



UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR
SEDE CENTRAL
Sucre Bolivia

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS VII VERSION

“Control del Estrés”

Tesis presentada para obtener el Grado

Académico de Magister en Administración de Empresas

ALUMNA : LIC. MENA CAMARGO MÓNICA TANIA

TUTOR : MSC. CARLOS ZELADA A.

Sucre - Bolivia

2010

DEDICATORIA

A mis amados hijos Mónica, Camila, Pamela, Marcelo y Diego, a mi adorada madre Salito y a mi querido esposo Max; todos ellos me dieron las fuerzas para seguir estudiando, que son la fuente de energía y motivación para emprender cada desafío.

Dedico a todos mis compañeros y amigos del Sistema Financiero, algunos de ellos con serios problemas de estrés.

También dedico a mis amigos (as) que los recuerdo en el corazón y que lamentablemente ya no están con nosotros, podría decir que fueron las víctimas fatales del estrés.

AGRADECIMIENTO

A la universidad Andina Simón Bolívar, a su director Académico, Dr. Roberto Pérez y todos los docentes académicos, por la cantidad de conocimientos impartidos durante las clases de maestría.

A las instituciones del Sistema Financiero, que me apoyaron en las entrevistas individuales, grupales y la aplicación de las encuestas.

La Caja de salud de la Banca Privada, por la información y tiempo que se me brindo.

A Nancy Mayta y Soraya Roca, por el apoyo de sus conocimientos, experiencia como sicólogas y la facilitación de bibliografía especializada.

A Leandro Camargo, Mónica Gorena, por el apoyo logístico durante el desarrollo del Grupo Focal.

A Adriel Quispe por el apoyo con sus conocimientos.

A mis compañeros de trabajo y amigos que durante muchas horas pudieron compartir conmigo sus experiencias relacionadas con el estrés.

RESUMEN

El estrés en nuestro medio cada vez se hace más popular, un término que se utiliza en la conversación cotidiana.

El estrés muchas veces considerada como una enfermedad de la modernidad.

Aun cuando los factores que más estresan a la población en nuestra actualidad son varias, el ser humano siempre ha estado frente a situaciones de estrés.

Revisando la bibliografía el estrés por sí mismo es bueno porque ayuda a cumplir las metas u objetivos, o también permite a la persona defenderse o prepararse ante un ataque o un problema que le amenaza.

Las personas están preparadas para afrontar, las situaciones adversas o de urgencia. Este estrés lo denominan como Eutres.

Si el estrés permanece por un tiempo prolongado ya sea por la misma causa o no se la denomina Distres, y este estrés ya tiene efectos negativos en la persona, cuando el estrés llega a ser prolongado muchos autores lo llaman estrés Crónico, y es en esta etapa que se tiene consecuencias que afectan al individuo tanto física como psicológicamente.

El estrés se da en todo ámbito, sin embargo en el trabajo tiene características particulares.

En nuestro medio aparentemente muy pocas son las personas que padecen de estrés agudo o crónico sin embargo si uno conversa con más detenimiento y confianza, cada vez existen más personas que tienen síntomas y efectos del estrés.

Todas las actividades si bien pueden ser causantes del estrés, existen rubros de la actividad económica que causan mayor estrés negativo que otros, por ejemplo trabajar en un hospital, guardería, Banco o entidad de Intermediación Financiera, carpintería, etc.

En este trabajo de investigación se aplica a empleados de instituciones dedicadas a micro finanzas Agrupadas en ASOFIN. En cada Institución existen diferentes áreas y a los Mandos Medios o funcionarios que deben gestionar o dirigir personas.

Conocer el estrés es importante, pero más aun es como evitar y Controlar mediante técnicas, experiencias, estudios, etc.

El estrés está presente en todos los funcionarios, unos más que otros, sin embargo de la encuesta aplicada un 28% de los entrevistados indican que tienen serios problemas como taquicardia, problemas nerviosos, dolores de cabeza, olvido, ira y mal humor.

Según los Superiores de estos funcionarios, el estrés les ayuda a los funcionarios si es bien utilizado como una herramienta de gestión, sin embargo podemos acotar que si el funcionario y su "Jefe" no sabe controlar, resulten en situaciones de estrés Agudo e incluso si no atendemos con urgencia llegar a un Estrés crónico.

Podemos concluir que existen empresas con estrés agudo y crónico?, si consideramos la suma de consecuencia, y consideramos que en nuestro tiempo en toda entidad se propicia el trabajo en equipo y que el estrés es contagioso, algunos equipos de trabajo o empresas pasan por estrés crónico.

Lamentablemente muchos de los ejecutivos, directores o mandos medios no siempre se interesan por el estrés de sus dependientes ni de ellos mismos.

El objetivo en una entidad financiera si bien es cumplir su misión y visión actualmente las normas están cambiando, el mercado es más competitivo, el cliente más exigente, acotando que el trabajo en el Sistema Financiero es contra el tiempo porque existen información periódica, diaria, mensual, que se debe presentar a las entidades de control como ser la Autoridad de Supervisión Financiera, Banco central, etc.

Al margen de lo mencionado en el párrafo anterior, los objetivos financieros y económicos propios de una empresa también se deben cumplir según lo que establece la Alta Gerencia o directivos.

Para controlar el estrés en una entidad de intermediación financiera se plantea un modelo con siete variables como ser: La Misión, Visión, valores, metas, estrategias, objetivos y los lineamientos de la empresa deben conocer todos los funcionarios, propiciar trabajo en equipo con un liderazgo ético en todos los mandos además de una gestión de recursos humanos adecuada.

Podemos indicar las siguientes actividades:

- Organizar actividades deportivas o sociales entre los funcionarios y mucho mejor si participa con más su familia.
- Enseñar a organizar el tiempo, y ser ejemplo en la coordinación, evitar reuniones largas y sin mucha importancia para el equipo de trabajo.
- Dinámicas grupales.
- Generar el buen humor, tolerancia y sobre todo el respeto mutuo.
- Elaborar y respetar el cronograma de vacaciones.

Es fundamental que toda persona que tiene a su cargo dependientes sepa controlar su estrés y estar consiente de no contagiar u ocasionar entre su equipo un estrés agudo o crónico.

Los resultados de una entidad dependen de muchos factores entre ellos de la gestión de los recursos humanos y por tanto de cómo se controla y gestiona entre los funcionarios que dependen del mando medio.

CAPITULO I

INTRODUCCION

1.1. ANTECEDENTES

En nuestra sociedad es común escuchar a las personas decir **“Estoy Estresado”**. **“todo esto me estresa”**, **“el estrés me mata”**.

Personas exitosas, en los estudios, el trabajo, se quejan de que están estresados, se quejan de un dolor emocional, ansiedad, angustia, falta de estima, dolor de cabeza, gastritis, etc.

En muchas organizaciones o empresas el estrés es ignorado, no es considerado como un problema que aqueja a los empleados.

Que un funcionario manifieste estar estresado no interesa al equipo de trabajo y tampoco a su Jefe o líder de su equipo.

Una de las razones porque no se le da importancia aparentemente es porque el Estrés se da en toda la estructura de las organizaciones, sin importar la antigüedad, genero, cargo, profesión, etc.

El Ejecutivo, Gerente, Jefe, administrador o dueño de la empresa convive con su estrés (negativo) y muchos hasta el final de sus días porque nunca dedicaron tiempo o recursos para controlar su estrés, además poco o casi nada harán por controlar el Estrés de los empleados que le rodean o dependen de él.

Los funcionarios y su equipo de trabajo, dentro de sus características, es que todos andan fatigados, ansiosos, etc. Las causas pueden ser el mismo trabajo o por los problemas cotidianos de la familia, estudios, el mercado las responsabilidades, la tecnología, etc.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En nuestra moderna sociedad nos enfrentamos a situaciones como problemas en el trabajo, o el matrimonio, el embotellamiento para ir y para regresar del trabajo.

Bajo dichas circunstancias la adrenalina, el cortisol y otras hormonas que son secretadas pueden comenzar a causar grandes daños a nuestro organismo.

Entre estos daños se incluyen: fatiga, destrucción de los músculos, diabetes, hipertensión, úlceras, aumento en la susceptibilidad a enfermedades, y daños a las células nerviosas.¹

Es frecuente que un funcionario o empleado se queje de estar estresado y en otras demuestre los síntomas de estar sufriendo un estrés Agudo e incluso Crónico.

Muchos resultados financieros, económicos, de eficiencia, cumplimiento de planes, objetivos de una Institución pueden estar influenciados por la manera de cómo las personas, empleados, mandos medios, personal jerárquico controlen el Estrés en si mismo y en la organización o equipo de trabajo que dirigen. El problema se centra en que si se conoce suficientemente para tratar de controlar o prevenir.

Un sector que por tradición y sus características se lo conoce como uno de los mas estresantes, donde su personal por el solo hecho de trabajar en estas instituciones ya están expuestos a niveles altos de estrés es el Sector de Intermediación Financiera. Que hacer para Controlar y cambiar?.

¹ Georgia Witkin. 2004. Manual de Supervivencia para mujeres con Estrés. España. Editorial Amat.

1.3. OBJETIVOS

Los objetivos a estudiar en este trabajo son los siguientes:

- ✓ Determinar los factores más importantes que originan el estrés laboral en los funcionarios del Sistema Financiero en Sucre dedicados a las Micro Finanzas.
- ✓ Determinar la relación entre desempeño y nivel de control del estrés en los empleados.
- ✓ Encontrar las técnicas más adecuadas para controlar el estrés en los funcionarios.

1.4. HIPÓTESIS

La presente investigación busca demostrar la siguiente Hipótesis:

“Controlar el estrés en los empleados es importante y resulta ser una herramienta fundamental en la Gestión de Recursos Humanos”.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Para muchos autores el estrés es definido como la **enfermedad silenciosa de nuestro tiempo**, según la OMS 3 de cada 10 personas padecen de esta enfermedad, y los que padecen son 3 veces más propensos a sufrir un infarto.

Para Controlar el estrés es importante conocer los diferentes tipos de estrés, los factores internos y externos que provocan el estrés en los empleados de las empresas de intermediación financiera en nuestro medio.

Conocer quiénes son los que se estresan con mayor facilidad, además de medir su nivel de interés para combatir o prevenir.

Conocer como combaten el estrés los funcionarios de estas empresas dedicadas a las microfinanzas.

Analizar la importancia a nivel de la gestión de recursos humanos como una herramienta para cumplir con los Objetivos de la Empresa.

Los ejecutivos de una Institución de intermediación financiera para cumplir con los objetivos institucionales, cumplir su Misión, Visión, etc. como empresa deberían considerar en controlar los niveles de estrés entre los funcionarios de la Institución y en muchos casos trabajar como un equipo.

Existe una gran presión sobre los empleados, directivos y empresarios para dedicar más tiempo y recursos a fin de conseguir los resultados, tomar decisiones, cambiar para innovar, etcétera.

Sin embargo un estudio puntualizado al sector financiero, como controlar y determinar su efecto en el desempeño del empleado en la Ciudad de Sucre no existe bibliografía, por tanto este trabajo resulta ser el primer intento en estudiar este tema.

1.5. MATERIALES Y MÉTODOS

Para demostrar la hipótesis, nos enfocamos en el Estrés Laboral y como controlarlo, por tanto se realiza una investigación más cualitativa por ser un tema del área psicológica, con variables no cuantificables.

Para recabar la información se realiza una investigación explicativa (entrevistas profundas, reuniones focales) y una investigación descriptiva (observación, encuesta).

1.5.1. **Ubicación**, el estudio se realiza con funcionarios pertenecientes al sector de Intermediación Financiera dedicadas a las microfinanzas en la Ciudad de Sucre.

1.5.2. Materiales, se utilizaron los siguientes:

- Recolección de información de Instituciones ligadas al sector de las Micro Finanzas.
- Revisión bibliográfica
- Aplicación de encuesta,
- Entrevista a Mandos Medios.
- Grupo focal
- Sugerencias para controlar el estrés
- Diseño de un modelo para controlar el estrés

1.5.2.1 Entrevista grupal, o grupo Focal

Se invito a todas las instituciones que conforman ASOFIN Sucre (Asociación de Entidades Financieras Especializadas en Micro Finanzas).

Se ha tenido la presencia en la reunión de 18 funcionarios de distintos cargos, como ser: Jefe de Agencia, Analistas de crédito, área Comercial Operaciones y cajas.

La reunión duro 120 minutos, desde la 19:00, en instalaciones de la Universidad Andina Simón Bolívar el día 17 de Julio del 2010.

Para entrar en confianza cada uno de los invitados al grupo focal se presentaron además de identificarse.

Se realizo una introducción corta de los objetivos que se busca con la investigación además de informar sobre el compromiso de una total confidencialidad.

Utilizamos una cámara fotográfica, video.

Refrigerio y regalos en agradecimiento por su presencia durante la reunión.

Los lineamientos de las preguntas planteadas se tiene en el Anexo 1

1.5.2.2 Entrevista profunda con Mandos Medios (Encargados, Coordinadores, Gerentes, Jefes, Administradores o Supervisores)

Realizamos la entrevista profunda con los diferentes niveles que toman decisiones en las instituciones donde aplicamos las encuestas a empleados.

El objetivo fue conocer el interés en el estrés, como controlan y especialmente su apoyo a su equipo de trabajo.

Esta entrevista se la efectuó de forma individual, cada una duró entre 10 a 20 minutos, se entrevisto a 12 funcionarios entre los meses de Mayo a Julio del 2010. El lineamiento de las preguntas se lo tienen en el Anexo 2.

1.5.2.3 Diseño experimental

Se demuestra cuantitativamente en base a una encuesta aplicada a la muestra definida aleatoriamente.

Para el presente estudio de **Estrés Laboral** el universo se considera a instituciones que conforman la Asociación de entidades Financieras especializadas en Micro finanzas (ASOFIN) Sucre.

1.5.2.3.1 Determinación de la muestra

Para determinar la cantidad de encuestas se utilizo la siguiente formula²:

$$n = K^2NPQ/e^2(N-1)+K^2PQ$$

Donde:

N = 489 (Universo)

La cantidad de empleados de ASOFIN Sucre a diciembre 2009³.

² Ramón Preted, Laura Sagnier, Francesc Camp. Curso de Marketing. LA INVESTIGACION COMERCIAL COMO SOPORTE DEL MARKETING. 2002. Ed. El Comercio.

$K = 2$ porque la probabilidad con que no sea superior a $\pm 6\%$ es de 95.5%

$e = \pm 6\%$ margen de error absoluto aceptado,

$P = 95\%$ Probabilidad de ocurrencia (en base a investigación de Burnout en centros hospitalarios).

$Q = 1 - P$ Probabilidad de no ocurrencia

Sustituyendo en la formula llegamos a que la muestra es de $n = 47$ encuestas.

Las encuestas se aplicaron a 47 funcionarios de las siete Instituciones de intermediación Financiera que se dedican a las Micro finanzas en la Ciudad de Sucre (Bancos y Fondos financieros privados).

Con el objeto de tener una muestra más representativa, cada encuesta se aplico dentro de una Institución al azar y en diferentes fechas durante un mes.

Los formularios se distribuyo previa una aclaración de que es anónima y con carácter investigativo, dándoles entre 8 y 24 horas para llenarlos. Se aplico primero una Institución, luego otra, previa una conversación con su Jefe Superior con quien se aplica una entrevista para conocer su opinión sobre el tema del estrés y como lo controla personalmente y de su equipo de trabajo.

Para tener una muestra representativa se aplico de 5 a 8 encuestas por institución, además abarcando las diferentes áreas dentro de las mismas.

Algunos entrevistados, dedicaron mayor tiempo a lo necesario, como una muestra de que desean comentar algo más, o por fin alguien interesado en su estado de salud.

La encuesta, fue diseñada con el apoyo de una profesional en psicología por lo delicado del tema adecuando al contexto y al área financiero. ANEXO 1.

Se equilibrio el número de encuestados entre varones, mujeres, y en los diferentes cargos dentro de una Institución dedicada a las Finanzas como ser: Cajeros, Área Comercial, Atención al Cliente, Oficial de créditos o Analista, Área Operativa y Auditoria o Control Interno.

³ Boletín Informativo ASOFIN. Enero 2010.

CAPITULO II

FUNDAMENTOS DEL ESTRÉS Y SU GERENCIAMIENTO

2.1. DEFINICIÓN DEL ESTRÉS

¿ Que es el estrés?, “El estrés es una experiencia humana interna que crea un desequilibrio psicológico en la persona como consecuencia de factores como el medio ambiente donde vive o trabaja, la interrelación con las personas, la actitud que se asume y que se escapan del control personal”.⁴

El estrés se ha definido muchas veces como un problema, una enfermedad y una respuesta de las personas ante exigencias superiores a sus capacidades habituales y naturales.

La palabra “estrés” viene del latín *stringo* (apretar) y este del griego *sfigo* (apretar). Se utilizo desde el siglo XIV. Actualmente es un término usado cotidianamente en las conversaciones.⁵

Estrés (del inglés **stress**, ‘fatiga’) es una reacción fisiológica del organismo en el que entran en juego diversos mecanismos de defensa para afrontar una situación que se percibe como amenazante o de demanda incrementada.

Para muchos autores el estrés es definido como la **enfermedad silenciosa de nuestro tiempo**, según la OMS 3 de cada 10 personas padecen de esta enfermedad, y los que padecen son 3 veces más propensos a sufrir un infarto.

“El estrés es una experiencia humana interna que crea un desequilibrio psicológico en la persona como consecuencia de factores como el medio ambiente donde vive o trabaja, la interrelación con las personas, la actitud que se asume.

⁴ Matthew McKay, Martha Davis, Patrick Fanning. 1988. Técnicas cognitivas para el tratamiento del estrés. Ediciones Martínez Roca.

⁵ Núñez, Miguel Ángel. 2006. Estrés, como vivir con equilibrio y control. 1ra ed. Florida: asociación casa editora Sudamericana. Argentina

“El estrés se define como una situación de un individuo o de alguno de sus órganos o aparatos, que por exigir de ellos un rendimiento muy superior al normal, los pone en riesgo próximo de enfermar”.⁶

“El lenguaje medico ha adoptado el termino estrés del ámbito de la física, donde se utiliza para describir la fuerza aplicada a un metal y la reacción del mismo, puede doblarse y recuperar su estado normal o romperse.

El estrés significa el máximo de tensión que un individuo puede soportar sin sufrir consecuencias físicas o psicológicas. Sería una sensación de opresión que pareciera que está a punto de asfixiar a quien la padece.

Existen varios estudios, investigaciones, para conocer y como tratar el estrés, para muchos especialistas en el área el Estrés es una Enfermedad, en cambio para otros como por ejemplo (JANES, 2003) el estrés no es una enfermedad aunque puede desembocar en ella y no tiene un origen específico si no varios.

Las personas tenemos la capacidad para mantener un ambiente de equilibrio (homeostasis) y el estrés se refiere especialmente a la alteración de la homeostasis psicológica, un factor de descontrol.

Según la especialista doctora Arien van der Merwe, “el estrés es la amenaza numero uno para la salud y el bienestar”⁷.

En los Estados Unidos se ha estimado que el 43% de los adultos sufren a causa de los efectos adversos del estrés y que entre el 75 y el 90 por ciento de las visitas a los médicos son para condiciones que se relacionan de alguna manera con éste⁸.

El estrés puede ser positivo y favorable para la salud, en cambio el negativo muy perjudicial y por tanto el saber controlar este estrés negativo es muy importante.

⁶ Núñez, Miguel Ángel. 2006. Estrés, como vivir con equilibrio y control. 1ra ed. Florida: asociación casa editora Sudamericana. Argentina

⁷ ¡Despertad!, Como Aliviar el estrés. Junio del 2010. Brasil. Watchtower.

⁸ Despertad!, Como Aliviar el estrés. Junio del 2010. Brasil. Watchtower.

Existen estudios direccionados como las técnicas cognitivas para el tratamiento del estrés, o el Manual de supervivencia para mujeres con estrés, o simplemente recetas para mejorar.

El estrés es una respuesta natural y necesaria para la supervivencia. Cuando esta respuesta natural se da en exceso se produce una sobrecarga de tensión que repercute en el organismo y provoca la aparición de enfermedades y anomalías patológicas que impiden el normal desarrollo y funcionamiento del cuerpo humano.

El estrés en sí mismo no es malo, puede prepararnos para afrontar una dificultad. En situaciones de vida o muerte, hace posible que algunas personas realicen proezas que jamás se hubieran imaginado. “Al tener una tarea urgente, el estrés ocasiona una descarga de adrenalina que nos permite terminarla a tiempo. Sin embargo, cuando el estrés llega a ser constante y el cuerpo no se relaja, surgen los problemas”.⁹

El origen del estrés se encuentra en el cerebro, que es el responsable de reconocer y responder de distintas formas a los estresores.

