

**INCIDENCIA DE ESTRESORES DE TRABAJO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL
ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE CORPORATIVO. CASO: BANCO PICHINCHA C.A.**
**INCIDENCE OF WORK STRESSORS IN THE WORK PRODUCTIVITY OF THE CORPORATE
CUSTOMER SERVICE AREA. CASE: BANCO PICHINCHA C.A.**

Carla Fernández Solís, Mgtr.

 <https://orcid.org/0000-0002-7246-1901>

Universidad Tecnológica ECOTEC, Samborondón, Ecuador
cfernandez@ecotec.edu.ec

Ing. Heidy Farfán Adum

Universidad Tecnológica ECOTEC, Samborondón, Ecuador
camilafarfan7@gmail.com

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Recibido: 23 de septiembre de 2021

Aceptado: 13 de julio 2022

RESUMEN

La inteligencia emocional constituye un recurso socio efectivo que permite desarrollar resiliencia, actitud de liderazgo y control de emociones positivas que favorezcan la salud mental y el clima social donde se desenvuelven los miembros de una organización, con el objetivo de solucionar conflictos con asertividad, reducir el grado de estrés y fatiga a cambio de factores psicosociales que se derivan de un manejo incontrolable de situaciones de presión, que pueden generar ansiedad, depresión, inseguridad, frustración, entre otros, que afectan la productividad, desempeño laboral y clima organizacional. La investigación se realizó en Banco Pichincha, empresa de servicios bancarios con gran trayectoria a nivel nacional, donde se encuestaron a 25 empleados del área de servicio al cliente corporativo con el propósito de conocer que el 100% reconoce que la exposición a los factores de trabajo ocasionan desgaste emocional, que afecta a su desempeño y productividad laboral, por ende el 35% del personal manifiesta, que no dispone de un clima organizacional positivo y en igual porcentaje señalan que no existe una adecuada distribución de carga de trabajo, llegándose a determinar que existe Burnout debido a la elevada



presión por parte de los directivos, atención de quejas, conflictos interpersonales y reuniones virtuales en todo instante. Del estudio se analiza la imperiosa necesidad de disminuir factores estresores del trabajo, principalmente, en lo que respecta a sobrecarga laboral y riesgos psicosociales, por lo que resulta más favorable para la institución incrementar el número de colaboradores de atención al cliente, así como considerar la posibilidad de mejorar aplicaciones digitales de atención vía online con el propósito de reducir carga laboral, lograr el cumplimiento de metas y obtención de mejores logros competitivos a nivel individual y colectivo.

Palabras Claves: moderadores del estrés, estresores del trabajo, inteligencia emocional, satisfacción y ambiente laboral.

ABSTRACT

Emotional intelligence constitutes an effective social resource that allows developing resilience, leadership attitude and control of positive emotions that favor mental health and the social climate where the members of an organization operate, with the aim of solving conflicts with assertiveness, reducing degree of stress and fatigue in exchange for psychosocial factors that derive from an uncontrollable handling of pressure situations, which can generate anxiety, depression, insecurity, frustration, among others, that affect productivity, work performance and organizational climate. The research was carried out at Banco Pichincha, a banking services company with a long history at the national level, where 25 employees from the corporate customer service area were surveyed in order to know that 100% recognize that exposure to work factors cause emotional exhaustion, which affects their performance and work productivity, therefore 35% of the staff state that they do not have a positive organizational climate and in the same percentage they indicate that there is not an adequate distribution of workload, determining that there is Burnout due to high pressure from managers, attention to complaints, interpersonal conflicts and virtual meetings at all times. The study analyzes the urgent need to reduce work stressors, mainly with regard to work overload and psychosocial risks, so it is more favorable for the institution to increase the number of customer service collaborators, as well as to consider the Possibility of improving digital applications for online care in order to reduce workload, achieve the fulfillment of goals and obtain better competitive achievements at an individual and collective level.

Keywords: stress moderators, work stressors, emotional intelligence, satisfaction and work environment.

INTRODUCCIÓN

En Ecuador, el estrés laboral no ha sido considerado un tema importante a tratar en el área de recursos humanos, la mayor parte de las empresas no consideran a este departamento con la

debida importancia e inclusive algunas empresas no cuentan con un departamento de recursos humanos. Al obviar la importancia de los estresores laborales se puede desencadenar una serie de consecuencias afectando a sus colaboradores y la propia organización.

Debido a la crisis económica causada por la pandemia, la mayoría de las empresas buscan como prioridad mantener su negocio, dejando a un lado el bienestar del personal provocando un ambiente tenso de preocupación, insatisfacción y desmotivación. Las presiones, exigencias y condiciones laborales pueden convertirse en estresores laborales generando impacto en el bienestar de los empleados y afectar en la productividad de los resultados de la empresa.

El presente estudio se realiza con el propósito de analizar la incidencia de los estresores de trabajo en los cumplimientos de tareas y productividad laboral del área de servicio al cliente corporativo en Banco del Pichincha. Debido a la pandemia por Covid 19, las actividades en el departamento de servicio al cliente en banca corporativa se han incrementado notablemente por la acogida del financiamiento y necesidades crediticias de los clientes, lo que ha traído consigo mayores volúmenes de clientes y mayor carga de trabajo para el personal que al momento se muestra insuficiente, pese al apoyo tecnológico de programas que facilitan ciertos procesos causando un alto nivel de estrés ocupacional.

Las demandas de trabajo se resumen en presiones laborales tales como: incremento de renegociaciones de deuda, procesos de otorgamiento de créditos, insuficientes recursos administrativos, aumento de comunicaciones formales e informales vía correo electrónico y telefónica, mayor atención de reclamos, ampliación de afiliaciones del cash management, elaboración de numerosos informes, constantes reuniones de trabajo, atención de quejas, registros de datos permanentes, lo que ha traído como consecuencia un bajo rendimiento afectando la productividad del personal, errores operativos, incumplimiento de procesos, atrasos en la gestión de cliente, conflicto de roles, fatiga, enfermedades ocupacionales, problemas intrafamiliares, entre otras consecuencias, que han reducido la capacidad de respuesta de atención eficaz.

