. 19- Triángulo del Talento Humano	93
Figura No. 20- Cadena de Valor propuesta para el área de Talento Humano	99
Figura No. 21- Diagrama de Flujo de los procesos de Talento Humano ...	101
Figura No. 22- Capacitación del Personal	102
Figura No. 23-Evaluación del personal	103
Figura No. 24- Decálogo de Compromiso.....	105
Figura No. 25- Estructura Orgánica Funcional del área de Comercialización AFP Génesis.....	106
Figura No. 26- Procesos establecidos en el Modelo Triangular.....	119

RESUMEN

El proyecto tuvo como objetivo principal determinar los niveles de Burnout existentes en el personal del Dpto. Comercial de la empresa AFP Génesis. Inicialmente se analizó modelos propuestos que permitieron identificar las variables que inciden externa e internamente en cada trabajador, señalando las diversas respuestas que puedan ocurrir en función de su personalidad. Mediante el uso de cuestionarios, se procedió al levantamiento de los datos necesarios que posteriormente al ser tabulados permitieron determinar si existen en la actualidad casos comprobados de Burnout. El estudio determinó que no existen casos actualmente, no obstante si se evidenció una serie de factores que representan debilidades que han provocado estrés en el personal. Principalmente, se observó que el trabajar con la presión de presupuestos, afecta el desempeño de la población estudiada, situación que ha generado en la mayoría de los empleados un agotamiento emocional, mismo que ha provocado problemas somáticos. En base de los resultados alcanzados, la propuesta pone en manifiesto un modelo de gestión compuesto por varios factores que han sido organizados en una pirámide. Su desarrollo se sustenta en definir adecuadas políticas administrativas y procesos que permitan integrar al personal, en base a la formulación de compromisos debidamente apoyados con mecanismos de capacitación que permitan generar competencias que faciliten la conformación de entornos adecuados y un clima laboral adecuado para cada empleado. Su estructura representa un mecanismo para transformar las debilidades en fortalezas contribuyendo al crecimiento de la empresa. Es importante citar que pese a que el modelo es especializado en el Dpto. de Comercialización, dentro de las recomendaciones formuladas se expresa la posibilidad de aplicarlo a toda la empresa, buscando un crecimiento sostenido de la misma.

PALABRAS CLAVES: Burnout, talento, gestión, niveles, modelos.

ABSTRACT

Project had as main objective determine levels of Burnout in the commercial Department of the company AFP Genesis staff. Initially discussed proposed models allowing to identify the variables that affect external and internally in each worker, pointing out the different responses that may occur depending on your personality. Through the use of questionnaires, were the lifting of the necessary data, allowing then to be tabulated to determine if there are currently proven cases of Burnout. The study determined that cases there are currently, however if evidenced a number of factors that represent weaknesses that have caused stress on staff. Mainly, it was noted that working with the pressure of budgets, affects the performance of the studied population, a situation that has generated most of the employees in an emotional, same exhaustion that caused somatic problems. On the basis of the results achieved, the proposal puts in manifest a management model composed of several factors that have been organized in a pyramid. Its development is based on defining appropriate administrative policies and processes that allow integrating personnel, based on the formulation of commitments duly supported with training mechanisms that allow generating skills that facilitate the formation of appropriate environments and a work climate suitable for each employee. Its structure represents a mechanism to turn weaknesses into strengths contributing to the growth of the company. It is important to mention that despite the fact that the model is specialized in the Dept. of marketing, within the recommendations expressed the possibility of applying it to all the company, looking for a sustained growth of the same.

KEY WORDS: Burnout, talent, management, levels, models.

CAPÍTULO I

DETERMINAR EL MODELO DE BURNOUT A SER UTILIZADO EN BASE A LA RECOPILACIÓN DE VARIAS METODOLOGÍAS EXPUESTAS POR INVESTIGADORES DEL TEMA

1.1 DEFINICIONES DEL BURNOUT

El concepto de Burnout, definida en español como “Estar Quemado”, es una patología psiquiátrica basada en la pérdida de energía, síntomas de ansiedad, depresión y desmotivación que sufren las personas en su trabajo en un determinado tiempo. Existen varias definiciones que buscan establecer su origen e incidencia, citando a continuación, las siguientes, con el objetivo de ir analizando elementos que permiten disponer de una clara comprensión.

“El Burnout, es un proceso en el que las actitudes y las conductas de los profesionales cambian de forma negativa en respuesta al stress laboral” (Chermiss, 2009, pág. 89)

La definición de Chermiss C, permite identificar al Burnout como un proceso evolutivo, es decir que va presentándose de diversas maneras con niveles de intensidad progresiva. El comportamiento del profesional va denotando aspectos negativos que se dan en respuesta del stress laboral, mismos que van incrementándose durante el tiempo.

“El estado de agotamiento mental, físico y emocional producido por una persistente implicación en situaciones emocionalmente demandantes” (Pines, 2008, pág. 12)

Pines, cita los efectos comunes en el profesional dados por el stress laboral, presentándose un alto nivel de agotamiento en tres instancias independientes pero relacionadas, el mental, físico y emocional.

En la actualidad, el Burnout es identificado de varias maneras como el Síndrome del Trabajador Quemado, el Síndrome del Desgaste Profesional, Síndrome de Quemarse en el Trabajo, Síndrome del profesional exhausto o sobrecargado o como la Enfermedad de Tomàs, nombre tomado de la novela La Insoportable levedad del Ser de Kundera, M. En todos los casos, hace referencia al agotamiento sufrido por el profesional ocasionado por el cumplimiento de sus actividades.

Los estudios señalan que fue Herbert Freudenberger, en base a estudios realizados, la primera persona en establecer este comportamiento de agotamiento como una patología psiquiátrica, para posteriormente ser denominado como Burnout en el año 1976 por la Dr. Maslach Cristina.

1.2 MODELOS EXPLICATIVOS DEL BURNOUT

Con el objetivo de analizar las causas y efectos del Burnout, se han realizado varias investigaciones al respecto, que basadas en la aplicación de técnicas y procesos de levantamiento de información, han permitido disponer de varios modelos.

1.2.1 MODELO DE KYRIACOU Y SUTCLIFFE

El modelo establece que el estrés y agotamiento físico, mental y emocional se relacionan a la exigencia laboral que tiene en su cargo. El comportamiento del profesional se ve afectado por factores internos y externos del profesional en donde aspectos como la personalidad, la estructura organizacional y las exigencias laborales son determinantes en su comportamiento. El modelo tiene un enfoque al comportamiento del docente en el aula y fue desarrollado para evaluar su respuesta en función de las responsabilidades asignadas.

“Se conceptualiza el estrés entre docentes como algo directamente relacionado con el grado en que los mecanismos de defensa son incapaces de controlar el elemento estresante y con el grado en el que el maestro valora la Amenaza” (Sutcliffe, 1978, pág. 90)

El modelo se compone de varios elementos, entre los cuales destacan los siguientes,

- 1. Los estresantes ocupacionales potenciales;** señalan que el estrés es producido por el ruido, el exceso de trabajo, la infraestructura inadecuada y las malas condiciones físicas donde se desenvuelve el trabajo;
- 2. Valoración;** se enfoca a como el docente percibe su entorno y como este influencia en su comportamiento.
- 3. Los estresantes reales;** son aquellos factores que inciden en la autoestima y bienestar del docente.

El modelo, establece varios niveles de ejecución, los cuales se relacionan directamente a la cantidad y exigencia en el trabajo, como se muestra en la siguiente figura:

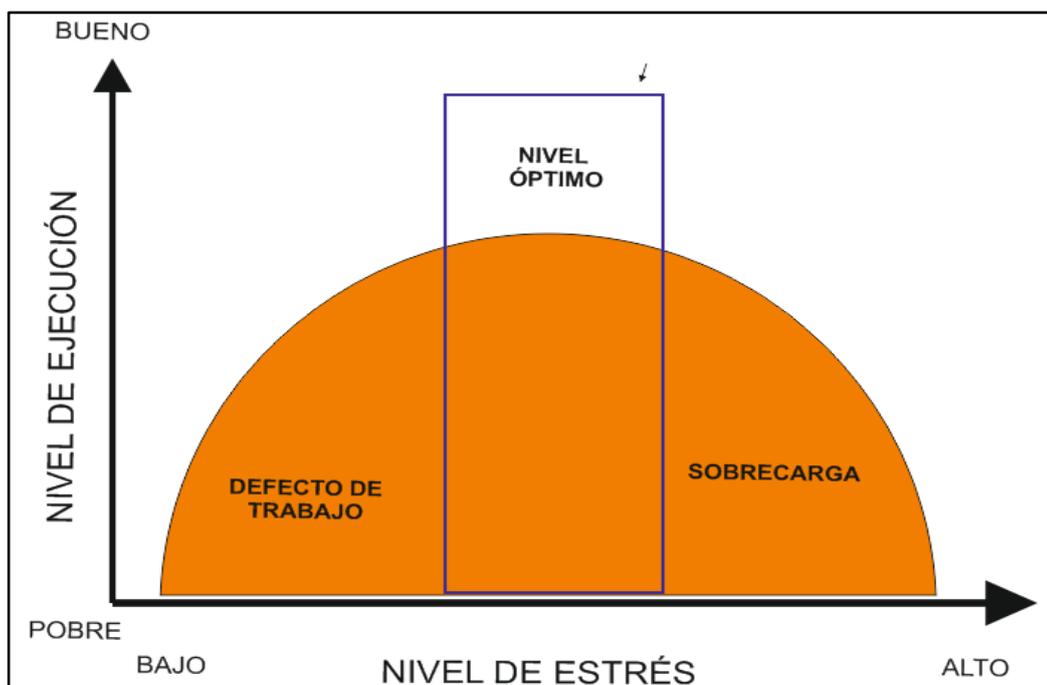


Figura No. 1-Relación entre el Nivel de Ejecución y el Nivel de Estrés

Fuente: Sutherland y Copper, 1991

Como observa, existe un nivel de estrés por falta de oportunidades de desarrollo o crecimiento que pueden caer en el aburrimiento. De igual manera, se presenta por una excesiva sobrecarga de trabajo.

1.2.2 MODELO DE B.M BYRNE

El modelo establece factores generales que causan el Burnout, detallándolos y clasificándolos de la siguiente manera:

1. **Conflicto del Rol;** dado principalmente cuando existen problemas con el cumplimiento de las obligaciones, no aceptando el profesional su posición.
2. **Ambigüedad;** Cuando existe confusión en el rol cumplido y la importancia dentro de la empresa o institución.
3. **Sobrecarga Laboral;** Cuando el volumen de trabajo supera la capacidad del profesional, exigiéndole un trabajo mayor cumpliendo un horario superior al establecido, (8 Horas Diarias)
4. **Autoestima;** Dado por el criterio que tiene el profesional sobre sí mismo.
5. **Clima Laboral;** Estado de las condiciones que permiten al profesional cumplir sus obligaciones.

1.2.3 MODELO DE LEITHWOOD MENZIES:

El modelo se basa en tres conceptos interrelacionados que establecen el Burnout, de los cuales dos son factores externos y uno interno del profesional que lo padece.

1.2.3.1 Decisiones de los Superiores

Las decisiones de lo superiores pueden generar estrés en la medida de que estas incidan en las funciones y responsabilidades del profesional.

1.2.3.2 Factores Organizaciones

La estructura orgánica funcional de la empresa puede establecer limitantes en el desenvolvimiento de las actividades del profesional que pueden generar estrés

1.2.3.3 Factores Personales

Aspectos propios del profesional pueden generar situaciones de estrés en su desempeño. La personalidad, la capacidad de relacionarse e integrarse con su entorno y la capacidad de atender sus responsabilidades determinarán el comportamiento y desenvolvimiento de cada individuo, pudiendo estos generar diversos niveles de estrés.

1.2.4 MODELO DE MASLACH Y LEITER

Es uno de los modelos de mayor aplicación y uso, siendo un instrumento de evaluación individual que permite determinar el nivel de estrés del profesional. Su estructura se compone de tres componentes

1.2.4.1 La experiencia del estrés

El modelo señala que el Burnout se presenta por un amplio agotamiento emocional, físico y mental que se presentan por la manera como cada individuo se enfrenta a sus responsabilidades en el trabajo.

1.2.4.2 La evaluación externa

Se basa en procesos de evaluación, ejecutados por terceros sobre una persona y que pueden desarrollar falta de integración, cinismo y un ambiente

laboral poco favorable. Este concepto, no solo puede generarse entre los trabajadores y empleados sino puede ser extensivo a clientes, afectando también el rendimiento de la empresa.

1.2.4.3 La autoevaluación

La baja realización personal incide en un agotamiento y pocas ganas de cumplir las responsabilidades asignadas al empleado afectando su rendimiento y cumplimiento de objetivos que inciden en su desarrollo personal y profesional.

Los modelos señalados son el resultado de múltiples estudios e investigaciones, en donde los procesos de observación a varios profesionales fue elemental para sustentar el conocimiento adquirido.

1.3 DELIMITACIÓN HISTÓRICA DEL SÍNDROME DE BURNOUT

La identificación de agotamiento, cansancio y estrés producto a factores internos y externos que se presentan en el ámbito laboral, comprendió varios estudios que permitieron agruparlos dentro del Síndrome de Burnout.

Los estudios realizados principalmente de observación, establecieron aspectos que generan una inestabilidad en el profesional, haciéndolo propenso a sufrir una serie de malestares provocadas principalmente por el estrés por el trabajo.

En la década de los 70, Freudenberger identificó sensaciones de fracaso y un agotamiento progresivo del profesional producto de varios factores presentados en su ambiente laboral. Sus estudios determinaron que aspectos como la sobrecarga de trabajo, el entorno laboral y la relación entre empleados puede incidir en el comportamiento y eficiencia en las labores asignadas a cada trabajador, causando un agotamiento que puede ser medido en función a síntomas de nivel físico, conductual, afectivo, cognitivo y motivacional.

“Hay un consenso unánime entre los investigadores del Burnout, en considerar que este tiene su causa directa única y exclusivamente en las condiciones de trabajo” (Bosqued, 2009, pág. 98)

En el año de 1978, Pines amplía la definición del Burnout, señalando que es una experiencia general de agotamiento físico, emocional y actitudinal que se presenta por situaciones propias existentes en el ámbito laboral y que tienden a generar estrés en el individuo.

En 1976, Maslach Cristina presenta al American Psychological Association la definición del Síndrome del Burnout, como un aspecto tridimensional basado en el agotamiento emocional, despersonalización y la baja realización personal como elementos fundamentales que ocasionan un comportamiento negativo en el profesional.

Dale en el año de 1979, señala de una manera más directa que el agotamiento citado se manifiesta en cambios personales negativos que

ocurren durante el tiempo en el ámbito laboral y que guarda estrecha relación con las condiciones de trabajo.

“El Burnout se presenta como cambios negativos en el comportamiento del personal presentados en trabajadores frustrados o con excesiva carga de trabajo” (Edelwich, 1980, pág. 103)

En el año 1980 Bradley, describe varios estados físicos y psicológicos basado en sus propias experiencias en trabajos realizados con diferentes grupos de personas con situaciones particulares. Enfatizó su estudio en el cansancio y deterioro progresivo a sus condiciones físicas y mentales a medida que cumplía con las actividades requeridas, acumulando una pérdida constante de motivación.

En el año 1991, Faber establece que el Burnout se deriva de aspectos más amplios, a los hasta ese entonces estudiados. Incorpora a las políticas económicas como una de los principales elementos que genera agotamiento al profesional, calificando al burnout como una epidemia. En el año de 1999, Woods apoya este concepto consolidando el término de la Epidemia del Burnout.

En la actualidad, los estudios referentes al Burnout se mantienen, ampliando el conocimiento sobre las características, causas y efectos producidos tanto por factores internos como externos. En el año 2010, Sahili menciona que se presenta por una creciente en la desilusión y pérdida de motivación del profesional en el cumplimiento de sus funciones, promovida

por la falta de oportunidades de desarrollo, un entorno poco integrador y declive en las condiciones de trabajo.

La mayor cantidad de estudios principalmente de campo, han permitido disponer de una cobertura más amplia en su aplicación, en donde se ha incluido aspectos sociológicos y demográficos que permiten comparar sus efectos, determinando semejanzas y diferencias entre los niveles de Burnout en trabajos y profesionales.

1.4 POBLACIONES PROPENSAS AL BURNOUT

Los estudios desarrollados, muestran que independientemente al tipo de profesional o cargo que se desarrolle, el síndrome del Burnout puede presentarse. No obstante, existen ámbitos laborales en donde es más frecuente y común su ocurrencia. Por lo general, aquellas empresas que no disponen de una infraestructura adecuada ni procesos de inducción, capacitación y promoción son las que mayor vulnerabilidad tienen, presentando altos niveles de estrés en su personal.

De igual manera, la falta de planificación interna, tiende a producir sobrecarga o subcarga de trabajo, disminuyendo progresivamente el interés y la motivación del trabajador y ocasionándole agotamiento en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Existen varias investigaciones realizadas a diferentes áreas laborales, determinando en base a la realización del trabajo, el cansancio emocional y la despensalización la vulnerabilidad de las poblaciones en tener el Síndrome de Burnout. En relación al enfoque tridimensional de Maslach citado anteriormente, se obtuvieron los siguientes resultantes:

Tabla No. 1- Profesiones más propensas al Burnout (Maslach Burnout Inventory (MBI))

Población por Áreas Laborales	Realización Personal	Cansancio Emocional	Despersonalización
Docentes Escolares	Moderado	Alto	Moderado
Docentes Universitarios	Alto	Alto	Moderado
Profesionales en Medicina	Moderado	Alto	Alto
Empleados Privados	Alto	Moderado	Alto
Servidores Sociales	Moderado	Moderado	Moderado
Empleados Públicos	Moderado	Moderado	Moderado

Fuente: Estudio de Fleishut, Estados Unidos, 2005

Como es comprensible, los niveles de vulnerabilidad de las poblaciones dependen del país, tipo de empresa, cargo y demás factores que incidan en el Síndrome de Burnout. El acceso a información actualizada en Ecuador es limitada, no conociéndose el nivel en que se encuentra cada una de las profesiones. En el año 2007, la Revista Española “Salud Pública” presentó un estudio referente al tema, señalando que la prevalencia del Burnout en los profesionales de salud en Latinoamérica es alta. En Ecuador, los profesionales de la salud tienen altos niveles de estrés, solo por debajo de Argentina, Chile y México. Estas situaciones permiten entender los bajos niveles de control en las empresas a nivel interno que permitan ofrecer mejores condiciones que eviten generar molestias al personal.

“Las profesiones relacionadas a empleos privados tienen altos porcentajes de síndrome de Burnout en Latinoamérica, Las cifras promedio se sitúan entre el 30% y 40% de incidencia. En la educación, el estudio reveló que uno de cada cinco empleados tiene altos niveles de cansancio y estrés, afectando su cumplimiento” (La Voz, 2005)

El estudio también señala y califica a otras poblaciones con altos niveles del Síndrome de Burnout en Latinoamérica, como las siguientes:

- Policías
- Bomberos
- Sacerdotes
- Funcionarios Penitenciarios
- Abogados
- Jueces
- Empleados de departamentos de Quejas y Servicio al Cliente.

1.5 FASES Y DESARROLLO DEL SÍNDROME DE BURNOUT

El síndrome de Burnout, principalmente se desarrolla en cuatro fases las mismas que presentan diversas patologías que permiten su identificación y clasificación:

1.5.1 PRIMERA FASE: PÉRDIDA DE GANAS

La primera fase inicia con una pérdida de motivación y ganas en el cumplimiento del trabajo. El personal experimenta un deseo de salir de la empresa o faltar, acompañado de ciertas dolencias físicas leves como el dolor de espalda y cuello. Si bien es cierto, no hay razones de conocimiento

pleno del empleado, en esta fase inicia con sentimientos relacionados con una total pérdida de ganas por cumplir sus tareas con eficiencia.

1.5.2 SEGUNDA FASE: RELACIONES TENSAS CON SU ENTORNO

A medida que se va perdiendo la motivación del personal, las relaciones con su entorno se van desgastando produciendo roces entre colaboradores, proveedores y clientes en general. Sensaciones como la persecución, son muy frecuentes y se presentan cuando el empleado considera que hay un afán por molestarlo o para que incumpla sus responsabilidades. Este tipo de eventos genera un distanciamiento del empleado produciéndose en muchos casos una aversión con sus propios jefes, afectando su desenvolvimiento y resultados.

El ausentismo al trabajo, la falta de responsabilidad o el mal trato a los compañeros son resultados comunes de esta fase.

1.5.3 TERCERA FASE: DISMINUCIÓN DE LA CAPACIDAD LABORAL

El estrés que el personal tiene por su inconformidad, trato con compañeros o responsabilidades asignadas empieza a hacerse evidente en el desempeño laboral. Las actividades no son completadas a tiempo, existiendo errores en su ejecución que inciden muchas veces en reclamos y sanciones que afectan aún más al empleado.

En esta fase, es común observar el inicio a comportamientos peligrosos como la automedicación, el alcoholismo y drogadicción muchos de los

cuales pueden generar situaciones irreversibles para el afectado y su entorno. Al principio, este comportamiento tiene un efecto placebo, no obstante tiende a aumentar sus dosis hasta convertirse en un verdadero riesgo para quien lo practica.

1.5.4 CUARTA FASE: DROGADICCIÓN, ALCOHOLISMO, INTENTOS DE SUICIDIO

Los comportamientos descontrolados del afectado tienen a producirle serias enfermedades como el cáncer por ejemplo, desintegración de su familia, pérdida del trabajo y daños a la integridad física. Esta última fase genera impactos considerados como graves en el sentido de que pueden afectar al afectado durante toda su vida de manera irreversible.

1.6 CARACTERÍSTICAS, CAUSAS Y CONSECUENCIAS DEL BURNOUT

1.6.1 CARACTERÍSTICAS DEL BURNOUT

En todas las fases citadas del Síndrome de Burnout, se presentan características comunes concentradas principalmente en emociones como la tensión, miedo, depresión y hostilidad, mismas que afectan progresivamente el comportamiento del empleado y su rendimiento laboral hasta comprometer su propia integridad y la de los demás.

En las primeras fases, el comportamiento del empleado no refleja de manera amplia su malestar y estrés, aumentando progresivamente hasta

que sus resultados no solo que son identificables sino alteran el normal desempeño y entorno de la empresa.

El personal afectado, muestra niveles de cansancio, poco interés en las actividades encargadas, desmotivación y bajas relaciones con su entorno que son evidenciables en su comportamiento y cumplimiento de responsabilidades.

Una de las características frecuentes de los afectados está en la negación de la existencia de un problema. Por lo general el empleado no revela sus malestares hasta que es demasiado tarde. No obstante, sus efectos son amplios, lo que ayudan a determinarlo, para lo cual se ha desarrollado la siguiente clasificación:

1.6.1.1 Psicosomáticos

Se presenta por fatigas crónicas, dolores de cabeza frecuentes, problemas en el sueño y desórdenes en la alimentación.

1.6.1.2 Conductuales

Se presenta con adiciones a productos como el café, tabacos, bebidas alcohólicas. Presenta cambios en el comportamiento, mismo que se torna más violento.

1.6.1.3 Emocionales:

Perdida del interés, aburrimiento, impaciencia e irritabilidad son las emociones más comunes del síndrome. Existe la posibilidad de tener desorientación con altos niveles de depresión.

1.6.1.4 Laborales

Bajo rendimiento laboral, problemas frecuentes con los compañeros, clientes y proveedores.