“Los efectos del estrés hace que el cuerpo reaccione al instante y da origen a una compleja cascada de estrés, constituida por hormonas y sustancias neuroquímicas que corren por todo el cuerpo preparando cada órgano y sistema para pasar al estado de alerta roja, cuando eso sucede, el cuerpo está listo para entrar en una acción de una manera excepcional, donde todos los sentidos- especialmente la vista, el oído y el tacto- entran en juego. El cerebro reacciona en seguida, y las glándulas suprarrenales liberan al instante potentes hormonas que aceleran el corazón y activan los músculos, los pulmones y otros órganos para hacer lo que sea necesario a fin de manejar la situación estresante”.¹¹

⁹ Plaza & Janés, 2003. La salud y la mente I. Causas y Tratamientos del Estrés. 2^{da}. Ed. Perú. Ed. Comercio

¹¹ ¡Despertad!, Como Aliviar el estrés. Junio del 2010. Brasil. Watchtower

En casos de emergencia, la respuesta del estrés, puede salvarnos la vida. En situaciones normales las células de nuestro organismo emplean alrededor de un 90% de su energía en actividades metabólicas dirigidas a la renovación, reparación y creación de nuevos tejidos. Esto es lo que se conoce como metabolismo **anabólico**. Sin embargo en situaciones de estrés esto cambia drásticamente. En lugar de actividades dirigidas a la renovación, reparación y creación de tejidos el organismo se dedica a tratar de enviar cantidades masivas de energía a los músculos. Para lograr esto el cuerpo cambia a lo que se conoce como metabolismo **catabólico**. Las actividades de reparación y creación del cuerpo se paralizan e incluso el organismo comienza a descomponer los tejidos en busca de la energía que tan urgentemente necesita.

El estrés se convierte en un enemigo cuando esta situación permanece o es prolongado. En esta situación “los músculos permanecen tensos, el pulso y la tensión arterial siguen altos, y los elevados niveles de colesterol, grasas, azúcares, hormonas y otras sustancias químicas se quedan en la sangre. Lo normal es que los niveles de estrés se eleven para producir breves y frecuentes estallidos de actividad intensa, pero cuando se mantienen elevados por un buen tiempo, acaban afectando algunos órganos importantes por ejemplo algunos padecen dolores de cabeza o espalda.

2.2 TIPOS DE ESTRÉS

El estrés es una parte esencial de la vida humana y que no podemos siempre evitarlo, el cuerpo genera adrenalina y ayuda a vencer obstáculos que pueden ser un verdadero reto sin embargo este estrés según los efectos pueden ser beneficiosos o malignos¹².



Estrés Positivo - **Eutres**

Estrés Negativo - **Distres**

¹² Núñez, Miguel Ángel. 2006. Estrés, como vivir con equilibrio y control. 1ra ed. Florida: asociación casa editora Sudamericana. Argentina

El estrés incluye **distrés**, con consecuencias negativas para el sujeto sometido a estrés, y **eustrés**, con consecuencias positivas para el sujeto estresado. Es decir, hablamos de eustrés cuando la respuesta del sujeto al estrés favorece la adaptación al factor estresante. Por el contrario, si la respuesta del sujeto al estrés no favorece o dificulta la adaptación al factor estresante, hablamos de **distrés**. Por ejemplo: cuando un depredador nos acecha, si el resultado es que corremos estamos teniendo una respuesta de **eustrés** (con el resultado positivo de que logramos huir). Si por el contrario nos quedamos inmóviles, presas del terror, estamos teniendo una respuesta de **distrés** (con el resultado negativo de que somos devorados). En ambos casos ha habido estrés. Se debe tener en cuenta además, que cuando la respuesta estrés se prolonga demasiado tiempo y alcanza la fase de agotamiento, estaremos ante un caso de **distrés**.

El estrés puede contribuir, directa o indirectamente, a la aparición de trastornos generales o específicos del cuerpo y de la mente.

En primer lugar, esta situación hace que el cerebro se ponga en guardia. La reacción del cerebro es preparar el cuerpo para la acción defensiva. El sistema nervioso se despierta y las hormonas se liberan para activar los sentidos, acelerar el pulso, profundizar la respiración y tensar los músculos. Esta respuesta (a veces denominada **respuesta de lucha o huida**) es importante, porque nos ayuda a defendernos contra situaciones amenazantes. La respuesta se programa biológicamente. Todo el mundo reacciona más o menos de la misma forma, tanto si la situación se produce en la casa como en el trabajo.

Los episodios cortos o infrecuentes de estrés representan poco riesgo. Pero cuando las situaciones estresantes se suceden sin resolución, el cuerpo permanece en un estado constante de alerta, lo cual aumenta la tasa de desgaste fisiológico que conlleva a la fatiga o el daño físico, y la capacidad del cuerpo para recuperarse y defenderse se puede ver seriamente comprometido. Como resultado, aumenta el riesgo de lesión o enfermedad.

2.3 NIVELES DE ESTRES

2.3.1 Estrés agudo

Es considerado como normal y que se manifiesta esporádicamente, se la conoce como “Lucha y huida” que según el fisiólogo Cannon sostenía que es el más básico instinto de la supervivencia, y que el estrés prepara para hacer frente a circunstancias que pueden poner en peligro la vida. Resultando una sintomatología asociada a situaciones momentáneas y que pasan rápido, sus efectos son fáciles de tratar.¹³

Plazza & Janes, en su libro, “La salud y la mente, causas y tratamiento del estrés” indican que *el cerebro decide si una situación es estresante o no, su proceso es el siguiente:*

- *El hipotálamo estimula la hipófisis para liberar las hormonas (adrenalina, noradrenalina y cortisol) que activan las glándulas suprarrenales.*
- *La adrenalina y el cortisol proporcionan al organismo energía para hacer frente a la situación.*
- *La noradrenalina estimula las terminales nerviosas e inicia en el organismo un estado de alerta y da lugar a las siguientes reacciones:*
- *La glucosa y sangre se vierten al flujo sanguíneo para generar más energía.*
- *Las endorfinas (calmantes naturales del dolor) se vierten en la sangre para retardar la sensación de malestar.*
- *El pulso se acelera, el corazón late mas, la presión sanguínea aumenta. Hace que el flujo de sangre oxigenada aumente.*
- *La sangre rica en oxígeno se desvía de lugares donde no es muy necesaria con urgencia como el aparato digestivo.*

¹³ Núñez, Miguel Ángel. 2006. Estrés, como vivir con equilibrio y control. 1ra ed. Florida: asociación casa editora Sudamericana. Argentina

- *El sistema inmunitario y digestivo disminuyen o se interrumpen temporalmente. Se da sequedad en la boca) interrupción de las glándulas salivales.*
- *La respiración se acelera y los pulmones absorben mas oxigeno, se liberan mas glóbulos rojos para transportar por todo el cuerpo la cantidad extra de oxigeno que se requiere.*
- *Los músculos se tensan, la piel suda para reducir la temperatura corporal.*
- *Los sentidos entran en estado de alerta, las pupilas se dilatan y el oído se agudiza, el cuerpo está en estado de alerta.*
- *Pasado el estrés el sistema nervioso parasimpático segrega la sustancia Acetilcolina que se encarga de relajar el cuerpo, se active la salivación, y reducir la cantidad de aire que absorben los pulmones.*

La respuesta de estrés está diseñada para una de dos cosas:

Pelear

o

huir



2.3.2 Estrés agudo episódico

En este nivel se encuentran personas que frecuentemente están afectadas por estrés debido a situaciones laborales estresantes o porque su estilo de vida los lleva a experimentar la existencia con desorden y parecen siempre estar de prisa y tienden a ser bruscos.¹⁴

El estrés agudo episódico laboral se da por un entorno laboral no adecuado. En este caso un cambio en el ambiente de trabajo producen efectos positivos en las personas estresadas

2.3.3 Estrés crónico

Es el estrés agudo que se prolonga resulta ser muy pernicioso y hace que el nivel de estrés sea Crónico porque la persona está permanentemente ante situaciones que lo desbordan y se acumulan en el tiempo.

Genera una secreción excesiva de cortisol que es perjudicial para el cuerpo humano, el sistema inmunitario se debilita, las reservas de energía disminuyen y la memoria se ve afectada.¹⁵ Es una patología emergente en el área laboral, que tiene una especial incidencia en algunos sectores como el de salud, finanzas.

El estrés crónico está relacionado con los trastornos de ansiedad que se presenta en forma excesiva y constituye una enfermedad que puede alterar la vida de las personas, siendo aconsejable en este caso consultar a un especialista sicoterapeuta, neurólogo, etc.

¹⁴ Núñez, Miguel Ángel. 2006. Estrés, como vivir con equilibrio y control. 1ra ed. Florida: asociación casa editora Sudamericana. Argentina

¹⁵ Plaza & Janés, 2003. La salud y la mente I. Causas y Tratamientos del Estrés. 2^{da}. Ed. Perú. Ed. Comercio.

2.4 EL SÍNDROME BURNOUT O SÍNDROME DEL QUEMADO,

El síndrome de Burnout (también llamado síndrome de desgaste profesional o síndrome de desgaste ocupacional (SDO) o síndrome del trabajador desgastado o síndrome del trabajador consumido o incluso síndrome de quemarse por el trabajo) es un padecimiento que consiste en la presencia de una respuesta prolongada de estrés en el organismo ante los factores estresantes emocionales e interpersonales que se presentan en el trabajo, que incluye fatiga crónica, ineficacia y negación de lo ocurrido¹⁶.

Se suele presentar en aquellas situaciones laborales en las que los excesivos niveles de exigencia ya se han vuelto un hábito inconsciente e incluso socialmente valorado.

Las consecuencias en la salud de este padecimiento pueden ser muy graves: deterioro en las relaciones interpersonales, desgaste o pérdida de la **empatía**, y síntomas emocionales (**depresión**) y físicos (**insomnio** crónico, graves daños cerebrales o cardiovasculares)¹⁷.

Es el agotamiento gradual de los recursos energéticos del individuo.¹⁸

En especial padecen del síndrome de Burnout personas altamente calificadas y comprometidas, en las que los intereses profesionales predominan sobre los intereses personales. Las relaciones personales o matrimoniales padecen las consecuencias, y terminan por romperse. El trabajo es lo más importante en la vida de los afectados. Debido a fracasos profesionales reaccionan sensiblemente y trabajan más¹⁹

¹⁶ [http://es.wikipedia.org/wiki/Burnout_\(s%C3%ADndrome\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Burnout_(s%C3%ADndrome))

¹⁷ [http://es.wikipedia.org/wiki/Burnout_\(s%C3%ADndrome\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Burnout_(s%C3%ADndrome))

¹⁸ Núñez, Miguel Ángel. 2006. Estrés, como vivir con equilibrio y control. 1ra ed. Florida: asociación casa editora Sudamericana. Argentina.

¹⁹ [http://es.wikipedia.org/wiki/Burnout_\(s%C3%ADndrome\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Burnout_(s%C3%ADndrome))

2.4.1. Causas del síndrome Burnout²⁰

El síndrome burnout suele deberse a múltiples causas, y se origina siempre por los horarios de trabajo excesivos. Se ha encontrado en múltiples investigaciones que el síndrome ataca especialmente cuando el trabajo supera las ocho horas diarias, cuando no se ha cambiado de ambiente laboral en largos periodos de tiempo y cuando la remuneración económica es inadecuada.

2.5. SÍNDROME MOBBING

La persona está ante una situación que produce un gran estrés y desgaste emocional y que en muchos aspectos se produce el síndrome del Túnel,

2.6. SÍNDROME DEL TÚNEL

La persona está en una situación de estrés crónica y siente que no existe escapatoria o que nada puede hacer para solucionar. Además de que es la sensación psicológica de creer que no hay salida y por tanto no hay solución a lo que se está viviendo en el trabajo.

²⁰ [http://es.wikipedia.org/wiki/Burnout_\(s%C3%ADndrome\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Burnout_(s%C3%ADndrome))

2.7 HISTORIA DEL ESTRÉS²¹

En los años 30, el austriaco, Hugo Selye, observó que todos los enfermos a quienes estudiaba, independientemente de la enfermedad que padecieran, presentaban síntomas comunes: cansancio, pérdida del apetito, bajada de peso y astenia, entre otras.

Por ello, Selye llamó a este conjunto de síntomas el síndrome de estar enfermo.

En 1950 Hugo Selye, publicó la que sería su investigación más famosa: "Estrés. Un estudio sobre la ansiedad."

El término estrés proviene de la física-hace referencia a la presión que ejerce un cuerpo sobre otro, siendo aquel que más presión recibe el que puede destrozarse- y fue adoptado por la psicología, pasando a denominar el conjunto de síntomas psicofisiológicos antes mencionado, y que también se conocen como síndrome general de adaptación.

Cuando este estado de emergencia se prolonga se produce una respuesta más compleja a la cual Hans Selye, médico endocrinólogo de origen austriaco que desarrolló su carrera en Canadá, llamó el Síndrome de Adaptación General. Selye entendía que esta condición prolongada de estrés causa daños al organismo principalmente a causa a la elevación de adrenalina y hormonas corticosteroides secretadas por las glándulas adrenales.

Durante la década de 1920 el neurólogo y fisiólogo norteamericano Walter B. Cannon descubrió que cuando un organismo tiene miedo o se enfrenta a una emergencia su cerebro responde activando el sistema nervioso simpático.

²¹ www.wikipedia.com "Estrés".

Cuando esto sucede, el ritmo cardíaco y la respiración se aceleran, la sangre abandona los estratos superficiales de la piel y se dirige hacia los músculos proveyéndoles una mayor cantidad de oxígeno. Todo esto capacita al organismo a responder a la emergencia bien sea luchando o huyendo de la misma.

2.8. SÍNTOMAS GENERALES DEL ESTRÉS

El estrés puede hacer estragos en la vida de cada persona, el estrés afecta de diferentes maneras a los funcionarios de una Institución, esta depende de la personalidad individual, y la capacidad de afrontar o manejar las situaciones.

Plaza y Janes, en su libro *La Salud y la Mente: Causas y Tratamiento del estrés*, menciona que “la habilidad de una persona para salir airoso de una situación estresante depende con frecuencia de la óptima y solida que sea su Autoestima”

También indican que el estrés cuanto más prolongado, tienen Síntomas diversos, pueden ser mentales o físicos. En la cultura oriental ambos lo consideran como uno solo, y tener la mente y cuerpo en constante tensión es la causa de todo fracaso individual o de su entono en el trabajo y familia.²²

Señalan los efectos que tienen el estrés en el organismo en:

- Predominio del sistema nervioso simpático (vasoconstricción periférica, midriasis, taquicardia, taquipnea, ralentización de la motilidad intestinal, etc.)
- Liberación de catecolamina (adrenalina y noradrenalina), de cortisol y encefalina.
- Aumento en sangre de la cantidad circulante de glucosa, factores de coagulación, aminoácidos libres y factores inmunitarios.

²² Plaza & Janés, 2003. *La salud y la mente I. Causas y Tratamientos del Estrés*. 2^{da}. Ed. Perú. Ed. Comercio.

Todos estos mecanismos los desarrolla el cuerpo para aumentar las probabilidades de supervivencia frente a una amenaza a corto plazo, no para que se los mantenga indefinidamente, tal como sucede en algunos casos.

A medio plazo, este estado de alerta sostenido desgasta las reservas del organismo y puede producir diversas patologías (trombosis, ansiedad, depresión, inmunodeficiencia, dolores musculares, insomnio, trastornos de atención, diabetes, etc.)

Los síntomas del estrés crónico “comienza con dolores de espalda o de cabeza, tensión muscular y espasmos el cuello. Puede causar el síndrome de colon irritable, diarrea y espasmos esofágicos, incluso puede llegar a un ataque cardíaco, apoplejía, insuficiencia renal, problemas cardiovasculares y diabetes”.²³

El estrés origina o agrava enfermedades de la piel, como el eccema . También se ha vinculado el estrés grave a la depresión, la agresividad y el agotamiento nervioso. Se sabe además que puede causar una pérdida permanente de memoria y concentración. Y cuando el sistema inmunológico se debilita gravemente por el estrés prolongado, uno es vulnerable a padecer desde un resfriado común hasta cáncer y cualquier enfermedad autoinmune”.²⁴

²³ ¡Despertad!, Junio 2010. Cómo aliviar el estrés. Brasil.

²⁴ ¡Despertad!, Junio 2010. Cómo aliviar el estrés. Brasil

2.9. FACTORES DESENCADENANTES DEL ESTRÉS

Los llamados **estresores** o **factores estresantes** son las situaciones desencadenantes del estrés y pueden ser cualquier estímulo, externo o interno (tanto físico, químico, acústico o somático como sociocultural) que, de manera directa o indirecta, propicie la desestabilización en el equilibrio dinámico del organismo (homeostasis).

Una parte importante del esfuerzo que se ha realizado para el estudio y comprensión del estrés, se ha centrado en determinar y clasificar los diferentes desencadenantes de este proceso. La revisión de los principales tipos de estresores que se han utilizado para estudiar el estrés, nos proporciona una primera aproximación al estudio de sus condiciones desencadenantes, y nos muestra la existencia de ocho grandes categorías de estresores:²⁶

- Situaciones que fuerzan a procesar información rápidamente,
- Estímulos ambientales dañinos,
- Percepciones de amenaza,
- Alteración de las funciones fisiológicas (enfermedades, adicciones, etc.),
- Aislamiento y confinamiento,
- Bloqueos en nuestros intereses,
- Presión grupal,
- Frustración.

Sin embargo, cabe la posibilidad de realizar diferentes taxonomías sobre los desencadenantes del estrés en función de criterios meramente descriptivos; por ejemplo, la que propusieron Lazarus y Folkman (1984), para quienes el *'estrés psicológico'* es una relación particular entre el individuo y el entorno (que

²⁶ www.wikipedia.com "Estrés"

es evaluado por el individuo como amenazante o desbordante de sus recursos y que pone en peligro su bienestar).

Desde hace 20 años, muchos estudios han considerado la relación entre el estrés de trabajo y una variedad de enfermedades. Alteraciones de humor y de sueño, estómago revuelto, dolor de cabeza y relaciones alteradas con familia y amigos son síntomas de problemas relacionados con el estrés que se ven comúnmente reflejados en estas investigaciones. Estas señales precoces del estrés de trabajo son fácilmente reconocibles. Pero los efectos del estrés de trabajo en las enfermedades crónicas son más difíciles de diagnosticar, ya que estas enfermedades requieren un largo período de desarrollo y se pueden ver influidas por muchos factores aparte del estrés. Sin embargo, gran número de evidencias sugieren que el estrés tiene un papel preponderante en varios tipos de problemas crónicos de salud, particularmente en las enfermedades cardiovasculares, las afecciones musculo esqueléticas y las afecciones psicológicas.

EL ESTRÉS DE TRABAJO O LABORAL

El estrés de trabajo se puede definir como un conjunto de reacciones nocivas, tanto físicas como emocionales cuando las exigencias del trabajo superan las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador ²⁷.

El estrés de trabajo puede conducir a la enfermedad psíquica y hasta física. El concepto del estrés de trabajo muchas veces se confunde con el **desafío**.

El desafío nos vigoriza psicológica y físicamente, y nos motiva a aprender habilidades nuevas y llegar a dominar nuestros trabajos. Cuando nos encontramos con un desafío, nos sentimos relajados y satisfechos. Entonces, dicen los expertos, el **desafío** es un ingrediente importante del trabajo sano y productivo.

²⁷ www.wikipedia.com "Estrés"

En la actualidad existe una gran variedad de datos experimentales y clínicos que ponen de manifiesto que el estrés, si su intensidad y duración sobrepasan ciertos límites, puede producir alteraciones considerables en el cerebro. Éstas incluyen desde modificaciones más o menos leves y reversibles hasta situaciones en las que puede haber **muerte neuronal**²⁸. Se sabe que el efecto perjudicial que puede producir el estrés sobre nuestro cerebro está directamente relacionado con los niveles de hormonas (glucocorticoides, concretamente) secretados en la respuesta fisiológica del organismo. Aunque la presencia de determinados niveles de estas hormonas es de gran importancia para el adecuado funcionamiento de nuestro cerebro, el exceso de glucocorticoides puede producir toda una serie de alteraciones en distintas estructuras cerebrales, especialmente en el hipocampo, estructura que juega un papel crítico en muchos procesos de aprendizaje y memoria. Mediante distintos trabajos experimentales se ha podido establecer que la exposición continuada a situaciones de estrés (a niveles elevados de las hormonas del estrés) puede producir tres tipos de efectos perjudiciales en el sistema nervioso central, a saber:

1. **Atrofia dendrítica.** Es un proceso de retracción de las prolongaciones dendríticas que se produce en ciertas neuronas. Siempre que termine la situación de estrés, se puede producir una recuperación de la arborización dendrítica. Por lo tanto, puede ser un proceso reversible.
2. **Neurotoxicidad.** Es un proceso que ocurre como consecuencia del mantenimiento sostenido de altos niveles de estrés o GC (durante varios meses), y causa la muerte de neuronas hipocampales.
3. **Exacerbación de distintas situaciones de daño neuronal.** Éste es otro mecanismo importante por el cual, si al mismo tiempo que se produce una agresión neural (apoplejía, anoxia, hipoglucemia, etc.) coexisten altos niveles de GC, se reduce la capacidad de las neuronas para sobrevivir a dicha situación dañina.