La Dirección se ha preocupado por atender oportunamente las necesidades de los clientes reduciendo trámites y minimizando requisitos sin el debido análisis del problema, sin embargo, la situación no ha sido resuelta y se han presentado nuevos inconvenientes como atrasos de atención y descoordinación de gestión, que han motivado reclamos y quejas de los clientes para corregir procedimientos de actividades conjuntas.

La importancia de abordar este estudio es identificar los estresores laborales que afectan la productividad del personal del área de servicio al cliente en banca corporativa, evaluando la posibilidad de contratar un nuevo recurso en el departamento y redistribuir actividades con recursos que el banco mantiene y no han sido utilizados.

El talento humano es el recurso más valioso de la empresa, aliviar su carga laboral es la solución para mejorar su productividad y obtener un mayor rendimiento de cada uno dentro de la empresa creando un ambiente óptimo de trabajo, generando confianza en el cliente interno y externo.

El segmento empresarial y corporativo del banco es muy significativo para su negocio, mantener una excelente relación y tiempos de respuestas inmediatos por parte del área de servicio genera confianza y satisfacción en sus clientes. La productividad está relacionada al nivel de eficiencia que la empresa dispone respecto a los recursos empresariales invertidos; por tanto, puede verse afectada cuando la organización no se encuentra ajustado al tamaño de explotación de operaciones organizacionales, y como consecuencia experimenta sobrecargas de trabajo, desgastes emocionales e incumplimiento de tareas, cuando los recursos humanos son insuficientes o no disponen del debido desarrollo organizacional (Pérez, 2020).

REVISIÓN TEÓRICA

Agentes estresores del Trabajo

La constante exposición a estresores de trabajo generan situaciones negativas de salud que se han visto agravadas por la pandemia actual, que vivimos y surgen como dinámica de situaciones de conflictos administrativos, que se ven reflejados en atrasos de atención al cliente, cuellos de botella, insatisfacción laboral, entre otros motivos; al que responden los organizadores con medidas inmediatas de contingencia como: acelerar procesos de producción, mejorar atención al usuario e indicadores de calidad; y, en consecuencia, surgen riesgos psicosociales como resultado de estresores trabajo por excesiva presión emocional.

El estrés laboral es considerado un trastorno psicológico que provoca afectaciones nerviosas, generadas en respuesta a tensiones y presiones laborales ocasionando reacciones fisiológicas del propio organismo, con implicaciones en enfermedades a nivel emocional, fisiológicas, cognitivas y conductuales (Dresel, 2019).

Son diversas y variadas las causas del estrés laboral, ocasionadas por demandas insostenibles de trabajo y que se relacionan directamente a reducciones del grado de efectividad en diferentes áreas organizacionales:

- a) **En las funciones:** deficiente calidad, incumplimiento de indicadores de productividad y gestión, dificultades en ejecución de labores otorgadas por jefes superiores y riesgos en accidentes.
- b) **En el equipo institucional:** incumplimiento de programación de planes organizacionales y operativos, bajo nivel de compromiso grupal y responsabilidad compartida, inestabilidad en atención al cliente con efectividad.
- c) **En el entorno de trabajo:** falta de participación, ausencia de distinción y reconocimiento, falta de coordinación, escaso nivel de participación.
- d) **En el panorama económico de la empresa:** deficiente productividad y desempeño laboral lo cual afecta los resultados económicos de la empresa al disminuir ventas y atención eficaz de clientes.

El estrés es una respuesta natural del organismo, que actúa como mecanismo de defensa al detectar agentes estresores externos ajenos al individuo frente a circunstancias específicas del entorno, como el caso de ruido, gritos, amenazas, desafíos, temores, preocupaciones, ente otros; que pueden afectar la salud emocional sino empleamos moderadores del estrés para afrontar desafíos que producen cargas emocionales, que según el nivel de frecuencia es perjudicial a la salud psicosocial que influyen en la satisfacción, desempeño y productividad del trabajador (Barradas , 2018).

La carga mental de un colaborador no es proporcional en diversas áreas de trabajo, las actividades como atención al cliente, precisan de mayor presión en cuanto a atender consultas, reclamos, quejas a cientos de clientes diarios; de manera presencial, correos y llamadas telefónicas, en situaciones que generan demandas psicológicas, que de no ser gestionadas debidamente con ayuda emocional por la dirección de recursos humanos; con psicología organizacional positiva, pueden generar colapsos de tensión negativa relacionadas a ansiedad, fatiga, enfermedades físicas crónicas, depresión y ansiedad (Vidal, 2019).

Los estresores laborales más comunes en instituciones bancarias son:

- Dirección ineficaz
- Trabajo emocional
- Sobrecarga de trabajo
- Conflictos interpersonales
- Conflicto de roles

- Estructura burocrática
- Personas y equipos enfrentados
- Ambigüedad de rol
- Inequidad de beneficios
- Falta de promoción

La psicología del trabajo es el área de salud encargada de promover comportamiento organizacional adecuado en la empresa; siendo sus principales actividades la gestión de actitudes, clima y desarrollo organizacional; para cuya misión desarrollará estudios y pruebas para garantizar competencias necesarias del empleo profesional; debiendo adoptar actuaciones pertinentes sobre factores organizacionales como: moderadores de estrés, inteligencia emocional, gestión de actitudes, liderazgo, mediación de conflicto, psicología positiva, manual de convivencias, entre otros mecanismos de acción de utilidad para el desarrollo de pensamiento colectivo y la salud organizacional (Littlewood & Uribe , 2018).