1.6.1.5 Causas del Burnout

Tomando como referencia, los modelos presentados y clasificando las razones principales que producen el síndrome de burnout, se establecen las siguientes causas:

1.6.1.6 Ambigüedad del Rol

Se presenta cuando el empleado considera que las responsabilidades encargadas están por debajo de su capacidad. Considera que las funciones son limitadas y no le permiten elevar su desempeño y crecimiento dentro de la empresa. En Latinoamérica, es muy frecuente el subempleo, entendido este como la aceptación de trabajos que están por debajo de la capacidad del empleado. Al inicio se aceptan las condiciones estipuladas con el objetivo de tener un ingreso, no obstante poco a poco el empleado va perdiendo motivación a medida que entienda que las funciones desarrolladas están por debajo de su capacidad, sintiendo que estas están

haciéndole perder el tiempo y otras oportunidades dentro o fuera de la empresa.

1.6.1.7 Adecuación al Rol

El proceso de inducción no siempre es tomado en consideración en las empresas, produciendo retrasos en la adaptación del personal en las funciones demandadas. El desconocimiento de las actividades, normas y políticas institucionales incide negativamente en la motivación del empleado afectando su proceso de integración.

“Si se examinan los roles de los diferentes cargos, se observa que existen características que pueden interactuar provocando estrés afectando el rendimiento del personal” (Kotlarska, 1996, pág. 120)

1.6.1.8 Relaciones Interpersonales

El entorno laboral cumple un rol de brindar una estabilidad en el desempeño del empleado. La cultura organizacional y el comportamiento interno es determinante en la motivación del personal. Ámbitos de trabajo inseguros o que aíslan al trabajador aumentan los niveles de estrés y la tendencia a presentar el síndrome de Burnout.

“La conformación de estructuras claramente definidas en donde se delimiten las funciones respaldadas en políticas integradores, establecen la posibilidad de obtener un adecuado entorno laboral que maximice el resultado de cada uno de sus integrantes, produciendo sinergia en su accionar” (Claxton, 1998, pág. 78)

1.6.1.9 La participación en la toma de decisiones:

Los procesos que permiten tomar decisiones, como el nivel de información y la capacidad de gestión son elementos vitales que pueden generar estrés en el empleado. Tanto la restricción y la incapacidad de decidir como la obligación de tomar decisiones tienden a ser factores que pueden afectar el interés del empleado en sus funciones.

“Es fundamental que la empresa establezca procesos relacionados a la experiencia y conocimiento del empleado para determinar espacios de participación en función de sus capacidades que deriven en decisiones efectivas de necesidad de cada una de las áreas” (P, 2002, pág. 86)

1.6.1.10 La relación Hogar/Trabajo

El síndrome de Burnout es más frecuente cuando no existe una clara diferenciación entre el hogar y el trabajo. Aspectos como la sobrecarga de trabajo, hace que muchos empleados continúen su jornada laborar en su casa descuidando las relaciones con los integrantes de su familia. Esta situación genera altos índices de estrés afectando no solo al empleado sino también a su hogar. Casos de divorcio pueden tener relación a este tipo de situaciones que atentan contra la estabilidad del núcleo de la sociedad.

1.6.1.11 Consecuencias del Síndrome de Burnout

Las consecuencias del Síndrome de Burnout se deben evaluar en base a varios aspectos, para entender sus efectos que producen al afectado y a su entorno.

a) Consecuencias a la Salud

Los altos niveles de estrés producidos en las diferentes fases existentes, van afectando la salud de la persona, teniendo altas tasas de producir daños físicos. Dentro de las enfermedades más comunes relacionadas está el infarto, derrame cerebral, pérdida de la coordinación corporal, fuertes dolores corporales.

Los daños a la salud van incrementándose, debiendo estar recibiendo tratamiento inmediato a fin de que eviten generar consecuencias nocivas a la estabilidad del afectado.

Los comportamientos adoptados por el afectado, también dan origen a una serie de consecuencias a la salud. Actividades como el consumo de alcohol y drogas pueden generar una serie de enfermedades como el cáncer principalmente.

El daño a la salud del afectado, es una de las principales consecuencias y determina la gravedad que el síndrome de Burnout ocasiona.

b) Consecuencias Laborales

A medida que se van aumentando los niveles de estrés y el comportamiento del afectado va minimizando su rendimiento y cumplimiento, las consecuencias laborales van teniendo una mayor incidencia. En forma inicial, el afectado va aislándose de su entorno, perdiendo la integración y el afecto de sus compañeros. Es aislado de las actividades desarrolladas situación que contribuye a aumentar sus niveles de estrés y generar la sensación de persecución que es frecuente en este tipo de síndromes.

Al bajar su rendimiento laboral, es sujeto a una serie de sanciones que contribuyen a su desmotivación. A medida que el comportamiento del afectado va relacionándose a situaciones negativas, corre el riesgo de perder inclusive el trabajo, debido a que es insostenible su permanencia por beneficio propio y la de la empresa.

c) Consecuencias Familiares

Los miembros de la familia del afectado, sufren las consecuencias provocadas por el estrés. En primera instancia, las relaciones familiares se desgastan, tienen que afrontar los problemas de salud del afectado, afrontan los problemas económicos derivados a la pérdida de empleo. Es decir, se genera un entorno que es nocivo principalmente para los menores de edad en el caso de existir.

La desintegración familiar, es una de las causas más comunes, hecho que produce dolor y resentimiento a sus integrantes.

1.7 PREVENCIÓN Y TRATAMIENTO DEL SÍNDROME DE BURNOUT

La prevención es fundamental y se enfoca en evitar de manera oportuna que se presenten las características del síndrome, citadas anteriormente. En la actualidad, las empresas tienen la obligación por necesidad propia de crecimiento y posicionamiento, de establecer adecuados entornos y actividades que eviten generar efectos negativos en los empleados. Procesos de inducción, capacitación, promoción e integración son fundamentales y deben brindar igualdad de oportunidades a los empleados para aprovechar sus conocimientos en beneficio individual y colectivo. Identificar de manera eficiente las debilidades que puedan comprometer la estabilidad del empleado, garantiza la puesta en marcha de actividades que permitan una pronta corrección y recuperación del empleado. De igual manera, programas de motivación debidamente estructurados tienen a mejorar las relaciones internas, permitiendo el trabajo en equipo y la obtención de sinergia.

Finalmente, los procesos de evaluación realizados deben siempre tener como fin el poder detectar situaciones que puedan afectar el rendimiento normal del empleado, debiendo en este caso también generarse un programa de mejoramiento continuo que transforme las debilidades en fortalezas en el menor tiempo posible.

Los programas de entrenamiento, son mecanismos preventivos de alta efectividad, entendiéndose que a mayor conocimiento, mayor sentido de pertinencia del empleado, evitando que sus funciones caigan en el aburrimiento o pierdan el interés en su realización.

Pese a las acciones preventivas que se puedan desarrollar, siempre existen riesgos de presentarse casos que puedan caer en el síndrome de Burnout. Por ello, es fundamental establecer programas correctivos que buscan en primer lugar eliminar las causas que provocaron la desintegración y estrés al empleado para posteriormente efectuar acciones de recuperación que eliminen los efectos provocados.

Dentro de las actividades correctivas, la generación permanente de un mejor entorno de trabajo es un elemento prioritario, permitiendo fortalecer las relaciones entre los empleados y estableciendo sólidos equipos que mediante la confianza pueden expresar sus criterios, problemas y puntos de vista.

El tratamiento debe cubrir varios aspectos para que sea eficiente, para lo cual deberá enmarcarse en aspectos relacionados a la salud, a la psicología, autoestima, integración y recuperación del afectado.

1.8 BURNOUT Y LA RELACIÓN CON VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS Y LABORALES

1.8.1 VARIABLES DE RIESGO Y PROTECTORAS

“El síndrome de Burnout puede presentarse en el empleado independientemente del género, edad, educación y niveles de ingreso del individuo. Se presenta cuando el empleado no percibe un adecuado ambiente de trabajo o que sus funciones se encuentra sobre o por debajo de su capacidad.” (Ayres, 2010).

El riesgo en el Burnout, se mide en base a la vulnerabilidad del empleado en ser víctima de niveles de ansiedad y stress que afecten su desenvolvimiento dentro de la empresa y en su entorno familiar. En función de las variables sociodemográficas, se entendería que las personas potenciales de ser víctimas del síndrome, son aquellas cuyas funciones laborales y cargos no cubren sus expectativas y necesidades, impidiéndoles disponer de una calidad de vida deseado. El exceso de responsabilidad o la ausencia de cumplimiento de actividades acorde a su capacidad producen inestabilidad en la persona, afectando su entorno, participación y deseos de participar de manera activa en la empresa.

Las medidas protectoras, son aquellas enfocadas a establecer mayores condiciones de seguridad y estabilidad al empleado. Estas deben estar orientadas a cubrir sus necesidades estableciendo igualdad de

oportunidades de crecimiento interno. Es importante que las medidas protectoras, como indica su nombre brinden a todos los empleados de condiciones que fomenten su participación y alcancen a través de su cumplimiento metas individuales y colectivas.

1.8.2 MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

El término motivación ha sido uno de los más discutidos y analizados, produciendo actualmente varias definiciones y clasificaciones que brindan un entorno amplio de entendimiento.

“Es un conjunto de elementos en el interior del individuo que fortalece su voluntad permitiéndole mejorar su rendimiento basado en su amplio deseo por cumplirlo eficientemente.” (Miguel, 2009, pág. 63)

Es decir, la respuesta a ciertos estímulos puede ser muy diferente entre las personas, ya que en ellas intervienen factores intrínsecos que afectan de una manera u otra su comportamiento.

De esta manera, se puede indicar que los niveles de motivación existentes en las personas pueden estar influenciados por una serie de variables propias de cada persona. Es así como un mismo evento puede causar sensaciones totalmente diferentes en una persona u otra provocando reacciones inesperadas. La motivación genera impulsos que inducen a la persona a generar un comportamiento específico en una situación dada. Por el contrario, la falta de la misma puede incidir en la falta de acción o lo que es peor en acciones negativas que pueden generar perjuicios al entorno.

Existe una profunda relación entre la motivación o la desmotivación y la conducta del individuo, siendo estos un factor importante para la ocurrencia de eventos muchos de los cuales pueden ser irreversibles. En el ámbito laboral, la motivación se establece en relación al deseo del personal en cumplir sus responsabilidades y mediante estas obtener reconocimiento, ingresos y un entorno adecuado que estimule su crecimiento. Las respuestas del personal a estos elementos son variadas, debiendo ser monitoreadas permanentemente a fin de evitar que generen estrés y comportamientos negativos.

1.9 EL BURNOUT Y LA RELACIÓN CON LA SALUD

1.9.1 DEFINICIONES DE SALUD

La salud se define como el estado completo de bienestar de un individuo basado en los aspectos físicos, mentales y sociales que le permite desenvolverse adecuadamente según sus requerimientos y necesidades. La salud es la ausencia de enfermedad, en donde el ser humano puede cubrir con sus necesidades consideradas como fundamentales dadas por los aspectos nutricionales, afectivos, sanitarios, sociales y culturales.

La salud está ligada a la calidad de vida de una persona, determinada por el bienestar y felicidad que alcanza. En este sentido, el sentido de pertinencia, seguridad y oportunidad son vitales para alcanzar un estado que le permita vivir bien.

El aspecto laboral incide directamente en la calidad de vida no solo por los ingresos percibidos sino principalmente por la capacidad que brinda a la persona en desarrollarse en el entorno que lo rodea. Por esta razón, el síndrome de Burnout genera afecciones a la salud, ya que cambia drásticamente el comportamiento de la persona atribuyéndole situaciones que van mermando su capacidad de gestión y respuesta a sus funciones.

“La salud es un proceso continuo de restablecimiento del equilibrio pero que al tornarse inflexible lleva a un estado catastrófico que puede ser incompatible para la vida” (Canguilhem, 1982, pág. 53)

1.9.1.1 Síntomas somáticos

Los síntomas somáticos más frecuentes del Síndrome de Burnout, son el dolor de espalda y cuello, dolores de cabeza frecuentes y dolores musculares. La intensidad y frecuencia de los dolores somáticos va incrementándose a medida que el afectado va avanzando conforme a las fases detalladas anteriormente.

En un inicio, los dolores son considerados como normales situación que incide a la automedicación. Este comportamiento no contribuye a su solución, al contrario puede generar graves consecuencias como por ejemplo la sobredosis de medicamentos que puede causar hasta la muerte al paciente.

A medida que los dolores van aumentando, el afectado va cayendo en un estado profundo de ansiedad y stress, que le impide cumplir con sus actividades diarias de manera normal.

Se puede considerar a los síntomas somáticos como indicadores y alertas que el cuerpo presenta señalando la existencia de alguna situación anormal, que demanda de una pronta atención. Es recomendable que el afectado tenga una supervisión médica a fin de poder a tiempo establecer correctivos que no produzcan consecuencias graves a su integridad.

1.9.1.2 Ansiedad e insomnio

La ansiedad es un estado de agitación, inquietud o zozobra del ánimo. Se presenta como una angustia acompañada generalmente de neurosis que es una enfermedad del sistema nervioso que se caracteriza por una inestabilidad emocional.

Los trastornos de Ansiedad como por ejemplo las fobias, el trastorno obsesivo-compulsivo y los ataques de pánico son comunes en el síndrome de Burnout, mismos que demandan de una pronta atención profesional.

En la actualidad, se experimenta mucho varias técnicas de relajación acompañados de ejercicios físicos y yoga enfocadas a modificar y erradicar las creencias negativas o incorrectas que aumentan los niveles de estrés en el afectado.

Técnicamente, la ansiedad se puede definir desde tres aspectos que se citan a continuación:

1.9.1.3 Síntomas Cognitivos

La ansiedad tiende a producir en el afectado una serie de imágenes y pensamientos negativos que producen temor, preocupación e inseguridad. Sensaciones como la incapacidad para resolver un problema, persecución y amenaza, dificultad para mantener la concentración y desorganización son muy frecuentes, mismas que no le permiten pensar con claridad al afectado, sumiendo sus ideas en situaciones negativas.

1.9.1.4 Síntomas Fisiológicos

Son el resultado de los sistemas orgánicos del cuerpo humano. Problemas cardiovasculares, palpitaciones, pulso acelerado, tensión arterial, problemas al respirar, opresión torácica y síntomas gastrointestinales son los más frecuentes en estados de ansiedad del afectado.

1.9.1.5 Síntomas Motores

Hiperactividad, paralización motora, movimientos torpes y tartamudeo son indicadores claros de la ansiedad.

“En un principio la ansiedad es una emoción adaptativa, que ayuda a adaptarse al miedo, pero si estos se mantienen se transforman en trastornos dejando la conducta adaptativa para transformarse en amenazante.” (Daniel, 2004, pág. 61)

1.9.1.6 Disfunción social en la actividad diaria

La disfunción es una alteración en el correcto funcionamiento de un sistema u organismo, que implica un grado de anormalidad en el cumplimiento de una actividad normal.

El afectado, no puede cumplir con la misma capacidad con la que solía realizar sus trabajos. Presenta molestias o incapacidades que hacen que su rendimiento sea menor. La calidad del trabajo realizado está por debajo de sus capacidades, cometiendo gran cantidad de errores en su ejecución.

En el ámbito social, la disfunción es una anomalía producida por cuestiones morales que ha producido alteraciones o desviaciones en las normas sociales. Adopta conductas extrañas, muchas de las cuales no corresponden a las normas y políticas que rigen su entorno.

Su comportamiento se relaciona con la ruptura del orden institucional, produciendo situaciones que afectan el normal desempeño de un determinado sistema o proceso.

1.9.1.7 Tipos de depresión

La depresión puede clasificarse en varios tipos, siendo los más importantes el trastorno depresivo mayor, distimia y el trastorno bipolar.

a) Trastorno Depresivo Mayor

Se presenta con una pérdida constante, progresiva y acelerada del interés por realizar las cosas que eran parte normal de la persona, acompañada con un aumento considerable de depresión que producen pérdida de apetito, sueño y capacidad motora teniendo el afectado una falta de energía y sentimientos de culpa.

b) Distimia

Es un estado crónico de depresión que se presenta de manera continua. Los niveles de depresión son sumamente altos y mantienen un

comportamiento creciente. Uno de los problemas más graves se presenta en que durante períodos cortos y alternados refleja un mejoramiento y normalidad en el comportamiento para luego decaer con mayor intensidad.

La distimia presenta un alto riesgo de caer en profundos niveles de depresión los cuales pueden ocasionar daños físicos, emocionales y sentimentales en la persona.

c) Trastorno Bipolar

Se denomina como una enfermedad maniaco-depresiva y se presenta como constantes cambios de ánimo. En algunas ocasiones, presenta una euforia, motivación excesiva por el cumplimiento de ciertas actividades, sin embargo en otras presenta depresiones profundas. Estos cambios en el estado de ánimo pueden ser inmediatos y dramáticos produciéndose situaciones que son evidentes para las personas de su entorno que no entienden lo ocurrido.

Los profundos niveles de depresión pueden conducir a la persona a cometer actos indebidos que afectan inclusive su propia integridad, requiriendo tratamiento urgente.

1.10 EL BURNOUT Y EL AFRONTAMIENTO

1.10.1 DEFINICIÓN DE AFRONTAMIENTO

El enfrentamiento es un término propio de la psicología vinculado al estrés, que hace referencia a los esfuerzos para hacer frente a las demandas internas y externas del individuo y los conflictos que existen entre ellas.

Todo ser humano cuando se enfrenta a situaciones específicas, pone en marcha conductas de manera frontal o encubiertas que buscan mantener el equilibrio con su entorno.

De esta manera, cuando existen situaciones que pueden generar estrés en la persona, de manera interna pone en marcha una serie de comportamientos de manera intencional o deliberada, buscando evitar caer en situaciones que comprometan su estabilidad.

Las consecuencias del estrés pueden eliminarse o minimizarse mediante procesos de afrontamiento, que se conforma de comportamientos en respuesta a las situaciones presentadas.

“El afrontamiento, no es un estilo de personalidad constante sino está formado por cogniciones y conductas que se ejecutan en base a situaciones estresantes específicas. La relación entre el estrés y el afrontamiento es recíproca, debido a que las acciones que realiza una persona para afrontar un problema afectan la valoración del problema” (Lazarus, 1992, pág. 59)

1.10.2 TEORÍAS DE AFRONTAMIENTO

Principalmente, existen dos teorías de afrontamiento que se detallan a continuación:

1.10.2.1 Estilo Cognitivo

Se basa en la aproximación de los problemas, teniendo la capacidad de procesar la información existente utilizando mecanismos cognitivos como la memoria y la percepción.

La teoría de estilo cognitivo, establece la necesidad de utilizar aspectos cognoscitivos para obtener la suficiente información que permita mantener un equilibrio o resolver un desequilibrio con el entorno.

1.10.2.2 Estado o Proceso

La teoría se concentra en la fijación de procedimientos acorde a la situación específica que existe, buscando de esta manera la pertinencia de las mismas en la obtención de soluciones viables y accesibles.

Establece de esta manera, mecanismos dirigidos específicamente a las situaciones encontradas buscando ser flexible en base a la aplicación de ajustes o cambios en los procedimientos implementados en función de las necesidades.

1.10.2.3 Estrategias de afrontamiento

Las estrategias de afrontamiento son amplias y se ajustan a las necesidades propias de la persona que las implementa y al entorno en donde se desarrollan.

1.10.2.4 Estrategias de Afrontamiento Centradas en el Problema

Se presenta cuando la persona decide hacer frente a una determinada situación, buscando soluciones inmediatas y efectivas. Sus planteamientos se orientan a la recomposición del equilibrio afectado por el estrés. En este tipo de estrategias es común la búsqueda de apoyo social para encontrar las mejores soluciones posibles.

1.10.2.5 Estrategias de Afrontamiento Centradas en las Emociones

Este tipo de estrategias, se concentran en regular las emociones que han sido alteradas por la presencia de una determinada situación que ha producido estrés en la persona.

Dentro de los principales procedimientos empleados, el autocontrol es uno de los más importantes y establece la capacidad de cada persona en controlar sus impulsos y emociones, evitando producir comportamientos que estén fuera de lo considerado normal o permitido.

Otro procedimiento común es el distanciamiento, que se basa en alejarse del problema evitando caer en provocaciones innecesarias. La reevaluación positiva, la autoinculpación y el escape o evitación son estrategias que pueden ser útiles en función de las condiciones que se presenten.

Es importante citar que todas las estrategias citadas actúan como reguladores de las perturbaciones que causan estrés en la persona. Si estas no se ejecutan pueden causar daños a la persona incluyendo la muerte. De esta manera, se entiende que el afrontamiento representa un conjunto de esfuerzos que permiten reducir, eliminar o tolerar las demandas que se encuentran en una situación dada.

1.11 EL BURNOUT Y LA RELACIÓN CON EL APOYO SOCIAL

1.11.1 DEFINICIÓN DE APOYO SOCIAL

El apoyo social se presenta en varias instancias de la vida del ser humano, abarcando aspectos familiares y laborales que permiten su integración en la sociedad.

El ser humano, tiene necesidad de afecto, comprensión y estima que permiten proyectar un sentimiento de identidad único en cada persona. Al encontrar un entorno de comprensión, el individuo aumenta su calidad de vida física y psicológica.

“El ser Humano, tiene como una necesidad puntual para garantizar su existencia el sentirse parte de algo. Demanda de afecto, estima y respeto para poder desarrollarse plenamente” (Maslow, 1990, pág. 120)

Se puede definir al apoyo social como un proceso estructurado de ayuda a los demás, que permita a una persona en situaciones problemáticas disponer de consejo que le permita superar de esta situación

“El apoyo social es la construcción permanente de procesos de apoyo psicológico provenientes de personas significativas que permiten superar problemas en base a hacer sentir importante a la persona afectada, valorando su condición y permitiéndole tener guías para solventar un hecho específico” (Newman, 2001, pág. 40)

1.12 MODELOS EXPLICATIVOS DEL APOYO SOCIAL

1.12.1 MODELO DE APOYO EMOCIONAL

Los modelos de apoyo emocional se basan en brindar comprensión, amor y confianza a la persona afectada para que pueda apoyarse en

personas que le permitan superar los eventos que le han provocado un desequilibrio.

Este tipo de modelo, es uno de los más importantes ya que representa una necesidad vital para la persona afectada, permitiéndole recuperarse progresivamente según el tipo de afección.

Evita que la persona caiga en depresión, apoyándola a salir de una situación negativa de manera pertinente para evitar que vuelva a caer en un estado de desesperación. De igual manera, evita que se cometan actos que atenten contra la su integridad física y la de los demás, proporcionando tranquilidad y apoyo permanente.

1.12.2 MODELO DE APOYO INSTRUMENTAL

Los modelos de apoyo instrumental están conformados por programas estructurados que apoyan a una persona en una actividad determinada. Dentro de estos modelos se incluyen la asistencia a una persona de manera temporal o permanente, completar una determinada actividad o asistir en la solución de un problema específico.

1.12.2.1 Modelo de Apoyo Informativo

Se concentran en brindar información pertinente y relacionado al problema para apoyar en la obtención de una o varias soluciones. Uno de los principales problemas del afectado cuando sufre de angustia o estrés, es la falta de información referente a un evento específico, por lo que este

modelo es altamente efectivo en el sentido de que brinda conocimiento oportuno que le permita actuar con propiedad.

1.12.2.2 Modelo de Apoyo Evaluativo:

Al igual que el modelo anterior, se concentra en la transmisión de información pero en este caso se enfoca en el proceso de autoevaluación, es decir entregar competencias que le permitan determinar si las acciones cumplidas realmente están superando el problema.