²⁸ www.wikipedia.com "Estrés"

2.9. CORTISOL LA HORMONA DEL ESTRÉS

El cortisol es considerado la hormona del estrés pues el organismo la fabrica ante situaciones de emergencia para ayudarnos a enfrentar los problemas.

En situaciones normales las células de nuestro cuerpo utilizan el 90% de la energía en actividades metabólicas tales como reparación, renovación y formación de nuevos tejidos. Pero cuando se produce una situación de alarma y estrés nuestro cerebro envía un mensaje a las glándulas adrenales para que liberen cortisol, esta hormona hace que el organismo libere glucosa a la sangre para enviar cantidades masivas de energía a los músculos, de esta forma todas las funciones anabólicas de recuperación, renovación y creación de tejidos se paralizan y el organismo cambia a metabolismo catabólico para resolver esa situación de alarma²⁹.

Cuando la situación de estrés es puntual, una vez superada la emergencia los niveles hormonales y los procesos fisiológicos vuelven a la normalidad, pero cuando el estrés es prolongado, como es muy frecuente hoy en día debido al ritmo de vida que llevamos, se disparan en el organismo los niveles de cortisol, y al ser el único proveedor de glucosa del cerebro tratará de conseguirla por diferentes vías, bien sea destruyendo tejidos, proteínas musculares, ácidos grasos y cerrando la entrada de glucosa a los otros tejidos.

²⁹ www.wikipedia.com "Cortisol"

Los primeros síntomas de niveles elevados de cortisol son

2.9.1. Cambios del comportamiento:

- Falta de sentido del humor.
- Irritabilidad constante.
- Sentimientos de ira.
- Ganas de llorar.

2.9.2. Síntomas físicos:

- Cansancio permanente aunque no hagamos nada.
- Dolores de cabeza.
- Palpitaciones.
- Hipertensión.
- Falta de apetito o gula desmesurada.
- Problemas digestivos.
- Orina frecuente, diarrea o estreñimiento.
- Dolores o calambres musculares.
- Infertilidad e interrupción de la menstruación.
- Pérdida de memoria debido a que los niveles altos de cortisol dañan la conexión entre células cerebrales.
- Disminución de las defensas.

CAPITULO III

SISTEMA FINANCIERO

3.1. EL SISTEMA FINANCIERO EN BOLIVIA

El sistema financiero esta conformado por 13 Bancos, 4 Fondos Financieros Privados, 16 Cooperativas, 4 Mutuales y varias ONGs. A diciembre del 2005 llegaban a 60 entidades que atienden a la micro, pequeña, mediana y grande empresa como a los asalariados, independientes.

De estas entidades que conforman el Sistema de intermediación financiera se clasifican en reguladas y no reguladas.

El organismo que regula a las Instituciones del sistema es la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI).

Las entidades no supervisadas solamente pueden realizar operaciones de colocación y no así de captaciones.

La situación del Sistema a Junio del 2010³⁰, analizada por el Secretario Ejecutivo de ASOFIN, Reynaldo Marconi Ojeda, en el boletín informativo numero 93 es la siguiente:

SITUACION DEL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL A JUNIO DE 2010														
TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA	CARTERA BRUTA		CLIENTES		OBLIGACIONES		CUENTAS		AGENCIAS URBANAS		AGENCIAS RURALES		EMPLEADOS	
	Miles Sus.	%	Numero	%	Miles Sus.	%	Numero	%	Numero	%	Numero	%	Numero	%
BANCOS CONVENCIONALES	3640885	59%	181047	16%	6122329	71%	1346821	31%	239	30%	66	16%	6713	35%
BANCOS COMERCIALES	3603128	58%	180850	16%	6109761	70%	1345349	31%	235	30%	66	16%	6657	35%
BANCOS EXTRANJEROS	37757	1%	197	0%	12568	0%	1472	0%	4	1%		0%	56	0%
SISTEMA MICROFINANCIERO Y MYPE	1906689	31%	873862	75%	1678764	19%	1846879	42%	463	59%	298	71%	10647	56%
BANCOS MICROFINANZAS	1108226	18%	353715	30%	1065178	12%	1116146	26%	173	22%	37	9%	4616	24%
FFP MICROFINANZAS	579735	9%	178931	15%	613586	7%	730733	17%	114	14%	95	23%	3510	18%
IFD	218728	4%	341216	29%		0%		0%	176	22%	166	40%	2521	13%
COOPERATIVAS DE A&C	377965	6%	89650	8%	427602	5%	766652	18%	57	7%	52	12%	1328	7%
MUTUALES	288525	5%	18800	2%	445597	5%	386987	9%	31	4%	4	1%	483	3%
TOTALES	6214064	100%	1163359	100%	8674292	100%	4347339	100%	790	100%	420	100%	19171	100%

Fuente: Boletín informativo ASOFIN No 93

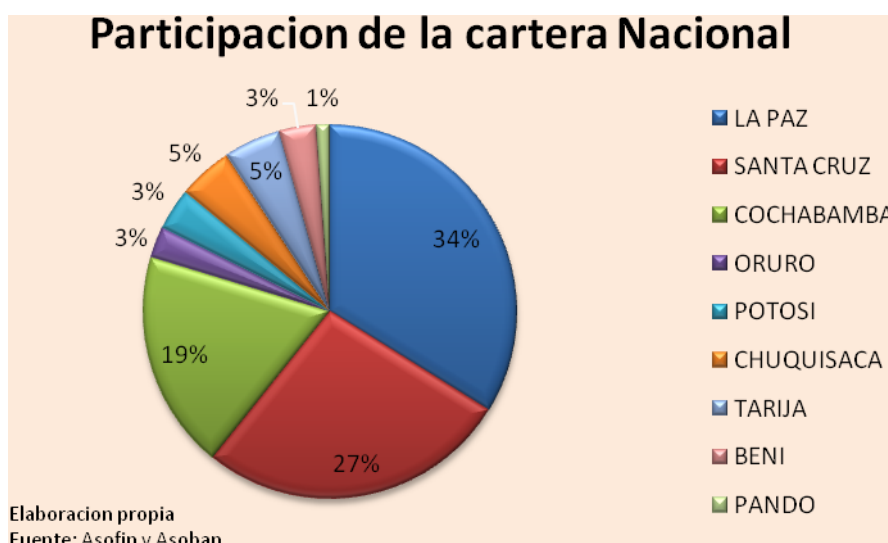
³⁰ Boletín informativo ASOFIN, agosto 2010. No. 93.

El sistema financiero entre diciembre del 2005 a Junio del 2010 ha tenido un crecimiento en la cartera de créditos en 79%, los prestatarios incrementaron en un 51%, las captaciones han incrementado en un 139%, el número de agencias incrementaron en 61%. También podemos indicar entre otros indicadores a destacar por ejemplo el porcentaje de morosidad en el sistema que en estos últimos años disminuyó considerablemente, así como las tasas tanto activas como pasivas tienen una disminución muy notoria que llega a favorecer a la inversión e incremento a la demanda de créditos.

El volumen de negocio se podría decir que incremento sustancialmente en todo el sistema financiero, sin embargo el incremento en número de empleados solamente fue del 21% durante esta gestión. Por tanto a mayor negocio comercial o crecimiento el incremento de funcionarios en el sistema no ha tenido una relación directa pudiendo ser una causa del Burnout.

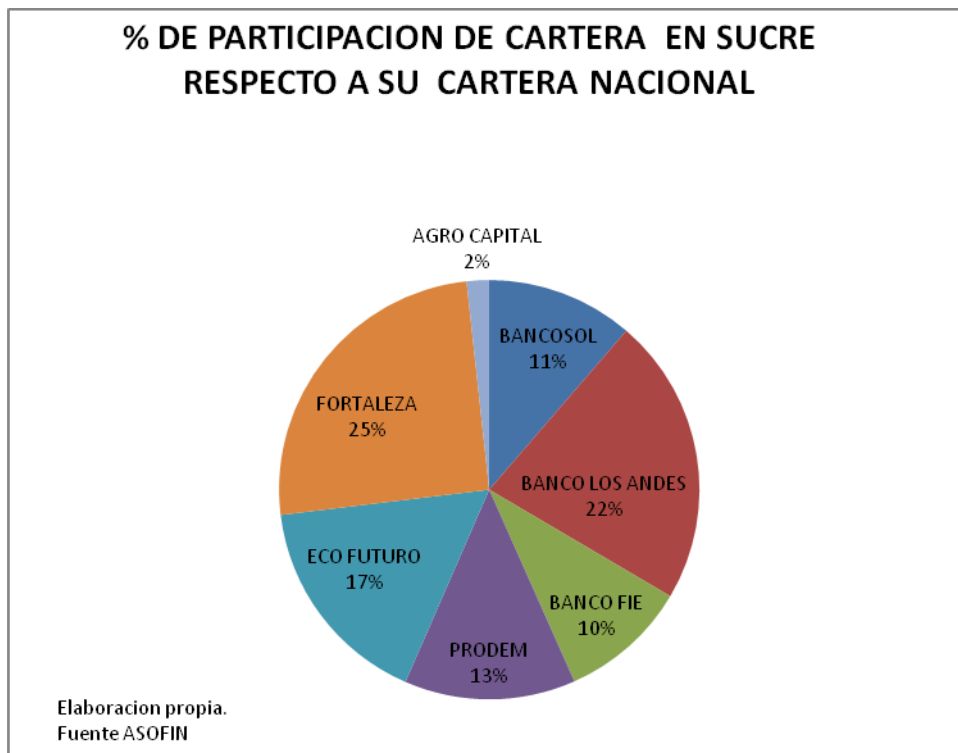
3.2. SISTEMA FINANCIERO EN LA CIUDAD DE SUCRE

La participación del departamento de Chuquisaca con respecto a la cartera de créditos a nivel nacional apenas representa el 5%. Siendo el departamento de La paz la que tiene mayor cartera con el 34%.



3.3. PARTICIPACION DE CADA INSTITUCION RESPECTO A LA NACIONAL

Las instituciones que conforman ASOFIN respecto a la cartera a nivel Nacional tienen una participacion de relativa importancia, siendo Fortaleza la que tiene mayor peso con el 25% de su cartera, seguida por Banco los Andes con 22%.



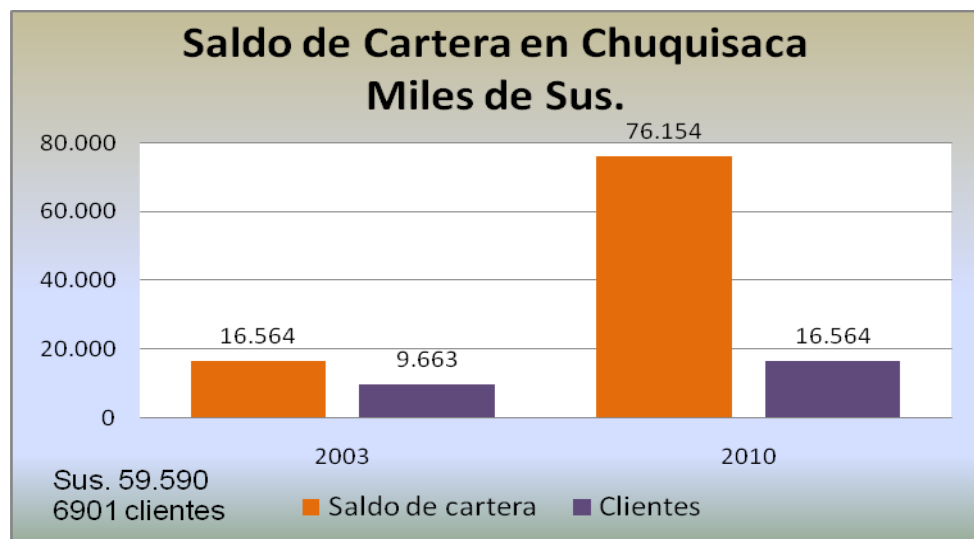
En la Ciudad de Sucre el Sistema financiero está conformado por 20 Instituciones, de los cuales están aglutinadas en ASOBAN, ASOFIN, FINRURAL, COOPERATIVAS y MUTUAL.

- Mutual la Plata
- Banco Unión
- Banco Nacional de Bolivia
- Banco Los Andes Pro Credit.
- Banco Fomento a Iniciativas privadas FIE
- Banco de Crédito de Bolivia
- Banco Bisa
- Banco Mercantil Santa Cruz
- Banco Sol
- Banco Prodem

- Banco Ganadero
- FFP. Eco futuro
- FFP. Fortaleza
- FFP Agro capital
- PROMUJER
- ANED
- Cooperativa San Roque
- Cooperativa Magisterio Rural
- Cooperativa Samaritano
- Cooperativa San Francisco

3.4. CARTERA DE CREDITOS EN CHUQUISACA

La cartera de créditos al mes de abril del 2010 alcanzo a Sus. 76.154.000 en 16564 clientes, considerando el año 2003 ha tenido un crecimiento de Sus 59.590.000 y 6901 nuevos clientes. Incrementando el crédito promedio.



Elaboracion propia
Fuente: Asofin Asoban

Las instituciones dedicadas a las Microfianzas tienen una importante participación en el mercado Financiero de la ciudad de Sucre.

3.5. CARTERA DE CREDITOS Y CAPTACIONES EN SUCRE

La cartera de créditos y de captaciones a nivel del sistema se va cada vez reduciendo la brecha, en el siguiente cuadro podemos ver el crecimiento importante durante los últimos años.

SISTEMA FINANCIERO EN SUCRE A ABRIL 2010								
BANCO	COLOCACIONES				CAPTACIONES			
	31/12/2008	31/12/2009	30/04/2010	%	31/12/2008	31/12/2009	30/04/2010	%
Miles de \$us.	1	2	5	%	1	2	5	%
BLA	23.708	27.265	27.417	18%	12.601	13.097	13.120	7%
BNB	19.738	21.599	23.360	16%	57.641	53.940	51.528	27%
BCR	17.351	20.650	22.566	15%	17.551	15.246	15.256	8%
BIS	10.907	15.295	18.332	12%	25.823	37.057	35.509	19%
MUT	17.649	17.852	17.749	12%	15.133	16.777	16.663	9%
BMSC	11.183	13.239	14.021	9%	25.730	26.178	24.929	13%
BSOL	11.305	12.892	13.874	9%	6.669	6.630	6.747	4%
BUN	6.707	9.431	11.092	7%	11.876	14.293	14.529	8%
BGA	1.815	1.531	1.572	1%	11.776	13.148	10.774	6%
BFIE	7.998	10.399	10.724	7%	2.484	3.125	4.431	2%
PRODEM	10.898	13.404	13.938	9%	16.292	19.823	18.865	10%
ECOFUTURO	4.674	5.305	5.286	4%	1.103	1.499	1.577	1%
FORTALEZA	3.926	4.709	4.773	3%	7.870	7.736	7.306	4%
AGROCAPITAL	294	138	143	0%				0%
TOTAL	118.548	139.754	149.983	100%	173024	196366	189055	100%

Fuente: Asofin, Asoban y portal ASFI.

Elaboración propia

3.6 PARTICIPACION DE MERCADO Y NIVELES DE MOROSIDAD

La participación de mercado de las Entidades de Intermediación financiera tanto en la cartera de créditos y captaciones al mes de Abril del 2010 indica al Banco Nacional de Bolivia en el primer lugar en captaciones del público y el Banco Los andes Procredit el primero en colocaciones o créditos otorgados.

	PARTICIPACION DE MERCADO		% CARTERA EN MORA
	COLOCACIONES	CAPTACIONES	
BLA	18,3%	7%	1,59%
BNB	15,6%	27%	6,00%
BCR	15,0%	8%	2,00%
BIS	12,2%	19%	2,00%
MUT	11,8%	9%	0,90%
BMSC	9,3%	13%	0,99%
BSOL	9,3%	4%	2,00%
BUN	7,4%	8%	1,00%
BGA	1,0%	6%	4,00%
BFIE	7,2%	2%	0,89%
PRODEM	9,3%	10%	0,85%
ECOFUTURO	3,5%	1%	2,67%
FORTALEZA	3,2%	4%	5,75%
AGROCAPITAL	0,1%	0%	19,78%

Fuente: Asofin, Asoban y portal ASFI.

Elaboración propia

La cartera de créditos en la ciudad de Sucre es bastante sana, demuestra el buen comportamiento y sobre todo la característica del mercado en Sucre como responsable con los compromisos asumidos, el porcentaje de la cartera en mora es controlada, solamente se tiene con un porcentaje muy alto a la entidad de Agrocapiatal como un caso aislado.

A diciembre del 2009 la cantidad de funcionarios que trabajan en el Sistema financiero de Bolivia y que están asegurados a la Caja de Salud de la Banca privada alcanzan a 9631 empleados³¹. En comparación a los 19.171 empleados a Junio del 2010, y es que más del 50% está asegurado en otras empresas de seguro.

En la Ciudad de Sucre, la cantidad de empleados del sistema financiero y que están asegurados a la Caja de Salud de la Banca Privada alcanzan aproximadamente a 870 empleados.¹⁹ A diferencia de los demás departamentos todos los empleados que trabajan en el sistema financiero en la ciudad de Sucre están asegurados a la Caja Bancaria.

A nivel de las Instituciones especializadas en Micro Fianzas, el número de empleados alcanza a 489 de los cuales 242 se relacionan directamente con el cliente, que representa apenas el 4,3% del total de empleados a nivel nacional.

³¹ Caja de Salud de la Banca Privada. 2009. Anuario Estadístico.

CAPITULO IV

ANALISIS O DIAGNOSTICO DE LA SITUACION

La investigación se inició con un sondeo de opinión a 8 funcionarios del Sistema financiero, aplicados en tres diferentes lugares: Área de trabajo, centro deportivo y de salud.

Se coordinó la encuesta, libretto de preguntas para las entrevistas con una profesional del área de sicología con experiencia en recursos humanos.

Para procesar la información y análisis de las encuestas se utilizó el programa SPSS.

Por la particularidad del tema relacionada con recursos humanos se ha tenido bastante apertura de parte de los Jefes, Coordinadores y Gerentes en el momento de la aplicación.

Percibimos interés de los entrevistados, muchos relacionaron con recursos humanos, a pesar del anonimato de la encuesta y que incluso no se mencionaría en el documento a la Institución donde trabaja, ya que existía mucho recelo por la información y además de la opinión de su jefe o su Superior.

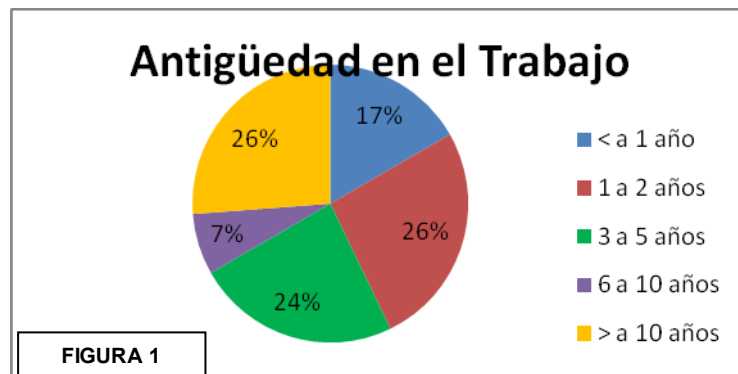
4.1 CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

Los empleados encuestados pertenecen al área comercial es decir de contacto, relacionamiento y atención al cliente representa del total de encuestados el 47,6%; los que desempeñan funciones como cajeros representan un 14,3%; y en el área de operaciones que alcanza a un 28,6%; las otras áreas como soporte, control interno y auditoria denominados como “otras áreas” que son el 9,5% del total encuestado.

Considerando la antigüedad en el cargo el personal nuevo es el 17%, y con antigüedad de hasta 2 años mas alcanza el 43%.

Por tanto podemos concluir que en el sistema financiero existe bastante rotación del personal, siendo un tema importante a estudiar con mayor profundidad.

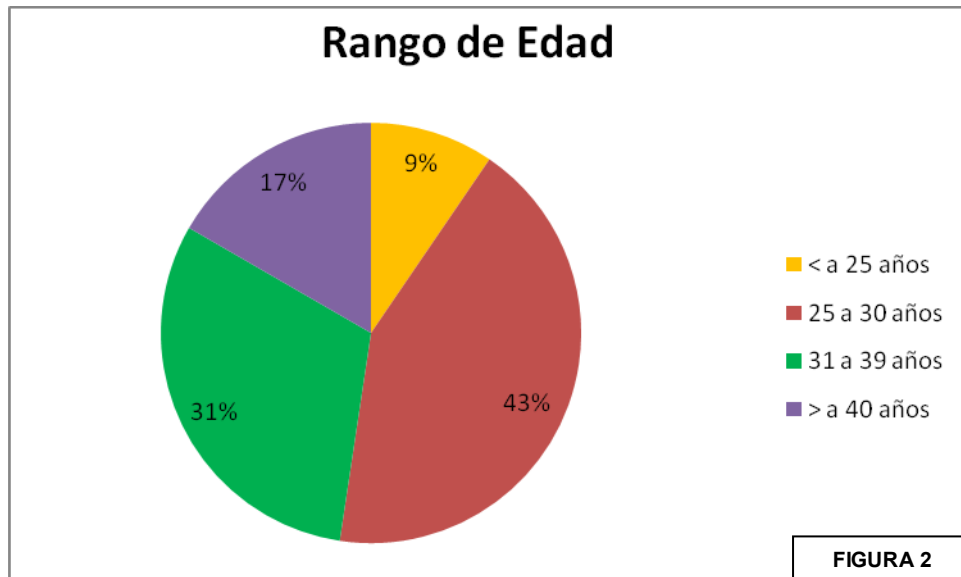
En cambio el personal con más de 10 años trabajando en su empresa representa el 26%, este personal con experiencia también son los que cada año deben gozar de 30 días hábiles de vacaciones, sin embargo también son los que no salen de vacaciones.