A continuación, se analizan los principales factores psicosociales de estrés en el trabajo, agrupados por categorías bajo principios correlacionales:

1. Factores relativos al puesto de trabajo

- a) **Ritmo de Trabajo:** nivel de tiempos óptimos asignados en el respectivo cumplimiento de labores.
- b) **Autonomía y Control:** facultad para trabajar con independencia de acuerdo con normas de cumplimiento y de gestión de calidad.
- c) **Contenido de la Tarea:** asignación de tareas encomendadas para pronta entrega que requieren presiones psicoemocionales y carga mental.
- d) **Monotonía y Repetitividad:** trabajos monótonos repetitivos como contestar teléfono o correos de clientes que son repetitivos y poco estimulante.

2. Factores Organizacionales

- a) **Comunicación:** existe comunicación multidireccional, mediante información compartida.
- b) **Estilos de Mando:** Forma de liderar en la organización mediante la participación conjunta de colaboradores, con autonomía, independencia y liderazgo transformador, ejerciendo autoridad y a su vez empatía.

- c) **Participación en las tomas de decisiones:** Los colaboradores son tomados en cuenta en las tomas de decisiones mediante reuniones semanales, análisis de problemas conjuntos, como círculo de calidad.
- d) **Claridad en la Asignación de Tareas:** las tareas se sujetan a un manual de funciones y procedimientos estableciendo claramente las tareas que se deben realizar, en el tiempo establecido, con requerimientos y especificaciones necesarias.
- e) **Jornada de Trabajo y Descansos:** es necesario que exista una jornada flexible donde pueda descansar el colaborador, unos 15 minutos después de cada dos horas, con el fin de que pueda despejar la mente y no se sature de información, sin exceder del horario establecido.
- f) **Turnos de Trabajos:** Debe existir un régimen de horario diferenciado: turnos en la mañana y tarde para garantizar una eficiente atención con productividad.
- g) **Lugar de trabajo:** Es el lugar geográfico donde realiza el colaborador las actividades de trabajo ya sea físico o por teletrabajo.
- h) **Cultura Organizacional:** Conjunto de hábitos, creencias, valores empresariales, costumbres, establecidos como cultura organizativa para dirigir el pensamiento colectivo hacia una misma dirección empresarial.

3. Factores personales

- a) **Edad:** Número de años de una persona desde su nacimiento
- b) **Personalidad:** Rasgos personales y característicos que distinguen a una persona con otra.
- c) **Motivación:** Estímulos a nivel emocional que animan a determinada persona a llevar a cabo determinada acción para cumplir metas y objetivos
- d) **Formación:** Nivel de habilidades y conocimientos adquiridos para realizar una tarea encomendada.
- e) **Actitudes:** Predisposición positiva o negativa del colaborador para ejercer un comportamiento en contexto laboral.
- f) **Aptitudes:** Habilidad que dispone el individuo para ejecutar labores encomendadas.

4. Factores Extralaborales

- a) **Vida personal y familiar:** Entorno de vida familiar y personal que es externo a la organización donde labora.
- b) **Entorno socioeconómico:** Situación económica de cada empleado
- c) **Ocio y Tiempo Libre:** Actividades de tiempo de ocio o de descanso dedicado para relajarse o distraer la mente de actividades laborales u ocupacionales habituales (Patlán, 2016).

Los factores mencionados, pueden reducir eficiencia y coordinación en la dirección estratégica cuando no están gestionados correctamente; por ende, las funciones de recursos humanos, no conseguirán resultados óptimos deseados si acentúan la presencia de agentes estresores de trabajo, ya sea en sobrecargas o incumplimiento de labores, lo cual puede llegar a sobrepasar límites en las capacidades mentales y físicas del colaborador y producirse estrés laboral, por desequilibrio de factores emocionales en el entorno que lo rodea.

Etapas de evolución del estrés organizacional

Las organizaciones experimentan transformaciones como resultado de la evolución empresarial, cuyas etapas principales son: Introducción, crecimiento, desarrollo y madurez en cada tamaño industrial en que participen; de este modo el ciclo se repetirá a nivel microempresarial, pequeña industria y gran industria; sin embargo, el crecimiento empresarial es lo más notorio en las transformaciones; observable a medida que va adquiriendo recursos empresariales, ampliando capacidad productiva e infraestructura sin que ello signifique que la empresa haya desarrollado (Romain, 2019).

El desarrollo empresarial es comparable al crecimiento de un adolescente que ha alcanzado la máxima estatura, pero su madurez y realización personal no ha logrado cultivarse lo suficiente; entonces la organización experimenta un deficiente desarrollo organizacional.

Cuando la organización no está debidamente dimensionada y/o no consigue sinergia productiva, entonces el crecimiento empresarial no es compatible al desarrollo; y se produce sobrecarga de trabajo; en esas condiciones el trabajador experimenta fatiga, agotamiento emocional y falta de realización personal, que son efectos componentes del estrés.

El estrés va evolucionando desde un nivel leve a un nivel extremo; en primeras instancias no afecta la salud ocupacional; en razón de que maneja pequeñas dosis de estrés que puede tolerarlas o ignorarlas; no obstante, cuando la carga de trabajo, responsabilidades y frustraciones

aumentan; significa que la carga emocional está evolucionando a una mayor dosis que ocurre frecuentemente, en una situación de resistencia pero que puede afectar significativamente la salud laboral mediante estrés crónico identificada con mayor intensidad de fatiga emocional y alteraciones psicosomáticas (Cortéz, 2018).