Absolutamente todos los modelos presentados son importantes y pueden combinarse en función de los requerimientos de los afectados, teniendo en estos un apoyo constante que permitan superar el problema de manera definitiva.

El obtener información de profesionales y el disponer de sistemas de control interno, facilitan la adopción de comportamientos correctivos que van minimizando los impactos de la situación que produjo el problema.

1.12.2.3 Apoyo Social Percibido

El apoyo social percibido es aquel en el cual la persona afectada y las que se encuentran dentro del entorno pueden entender la importancia del cumplimiento del proceso y las personas que se encuentran participando en él. En base a la capacidad de percepción, el afectado se va haciendo más accesible permitiendo la ayuda social y la solución del problema.

Puede identificar la existencia del problema y reconocer la necesidad de ayuda, apoyándose en las personas que la prestan para poder solucionarlos de manera completa.

La misma necesidad de la persona afectada por situaciones de estrés puede construir barreras que le impidan buscar ayuda. Es por esto que la percepción del apoyo social es un paso fundamental que permite acceder al afectado y aplicar las medidas y estrategias necesarias acorde a la situación que se presente.

1.12.2.4 Apoyo Social Estructural

Como indica su nombre, el apoyo social estructural se basa en un programa ordenado secuencial y lógicamente para alcanzar objetivos claramente expresados y medibles.

Este tipo de apoyo se presenta en función de instituciones debidamente constituidas y conformadas por profesionales en las diferentes áreas requeridas para brindar un servicio de calidad.

La disponibilidad de una estructura permite aplicar diversos estudios preliminares que conllevan a la decisión de metodologías enfocadas a la solución del problema.

El apoyo social brindado de manera estructural puede ser individual o colectivo. Es individual cuando se enfoca específicamente a una persona en particular orientándose a su problema de manera técnica y controlada. Por otra parte, es colectiva cuando se ha detectado problemas que afectan a un

grupo de personas y demanda de la ejecución de actividades que permiten mejorar sus condiciones de vida.

1.13 EL BURNOUT Y LA RELACIÓN CON LA PERSONALIDAD

1.13.1 DEFINICIÓN DE PERSONALIDAD

Se entiende como personalidad a la presencia de comportamientos comunes y formas de actuar de una persona que permiten su identificación. La personalidad se produce en función de las diferentes experiencias que la persona va teniendo a lo largo de su vida y producen situaciones que lo caracterizan.

“La personalidad de cada individuo se forma de su manera de interpretar las diversas realidades que lo rodean, estableciendo en él comportamientos frecuentes y similares que permiten su clasificación. La personalidad es variable y se ajusta a medida que la persona va adquiriendo experiencias de vida” (Brigitte, 2009, pág. 34)

La personalidad está determinada por rasgos que permiten su clasificación

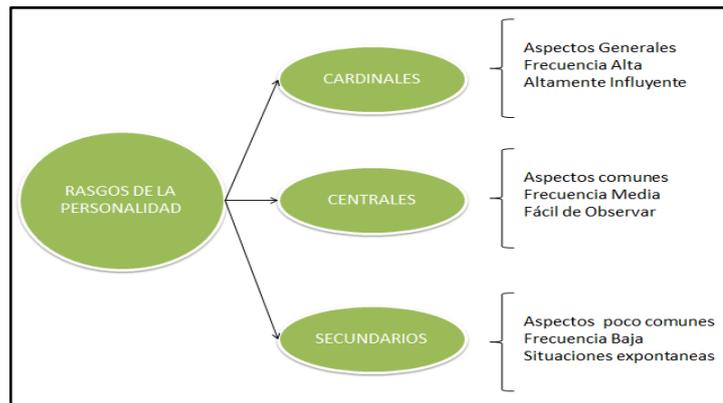


Figura No. 2- Rasgos que marcan la personalidad de la persona

Fuente: Espada M, 2009

1.13.1 RASGOS CARDINALES

Son aspectos de carácter general que influyen ampliamente en la forma de actuar de una persona al punto que pueden constituirse en rasgos esenciales que marcan al individuo. Los rasgos cardinales son aspectos básicos como la gracia, la inocencia, el enfado, etc.

1.13.2 RASGOS CENTRALES

Son aspectos comunes que se presentan en situaciones específicas pero que producen comportamientos que pueden marcar o diferenciar a una persona. Por ejemplo, es característico en ciertas personas reírse cuando sienten inseguridad o nervio en una situación dada.

1.13.3 RASGOS SECUNDARIOS

Son rasgos que se presentan en situaciones específicas y que producen comportamientos tan marcados que pueden identificar a una persona. Los rasgos secundarios pueden ser nocivos porque se desencadenan acciones bruscas que pueden causar situaciones incómodas o molestas al resto de personas, por lo que deben considerarse como críticas.

1.13.4 TIPOS DE PERSONALIDAD

1.13.4.1 Dependiente

Las características de este tipo de personalidad se basa en comportamientos donde prima la organización y la responsabilidad sobre las situaciones encargadas, este tipo de personas genera confianza ya que por lo general cumplen a cabalidad los encargos recibidos con eficiencia y efectividad.

1.13.4.2 Extrovertido

Personas muy amplias, abiertas y sociables. Gustan de participar ampliamente en actividades y su gran sociabilidad les permite generar entornos entretenidos. Son personas agradables y graciosas que entretienen a las demás.

1.13.4.3 Introversos

Personas muy poco sociables que no expresan sus ideas con apertura. Muestran comportamientos de soledad y les cuesta establecer diálogos con

personas desconocidas. Su círculo de amistad es limitado y no demuestran sus sentimientos.

1.13.4.4 Estable

Persona relajada y calmada que enfrenta situaciones que se le presentan con mucha tranquilidad. Su serenidad le permite tomar decisiones con mayor análisis por lo que genera un entorno de confiabilidad.

1.13.4.5 Afable

Una persona muy cálida y cariñosa en su comportamiento. Su comportamiento es por lo general servicial y atento ganando mucho aprecio de las personas que lo rodean.

1.13.4.6 Inteligente

Persona que actúa de manera equilibrada y ecuánime en las diferentes situaciones que le presentan. Gusta de tomar decisiones, siendo un potencial para desarrollar características de liderazgo.

Las clasificaciones presentadas, inciden en los niveles de motivación y estrés que produce un determinado hecho en la persona, situación que debe conocerse de antemano principalmente para establecer qué tipo de personas son más vulnerables a presentar desordenes.

En el campo de la personalidad, existe un modelo de clasificación interesante que puede ayudar a definir a una persona y en función de esto prever su comportamiento frente a decisiones o situaciones presentadas.

Estas se dan principalmente en el campo laboral y se denominan de la siguiente manera:

1.13.4.7 Personalidad X

Dentro del campo laboral, existen varias personalidades en los colaboradores que deben ser identificados adecuadamente para evitar realizar acciones o tomar decisiones que incidan en sus niveles de motivación y afecten de esta manera el cumplimiento de sus actividades.

La personalidad X engloba aquellas personas que no les agrada el trabajo, tratando de evitarlo en todo momento. Esta situación indica que requieren de procesos de mayor control para ayudarlos a cumplir sus responsabilidades y metas establecidas en sus diferentes posiciones.

Su comportamiento muchas veces no es comprendido, por lo que las sanciones son frecuentes generando mayores niveles de desmotivación que inciden en el fomento de la personalidad X.

1.13.4.8 Personalidad Y

Al contrario de la anterior personalidad, estas personas muestran un interés amplio por su trabajo y principalmente por la toma de decisiones. Les motiva tomar retos importantes y no muestran temor a la hora de plantear ideas o proyectos. Dentro del proceso de motivación manejan una factores intrínsecos, es decir internamente guardan muchos deseos de superación que inciden en la forma como realizan su trabajo.

Su comportamiento, les permite obtener crecimientos importantes en las instituciones que laboran. Es importante señalar que una persona puede experimentar las dos personalidades en el trabajo, ya que estas pueden estar inducidas por situaciones específicas en un momento dado.

1.13.4.9 Patrones de conducta

Se define a patrones de conducta como comportamientos específicos que por las características que tienen pueden ser clasificadas de varias maneras.

a) Conducta Positiva

Se entiende como conducta positiva aquella que desencadena acciones que benefician a la persona o a su entorno. Tomando como referencia el proceso laboral, el empleado utiliza mecanismos de conducta positiva cuando introduce herramientas que incentivan a los demás a cumplir con los objetivos y responsabilidades. Esta acción genera experiencias positivas que en muchos de los casos son recordadas por siempre y emuladas en el futuro.

b) Conducta Negativa

Se entiende como conducta negativa aquella que desencadena acciones que ponen en alto riesgo a la persona o su entorno, o que impulsan a las personas a efectuar algo, más por obligación que por deseo.

La conducta negativa, genera estrés y angustia tanto en la persona que la aplica como en las que se encuentran en su entorno, generando una cadena de situaciones poco favorables.

La conducta negativa se relaciona como el cumplimiento de acciones que están fuera de las normas y políticas existentes dentro de la empresa, institución o sociedad y provocan consecuencias que afectan al entorno de manera general.

c) Locus de control

El control interno del comportamiento se basa en una serie de factores que inciden en la persona, los más importantes son:

- **Instintos Cocietes**

Se describe a los instintos cocietes aquellos que se forman mediante el razonamiento propio de la persona. Es decir, que su personalidad se ve formada por una plena comprensión de la forma como se actúa y esta se basa de un proceso racional que la persona ejerce y que marca su forma de actuar.

Los gustos y preferencias de las personas son un importante influyente de su comportamiento que actúa en conformidad a su concepción de lo bueno o lo malo.

- **Instintos Inconscientes**

Son impulsos que a diferencia de los anteriores no son totalmente controlados y que marcan su comportamiento. Este tipo de instintos pueden

generar rasgos importantes en la personalidad muchas veces involuntarios y que son detectados por las otras personas marcando una imagen de la forma y actuar de un individuo.

De esta manera se entiende al locus de control como la capacidad de una persona en manejar la situación presentada, evitando que su comportamiento irrespete normas y procesos existentes y pongan en riesgo tanto su integridad, como la de los demás.

1.14 ESTUDIO DE LAS TEORÍAS ANALIZADAS

Una vez analizadas las diversas teorías y modelos existentes del Burnout, en donde se observa que todos los empleados son vulnerables a sus riesgos, efectos y consecuencias, se ha decidido aplicar en la empresa AFP Génesis el Modelo de B.M Byrne por las siguientes razones:

- Permite verificar si existe en la empresa conflicto de rol producto a falencias en la definición de una estructura organizacional, delimitación de funciones, conocimiento del rol de cada empleado, manuales de procesos, clima laboral.
- Determina si existe duplicidad de funciones, mostrando deficiencias en los sistemas de comunicación internos
- Determina si existen sobrecargas laborales en la distribución de funciones, estableciendo además errores frecuentes en el cumplimiento de sus obligaciones

- Determina los niveles de autoestima del personal, definiendo el clima laboral, las relaciones internas y la capacidad de trabajo en equipo
- Establece si el entorno de trabajo es adecuado, determinando falencias que inciden en el rendimiento del empleado

De esta manera queda establecido el modelo a ser aplicado, dando cumplimiento al objetivo planteado.

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO EMPRESA AFP GÉNESIS CON ENFOQUE EN EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

2.1 INTRODUCCIÓN

El presente diagnóstico, ha sido desarrollado desde una perspectiva general para posteriormente descender a aspectos específicos del área de comercialización de la empresa. Detalla una breve reseña del proceso de formación y crecimiento de la misma, los servicios que presta y las ventajas competitivas que ofrece y que le han permitido consolidarse en el mercado ecuatoriano.

Analiza aspectos de su filosofía corporativa que representan la base de desarrollo y gestión de todas y cada una de sus actividades. De igual manera, presenta su actual organización, detallando el personal que labora en sus diferentes áreas, enfatizando el área comercial que en volumen de trabajadores es la más grande de la empresa.

Posteriormente, se analizan los procesos de selección de personal identificando la relación que tiene la asignación basada en la relación entre la capacidad del candidato y las funciones que cumpla, determinando las exigencias que el área comercial demanda de sus diferentes colaboradores.

Se evalúa también, los procesos de integración llevados a cabo, identificando si se han realizado actividades encaminadas a determinar los niveles de estrés laboral que se puedan generar en su cumplimiento.

2.2 BREVE RESEÑA DE LA EMPRESA AFP GÉNESIS

AFP Génesis es una administradora de Fondos Multinacional perteneciente al Banco Bilbao Vizcaya Argentaria de España que brinda servicios de inversiones en base a la conformación de fondos para ofrecer una rentabilidad adecuada con seguridad y adecuado manejo.

La empresa brinda un permanente respaldo a sus clientes para garantizar un retiro laboral seguro, basado en la disponibilidad de recursos y garantizar la atención de imprevistos, contando con un fondo rentable y viable, administrado por profesionales.

La empresa abrió sus puertas en Ecuador el 13 de Marzo de 1995, siendo en la actualidad líder en la administración de fondos de inversión en el mercado, ideal para convertirse en una opción segura para el inversionista que busca obtener adecuada rentabilidad con el menor riesgo posible.

La empresa está constituida como una Sociedad Anónima que tiene como objetivo principal la prestación de servicios financieros a personas naturales y jurídicas. Sus accionistas iniciales estaban conformados por la empresa Provida y el Banco Filanbanco, que adquirieron la empresa Génesis, dando lugar a la creación de AFP Génesis. Posteriormente, Provida Internacional y BBVA adquieren la participación de Filanbanco, convirtiéndose en accionistas mayoritarios.

Desde entonces, la empresa ha consolidado una posición de liderazgo en el mercado mostrando solidez y confianza en cada una de sus gestiones, lo que le ha permitido mantener tasas crecientes en cuanto a clientes y montos de inversión.

Su gestión se focaliza en una cultura corporativa basada en una completa orientación al cliente, un enfoque a la calidad en el servicio prestado y la gestión profesional dirigida a resultados, conformando una trilogía que conforma sus principales estrategias y desenvolvimiento en el mercado.

2.3 FILOSOFÍA CORPORATIVA:

La filosofía corporativa se basa en brindar servicios con seguridad y rentabilidad al cliente, garantizando un servicio eficiente y proponiendo importantes alternativas de inversión al cliente.

2.3.1 MISIÓN

“Maximizar el valor del patrimonio de nuestros clientes, atendiendo su actitud ante el riesgo como inversionista. Logramos esto con el conocimiento y experiencia profesional en la ingeniería financiera de estructuración de portafolios y el respaldo de uno de los grupos financieros más importantes del mundo en la administración de fondos y captación de recursos. Nuestra habilidad distintiva se sustenta en nuestra focalización exclusiva y especializada en administración de fondos previsionales y de inversión.”
(<http://www.fondosgenesis.com/GENESIS/Conozcanos.php>, 2012)

2.3.2 VISIÓN

“Ser la primera marca evocada por quien piensa invertir. Ser la primera empresa evitada por quien piensa en competir. Ser la primera empresa inspirada por quien piensa en trabajar”
(www.fondosgenesis.com/GENESIS/Conozcanos.php, 2012))

2.4 PROCESOS DE INVERSIÓN

La empresa AFP Génesis mantiene importantes inversiones en el sector privado y público en el país, teniendo una mayor concentración en el sector productivo comercial, conforme se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla No. 2- Inversiones de AFP Génesis

Sector	Tasa	Inversión
Sector Público	9,44%	\$ 5.644.107,86
Sector Financiero	26,29%	\$ 15.720.773,78
Sector Productivo-Comercial	64,27%	\$ 38.431.104,50
TOTAL	100,00%	\$ 59.795.986,14

Fuente: Fondos Génesis. 2012

Como se puede observar, la mayor concentración de las inversiones realizadas se encuentran en el Sector Productivo-Comercial, manteniendo una sólida confianza en el desarrollo productivo del país y permitiendo incentivar el aparato productivo nacional, promoviendo el crecimiento económico tanto a sus inversionistas como a los negocios que se disponen

de fuentes de financiamiento para mantener un crecimiento sólido y sostenido.

Para garantizar una adecuada seguridad y confianza en las inversiones realizadas, AFP Génesis cuenta con un importante grupo asesor, cuya función es analizar y aportar con la experiencia en el manejo de los mercados, para tomar decisiones seguras que permitan la maximización de la rentabilidad. El grupo asesor cuenta con las siguientes empresas:

Tabla No. 3- Grupo Asesor de AFP Génesis

Administradoras	Inversión	Tasa
Génesis Administradora de Fondos	\$ 64.443.080,00	53,84%
AFFB Banco Bolivariano	\$ 27.232.824,00	22,75%
Fondos Pichincha	\$ 12.299.891,00	10,28%
Produfondos	\$ 9.431.253,00	7,88%
Zion	\$ 5.249.447,00	4,39%
Interfondos	\$ 1.039.356,00	0,87%
TOTAL	\$ 119.695.851,00	100,00%

Fuente: Fondos Génesis 2012

Una de las principales características de AFP Génesis es la diversificación de sus fondos de inversión, permitiendo disminuir los riesgos financieros dados por la variabilidad en los mercados. Esto le ha permitido disponer de importantes tasas de rentabilidad la cual son el principal beneficio de sus clientes. El contar con una sólida posición financiera y con un grupo asesor experimentado, les permite determinar riesgos y tendencias

de comportamiento que evitan incurrir en procesos innecesarios que pongan en riesgo la inversión.

La empresa funciona con parámetros internacionales, apoyados en códigos internos de conducta basados en brindar la mejor calidad de servicio y promover un crecimiento constante, sustentable y sostenido. Su ejecución se basa en un concepto de responsabilidad corporativa alineada en función del cumplimiento del marco jurídico vigente en el país lo que le ha permitido mantener sólidas relaciones con instituciones privadas, públicas y el público en general.

2.5 SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

AFP Génesis ha conformado una estructura de servicios complementarios, los cuales están orientados a brindar una asistencia global al cliente. Esta estructura le ha permitido a AFP Génesis, mantener un control especializado en cada una de sus áreas de gestión, permitiendo garantizar calidad en el servicio prestado y comodidad al cliente. A continuación se detallan los servicios más importantes:

2.5.1 SERVICIO GLOBAL

El Seguro Global es un servicio complementario dirigido al cliente y sus familias. Está conformado por una serie de atenciones que se detallan a continuación:

- Seguro de enfermedades graves. (Cáncer, Derrame Cerebral, Infarto, Insuficiencia renal, Cirugía By Pass.)

2.5.2 ASISTENCIA ODONTOLÓGICA

Dispone de los servicios de diagnóstico, consulta, fluoración, consulta con especialistas.

2.6 ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL

AFP Génesis cuenta con una estructura orgánica definida compuesta de varias áreas que permiten mantener una adecuada delimitación de funciones, fomentando la organización eficiente para la prestación de sus servicios.

En la actualidad, su organización está compuesta por 9 áreas de gestión detalladas a continuación:

2.6.1 JEFE DE MARKETING Y DESARROLLO DE NEGOCIOS:

Se basa en la gestión y planificación de las estrategias de difusión e identificación de AFP Génesis en el mercado ecuatoriano, permitiendo que la población conozca de los servicios prestados y de los beneficios que presenta.

2.6.2 JEFE NACIONAL DE SERVICIOS INTEGRADOS

Controla y coordina todas las áreas de servicio de la empresa, promoviendo una calidad en la atención al cliente. Se compone de las siguientes áreas:

- Call Center

- Manejo de Cuentas Corporativas
- Servicio al cliente
- Manejo y Administración de Datos
- Administración de servicios integrados
- Administración de cuentas

2.6.3 JEFE NACIONAL DE ASESORÍA PREVISIONAL

Controla los procesos de ventas y comercialización de la aseguradora y los procesos de asesoría de negocios. Se compone de las siguientes áreas:

- Administración de Ventas
- Área de asesoría
- Contraloría interna

2.6.4 JEFE REGIONAL NORTE

Controla la región norte del país, atendiendo los servicios prestados y controlando la calidad en la atención al cliente. Se compone de las siguientes áreas:

- Asesoría Previsional
- Contraloría de la Región
- Control de administración de ventas

2.6.5 JEFE NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y RRHH

Maneja al talento humano, controlando que las competencias de cada personal contratado este acorde a las exigencias y responsabilidades de su cargo.

2.6.6 JEFE DE OPERACIONES

Controla todas las operaciones financieras compuesta por las siguientes áreas:

- Débitos automáticos de fondos a clientes
- Procesos operativos
- Control de recaudaciones

2.6.7 JEFE DE PROYECTOS Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

Se encarga del desarrollo tecnológico de la empresa, proveyendo de los recursos necesarios para agilizar los procesos y mejorar el control interno.

Se compone de las siguientes áreas:

- Ingeniería de desarrollo
- Soporte técnico
- Administración de base de datos

2.6.8 TESORERÍA

Encargado de los procesos de gestión de inversiones y tesorería de la empresa.

2.6.9 CONTADOR GENERAL

Cumple con los procesos de contabilidad y registro de las transacciones empresariales.

Para un conocimiento amplio y detallado de las diferentes áreas de la empresa, se adjunta el organigrama actualmente vigente, en el cual se observa una estructura sólida, vertical administrada por una Gerencia General y apoyada en una Gerencia Administrativa-Financiera.

La cúspide del organigrama de conforma por la Junta General de Accionistas, quienes aprueban todos los lineamientos de la empresa y nombran al Gerente General.

De igual manera, la empresa cuenta con un área de asesoría legal, auditoría, análisis de riesgos y asistencia permanente que regulan las actividades de la empresa y garantizan el cumplimiento de las disposiciones legales de los órganos de control, fomentando un desarrollo en respeto de las obligaciones contraídas y aportando al desarrollo del país, con la oferta laboral, crecimiento a los clientes y fomento de inversión en negocios productivos en el país.