4.3 EDAD DE LOS EMPLEADOS

La edad de los empleados de este sector en un 42,9% comprende entre 25 y 30 años y mayor a 40 años solo el 16,7%

Por tanto la edad donde se tendría mayor desvinculación es de los 30 años adelante.



4.4. NIVEL DE INTERÉS PARA PARTICIPAR DE UN PROGRAMA “CONTROL DE ESTRÉS”

De todos los funcionarios encuestados solamente el 2,11% manifestó no estar interesado en participar de un programa para prevenir o Controlar el estrés, este porcentaje se sitúa en el rango de edad de 25 a 30 años.

El 97,87% de los encuestados indican tener interés en participar de un programa para Controlar el estrés.

Considerando la entrevista profunda todos los mandos medios acordaron en que se encontraban estresados y que era urgente tener un programa para combatir el estrés.

En la entrevista del Grupo Focal el interés llego incluso a situaciones donde contaron experiencias muy lamentables de colegas que sufrieron estrés crónico y que no recibieron ningún apoyo tanto profesional como de su Institución.

4.5. DEFINICIONES DE ESTRÉS EN EMPLEADOS DEL SISTEMA FINANCIERO

En la entrevista al grupo Focal se pregunto ¿Que es el estrés? Sus respuestas se resumen en lo siguientes términos:

- *El estrés es una enfermedad peligrosa.*
- *Una situación difícil de manejar*
- *Es una forma de presión para cumplir con las metas*
- *Mas que una enfermedad es la causa para muchas enfermedades nerviosas, úlceras, gastritis, neurálgicos.*
- *Es la reacción ante la cantidad de trabajo.*
- *Es un mal, pero no todos aceptamos que padecemos de estrés.*
- *Para mi Gerente el funcionario es una maquina y cuenta mientras pueda cumplir las metas.*
- *Alto nivel de tensión, presión, al cual ya estamos en cierta medida acostumbrados o resignados.*
- *Es importante tratar o prevenir esta enfermedad del estrés.*
- *Es no poder dormir en las noches*
- *Es sentirme humillado y con dolor de cabeza.*
- *Es la impotencia a no lograr lo que esperan de mí.*
- *Es la adrenalina de cada fin de mes, peor si es balance anual.*
- *Estar mal en el trabajo y en la familia.*

4.6. FACTORES QUE ORIGINAN ESTRÉS LABORAL

Los factores que originan el estrés son diversos, sin embargo la entrevista al grupo focal indica las siguientes causas:

- El Jefe.
- La cantidad de clientes, esperando o exigiendo ser atendidos.
- La desorganización.
- La preocupación, falta de confianza de nuestros superiores.
- Reuniones, sin sentido, largas, tediosas.
- El Jefe pareciera que no tiene familia, estamos a la par de su desorganización
- Falta de preparación para las reuniones de mí equipo.
- Los que no son muy responsables o ambiciosos no se estresan mucho.
- La cantidad de actividades no solo del trabajo, si no la familia.
- Sentir que somos números para los dueños o los Jefes.
- Lo que no está a nuestro control, falta de información.
- Cumplir las metas, que a pesar de los esfuerzos continuos, existe la sensación de que falta más, nunca están satisfechos.
- Cuando me deben evaluar o un examen.
- Los gritos en la casa.
- Los compromisos familiares y de amigos.
- Exigencias del Jefe para cumplir las metas.
- La semana del balance es una de estrés alarmante a todo nivel
- Los problemas familiares

- Discriminación por ser nuevo, o que recién uno está aprendiendo.
- Uno llega a la casa, y el cónyuge o familiares nos reclaman el incumplimiento al hogar, ¿porque llegas tarde? ¿trajiste trabajo a casa?
- Los amigos y familiares que no siempre nos entienden.
- Los Jefes no entienden que tenemos compromisos muy importantes con la familia o amigos.
- El llevar trabajo a la casa es necesario, pero muy molesto si es continuo, impide descansar adecuadamente.

4.7. ¿CUANTAS VECES MENCIONAN QUE ESTAN ESTRESADOS?

Para validar los anteriores comentarios de los factores que más estresa a un funcionario del Sistema financiero, la encuesta arroja que el 56, 67% de los encuestados mencionan en un día promedio de 1 a 3 veces que están estresados y el 26, 67% en cambio nunca mencionan; sin que esto signifique que nunca se estreso, al contrario uno puede padecer estrés y simplemente negarlo o no conocer.



Los invitados al grupo focal y la entrevista profunda mencionaron las siguientes frases como respuesta a la anterior pregunta:

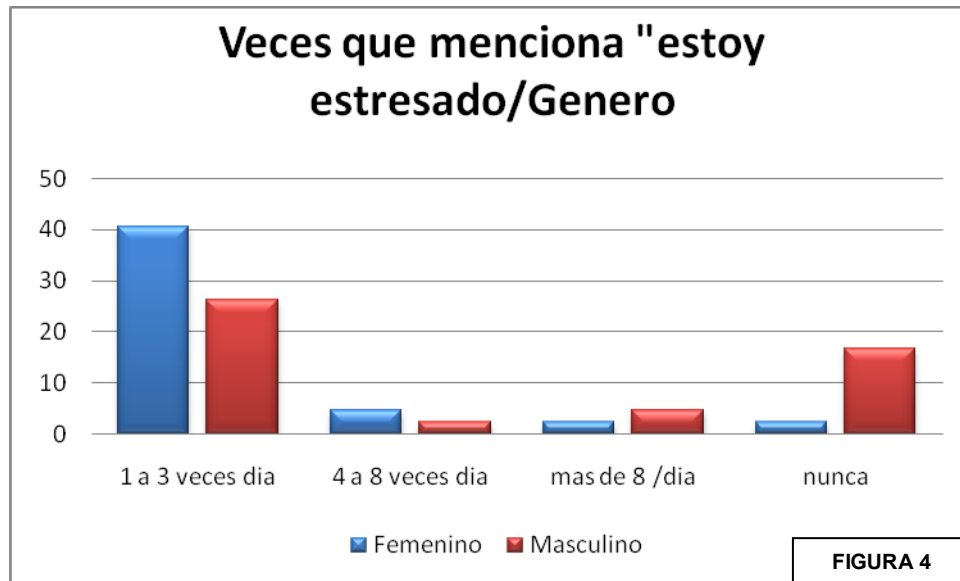
- *La frecuencia es bastante, más en que todo en mi Banco, donde estamos presionados por el tiempo y las metas de fin de mes.*
- *En el área de cajas, menciono estar estresada, por la cantidad de clientes esperando ser atendidos, o cuando un cliente además requiere información que no esta a mi alcance.*
- *Como cajero índico estar estresado cuando tengo algo de tiempo, si existe mucho trabajo simplemente no me da tiempo para nada, al final en el arqueo recién índico estar totalmente estresado.*
- *Depende mucho de las funciones, no siempre mencionamos, pero si sentimos cansancio, presión por cumplir los objetivos.*
- *El empezar o ser nuevo en mi trabajo fue donde más sentí presión o estrés, noches sin dormir, con el tiempo, la experiencia, dedicación hace que optimice mas el tiempo, sin embargo es más llevadero. Es importante la experiencia.*
- *No siempre se menciona con el nombre de estrés, es mas con otros nombres, como dolor de cabeza, tención, ulceras, desgano, ira.*
- *La palabra como tal no se la escucha*
- *Existen personas que cosas muy pequeñas le causan bastante estrés y mencionan como un tema para abordar.*
- *Cada cargo tiene su propio estrés*

- *Entre el personal escucho con frecuencia y mencionan también, especialmente cuando se debe decidir y no estar seguros.*
- *En la ultima semana la palabra estrés en mi Agencia se escucha en todo momento que están estresados, incluso el mas calmado, las metas, la competencia y la forma como nos obligan a cumplir lo que fijaron, nos estresa y mencionados cada rato.*
- *Mi Jefe es el que mas se estresa, especialmente cuando las metas no se cumplen, o existen problemas con clientes, su estado de estrés ya lo conocemos y creo que nos contagia.*
- *Indico estar estresado cuando al mismo tiempo debo realizar varias tareas, "todo es urgente".*
- *Menciono la palabra "estrés" cuando me entero de una reunión de emergencia o que simplemente se olvidaron informarnos, porque se que será larga, tediosa y muchas veces improductivas.*

4.8. ESTRÉS SEGÚN GÉNERO

Para los que fueron entrevistados y los invitados del Grupo Focal el estrés afecta sin importar el género, sin embargo en la encuesta se tomo en cuenta la variable para conocer si son los varones o mujeres las que más se estresan.

El la figura 4 tenemos los siguientes resultados:



Por la figura anterior podemos concluir que las mujeres son las que mencionan mas frecuentemente durante un día estar estresadas o por lo menos conocer y aceptar su situación; en cambio los varones se resisten usar este termino o aceptar que están estresados, el 18% de los varones indica que no utiliza el termino estar estresado durante un día. Sin embargo repetir mas de 8 veces durante un día el estar estresado es un porcentaje muy bajo.

El 40% de las mujeres indican estar estresadas por lo menos de 1 a 3 veces al día, en cambio en los varones es solo el 28%.

Podemos concluir que son las funcionarias femininas las que se estresan más que los funcionarios varones de una institución financiera dedicada a las Micro Finanzas.

4.9. NIVEL DE ESTRÉS SEGÚN AREA DE TRABAJO

Si consideramos la frecuencia de estar estresados según el área al que pertenece cada funcionario de una Institución, los del área comercial son los que sufren más de estrés.

Se entiende, porque el área comercial, en la mayoría de las Instituciones, es la que debe cumplir metas cuantificables tanto de crecimiento de cartera en número y saldo, así como en la gestión de cobranza a los clientes que incumplen con sus pagos pactados.

En la entrevista a los mandos medios, indicaron que el nivel de estrés del área comercial es durante la última semana del mes, ya que las tres primeras semanas son relativamente más llevaderas.

Conseguir clientes resulta ser también estresante cuando las condiciones de una Institución no son competitivas en el mercado y nada atractivas frente a los competidores.

En el grupo Focal, indicaron que los funcionarios del área de cajas también se estresaban cuando tienen muchos clientes esperando ser atendidos, esta situación especialmente en días pico, estos días se dan por vencimientos de pagos de clientes de créditos, vencimientos de pago de impuestos o servicios.

Durante un día existe horas pico que lamentablemente el cliente se impacienta esperar su turno.

Entre los mandos medios, el estrés es continuo, por cumplir las metas de la Unidad de Negocios, el responder ante las Unidades de Control y la gestión de los recursos humanos.

En el siguiente cuadro se tiene los resultados de nivel de Estrés de la encuesta aplicada a los funcionarios:

Numero de veces que menciona estar estresado durante un día según área de trabajo

Frecuencia	Comercial	Cajas	Operativo	Otra área	Total
1 a 3 veces día	33,3	4,8	21,4	7,1	66,7
4 a 8 veces día	2,4	2,4	2,4	0	7,1
más de 8 /día	4,8	0	2,4	0	7,1
Nunca	7,1	7,1	2,4	2,4	19
Total	47,6	14,3	28,6	9,5	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración propia

4.10. ¿TE ESTRESAS CON FACILIDAD?

Considerando que de todos los encuestados los que aceptan y reconocen su realidad de que padecen estrés negativo durante la jornada laboral y que alguna vez indica estar estresada la muestra sale que el 40% indica que si se estresa con facilidad.

El resto es decir 60% no se estresa con facilidad, por tanto se controla. Considerando que por lo General en una oficina el numero de funcionarios oscilan entre 15 a 25 empleados en promedio, que el 40% se estrese con facilidad entre 6 a 10 funcionarios en promedio y estos podrían incluso padecer efectos de estrés agudo o crónico.

Siendo esta ultima afirmación un verdadero problema para la gestión de los recursos humanos, si consideramos que el desempeño es una variable que depende del nivel de estrés agudo o crónico.

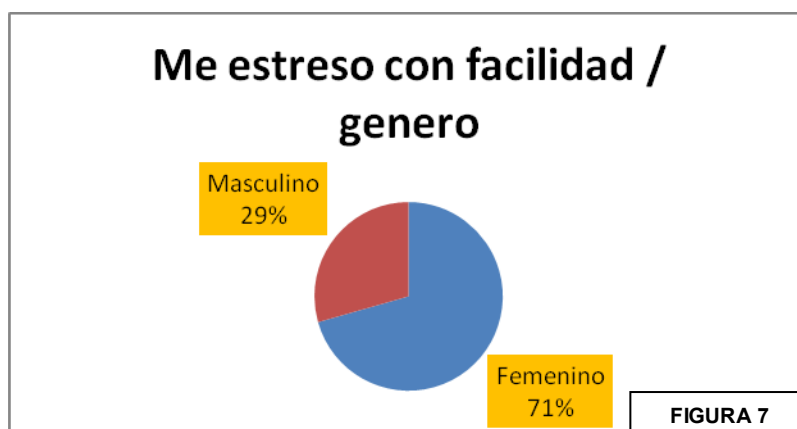


4.11. ESTRÉS Y GÉNERO

Tomando en cuenta el género las que se estresan con mayor facilidad son las del género femenino.

Del total de la muestra que indican estresarse con facilidad el 71% son mujeres y solo el 29% los varones.

Por tanto queda demostrado que son las mujeres las que se estresan con mayor facilidad



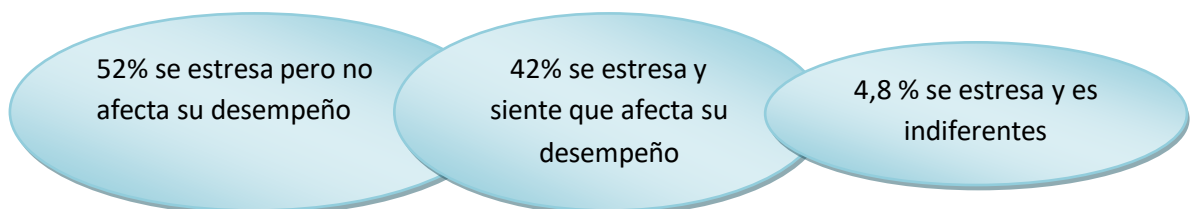
4.12 EL ESTRÉS Y EL DESEMPEÑO EN EL TRABAJO

El sistema financiero al ser “un conjunto de instituciones, instrumentos y mercados donde se va a canalizar el ahorro hacia la inversión” (**Pascual, 2001**). La intermediación financiera por su naturaleza es un area donde fluye bastante adrenalina.

“El mundo laboral puede ser una fuente de gran satisfacción o de una gran frustración con mucha tensión emocional”³². La aptitud y la actitud es muy importante sin importar el rubro al que uno se dedica, un Jefe puede mejorar la aptitud con capacitación, sin embargo la actitud depende del mismo funcionario.

“Las reacciones a las situaciones angustiosas se basan en las apreciaciones y en las interpretaciones individuales; no obstante, algunas situaciones son inherentemente mas angustiosas que otras, La respuesta esta en la persona misma, y no en las circunstancias que le rodean” (Nuñez, 2006).

El estrés está presente en toda actividad dentro del sistema financiero, sin embargo del total de encuestados el 52,4% considera que puede trabajar con normalidad sin afectar su rendimiento, en cambio el 42% de los encuestados consideran que ante un nivel de estrés determinado no pueden trabajar con normalidad o satisfactoriamente. Un 4,8% indica que puede trabajar pero algunas veces no.



³² Miguel Ángel Núñez, ¡ESTRÉS! Como vivir con equilibrio y control. 2006. Argentina. Ed. sudamericana.

Debemos apuntar que el personal acepta que a ciertos niveles de estrés considerables su desempeño laboral se verá afectada negativamente.

El 60% de las ausencias laborales están relacionadas directamente al estrés

Un factor que se debe tomar en cuenta son los problemas familiares, en el grupo focal preguntamos ¿ Los problemas familiares afecta su nivel de estrés en el trabajo y por ende en su desempeño?. Las respuestas son las siguientes:

- *Uno llega cansado al hogar, luego de una jornada agotadora y debemos cumplir deberes familiares como hacer tareas con los hijos, preparar los alimentos, etc.*
- *El hogar es un lugar de escape, cuando juego con mis hijos me olvido de las tensiones habituales del trabajo.*
- *Uno llega a la casa, y el cónyuge o familiares nos reclaman el incumplimiento al hogar, porque no almorzamos en casa, porque la hora de llegar.*
- *Los amigos no siempre entienden que estamos con bastante trabajo o que es fecha de balance mensual, semestral o anual.*
- *El trabajo tienes sus propias complicaciones y exigencias, en el hogar son otros conflictos de relacionamiento, coordinación, económicos o mala organización de tiempo.*
- *Los funcionarios solteros, tiene menor responsabilidad familiar, pero igual se los ve estresados por su entorno social.*

Por tanto concluimos que el estrés afecta negativamente en el desempeño de los funcionarios si este es continuo y no se sabe controlar.

4.13. ¿PUEDES TRABAJAR SIN ESTRESARTE? VS GÉNERO

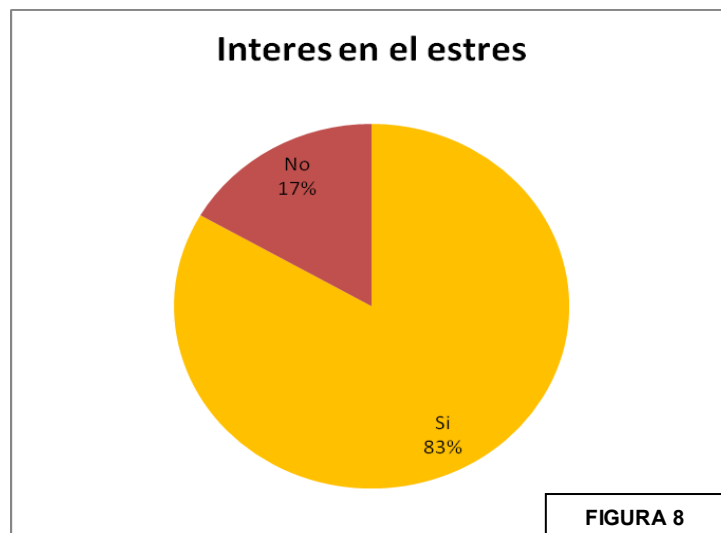
El 52 % de los entrevistados responden que si pueden trabajar sin estresarse, sin embargo el 43% indica que al trabajar se estresan y el 5% que puede controlar el estrés al momento de trabajar.

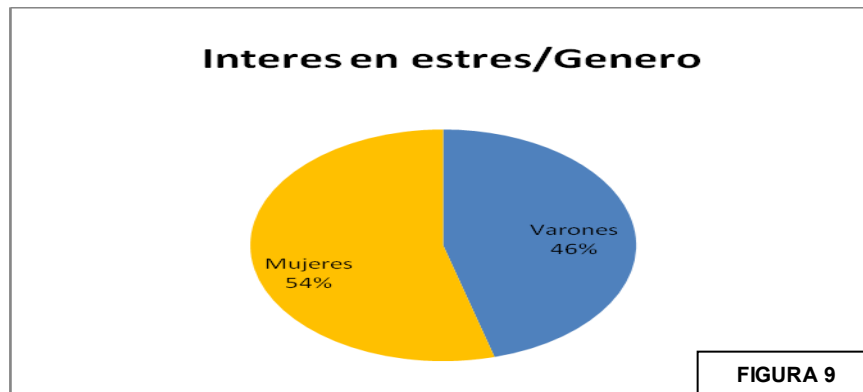
De las personas que respondieron que pueden controlar su estrés, el 31% son varones y el 21% mujeres.

En cambio de los empleados que si se estresan al momento de trabajar en su mayoría son mujeres que representa el 26,2%.

Por tanto podemos concluir que los varones si pueden o controlan mejor el estrés en el trabajo.