Se establecen tres etapas de evolución de estrés organizacional, las cuales son definidas mediante la intensidad de exposición del colaborador a situaciones de estrés definidas como: leves, agudos o crónicos:

- 1) **Fase de reacción directiva y alarma:** mientras que los niveles de estresores de trabajo se mantengan en dosis mínimas, las cuales son manejables por el estado emocional del equipo laboral. Las situaciones de presión y estrés pueden considerarse como desafíos laborales; sin embargo, a medida que la presión o intensidad aumenta, será una alerta para que los directivos de recursos humanos, establezcan prevención y corrección, debido a que el estrés organizacional y tensión de conflictos está aumentando y paulatinamente puede movilizarse a la siguiente etapa.
- 2) **Fase de resistencia emocional:** cuando se generan indicios de situación de estrés agudo frecuente, nos encontramos en una fase de resistencia emocional de auto conservación en la cual se procura evitar el deterioro psicológico; sin embargo, no todos los colaboradores tienen condiciones para soportar cargas emocionales intensas por lo que, están propensos a padecer enfermedades, debido a los pocos moderadores de estrés disponibles en la empresa para afrontar conflictos circunstanciales de zona de tensión emocional.
- 3) **Fase de desequilibrio y agotamiento emocional:** Cuando el nivel de agotamiento es constante regido por quejas, fatiga, presión laboral, pueden generarse desequilibrios emocionales, a nivel de cada colaborador y grupos de trabajo, conocido como estrés crónico, con alteraciones psico-somáticas de depresión crónica que requieren asistencia médica de un psiquiatra; por presentar muchos colaboradores enfermedades de taquicardia, ansiedad, miedo, preocupación excesiva, hipertensión, insomnio y otros tipos de problemas psicológicos.

Los factores psicosociales responden a condiciones del trabajo que afectan emocionalmente positiva o negativamente al trabajador desencadenando óptimas o pésimas actuaciones de comportamiento. Cuando los factores psicosociales resultan contraproducentes o son percibidas negativamente se convierten en riesgos psicosociales; por ejemplo, una supervisión que es oportuna pero en exceso se convierte en una vigilancia que resta libertad al trabajo, como es el

caso del empleo de cámaras de seguridad en diferentes áreas del proceso productivo, donde el trabajador ha perdido privacidad y son percibidos como motivo de un control exagerado y llamadas de atención permanente (Moriano, Topa, & García, 2019).

La Figura 1 expone la Curva de evolución de Estrés laboral en tres etapas: normal que involucra estrés agudo, resistencia con carga emocional frecuente y agotamiento con estrés crónico.

Figura 1.

Fases de exposición a Estresores de Trabajo



Fuente: Gestión del Estrés: Cómo entenderlo, cómo controlarlo y cómo sacarle provecho (Acosta, 2014)

Repercusiones del estrés en la salud y productividad laboral

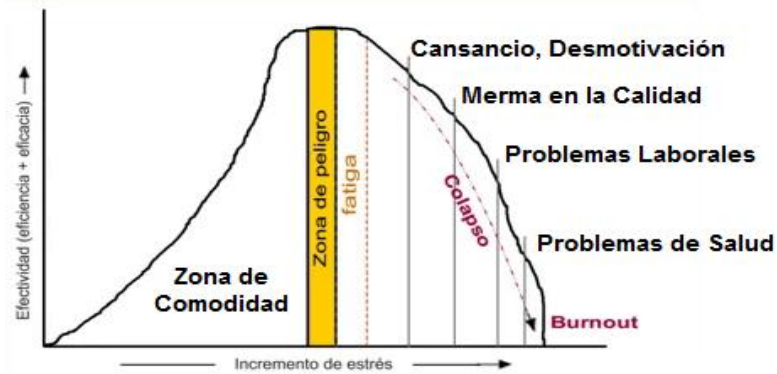
Los directivos, en función de su cargo, ejercen presiones laborales solicitando del personal: entrega inmediata de informes, llamadas de atención, quejas sobre rendimiento productivo a nivel colectivo, masivos correos de urgencia, entre otros, incluso hasta en fines de semana, lo cual puede convertirse en elevados estresores del trabajo, generando sobrecarga laboral, conflictos interpersonales, conflicto de roles, dirección ineficaz, estructura burocrática, falta de apoyo social, inequidad de beneficios, personas y equipos enfrentados, ambigüedad de rol, entre otros; factores que pueden transformarse en trastornos depresivos (Burnout-agotamiento laboral), ansiedad, afectando la conducta del colaborador y por ende, viene al declive a nivel psicológico y físico, llegando incluso a la hospitalización y al suicidio (Rodríguez, 2018).

Se puede analizar que la exposición a agentes estresores se manifiesta en dos zonas: zona de comodidad, que implica una fase normal de carga laboral, donde se puede afrontar fácilmente presiones laborales; pero, a medida que las tensiones son frecuentes y sobrepasan sus límites de mayor nivel de intensidad, entonces se ingresa a una zona de riesgo crónico de estrés, con riesgos progresivos como son: nivel de fatiga, nivel de cansancio, desmotivación, merma en la calidad, problemas laborales, problemas de salud, burnout

La Figura 2 ilustra los estados o zonas de riesgo psicosocial de acuerdo con el nivel de estrés o carga emocional que perciben los colaboradores.

Figura 2.

Zonas de Riesgo psicosocial enfocada a la evolución del Estrés organizacional



Fuente: La Gerencia de Gestión Humana y el síndrome del desgaste profesional (Burnout). (Tarantino, 2015)

Según Chiavenato (2018) manifiesta que tanto los seres humanos como las organizaciones disponen de objetivos estratégicos. Por lo tanto, Las empresas seleccionan personal eficiente, para lograr objetivos institucionales a nivel de producción, reducción de costos, rentabilidad, atención oportuna al cliente, ampliación de mercado. No obstante, el personal seleccionado dispone de objetivos personales paralelos al direccionamiento estratégico, por lo que luchan mancomunadamente a la consecución de objetivos empresariales.

El personal debe sentirse que no es una máquina de productos realizados, donde prima la motivación con reconocimiento profesional, incentivo salarial, reconocimiento a la eficiencia operativa que se verá reflejada en una excelente atención a los clientes en constante desafío en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, se elevan la productividad; disminuyen el nivel de estrés y por ende aumentan el desempeño laboral (Vera, 2020).

En tanto, aquellas organizaciones con bajo desempeño productivo muestran un clima organizacional negativo que los condena al desorden organizacional, manipulaciones, presiones, castigos, falta de motivación de personal, quejas, excesivo control y monitoreo sin dar oportunidades a la flexibilidad, colaboración conjunta, innovación, cooperación entre equipos de trabajo, porque prevalece la envidia, inequidad de carga de trabajo y, la falta de competitividad y de apoyo mutuo, que responde a un riesgo psicosocial con falta de productividad y desmotivación laboral (Moriano, Topa, & García, 2019).