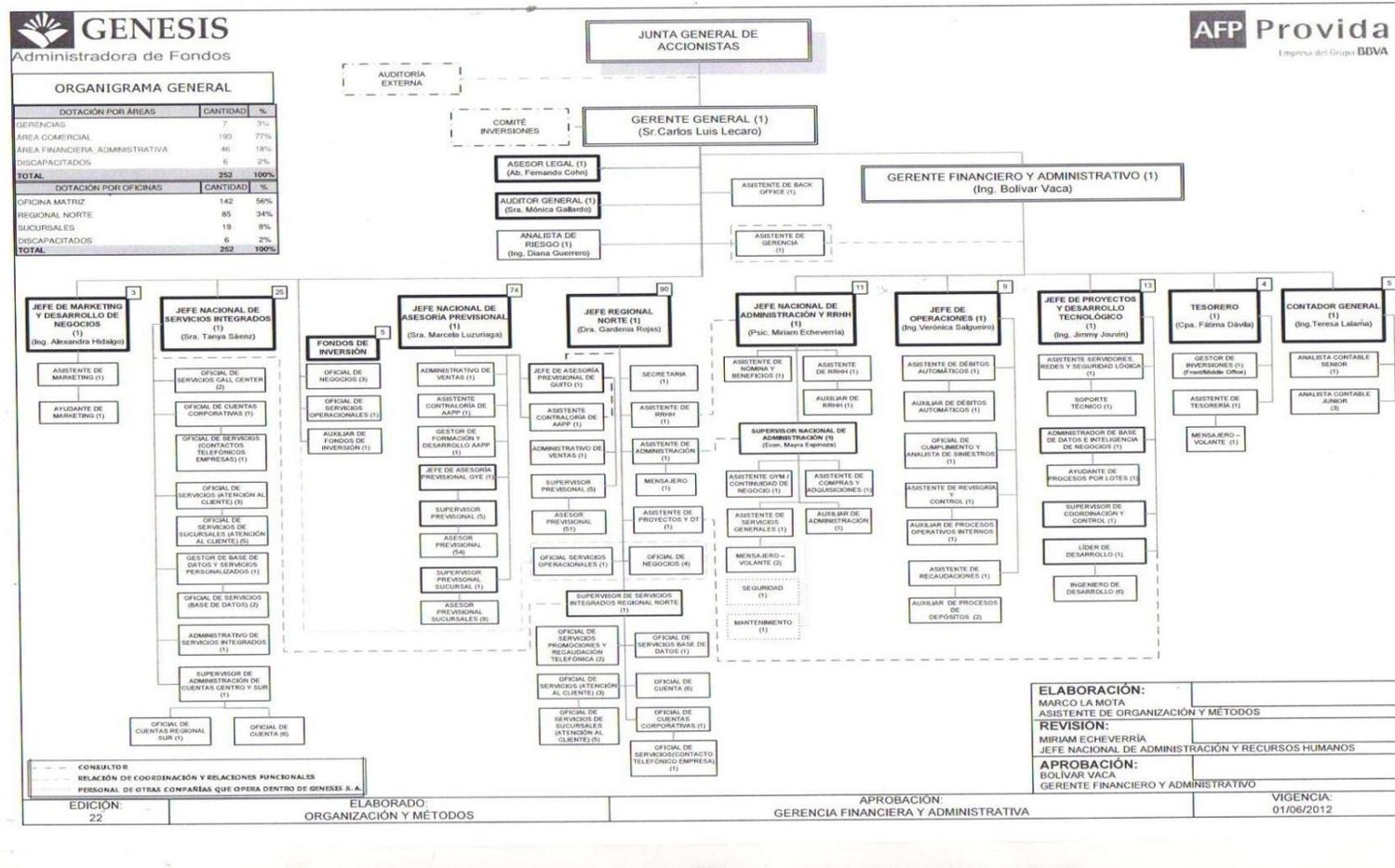


Figura No. 3-Organigrama AFP Génesis

Fuente: AFP Génesis 2012

2.7 PERSONAL A CARGO

Actualmente, la nómina de personal está conformada de la siguiente manera:

Tabla No. 4- Nomina del Personal

Dotación por Áreas	Cantidad	Tasa
Gerencias	7	2,78%
Área Comercial	193	76,59%
Área Financiera	46	18,25%
Discapacitados	6	2,38%
Total	252	100,00%

Fuente: AFP Génesis 2012

Como se puede observar en la distribución del personal, la mayor concentración se encuentra en el área comercial, mostrando la importancia que para la empresa tiene la cercanía con el cliente, la completa información, la asesoría y asistencia requerida para definir los procesos de administración de fondos y cobros de rentabilidad.

Un elemento importante de destacar es el cumplimiento de la ley referente al personal con discapacidad que en la actualidad representa el 2,38% de toda la nómina.

Tomando en cuenta la distribución física de las diversas oficinas existentes en el país, el personal se distribuye de la siguiente manera:

Tabla No. 5- Distribución del Personal

Dotación por Oficinas	Cantidad	Tasa
Oficina Matriz	142	56,35%
Regional Norte	85	33,73%
Sucursales	19	7,54%
Discapacitados	6	2,38%
Total	252	100,00%

Fuente: AFP Génesis, 2012

La concentración del personal de la empresa se encuentra en la Oficina Matriz que tiene más de la mitad del personal de toda la empresa, factor que permite realizar un estudio eficiente tomando en cuenta que la información a levantar dispone de garantías en cuanto a los resultados a obtener, expresando el pensamiento de la empresa.

2.8 PROCESOS DE TECNOLOGÍA

La tecnología es concebida como un recurso para el cumplimiento de los objetivos del personal. Dispone en la actualidad de una plataforma web que presta servicios intranet y de internet en los cuales brindan información y permite el funcionamiento de cada una de sus áreas.

A nivel del intranet, dispone de un completo sistema y aplicativo para cada uno de los procesos de servicio, de tal manera que maneja una base de datos en donde almacena las transacciones ejecutadas, permitiendo

disponer de saldos actualizados en cada una de sus inversiones y de los clientes que atiende a nivel nacional. El uso de esta aplicación es a nivel nacional en cada una de las agencias que están interconectadas mediante la red interna, independiente del servicio de internet.

2.9 ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA

Conforme se detalló anteriormente, el área comercial es la de mayor concentración de la empresa, disponiendo de su mayor cantidad de personal en la Matriz ubicada en la ciudad de Quito, siendo esta la requerida para el desarrollo del presente estudio.

2.9.1 FUNCIONES

El área comercial, tiene la responsabilidad de permitir al mercado objetivo, compuesto por personas naturales y jurídicas, el conocimiento e identificación de la empresa, fomentando el uso de los servicios basados en la conformación de fondos de inversión. Dentro de sus principales responsabilidades se encuentran las siguientes:

- Permitir la identificación de la empresa y sus servicios al mercado objetivo
- Desarrollar estrategias que permitan difundir adecuadamente los servicios de administración de fondos y las ventajas para el inversionista

- Brindar la información necesaria sobre las características propias del servicio
- Incentivar al mercado objetivo a la conformación de fondos de inversión
- Dar a conocer las ventajas de la conformación de fondos y las seguridades existentes en el manejo de los recursos
- Informar de las tasas promedio de rentabilidad en función del tipo de inversión
- Fomentar el posicionamiento de la empresa a nivel nacional
- Informar al cliente potencial y fijo sobre aspectos propios del servicio.

Las funciones del personal de comercialización, demandan de una permanente relación con el cliente, debiendo mantener una claro conocimiento técnico sobre las características del servicio a fin de poder resolver cualquier inquietud por parte del cliente.

Las altas exigencias del personal y la responsabilidad que es la base de la vigencia del negocio, generan presiones al personal que debe mantenerse en constante perfeccionamiento para poder cubrir con los altos estándares de calidad en el servicio exigido por la empresa.

2.9.2 PERFIL DEL PERSONAL DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

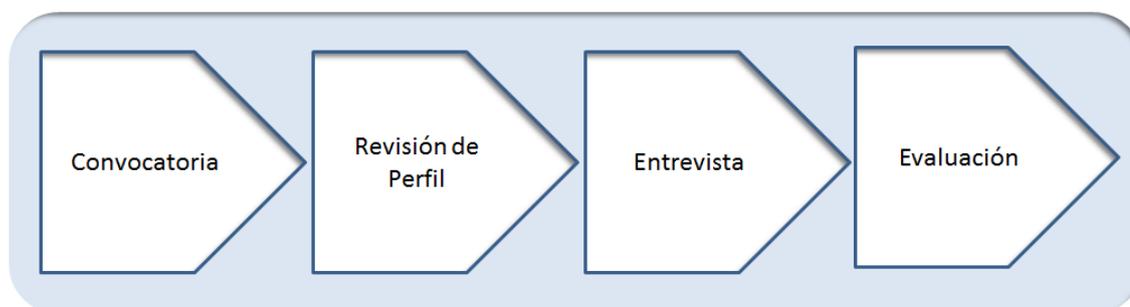
El perfil del personal que trabaja en el área de comercialización es un profesional altamente capacitado poseedor de conocimientos técnicos y experiencia en el servicio prestado para dar a conocer los servicios, resolver

las inquietudes del personal e incentivar la conformación de fondos de inversión.

El área de recursos humanos, mantiene un proceso definido para la contratación de personal para las diferentes áreas de la empresa. En el área comercial, las exigencias elementales son las siguientes:

- Conocimientos en el área comercial, preferentemente con grado académico
- Experiencia comprobable en el área de comercialización de servicios financieros
- Gente proactiva, con altos deseos de superación y crecimiento.

Para la contratación de personal, se establece un riguroso proceso de selección, conforme se ha detallado en el siguiente organizador gráfico:



AFP GÉNESIS

Figura No. 4- Proceso de Contratación de Personal

Fuente: AFP Génesis, 2012

2.9.2.1 Convocatoria

En función de los requerimientos aprobados establece el llamamiento de las vacantes y personal requerido.

2.9.2.2 Revisión del Perfil

Verificar si las personas que han mostrado su interés en el cargo cumplen con los perfiles requeridos, señalados anteriormente.

2.9.2.3 Entrevista

Contacto del candidato con la persona a cargo de la selección tanto de RRHH como del área demandante, en este caso comercialización.

2.9.2.4 Evaluación

Determinar la revisión final que informe sobre la selección del personal, este paso final del proceso se basa adicionalmente en un assesment center que actualmente cuenta la empresa, donde después de una serie de ejercicios simulados pueden los observadores determinar el perfil más adecuado entre los candidatos. A este centro de evaluación asisten los aspirantes preseleccionados que pasaron el filtro de los anteriores procesos.

2.9.3 Procesos de Evaluación de Estrés laboral

El proceso busca que todo el personal disponga de un perfil que permita sostener un servicio eficiente, garantizando un cumplimiento efectivo que fomente la calidad del servicio. El personal del área de comercialización en la actualidad cumple con este proceso y a medida que se desarrolla en su

cargo dispone de programas de perfeccionamiento de sus competencias a través de diversas gestiones de capacitación desarrollados por la institución.

AFP Génesis dispone de un importante enfoque hacia el perfeccionamiento del personal, para lo cual dispone de varios programas de capacitación que buscan mejorar su rendimiento.

En este caso, la empresa establece una relación basada en la preparación y experiencia del personal con las exigencias del cargo, buscando que su rendimiento este acorde con los estándares requeridos y que son permanentemente evaluados a fin de superar debilidades presentadas.

Otro elemento fundamental en la empresa es el trabajo en obtener un adecuado entorno de trabajo, en donde se promuevan las relaciones entre el personal y se eviten la presencia de problemas que atenten contra el rendimiento individual y colectivo.

Pese al cumplimiento y trabajo en procesos administrativos que dispone el área de RRHH en beneficio del personal, es importante detallar que no existen procesos relacionados a la medición del estrés laboral y casos vigentes de Burnout. En este aspecto, el desarrollo de la presente propuesta representa una alternativa viable y requerida que busca identificar problemas a nivel individual que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos.

En base al estudio realizado, se observa que el personal del área de comercialización si es un candidato a tener problemas de estrés dado a las siguientes razones:

- Mantiene permanente contacto con el cliente
- Dispone de una agenda apretada en cuanto a reuniones con clientes, atendiendo en promedio 5 a 6 clientes diarios
- Debe conocer aspectos técnicos del servicio para poder responder las inquietudes de los clientes para contratar el servicio
- El trabajo exigido es continuo con pocos tiempos de reducción de las cargas de trabajo
- La empresa dispone de procesos flexibles pero exige máximo rendimiento en el cumplimiento de las funciones
- La responsabilidad que cae sobre el área comercial es la sostenibilidad de la empresa en relación a la permanente búsqueda de inversionistas
- Los clientes buscan seguridad y la consiguen en base a varios cuestionamientos que demandan de respuestas ágiles y sencillas de parte de personal. En muchos casos el cliente no está relacionado con procesos y técnicas financieras , lo que demanda de buena capacidad de explicación.
- Existe alta rotación de personal en función de las exigencias de los diferentes cargos

Dadas las condiciones señaladas se observa con claridad que el personal del área de comercialización son candidatos para sufrir problemas de estrés laboral e inclusive caer en situaciones de Burnout.

En relación a este tema, se ha revisado los procesos cumplidos en esta área relacionados al tema, encontrando lo siguiente:

- La empresa no realiza actividades relacionadas a la detección de Burnout, por lo que no aplica planes de contingencia para la recuperación del personal.
- No existen programas enfocados a evaluar los casos de estrés laboral identificando causas y efectos, situación que representa un alto riesgo para la empresa.
- La empresa no cuenta con historial y estadísticas relacionadas a problemas de rendimiento de personal a causa de estrés o factores de afección del entorno.

Se entiende en base a los elementos citados, que el área de RRHH existente en el organigrama no ha desarrollado mediciones individuales o colectivas enfocadas a determinar el estrés laboral en su personal, siendo esta situación una debilidad que puede incidir en una reducción del rendimiento de cada uno de sus trabajadores.

2.9.3.1 PROGRAMAS CULTURALES Y DE INTEGRACIÓN

Analizando la filosofía corporativa de la empresa, se observa que tiene una importante inclinación hacia el desarrollo de su personal, que como se indicó anteriormente adolece de procesos específicos relacionados al estrés, pero que en otras áreas ha mantenido una serie de programas de desarrollo.

En este sentido, han denominado a su personal como “GENTE GÉNESIS”, al cual le han asignado características que permiten su identificación, siendo las más importantes las siguientes:

- Personas emprendedoras, innovadores, eficientes que buscan superar constantemente desafíos.
- Líderes, fomentando una institución sólida y segura.
- Promueven el crecimiento profesional de todos los colaboradores
- Establecen programas de formación continua a través de áreas de desarrollo

Para fomentar la integración del personal, cumplen con programas culturales definidos y debidamente presupuestados en los cuales se celebran reuniones de integración en fechas especiales como navidad, fiestas de Quito, aniversario de la empresa. Adicionalmente, realizan salidas de grupo por temas de capacitación e integración, lo que permite una mayor identificación del trabajador y un mejoramiento de las relaciones internas.

Como se mencionó anteriormente, no se mantiene estadísticas de los programas desarrollados ni tampoco se han implementado procesos de medición que determinen la eficiencia en cuanto a los resultados obtenidos en el campo del mejoramiento del entorno laboral, no obstante son actividades que fomentan el trabajo en equipo y la conformación de la Familia AFP Génesis.

Estos programas son universales, es decir que participan los colaboradores de las diferentes áreas, no generando de manera específica

actividades por cada una de ellas. Se busca por lo tanto que el personal independientemente del área que labora se integre, formando una unión que mejore el rendimiento grupal y permita disponer de un adecuado entorno de trabajo.

A nivel del personal, se entiende que estos gozan de buenas relaciones, aunque no existen estudios que permitan sustentar este proceso. Sin embargo, la empresa cuenta con buzón de sugerencias, los cuales son poco utilizados y no se han emitido reportes oficiales de este tipo de fuente.

2.9.4 EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL

Al ser una empresa multinacional, esta maneja procesos estandarizados de evaluación de rendimiento, para lo cual ha implementado modelos de Business Process Management, BPM, los cuales se conforman por indicadores de medición que son ejecutados acorde temporalidades específicas.

Los indicadores de gestión establecen si el rendimiento de cada una de las áreas está relacionado al rendimiento esperado. En la actualidad, por lo general, los indicadores de gestión se enfocan a procesos en general. En el área de comercialización, los indicadores se enfocan a medir los siguientes aspectos.

- Número de clientes atendidos
- Número de clientes potenciales convertidos en clientes de AFP

Génesis

- Montos de inversión en periodos definidos
- Número de quejas por períodos definidos
- Nivel de Satisfacción del Cliente en cuanto a la atención del personal
- Tiempos promedio de atención en servicio.

Los indicadores no se enfocan a evaluar afecciones del personal o problemas que hayan presentado en relación a influencias del entorno en su rendimiento.

2.10 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

Terminado el diagnóstico aplicado a AFP Génesis con énfasis en los procesos del personal en el área de comercialización, se obtienen las siguientes conclusiones:

- AFP Génesis cuenta con procesos estandarizados exigidos por la estructura multinacional que tiene y le exige su misma metodología
- Mantiene una importante orientación hacia el cliente, buscando brindar servicios de calidad que satisfagan sus necesidades de inversión segura y previsión a largo plazo
- Dispone de una sólida y firme estructura organizativa, dividida en áreas y sucursales a nivel a nacional para mantener un adecuado control de su gestión
- Mantienen una imagen de solidez financiera y seguridad al cliente, basado en la ejecución de inversiones debidamente analizadas y

distribuidas en el mercado con un riesgo no mayor al 20% en cada institución donde invierten

- Han mantenido importantes inversiones en el ámbito privado y público del país, con énfasis en el sector productivo, comercial y financiero
- Disponen de adecuados procesos de selección de personal, buscando contratar personal con competencias claramente identificadas de acuerdo al perfil establecido, para cada una de sus áreas.
- El área comercial es en la actualidad la que dispone de la mayor cantidad de personal
- La empresa dispone de programas de capacitación y actividades culturales que busquen mejorar la relación entre sus colaboradores
- La empresa dispone de modelos de control basado en la aplicación de indicadores de medición, para evaluar el rendimiento de cada una de sus áreas.
- La empresa no dispone de mecanismos de evaluación de Burnout ni de estrés laboral, lo que no permite conocer los grados de afección que pudieran tener en la actualidad el personal del área comercial.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 INTRODUCCIÓN

Con el objetivo de conocer el nivel de estrés del personal del área de Comercialización de la oficina matriz de la Administradora de Fondos AFP Génesis y la posible presencia de Burnout en su personal, se procedió aplicar los cuestionarios que se describen a continuación y están relacionados directamente en la determinación del Burnout:

3.1.1 CUESTIONARIO MASACH BURNOUT INVENTORY(MBI)

Es uno de los cuestionarios más importantes debido a que ayuda a determinar la existencia de Burnout en los encuestados. En su estructura se han contemplado una serie de cuestionamientos relacionados a determinar los sentimientos y pensamientos sobre el trabajo desempeñado.

Su estructura se divide en cuatro elementos de estudio que se detallan a continuación:

- Nivel de agotamiento en el trabajo
- Trato a los compañeros de trabajo y a los clientes
- Influencia del trabajo en la personalidad del trabajador
- Estado actual del trabajador frente a las funciones que cumple

3.1.2 ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE EVALUACIÓN DE LOS ESTILOS DE AFRONTAMIENTO (BRIEF-COPE)

El nivel de afrontamiento determina la reacción o capacidad que tiene el encuestado de reaccionar frente a los hechos o situaciones que existen en su entorno y que puedan afectar su rendimiento.

Establece como cada persona responde frente al stress y como los factores externos influyen en su comportamiento.

En este caso, la estructura de estudio se divide en los siguientes elementos:

- Comportamiento común
- Afrontamiento de los problemas
- Formas de expresión

3.1.3 CUESTIONARIO REVISADO DE PERSONALIDAD DE EYSSENCK

Se enfoca en determinar la personalidad de la persona encuestada para lo cual incluye una serie de preguntas que permiten establecer comportamientos comunes que describan su forma de ser.

Su estructura se enfoca en dos ámbitos de estudio:

- Reacciones frente a hechos presentados
- Estudio de Criterio del personal

3.2 APLICACIÓN DE ENCUESTA GENERAL A PERSONAL AFP GÉNESIS

Se hace necesario poder aplicar como parte de la metodología de análisis una encuesta a los colaboradores del área comercial, siendo aplicada en las oficinas de AFP Génesis durante el período comprendido entre el 7 y 23 de Enero de año 2013, a 110 colaboradores. (Ver Formatos Anexo No.1)

3.2.1 RESULTADOS

Datos Generales

Género

Tabla No. 6- Género

OPCIÓN	CANTIDAD	TASA
Masculino	49	44,55%
Femenino	61	55,45%
TOTAL	110	100,00%

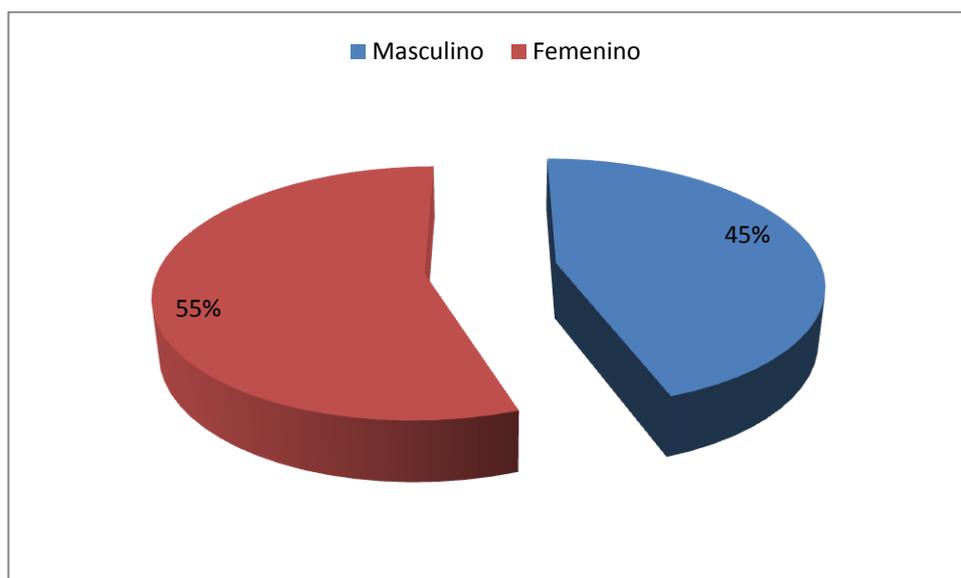


Figura No. 5-Género

Análisis e Interpretación:

Conforme la distribución del personal perteneciente al área de comercialización, el 55% es de género femenino y el 45% masculino. Se observa una distribución bastante uniforme en relación a esta variable determinada de Género, mostrando que la empresa brinda igualdad de oportunidades.

Edad

Tabla No. 7-Edad

OPCIÓN	CANTIDAD	TASA
Entre 18 a 25 años	61	55,45%
Entre 26 a 35 años	38	34,55%
Entre 36 a 45 años	9	8,18%
Entre 46 a 55 años	2	1,82%
Mayor de 55 años	0	0,00%
TOTAL	110	100,00%

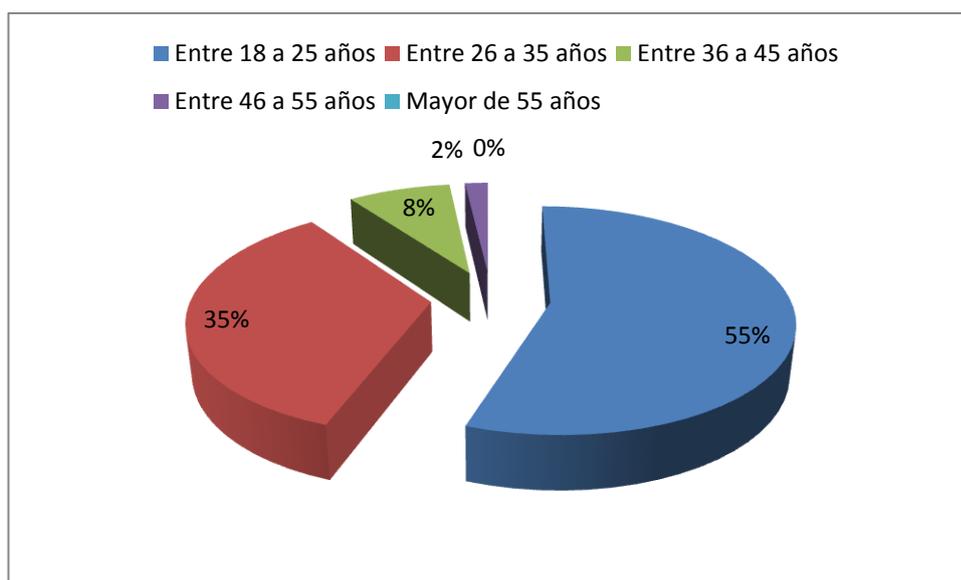


Figura No. 6- Edad

Análisis e Interpretación:

El personal que labora en el área de comercialización es principalmente joven. El 55% se encuentra entre 18 a 25 años de edad y el 35% entre 26 a 35 años, rangos en donde se encuentra la mayor concentración de la población. El personal joven es flexible al cambio, dispone de conocimientos sobre tecnología y puede experimentar menor cansancio laboral. No obstante, su experiencia es limitada, pudiendo ser esto una situación que genere estrés laboral.