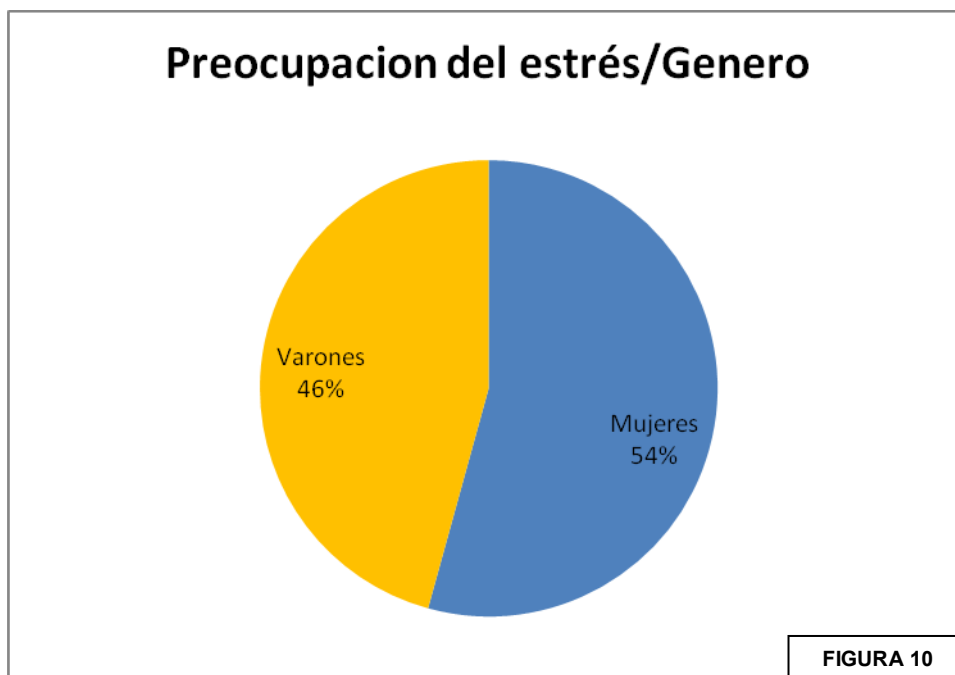
Al 83% de la muestra le interesa el estrés y al 17% no le interesa el estrés aun cuando esta estresado. Estos últimos podríamos decir que no le toman como una amenaza y que pueden ellos soportar o sobrellevar sin ningún apoyo o técnicas para prevenir o controlar el estrés.





4.14. ¿TE PREOCUPA EL NIVEL DE ESTRÉS?

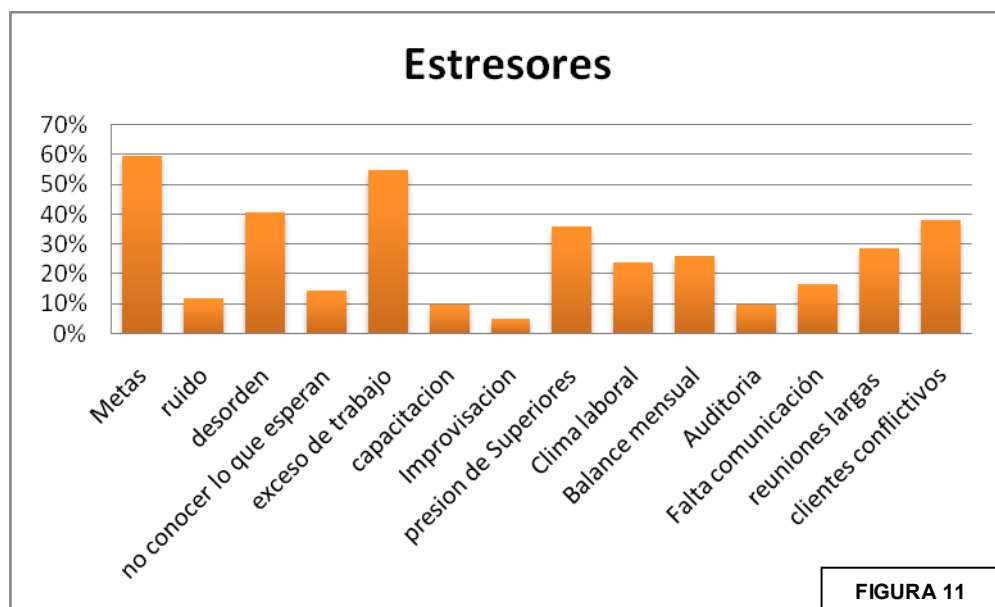
Al 82% de los encuestados le preocupa el estrés, en cambio al resto no le preocupa su estrés en el trabajo, de este 82% que se preocupan el 54% son mujeres.



4.15. PRINCIPALES ESTRESORES EN LOS FUNCIONARIOS DE LA CIUDAD DE SUCRE

Entre las causas o factores que causa estrés en el grupo focal y entrevista a mandos medios mencionan que son los problemas familiares una de las principales fuentes de estrés, este factor era mas frecuente entre las mujeres con problemas familiares y en cambio los varones podían mitigar aun más ante conflictos domésticos.

Los factores mencionados en el grupo focal se menciona líneas mas arriba, en cambio de los funcionarios encuestados tenemos la siguiente información:



Los clientes resultan ser la razón de las empresas más aun de una entidad de intermediación Financiera, sin embargo existen cliente denominados “conflictivos” que pueden ser causa principal de estrés para un empleado.

Ahora la pregunta es definir a quien llamamos ¿cliente conflictivo?, es el cliente o usuario que no respeta la normativa vigente y que desea a toda costa ser atendido; son los irrespetuosos, impacientes o los que piensan que porque tienen mucho poder adquisitivo debemos darle ciertas preferencias incluso en perjuicio de la Institución o de otros clientes.

De los entrevistados el 38% indica a los “clientes conflictivos” como causa de estrés, de estos que indican como su principal factor de estrés a los clientes conflictivos el 63% son varones.

Por tanto son los varones los que se estresan más con los clientes conflictivos.

En las oficinas todos deben interactuar, **trabajar en equipo**, para cumplir con los objetivos institucionales, sin embargo una causa de estrés mencionada son los compañeros de trabajo, en un 17% de los entrevistados, es decir su ¿mismo equipo es causa de estrés?.

Sin embargo creemos que este factor depende mucho del clima laboral donde se desempeña el funcionario.

En toda organización existen niveles de autoridad o de mando, en la entrevista grupal se indico al “**Jefe**” como la principal causa de estrés, en cambio en los encuestados el 36% indica que su Jefe Superior es un factor de estrés. Siendo la causa más en los varones que las mujeres (46%).

Si recordamos que el Jefe “no puede motivar a las personas, pero si puede crear condiciones para que las personas desarrollen motivación. Pero si puede desmotivar a las personas.” (Blake, 2005).

Pensar en una entidad financiera desde ya se la considera como un lugar donde se trabaja bastante y por tanto el “exceso de trabajo está presente “en toda la estructura la empresa, el 53% de los encuestados indican como una de la principales causas de los cuales los varones son los que sienten más el exceso de trabajo (61%).

Las reuniones largas, no preparadas, tediosas poco participativas también tienen su importancia negativa como causa de estrés.

4.16. VACACIONES O DESCANSOS ANUALES

Las vacaciones son importantes y necesarias para toda persona, la legislación laboral en Bolivia establece el siguiente régimen laboral³³

- a) De 1 a 4 años cumplidos de trabajo: 15 días hábiles.
- b) De 5 a 9 años cumplidos de trabajo: 20 días hábiles.
- c) De 10 años cumplidos de trabajo adelante: 30 días hábiles.

Si bien la ley establece que las vacaciones son obligatorias, muchos empleados no cumplen o gozan de este descanso por diversas razones.

El 80 de los Mandos medios entrevistados manifestaron que su cronograma de vacaciones no se respeta, ya que no existe quien reemplace en su cargo al funcionario, en ocasiones el mismo funcionario es reacio a salir de vacaciones.

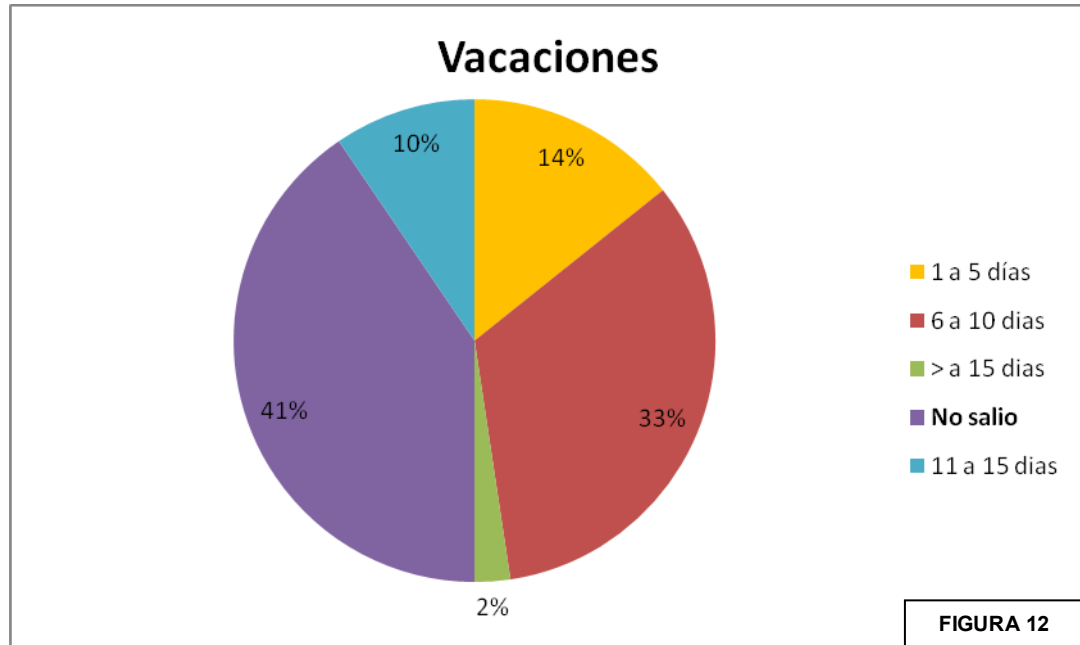
Pocas son las empresas que cancelan económicamente al empleado por vacaciones acumuladas.

En las Instituciones que realizamos la entrevista se concluyó que es importante la correcta, equilibrada e imparcial planificación de las vacaciones de todo el personal de una oficina, además realizar una holgura para situaciones de posibles bajas médicas por problemas de salud y embarazo.

Se debe tomar en cuenta la coordinación de contar con reemplazos con suficiente experiencia y capacitación para no perjudicar el normal desenvolvimiento o atención a los clientes además de no entorpecer la calidad de la atención al cliente y de respetar las necesidades del empleado como de su entorno familiar.

³³ Luis Zegada Saavedra, 1988. El Asesor Laboral. 5ta edición. Bolivia. Grupo design.

4.16.1. ¿EN EL ULTIMO AÑO CUANTOS DÍAS DE VACACIONES SALIÓ?



El 41% de los encuestados no salieron de vacaciones y tampoco tenían planificado, de este grupo de funcionarios la mitad tenía más de dos gestiones acumuladas. Algunos entrevistados tenían incluso más de 50 días acumulados, donde significa estar trabajando entre 2 a 4 gestiones sin gozar de un descanso o vacaciones.

Solamente un 2% salió más de 15 días, un 33 % entre 6 a 10 días y un 14% de 1 a 5 días, que son llamados vacaciones de emergencia o no planificadas.

Entre los motivos mencionados del porque no salieron de vacaciones se menciona:

No existe quien le reemplace

Si salgo el trabajo es doble cuando retorno

Mi Jefe no quiere que salga.

Durante las vacaciones debo tener el celular encendido para emergencias de la oficina y me llaman o piden que les ayude, entonces es peor que estar trabajando.

No sé qué hacer en vacaciones, mi familia esta pasando clases

Mi cónyuge trabajando, no puedo viajar.

Cuando los miembros de mi familia están de vacaciones no puedo yo.

Si exijo vacaciones me pueden despedir o buscar otro reemplazo.

Todo el tiempo es importante.

No existe cuando salir sin preocupaciones.

Es un suplicio salir, pareciera un favor y no un derecho.

Mi Jefe no sale de vacaciones por varias gestiones.

Me piden que lleve trabajo a mis vacaciones

Entre los funcionarios que no salieron de vacaciones en un porcentaje mayor son los varones en cambio las mujeres salen entre 6 a 10 días, por tanto si sumamos todos los funcionarios que salen menos de 10 días o no salen de vacaciones representan el 88% del total de encuestados.

El programar las vacaciones de todo el personal incluyendo de uno mismo y respetarlas es un tema importante de la gestión de personal, existen los seguros de fidelidad que las autoridades de Supervisión ASFI exigen a cada Institución de Intermediación financiera, esta póliza exige que anualmente un funcionario debe tener 10 días hábiles continuos de vacaciones.

Cuando un funcionario comete un error o falta, la Institución puede recurrir para resarcir daño económico a la póliza de fidelidad, pero este ultimo solo si cumplimos con todas las restricciones entre ellas los días de vacación con su debido respaldo.

4.17. ¿CREE QUE EL ESTRÉS PROLONGADO AFECTA EN SU RENDIMIENTO?

En toda empresa y más en una institución de intermediación financiera, las metas son muy importantes y el rendimiento del funcionario esta estrechamente relacionada en el cumplimiento de las metas fijadas ya sea de una manera vertical o participativa, esta última forma es la mas adecuada, pero al final uno tiene metas que cumplir.

“El establecimiento de metas es un proceso formal, el Mando toma el control del destino y de la organización o equipo de trabajo se entra aun terreno que esta mas allá de un simple sueño” (Tarcy, 1999).

El 97,6% indica que el estrés prolongado si afecta negativamente el rendimiento en el trabajo y por tanto en el cumplimiento de sus metas.

Es un tema muy preocupante que el personal realice esta afirmación ya que nos indica que una de las razones del bajo desempeño o el no cumplimiento satisfactorio de las metas u objetos se centra en la No gestión o control del estrés.

Para el 80% de los entrevistados es preocupante el estrés negativo, ya que saben que se seguir en ese estado tendrán serios problemas de salud.

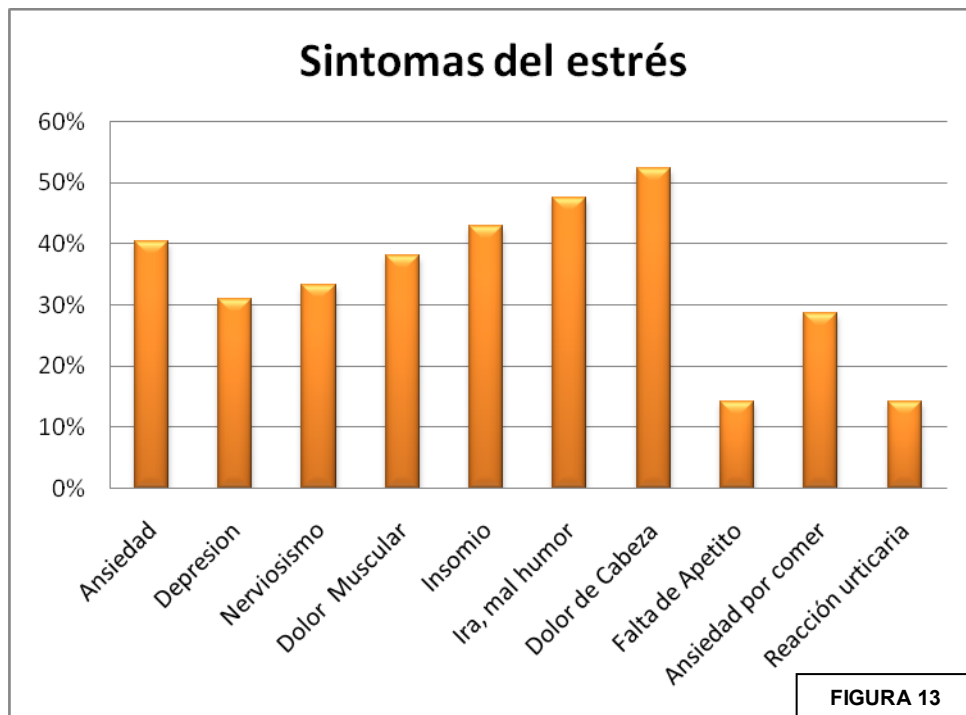
El 40,5% de las empleadas del Sistema Financiero indica estar estresado de 1 a 3 veces al día, en comparación al 16,7% de varones que nunca mencionan estar estresados.

Los mandos medios señalan en un 100% estar estresados y con tiempo reducido, generalmente están “muy ocupados”.

Los varones son los que trabajarían sin estresarse en un 31% en cambio un 16,7% estaría afectado y no trabajaría sin estresarse.

4.18. SINTOMAS DEL ESTRÉS EN PERSONAL DEL SISTEMA FINANCIERO

El sistema financiero para este estudio, como se indico antes, son las Instituciones dedicadas a la Micro Finanzas, de la encuesta tenemos los siguientes síntomas que son el resultado de un estrés ayudo o crónico.

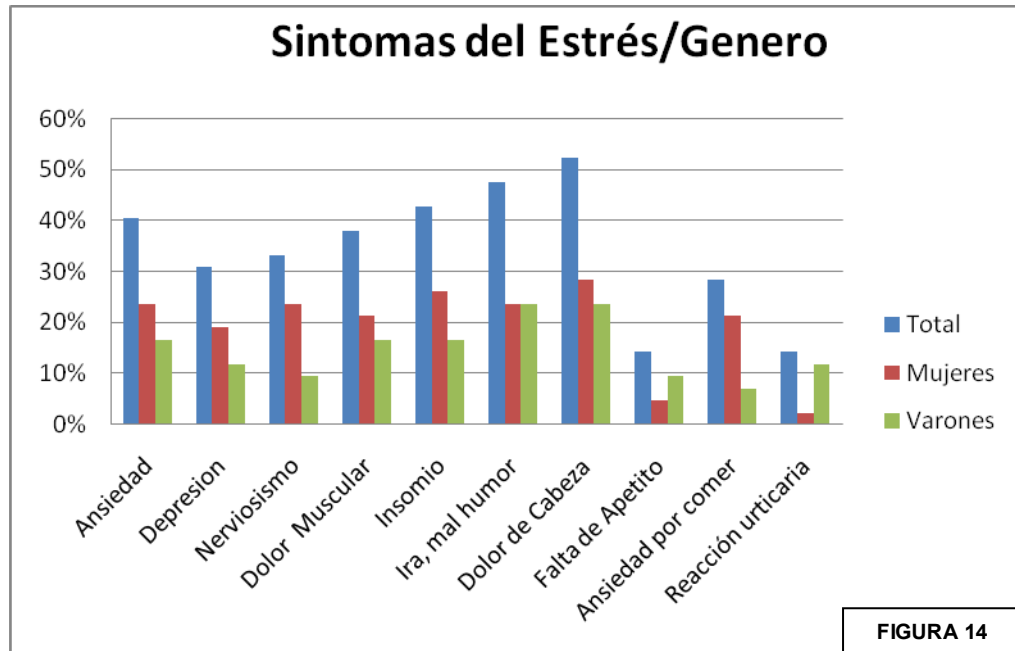


El dolor de cabeza es un síntoma más repetitivo entre los empleados que en un 52% mencionaron, seguido de la ira con 48%, mal humor, insomnio, ansiedad, dolor muscular 39% y nerviosismo con el 33% entre otros.

Consultado con la Caja de Salud de la Banca Privada, el estrés como tal no la tratan, sin embargo si los efectos como ser el dolor de cabeza, insomnio, nerviosismo, dolor muscular, una profesional de la mencionada Caja de Salud dijo “Un dolor de cabeza o dolor muscular ya sabemos que es a causa del estrés”, además los enfermos recurren a este centro de salud el fin de mes en casos de emergencia o la primera semana del mes “ cuando ya paso el balance y mas tiempo”.

4.19. SINTOMAS DEL ESTRÉS Y GÉNERO

El estrés afecta de diferentes maneras entre varones y mujeres, de la encuesta se tiene los siguientes resultados:



La ansiedad se presenta más en las mujeres que en varones.

La depresión se manifiesta más en mujeres que varones

El nerviosismo también se da más en las mujeres que varones

El dolor muscular, especialmente de la espalda más en mujeres que varones.

El insomnio lo mismo mas en varones en comparación a varones.

La ira y el mal humor se manifiestan por igual entre varones y mujeres.

El dolor de cabeza que es la más frecuente también se da más en mujeres que varones.

La falta de apetito se da más en los varones que mujeres, en cambio la ansiedad por la comida más en las mujeres.

La reacción urticaria se presenta más en varones que mujeres.