El comportamiento organizativo es un aspecto relevante de la gestión empresarial que debe procurar el desarrollo de un sistema social dinámico, abierto, sinérgico, interactivo e integrador; percibido como equipo institucional saludable exitoso, donde sus miembros dispongan de voluntad de servicio y capacidad para conformar equipos de trabajo orientado a objetivos organizacionales.

Cuando las empresas no disponen de un buen ambiente de trabajo ni un buen gestor de recursos humanos para servir de apoyo institucional frente a exposición de estresores de trabajo la empresa deberá enfrentar repercusiones en el nivel de desempeño y salud laboral.

Cuando las empresas no disponen de un buen ambiente de trabajo ni un buen gestor de recursos humanos para servir de apoyo institucional frente a exposición de estresores de trabajo la empresa deberá enfrentar repercusiones en el nivel de desempeño y competitividad (Pérez, 2018).

Gestión de Afrontamiento y factores moderadores de estrés

El nivel de capacidad de respuesta para afrontar estresores laborales va a depender de factores moderadores tanto internos como externos; tales como: estado afectivo, apoyo social, cualidades como: personalidad, equilibrio emocional, locus de control, resiliencia de conflictos o situaciones complejas.

La fatiga emocional relacionada a estresores de trabajo, se manifiestan en situaciones tales como: presión laboral, sobrecarga, conflictos interpersonales, balance vida-trabajo, ineficientes condiciones laborales, falta de promoción de puestos de trabajo, repetición de actividades, falta de comunicación entre compañeros, inequidad de retribución económica, entre otros. Ante este contexto, el colaborador emplea moderadores del estrés y recursos psicosociales como: cultura, equilibrio e inteligencia emocional y gestión de actitudes promovida por el departamento de recursos humanos, quienes establecen directrices de apoyo institucional, fomento al trabajo en equipo, protocolos y normas de convivencia, entre otros.

Si los moderadores de estrés no son suficientes para controlar la situación conflictiva, entonces el clima organizacional puede convertirse crónico con el tiempo, con consecuencias de que el colaborador experimente situación de burnout, lo cual disminuirá el ritmo de trabajo, logrando un desaceleramiento de la productividad de cada individuo con malos resultados económicos para la empresa. En tanto que, si los recursos a nivel emocional que dispone el colaborador son positivos, entonces experimentará resultados positivos conocidos como engagement, lo cual permitirá conseguir indicadores de calidad excelente; pese a sujetarse a situaciones de conflicto por las malas condiciones laborales en que se desenvuelve (Moriano, Topa, & García, 2019).

Una organización no puede sobrevivir en determinadas condiciones, por lo que a nivel administrativo deberán diagnosticar la situación y elaborar un plan de recursos humanos en prevención de riesgos psicosociales que impulsen el desarrollo de moderadores de estrés con el propósito colectivo de disponer de salud organizacional favorable.

El trabajador para superar estresores del trabajo deberá utilizar técnicas de moderación del estrés, que son coordinadas a nivel emocional y contexto organizacional; en aspectos tales como: apoyo familiar, resiliencia, afrontamiento a la realidad, inteligencia y equilibrio emocional, locus o autocontrol, estado afectivo, personalidad, manejo de situaciones difíciles, lo cual estará a cargo del departamento de Recursos Humanos, para brindar políticas necesarias que favorezcan la salud ocupacional de la empresa.

La gestión de personal debe permanentemente analizar y realizar un seguimiento a cada colaborador a nivel organizacional respecto a riesgos psicosociales, con el propósito de definir planes estratégicos y políticas de recursos humanos en gestión de actitudes, como medidas de planificación de moderadores de estrés, psicología positiva, que contribuyan a mantener un clima organizacional positivo con enfoque de productividad y desarrollo organizacional, efectos engagement y estado de Flow. (Chiavenato, 2018)

La gestión de actitudes como parte de interés de la gestión de talento humano permitirá el debido procesamiento emocional y conductual del trabajador, empleando recursos psicosociales tales como: salud, equilibrio e inteligencia emocional, moderadores del estrés, así como también, podrá aprovechar recursos institucionales enfocado en: apoyo directivo, retroalimentación, capacitación en control emocional, seguimiento de satisfacción laboral y clima organizacional, protocolos de convivencia, entre otros (Ayensa, 2018).

Las emociones se generan por sensaciones psicofisiológicas que son receptadas a través de los sentidos como el oído, tacto, boca, etc., las cuales responden a un estímulo ya sea positivo o negativo que generan reacciones, las cuales pueden ser regulados, en caso de ser una emoción negativa, con habilidades cognitivas de control emocional mediante técnicas de respiración, cambiando el estado de ánimo negativo a uno favorable con reacciones y estímulos positivos (Morón, Pérez, & Pedrero, 2016).

Las reacciones emocionales son alteraciones o respuestas a estímulos provocados por el ambiente externo que son momentáneas pero que son medidas mediante instrumentos de exploración médica: flujo sanguíneo, presión arterial, cambios respiratorios, nivel de tensión muscular, ritmo cardíaco, estímulos nerviosos, entre otras; que sirven para conocer el nivel de reacción ante una situación adversa o analizar la veracidad de respuesta de una persona.

Bienestar socioemocional en la organización

La gestión del talento humano en las organizaciones, se encarga de procurar el bienestar socioemocional del personal en cuanto a manejo del estrés, y satisfacción en el trabajo, en aspectos positivos tales como: salud emocional, comunicación asertiva, seguridad laboral, con el propósito de intensificar la gestión de recursos humanos hacia procesos de crecimiento personal, actitudes positivas, manejo de emociones, desarrollo de la personalidad, procesos de pensamiento; que mejoren la calidad de vida de los colaboradores en beneficio del bienestar empresarial (Alfredo Rodríguez Gómez, 2018).