Estado Civil

Tabla No. 8-Estado Civil

OPCIÓN	CANTIDAD	TASA
Soltero	32	29,09%
Casado	57	51,82%
Viudo	0	0,00%
Divorciado-a/separado-a	20	18,18%
Unión libre	1	0,91%
TOTAL	110	100,00%

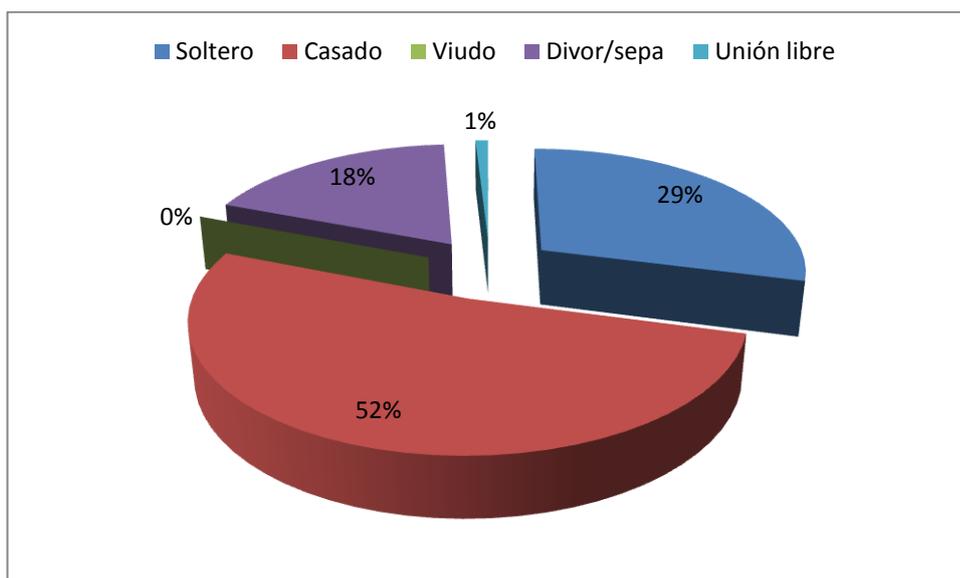


Figura No. 7-Estado Civil

Análisis e Interpretación:

La estabilidad en la relación sentimental es un factor que reduce los niveles de estrés en el trabajo, por el contrario problemas sentimentales pueden hacer a la personal vulnerable a sufrir mayores niveles de estrés. En este caso, el 52% de la población se encuentra casada, es decir ha formado un hogar. El 29% es soltero situación que guarda mucha relación con la población principalmente joven en el área comercial. El 18% es divorciado o separado, situación que puede incidir en sus niveles de estrés siendo estos los principales resultados obtenidos.

Número de Hijos

Tabla No. 9-Número de Hijos

OPCIÓN	CANTIDAD	TASA
Sin hijos	31	28,18%
Entre 1 a 2	78	70,91%
Entre 3 a 4	1	0,91%
Más de 4	0	0,00%
TOTAL	110	100,00%

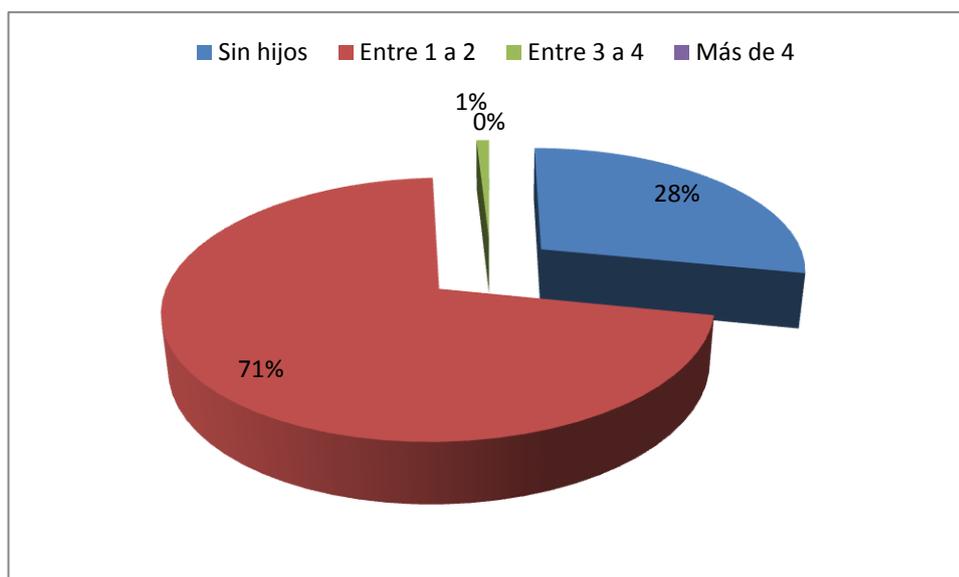


Figura No. 8-Número de Hijos

Análisis e Interpretación:

La conformación de la familia representa un elemento de estabilidad en toda persona. Los hijos(as) son un factor de felicidad para el ser humano. De igual manera genera amplias responsabilidades. Cuando una persona trabaja, puede tener estrés por no estar con sus hijos, principalmente cuando estos son menores de edad. En este caso, el 71% del personal tiene entre 1 a 2 hijos, el 28% no tiene hijos. El 1% tiene entre 3 a 4 hijos.

Sueldo Promedio Mensual

Tabla No. 10-Sueldo Promedio Mensual

OPCIÓN	CANTIDAD	TASA
Entre 318 a 500	8	7,27%
Entre 501 a 800	82	74,55%
Entre 801 a 1200	19	17,27%
Entre 1201 a 2500	1	0,91%
Más de 2500	0	0,00%
TOTAL	110	100,00%

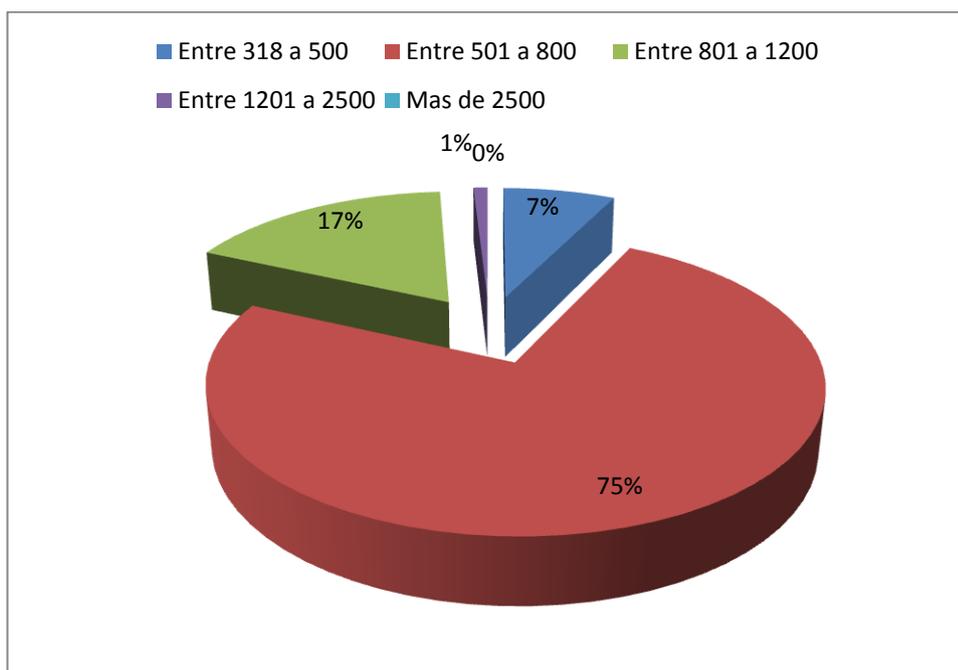


Figura No. 9-Sueldo Promedio Mensual

Análisis e Interpretación:

El valor acordado como remuneración es un factor determinante en la estabilidad del empleado. Cuando este se siente que no es remunerado acorde a su esfuerzo puede experimentar procesos de desmotivación que conducen al estrés laboral. Las respuestas obtenidas señalan que el 75% del personal tiene sueldos entre 501 a 800 usd mensuales, el 17% entre 801 a 1200, el 7% entre 318 a 500 usd. Si bien es cierto, la empresa AFP Génesis cumple con las disposiciones de ley, las diferencias entre la remuneración del empleado pueden afectar su rendimiento, causando problemas de estrés.

A continuación se detalla el **Cuestionario MASACH BURNOUT INVENTORY**

a.- Nivel de Agotamiento

Tabla No. 11-Nivel de Agotamiento

AGOTAMIENTO	Nunc a	Alguna Vez	Frecuentement e	TOTAL
Debido a mi trabajo me siento emocionalmente cansado	20	43	47	110
Al final de la jornada me siento agotado(a)	9	53	48	110
Me encuentro cansado cuando me levanto por las mañanas y tengo que enfrentarme a otro día de trabajo	11	23	76	110
TOTAL	40	119	171	330
TASA	12,12 %	36,06 %	51,82%	100,00 %

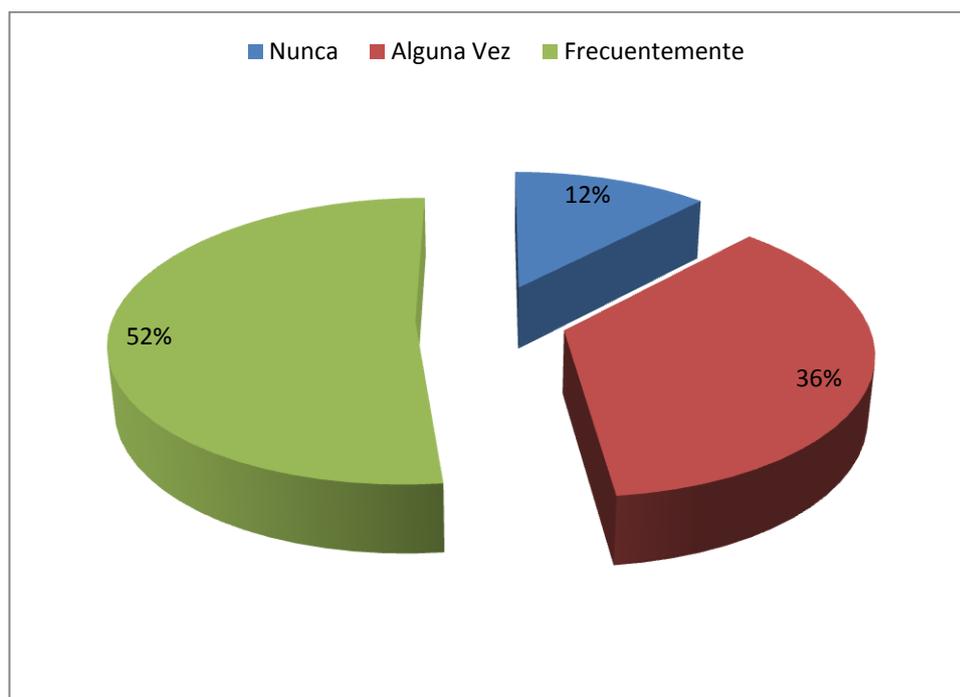


Figura No. 10-Nivel de Agotamiento

Análisis e Interpretación del cuestionario aplicado al personal:

El nivel de agotamiento experimentada por un trabajador durante su jornada laboral puede deberse a varios factores, entre estos la relación con los colaboradores, el tipo de responsabilidad en función de sus competencias y las políticas internas de la empresa.

Los resultados obtenidos en relación al nivel de agotamiento del personal, permiten obtener importantes conclusiones que se detallan a continuación:

- El personal del área de comercialización muestra 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 esta ligada a procesos relacionados al trabajo sino también a aspectos familiares que pueden estar afectando su rendimiento.

En forma general, el agotamiento es una actual debilidad en el personal del área de comercialización quien conforme sus respuestas tienen el 51,82% en la opción frecuente y el 36,06% en la de algunas veces. Sin duda los resultados hacen necesaria una evaluación de los procesos y políticas internas para determinar cambios que eviten un cansancio que pueda afectar el desempeño individual y colectivo y por ende a la falta de resultados productivos.

b.- Trato a Compañeros y Clientes

Tabla No. 12-Trato a compañeros y clientes

TRATO A COMPAÑEROS Y CLIENTES	Nunca	Alguna Vez	Frecuentemente	TOTAL
Puedo entender con facilidad como piensan mis clientes y compañeros	12	38	60	110
Creo que trato algunos clientes o compañeros como si fueran objetos	9	41	60	110
Trabajar con mis compañeros y clientes todos los días es una tensión para mi	13	45	52	110
Realmente no me importa lo que les ocurrirá algunos clientes o colaboradores a los que tengo que atender	1	64	45	110
Trabajar en contacto directo con clientes y colaboradores me produce estrés	2	55	53	110
Siento que algunos clientes o colaboradores me culpan por algunos problemas	2	24	84	110
TOTAL	39	267	354	660
TASA	5,91%	40,45%	53,64%	100,00%

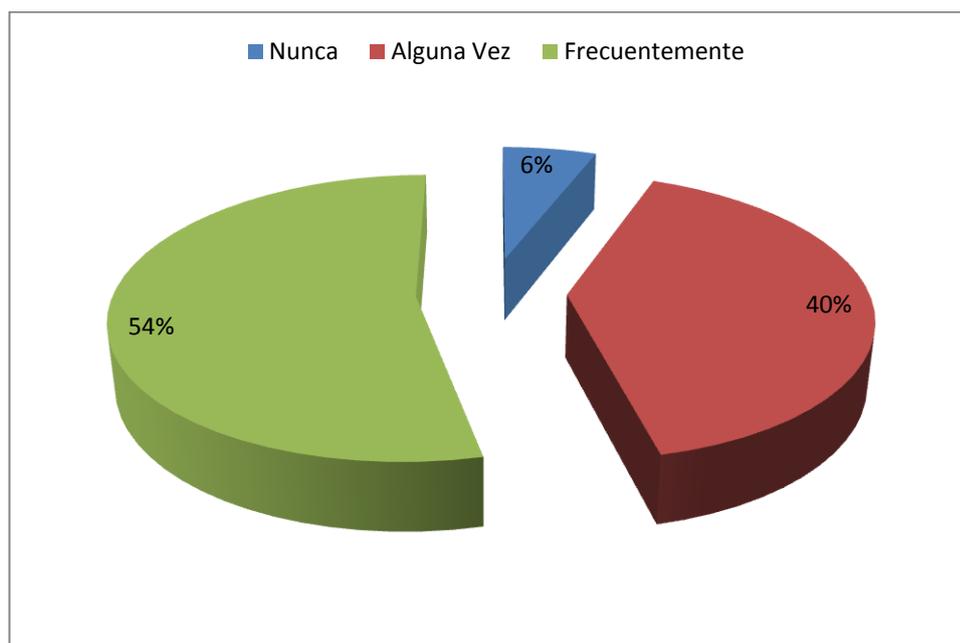


Figura No. 11-Trato a compañeros y clientes

Análisis e Interpretación

Cuando el personal experimenta estrés laboral pudiendo caer en casos de Burnout, existen varios indicadores que permiten su identificación.

La relación interna y con los clientes es un factor fundamental que debe ser supervisado para de manera oportuna establecer cambios evitando generar consecuencias que afecten la imagen de la empresa.

En función a las respuestas obtenidas con relación al ambiente interno, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Se observa que el personal tiene identificado con claridad el perfil de sus clientes, identificando sus necesidades y requerimientos, situación que fomenta su atención eficiente.

- El trato entre compañeros puede desmejorarse por las cargas laborales, no siempre siendo atentos en función a sus pedidos.
- Las relaciones entre compañeros puede ser tensa producto a las responsabilidades y obligaciones laborales. Esta situación puede afectar el ambiente interno pudiendo causar altos niveles de estrés
- El contacto permanente con compañeros y clientes puede generar mayor tensión, pudiendo alterar el comportamiento del trabajador.
- El colaborador esta consiente de que el cliente o compañero le hace responsable de los problemas ocurridos, situación que genera desmotivación y puede generar tensiones en el ambiente de trabajo.

En forma general, el trato entre compañeros y con clientes ha presentado en el área de comercialización 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.

c.- Influencia del trabajo en la personalidad del Colaborador

Tabla No. 13-Influencia del trabajo en la personalidad

INFLUENCIA DEL TRABAJO EN LA PERSONALIDAD DEL COLABORADOR	Nunca	Alguna Vez	Frecuentemen te	TOTAL
Me enfrento muy bien con los problemas presentados en el trabajo	11	23	76	110
Siento que mediante mi trabajo estoy influenciando positivamente en la vida de otros	12	35	63	110
Creo que tengo un comportamiento más insensible con la gente desde que hago este trabajo	20	48	42	110
Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente	8	53	49	110
TOTAL	51	159	230	440
TASA	11,59 %	36,14 %	52,27%	100,00 %

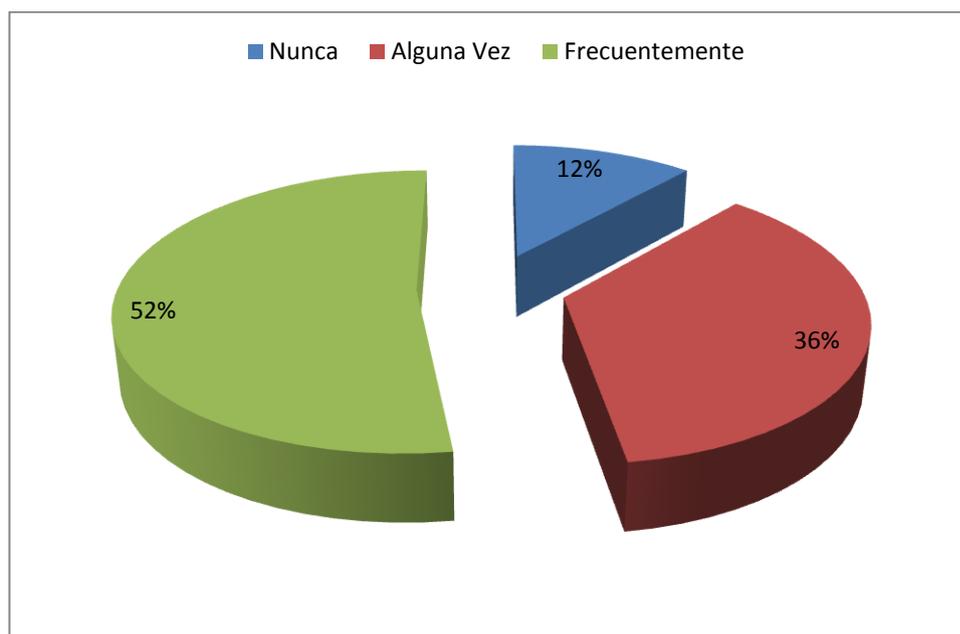


Figura No. 12-Influencia del trabajo en la personalidad

Análisis e Interpretación:

Los factores que participan en el trabajo como las relaciones internas, las responsabilidades y demás pueden influenciar en la personalidad y comportamiento del empleado. La falta de atención en el clima laboral puede producir graves afecciones a la estabilidad del empleado, debiendo ser atendidas con prontitud. El estudio realizado al respecto, permitió obtener las siguientes conclusiones:

- El personal del área de ventas muestra un comportamiento seguro frente a sus responsabilidades, con experiencia en relación al cumplimiento de sus funciones y con capacidad de hacer frente a las situaciones diariamente presentadas

- Considera que su trabajo si representa una influencia positiva para el entorno laboral, aportando con su ejemplo y capacidad.
- Sin embargo, un factor negativo es considerar que el cumplimiento de sus funciones le han hecho más insensibles. Su trabajo le ha hecho más duro frente a elementos como sentimientos, emociones generando un comportamiento más frío y calculado.
- Una preocupación del personal es que su trabajo le endurece emocionalmente, factor que considera no adecuado.

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.

d.- Estado Actual del Colaborador

Tabla No. 14-Estado actual del colaborador

ESTADO COLABORADOR	ACTUAL	DEL	Nunca	Algun a Vez	Frecuentemen te	TOTAL
Me encuentro con mucha vitalidad			22	45	43	110
Me siento frustrado(a) de mi trabajo			12	58	40	110
Siento que estoy haciendo un trabajo demasiado duro			10	66	34	110
He realizado muchas cosas que merecen la pena en este trabajo			4	71	35	110
TOTAL			48	240	152	440
TASA			10,91%	54,55%	34,55%	100,00%

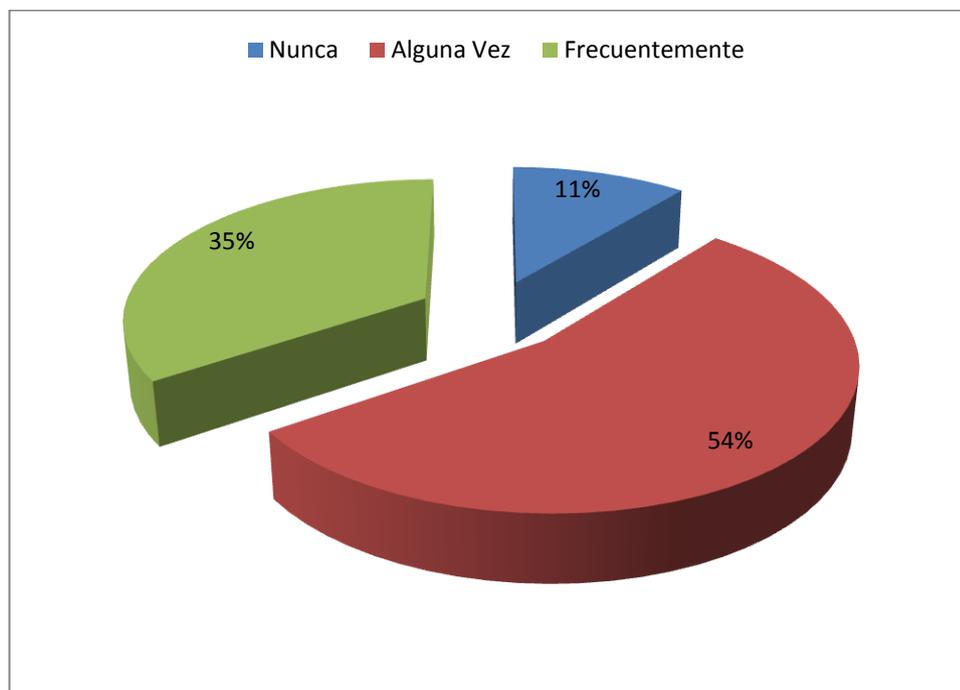


Figura No. 13-Estado actual del Colaborador

Análisis e Interpretación:

Conocer el estado actual del colaborador es importante para definir las medidas que se deben tomar para reducir el estrés laboral y evitar la presencia de casos de Burnout. Los resultados obtenidos han permitido concluir lo siguiente:

- El personal del área de ventas requiere de mucha vitalidad para cumplir con sus responsabilidades las cuales acorde a las respuesta obtenidas se observan son dinámicas.
- Algunas veces el personal se siente frustrado, situación que puede afectar su desempeño. La presión en el cumplimiento de las metas puede generar estrés y afectar su rendimiento.
- Algunas veces considera el personal que está cumpliendo jornadas duras que afectan su estabilidad y no le permiten obtener un mejor resultado.

Los resultados permiten observar que el 54,55% señala que algunas veces el trabajo realizado le produce estrés 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.

A continuación detallo **el cuestionario de Brief-Cope** aplicado con sus características principales

a.- Comportamiento Común

Tabla No. 15- Comportamiento común

COMPORTAMIENTO COMÚN	Nunc a	Algunas Veces	Frecuentement e	TOTA L
Me he estado centrando en el trabajo y otras actividades para apartar mi mente de cosas desagradables	41	48	21	110
He estado concentrando mis esfuerzos en hacer algo acerca de la situación con la que estoy	12	32	66	110
Me estado diciendo a mi mismo "Esto no es real"	48	32	30	110
He estado tomando alcohol u otras drogas para sentirme mejor	61	42	7	110
He estado consiguiendo apoyo emocional de los demás	28	32	50	110
TOTAL	190	186	174	550
TASA	34,55	33,82%	31,64%	100,0
	%			0%

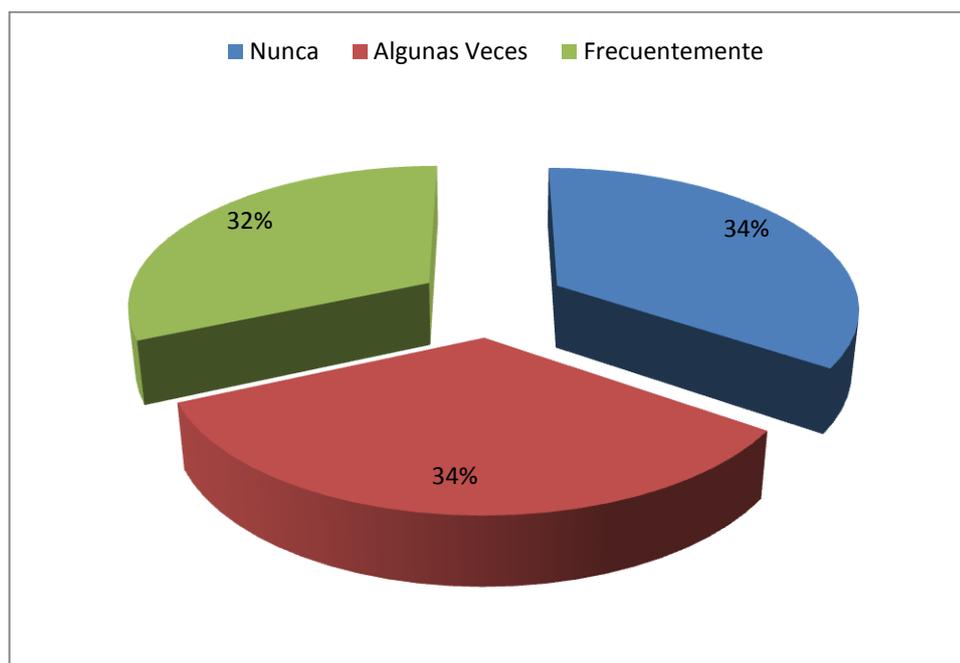


Figura No. 14-Comportamiento común

Análisis e Interpretación

El estudio del comportamiento común del empleado, permitirá obtener información sobre su estado de ánimo, compromiso y motivación, detectando posibles casos de estrés y Burnout.

Los resultados de la aplicación de la encuesta, permitieron obtener las siguientes conclusiones:

- El personal muestra deseos de cambiar las cosas que considera no aportan a mejorar su desempeño. Por lo general, identifican el problema y buscan asumirlo con responsabilidad

- El personal no ha considerado al alcohol y las drogas como elementos útiles para salir de situaciones difíciles, situación que es un factor positivo.
- Se observa que el personal siempre busca apoyo de sus compañeros para mejorar su rendimiento, situación que tiende a generar un buen ambiente laboral

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.

b.- Afrontar los Problemas

Tabla No. 16-Afrontar los problemas

AFRONTAR PROBLEMAS	LOS	Nunc a	Alguna s Veces	Frecuentem e	TOTAL
He estado dejando de intentar hacerle frente		43	47	20	110
He estado dando pasos para intentar mejorar la situación		8	34	68	110
Me he negado a creer que esta sucediendo		51	47	12	110
Me estado diciendo cosas para dejar salir mis sentimientos desagradables		5	53	52	110
He estado recibiendo ayuda y consejo de otras personas		10	61	39	110
Me he estado criticando a mi mismo		34	67	9	110
He estado consiguiendo consuelo y comprensión de alguien		12	43	55	110
TOTAL		163	352	255	770
TASA		21,17 %	45,71 %	33,12%	100,00 %

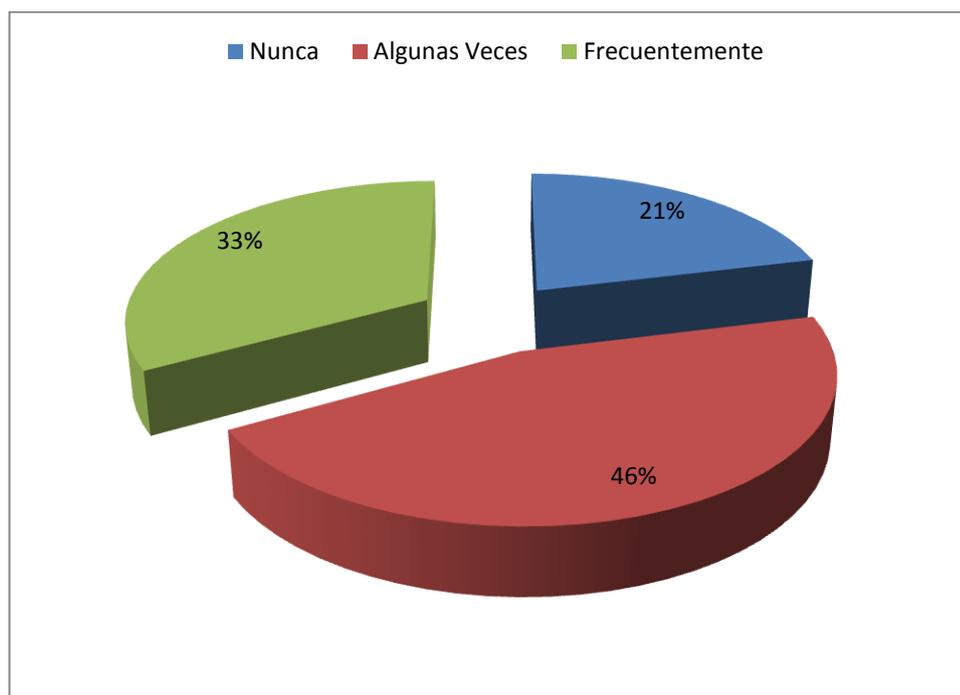


Figura No. 15-Afrontar los problemas

Análisis e Interpretación

La capacidad del personal en afrontar los problemas es una situación que reduce los niveles de estrés. Por el contrario, el evitar los problemas por lo general complica la situación del empleado afectando su entorno inmediato.

En relación a las respuestas obtenidas, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El personal hace frente a los problemas presentados situación que es una fortaleza debido a que se tienden a buscar soluciones inmediatas

- Es importante que la empresa impulse mediante mecanismos al trabajo en equipo para identificar y solucionar los problemas presentados
- El personal busca recibir consejos y apoyo de sus compañeros situación que puede generar afecciones cuando no exista un buen ambiente laboral
- El personal constantemente se critica frente a su propio rendimiento, siendo su principal evaluador.

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

c.- Formas de Expresión

Tabla No. 17-Formas de Expresión

FORMAS DE EXPRESIÓN	Nunca	Algunas Veces	Frecuentement e	TOTA L
He estado aceptando la realidad del hecho que ha ocurrido	3	12	95	110
He expresado mis sentimientos negativos	36	24	50	110
He estado aprendiendo a vivir con ello	10	48	52	110
Me he estado culpando a mi mismo por cosas que sucedieron	10	56	44	110
TOTAL	59	140	241	440
TASA	13,41	31,82%	54,77%	100,0
	%			0%

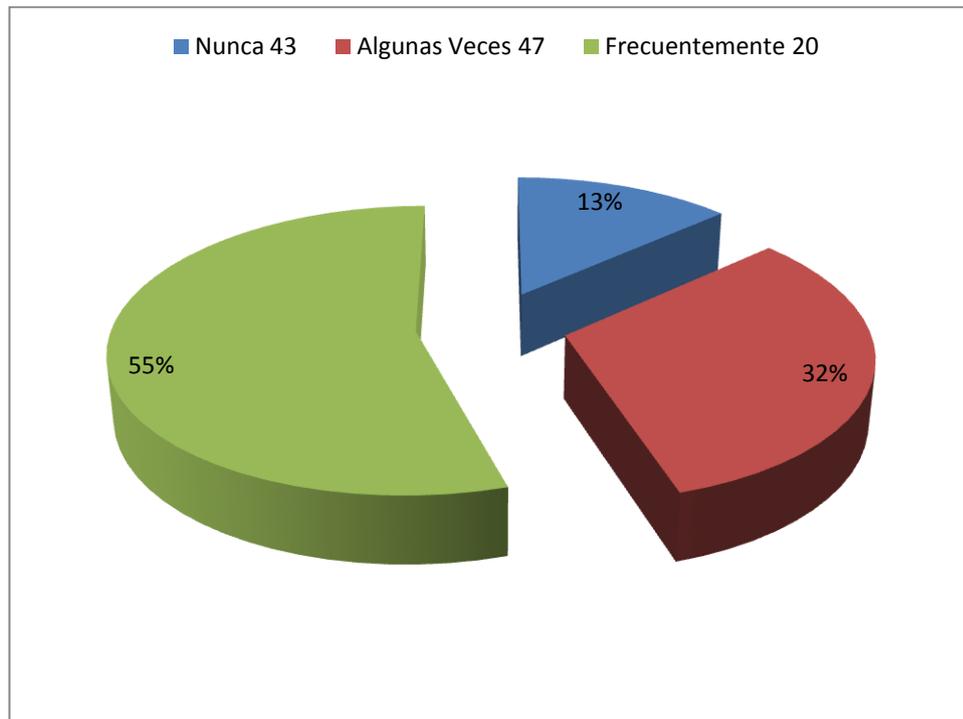


Figura No. 16-Formas de Expresión

Análisis e Interpretación

El personal afectado por estrés laboral presenta ciertos comportamientos que permiten su identificación. El estudio de las formas de expresión es vital para establecer inclusive el nivel de estrés que puedan tener. Al respecto, se obtuvo las siguientes conclusiones:

- El personal acepta la realidad de los hechos, factor que es positivo para buscar soluciones eficientes a los problemas presentados.
- El personal expresa sentimientos negativos, factor que puede llegar en algún momento a generar un ambiente tenso. La inteligencia emocional es fundamental en la solución de problemas

- En ocasiones el personal convive con el problema en vez de buscar soluciones.
- 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.

A continuación detallo la aplicación del **Cuestionario Revisado de Personalidad de Eysenck**

a.- Reacciones frente a Hechos Presentados

Tabla No. 18-Reacciones frente a Hechos Presentados

REACCIONES FRENTE A HECHOS PRESENTADOS	SÍ	TASA	N O	TASA	TOTA L
Tiene con frecuencia subidas y bajadas de estado de ánimo	78	70,91 %	32	29,09 %	110
Es usted una persona comunicativa	67	60,91 %	43	39,09 %	110
Lo pasaría muy mal si viese sufrir a un niño o un animal	89	80,91 %	21	19,09 %	110
Alguna vez ha deseado ayudarse a si mismo antes que a los demás	45	40,91 %	65	59,09 %	110
Tomaría drogas que pudieran tomar efectos desconocidos o peligrosos	0	0,00%	11 0	100,0 0%	110
Ha acusado a alguien alguna vez de hacer algo sabiendo que la culpa era de usted	0	0,00%	11 0	100,0 0%	110
Prefiere actuar a su modo en lugar de comportarse según las normas	43	39,09 %	67	60,91 %	110
Se siente con frecuencia harto(a)	67	60,91 %	43	39,09 %	110
Ha cogido algo que pertenece a otra persona	56	50,91 %	54	49,09 %	110

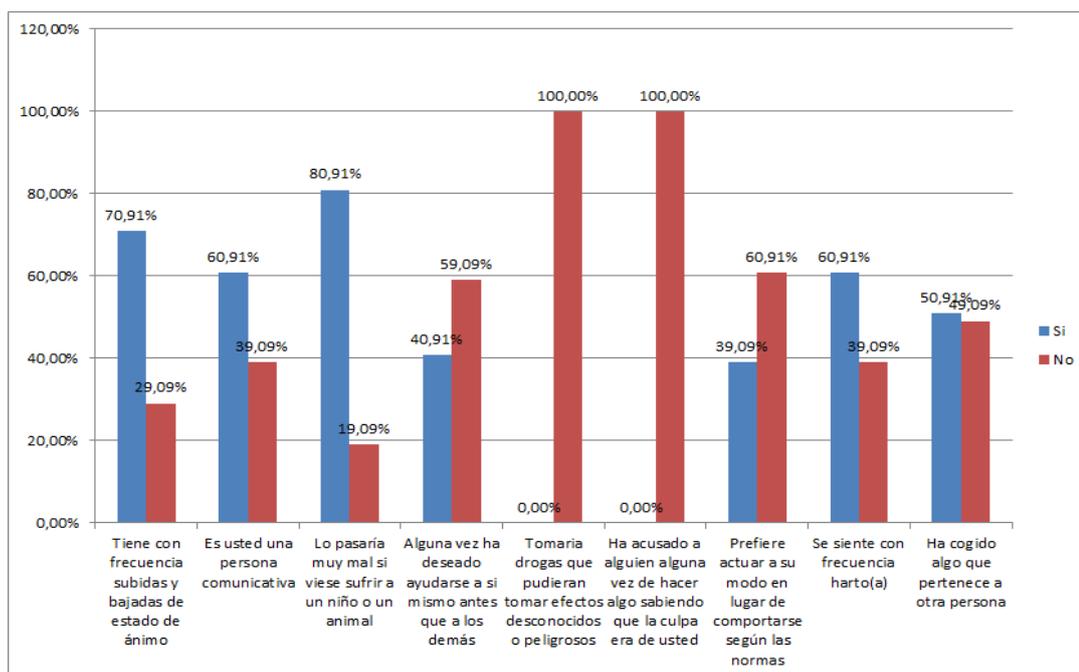


Figura No. 17-Reacciones frente a Hechos Presentados

Análisis e Interpretación

El conocimiento frente a hechos presentados, puede ayudar a identificar los niveles de estrés de los colaboradores, obteniendo el estudio los siguientes resultados principales:

- 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.

b.- Estudio de Criterio

Tabla No. 19-Estudio de Criterio

ESTUDIO DEL CRITERIO	SÍ	TASA	NO	TASA	TOTAL
Se considera una persona nerviosa	43	39,09%	67	60,91%	110
Piensa que el matrimonio está pasando de moda y que se debería suprimir	24	21,82%	86	78,18%	110
Podría animar fácilmente una fiesta o reunión social aburrida	12	10,91%	98	89,09%	110
Es usted una persona demasiado preocupada	57	51,82%	53	48,18%	110
Tiende a mantenerse callado en las reuniones	59	53,64%	51	46,36%	110
Cree que la gente dedica demasiado tiempo para asegurarse el futuro mediante ahorros y seguros	61	55,45%	49	44,55%	110
Alguna vez ha hecho trampas en el juego	32	29,09%	78	70,91%	110
Se siente solo con frecuencia	49	44,55%	61	55,45%	110
Pone en práctica lo que dice	78	70,91%	32	29,09%	110

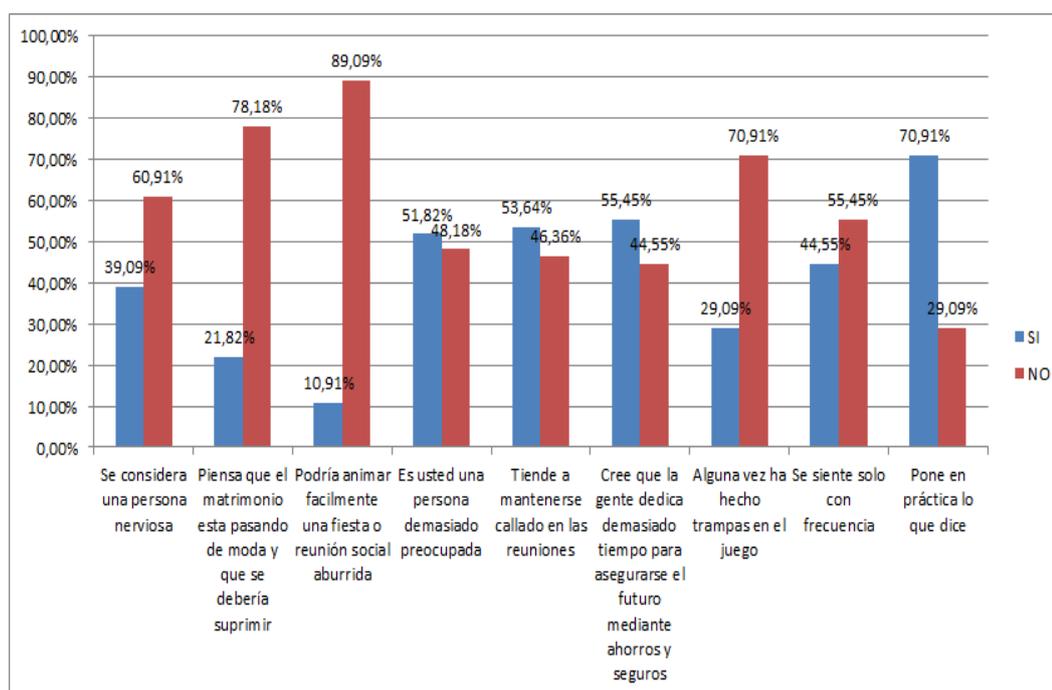


Figura No. 18-Estudio de Criterio

Análisis e Interpretación

El criterio del personal sobre las responsabilidades de su trabajo permite analizar posibles casos de estrés. Al respecto, se pudo obtener las siguientes conclusiones:

- Se observa 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 frecuencias

Con este último cuestionario realizado se ha concluido la aplicación de los cuestionarios existentes sobre el Burnout para que fundamenten el estudio del presente trabajo y su aplicación en la Administradora de Fondos Génesis.

3.3 APLICACIÓN DE ENTREVISTA EXTERNA

Se hace necesario realizar una Entrevista externa estructurada a un profesional de Psicología Clínica donde sus criterios puedan aportar a la sustentabilidad de la aplicación del Burnout en las empresas, estos resultados obtenidos en la entrevista son fundamentales y han permitido obtener importantes conclusiones.

Detalle de la entrevista (Se adjunta a continuación modelo original)

Fecha: 22 de Enero 2013

Aplicado a: Dra. Verónica Espinoza Sánchez

Perfil:

Especializada en Psicóloga Clínica, con una subespecialidad en Neuropsicología. Su experiencia es:

- Psicología general: Orientación Vocacional.
- Valores Personales e Interpersonales. Personalidad.
- Neuropsicología: Diagnóstico y Estimulación Cognitiva.
- Psicología Clínica, Diagnóstico y Tratamiento, Psicología General.

Desarrollo:**1. ¿Es aplicado comúnmente análisis en las empresas para determinar casos de Burnout?**

Si pese a que el Burnout es un síndrome que afecta a gran cantidad de trabajadores, empleados públicos y privados, directivos y demás, en el país es bastante desconocido. Son muy pocas las empresas que disponen de mecanismos de prevención y evaluación interna, para detectar oportunamente casos de estrés. Esta situación, considero se debe principalmente al desconocimiento de su existencia, efectos y mecanismos de evaluación, mismos que gracias a la universalización de la información como el internet son más factibles de alcanzar.

El estrés laboral es un factor que incide tanto en el rendimiento de la persona como en su estado emocional, demandando de un tratamiento especializado para poder evitar que genere consecuencias lamentables, no obstante, la falta de interés por parte de las empresas hacia el talento humano hace muy complicada su aplicación y por ende beneficio.

2. ¿Cuáles son las consecuencias de no aplicar métodos al interior de las empresas para evaluar el estrés profesional?

Las consecuencias van desde la constante falencia y errores del personal afectado hasta altos índices de depresión que conducen a comportamientos violentos que atentan contra la integridad del afectado como de las personas que están en su entorno. Por lo general, las personas

afectadas son despedidas de su trabajo o sancionadas, lo que causa problemas al interior de la familia, más cuando el afectado es el sostén familiar.

La persona afectada presenta varias consecuencias negativas, que van reduciendo su círculo social al punto de que experimenta una profunda soledad que aumenta sus niveles de desesperación.

3. ¿Cuáles son los riesgos de estrés laboral al que se enfrenta el personal que labora en áreas de ventas y comercialización?

El estrés laboral puede ejercer daños irreversibles que pueden afectar la vida del empleado y destruir su familia. Es por esto que es fundamental y prioritario que toda institución en el área de ventas, disponga de entornos adecuados de trabajo, gestionando medidas que permitan al empleado cumplir adecuadamente con su trabajo y labor.

A diferencia de otras profesiones, la constante relación con el cliente puede aumentar los niveles de estrés afectando al trabajador.

4. ¿Qué medidas se pueden tomar para mejorar el clima laboral en las empresas?

En primera instancia la adecuada organización del trabajo, en donde se delimiten adecuadamente las funciones y responsabilidades. Posteriormente, el adecuado equipamiento en función de las responsabilidades existentes. Tercero, definir acciones que permitan al

empleado interrelacionarse con su entorno, teniendo acceso a las normas y políticas de la institución y principalmente el apoyo para gestionar adecuadamente su trabajo.

En la actualidad, las empresas deben disponer de áreas de talento humano, las cuales generen modelos que permitan al personal desarrollarse plenamente en su trabajo.

5. ¿Cómo se puede recuperar al personal de ventas y comercialización afectado por Burnout?

Mediante tratamientos especializados según el caso presentado. En donde sea posible mejorar su estado de trabajo y recuperar las relaciones internas. Permitiéndole disponer de los insumos y herramientas disponibles y garantizando condiciones laborales adecuadas orientadas al derecho del trabajador. Estimulándolo mediante acciones planificadas para impulsar su crecimiento contante, permitiendo que se encuentre a gusto con su trabajo.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 TÍTULO

Propuesta de desarrollo de un modelo de gestión de talento humano para mejorar el clima laboral en la empresa AFP GÉNESIS, mediante el análisis de su personal comercial determinando niveles de Burnout existentes.

4.2 OBJETIVO

Desarrollar un adecuado ambiente laboral en el Departamento de Comercialización de la empresa AFP Génesis, eliminando el posible estrés laboral y casos de Burnout determinados.

4.3 DESARROLLO

El modelo de gestión del Talento Humano propuesto para mejorar la integración del personal y evitar el estrés laboral y casos de Burnout, ha sido representado mediante un triángulo el cual se ha denominado “Triángulo del Talento Humano”



Figura No. 19- Triángulo del Talento Humano

Como se puede apreciar el modelo de Gestión de Talento Humano desarrollado se forma mediante una figura triangular que tiene la característica de tener una amplia base que sostiene todo el esquema hasta llegar a su cúspide dada por los usuarios, es decir los diferentes clientes del Dpto. de Comercialización de AFP Génesis.

El modelo plantea el desarrollo de un conjunto de acciones pertinentes para establecer un adecuado proceso que permita mantener un adecuado entorno laboral, en donde el personal cuente con un respaldo permanente de la empresa para mejorar su rendimiento y relación entre los diferentes colaboradores.

4.3.1 Descripción de los Elementos del Modelo desarrollado

4.3.1.1 Marco Jurídico

El modelo desarrollado está basado y sustentado en el cumplimiento de las normativas legales referentes al cumplimiento de las obligaciones con el personal citadas en el Código del Trabajo. No podrá en ningún caso omitir procesos que sean de carácter obligatorio debiendo buscar mecanismos que los agilicen en su cumplimiento.

Una de las características propias del Dpto. de Comercialización de la empresa AFP Génesis, ha sido siempre respetar los procedimientos legales situación que representa una verdadera fortaleza empresarial que ha fomentado su crecimiento y que de igual manera se ha tomado en consideración para el desarrollo de un modelo eficiente de gestión que eleve su posicionamiento.

Bajo ninguna circunstancia, la empresa estará exenta del cumplimiento de sus obligaciones con el personal, debiendo cumplir con la celebración de contratos con cada personal, garantizar la estabilidad laboral, el cumplimiento oportuno de los sueldos con todos los beneficios de ley establecidos en el mencionado marco jurídico.

4.3.1.2 Políticas

El sustento del modelo presentado, debe establecerse con condiciones claras y transparentes enfocadas al fortalecimiento de las relaciones entre los diferentes colaboradores del departamento. Por lo que demanda de un

conjunto de políticas institucionales que describan la normativa interna que permita y garantice el funcionamiento de los diferentes procesos presentados anteriormente.

El conjunto de políticas institucionales enfocadas en el ámbito laboral, representa la base sobre la cual se sustenta su aplicación y establece los alcances y límites de las responsabilidades y funciones de cada personal.

En este sentido, a continuación se establecen las políticas generales propuestas para establecer un adecuado proceso de relación entre colaboradores y entorno laboral.

a) Políticas de Personal para fomentar la integración del personal

- Los procesos de administración del talento humano se deben basar en cuatro aspectos fundamentales: Reclutamiento, Selección, Contratación y Promoción.
- El personal contratado debe mantener un programa permanente de capacitación debidamente evaluado que le permita adquirir competencias que mejoren su rendimiento.
- Se establecerán programas basados en el seguimiento del personal para identificar los problemas que tienen que impiden un adecuado rendimiento.
- Se fomentarán programas de socialización en fechas especiales que permitan la integración del personal.

- Se incluirá un buzón de sugerencias exclusivo para el personal que permita ser una fuente de comunicación directa con el Departamento de Talento Humano.
- Cada empleado conocerá los resultados individuales de los procesos de evaluación para que identifique los aspectos que no se han cumplido eficientemente a fin de mejorarlos. De igual manera se presentarán los niveles de rendimiento a fin de que cada colaborador tenga claro su participación y aporte a los servicios de inversión prestados por la empresa.

Para el cumplimiento de los servicios de inversión de fondos, se debe contar con personal entrenado, que brinde un buen servicio al cliente y le permita tener una experiencia positiva. Las políticas determinadas se enfocan a garantizar el desarrollo de acciones tendientes a mejorar las competencias del personal así como también su integración y empatía interna.

4.3.1.3 Procedimientos

Para garantizar la aplicación adecuada de las diferentes políticas institucionales enfocadas en el talento humano, es necesario definir los procedimientos a cumplir en cada una de los procesos existentes en el área de comercialización.

Las metodologías modernas brindan una conceptualización de los procedimientos basados en estructuras definidas como:

- Cadena de Valor
- Macro-Procesos
- Procesos
- Subprocesos
- Actividades

Estas estructuras se fundamentan en una completa relación de los procesos basada en objetivos medibles y responsabilidades asignadas donde se establecen rutas críticas que permiten el cumplimiento de todos los requerimientos, mismos que deben ser adecuadamente difundidos. Mientras mejor se establezcan los procesos que contengan las funciones del personal, menor será el estrés laboral en el sentido de que cada miembro conocerá sus responsabilidades, evitando generar duplicidad de funciones y errores que afecten las relaciones entre colaboradores. Es decir cuando los procedimientos han sido adecuadamente definidos, estos promueven el desarrollo de un eficiente clima organizacional debido a que el personal se encuentra en total conocimiento referente a sus obligaciones y responsabilidades permitiendo el cumplimiento de los objetivos trazados para sustentar el crecimiento del área de comercialización y por ende de la empresa.

En este sentido, es fundamental cumplir con las siguientes actividades de manera urgente para proceder a garantizar un entorno apto para el desarrollo de eficientes del rendimiento del personal:

- Debe actualizarse los manuales operativos del área de comercialización y deben ser adecuadamente distribuidos para su correcto conocimiento. Si bien es cierto, la empresa en la actualidad cuenta con procesos definidos en el área comercial, estos no están organizados en una estructura que permita disponer de facilidades en su seguimiento y control. La falta de una cadena de valor definida no permite una mejor participación del personal causando muchas veces duplicidad de funciones que afectan el servicio. Los procesos de comercialización, muchas veces son realizados por iniciativa del personal antes que por un procedimiento establecido.
- Se establecerán sistemas de capacitación para que se identifiquen con claridad los procesos existentes y su importancia. Es muy importante que la capacitación se oriente a dar a conocer a todos el personal sobre sus funciones, responsabilidades y procedimientos, permitiendo un adecuado desempeño.
- Se establecerán manuales con toda la información del área de comercialización, mismos que serán ser revisados periódicamente a fin de que se encuentren actualizados. Se busca que el personal conozca todos los procesos para que se convierta en un verdadero promotor de calidad en beneficio de todos los clientes. El desarrollo de los manuales promoverá una mejor organización.

La base del modelo triangular desarrollado, permite contar con las bases que sustenten un adecuado entorno que mejore los procesos internos del

área de comercialización, sin embargo requiere de elementos que brinden su estabilidad, por ello, se presenta a continuación los principales procesos:

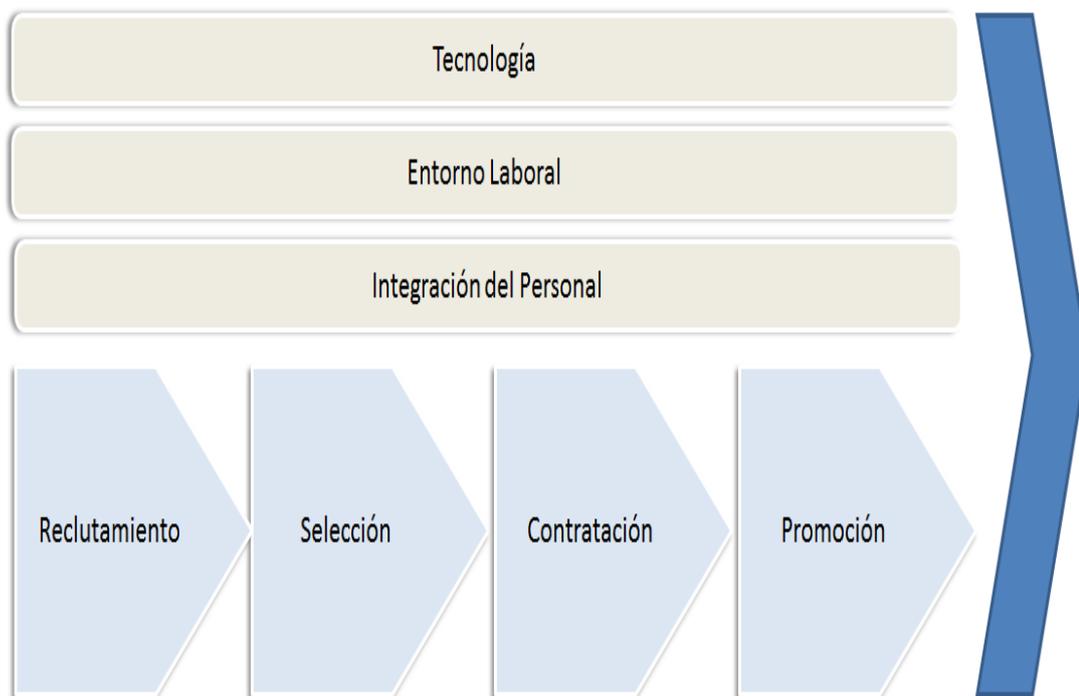


Figura No. 20- Cadena de Valor propuesta para el área de Talento Humano

La cadena de valor propuesta se conforma de procesos de apoyo y críticos. Los procesos de apoyo buscan entregar los recursos necesarios para el cumplimiento de los procesos requeridos en el área de comercialización. Dentro de estos se ha incluido la tecnología basada en el equipamiento necesario para los servicios en cada una de los procesos requeridos en la comercialización. Se dispone además la conformación de un entorno laboral adecuado sustentado en la integración del personal. Esto implica que la dirección de la empresa, tiene como principal responsabilidad

el conformar un ambiente adecuado, en donde el personal cuente con los recursos para sustentar un rendimiento eficiente.

Los procesos críticos se han enfocado a fortalecer el área del Talento Humano aplicados al Dpto. de Comercialización, en donde cada proceso quede debidamente delimitado a fin de que se ejecute adecuadamente, garantizando que el personal que cubra las diferentes áreas del departamento disponga de las competencias necesarias para cubrir con esta responsabilidad, brindando una imagen y servicio adecuado al cliente.

a) Diagrama de Flujos:

A continuación se proponen la aplicación de los siguientes procesos que han sido desarrollados con el objetivo de garantizar personal adecuado y un claro conocimiento de los procesos de selección, incentivando su perfeccionamiento constante:

PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

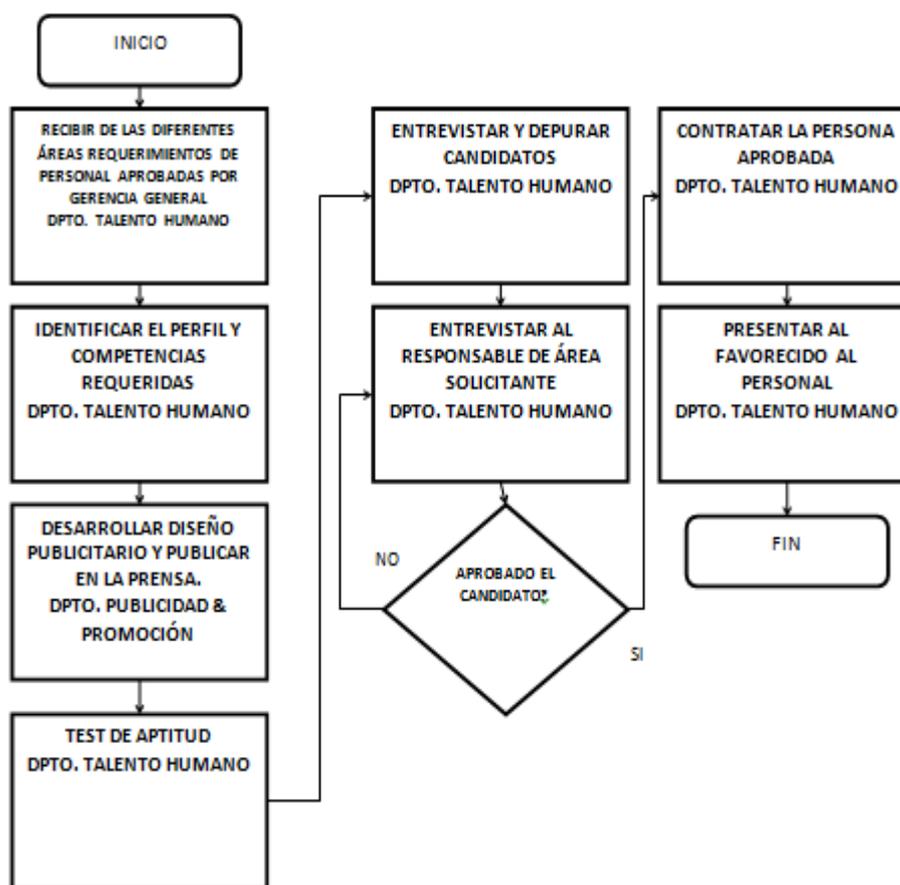


Figura No. 21- Diagrama de Flujo de los procesos de Talento Humano

El proceso de selección y contratación del personal se basa en garantizar la contratación de personal cuyas competencias estén acorde a las necesidades del área, permitiendo que su aporte sea fundamental en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

PROCESO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL

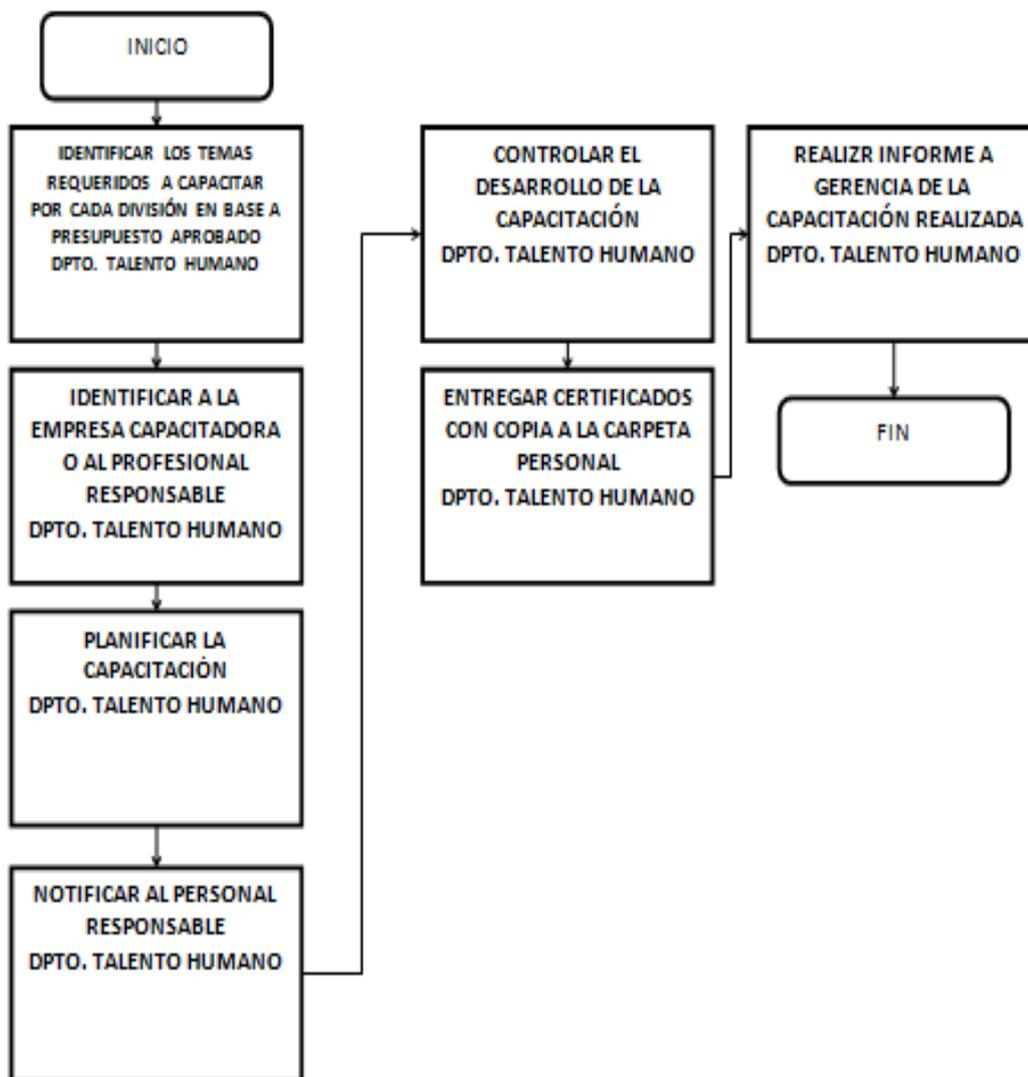


Figura No. 22- Capacitación del Personal

El proceso de capacitación es fundamental para perfeccionar las competencias del personal para mejorar su productividad y rendimiento. Su desarrollo permite al personal estar vigente en base de los avances científicos tecnológicos permitiendo que estos sean incorporados eficientemente en la empresa.

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL

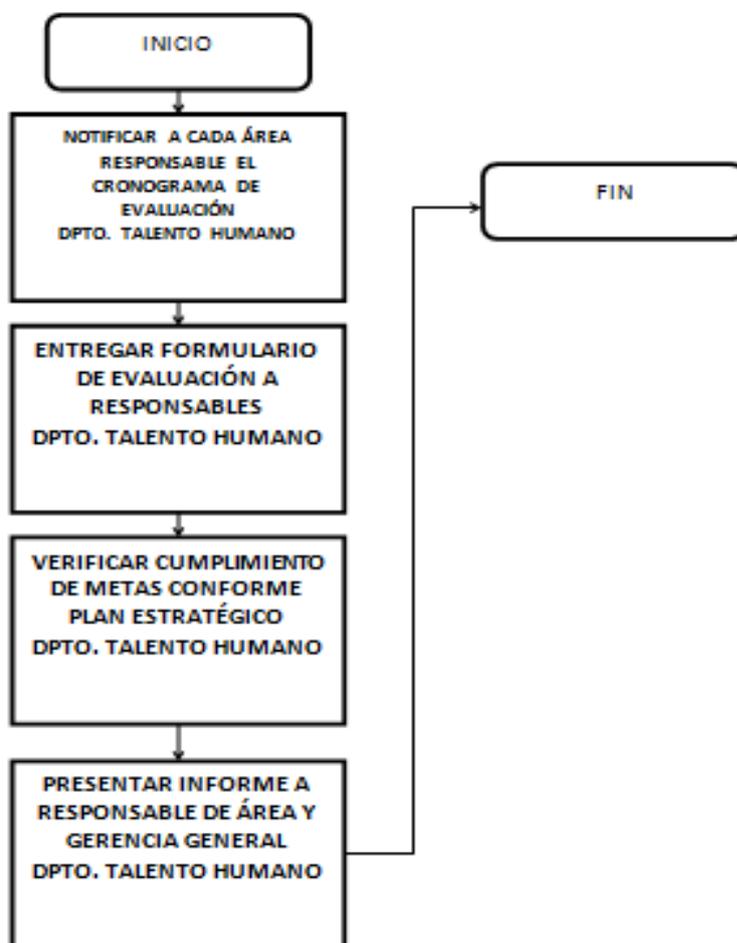


Figura No. 23-Evaluación del personal

La evaluación del personal permite determinar falencias y debilidades en el cumplimiento de los objetivos para establecer mecanismos que permitan su fortalecimiento, implementando un proceso de mejoramiento continuo.

4.3.1.4 Compromiso

La existencia de las políticas y procedimientos no son suficientes para mejorar el entorno laboral del Dpto. de Comercialización de AFP Génesis, si

no existe un verdadero compromiso por parte del personal por asumir los cambios necesarios que permitan mantener un adecuado ambiente orientado a la satisfacción del cliente y al crecimiento de cada uno de los miembros en las diferentes áreas.

Aunque muchas veces se considera este aspecto como opcional y de poca importancia, es fundamental para la empresa, contar con el apoyo de cada uno de sus colaboradores, principalmente en esta área que es la que se encarga de cumplir con los presupuestos de ingresos necesarios para la estabilidad económica de la empresa.

El compromiso inicia con las principales autoridades y termina con la incorporación de todo el personal independientemente del cargo y responsabilidad que ejerza. Dentro del compromiso se establece la necesidad de cumplir con las políticas institucionales.

Es importante indicar que cada colaborador del departamento es la imagen de la empresa y que es un representante de la misma. Los estudios señalaron que existe una adecuada relación con los clientes, no obstante es importante fomentar su mejoramiento. Adicionalmente, es importante establecer una relación eficiente entre colaboradores a fin de que se apoyen constantemente para conseguir los objetivos propuestos.

Para efectos de hacer tangible este importante recurso, se plantea un decálogo de compromiso, representado por un acta firmada por todos los

integrantes del área de comercialización y que inclusive debe expandirse a todas las áreas de la empresa.

a) Decálogo de Compromiso:

El decálogo de compromiso desarrollado para fortalecer la integración del personal y orientar sus funciones de comercialización, se ha establecido en función del cumplimiento de las políticas, procedimientos y normas que rigen la empresa.

DECÁLOGO DE COMPROMISO DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN AFP GÉNESIS
<p>Por medio del presente decálogo, el personal del Dpto. de Comercialización del AFP GÉNESIS, nos comprometemos a cumplir nuestras responsabilidades con alegría, esfuerzo y dedicación.</p> <p>Respetamos los derechos de cada compañero y lo ayudaremos a crecer y cumplir eficientemente con nuestras responsabilidades adquiridas.</p> <p>Asumimos este reto con gusto, conscientes de la responsabilidad que asumimos y dispuestos a colaborar en el crecimiento empresarial</p> <p>Asumimos nuestras responsabilidades y nos sentimos gustosos de ser parte de esta importante empresa y de este departamento comercial.</p> <p>Servimos a nuestros clientes con paciencia, dedicación y entrega brindándoles toda la información que requieran para hacer de su experiencia un momento placentero.</p> <p>Quito, 2013</p> <p>Firma de Cada Colaborador.</p>

Figura No. 24- Decálogo de Compromiso

4.3.1.5 Estructura

Para el adecuado cumplimiento de los procedimientos internos del área de comercialización de la empresa, es necesaria que la estructura orgánica funcional sea especializada para fomentar una buena integración entre colaboradores, debiendo estar correctamente definida y delimitada.

En este sentido, la aplicación de la propuesta, requiere de estructuras bien definidas preferentemente lo más plana posible, donde los niveles de cargos sean claros y permitan al recurso humano conocer su responsabilidad y alcance. Para sustentar la propuesta, se presenta el modelo que se sugiere aplicar en el área de comercialización, para que se pueda supervisar eficientemente los procesos relacionados con la su integración



Figura No. 25- Estructura Orgánica Funcional del área de Comercialización AFP Génesis

La estructura organizacional propuesta, establece tres áreas de gestión requeridas para fomentar un adecuado entorno laboral y permitir proceso de comercialización eficiente.

a) Dirección de Servicios:

La dirección de servicios comprende la prestación efectiva de los servicios existentes en el área de comercialización, los cuales se conforman de atención de requerimientos de los clientes e información Agrupa los procesos propios de atención inmediata a cualquier requerimiento o duda que tenga el cliente y busque asistencia de un profesional de la empresa para solucionar sus requerimientos.

Dado a que una de las razones que causan estrés laboral es la falta de un área especializada en la comercialización asistida por servicios y estrategias de promoción y publicidad se ha independizado estas funciones.

b) Comercialización:

Se propone que de una manera planificada y anticipada y totalmente enfocada los procesos relacionados a la comercialización, en donde el personal reciba asistencia permanente de servicios en atender a los requerimientos y promoción y publicidad en el manejo de la imagen. Esta desconcentración permite que el personal de esta área pueda concentrarse específicamente en transformar a los clientes potenciales en reales, teniendo el apoyo de las otras áreas del departamento.

Es decir, se busca desconcentrar las funciones del personal de comercialización estableciendo una segmentación en las tareas cumplidas, estableciendo un área de estrictamente de ventas, evitando que esta atienda quejas del cliente o coordinaciones referentes a aspectos operativos relacionados a la promoción y publicidad, recibiendo el apoyo de estas áreas que conforman el departamento.

El siguiente nivel del triángulo planteado, establece la necesidad del trabajo en equipo y la necesidad de establecer programas de sinergia, es decir entender que la suma de las responsabilidades de cada uno de los colaboradores puede maximizar los resultados alcanzados. En este sentido se establecen dos elementos que se describen a continuación:

4.3.1.6 Integración

Se debe entender como integración al establecimiento de óptimas relaciones entre el recurso humano, promocionando un entorno favorable que permita establecer de manera ordenada y sistematizada las diferentes actividades garantizando un óptimo cumplimiento de las mismas.

Un entorno favorable motiva al personal a buscar la eficiencia brindando la estabilidad y seguridad que requiere para cumplir adecuadamente las responsabilidades asignadas, evitando el estrés laboral y casos de Burnout.

De esta manera, la empresa primero garantiza el cumplimiento de la contratación conforme indica la ley de todo el personal, para luego establecer acciones que fomenten su integración.

La adecuada capacitación del personal de comercialización y el diseño de sistemas de comunicación que permitan disponer de un mejor entorno son las bases para la obtención de un resultado positivo.

Con el diseño de la estructura orgánica propuesta para el departamento, las funciones se encuentran debidamente delimitadas evitando de esta manera que se generen molestias o desconocimiento del personal, facultando un mejor entorno de trabajo.

Para fomentar la integración del personal, buscando mejorar sus relaciones internas, se proponen el desarrollo de los siguientes programas:

a) Programa de Capacitación al Personal

El programa de capacitación comprende el establecimiento de todos los temas que se requiere que el personal de comercialización para que refuerce su conocimientos a fin de elevar su desempeño y mejorar los niveles de rendimiento.

En este sentido, incluye aspectos relacionados al servicio, atención, información y procesos que fomenten un adecuado entorno de trabajo, reduciendo los posibles casos de estrés y Burnout.

- **Definición del Programa de Capacitación:**

El programa de capacitación propuesto está conformado por módulos en base al cumplimiento de la siguiente estructura:

Tabla No. 20- Módulos de capacitación propuestos**Módulo I: Colaboración entre empleados**

Tema
Importancia de las buenas relaciones internas
Cómo trabajar en equipo
El respeto a los compañeros
La Sinergia en el Trabajo
La formación de equipos de trabajo de alto rendimiento
Ejercicios y ejemplos sobre el temario

Módulo II: Como evitar el estrés laboral

Tema
Porqué se produce el estrés laboral
Como identificar el estrés laboral a tiempo
Qué es el Burnout
Como colaborarse entre compañeros para evitar el estrés laboral
Ejercicios y Ejemplos del temario

Módulo III: Integración

Tema

Modelos de integración entre empleados

Cómo fomentar la integración

Colaboración entre los empleados

Desarrollo de actividades de integración internas y externas

Ejercicios y Ejemplos del temario

El programa de capacitación está conformado de tres módulos en donde el empleado del departamento de comercialización, recibe una capacitación completa que le permite aprender procesos de integración y colaboración tendientes a reducir el estrés laboral en función del mejoramiento del entorno laboral.

Como se puede observar en el detalle de los temas contenidos en los diferentes módulos, la capacitación incluye ejercicios prácticos, para que puedan practicar los conocimientos adquiridos, pudiendo ponerlos en práctica en la empresa.

El desarrollo de la presente propuesta de capacitación ha sido elaborado en conjunto con personas debidamente entrenadas en el proceso de capacitación de integración del personal, por lo que su desarrollo se basa en

un conocimiento técnico acorde a las necesidades del departamento y por ende de la empresa.

- **Sistema Modular**

El desarrollo de un sistema modular se basa en una estructura clasificada en donde cada módulo se enfoca a entregar competencias específicas relacionadas a los objetivos de capacitación del programa.

Se busca que el personal siempre se encuentre entrenándose, perfeccionando sus conocimientos a fin de mejorar su desempeño e integración.

Para brindar las garantías necesarias que permitan cumplir con un sistema de capacitación eficiente se ha definido que sea cumplido en base al siguiente esquema de trabajo:

Tabla No. 21- Esquema de Trabajo de la Propuesta

Duración del Módulo:	2 Meses
Días de capacitación:	Lunes
Horas de Capacitación:	2 Horas

Elaborado por: Autora

Uno de los principales inconvenientes en la realización del programa de capacitación son los horarios, ya que el personal de comercialización trabaja en turnos diferentes acorde a la demanda existente. En este sentido, se ha establecido su realización los días Lunes, iniciando de 7h00 am hasta las

9h00 am, debiendo ser cumplido por el personal de manera rotativa, es decir mediante el cumplimiento de los módulos descritos.

Como se puede observar en el detalle del sistema modular desarrollado, este tiene una duración total de 6 meses continuos de constante preparación en un sistema conformado por un día a la semana en un total de 2 horas diarias.

Es un programa de capacitación intenso ya que el objetivo trazado requiere de una sólida preparación para que el participante tenga un adecuado uso de los conocimientos adquiridos y fomente la creación de un entorno eficiente en el cual el respeto, la ayuda a los demás y la integración sean la base de su comportamiento.

Es importante que los empleados del departamento, conozcan con anticipación la conformación de esta propuesta a fin de que se planifique adecuadamente la participación ordenada en cada módulo de capacitación.

Además, la propuesta presentada está diseñada para mejorar las competencias relacionadas al proceso de integración, por lo que es necesario que se cumpla con todos los requerimientos exigidos en el programa, mismos que se citan a continuación:

- **Definición del Proceso de Evaluación:**

El proceso de evaluación tiene el objetivo principal de garantizar que los niveles de conocimiento adquiridos están acorde con las exigencias del

programa permitiendo que el empleado pueda utilizar con propiedad las técnicas estudiadas. El programa principalmente se realizará de manera práctica por lo que el proceso de evaluación también contendrá parámetros que permitan medir este proceso.

La evaluación desarrollada está conformada por dos elementos básicos de medición que se describen a continuación:

- Evaluación de conocimiento
- Evaluación de aplicación
- **Evaluación de conocimiento:**

La evaluación del conocimiento se basa en determinar si los diferentes temarios han sido entendidos por el empleado.

Este proceso, se realizará al final de cada módulo un test escrito en donde cada uno de ellos, seleccionará opciones en base a la formulación de preguntas específicas.

- **Evaluación de aplicación:**

El test de aplicación es fundamental para verificar el uso del conocimiento adquirido y se basa en la realización de ejercicios prácticos en función de los temarios analizados en cada módulo.

En este caso, el docente establecerá procesos de identificación del comportamiento del personal en relación a estrés laboral y como poder

ayudarlo e integrarlo. Se analizarán casos de Burnout, sus reacciones y los procesos de solución viables que se pueden aplicar.

Los procesos de evaluación están enfocados a determinar la existencia de debilidades en el conocimiento adquirido a fin de establecer mecanismos complementarios que permitan su nivelación inmediata garantizando sólidas bases para garantizar su formación.

La evaluación es un proceso individual en donde cada empleado del departemento tendrá la obligación de cumplir con los diferentes mecanismos, situación que brindará adecuada información a los responsables para poder planificar el cumplimiento de correcciones necesarias que sean detectadas.

El proceso de capacitación es un derecho y una obligación de cada empleado, enfocado a mejorar su desempeño y permitir tener una mejor integración, conformando un entorno óptimo para su desarrollo.

El programa presentado puede ajustarse conforme los requerimientos así lo exijan. Es importante que sea parte del comportamiento organizacional mantener preparado al empleado con conocimientos actuales que permitan un mejor cumplimiento de sus responsabilidades.

La empresa AFP Génesis, es responsable en la adecuada selección de docentes, situación que se recomienda tercerizar con empresas especializadas en capacitación, para evitar contratiempos que afecten su realización.

- **Programa de Integración Interna**

La capacitación es un recurso importante, pero demanda de acciones adicionales para fomentar la integración del personal. En este sentido, es importante que se establezca un programa cultural basado en actividades previamente definidas.

Se propone que la empresa, desarrolle anualmente para el departamento de comercialización y para los otros inclusive los siguientes procedimientos:

- Festejos de Aniversario de la empresa.
- Celebración de Fechas especiales, Navidad, Fiestas de Quito
- Permanente información con los clientes

La celebración de actividades de integración, permitirán tener un mayor contacto entre colaboradores, conocerse, apoyarse y conformar equipos de trabajo sólidos que eviten el estrés laboral.

Como se observa, las propuestas, buscan establecer un apoyo en el mismo personal, que debe vigilar la existencia de colaboradores afectados, apoyándolos a superar los problemas presentados.

4.3.1.7 Responsabilidad

La responsabilidad implica el cumplimiento de cada una de las funciones encargadas. Este cumplimiento debe como indican los procedimientos de calidad, ser bien hechos a la primera vez. **(Deming, 2005: p.64)**

Se debe entender que diariamente se producen un sin número de momentos de relación entre colaboradores. Cada uno de ellos puede proyectar la imagen de la empresa, por lo que requieren de un debido control para evitar que se distorsionen y causen problemas a la empresa.

La capacitación permanente y la correcta definición de los procesos, permiten una mejor integración del personal, evitando que se desarrollen procesos que atenten contra su estabilidad.

Los modelos que fomentan una integración del personal eficiente requieren del compromiso, capacitación e integración, variables que han sido abordadas en la presente propuesta para evitar casos de estrés y Burnout.

Sin embargo, todos los esfuerzos que la empresa desarrolle no podrán consolidarse si no constan con el respaldo de cada uno de sus integrantes. De esta manera, la responsabilidad es un elemento intrínseco en cada colaborador necesario para poder cumplir con la propuesta presentada.

4.3.1.8 Tecnología

El avance tecnológico ha modificado considerablemente la forma de gestionar y aplicar los diferentes procesos de la empresa.

Los recursos existentes permiten plantear eficientes puentes de contacto entre empleados y clientes que facilitan enormemente la integración en la empresa.

Es importante definir, no obstante que la tecnología no representa en sí el cambio hacia un proceso eficiente ya que si no está concebido en un concepto correcto su aporte puede verse minimizado.

En este sentido debe considerarse a la tecnología como un acelerador y un claro facilitador para el cumplimiento de los objetivos del modelo implementado permitiendo mantener registro de los datos a fin de conocer si el personal se encuentra afectado por estrés laboral o casos de Burnout.

Se propone que la tecnología sea aplicada conformando una estructura de datos en donde se registren los procesos desarrollados y los resultados alcanzados de manera individual y colectiva. El procesamiento de datos generará información útil que fomente una detección temprana de estrés laboral, permitiendo actuar eficientemente.

4.3.1.9 Usuario

El modelo triangular planteado, tiene un objeto claro en su desarrollo basado en fortalecer las relaciones entre colaboradores, de manera ordenada y correcta. Si este factor no se cumple a cabalidad, el modelo no puede tener una calificación exitosa.

De esta manera, como se observa la propuesta tiende a prevenir el estrés laboral y en el caso de presentarse actuar de manera inmediata evitando que se convierta en Burnout. Los procesos definidos, se detallan a continuación en el siguiente organizador gráfico:

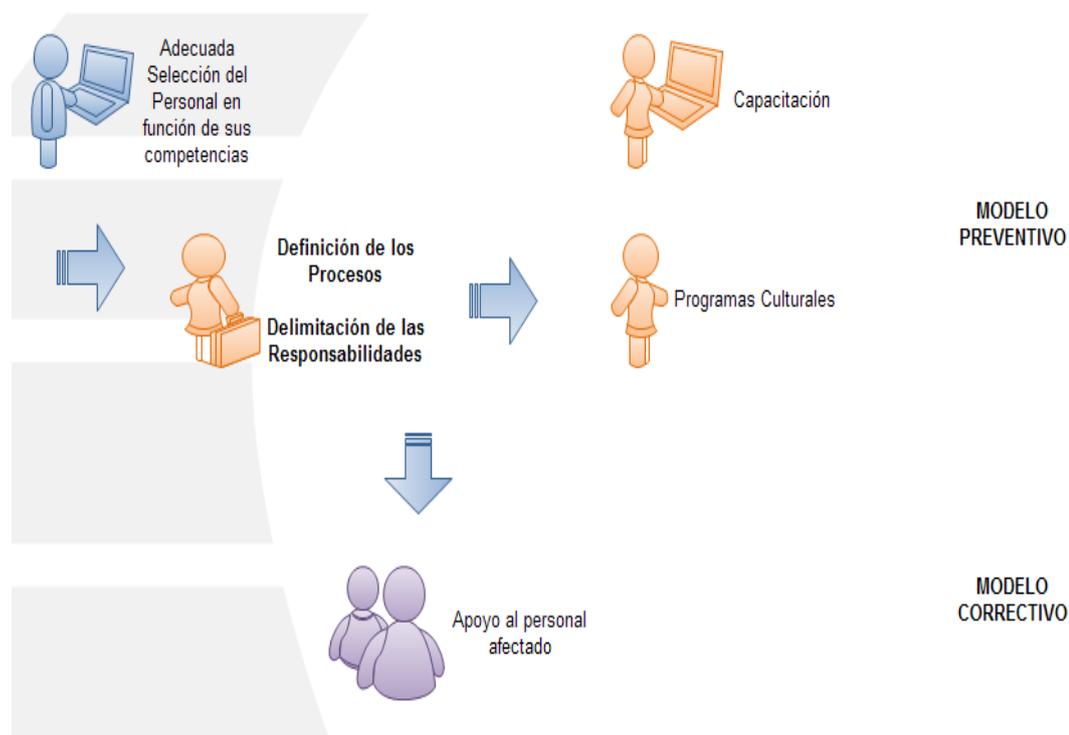


Figura No. 26- Procesos establecidos en el Modelo Triangular

a) Modelo Preventivo

- El modelo preventivo establece la necesidad de adecuados procesos de selección de personal para relacionar sus competencias en relación a las necesidades de los diferentes cargos del área de comercialización, evitando que se produzca estrés por incapacidad del personal por atender sus funciones.
- Definir con claridad los procesos existentes a fin de que dispongan de manuales que eviten duplicar las funciones, distorsionar la

información y afectar el rendimiento de los otros colaboradores. El conocimiento de las funciones fomenta un adecuado desarrollo.

- Capacitar al personal sobre cómo mejorar el entorno laboral, identificando los casos de estrés laboral, como se presentan y como se puede mejorar su integración. El conocimiento especializado del personal hace viable que este se convierta en un actor determinante en la construcción de un adecuado ambiente de trabajo.
- El desarrollo de programas culturales los cuales fomentan la integración permitiendo la participación activa del personal en actividades recreativas. Fomenta la identificación del personal y colabora a crear un entorno adecuado.

b) Modelo Correctivo:

Dado a que el estrés laboral y casos de Burnout pueden presentarse, es importante establecer acciones correctivas que se describen a continuación:

- El personal afectado es identificado por sus propios compañeros, mismos que tienen conocimiento para fomentar nuevamente su integración de manera oportuna.
- La empresa establece un conjunto de datos los cuales permiten evaluar el rendimiento del personal, verificando si las medidas generadas apoyaron a su recuperación.

- La empresa dispone de sistemas internos definidos los cuales apoyan a la detección oportuna. En el caso de que las acciones no mejoren los niveles de estrés, se deberá contar con especialistas.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Con relación a los objetivos planteados y habiendo culminado la investigación acorde a su estructura, se formulan las siguientes conclusiones obtenidas:

- La investigación del Burnout ha facilitado la identificación delimitada de factores externos e internos que inciden en el comportamiento de cada trabajador, pudiendo afectar su rendimiento laboral. En el país, son pocas las empresas que han adoptado medidas que permitan establecer el nivel de afección de estos factores en su respectiva nómina laboral, situación que ha dificultado el desarrollo de programas preventivos y correctivos. El estudio desarrollado se ha concentrado en el Dpto. de Comercialización de AFP Génesis, en el cual se pudo observar la realidad descrita anteriormente, pese a ser una Institución que ha trabajado en varios programas de desarrollo de su Talento Humano enfocados en el entorno laboral, nunca se han implementado modelos de evaluación, situación que ha producido un desconocimiento sobre el nivel o estado de su personal frente a las obligaciones y responsabilidades. Esto representa un limitante en su desarrollo, ya que le impide establecer medidas que permitan

disminuir el impacto de una serie de aspectos que no aportan mayormente a conformar un entorno eficiente de trabajo.

- Las responsabilidades de las personas objeto de estudio, se concentran en el cumplimiento de los presupuestos comerciales de la empresa, que determinan los ingresos alcanzados, siendo fundamentales y necesarios para garantizar el posicionamiento y estabilidad de AFP Géneris. El estudio realizado reveló que su personal se han visto afectados por la responsabilidad asumida, produciendo inclusive malestares a su integridad física, dando como resultado: dolor de cabeza, ansiedad e inclusive malestar muscular que son los efectos principales identificados.. En la actualidad, el Dpto. de Comercialización de AFP Génesis, no cuenta con medidas que ayuden a su personal a superar este tipo de realidades, lo que ha llevado a convertirse en un factor crítico de desarrollo de su talento humano en el área de comercialización.
- Una de las principales fortalezas existentes en la empresa, es el sistema de estabilidad laboral, en la cual se ha preocupado de generar un estricto cumplimiento a todas las disposiciones legales referentes al trabajo, de esta manera, el estudio encontró que absolutamente todo su personal se encuentra respaldado, gozando de una remuneración acorde a las disposiciones legales con todos los beneficios de ley, lo cual ha provocado una importante estabilidad que ha producido empoderamiento. El personal estudiado se sienten parte importante de la empresa, formando un ambiente y cultura

organizacional adecuada, en donde se respeta a cada trabajador. Los estudios revelan que existe un cariño de su personal a la empresa, a la cual defienden, respetan y valoran teniendo un bajo nivel de rotación de personal. A nivel interno, existen amplias posibilidades de desarrollar una carrera, en base al cumplimiento de responsabilidades y buen desempeño. Representando, lo expuesto, un elemento motivante que permite un constante perfeccionamiento del personal.

- Los estudios de Burnout realizados revelaron que el personal de comercialización tiene una mayor probabilidad de caer en un agotamiento laboral debido a su carga horaria y a la responsabilidad de cumplimiento de las metas comerciales propuestas mes a mes, desarrollando un mayor nivel de estrés que la hace más vulnerable. A pesar de este aspecto, el estudio no encontró casos de Burnout presentados, pero dada esta condición puede ser un evento probable a corto plazo, en el cual no se han adoptado medidas que puedan evitar su ocurrencia.
- Tomando como referencia el Modelo de B.M Byrne seleccionado, se puede definir que los factores estresantes ocupacionales potenciales en el Dpto. de Comercialización de AFP Génesis, 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.

- De igual manera, según el modelo de Byrne, el clima laboral ha permitido que no se presenten en la actualidad casos comprobados de Burnout. El Dpto. de Comercialización de AFP Génesis, dispone de una estructura sólida, no obstante, se ha evidenciado una molestia del personal por falta de programas de integración definidos, situación que no aporta de mejor manera a alcanzar los objetivos planteados.
- La principal debilidad actual encontrada es que no se han implementado eficientes métodos de evaluación, la cultura interna, tampoco ha dado paso al desarrollo de procesos de autoevaluación, situación que no permite la corrección y superación de problemas, lo cual afecta directamente al clima laboral en el que se desenvuelven los colaboradores. Como se mencionó anteriormente, la carencia de estudios técnicos referentes al estado del personal no permite gestionar acciones específicas que mejoren la realidad actual.
- El estudio reveló que el personal tiene buenas estrategias de afrontamiento, hecho que por su personalidad les ha permitido sobrellevar las debilidades encontradas evitando caer en el Burnout, sin embargo, las responsabilidades asumidas hacen que su probabilidad de padecerlo, sea alta.
- Las condiciones encontradas determinan fortalezas y debilidades que deben ser atendidas a fin de mejorar el nivel de sus colaboradores,

mostrando que el compromiso de los directivos de la empresa, es accesible a implementar los cambios requeridos.

- Con el estudio del presente trabajo se busca establecer métodos preventivos que no lleguen a causar casos de Burnout en el personal comercial de AFP Génesis, que su aplicación de modelos planteados les permita determinar a tiempo debilidades del talento humano y más bien poder potencializarlos a tiempo.

5.2 RECOMENDACIONES

- El Dpto. de Comercialización de AFP Génesis debe implementar programas de evaluación interna a fin de identificar oportunamente posibles casos de Burnout que vayan a afectar directamente a su personal y al clima laboral actual en el que se desarrolla sus actividades. El modelo propuesto debe tener la capacidad de establecer las causas que pueden incidir en problemas en su personal, permitiendo disponer de una información real y actualizada que fomente la toma de decisiones.
- Es importante incentivar la cultura de la autoevaluación, permitiendo un examen especializado de los probables casos de Burnout presentados. Esto permitirá actuar en casos específicos, brindando un apoyo personalizado a los afectados, enfocándose específicamente en las causas que provocaron algún desorden.
- Es importante que el personal de Talento Humano reciba una capacitación técnica sobre el Burnout, ésta debe permitir además de implementar el modelo de evaluación, establecer medidas preventivas y correctivas que reduzcan los riesgos de casos probables.
- Para fomentar una mayor integración del personal, se recomienda realizar sesiones de trabajo, en donde mediante actividades recreativas se permita conocer con mayor profundidad a cada colaborador. Las sesiones de trabajo deben planificarse dentro de las

actividades propias de la Institución, debiendo asignarse un presupuesto para su realización.

- Es importante realizar periódicamente charlas al personal sobre medidas que le permitan sobrellevar el estrés del trabajo, lo que permitirá una mejor aceptación de la responsabilidad asumida, reduciendo los riesgos de inestabilidad propia producida por este factor.
- La empresa debe trabajar en el desarrollo de programas sociales que motiven a su personal en base a la ayuda permanente a los más necesitados. La realización de campañas de ayuda representan una gran oportunidad para elevar la autoestima y aumentar el compromiso adquirido por su personal.
- Es importante que la empresa busque relacionarse con empresas especializadas en la realización de programas de mejoramiento de la cultura organizacional, para brindar herramientas al personal, que fomenten su desarrollo constante.
- La propuesta planteada puede expandirse a todas las áreas de la empresa, permitiendo un mejoramiento de sus procesos internos. El proceso desarrollado puede perfectamente aplicarse a las diferentes áreas para identificar los niveles de estrés y en el caso de presentarse Burnout actuar inmediatamente.

BIBLIOGRAFÍA:

- Ayres, F. (2010). *Educación*. Mexico: Pearson.
- Bosqued, M. (2009). *Quemados, el síndrome del Burnout*. España: Back Cover.
- Brigitte, P. (2009). *The Desktop Guide*. USA: Botanical Name.
- Canguilhem. (1982).), *Critically constituting organization, Burnout Study*. Ottawa.
- Chermis, C. (2009). *Professional Burnout in Human Service Organization*. New York: Praeger.
- Claxton. (1998). *Wise Up*. USA: Breakthrough.
- Daniel, L. (2004). *La ansiedad*. Buenos Aires-Argentina: Sebelloni.
- Edelwich, R. (1980). *Burnout, Stages of disillusionment in helping professions, Motivation & Job*. USA: Macgraw Hill.
- <http://www.fondosgenesis.com/GENESIS/Conozcanos.php>, T. d. (2012).
<http://www.fondosgenesis.com/GENESIS/Conozcanos.php>. Recuperado el 2012, de AFP Génesis,.
- Kotlarska, O. (1996). *Stress in Profession*. USA: Kortlarska Et.
- La Voz, P. A. (18 de 01 de 2005). *La Voz, Periódico Argentino*,. pág. 1.
- Lazarus, F. (1992). *Death by Despair, Shame and Suicide*. USA: Pison.
- Maslow. (1990).
- Miguel, E. (2009). *Proceso de Motivación*. México: Observatorio Social México.
- Newman. (2001). *Perder y Ganar*. Oxford: Alan Gill.
- P, D. (2002). *Gerencia para el Futuro*. USA: McGrill.
- Pines, A. (2008). *Burnout: from Tedium to Personal Growth*, Free Press. New York: Free Press,1981.
- Sutcliffe, K. y. (1978). *Stress-busting for teachers*. New York: Varma.
- www.fondosgenesis.com/GENESIS/Conozcanos.php. (2012).
<http://www.fondosgenesis.com/GENESIS/Conozcanos.php>. Recuperado el 2012, de AFP Génesis.

Ayres, F. (2010). *Educacion*. Mexico: Pearson.