4.20. EFECTOS DEL ESTRÉS

Los entrevistados del grupo focal señalaron las siguientes consecuencias:



El estrés al ser una situación donde la persona se siente desbordada, es decir que sus fuerzas se agotaron, o las exigencias son superiores a sus capacidades naturales. Esta situación al permanecer por mucho tiempo

ocasiona un problema para el funcionario y los que le rodean, por lo general entre las personas entrevistadas sienten o sintieron los siguientes estados:

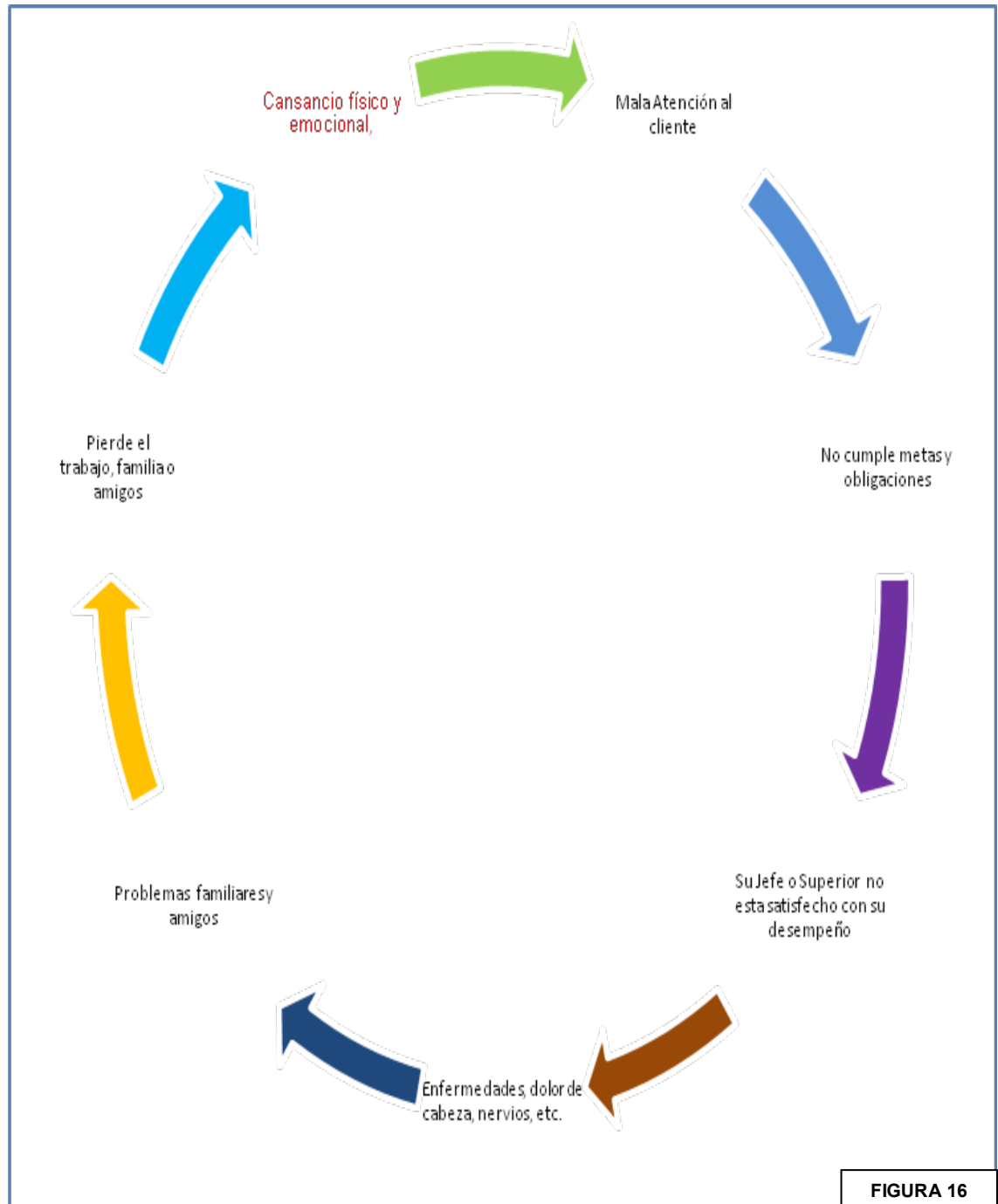


FIGURA 16

- **Cansancio Físico y emocional** que conlleva la baja autoestima y por tanto esto afecta en su rendimiento y el cumplimiento de metas u

objetivos que sus superiores le fijaron, también conlleva en la cantidad de horas de trabajo. Por ejemplo entre los entrevistados los que se consideran que están muy estresados son los que trabajan más horas, por tanto no cumplen también con su familia o sus compromisos fuera de la oficina.

- **Irritabilidad consigo mismo y los que le rodean**, esto hace que conjuntamente su estilo de vida, le lleve a las úlceras, gastritis, problemas de vesícula, etc.
- **Falta de concentración/ Olvido**, el no cumplir con lo que le encomienda, y el no tener una vida ordenada o una Agenda, hace que la desesperación con cumplir sus obligaciones se olvide o no se concentre adecuadamente, por ejemplo un cajero cuando no está concentrado puede tener tremendas fallas de caja.
- **Pesimismo**, que es cuando la persona no puede rendir ante un estresor según los que esperan del o los objetivos fijados. Por lo general la autoestima es muy baja, y se consideran como los peores empleados y muy próximos a ser despedidos, y va con la desesperación de perder su fuente de trabajo y el tener que responder en algunos casos con su familia.
- **Problemas de salud**, como ser gastritis, úlcera, enfermedades nerviosas, del corazón, etc. existen experiencias de personas que se encuentran bastante enfermos o incluso algunos que perdieron la vida.

El estrés negativo si bien es considerada como una enfermedad, su tratamiento es según como se presenta, por ejemplo una de las entrevistadas, indica que por lo general le duele la cabeza, pierde la visión y tiene muchas ganas de llorar. Uno de sus miembros se le adormece o paraliza incluso según el dentista tiene pacientes con dolores de muela, y no tiene caries, o problema bucal, es “solamente ESTRÉS por Balance o fin de año”.

4.21. EFECTOS EN LA PRODUCTIVIDAD O DESEMPEÑO

Los Mandos entrevistados indican en un 90% que el personal si esta estresado responde igual o mejor, hasta cumplir con los objetivos, luego se nota un cierto nivel de cansancio que al final si se realiza una evaluación de toda una gestión el desempeño del funcionario disminuye. Son pocos los que mantienen el ritmo en el largo plazo.

El estrés prolongado, se complica con las actividades normales del trabajo que se ven afectadas por problemas familiares, de estudio, salud, etc.

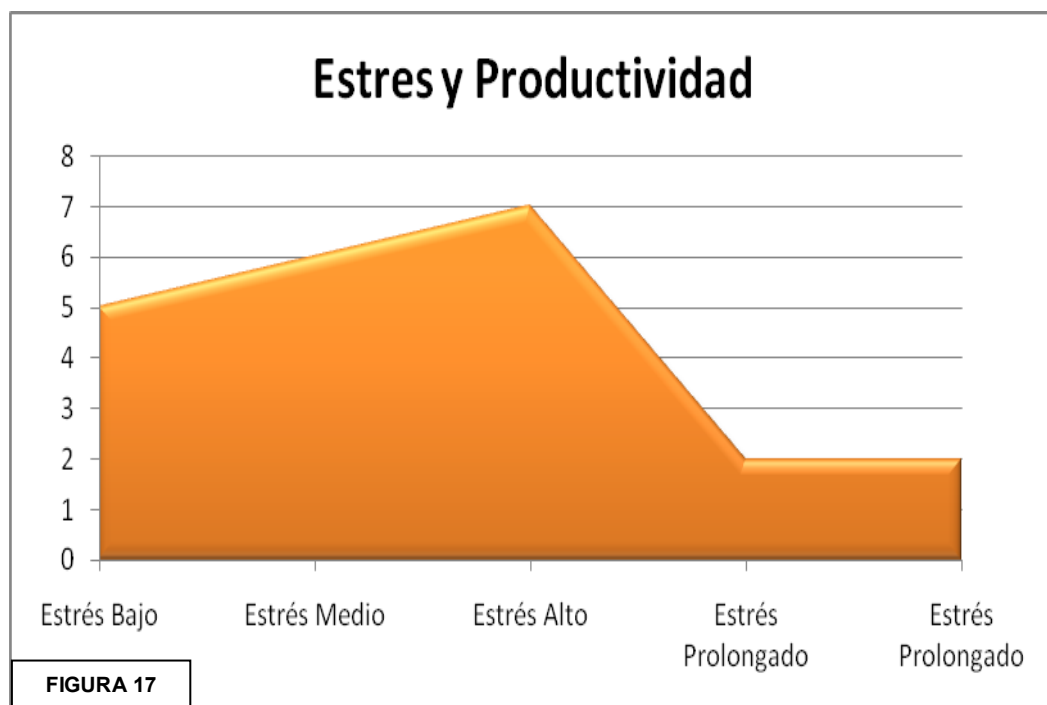
Para muchos de los Jefes es bueno cierto nivel de adrenalina para cumplir con las metas de fin de mes.

Sin embargo el estrés al ser una situación de alerta y si esta se prolonga por bastante tiempo tiene resultados perjudiciales en la salud del funcionario.

El ignorar los niveles altos de estrés es dramático ya que al final resulta en que el funcionario termina renunciando al cargo o enfermándose a una desintegración familiar.

Ante un estrés bajo la productividad es baja, a medida que ésta incrementa también la productividad incrementa hasta un punto máximo que de continuar la situación de "alerta" la productividad baja incluso por debajo con cero estrés. Si hacemos un análisis de resultados acumulados en el tiempo. ¿valió la pena estresar a los funcionarios?, ¿hasta donde es el adecuado?

El control adecuado del estrés (positivo) es una excelente herramienta de gestión para cumplir las metas y objetivos de la Institución, por tanto un gerente, Jefe o mando medio debe profundizar sus conocimientos para utilizar de la mejor manera posible, incluso equilibrar durante ciertas épocas importantes y sobre todo ser un ejemplo en la aplicación de estrés y su respectivo control.



4.22. ESTRÉS Y HORAS TRABAJADAS EN EL DÍA

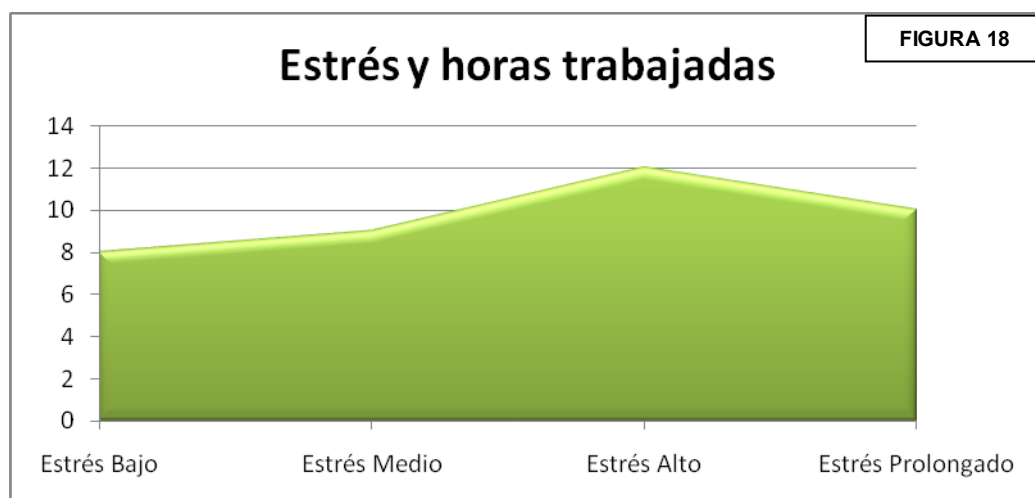
La jornada de trabajo “se entiende como el periodo de tiempo durante el cual el trabajador se encuentra a disposición del empleador en el lugar de prestación de su fuerza laboral”³⁴

La Jornada efectiva de trabajo no debe exceder de ocho horas diarias y de cuarenta y ocho por semana.²²

Los Mandos Medios, personal de confianza y de decisión pueden trabajar más horas sin ningún beneficio de horas extras. Esto no significa que el Jefe no de el ejemplo de cumplir con los horarios.

De la entrevista tenemos personal que trabaja por lo general 12 horas diarias estas presentan un nivel de estrés Alto o Agudo, en cambio los de estrés prologado o crónico trabajan entre 10 y 11 horas. El personal que trabaja solo las ocho horas presenta un nivel de estrés bajo.

Es importante la organización de tiempos, debemos recordar que el buen funcionario no es el que trabaja más horas, al contrario puede ser el que tiene problemas de diversa índole incluso de estrés y ser improductivo.



³⁴ Luis Zegada S.1998. El asesor laboral. Santa Cruz Bolivia. Ed. Grupo Desig.

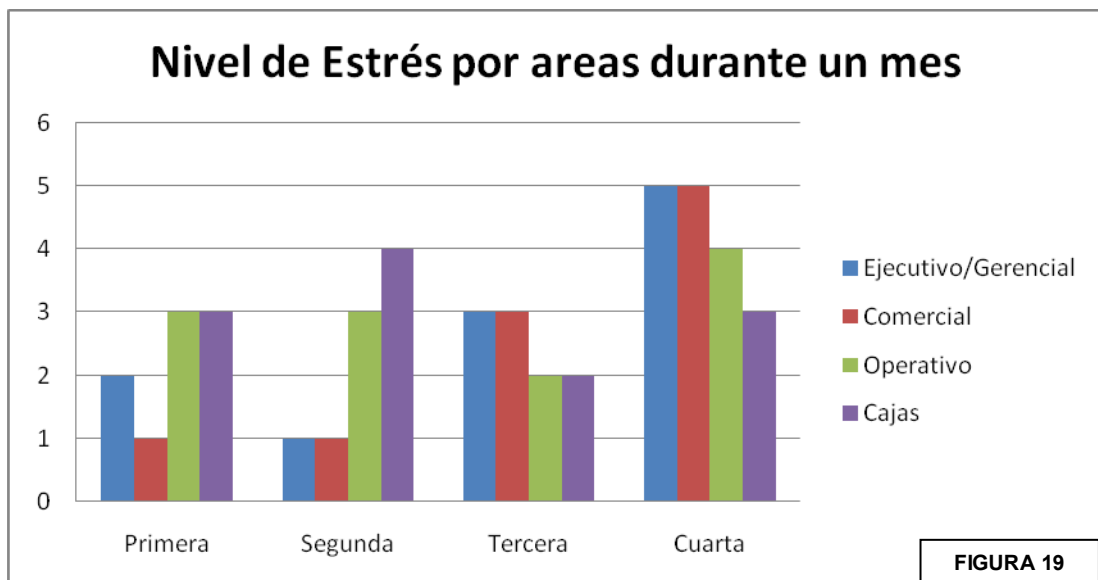
4.23. NIVEL DE ESTRÉS POR AREAS DE TRABAJO DURANTE UN MES

El estrés es diferente durante un mes de trabajo y por áreas, por ejemplo en la segunda semana por la afluencia de clientes a cancelar sus cuotas según su plan de pagos pactado las cajas se llenan, como por el vencimiento de pago de servicios y el vencimiento de fechas impositivas.

El personal del área Comercial y Ejecutivo o Gerencial, la ultima semana es donde presenta estrés alto esto porque se debe cumplir las metas fijadas en productos y servicios, como en la gestión de cobranza y así evitar las provisiones de cartera.

El personal del área operativo tiene su trabajo mas uniforme a excepción de la ultima semana donde incrementa por el volumen de operaciones como ser desembolsos de créditos.

Esta información nos es útil para programar reuniones, capacitaciones o vacaciones con el personal.



CAPITULO V

CONTROL DEL ESTRÉS

5.1. ¿CÓMO COMBATIR EL ESTRÉS?

Las personas capaces de evitar cierto grado de estrés son muy pocas, en la mayoría depende de la personalidad y su entorno. Sin embargo no es necesario llegar a un estado de estrés crónico con efectos en el bienestar mental, emocional o físico para tomar medidas preventivas. Todo depende de cada uno de nosotros.

“Aprender a controlar el estrés implica cambiar algunas conductas que pueden intensificarlo o usar técnicas de relajación que ayudan a reducirlo” (Janes, 2003).

Para combatir el estrés se suelen recomendar los ejercicios respiratorios. El objetivo es ejercer un control voluntario sobre la respiración de manera que la utilicemos como calmante cuando nos abrumen las situaciones de estrés. Está demostrado que una respiración adecuada tiene un efecto calmante sobre la persona que está sometida al estrés.

La relajación es uno de los sistemas mas eficaces para controlar el estrés, como ser dolores de cabeza o dolores musculares, también existen los distintos tipos de masajes.

Pensar en forma positiva contribuye a superar el estrés, disfrutar de unas vacaciones, buscar distracciones, administrar el tiempo, mejorar la alimentación.

La mayoría de los empleados en las Instituciones de Inmediación Financiera están entre los 25 a 30 años. Por tanto es una edad adecuada para realizar ejercicios al aire libre. Lo mismo pasa con el personal del área comercial que trabajan en un rango de edad comprendida entre los 25 a 40 años

Los que trabajan en el área de cajas no tienen más de 30 años

El área operativa y demás áreas están en diferentes rangos de edad

Los funcionarios prefieren destinar tiempo durante las noches para asistir a un programa de Control de Estrés.

5.2 ALIMENTOS ANTI-ESTRÉS

Muchos libros indican mejorar los hábitos alimenticios para combatir el estrés y especialmente para prevenir. Hacemos algunas recomendaciones extraídas del libro “Alimentos Sanadores para *el Estrés*” (Unimago, 2006)

1. **El plátano** maduro es el primer alimento que se debes añadir a la dieta diaria. **Es el alimento más útil para el sistema nervioso.** Incluye vitamina A en grandes cantidades, todas las vitaminas del complejo B y con un solo plátano se obtiene 1/5 de todas las necesidades diarias de vitamina C. Es toda una reserva de minerales (hierro, calcio, potasio, cobre y magnesio).

Es un buen alimento para las úlceras y se digiere con facilidad. Una gran cantidad de los minerales se encuentra en la raspadura de las cáscaras.

2. La almendra, al igual que el plátano, es un alimento completo que puede ser consumido junto con otros alimentos. Desde la Antigüedad, muchas civilizaciones la han apreciado por sus propiedades regenerativas y nutricionales. A pesar de sus pequeñas dimensiones, la almendra contiene todos los nutrientes necesarios para vigorizar el sistema nervioso: las vitaminas del complejo B y minerales como el cobre, el hierro, el fósforo, el calcio y el potasio. Contiene una alta proteína y da energía durante un largo período de tiempo.

3. El brécol y las espinacas. La espinaca es rica en vitamina A y el brécol en vitamina C y, al igual que los vegetales de hoja verde, tiene cantidades considerables de vitaminas del complejo B, potasio, calcio, magnesio, hierro y cobre. Cuanto menos cocción lleven mejor. La espinaca se puede comer cruda en ensalada, y el brécol cocido con poca agua durante unos 10 minutos.
4. El germen de trigo. Es un alimento curativo de primera categoría y recomendable sobre todo para aquellas personas que toman mucho azúcar y alcohol, para compensar las reservas de vitamina B. Es una gran fuente de hierro, fósforo y vitamina E, y particularmente beneficioso para el sistema nervioso por su contenido en magnesio, cobre y potasio.
5. Las semillas de girasol. Son pequeños recipientes de vitamina E y vitaminas B.
6. Leche caliente con miel. Parecía que todo eran novedades. Pero hay cosas que ni la alta tecnología cambia. No hay mejor fórmula para dormir que un buen vaso de leche con miel, y esto desde hace siglos. El calcio de la leche es bueno para el sistema nervioso, y el calor para relajar el área estomacal. Es el estómago lo que primero se tensa cuando uno está nervioso. Además contiene potasio, fósforo y vitamina B12.
7. Dieta: debemos suministrar al organismo todos los nutrientes necesarios para prevenir cualquier deficiencia, proteínas de alta calidad, ácidos grasos esenciales, carbohidratos complejos, vitaminas y minerales. Ya que una disminución en la ingesta calórica es un aumento de los niveles de cortisol.
8. Es aconsejable tomar alimentos: como los huevos, leche, cereales integrales que son ricos en triptófano, un aminoácido que estimula la producción de serotonina, la hormona del bienestar.

9. Evitar: el consumo de bebidas excitantes café, colas y alcohol. También debemos eliminar los edulcorantes artificiales, sobre todo aspartamo que estimula en exceso el funcionamiento de las glándulas suprarrenales.
10. Dormir bien: es muy importante dormir ocho horas por la noche para que nuestro organismo ponga en marcha el mecanismo renovación y recuperación celular.
11. Vitamina C por sus propiedades antioxidantes atenúa transitoriamente los incrementos del cortisol.
12. Vitamina A ayuda a minimizar los niveles de la hormona del estrés.
13. Zinc participa en la producción de hormonas esteroides como el cortisol.
14. Té verde contienen L-teanina mejora la producción de ondas alfa del cerebro.

5.3 REGLAS DE ALIMENTACIÓN

Existen normas de alimentación igual que hay normas de tráfico. Todo el mundo acepta que son necesarias las señales de tráfico para evitar accidentes. Lo mismo sucede con la alimentación. Pero en este caso el incumplimiento de las normas puede provocar ataques cardíacos, problemas de obesidad, úlceras y un abanico de desórdenes y enfermedades.

Las reglas de alimentación se basan sobre todo en el sentido común y, si se cumplen, no sólo evitan accidentes, sino que proporcionan más salud y felicidad. Señalamos algunas de las más importantes:

-Reposar y tranquilizarse antes de comer. Para preparar el proceso digestivo. Si estamos preocupados o deprimidos por algo, es mejor posponer el momento de la comida hasta estar tranquilo. No se puede digerir un alimento con el estómago tenso.

-Comer sólo cuando se tiene hambre. Además es preferible comer hasta 3/4 de nuestra capacidad, para facilitar la digestión y favorecer el sistema nervioso. Otro error muy común es comer antes de irse a la cama. Lo aconsejable es que transcurran dos horas entre la cena y el momento de acostarse, o comer platos de rápida digestión.