Un entorno organizacional saludable sin estrés facilita las relaciones entre individuos, mejora la productividad, reconforta la salud emocional y disminuye el ausentismo y rotación de personal. Según Chiavenato (2018) las empresas exitosas procuran un ambiente de trabajo que sea saludable mediante factores asociados a la calidad de vida en el trabajo, clima organizacional favorable, actitudes positivas de los empleados que se relacionan con factores motivacionales de autorrealización y participación colectiva, lo cual genera un mejor desempeño y productividad en el personal.

Un programa de bienestar laboral implica al menos tres elementos: a) ayudar a los empleados a identificar posibles riesgos de salud, b) enseñarles a identificar riesgos de trabajo como estrés, presión arterial elevada, obesidad y c) fomentar a los trabajadores que mejoren su estilo de vida mediante alimentación saludable y psicología positiva. (Lastra & Méndez, 2019)

El campo de la psicología organizacional moderna ha evolucionado hacia el crecimiento personal y organizacional, para convertirse en un diferenciador competitivo de sinergia generando confianza y positividad emocional, a nivel empresarial; de esta manera, busca permanentemente la salud integral de los colaboradores; mejorando habilidades, inteligencia emocional, control del estrés y emociones, conocimiento y calidad emocional; entre otros beneficios relacionados a la seguridad emocional (Uribe, 2016).

MATERIALES Y MÉTODOS

Se dispone de un enfoque descriptivo con alcance transversal que implica la obtención de datos relacionados al departamento de atención al cliente referente a situaciones problemáticas que se han llevado a cabo, por lo que se dispondrá de información específica respecto a la condición de nivel emocional de la población analizada.

Se empleó el método inductivo como mecanismo razonamiento para determinar conclusiones a nivel general a partir de situaciones específicas de cada colaborador del Dpto. de atención al cliente de Banco Pichincha quienes participaron en la investigación de campo. Se empleó, además, análisis de información relacionada al estrés laboral y su relación con el nivel de productividad, así como la incidencia de estresores de trabajo que repercuten en la salud emocional del área de servicio al cliente corporativo, aplicando sustentos científicos para analizar las deficientes condiciones laborales y estresores de trabajo que se producen como resultado conflictos a nivel administrativo.

Las técnicas empleadas para recolectar datos involucrados al proceso investigativo con enfoque sistemático fueron la observación y la encuesta, y la población estuvo representada por el área de atención al cliente de Banco Pichincha representada por 25 personas cuyos directivos acogieron la propuesta de investigación, al ser una población menor a 100 personas, no se realiza cálculo de muestra; por lo cual se realiza la encuesta a los 25 colaboradores.

Las preguntas fueron contestadas virtualmente mediante Survio, una herramienta digital que facilita responder mediante el uso del mouse, las cuales fueron direccionadas a los colaboradores del Banco Pichincha mediante correo electrónico, con el apoyo de soporte técnico; la encuesta fue realizada a un total de 25 colaboradores, cuyos datos fueron procesados mediante Excel 365 y tablas de frecuencia. Adicional, se realizó una observación directa en las oficinas de Guayaquil a diez colaboradores del área de servicio al cliente.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Ficha de observación directa

Tabla 1.

Ficha de Observación Directa

Cargo	Demanda diaria	Requerimientos a cargo	Observación
Ejecutivo operaciones empresas	45 a 50	Transferencias nacionales e internacionales	El ejecutivo recibe a diario un aproximado de 45 a 50 transferencias por procesar, reclamos por transferencias no recibidas, cuadros y envío de soportes con tiempos limitados para el proceso.
Ejecutivo operaciones empresas	45 a 50	Reclamos de clientes empresariales	El ejecutivo recibe a diario un aproximado de 45 a 50 reclamos en físico y vía mail. El ejecutivo atiende según orden de llegada, sin embargo, los tiempos de respuestas varían entre 5 a 10 días ya que se depende de diferentes áreas para la resolución de los mismos.
Ejecutivo operaciones empresas	45 a 50	Reclamos de clientes corporativos	El ejecutivo recibe a diario un aproximado de 45 a 50 reclamos en físico y vía mail. El ejecutivo atiende según orden de llegada y por prioridad de cada cliente.
Ejecutivo operaciones empresas	8 a 10	Aperturas de cuenta.	El ejecutivo recibe a diario un aproximado de 8 a 10 aperturas de cuenta; a pesar de ser un número inferior a 50, cada proceso de apertura tarda aproximadamente 1 hora.
Ejecutivo operaciones empresas	16 a 20	Inclusiones de firma clientes corporativos y empresariales	El ejecutivo recibe a diario un aproximado de 16 a 20 inclusiones de firmas; a pesar de ser un número inferior a 50, cada proceso de inclusión tarde entre 30 a 45 minutos de acuerdo a su complejidad.

Ejecutivo operaciones empresas	45 a 50	Afiliaciones cash	El ejecutivo recibe a diario un aproximado de 45 a 50 afiliaciones cash, debido a que se recibe de clientes empresariales, corporativos y de la red de agencias (pymes y personas naturales)
Ejecutivo operaciones empresas	20 a 25	Desembolsos y refinanciamientos de deudas	El ejecutivo recibe a diario un aproximado de 20 a 25 desembolsos y refinanciamientos; a pesar de ser un número inferior a 50, cada proceso tarda entre 30 a 45 minutos debido a la revisión minuciosa de cada proceso.
Ejecutivo operaciones empresas	45 a 50	Requerimientos de clientes empresariales	El ejecutivo recibe a diario un aproximado de 45 a 50 requerimientos varios de clientes empresariales que son atendidos vía mail y en presencia de clientes de acuerdo con el orden de llegada.
Ejecutivo operaciones empresas	45 a 50	Requerimientos de clientes corporativos	El ejecutivo recibe a diario un aproximado de 45 a 50 requerimientos varios de clientes corporativos que son atendidos vía mail y en presencia de clientes de acuerdo con el orden de llegada y prioridad de cada cliente.
Ejecutivo operaciones empresas	40 a 45	Impresión y entrega de garantías bancarias, cheques nacionales e internacionales	El ejecutivo realiza la impresión, elaboración y entrega de garantías bancarias del segmento corporativo, empresarial y red de agencias (pymes y personas naturales) y adicional realiza emisiones de cheques de emergencia y cheques internacionales como: Miami, Panamá y España.

Encuestas

Tabla 2

Respuestas de la encuesta a funcionarios

Pregunta/Opinión	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿Dispone de comunicación abierta para exponer información y opiniones en el trabajo?	0	12	13	0	0
¿Dispone de facilidades laborales para desarrollar competencias y responder con calidad de servicio al cliente?	6	4	15	0	0
¿Considera que existen influencias de poder contradictorias a la productividad laboral?	15	8	3	0	0
¿Los directivos conceden importancia a cuidar y preservar la salud y bienestar socioemocional?	0	0	0	25	0
¿Los directivos conceden importancia a cuidar y preservar la salud y bienestar socioemocional?	0	0	7	18	0
¿Dispone de clima y comunicación organizacional positiva?	0	10	6	9	0

En situaciones difíciles, ¿el personal recibe apoyo institucional?	0	12	5	8	0
En su trabajo, ¿Considera que la exposición de estresores de trabajo puede ocasionar desgaste emocional?	25	0	0	0	0
¿La planificación institucional distribuye la carga de trabajo dentro de la jornada y sin acumulación de trabajo?	0	0	16	9	0
¿Dispone de facilidades al desarrollo profesional para aplicar habilidades y conocimientos innovadores?	0	7	0	18	0

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Según resultados obtenidos la comunicación interna no es accesible por asunto de programación de agenda del personal directivo, y por restricciones de información. El personal puede manifestar sus opiniones en reuniones de trabajo de forma asertiva y los problemas relacionados a los clientes han sido solucionados.

El personal encuestado hace énfasis en las facilidades laborales que existen para atender con calidad al servicio al cliente, puesto que indican que existe mucha presión por cumplimiento de políticas crediticias, peticiones y reacción del cliente; mayor tiempo de atención, inconsistencia de requisitos de crédito, informes, registros, reuniones, cálculos financieros, responsabilidad, entre otros factores que causan estrés laboral y disminución del nivel de productividad. En consideración a políticas crediticias consideran que han desarrollado competencias para trabajar en equipo y bajo presión en ambientes de trabajo continuo y exigencia mutua.

Los encuestados indican factores que inciden en la productividad como el factor de estrés, falta de motivación y presión laboral que tienen ocurrencia intensiva en el trabajo. Por consiguiente, observan que se debe mejorar el clima laboral, reducir el nivel de carga de trabajo

y exigencias mediante simplificación de actividades y moderadores de estrés para controlar un potencial agotamiento mental y físico de cada colaborador.

Los encuestados consideran que los directivos no resuelven repercusiones del estrés, porque se han preocupado en atender oportunamente necesidades de los clientes, reduciendo trámites y minimizando requisitos, sin embargo, la situación no ha sido resuelta para el empleado y se han presentado mayores inconvenientes de atención satisfactoria y descoordinación de gestión, que han motivado a incrementar reclamos y quejas de los clientes para corregir procedimientos de actividades conjuntas.

Los colaboradores manifiestan que los directivos no conceden suficiente importancia a cuidar y preservar la salud y bienestar socioemocional del personal, puesto que existen cargas emocionales de responsabilidad estricta, horarios de trabajo continuos, presión de clientes que exponen quejas o solicitudes que no cumplen condiciones crediticias u otros motivos, presión de jefes inmediatos que solicitan resoluciones enmarcado en reglamentos y disposiciones que protegen las ganancias financieras, demasiados informes, documentaciones, entre otros. Manifiestan que el trabajo de atención al cliente exige equilibrio emocional y mucha paciencia de mediación cliente-proveedor para encontrar soluciones o alternativas satisfactorias de mutua conveniencia.

El personal, en su gran mayoría, no dispone de facilidades emocionales y tiempo libre para hacer estudios y sondeos de aplicación de iniciativas innovadores; ya que las reuniones periódicas con los directivos por lo general suceden en ambientes de trabajo para tratar informes; sin embargo, se sienten orgullosos de pertenecer a la institución porque disponen de facilidades de capacitación y desarrollo profesional en el ámbito directivo.

El personal manifiesta disfrutar de un clima positivo en el trabajo; sin embargo, por asuntos de pandemia pueden presenciar mayores tensiones emocionales, cargas de trabajo y exigencias jerárquica de gestión eficaz; así como también haberse incrementado el número de usuarios con frecuencia de visitas; principalmente, por incumplimiento de pago y refinanciar deuda.

Los clientes señalan necesidades de operaciones de refinanciamiento, ampliaciones de préstamos, congelamiento de deuda, reducción de intereses, reclamos por cobros indebidos, entre otros requerimientos de atención al cliente, sobre todo en área corporativa; sin embargo, los directivos no han considerado reforzar con mayor personal esta área de trabajo para brindar facilidades al usuario y reducir la carga emocional de trabajo.

Los encuestados reconocen que existe apoyo institucional por parte de los directivos y jefes inmediatos al momento de resolver conflictos o quejas con los clientes, existe compañerismo y comunicación para enfrentar problemas cotidianos; pero por simplificación de gestión han tenido que resolver situaciones conflictivas por sí solos sin tener que acudir a jefes inmediatos, puesto que todos experimentan mayor demanda laboral. Los problemas internos que se resuelven se relacionan a la empresa y a clientes; pero no hay pronunciamiento de moderadores de estrés relacionados al personal para aliviar carga emocional.

El personal hace manifiesto el desgaste emocional que experimentan, situación que afecta la salud física y psicológica; y si no es atendida puede generar enfermedades como Burnout, depresión crónica, ansiedad y desesperación, frustración y otros síntomas de nerviosismo que afecta la forma de desenvolverse y atender a los clientes, lo cual trae como consecuencias quejas, incrementos de reclamos en el departamento y más conflictos que disminuyen la productividad del personal.