-Cuidar la combinación de alimentos. Algunos alimentos como las frutas y vegetales crudos no deben ingerirse juntos. Cada uno de estos alimentos requiere enzimas diferentes para su digestión, de manera que uno tiene que esperar en el estómago mientras el otro es digerido. En general, **cuanta menos variedad en el menú de cada comida, mejor será la digestión.** Una buena digestión es sinónimo de buenos nervios ya que las células nerviosas dependen de lo que el estómago digiere para su propia vitalidad.

5.4. FORMAS TRADICIONALES PARA CONTROLAR EL ESTRÉS

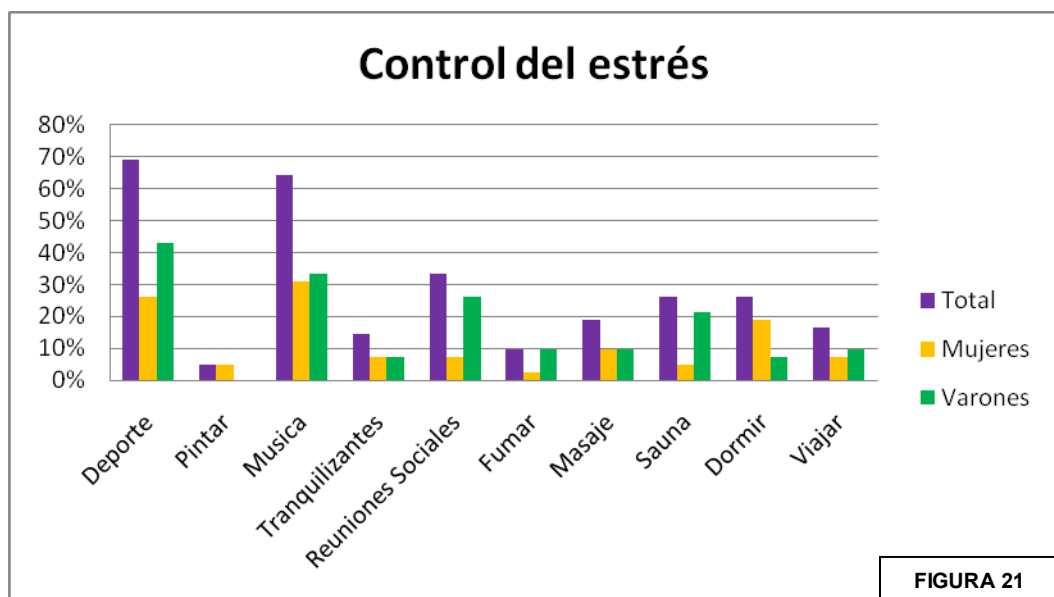
Como resultado de la encuesta aplicada, las formas tradicionales para combatir el estrés, los funcionarios encuestados indicaron:

- Practicar deporte, en campeonatos del mismo sector o con grupos de amigos especialmente los fines de semana, representa el 30% de los encuestados.
- Escuchar música de su preferencia es practicada en un 27% de los encuestados.
- Asistir en una fiesta o reunión social en un 10%
- Asistir a la sauna en un 9%. Especialmente los fines de semana.
- Realizar una siesta o dormir no es muy practicado.



5.5. FORMAS TRADICIONALES DE CONTROL DEL ESTRÉS SEGÚN GENERO

Las formas tradicionales para des estresarse es utilizada de diferente manera:



- Los varones practican mas deporte que las damas.
- Pintar es una actividad que no se utiliza en el medio.
- Escuchar música, practican mas los varones que mujeres
- Un 9% de varones y mujeres utilizan tranquilizantes para combatir el estrés
- Asistir a reuniones sociales es mas frecuente en los varones.
- El asistir a un centro de masajes es similar entre ambos sexos.
- Asistir al sauna el fin de semana, es mas común entre los varones que las mujeres.
- El dormir es mas frecuente entre las mujeres que varones.
- El viajar es mas practicado por los varones.

5.6. Si dependiera de ti, que harías en tu fuente de trabajo para controlar el estrés?

- Tener un profesional en el área de RRHH, un sicólogo que en lugar de esperar a que le busquen él busque al funcionario
- Comité de Seguridad e higiene debía tratar el tema de la prevención o control del estrés
- Actividades deportivas, poco tradicionales.
- Yoga, Karaoke una vez a la semana
- Filmar videos, ciclismo, pintura
- Trabajos en equipo
- Comunicación sincera a todo nivel
- Ir de día de campo con todo el equipo y la familia.
- Ser compañero que se preocupe por los demás, dar una palabra de aliento, interrelacionarme mas.

- Preparar reuniones efectivas y respetar el tiempo
- Es importante gestionarlo, a nivel de RRHH.
- Dejar que se escuche música durante la Jornada laboral.
- Buscar eficiencia en los horarios de trabajo, no hacer costumbre el trabajo extra o fuera de horario.
- Respetar las vacaciones.

A medida que uno acepta o por o menos siente algunos de los síntomas del estrés los funcionarios en un gran porcentaje se dedican a realizar deportes como ser fútbol, wally, Raquet, Tenis, Asisitir al Gimnasio, etc.

Otra forma para controlar el estrés y que practican una mayoría es escuchar musica y en algunos es ademas cantar, mejor si le dejan realizar en su area de trabajo

En tercer lugar estan los masajes en algun centro o con un fisioterapeuta. Un funcionario asegurado a la caja de Salud de la Banca privada puede solicitar con el medico general tener secciones de fisioterapia esto para relajar los musculos especialente para combatir el dolor de cabeza y dolores musculares de la espalda, hombros, etc. Por lo general se piensa que el fisioterapeuta es solo en caso de fracturas y luzaciones, sin embargo es una buena opcion tener un especialista en masajes de relajacion y la Caja Bancaria es una opción.

5.7 ¿COMO TE DESESTRESAS?

Al personal que asistió al grupo focal se les realizo la pregunta de cómo ellos sabían des estresarse y las respuestas son:

- Reír bastante.
- Respirar y contar hasta 100.
- Llorar en el baño.

- Jugar Wally, escuchar música.
- Mirarse en el espejo
- Autoestima
- Alejarse de los problemas, tener mente positiva.
- Conversar con otro familiar o amiga.
- Orar a Dios, tiempo de oración, nos fortalecemos y nos renovamos.
- Cantar y escuchar música,
- Cambiar de actividad, algo que me guste hacer (pintar).
- Jugar en la computadora.
- Asistir al cine con la familia.
- Ducha bastante larga

5.8 RESULTADO DE PERSONAS QUE RECIBEN APOYO PROFESIONAL Y LOS QUE IGNORAN EL ESTRÉS EN SU VIDA

Cada persona debe ser consciente de que el estrés es una enfermedad y al igual que cualquier otra enfermedad es importante darle la atención necesaria y oportuna, para el presente trabajo se sugirió 5 formas para auto controlar el estrés, es decir que uno sea quien se interese en mejorar o cambiar

- **Masajes de relación**, en la ciudad de Sucre existen pocos centros especializados para combatir el estrés, sin embargo como se menciono anteriormente una buena opción es recurrir al seguro de la caja Bancaria. De las personas que por primera vez fueron a tener una sesión de masajes anti estrés o relajación todos manifestaron niveles de satisfacción, alegría por conocer una nueva forma de estar mejor,

además que el asistir a estas sesiones es para muchos de amor propio o de dedicar tiempo para uno mismo.

- **Técnica de respiración y organización de tiempos**, se compartió esta técnica con personas muy ocupadas y que no tenían tiempo para asistir a las sesiones de masajes de relajación, sin embargo se les distribuyó un CD con técnicas para respirar y hacer ejercicios mínimos en la misma fuente de trabajo. A estas personas se les apoyo con la forma de organizar su agenda y priorizar sus actividades importantes y urgentes
- **Sauna**, Para los fines de semana y en un 75% de preferencia de los varones
- **Gimnasia**, Elegido por las damas, sin embargo el conflicto es el tiempo, la distancia y horarios para ser consecuentes. El nivel de interés es alto sin embargo no son consecuentes.
- **Grupo de ayuda**, Del grupo focal salió la necesidad de conformar un grupo para personas que requieren tratar, conversar o solamente tener quien le escuche sobre su estrés.



5.9 SOLUCIONES ANTI ESTRÉS

La sicóloga Karina Rivarello T. en su libro Soluciones Anti estrés, nos da consejos muy útiles y de ayuda bastante prácticos, estas se fueron compartiendo en charlas informales.

- **Valorar** las situaciones agradables

- **Conversar con las Amigas**, un abrazo, una mirada, una plática entre mujeres o una amiga es bueno, (Rivarello, 2008).
- **Organizar** bien el tiempo y la Agenda diaria
- Separar el trabajo de la vida personal, no llevar trabajo a la casa, olvidarse del trabajo cuando estamos en casa, para esto nos ocuparnos de otras actividades u obligaciones.
- Aprender a comunicar nuestras cosas
- Romper la Monotonía, la rutina genera aburrimiento, insatisfacción.
- Comer helado
- Comer alimentos dulces o bebida con azúcar natural hace que se produzca menos las hormonas asociadas al estrés que son las glucocorticoides
- Realizar una siesta a medio día de 15 a 20 minutos es reparador para continuar con las tareas vespertinas.
- Tener tiempo libre, para la familia, los amigos y especialmente para uno mismo.
- Practicar Yoga, o Taichí y otras técnicas orientales como el Chi kung, Shiatsu, Reiki.
- **Riso terapia**, Reír, fortalece el sistema inmunológico, libera hormonas de la felicidad (endorfinas), reír (Rivarello, 2008) a carcajadas. Realizar actividades del equipo amenizada por un Payaso, un concurso de chistes con todo el personal, Ver una película cómica.
- Respirar profundamente, el cuerpo debe estar echado y las manos hacia arriba, respirar durante 3 a 10 minutos
- Ser Positivo

- Evitar el Te café Chocolate porque son estimulantes que aumentan mas energía
- Realizar ejercicios, practicar un deporte o caminar todos los días durante 30 minutos, este ultimo mejor si disfrutamos observando lo que nos rodea, la natación y andar en bicicleta son ideales para bajar la tensión.
- Una Ducha larga
- Respetar y mejorar la calidad del sueño
- Confiar en uno mismo, alejarnos de personas que minan la confianza de uno, siempre tener pensamiento positivo aceptando las críticas.
- Combatir la rutina y el aburrimiento.
- Aprender a manejar las frustraciones y vivir con entusiasmo, motivación, valorando lo que tenemos, huir de los pensamientos negativos.
- Ser pacientes, es signo de madurez y autocontrol.
- Aprender de los errores y saber asumirlos, no culpar a otros, rectificar si es posible
- Ser organizados, requiere cierto entrenamiento para adquirir habilidades, existen muchas técnicas sin embargo lo siguiente seria una manera sencilla para empezar a ser mas organizados:
 - En la mañana levantase de la cama con cierto tiempo suficiente para llegar al trabajo con anticipación y no estar a la prisa o dar explicaciones que no existen.
 - Ordenar las actividades con anticipación, realizar una agenda con bastante holgura de tiempo y secunda, siempre dejar espacios para situaciones imprevistas, y si no se dan son tiempos libres para realizar una llamada telefónica, conversar con un compañero de área, o pensar en alguna mejora o solamente escuchar música, reír, observar nuestro alrededor y disfrutar, etc., etc.

- Aprender a negar, o decir no, es importante el poner límites, caso contrario uno se queda realizando incluso las actividades de otros.
- Es muy bueno tener un cuaderno donde anotar todas las actividades tanto del trabajo como de la familia u otros que si bien no tiene tiempo o no son urgentes en algún momento tenemos que realizar, al ejecutar la actividad se tiene cierta sensación o emoción, es bueno subrayar o tachar las actividades realizadas.
- Es bueno acostumbrarse a utilizar una Agenda, donde anotar los compromisos con fecha, hora, tiempo, nunca usar la agenda como cuaderno de apuntes.
- Es importante calcular muy bien el tiempo de cada actividad a realizar, además considerar el tiempo del traslado o transporte.
- Planificar y ejecutar todas las tareas según lleguen, nunca según se deba entregar o cumplir. Es mejor realizar con anticipación, resulta más fácil que ejecutar a última hora.
- Es bueno priorizar las actividades en importantes y urgentes, evitar que estos últimos ocupen todo el tiempo y dejar a ultimo lo más importante. Muchos empleados estamos tan ocupados que cuando nuestro jefe nos pregunta sobre algo importante que quizás sea por lo cual nosotros estamos en la empresa, simplemente no lo habíamos realizado por falta de tiempo.
- Al finalizar el día es bueno reflexionar y ver cómo organizar el día siguiente siempre utilizando el cuaderno de actividades y Agenda. Es recomendable preparar la ropa que se pondrá uno.
- Preguntar a tu Superior sobre tu desempeño y que consejos te daría, es bueno así uno se motiva por las cosas positivas y por las malas es la base para trabajar y hacer la Agenda, es bueno ser proactivo.

Muchos nos quejamos de los problemas en el trabajo, familia, sin embargo para saber sobrellevar es bueno no desesperarse, entender que uno fue contratado para solucionar problemas, y si nos busca nuestro superior o cualquier compañero para que le solucionemos un problema es porque confía en que podemos realizar o ayudar, muchas veces es mejor ser proactivos plantear problemas siempre con las posibles soluciones, si creamos un problema en el trabajo es mejor informar en lo posible con las distintas alternativas de solución .

Es importante actuar, razonar sobre las posibles soluciones, es bueno idealizar el problema y las consecuencias, preguntarnos que es lo peor que me puede pasar?

- Perder la vida?
- Perder el trabajo?
- Perder los amigos?
- Perder la familia?
- Perder al cónyuge?
- Perder un acenso?
- Perder dinero?
- Perder tiempo?

Entonces vamos de lo más fuerte y se va desechando cada posibilidad, hasta llegar a una que si perderemos, en situaciones será solo que perdimos tiempo y unas cuantas hojas, o quizás nada, esta técnica es bueno realizar anotando en un pedazo de papel o el cuaderno de apuntes, para recordar en el futuro y quizás lograr reírnos de esa situación.

Una vez llegado a lo que perderemos, entonces manos a la obra, para actuar o solucionarlo.

- Aprender a convivir con respeto, inteligencia, saber escuchar, aceptar las diferencias.
- Localizar los puntos de tensión
- Tener vida social, no llevar trabajo al hogar, se debe cumplir y respetar los tiempos de nuestro trabajo y de nuestra familia no es aconsejable fallar a ninguno.

CAPITULO VI

MODELO PARA CONTROLAR EL ESTRÉS EN UNA INSTITUCION DE INTERMEDIACION FINANCIERA

Los principales ejecutivos de una entidad de Intermediación Financiera deben conocer o tener conciencia de los principales factores que son causa del estrés entre los funcionarios.

La comunidad empresarial suele reaccionar de forma sintomática a la presión diaria para ser más productiva, más eficaz y a la necesidad permanente de cambiar e innovar para adaptarse más al entorno (profesionales del *coaching* de la empresa, psicólogos, etcétera) el proceso de análisis de la realidad empresarial, la toma de decisiones, la mejora de procesos, como la constante necesidad de información involucrando a todos los responsables de la toma de decisiones y de la ejecución para mejorar su nivel de control sobre su entorno, reducir el estrés, trabajar mejor y más eficazmente.

El control del estrés debe ser un tema importante a considerar en los equipos de trabajo y la estructura.

Como resultado de la encuesta, la entrevista profunda y grupal se tienen identificados los principales factores causan Eutres en la mayoría de los empleados de diferentes áreas.

Los efectos no son iguales en cada funcionario, depende mucho de la personalidad, su entorno y sobre todo la forma de cómo lo encara cada funcionario.

Es importante tener un programa o guía para poder prevenir, controlar y mitigar es estrés negativo en la organización.

Existen muchas técnicas para tratar el estrés individualmente como técnicas de relajación, Meditación, alimentación, etc. “pero se necesita una cura en el mismo ambiente del medio de trabajo”³⁵

Como resultado de la investigación sugerimos ocho áreas donde se debe trabajar o considerar.

El programa es dirigido a los ejecutivos, Jefes, administradores principalmente como responsables de un equipo de trabajo.

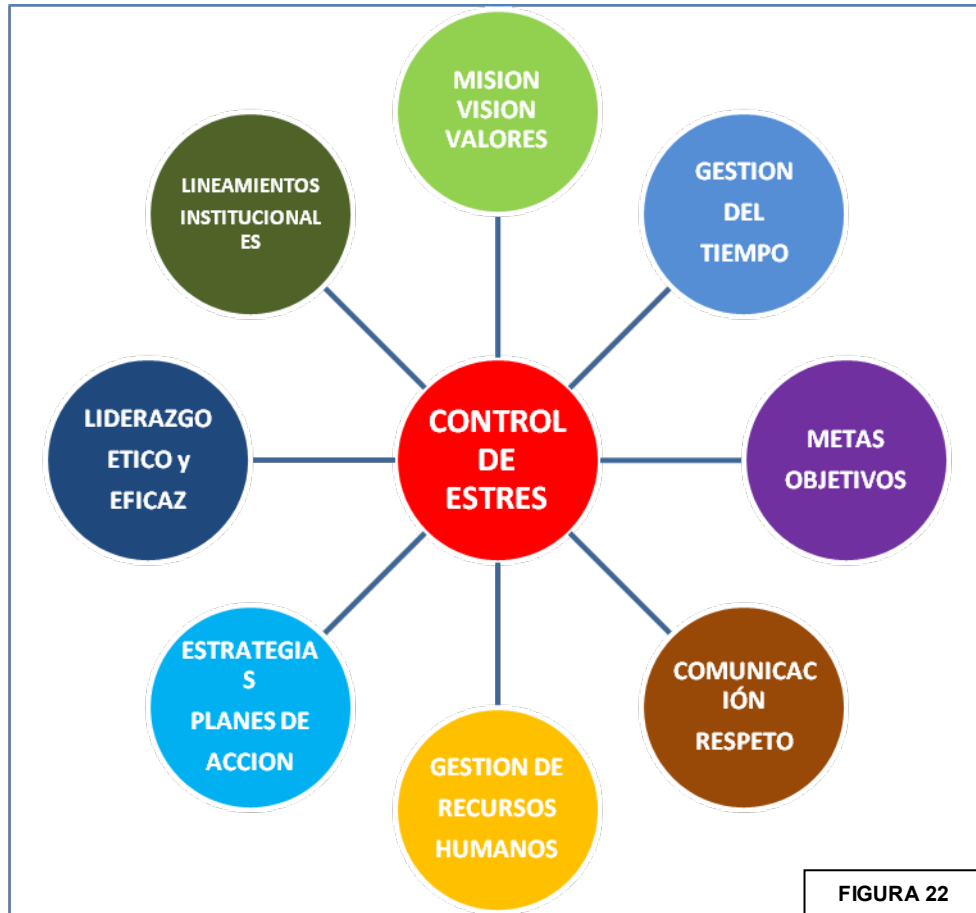
Diseñada para trabajar en equipo, el líder depende de su equipo de trabajo y el equipo es el resultado de la gestión de su líder.

El programa se diseño con el objetivo de atacar a los principales factores que causan estrés.

Los funcionarios dependientes de una estructura también tienen su responsabilidad en el programa sin embargo cada persona tiene diferentes maneras de controlar individualmente.

El modelo que se plantea se resume en el siguiente diagrama:

³⁵ Lawrence R. Murply. STRESS MANAGEMENT IN WORK SETTINGS. 1987. DHHS (NIOSH).



6.1. MISION, VISION, VALORES

La **misión** es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas³⁶

³⁶ <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la *visión* se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad³⁷.

La *visión* es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

En otras palabras, la *misión* pone énfasis en la "actualidad" del negocio, en cambio la *visión*, en el futuro a largo plazo de éste.

Toda institución debe tener muy bien definido su Misión, logrando conservar **viva la misión** y la pasión por los productos y clientes.

Cuando la misión esta en la mente de cada integrante de la Institución exige un motivo poderoso para disfrutar del trabajo, aun cuando este exija esfuerzo.

La Visión es el horizonte donde se quiere llegar y es una fuente contante de motivación.

Los Valores Institucionales, Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

³⁷ <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.

Permiten posicionar una cultura empresarial.

Marcen patrones para la toma de decisiones.

Sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas.

Promueven un cambio de pensamiento.

Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.

Lograr una baja rotación de empleados.

Evitar conflictos entre el personal.

Lograr el éxito en los procesos de mejora continua.

Los valores son los que se cree que deben realizarse y cuáles son los límites. Si bien un valor es muy subjetivo debe existir ética moral, además de compromiso de cumplir no solo dentro de la Institución si no en el diario vivir de todos los integrantes. Se debe definir sanciones en caso de indisciplina y en la aplicación ser totalmente imparcial. Los Mandos medios deben ser el ejemplo a seguir.

La clave es que todos lo practiquen sin importar el cargo, antigüedad, conocimientos, etc.

6.2. LINEAMIENTOS INSTITUCIONALES

Estamos en un mundo cambiante sin embargo toda organización debe contar con lineamientos definidos y coordinados entre todas las áreas de la empresa,

Estos lineamientos Institucionales deben ser informados, consensuados y explicados a todo el personal antes de su aplicación

Es importante el monitoreo continuo, de lo contrario será un gran fracaso y una tarea sin sentido.

Los lineamientos institucionales deben ser planteados para cumplir la Misión y Visión de la empresa respetando los valores institucionales.

6.3. METAS Y OBJETIVOS

Toda empresa del sistema financiero tiene metas cuantificables, sin embargo estas deben ser reales, alcanzables e integrales.

Se deben fijar con la participación del propio personal y en coordinación con todas las áreas de la Institución.

Estas metas se deben mediar en periodos cortos, muy aconsejable por la cantidad de información necesaria contar con sistemas automáticos de medición.

Resulta importante informar del alcance de cumplimiento.

Una fuente de motivación es resaltar los aspectos positivos sin olvidar de indicar lo que falta por cumplir.

El líder del equipo, Gerente, Administrador, Coordinador, etc., es de importancia su involucramiento “campo de batalla” para evaluar los motivos del porque no se cumplen las metas y poder diseñar medidas correctivas estratégicas.

Al igual que un Director técnico de Fútbol, esta en el partido, aun cuando el no es el que corre detrás del balón o el que mete el Gol.

Es importante realizar los reconocimientos por el cumplimiento de las metas y objetivos tanto al equipo como individualmente.

Los reconocimientos no monetarios son muy importantes, sin embargo las empresas que cuentan con un sistema de bonificación “productividad” tienen la tarea más fácil para cumplir con las metas.

Se debe tener cuidado con las bonificaciones, se tiene experiencia de un mal uso y deficiencias de Control Interno que a la larga perjudica al personal y la misma Institución.

6.4. ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCION

La estrategia y los planes de acción deben ser planteadas para cumplir en primer lugar con la Misión de la Institución, luego cumplir con los indicadores financieros y económicos.

La estrategia se debe formular en base a los lineamientos fijados por la empresa y al final cumplir con los objetivos o metas.

Debía existir una coordinación al igual que en los anteriores puntos entre todas áreas y el personal.

Deben conocer todos los productos

Realizar un análisis Fortaleza, debilidades, amenazas y oportunidades para conocer aun más la Institución.

Ser visionarios, pensar no solo en el presente, si no en el futuro mediano o largo plazo.

Ser autocríticos, conocer la competencia.

Ver el bosque, no distraerse con temas más de forma que de fondo.

Practicar la comunicación de puertas abiertas, una comunicación oportuna y completa, ninguna estrategia tendrá éxito si no sabemos a donde queremos llegar, para que se la estrategia?. Cuanto se debe involucrar el Líder?. Tenemos los recursos necesarios, Que y cuanto debo invertir para lograr que?

6.5. LIDERAZGO ETICO

El liderazgo ético “es un compromiso moral, conscientemente sostenido, con uno mismo y con los demás. El dirigente (Jefe) tiene que dar el ejemplo con su forma de pensar, su discurso y su conducta.”³⁸

En todo líder o encargado de la empresa o de una sucursal es importante que tenga valores como ser:

- Honradez.
- Honestidad.
- Responsabilidad, teniendo conciencia de uno mismo y su equipo.
- Respeto a la dignidad de los demás
- Lealtad
- Justicia
- Generosidad.
- Calidez humana
- Sentido del humor
- Responsabilidad social

³⁸ Emiliano Gómez López. 2006. El Liderazgo Ético. Buenos Aires. Ed. Planeta S.A.I.C.

6.6. GESTION DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de Recursos humanos esta ligada con los anteriores puntos, sin embargo es importante indicar que cada persona dentro del equipo es responsable con el manejo adecuado del personal.

Todos los procesos de selección, contratación del personal son cruciales para conformar un buen equipo de trabajo y evitar dolores de cabeza a futuro.

Sin importar el cargo, la selección de personal no se debe delegar, el contratar un funcionario es mucho más importante de invertir en una nueva maquinaria.

Todo empleado que ingrese a la Institución, sin importar el cargo y su experiencia propia debe pasar por una etapa de inducción y capacitación. No es Justo que el cliente sea atendido por un aprendiz.

Todo funcionario, incluyendo el personal de seguridad, deben conocer la Institución, al final ante el cliente “todos” representan a la empresa, no entiende el cliente quien es nuevo, capacitado o con experiencia.

Desde el primer momento del empleado nuevo se lo debe inculcar la Misión, visión, valores, considerar que la Actitud esta sobre toda aptitud. Uno puede aprender a manejar el modulo de cajas, pero aprender a ser honesto, honrado, respetuoso es mas difícil y especialmente en los momentos de estrés donde el yo interno aflora.

Son importantes los reconocimientos no monetarios y una remuneración justa a cada uno según su responsabilidad y desempeño.

La capacitación completa, oportuna es parte importante para controlar el estrés.

Por ultimo las evaluación de desempeño continuas y con planes de acción continuas deben ser de constante retroalimentación y enseñanza con cada funcionario, estas evaluaciones debemos hacer que se cumplan de ambos lados. Es decir de ida y vuelta,

6.7. COMUNICACIÓN Y RESPETO EN EL EQUIPO DE TRABAJO

Una de las causas del estrés es la falta de comunicación en la Institución, esta debe ser abierta y a todo nivel.

El respeto en el equipo de trabajo resulta ser fundamental en toda la estructura, es necesario evaluar en el equipo de trabajo si cada uno se siente respetado, muchas veces nunca nos enteramos de las perversidades que puede existir dentro del equipo por ejemplo hacia un funcionario nuevo, con alguna tendencia o particularidad.

6.8. GESTION DEL TIEMPO

Ser una empresa organizada, un equipo de trabajo organizado y un funcionario organizado es muy importante no solo para tener un buen desempeño, si no evitar el estrés.

Dar la importancia necesaria a las tareas laborales y de familia, no es nada gratificante tener éxito en el trabajo y un fracaso en la vida personal o familiar.

Para mejorar en la organización y aprovechar el tiempo a lo máximo existen varias herramientas y técnicas. Daremos por experiencia los siguientes sugerencias:

- Elaborar una agenda, o un cuaderno de tareas, las que deben cumplir en tiempo y calidad.
- Se debe normar la hora de cierre de las instalaciones, en caso de incumplimiento sancionar.
- No perder tiempo en tareas o conversaciones en horario de trabajo
- Priorizar lo importante de lo urgente
- Respetar la agenda de los demás y el tiempo.

- Preparar las reuniones, estas deben durar máximo 45 a 60 minutos. Además de informar con por lo menos 48 horas de anticipación de la reunión y los temas a tratar.
- No llevar trabajo al domicilio.

6.9. COSTOS Y BENEFICIOS DE UN PROGRAMA ANTI-ESTRES

Una Institución de Intermediación Financiera al igual que cualquier otra empresa debe estar consciente del problema del estrés que sufren los empleados, debe crear las condiciones para un control adecuado, no dejar pasar el tiempo antes de tomar las decisiones a favor del personal a su cargo y sus compañeros.

El modelo que planteamos al igual que muchos programas o modelos para Controlar el estrés tiene un costo en su implementación y evaluación. Sin embargo a nivel del equipo en un periodo dado los beneficios son diversos.

Por ser el modelo en base a temas trascendentales para la Institución deben estar ya definidas la Misión, Visión, Valores, lineamientos de la Institución como las metas y objetivos comerciales. El modelo trata de que todo el personal conozca y hacer que sea una vivencia además de otros temas como la gestión de recursos humanos, control del tiempo, respeto.

Antes de aplicar el programa la alta gerencia, dueños o directivos de la Institución deben estar consientes y comprometidos para alcanzar los beneficios esperados no solo para la empresa, al contrario para el mismo funcionario.

Se podrá aplicar durante una sesión de un sábado en la tarde en un centro recreacional fuera de las instalaciones, para las reuniones con los lideres y de seguimiento se podrá realizar durante los días de trabajo (en la noche) y en las mismas oficinas. El objetivo es lograr que el funcionario y su equipo logren tener beneficios inmediatos para motivarse a continuar durante el proceso.

Los costos se calcularon para un equipo de trabajo de 15 a 25 funcionarios, que es el rango de empleados que tiene una Agencia o sucursal de las Instituciones de microfinanzas en la Ciudad de Sucre.

Los beneficios se calcularon considerando el incremento de la productividad en el área comercial, generando mayores ingresos financieros u otros y evitando algunos gastos administrativos como las bajas medicas, el pago de horas extras.

COSTOS	
ITEMS	Bs
Reuniones individuales con los lideres del equipo	700
Indicadores de gestion de la empresa	500
CD o folleto con una explicacion del tema	200
Consultor con experiencia en el tema	9.000
Taller con todo el personal	4.700
Material de escritorio	500
Alquiler de espacio cerrado y abierto para taller	1.200
Transporte	200
Folletos, bipticos	200
Agendas	1.200
Refrigerio	400
Implementos para masajes o gimnacia	800
Suviniers para todos los integrantes	200
Seguimiento y evaluacion	300
Retroalimentacion a los lideres del equipo	300
TOTAL COSTO	15.000

BENEFICIOS	
ITEMS	Bs.
Mayor negocios	73.900
Cierre de negocio con empresas	20.000
Nuevos clientes de creditos	29.100
Nuevos clientes de servicios	4.800
Recuperacion de cartera castigada	20.000
Menos horas de trabajo o extra	2.500
Disminucion baja medica (reemplazo)	1.536
Refrigerio de trabajo extra	1.200
TOTAL BENEFICIO	79.136

Costo /Befeficio 5,3

Por cada boliviano gastado , 5,3 de retorno. Durante un año.

El costo total alcanza a Bs.15000 y mucha actitud positiva del líder.

Los beneficios de tener un programada en la Institución de intermediación financiera no solo son los indicados en el anterior cuadro, los no cuantificables en el personal podemos indicar:

- ✓ Mejora la calidad de vida del funcionario.
- ✓ Mejora las relaciones en el equipo de trabajo y en la familia de cada funcionario.
- ✓ Mejorar o evitar problemas de salud
- ✓ Mejorar el desempeño y productividad de cada empleado.

Conocemos de experiencias negativas de funcionarios que tenían serios problemas de estrés y que no se daban tiempo para tomar medidas oportunas, nunca han tenido tiempo para ir la medico, salir de vacaciones, pasear. Aun de ser muy eficientes en el trabajo, su empresa o sus Jefes nunca se interesaron por su estrés. Bajaron su desempeño y fueron despedidos del equipo o en algunos lamentablemente ya no están con nosotros, su ausencia es más sentida entre sus seres queridos o familia, al final en la empresa ya otro funcionario ocupa su cargo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- *El estrés es bueno y se lo puede gestionar como una herramienta para motivar y cumplir las metas institucionales, sin embargo cuando esta se utiliza por un tiempo indeterminado o prolongado resulta ser negativo, en perjuicio en primer lugar para el funcionario, sin embargo con el tiempo los efectos son para la misma Institución, su equipo de trabajo y los clientes.*
- *La productividad depende directamente del control del estrés.*
- *Existen diferentes términos para referirnos: Eutres y Distres, estrés agudo y crónico, síndrome Burnout, etc..*
- *Por las encuestas las mujeres son las afectadas por el estrés, se estresan más veces al día y además se estresan más fácilmente.*
- *Un porcentaje casi del 98 por ciento esta interesado en recibir un tratamiento o programa para prevenir o controlar el estrés mejor si es en fin de semana o en las noches.*
- *Cada individuo es responsable del control del estrés, existen técnicas como la meditación, masajes, aeróbicos, o técnicas del medio oriente que están al alcance de quien desea mejorar su estilo de vida y salud.*
- *Existen sugerencias para mejorar el estilo de vida, como la alimentación, la actitud positiva, motivación, etc.*
- *El estrés en el trabajo, es decir, en todas las áreas de una institución de intermediación financiera, difiere según el género, la antigüedad en el cargo y además la fecha o semana del mes, toda la estructura eleva sus niveles de estrés para la última semana.*
- *Los cursos de capacitación, taller reunión se debía fijar las primeras dos semanas del mes.*

- *Los funcionarios que más se estresan son del área comercial, porque deben cumplir metas mensualmente.*
- *La causa mas frecuente para el estrés entre los funcionarios del Sistema financiero es el cumplimiento de metas.*

En cada institución se debe tratar el tema del estrés para mejorar los niveles de productividad, no deben dejar solo al funcionario con su problema de estrés.

Planteamos un modelo para poder hacer la llevadera la gestión del estrés como equipo y especialmente liderada por los mandos medios.

- Misión, visión y valores
- Lineamientos institucionales
- Metas y objetivos
- Estrategias y planes de Acción
- Liderazgo ético
- Gestión de recursos humanos
- Comunicación y respeto en el equipo de trabajo
- Gestión del tiempo

Este modelo se debe aplicar a todo el equipo, los resultados serán muy provechosos aun cuando la medición exacta es a un plazo de por lo menos un año. Los resultados individuales son más de corto plazo.

Bibliografía

Asofin. Boletín informativo mensual No. 85. Enero 2010. Bolivia.

Asofin. Boletín informativo mensual No. 93. Agosto 2010. Bolivia.

Blake, Oscar Juan, ¿Quién tiene ganas de ir a trabajar? La motivación para el trabajo un problema de todos y de todos los días. 2005. Ed. MACCHI.

Ballve Alberto M.. Tablero de Control. Organizando información para crear valor. 2000. Ed. Macchi S.A.

Blanchard Kend, Alan Randolph, Peter Grazier. Trabajo en Equipo Go Team; 2006. Argentina. Ed. DEUSTO.

Gimeno Eugenio Galaguer. APUNTES DE MOTIVACION PARA UNA GERENCIA CREATIVA. 1999. Ed. MACCHI.

Gómez López Emiliano, 2006. El liderazgo ético. 1^{ra} ed. Buenos Aires. Grupo editorial Planeta S.A.I.C.

González- Sebastián, Joaquín López, Pascual, Altina. Gestion Bancaria: Los nuevos retos en un entorno Global. 2001. 2da Edición, Madrid España. Ed. Mc Graw Hill.

Hammerly Marcelo. Viva mas y Mejor. Tomo I. 1978. Argentina. Ed. sudamericana.

Klopp Hap y Brian Tarcy. 1999. Sea un Buen Gerente ¡Fácil! 1ra Ed... México. Prentice Hall.

Kourilsky Françoise, COACHING, Cambio en las organizaciones. 2004. París. Ed., PIRAMIDE.

Levering Robert. Un Excelente Lugar para se Trabalhar. 1997. Brazil. Ed. Qualitymark.

Lindenfield Gael. COMO DESARROLLAR LA AUTOESTIMA EN NIÑOS Y ADOLESCENTES. 1999. España. Ed. COFAS S.A.

Malone Samuel A. Las Habilidades Directivas Clave. 2003. Bilbao España. Ed. DEUSTO.

Memoria Anual, Banco Los Andes Procredit. S.A. 2009

McKay Matthew, Martha Davis, Patrick Fanning. 1988. Técnicas cognitivas para el tratamiento del estrés. Ediciones Martínez Roca.

Murphy. Lawrence R STRESS MANAGEMENT IN WORK SETTINGS. 1987. DHHS (NIOSH).

Núñez, Miguel Ángel. 2006. Estrés, como vivir con equilibrio y control. 1ra ed. Florida: asociación casa editora Sudamericana. Argentina.

Ocaña Hugo Ricardo. Estrategias de negocios. 2da Edición. 2006- Mendoza Argentina. Ed. Universidad Nacional de Cuyo.

Pedret Ramón, Laura Sagnier, Francesc Camp, LA INVESTIGACION COMERCIAL COMO SOPORTE DEL MARKETING. 2002. España. Ed. DEUSTO.

Plaza & Janes, La salud y la mente I. Causas y tratamiento del Estres. 2003. Lima Perú. "da. Edición. Editorial EL COMERCIO.

Plaza & Janes, La salud y la mente II. Depresión y Ansiedad: males de nuestro tiempo. 2003. Lima Perú. "da. Edición. Editorial EL COMERCIO.

Q.W. Editores S.A.C. Alimentos sanadores para el ESTRÉS. Cocina para tu salud. 2006. Grupo la República

Rivarello, Karina, SOLUCIONES ANTIESTRES.2008. Lima Perú. Ed. MIRBET SAC.

Salvit Brest. Trofoterapia Alimentación medicinal y Bioenergética. 2009. Bolivia. Ed. Lara Bich S.A.

Witkin Georgia. 2004. Manual de Supervivencia para mujeres con Estrés. España. Editorial Amat.

Weiss Brian, Meditación, 2003. ISBN.

Werther William B., Jr. 1997. Administración de personal y Recursos Humanos. 4ta edición. México. Mc Granw Hill.

Watchtower. Como Aliviar el estrés. 2010. Brasil. Revista despertad.

Zegada Saavedra Luis, 1988. El Asesor Laboral. 5ta edición. Bolivia. Grupo design.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Burnout_\(s%C3%ADndrome\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Burnout_(s%C3%ADndrome))

www.wikipedia.com "Cortisol".

www.wikipedia.com "Estrés"

<http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

ANEXOS

ENCUESTA “CONTROL DEL ESTRÉS” Código: _____

Estimado amigo (a), esta encuesta Anónima se aplica para fines investigativos y académicos, soy estudiante de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Andina “Simón Bolívar”.

El objetivo es conocer su opinión respecto al estrés en el trabajo, sus causas y como lo controla.

1.- Con qué frecuencia menciona “estoy estresado”?

- De 1 a 3 veces en el día
- De 4 a 8 veces al día
- Más de 8 veces
- Nunca

2.-Te preocupa el nivel de estrés? Si No

3.- Se considera una persona que se estresa con facilidad? Si No

4.- Puede usted desarrollar sus actividades laborales sin estresarse? Si No

5.- Seleccione los factores que le causan más estrés.

Cumplir metas en el trabajo	Balance mensual
Ruido en la calle, trabajo	Auditorias
Desorden	Evaluación de desempeño
No conocer lo que esperan de mi	Falta de comunicación e información
Exceso de trabajo	Reuniones largas o no planificadas
Poca capacitación	Compañeros de trabajo
Improvisación	Políticas del gobierno
Presión de los superiores	Cambios de normativa
Nuevas funciones	Clientes conflictivos

Clima laboral	Problemas familiares
---------------	----------------------

6.- Cuales de estos síntomas ha experimentado a consecuencia del estrés?

Ansiedad	Reacción urticaria
Depresión	Ira, mal humor
Dolor muscular	Dolor de cabeza
Nerviosismo	Falta de apetito.
Falta de sueño	Ansiedad por la comida

7.- Cree que el estrés se pueda controlar? Si No No sabe

8.- ¿Usted como controla su estrés?

Realizar deportes	Fumar
Escuchar música	Masajes
Pintar	Sauna
Tomar tranquilizantes	Terapias
Asistir a reuniones sociales	Ir al medico

9.- ¿En promedio durante un día cuantas horas trabaja?

- Las tres primeras semanas del mes _____
- la última semana del mes _____

10.- Usted cree que a su jefe inmediato se interesa su nivel estrés?

Si No

11.- Usted cree que el estrés prolongado afecta en su rendimiento?

Si No

12.- Le gustaría participar de un programa de control de estrés?

Si No

13.- En que horario prefiere destinar tiempo para un programa de control del Estrés?

a) Mañana b) Tarde c) Noche d) Fin de Semana

14.- Cual es su edad? _____ Años

15.- Antigüedad en su trabajo _____ años.

16.- En que área de trabajo se desempeña por lo general?

a) Comercial b)Cajas c) Operativo d)Auditoria e).....

17.- En el último año cuantos días continuos de vacación planificada ha tenido?

1 a 5 días _____ 6 a 10 días _____

11 a 15 días _____ no salió _____ > a 15 días

Muchas gracias por su tiempo

ANEXO 2

GRUPO FOCAL

Se invito a los Gerentes de Agencia o Sucursal de las siete Instituciones que pertenecen a ASOFIN (Asociación de Entidades especializadas en Micro Finanzas).

Al momento de invitar, se realizo una pequeña explicación de los objetivos, para que ellos puedan invitar a que asistan a la reunión o designen entre sus dependientes.

Preparamos el ambiente, material (grabadora), refrigerio y regalos para agradecer su presencia.

Coordinamos con dos colaboradores para apoyo logístico.

Preguntas para Grupo Focal

1. ¿Como defines el estrés?
2. ¿Cuántas veces al día mencionan que están estresados?
3. ¿Que es lo que más les estresa?
4. ¿El estrés afecta en tu desempeño?
5. ¿Como controlas el estrés?
6. ¿Si estaría a tu alcance, que harías para que tu equipo o compañeros no se estresen?
7. ¿Algo mas para compartir?

ANEXO 3

Entrevista Individual a Mandos medios, gerentes, Administradores, jefes, etc.

1. Como defines el estrés en tu diario vivir?
2. Te preocupa el estrés?
3. Como controlas?
4. Consideras importante Controlar el estrés en los funcionarios a tu cargo?
5. El estrés afecta a tu equipo en su rendimiento o desempeño?
6. Me puedes comentar alguna experiencia negativa?