Los encuestados afirman que existe carga emocional y no consiguen respuesta concreta de sus superiores. La planificación institucional no se ajusta a la carga de horaria, sin reconocimiento de horas adicionales de trabajo ni mérito al esfuerzo de cada colaborador.

CONCLUSIONES

Las actividades empresariales también experimentan baja productividad debido a factores psicosociales que experimenta el trabajador cuando es sometido a agentes estresores de trabajo incidiendo en el nivel de fatiga, nivel de cansancio y finalmente, se convierten en enfermedades psicosociales que no solo afectan a la productividad en el trabajo sino el deterioro de la salud del empleado. La investigación científica permitió conocer que la intensidad y frecuencia de los estresores de trabajo son generadores de estrés agudo que llegan a desencadenar en síndrome de Burnout que refiere a un agotamiento emocional con baja personalización y desarrollo profesional. De esta manera el empleado, si no es atendido oportunamente mediante moderadores de estrés, puede ser lesionado en su salud requiriendo la asistencia de un profesional de la psicología y psiquiatría.

En base a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas y a la observación en el lugar de trabajo se determinó que el 40% de los encuestados disfrutaban de un clima laboral positivo, un 35% como negativo y para un 25% es indiferente, sin embargo, la sobrecarga de trabajo y el estrés laboral es evidente, por lo tanto, no basta con un clima laboral positivo para un 40% de colaboradores cuando el resto del equipo no lo disfruta.

El 100% de los colaboradores señalan que no participan en moderadores de estrés propiciados por la empresa tales como: apoyo social y cultural, resiliencia a sobreponerse, aprendizaje social, afrontamiento del problema, capacitación en inteligencia emocional, locus o autocontrol y tratamiento médico de psicología positiva, entre otros.

Finalmente, se hizo referencia en encuesta sobre la necesidad de mejorar la capacidad de inteligencia emocional como moderador de estrés, tanto para reducir el agotamiento emocional como para brindar respuestas asertivas y soluciones de mutuo beneficio cliente – banca. Sobre estas consideraciones la empresa deberá diseñar un plan de mejora institucional para favorecer la productividad organizacional en términos de moderadores de estrés.

RECOMENDACIONES

Implementar un Plan de servicios digitales en atención a clientes corporativos, mediante página web institucional con asesor digital online, que comprenda la adquisición de un software informático de atención corporativa, que permitirá optimizar tiempos de atención, consultas y seguimiento de trámites, y facilitar la obtención de cálculos instantáneos a través de algoritmos financieros que simplifiquen actividades al máximo en gestión de trámites y procesos.

El Dpto. de Recursos Humanos de la institución debe disponer de un programa de capacitación referente a habilidades de control emocional el cual tiene que ser adoptado bajo técnicas científicas de absorción del conocimiento, donde cada colaborador de la institución recibirá ayuda profesional, de superación personal, ayuda psicológica y psiquiátrica, con el fin de disminuir la ansiedad, depresión, estrés, a través de talleres vivenciales con los compañeros, resolución de conflictos, apoyo social y familiar, entre otras estrategias de desarrollo psicoemocional.

Desarrollar un plan de capacitación complementaria en psicología positiva e inteligencia emocional, donde el área de recursos humanos adoptará factores manejadores del estrés, tales como: planificación de actividades, prevención, implementación de recursos tecnológicos y humanos de acuerdo a la capacidad de atención al cliente, horario flexible, mediación de conflictos y distribución equitativa de carga de trabajo para reducir estrés, evitar cansancio emocional, entre otras alternativas de desarrollo del talento humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

Acosta, J. (2014). *Gestión del Estrés: Cómo entenderlo, cómo controlarlo y cómo sacarle provecho*. Barcelona: Profit Editorial.

Alfredo Rodríguez Gómez, M. G. (2018). *La empresa comunica: protocolo y lenguaje organizacional*. México: Editorial GEDISA.

- Ayensa, Á. (2018). *Gestión de recursos humanos (Ed. 2018)*. España: Ediciones Paraninfo.
- Barradas, M. (2018). *Estrés Y Burnout Enfermedades En La Vida Actual*. Bloomington: Palibrio.
- Chiavenato, I. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Cortéz, J. (2018). *Técnicas de prevención de riesgos laborales*. Madrid: Editorial Tebar.
- Dresel, W. (2019). *El impacto del estrés: Estrategias para detener al enemigo moderno*. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial Uruguay.
- Lastra, J., & Méndez, J. (2019). *Calidad de vida laboral y trabajo digno o decente: Nuevos paradigmas en las organizaciones*. Colombia: Fondo Editorial.
- Littlewood, H., & Uribe, J. (2018). *Psicología organizacional en Latinoamérica*. Ciudad de México: Manual Moderno.
- Moriano, J., Topa, G., & García, C. (2019). *Psicosociología Aplicada a la Prevención de Riesgos Laborales*. Madrid: Editorial Sanz Y Torres S.I.
- Moriano, J., Topa, G., & García, C. (2019). *Psicosociología Aplicada a la Prevención de Riesgos Laborales*. Madrid: Editorial Sanz y Torres.
- Patlán, J. (2016). *Calidad de vida en el trabajo*. México: Editorial El Manual Moderno.
- Romain, S. (2019). *Transformando organizaciones. Liderar el cambio*. Madrid: ESIC.
- Tarantino, S. (2015). *La Gerencia de Gestión Humana y el síndrome del desgaste profesional (Burnout)*. Obtenido de <https://degerencia.com/articulo/la-gerencia-de-gestion-humana-y-el-sindrome-del-desgaste-burnout/>
- Uribe, J. (2016). *Psicología del trabajo: Un entorno de factores psicosociales saludables para la productividad*. Ciudad de Mexico: Editorial El Manual Moderno.
- Vera, J. M. (2020). *Gestión del estrés: Entenderlo, controlarlo y sacarle provecho*. Colombia: Profit Editorial.
- Vidal, V. (2019). *El estrés laboral: Análisis y prevención*. Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza.