

UNIVERSIDAD NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**La carga laboral con relación al bienestar laboral en una entidad financiera en Costa Rica  
2024-2025**

MEMORIA DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Alexa Díaz Gutiérrez, Cédula: 117870263

Jafet Calderón Garro, Cédula: 117180687

Nicole Vargas Barrantes, Cédula: 402420417

“Campus Omar Dengo” Heredia, 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

La carga laboral con relación al bienestar laboral en una entidad financiera en Costa Rica 2024-  
2025

Memoria de Seminario de Graduación

Sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito parcial para optar al Grado de  
Licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos

Alexa Díaz Gutiérrez, Cédula: 117870263

Jafet Calderón Garro, Cédula: 117180687

Nicole Vargas Barrantes, Cédula: 402420417

Responsable Académica Jilma Majano Benavides

“Campus Omar Dengo” Heredia, 2025

## **Dedicatoria**

En primera instancia a mis padres, quienes constantemente y en silencio se sacrificaron por verme triunfar y me brindaron un apoyo incondicional en todo momento. A mi familia que siempre estuvo presente cuando flaqueaba y no tenía claro como seguir. A mis abuelas tanto materna como paterna María Isabel León Arias y María Elena Mora Tenorio, que, aunque hoy en día no se encuentran entre nosotros fueron un pilar importante en la mayor parte mi vida y siempre me inspiraron a seguir mis sueños y cuyo cariño y palabras de aliento fueron mi refugio en cada duda.

A todos aquellos docentes que creyeron en mi potencial y me instaron a mejorar cada vez que me equivocaba. Y a los amigos que conocí en el camino y que me ayudaron a crecer en todos los aspectos posibles.

Este trabajo es un reflejo de su inspiración y dedicación, nace de todos sus sueños y de la fe colocada en mi persona por tanto tiempo, se lo dedico a ellos como una pequeña muestra de la eterna gratitud que siempre les tendré.

**Jafet Calderón Garro**

A mis padres que son el centro de mi vida que siempre han creído en mí y me han apoyado a lo largo de mi vida y se lo orgullosos que están de mis esfuerzos. Esto es por y para ustedes Damaris Gutiérrez Gutiérrez y Marvin Diaz Chaves.

A mis compañeros que sin duda han demostrado un esfuerzo en la investigación

Y de ultimo, pero no menos importante a Dios que siempre está en mi camino y guía a cada uno de mis pasos.

**Alexa Díaz Gutiérrez**

A mis padres, quienes con su amor, esfuerzo y ejemplo han sido el pilar fundamental en cada paso de mi vida. Gracias por enseñarme el valor del trabajo, la constancia y el compromiso.

A mi familia, por su apoyo incondicional, por estar siempre presentes en los momentos de incertidumbre y por celebrar conmigo cada logro, por pequeño que fuera.

A mis amigos, compañeros de vida y aventuras, que, con su compañía, consejos y palabras de aliento, hicieron más llevadero el camino. Gracias por hacer de este proceso una experiencia más ligera, más humana y significativa.

Esta meta no sería posible sin ustedes. Con toda mi gratitud, les dedico este trabajo.

**Nicole Vargas Barrantes**

## **Agradecimientos**

A la empresa y a sus colaboradores que, a pesar de querer mantenerse en anonimato, nos permitieron la oportunidad de realizar la investigación aun con todos los contratiempos que se presentaron en el camino.

A la profesora Jilma Majano Benavides que siempre confió en nuestras capacidades y busca que los estudiantes siempre demos lo mejor de nosotros en cada momento posible.

Y a la Profesora Glenda Muñiz Umaña la cual se nos asignó y conocimos por circunstancias de fuerza mayor durante el desarrollo de la investigación, pero en poco tiempo nos mostró un gran apoyo y una empatía inconmensurable en momentos complicados y nos brindó su mano para salir adelante.

A todos ellos, gracias por permitirnos llegar hasta donde estamos hoy.

"La vida solo puede ser comprendida mirando hacia atrás, pero debe ser vivida mirando hacia adelante." Søren Kierkegaard

## Tabla de contenidos

Portada Externa .....	¡Error! Marcador no definido.
Portada Interna .....	¡Error! Marcador no definido.
Dedicatoria .....	III
Agradecimientos .....	IV
Tabla de contenidos .....	V
Lista de Figuras .....	VIII
Lista de tablas .....	IX
Lista de anexos .....	X
Lista de abreviaturas .....	XI
Resumen Ejecutivo .....	XII
Infografía (Capítulo I-II-III).....	¡Error! Marcador no definido.
Introducción .....	XIV
CAPITULO I ASPECTOS METODOLOGICOS .....	1
<i>1.1 Planteamiento y descripción del problema</i> .....	2
1.1.2 Interrogante de la investigación .....	3
1.1.3 Justificación de la investigación.....	4
1.1.3.1 Antecedentes .....	7
1.1.4 Delimitaciones.....	11
<i>1.2 Objetivos de la investigación</i> .....	11
1.2.1 Objetivo general .....	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
1.3 Modelo de Análisis .....	12
1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las Categorías .....	12
1.3.2 Relaciones e interrelaciones .....	17
<i>1.4 Estrategia de investigación aplicada</i> .....	19
1.4.1 Tipos de investigación.....	19
1.4.2 Enfoque de la investigación. ....	20
1.4.2 Fuentes de investigación .....	20
1.4.3 Población.....	21
1.4.4 Recopilación de los datos .....	22
1.4.5 Análisis e interpretación de la información.....	24
CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA .....	27

2.1 Generalidad de la institución.....	28
2.2 Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente ..	28
CAPÍTULO III MARCO CONCEPTUAL .....	32
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	60
4.1 Introducción .....	61
4.2.1 Resultados de acuerdo con la primera variable: Gestión Estratégica .....	62
4.2.1.1 Resultados para el primer indicador de la primera variable: Tiempo de respuesta a las solicitudes.....	62
4.2.1.3 Resultados del tercer indicador de la primera variable: Horas extras realizadas .....	66
4.2.1.4 Resultados del cuarto indicador de la primera variable: KPI's.....	68
4.2.2 Resultados de acuerdo con la segunda variable: Cargas Laborales .....	70
4.2.2.1 Resultados del primer indicador de la segunda variable: Exigencias psicológicas en el trabajo.....	70
4.2.2.2 Resultados del segundo indicador de la segunda variable: Volumen de trabajo .....	71
4.2.2.3 Resultados del tercer indicador de la segunda variable: Especialización del puesto .....	73
4.2.3 Resultados de acuerdo con la tercera variable: Bienestar Laboral.....	74
4.2.3.1 Resultados del primer indicador de la tercera variable: Satisfacción laboral .....	74
4.2.3.2 Resultados del segundo indicador: Equilibrio trabajo-vida personal.....	76
4.2.3.3 Resultados del tercer indicador: Salud mental y física .....	79
4.2.4 Resultados de acuerdo con la cuarta variable: Factores Organizacionales .....	82
4.2.4.1 Resultados del primer indicador: Liderazgo .....	82
4.2.4.2 Resultados del segundo indicador: Cultura organizacional .....	83
4.2.4.3 Resultados del tercer indicador: Estrategia organizacional .....	84
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	87
5.1 Conclusiones .....	88
5.2 Recomendaciones .....	91
CAPITULO VI PROPUESTA.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6.1 Introducción.....	96
6.2. Justificación.....	96
6.3. Objetivos .....	97
6.3.2 Objetivos Específicos de la Propuesta .....	97
6.4 Alcance de la Propuesta .....	97
6.5 Acciones Concretas para Resolver el Problema .....	98
6.5.1 Diseño del Plan de Distribución Equilibrada de Tareas .....	98

6.5.2. Implementación del Programa de Apoyo Psicosocial.....	100
6.5.3 Establecimiento del Sistema de Monitoreo Participativo .....	101
6.6. Recursos Necesarios.....	107
6.6.1. Personal.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6.6.2. Planta Física .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6.6.3. Equipo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6.6.4. Tiempo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6.7. Costos de Implementación de la Propuesta .....	108
6.9. Seguimiento de la Propuesta .....	109
Bibliografía .....	110
Anexos .....	124

## Lista de figuras

<b>Figura 1 relaciones e interrelaciones</b> .....	18
<b>Figura 2</b> cultura e identidad organizacional.....	; <b>ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>Figura 3</b> gráfico de tiempo de respuesta a las solicitudes .....	63
<b>Figura 4</b> .....	67
<b>Figura 5</b> gráfico de percepción de respeto entre colaboradores del departamento .....	69
<b>Figura 6</b> gráfico que ilustra la motivación de los colaboradores basado en la percepción de estos	74
<b>Figura 7</b> grafico de satisfacción en base a la pertenencia de la empresa .....	76
<b>Figura 8</b> gráfico de percepción relacionado a la doble presencia según la matriz de factores de riesgo psicosociales.....	77
<b>Figura 9</b> grafico de percepción vinculado a la doble presencia de las personas en la organización	78
<b>Figura 10</b> grafico de equilibrio entre la vida laboral y personal basado en la matriz de factores de riesgo psicosociales laborales .....	79
<b>Figura 11</b> percepción de constancia de carga laboral .....	80
<b>Figura 12</b> distribución de puntuaciones nasa tlx por rango de esfuerzo percibido .....	81
<b>Figura 13</b> percepción de los colaboradores respecto a la comunicación de parte de sus superiores	83

## Lista de tablas

<b>Tabla 1</b> conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las categorías .....	15
<b>Tabla 2</b> análisis e interpretación de la información .....	24
<b>Tabla 3</b> alcances y limitaciones de la investigación.....	25
<b>Tabla 4</b> aspectos legales o legislativos que afectan a la investigación; <b>ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>	
Tabla 5 consecuencias del volumen de trabajo .....	47
<b>Tabla 6</b> tiempo de respuesta a las solicitudes.....	62
<b>Tabla 7</b> satisfacción laboral.....	64
<b>Tabla 8</b> cantidad de horas extras laboradas por semana .....	66
<b>Tabla 9</b> exigencias psicológicas basadas en la matriz de factores de riesgo psicosociales laborales .....	71
<b>Tabla 10</b> percepción de carga laboral.....	72
<b>Tabla 11</b> .....	73
<b>Tabla 12</b> indicador de motivación laboral.....	74
<b>Tabla 13</b> .....	75
<b>Tabla 14</b> .....	77
<b>Tabla 15</b> variable de liderazgo basada en la matriz de factores de riesgo psicosociales laborales ...	82
<b>Tabla 16</b> percepción del ambiente laboral .....	84
<b>Tabla 17</b> indicador de trabajo activo y posibilidades de desarrollo basada en la matriz de factores de riesgo psicosociales laborales .....	84
<b>Tabla 18</b> .....	85
<b>Tabla 19</b> instrucciones herramienta .....	<b>ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>Tabla 20</b> tablero de tareas.....	<b>ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>Tabla 21</b> .....	<b>ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>Tabla 22</b> .....	<b>ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>

## **Lista de anexos**

<b>Anexo 1</b> matriz de factores de riesgos psicosociales laborales.....	124
<b>Anexo 2</b> método nasa tlx .....	128
<b>Anexo 3</b> encuesta a colaboradores.....	134
<b>Anexo 4</b> cartas .....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>Anexo 5</b> bitácoras de grupo .....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>

## Lista de abreviaturas

<b>CIC</b>	Centro de Información Crediticia
<b>IPEC</b>	<b>Identificación de Peligros, Evaluación de Riesgos y Medidas de Control</b>
<b>ISTAS</b>	<b>Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud</b>
<b>KPI's</b>	<b>Key Performance Indicators</b>
<b>NASA TLX</b>	<b>Task Load Index (Indice de carga de trabajo de la NASA)</b>
<b>NPS</b>	<b>Net Promoter Score</b>
<b>SUGEF</b>	<b>Superintendencia General de Entidades Financieras</b>

## Resumen Ejecutivo

La presente investigación examina la interacción entre la carga y el bienestar laborales en una entidad financiera mediana en Costa Rica durante el período 2024-2025. Este estudio surge en un contexto donde el sector financiero costarricense enfrenta una creciente presión por cumplir metas ambiciosas, lo que ha incrementado las demandas sobre los colaboradores y plantea interrogantes sobre cómo estas afectan su calidad de vida laboral. El propósito de la investigación es analizar los efectos de la carga laboral en el bienestar de los empleados del departamento de una entidad financiera, que ha experimentado un aumento en la cartera de clientes en el último año, y proponer estrategias prácticas para mitigar los impactos negativos identificados.

La carga laboral se ha convertido en un tema central en la gestión de recursos humanos, especialmente en industrias como la financiera, donde la precisión, la rapidez y la atención al cliente son esenciales. En Costa Rica, las entidades financieras operan en un entorno competitivo que exige alta productividad, lo que a menudo se traduce en mayores exigencias para los colaboradores. El presente trabajo busca no solo comprender cómo estas exigencias impactan el bienestar laboral, sino también ofrecer una solución viable que equilibre las necesidades organizacionales con el bienestar de los empleados del departamento estudiado. El objetivo final es contribuir al conocimiento académico y práctico en la administración de recursos humanos en el contexto costarricense.

El estudio empleó un enfoque mixto que combinó técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener una visión holística del problema. Se aplicaron instrumentos validados como la Matriz de Factores de Riesgos Psicosociales Laborales, que evalúa aspectos como exigencias psicológicas y doble presencia, y el Método NASA TLX, que mide la carga mental percibida. Además, se realizaron encuestas estructuradas a los 14 colaboradores y entrevistas semiestructuradas a una muestra representativa del equipo, lo que permitió capturar percepciones individuales y colectivas. Este diseño metodológico riguroso asegura la validez y confiabilidad de los resultados, proporcionando una base sólida para las conclusiones y propuestas.

Los resultados muestran un panorama mixto en el departamento. Por un lado, el 71.43% de los colaboradores reporta una alta satisfacción general con su trabajo, respaldada por un clima laboral positivo y un liderazgo efectivo percibido por el 85.71% del equipo. Sin embargo, la carga laboral emerge como un desafío significativo: el 57.14% de los empleados experimenta exigencias psicológicas constantes debido a plazos ajustados y alta responsabilidad, mientras que el 42.86% registra una carga mental elevada en la escala NASA TLX, asociada al volumen de tareas y la necesidad de mantener concentración sostenida. Asimismo, el 57.14% enfrenta un riesgo alto por

doble presencia, reflejo de la dificultad para conciliar las demandas laborales con las responsabilidades personales. Estos hallazgos señalan que, aunque existen fortalezas organizacionales, la carga laboral compromete el bienestar a largo plazo y podría afectar la sostenibilidad del desempeño del equipo.

Con base en los hallazgos, se propone el "Modelo Ágora de Bienestar Laboral", una estrategia integral diseñada para reducir la carga laboral y promover un entorno de trabajo más saludable. Este modelo se estructura en tres pilares fundamentales como lo son el plan de distribución equilibrada de tareas que busca implementar un sistema rotativo y equitativo para asignar actividades, basado en un análisis de la carga de trabajo por empleado, con el objetivo de disminuir el volumen excesivo y las exigencias psicológicas. El programa de apoyo psicosocial que incluye sesiones grupales semanales facilitadas por un especialista en bienestar laboral y la creación de un "espacio Ágora", un foro informal para que los colaboradores compartan inquietudes y abordando especialmente la doble presencia. Por último, un sistema de monitoreo participativo el cual establece un mecanismo de retroalimentación trimestral mediante encuestas breves y reuniones con el equipo, permitiendo ajustes dinámicos al modelo según las necesidades cambiantes.

La implementación del modelo se plantea en un cronograma inicial de 12 semanas, con una inversión mínima que aprovecha recursos existentes como el personal de recursos humanos y las instalaciones de la entidad. Este enfoque asegura su viabilidad en el contexto de una organización mediana en Costa Rica.

## Introducción

En la era contemporánea, el bienestar laboral se ha consolidado como un elemento esencial para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. Este concepto, que engloba la salud física y mental de los empleados, así como su satisfacción y compromiso con sus responsabilidades, cobra especial relevancia en sectores de alta exigencia como el financiero. En Costa Rica, las entidades financieras enfrentan el reto de mantener un equilibrio entre la eficiencia operativa y el cuidado de su capital humano, un desafío que se ha intensificado con el crecimiento exponencial de la cartera de clientes y las gestiones asociadas en los últimos años.

El bienestar laboral trasciende la mera productividad; tiene un impacto directo en la salud integral de los colaboradores. Estudios destacan que la calidad de vida en el trabajo es un determinante clave de la salud y el bienestar, especialmente en entornos donde la carga laboral y las exigencias emocionales son elevadas. En el sector financiero costarricense, la presión por cumplir con tiempos de respuesta ajustados y gestionar un alto volumen de tareas es una constante, lo que subraya la urgencia de abordar esta temática de manera integral.

Esta investigación se centra en analizar la relación entre la carga y el bienestar laborales en una entidad financiera costarricense durante el período 2024-2025. La carga laboral, siendo esta entendida como la interacción entre las demandas del puesto y las capacidades del empleado para cumplirlas, puede derivar en agotamiento y afectar negativamente tanto el desempeño como la salud de los trabajadores. Este estudio busca identificar los factores específicos que influyen en el bienestar de los empleados y proponer soluciones prácticas para mitigar los efectos adversos de una carga laboral excesiva.

La investigación se desarrolla a lo largo de seis capítulos que abordan desde los fundamentos teóricos hasta la propuesta de una solución innovadora. Metodológicamente, se emplean herramientas como la Matriz de Factores de Riesgos Psicosociales Laborales y el Método NASA TLX para evaluar la carga mental y las exigencias psicológicas de los colaboradores. Estas técnicas permiten recopilar y analizar datos primarios y secundarios, ofreciendo una base empírica sólida para las conclusiones y recomendaciones.

El problema estudiado es particularmente significativo en el contexto del sector financiero de Costa Rica, debido a que, por incrementos en la cartera de clientes, ha incrementado la presión sobre los empleados. Este crecimiento, aunque beneficioso desde una perspectiva empresarial, ha generado desafíos en la gestión de la carga laboral, afectando el bienestar de los colaboradores.

Teóricamente, la investigación se apoya en conceptos como el síndrome de burnout, el modelo de demanda-control y el modelo de demandas-recursos, que proporcionan un marco robusto para analizar los datos y formular propuestas. En este sentido, el estudio no solo identifica los desafíos, sino que también aporta una contribución práctica mediante el "Modelo Ágora de Bienestar Laboral". El cual es, diseñado para el departamento estudiado, incluye estrategias como la redistribución equilibrada de tareas, un programa de apoyo psicosocial y un sistema de monitoreo participativo, con el objetivo de mejorar el bienestar y la resiliencia de los empleados.

Finalmente, la investigación no solo enriquece el conocimiento en el ámbito de la administración de recursos humanos, sino que también ofrece herramientas prácticas para elevar la calidad de vida laboral en el sector financiero costarricense. En un contexto donde el bienestar se reconoce como un factor clave para la sostenibilidad organizacional, este estudio responde a una necesidad urgente y propone soluciones innovadoras con impacto real.

Para concluir, se presenta el Taller APA brindado el 05 de agosto del 2024, impartido por el señor Rafael Ángel Marín Marín, colaborador de la sección de referencia y educación de usuarios de la biblioteca Joaquín García Monge.

## **CAPITULO I ASPECTOS METODOLOGICOS**

En este capítulo se desarrollarán las variables correspondientes consideradas como la guía con la que se llevará a cabo dicha investigación. Este primer capítulo contiene el planteamiento del problema, el cual detalla la necesidad de la investigación y cuál es la interrogante que surge a raíz del problema que se está observando en la actualidad. Asimismo, se detallará como inicio la investigación y cómo las variables influyen entre sí en los departamentos a investigar.

Seguidamente, se explicarán las delimitaciones en tiempo, espacio e institucionalidad que se presentarán a lo largo de la investigación. Además, se mostrará el enfoque, ámbito y área al que está dirigida la misma. Se presentan en este capítulo el objetivo general y específicos, se continuará con la conceptualización de las variables y la interrelación, se explicarán también las estrategias de la investigación que se van a aplicar en este proyecto en donde se van a desarrollar los tipos de investigación que se van a utilizar, el objetivo y los fines de esta investigación.

### ***1.1 Planteamiento y descripción del problema***

La entidad financiera investigada, en los últimos años, ha presentado un crecimiento exponencial en la cartera de clientes que generan gestiones diarias masivas a los colaboradores que deben responder ante estas lo antes posibles con el fin de mantener un servicio al cliente de calidad. Esta carga laboral masiva que presentan los colaboradores está generando agotamiento a los mismos, vinculado al gran volumen de actividades a realizar y a los tiempos de respuesta asignados para cada gestión.

“La exposición a altas exigencias emocionales, la poca autonomía para realizar el trabajo, la falta de liderazgo, la poca comunicación y deficientes relaciones interpersonales, son factores intralaborales que interfieren en nuestro desempeño laboral” (Ortiz., 2020, párr. #4). “Actualmente, la calidad de vida en el trabajo ha motivado estudios para investigar los efectos de los factores psicosociales en la salud y el bienestar de los trabajadores” (Teixeira et al., 2019, p. 533).

En el informe integrado de la entidad financiera indica que la cartera tuvo una fuerte orientación al incremento, alcanzando un 15% de crecimiento, máximo en los últimos cinco años, superando el crecimiento del 2022. Esto relacionado con el dato del número de colaboradores en Costa Rica que son aproximadamente 6000 refleja el panorama de crecimiento que los colaboradores han experimentado en el tema de carga laboral ya que la relación colaborador-cliente ha incrementado y con esto las gestiones que entran diariamente a los departamentos. "Actualmente, el síndrome de burnout viene generando grandes consecuencias tanto económicas como legales para las empresas, debido a los altos gastos médicos, alto índice de ausentismo, incapacidades y falta de compromiso laboral" (Alzate., 2021, p. 4).

El crecimiento exponencial de la entidad financiera, si bien representa un éxito empresarial, puede generar una presión significativa sobre los colaboradores, quienes podrían verse inmersos en un aumento considerable de las cargas laborales. Esta situación sumada a factores psicosociales adversos, pueden estar poniendo en riesgo el bienestar de los empleados. Por lo que es indispensable conocer como organización reconoce la problemática y adopta medidas para cuidar de su capital humano. El desgaste de los colaboradores puede verse relacionado a diversos factores que serían según López-Cortacans et al. (2021) “la sobrecarga de demandas asistenciales y los refuerzos percibidos, la falta de autonomía profesional, el deterioro del clima laboral y la falta de apoyo de la organización” (párr. #2).

### **1.1.2 Interrogante de la investigación**

El exceso de las cargas laborales consiste en un estado ocasional o crónico de saturación y de exceso de tarea en el que se encuentra un colaborador en una empresa, estas sobrecargas de trabajo se pueden percibir como una falta de tiempo para acabarla o para hacerla bien por parte del colaborador, pero la realidad en muchas empresas estos incumplimientos en las tareas se deben a el exceso de las tareas a los que están expuestos los colaboradores. Esta intensificación del trabajo se traduce en comportamientos de presión hacia los colaboradores, rapidez, prisa, urgencia y percepción de desbordamiento emocional y de riesgo de colapso.

Referente al síndrome del burnout, una de las primeras definiciones del término se presentó en la década de los sesenta, en un estudio realizado en 1974, donde toma la definición literal del diccionario, y según Maslach y Leiter (2019), el burnout se caracteriza por tres dimensiones principales: el agotamiento emocional, la despersonalización (actitudes negativas hacia los demás) y la disminución de la realización personal en el trabajo (p. 103).

Según los autores Dolores, et al. (2023) mencionan que la motivación se convierte en el instrumento que puede desarrollar un ambiente laboral confortable , dirigiendo los esfuerzos al cumplimiento de los objetivos empresariales y la satisfacción laboral , estableciendo efecto causal entre la motivación laboral y el cumplimiento de objetivos a cumplir las necesidades de los trabajadores en este sentido consideran que la motivación recobra un valor alto en los diferentes aspectos de la vida (p.4).

Esta definición continúa siendo una de las más utilizadas inclusive por los colaboradores que padecen este síndrome para expresar cómo se sienten en un cierto ambiente laboral, excesivas cargas de trabajo, horarios de trabajos interminables o bien empresas que no responden a un debido equilibrio de vida-trabajo.

La investigación busca realizar un análisis sobre el bienestar de los colaboradores de la entidad financiera en Costa Rica con el fin de crear una estrategia que se pueda desarrollar y aplicar, logrando

una mejoría significativa del bienestar laboral de estos departamentos y mejorando su eficiencia y eficacia.

¿Qué factores relacionados a la gestión de cargas laborales influyen en el bienestar laboral de las personas colaboradoras de una entidad financiera en Costa Rica?

### **1.1.3 Justificación de la investigación.**

Con el paso del tiempo el bienestar laboral ha ganado relevancia en las organizaciones, el conocer sobre este y el cómo lo perciben los empleados permite a las organizaciones tener una retroalimentación interna que indirectamente les permite generar una mejora continua en diferentes áreas y procesos de las organizaciones. El contar con ambientes laborales que presenten oportunidades de mejora, autonomía y apoyo de los superiores potencian el bienestar laboral y el compromiso de los colaboradores, tal como menciona Hermosa (2023).

El desarrollo organizacional es parte del crecimiento interno que deben tener las organizaciones en la actualidad, la buena gestión del talento impulsa al desarrollo continuo de las operaciones además de fortalecer las estructuras internas creando redes sólidas entre las áreas o departamentos de las organizaciones que permiten una mejor respuesta ante las necesidades del entorno que las industria requiere. “La ventaja competitiva de cualquier empresa, más allá de los recursos materiales, financieros o tecnológicos, lo constituye su capital humano destinado a contribuir al crecimiento económico, la calidad de vida y el bienestar de la población” (Zamora, 2023 p.115).

Aquellas empresas que poseen programas o que han implementado prácticas de bienestar laboral han comprobado el impacto positivo que tiene en la salud de los empleados y en la economía de la organización. Incorporar prácticas de bienestar laboral reduce costos en asistencia de salud, rotación de personal, baja los niveles de estrés individuales y colectivos, mejora el humor y la predisposición positiva hacia un trabajo de calidad (Di Carlo, 2021, p74)

Cuando los colaboradores exceden su capacidad de respuesta ante los requerimientos físicos y mentales que exigen sus procesos los manifiestos se reflejan directamente en la organización y si a esto se le añade un mal ambiente laboral la calidad de vida del trabajador se verá afectada, por eso la importancia de brindar herramientas que permitan al colaborador enfrentar estos problemas además de un compromiso por parte de las organizaciones por ofrecer espacios que promuevan el bienestar laboral y un equilibrio entre la vida y el trabajo.

La combinación de altas demandas laborales y baja capacidad para sentirse seguros de tener resultados positivos podría tener efectos negativos en la salud de los colaboradores. Sin embargo, cuando las demandas del trabajo se combinan con una mayor seguridad en sí mismo, es posible que

el trabajador pueda emplear mejor sus habilidades, obtener mejores resultados y tener mayores posibilidades de sentirse bien. (Calderón et al., 2017 p.76)

En la actualidad, el burnout es uno de los factores más recurrentes en el ámbito laboral, es un síndrome caracterizado por el agotamiento emocional y la despersonalización (Maslach & Leiter, 1986), es una consecuencia frecuente de cargas laborales excesivas. Como señalan Karasek y Theorell (1990), estas demandas laborales desproporcionadas pueden tener un impacto negativo en la salud física y mental de los empleados, lo que a su vez afecta su desempeño laboral. Además, el modelo de demanda-control de Karasek y Theorell sugiere que la falta de control sobre el trabajo, combinada con altas demandas, exacerba los efectos negativos del estrés laboral. Por tanto, es fundamental que las organizaciones implementen estrategias para gestionar las cargas laborales de manera efectiva, a fin de prevenir el burnout y mejorar el bienestar de sus empleados.

En los departamentos si existe una alta demanda laboral pueden generar burnout y afectar negativamente el desempeño de los colaboradores, tal como lo sugieren Maslach y Leiter (1986).

Por otro lado, el modelo de conservación de recursos de Hobfoll (1989) y el modelo de demandas-recursos de Bakker y Demerouti (2007) destacan la importancia de los recursos laborales para hacer frente a las demandas del trabajo. Cuando los empleados cuentan con recursos suficientes, como apoyo social, autonomía y reconocimiento, son más capaces de gestionar las cargas laborales y mantener un alto nivel de bienestar. Sin embargo, cuando los recursos son escasos, los empleados pueden experimentar agotamiento y disminución del desempeño. En línea con estas teorías, LePine et al. (2005) enfatizan el papel de la cultura organizacional en la provisión de recursos y en la promoción del bienestar de los empleados.

Al desarrollar la investigación se espera que las altas demandas laborales y la falta de control sobre el trabajo generen niveles elevados de estrés y burnout entre los colaboradores, tal como lo sugieren los modelos de Karasek y Theorell (1990) y Maslach y Leiter (1986). Sin embargo, al implementar estrategias para reducir las cargas laborales excesivas y proporcionar a los empleados los recursos necesarios, como un mayor apoyo social y autonomía, es posible mejorar su bienestar y desempeño, tal como lo proponen los modelos de conservación de recursos de Hobfoll (1989) y Bakker y Demerouti (2007).

Se espera que al reducir las cargas laborales excesivas y proporcionar a los empleados los recursos necesarios, se logre mejorar el bienestar y la productividad de los colaboradores en los departamentos mencionados.

El bienestar laboral es un elemento crucial para la eficiencia y la satisfacción de los empleados, por lo que impacta directamente el área de Recursos Humanos, y una gestión adecuada de los mismos y de estas cargas logran que se dé un mayor entendimiento de los factores que

pueden afectar este bienestar que es esencial para promover un entorno de trabajo saludable y más productivo. Varios estudios a lo largo de los años han aportado valiosas perspectivas sobre este tema. Este impacto en el área de recursos humanos se puede definir según Bakker y Demerouti (2020), como una carga laboral elevada puede llevar a una serie de efectos negativos, incluyendo el agotamiento y una reducción en la productividad.

En su estudio, los autores señalan que el estrés laboral resultante de demandas excesivas puede provocar problemas de salud tanto físicos como psicológicos, además de disminuir la calidad del trabajo (Bakker & Demerouti, 2020, p. 12). Estas investigaciones argumentan que una sobrecarga de trabajo no solo afecta el estado de ánimo de los colaboradores y la satisfacción laboral que muchos de ellos presentan actualmente, sino que también puede llevar a una alta tasa de rotación de personal. Este agotamiento derivado de altas demandas laborales es una causa significativa de desmotivación y eventual salida de empleados de las organizaciones.

Algunos de los factores principales que afectan significativamente en los departamentos y llegan con estos diversos problemas al área de recursos humanos puede ser el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, reconocimiento y recompensa, así como el desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento.

El equilibrio entre el trabajo y la vida personal es esencial para el bienestar de los empleados, actualmente muchas empresas debido a las cargas laborales y la presión a sus colaboradores han desencadenado que no exista un balance. Según Greenhaus y Allen (2020) destacan que las políticas que permiten flexibilidad, como el teletrabajo y horarios flexibles, ayudan a los empleados a gestionar sus responsabilidades fuera del trabajo, lo que reduce el estrés y mejora la satisfacción general.

Según su investigación, la flexibilidad laboral contribuye significativamente a un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, y, en consecuencia, a un mayor bienestar (Greenhaus & Allen, 2020, p. 45). Para mantener un buen equilibrio de la gestión del estrés es necesario contar con un apoyo psicológico son esenciales para mantener el bienestar laboral y las organizaciones podrían implementar programas de apoyo psicológico y estrategias para el manejo del estrés para mitigar los efectos negativos de la presión laboral. La disponibilidad de estos recursos para manejar el estrés puede ayudar a enfrentar mejor las demandas laborales y mejorar su bienestar general.

Deci y Ryan (2020) subrayan la importancia del reconocimiento y las recompensas en la promoción del bienestar laboral. Los autores afirman que el reconocimiento de los logros y esfuerzos de los empleados no solo aumenta su motivación, sino que también contribuye a una mayor satisfacción laboral. El reconocimiento efectivo puede llevar a un mayor compromiso y una percepción positiva del entorno laboral. (p. 30).

Las recompensas y el reconocimiento hacia un buen colaborador o trabajo realizado hacen sentir que la empresa valora a sus empleados, y busca como generar una retención de los colaboradores en la empresa y por ende aumentar una mayor eficacia y eficiencia en sus trabajadores generando más motivación. Un ambiente de trabajo positivo y de apoyo tiene un impacto profundo en el bienestar de los empleados junto con un clima organizacional que fomente la colaboración y la comunicación abierta contribuye a una experiencia laboral más satisfactoria. La creación de un entorno donde los empleados se sientan valorados y apoyados puede reducir el estrés y aumentar la satisfacción en el trabajo.

Una empresa que cuenta con pocas oportunidades de desarrollo profesional va a generar muchas expectativas no cumplidas en los empleados, puede generar más competencia con otras empresas, ya que los empleados van a estar en una constante búsqueda de empleo fuera de la organización. Estas pocas oportunidades de crecimiento van a ocasionar un estancamiento empresarial, estando limitados a ciertos niveles o departamentos. Por lo que la posibilidad de desarrollo profesional y el acceso a oportunidades de crecimiento son factores clave para el bienestar laboral. Según Bakker y Demerouti (2020) indican que los empleados que perciben oportunidades para avanzar en sus carreras y adquirir nuevas habilidades tienden a estar más comprometidos y satisfechos con su trabajo. Las oportunidades de crecimiento profesional contribuyen significativamente a una mayor motivación y satisfacción (p. 20).

### **1.1.3.1 Antecedentes**

Los problemas relacionados a cargas laborales han ganado relevancia en los últimos años, pero gran cantidad de empresas pasan el tema por alto. Existen estudios que han evidenciado diversos predictores desencadenantes de estrés laboral; existen casos donde se perciben, por parte del trabajador, altos niveles de presión en el trabajo y falta de apoyo social y malestares subjetivos en salud así mismo, variables como la administración de cargas laborales, insuficiencia de insumos para laborar, ausencia de comunicación y estilos de gestión, entre otros, han demostrado ser elementos generadores de estrés.

A la hora de combatir los aspectos ya mencionados, la motivación es una pieza fundamental, principalmente basándose en la calidad de vida que esperan tener los colaboradores en el ámbito laboral, especialmente en el tema del estrés laboral, ya que esto afecta física y mentalmente a los mismos. Un estudio en Brasil menciona que a falta de medidas se ha provocado un alto índice que requiere atención en enfermedades relacionadas al tema, sabiendo esto, la erradicación de este presenta pocas acciones, por lo cual esta investigación busca mejorar el bienestar en el trabajo y buscar métodos efectivos que ayudan a regular las emociones de los trabajadores en situaciones de estrés. La documentación obtenida del estudio realizado en Brasil menciona que " el objetivo de este

estudio fue probar la moderación de las estrategias de regulación emocional ascendente y descendente en las relaciones entre el estrés percibido y el bienestar en el trabajo" (Texeira al, 2019, p.532).

Aspectos tan importantes como la colaboración interdepartamental y su poca investigación en base a la relación que tiene con la orientación empresarial y la falta de conocimiento para relacionar la colaboración interdepartamental con la creatividad organizacional deja de lado la influencia de los aspectos culturales de la organización. Un estudio de China busca "proporcionar una mejor comprensión de cómo las empresas de gran escala superan su rigidez y burocracia y transforman la orientación empresarial en capacidad de respuesta organizacional (por ejemplo, colaboración interdepartamental (Ma et al,2019, p.64).

Así mismo, existen variables organizacionales que dependen de los elementos sociodemográficos, quizás para una persona la variable sea un factor de estrés y para otro no sea un causante, el propio estudio demuestra eso en las conclusiones, por lo cual hay que centrar la gestión y promover las oportunidades de mejora en las relaciones halladas, ya que estas dependen mucho de la satisfacción y productividad que refleje un empleado en sus labores.

El bienestar laboral es uno de los temas que genera cierta incomodidad, ya que está vinculado a variables organizacionales que se encuentran presentes en todas las organizaciones y esto es de interés para la investigación presente; además de estas variables se han observado ciertos elementos como la falta de apoyo social, la colaboración, el liderazgo, las cargas laborales y la falta de comunicación que llegan a provocar altos niveles de estrés en los colaboradores, siendo este temas de interés para comprender de mejor manera la investigación y así poder alinear el estudio a una realidad más acertada en la cual los colaboradores están inmersos, las condiciones que las organizaciones poseen transmiten en cada empleado una percepción ya sea positiva y negativa la cual afecta directamente al funcionamiento correcto de la organización.

Algunas empresas optan por prácticas como la asignación flexible de tareas y la colaboración interdepartamental, las organizaciones pueden crear entornos de trabajo más dinámicos y eficientes. La asignación de tareas para cada colaborador está basada en las habilidades y experiencias individuales, esto no solo va a optimizar el uso de los recursos, sino que también aumenta la motivación de los empleados. Además, la colaboración entre diferentes departamentos fomenta la innovación, el aprendizaje continuo y la resolución de problemas de manera más efectiva. Según un estudio internacional de Colombia del autor Alzate, (2021) menciona que el síndrome de burnout está definido como un estado de "desinterés, fatiga, frustración, depresión, agresividad, pérdida de energía, que se desarrollan en el contexto laboral y tiene un gran impacto en la vida de los trabajadores en aspectos emocionales, cognitivos y físicos, afectan de igual forma a las personas que los rodean y en el desarrollo del trabajo". (p.4).

Actualmente, el síndrome de burnout viene generando grandes consecuencias tanto económicas como legales para las empresas, debido a los altos gastos médicos, alto índice de ausentismo, incapacidades y falta de compromiso laboral. Un estudio realizado en Estados Unidos desarrollado por Lopez-Cortacans (2021), menciona que "promover aquellas medidas que favorezcan la reducción de los factores de riesgo del entorno laboral, y el control de la excesiva sobrecarga laboral en los empleados." (párrafo #4). Es importante para la salud mental de los colaboradores romper los silos departamentales y promover la comunicación abierta, las empresas pueden crear una cultura organizacional más ágil y adaptable, donde los empleados se sienten valorados y comprometidos.

Todo esto muestra que la agilidad en Recursos Humanos permite a las organizaciones responder de manera más rápida y efectiva tanto a los cambios del mercado como a las necesidades de sus empleados, lo que se traduce en un mayor éxito empresarial. Con este tipo de aplicaciones logramos evitar o bien identificar cuáles son los grupos que están sufriendo el síndrome del burnout, dentro de ellos podemos encontrar personas con sobre carga laboral, horarios que no permiten tener un equilibrio entre vida-trabajo, muchos empleados con contratos temporales sufren este síndrome debido a la incertidumbre que les genera la terminación de su contrato, o bien un ambiente laboral hostil y con poca integración de los nuevos colaboradores, sentimiento de inseguridad laboral como se explicaba anteriormente, también son los empleados que se ven mucho más forzados a demostrar su valor entonces esa presión adicional los lleva a cargar con más actividades laborales y por ende mucho más estrés.

La viabilidad de implementar estos métodos en un entorno organizacional más pequeño y tradicional e identificar los desafíos que podrían surgir durante la transición hacia un enfoque ágil. Según varios autores en un estudio realizado en Colombia menciona que "las principales brechas para la implementación de metodologías ágiles en la PyME son la cultura organizacional en desacuerdo con la agilidad, la falta de compromiso de la gerencia y la resistencia al cambio". (Flores-Cerna et al, 2022, p.38-49). En resumen, el estudio buscaba explorar y contribuir al conocimiento actualmente existente sobre si la agilidad podía ser una herramienta eficaz para mejorar la eficiencia, la innovación y la competitividad de las PyMEs en un mercado cada vez más dinámico o cambiante de formas tan volátiles.

Un estudio realizado en Panamá menciona que la "metodología ágil sobre la tradicional ofrece grandes ventajas, tales como la apertura al cambio, los procesos son flexibles con rendiciones frecuentes los equipos ofrecen resultados en corto tiempo con roles bien definidos y está basada en la experiencia real de los procesos, a diferencia de las metodologías tradicionales que son rígidas, con procesos excesivamente controlados, equipos grandes y muchos roles que la hacen

entregar resultados a largo plazo y más costosos. Esto proporcionará la aplicabilidad con mayor efectividad en los resultados." (Broce, et al, 2023, p.98).

En Costa Rica, la adopción de metodologías ágiles ha cobrado relevancia como una estrategia para mejorar la productividad y el bienestar de los empleados. Un aspecto fundamental de estas metodologías y que será bastante reiterativo es la flexibilidad en la asignación de tareas y la promoción de la colaboración entre diferentes departamentos. Según un estudio realizado en Costa Rica de Navarro (2024) menciona que "la implementación de metodologías ágiles se considera una estrategia prometedora para mejorar la eficiencia y la calidad en el ciclo de vida de los proyectos. " Al permitir que los colaboradores trabajen en tareas que se ajusten a sus habilidades y al fomentar la comunicación entre equipos, se logra una distribución más equitativa de la carga de trabajo, reduciendo así el estrés y el agotamiento.

Otro elemento por destacar es el tema de la presión ya sea por el rol que desempeña cada individuo o bien por las demandas interpersonales y de tareas que llegan a experimentar, así como lo denominado doble presencia, este es un detonante de estrés ya que el individuo se sobrecarga con sus tareas diarias más las exigencias que requiere su proceso sin embargo es importante analizar cómo la colaboración interdepartamental logra aminorar estas cargas y permite una armonía organizacional. Sin embargo, al sentir todo este tipo de exigencias es importante la aplicación de principios ágiles en por parte de Recursos Humanos ya que se ha demostrado ser un departamento con un impacto importante en los colaboradores generando una estrategia eficaz para mejorar la satisfacción y productividad de los empleados.

También se presentan casos como los que se menciona en el estudio costarricense del autor Blanco (2023) "Las personas con menos recursos tienen jornadas laborales extenuantes, suelen vivir más lejos de sus lugares de trabajo y tienen que recorrer diariamente largas distancias. Entonces, tienen limitaciones de tiempo para mantener esas redes de apoyo" en donde la continuidad del trabajo puede generar mucha más ansiedad genera incertidumbre sobre el futuro laboral, lo que puede llevar a estrés y ansiedad sobre la estabilidad y la seguridad financiera, hace que como seres humanos nuestra adaptación sea más compleja.

Por lo que, se puede inferir que es importante crear un balance entre las variables y detectar que elementos influyen para cada individuo viendo desde un contexto en general, ayudara a la organización a cumplir con las necesidades que sus colaboradores manifiestan. Un estudio costarricense demostró que es importante "valorar la percepción de profesionales de la administración y los negocios sobre algunas variables organizacionales como potenciales generadores de estrés laboral" (Quirós, 2019, p.29).

#### **1.1.4 Delimitaciones**

1.1.4.1 Delimitación Temporal: El estudio fue realizado en un periodo anual que comprende el II semestre del 2024 hasta finales del I trimestre 2025 con el fin de analizar los datos obtenidos con la metodología seleccionada de los temas de gestión estratégica, carga laboral, ambiente laboral y estrategia organizacional.

1.1.4.2 Delimitación Espacial: Se elige una corporación bancaria de relevancia en la región con operaciones en Costa Rica.

1.1.4.3 Delimitación Empresarial: Un departamento que maneja la cartera de préstamos de la entidad financiera.

1.1.4.4 Enfoque: El estudio de la investigación favorece a los colaboradores en la reducción de la carga laboral y agotamiento percibido.

1.1.4.5 Área: El área en la que se extiende este estudio es de Recursos humanos en una corporación bancaria con operaciones en Costa Rica.

### ***1.2 Objetivos de la investigación***

#### **1.2.1 Objetivo general**

1. Evaluar la relación de las cargas laborales y los factores que influyen en el bienestar laboral de los colaboradores de una entidad financiera en Costa Rica, con el fin de mejorar la motivación y la productividad de los colaboradores en el 2024-2025.

#### **1.2.2 Objetivos específicos**

1- Analizar la gestión administrativa y el plan estratégico, para los colaboradores de una entidad financiera en Costa Rica para la determinación de la distribución de cargas laborales.

2- Identificar factores que afectan las cargas laborales en los colaboradores de una entidad financiera en Costa Rica, para la generación de causas y alternativas de solución.

3- Determinar la relación entre cargas laborales y bienestar percibida por los colaboradores en una entidad financiera en Costa Rica, mediante el uso de instrumentos de medición con los que se establecen puntos de mejora que impacten directamente en el desempeño y resultados de los colaboradores.

4- Formular una estrategia basada en metodologías ágiles y documentación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (F.O.D.A) que permita a los líderes de una entidad financiera

en Costa Rica, la implementación y fortalecimiento del área.

### **1.3 Modelo de Análisis**

El presente modelo de análisis es la guía para entender de manera correcta la investigación, se presenta el tema Cargas Laborales y el bienestar laboral percibido por los colaboradores en una entidad financiera en Costa Rica y las interrogantes que representan el problema de la investigación, luego se visualiza el objetivo general con sus respectivos objetivos específicos estos derivan a las categorías, las cuales se definen y permite descubrir las subcategorías con estas se define cuales parámetros se utilizan y como aplicarlos y así como la fuente de la cual se recolectara la información para los fines de esta investigación.

#### **1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las Categorías**

##### **Categoría 1: Gestión estratégica**

###### Conceptualización

La gestión estratégica, como parte fundamental de la alineación estratégica, es un proceso indispensable que busca coordinar y aprovechar de forma eficiente los recursos, capacidades y procesos de una organización, donde a través de este, la gerencia establece y fortalece relaciones con todos los involucrándolos en la estrategia y logrando efectos sinérgicos que potencian el valor agregado de la empresa, enfocándose en maximizar los resultados de la organización (León et al., 2023 como se citó en Manrique et al., 2024).

En esta categoría se busca entender como el liderazgo involucra a los colaboradores en la alineación estratégica que la organización financiera pretende alcanzar, es de suma importancia entender que las altas gerencias de la entidad financiera no tienen relación directa o recurrente con los colaboradores por lo cual se pretende investigar como los datos permiten a estas altas gerencias interpretar el estado de la organización al igual como los líderes gestionan a sus equipos y como manejan los procesos y la mejora del departamentos mediante la recolección de estos datos y cuales retos asumen para mejorar los porcentajes de los indicadores.

###### Operacionalización

En los departamentos se realizan indicadores que reflejan el estado actual del departamento y de los procesos así como su impacto en la organización, para lograr entender la finalidad de estos y como los resultados provocan la toma de decisiones por parte de la altas gerencia y los líderes inmediatos, para fines de esta investigación se destacan: Tiempo promedio de respuestas a las solicitudes, Índice de satisfacción del cliente interno (NPS) Indicador de horas extras realizadas, Porcentaje de cumplimiento objetivos (KPI's).

## Instrumentalización

Revisión documental y Entrevistas

## **Categoría 2: Carga laboral**

### Conceptualización

“La carga laboral implica una interacción entre las exigencias del puesto laboral y las capacidades del sujeto para cumplir con sus funciones” (Carranza, 2023, p.274)

Conocer que cargas laborales están afectando a los colaboradores les permite a los líderes conocer y escalar situaciones que estén afectando directamente a la operativa o bien implementar metodologías o herramientas que minimice este impacto que experimentan los colaboradores en los procesos.

### Operacionalización

Mediante el análisis de diferentes herramientas se busca detectar cuáles son las principales cargas laborales que afectan a los colaboradores y que son posibles riesgos para la operativa, la información será recolectada con los siguientes indicadores: Lista de Factores de Riesgo Psicosociales Laborales Índice de cargas de tareas NASA TLX Matriz IPERC, además de la observación y diálogos con los diferentes colaboradores.

## Instrumentalización

Cuestionarios Revisión documental y Observación

## **Categoría 3: Bienestar laboral**

### Conceptualización

El bienestar laboral obedece a una serie de situaciones organizacionales que deben desarrollarse óptimamente con la finalidad de la existencia de una efectiva percepción por parte del talento humano de estar en un ambiente de trabajo cónsono a sus expectativas personales y profesionales. (García-Moncada et al.,2023)

El fin es conocer el contexto en el que se introduce un colaborador en su día a día y explorar que factores intervienen en la ejecución de sus labores además de reconocer los esfuerzos de la organización por la mejora de esta categoría a nivel de toda la organización sin embargo el objetivo es ver el alcance en los departamentos investigados.

### Operacionalización

Los indicadores por utilizar son herramientas implementadas por los líderes para aumentar el bienestar laboral, índice de satisfacción laboral índice Satisfacción Laboral, Índice de ausentismo y rotación del personal, así como el uso de los beneficios empresariales mediante observación y revisión

documental, así como la perspectiva colectiva de la cultura organizacional son parámetros que permitirán medir esta categoría.

#### Instrumentalización

Revisión Documental Entrevistas y Cuestionarios

### **Categoría 4: Estrategia Organizacional**

#### Conceptualización

La estrategia organizacional les permite a las empresas crear la ventaja competitiva debido al conocimiento objetivo de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades inmersas en las diferentes variables de la corporación; de tal forma, la consciencia de esto permite a los estrategas de la corporación construir los planes que deben de implementar a fin de alcanzar las metas propuestas. (Gutiérrez-Suarez, 2019 p11)

Es importante conocer el FODA del equipo con el que se trabaja con el fin de buscar la mejora y el desarrollo organizacional constante, además de cumplir con la operativa de la mejor manera.

#### Operacionalización

Se realiza una propuesta con base los datos obtenidos de la investigación con el fin de introducir a los equipos a la metodología que mejor se adapte a sus necesidades, el FODA también será un indicador que permita a los colaboradores visualizar sus puntos fuertes y débiles con el fin de reconocer y buscar la mejora de los procesos por el bien de la organización.

#### Instrumentalización

Revisión Documental

A continuación, se detalla de manera gráfica la información anterior con el fin de un mejor entendimiento de la estructura de la investigación

**Tabla 1**  
Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las Categorías

Tema	Problema	Objetivo General	Objetivos específicos	Categoría	Conceptualización	Subcategorías	Indicadores	Instrumentalización	Fuentes
La carga laboral en relación con el bienestar laboral en una entidad financiera en Costa Rica 2024-2025	¿Cuál es la distribución actual de las cargas laborales?	Evaluar la relación de las cargas laborales y los factores que influyen en el bienestar laboral de los colaboradores de una entidad financiera en Costa Rica, con el fin de mejorar la motivación y la productividad de los colaboradores en el 2024-2025.	1. Analizar la gestión administrativa y el plan estratégico, para los colaboradores de una entidad financiera en Costa Rica de medición específicas, para la determinación de la distribución de cargas laborales en los departamentos mencionados.	Gestión estratégica	La gestión estratégica, como parte fundamental de la alineación estratégica, es un proceso indispensable que busca coordinar y aprovechar de forma eficiente los recursos, capacidades y procesos de una organización, donde a través de este, la gerencia establece y fortalece relaciones con todos los involucrándolos en la estrategia y logrando efectos sinérgicos que potencian el valor agregado de la empresa, enfocándose en maximizar los resultados de la organización (León et al., 2023 como se citó en Manrique et al., 2024).	Gestión administrativa Jerarquía organizacional Plan estratégico Recursos Disponibles	Tiempo promedio de respuestas a las solicitudes Índice de satisfacción del cliente interno (NPS) Indicador de horas extras realizadas Porcentaje de cumplimiento objetivos (KPI's)	Revisión documental Entrevistas	Colaboradores con puestos de jefatura
	¿Cuáles son los principales factores internos y externos que influyen en las cargas laborales?			2. Identificar factores que afectan las cargas laborales en los colaboradores de una entidad financiera en Costa Rica, para la generación de causas y alternativas de solución					

¿Cuál es el impacto de las nuevas metodologías?	3. Determinar la relación entre cargas laborales y bienestar percibida por los colaboradores en una entidad financiera en Costa Rica, mediante el uso de instrumentos de medición con los que se establecen puntos de mejora que impacten directamente en el desempeño y resultados de los colaboradores.	Bienestar laboral	El bienestar laboral obedece a una serie de situaciones organizacionales que deben desarrollarse óptimamente con la finalidad de la existencia de una efectiva percepción por parte del talento humano de estar en un ambiente de trabajo cónsono a sus expectativas personales y profesionales. (García-Moncada et al.,2023)	Liderazgo Cultura organizacional Mejora Continua	Índice de Satisfacción Laboral Índice de Ausentismo y rotación del personal Uso de los beneficios empresariales	Revisión Documental Entrevistas Cuestionarios	Los colaboradores de los departamentos de Gestiones, Regulatorios-Judiciales y CIC
¿Existe una correlación entre cargas laborales y estrés?							
¿Qué impacto tienen las altas cargas laborales en la salud?							
¿Qué oportunidades existen para mejorar en los departamentos?	4. Formular una estrategia basada en metodologías ágiles y documentación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (F.O.D.A) que permita a los líderes de una entidad financiera en Costa Rica, la implementación y fortalecimiento de dichas áreas	Estrategia organizacional	La estrategia organizacional les permite a las empresas crear la ventaja competitiva debido al conocimiento objetivo de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades inmersas en las diferentes variables de la corporación; de tal forma, la consciencia de esto permite a los estrategas de la corporación construir los planes que deben de implementar a fin de alcanzar las metas propuestas. (Gutiérrez-Suarez, 2023, p11)	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (F.O.D.A) Metodologías ágiles	Metodologías ágiles implementadas FODA de cada departamento	Revisión Documental	Información Documentada
¿Cómo se pueden integrar las metodologías ágiles?							
¿Cuáles son las fortalezas y debilidades actuales en los departamentos?							

Fuente: Elaboración propia (2024)

### **1.3.2 Relaciones e interrelaciones**

En el ámbito empresarial, las organizaciones enfrentan el desafío de equilibrar la estrategia organizacional con el bienestar de sus empleados. La estrategia organizacional nos ayuda a definir el rumbo y los objetivos a largo plazo de una empresa, mientras que la gestión estratégica es el proceso de implementar y ajustar estos planes. La carga laboral, a su vez, se refiere a las demandas y el esfuerzo requerido para cumplir con las responsabilidades laborales, y su manejo influye directamente en el bienestar laboral. Al correlacionar estos conceptos se pretende dar como una visión adecuada de la estrategia organizacional y gestión estratégica pueden impactar la carga laboral y el bienestar de los colaboradores.

Una gestión estratégica efectiva implica la capacidad de anticipar cambios en el entorno empresarial y ajustar la estrategia en consecuencia, optimizando el uso de los recursos y minimizando los riesgos.

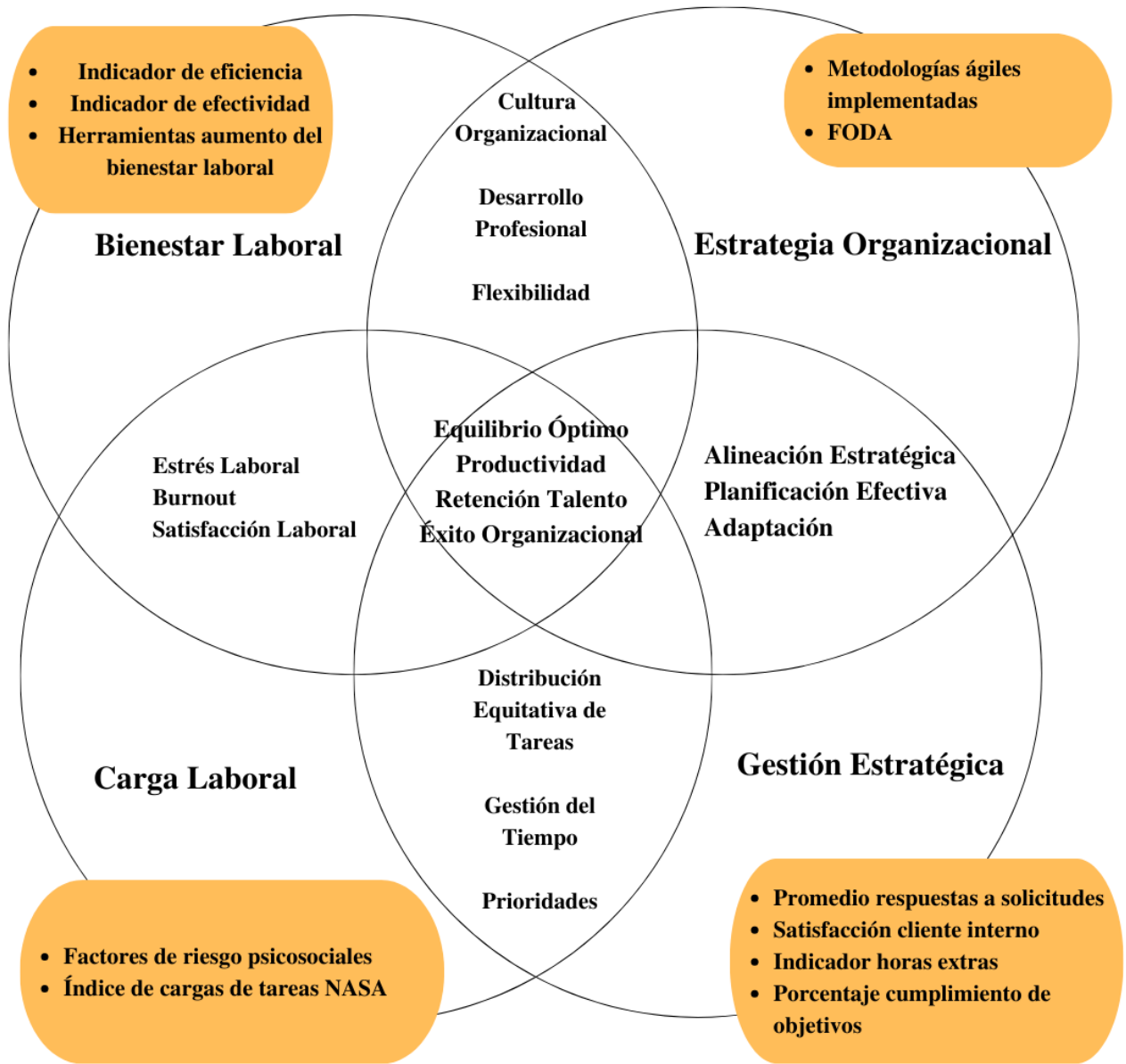
La estrategia organizacional puede influir significativamente en la carga laboral. Por ejemplo, una estrategia de expansión rápida puede llevar a una mayor presión sobre los colaboradores debido a un aumento en las demandas y la necesidad de adaptarse a nuevos procesos. La gestión estratégica juega un papel crucial en el bienestar laboral al garantizar que las prácticas organizacionales estén alineadas con el objetivo de promover un entorno de trabajo saludable con la implementación de políticas que apoyen el desarrollo profesional, la flexibilidad laboral y el manejo del estrés son aspectos fundamentales para mejorar el bienestar de los colaboradores.

La interrelación entre estrategia organizacional, carga laboral, gestión estratégica y bienestar laboral es compleja y bidireccional. Por un lado, una estrategia organizacional que no considere adecuadamente la carga laboral puede llevar a altos niveles de estrés y burnout entre los empleados, afectando negativamente su bienestar. Por otro lado, una gestión estratégica que prioriza el bienestar laboral puede llevar a una mejor gestión de la carga laboral, lo que resulta en una mayor satisfacción y productividad de los colaboradores.

Por ejemplo, las empresas que implementan estrategias centradas en la sostenibilidad y el desarrollo profesional de sus empleados tienden a experimentar una carga laboral más manejable y un mayor bienestar laboral. La inclusión de prácticas como la capacitación continua, el apoyo a la salud mental y la flexibilidad laboral puede mitigar los efectos negativos de una alta carga laboral

Figura 1

Relaciones e interrelaciones



Fuente: elaboración propia 2024

## ***1.4 Estrategia de investigación aplicada***

### **1.4.1 Tipos de investigación.**

La investigación, un proceso sistemático para generar conocimiento, se clasifica en diversos tipos según su objetivo y metodología. La investigación básica busca ampliar el conocimiento teórico sin una aplicación inmediata (Hawking, 1988). La investigación exploratoria explora temas poco conocidos (Creswell, 2014), la descriptiva detalla características de una población (Sekaran y Bougie, 2016), y la explicativa busca causas y relaciones (Shadish et al., 2002). Por lo tanto “una investigación puede iniciarse como exploratoria o descriptiva y después llegar a ser correlacional y aún explicativa” (Hernández et al, 2014, p.98)

Bajo esta premisa y para los fines de esta investigación se considera el tipo de investigación como descriptiva, explicativa, relacional y exploratoria, que en conjunto refleja el objetivo de esta investigación al abordar el tema de las cargas laborales por lo cual es importante definir cada uno de estos tipos de investigación:

Según Guevara et al. (2020), “El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” (p.171) Es de tipo descriptivo ya que “Desde esta perspectiva, nos centramos en describir con detalle una realidad acotada, una situación determinada, o la actuación, el sentir o las percepciones de un grupo de personas en un contexto puntual”.(Valle, 2022 p.16)

La investigación relacional se centra más en que se pueda explorar las interacciones y relaciones entre colaboradores, departamentos o bien grupos, utilizando enfoques cualitativos para comprender el significado de estas relaciones en contextos específicos de cada organización. Esta investigación se basa fundamentalmente en la construcción del conocimiento social y personal de cada uno de los colaboradores. Según los autores Bennett y Frow (2021), apoyan a los estudios realizados recientemente, que mencionan que las "relaciones en el contexto empresarial, aportando perspectivas sobre cómo las relaciones afectan el comportamiento organizacional y la experiencia del cliente." (p. 238-309).

Desde un punto de vista del enfoque cualitativo la investigación de tipo explicativa “busca una explicación y determinación de los fenómenos... proponer diseños basados en análisis lingüísticos que lleguen a una construcción de un paradigma codificado, que represente la construcción de la realidad a la que se llega mediante la interacción subjetiva con los participantes” (Ramos, 2020, p.2).

Por último, la presente investigación puede considerarse de tipo exploratorio ya que “el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas” (Hernández et al, 2014, p.91)

#### **1.4.2 Enfoque de la investigación.**

La investigación cualitativa es un enfoque metodológico fundamental que explora fenómenos complejos desde una perspectiva diversa. En el ámbito de las cargas laborales, este enfoque permite comprender no sólo las dimensiones objetivas de la carga de trabajo, sino también las experiencias, percepciones y significados que los empleados atribuyen a su trabajo. Esta investigación examina cómo se aplica al estudio de las cargas laborales en la entidad financiera en el 2024-2025 basándose en la vida actual para proporcionar una visión comprensiva del tema.

La investigación cualitativa ofrece una perspectiva profunda sobre las cargas laborales al centrarse en las experiencias subjetivas y las percepciones de los empleados, en este caso de la entidad financiera. A través de métodos como entrevistas se puede obtener una comprensión detallada de cómo las demandas laborales afectan a los individuos y cómo estos manejan las cargas de estrés. Los estudios recientes demuestran la utilidad de estos métodos para abordar cuestiones complejas relacionadas con el estrés y el bienestar laboral, proporcionando información valiosa para el desarrollo de políticas y prácticas laborales más efectivas.

Esta investigación a su vez utiliza datos cuantitativos ya que utiliza datos numéricos y análisis estadísticos (Cohen et al., 2018). Según el nivel de análisis, la investigación puede ser individual (enfocada en un individuo), grupal (en un equipo o grupo) u organizacional (a nivel de una organización) (Bryman, 2016). Además, según las fuentes de información, podemos distinguir entre investigación documental, que se basa en el análisis de documentos existentes (Turabian, 2018), investigación de campo, que recolecta datos directamente en el entorno natural (Creswell, 2014), e investigación experimental, que manipula variables para establecer relaciones de causalidad (Shadish, et al., 2002).

#### **1.4.2 Fuentes de investigación**

Las fuentes de investigación son los materiales que se van a utilizar para proporcionar la información y datos sobre la investigación a realizar. Se puede realizar por medio de libros, artículos, entrevistas, encuestas y también se pueden utilizar otros documentos de investigadores que se han utilizado para obtener conocimiento y apoyo para sus trabajos de investigación y áreas de estudio.

“Las fuentes de investigación son todos aquellos documentos, personas y entidades que proporcionan información o datos útiles para el desarrollo de una investigación.” (Hernández et al., 2014, p.4)

- **Fuentes primarias**

Según Gómez (2018) la “fuente primaria” hace referencia a la institución (pública o privada), o persona que recogió primero los datos y produjo la estadística. Esto aplica para datos que se encuentran de manera impresa, sitio web, entre otros” (Párr. #1). Para esta investigación las fuentes primarias utilizadas serán:

Encuestas aplicadas a los colaboradores de la entidad financiera en Costa Rica.  
Aplicación de la matriz de riesgos psicosociales laborales de dicho sector.

- **Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias son aquellas que van a proporcionar una visión más general sobre el tema de la carga laboral en los colaboradores de la entidad financiera y suelen estar basados en una revisión literaria, donde esta suele no presentar datos originales, sino que más bien es una interpretación de la información que ya existe. Según Patten y Newhart (2016) las fuentes secundarias son “aquellas que interpretan, analizan o resumen datos provenientes de fuentes primarias. Estas fuentes pueden incluir libros, artículos de revisión, enciclopedias y otros documentos que no aportan datos originales, sino que dependen de la información generada por las fuentes primarias.”(s.p). En esta investigación las fuentes secundarias utilizadas serán:

Revisión bibliográfica y documental  
Libros  
Tesis

### **1.4.3 Población**

- **Definición y caracterización de la población de estudio**

La población es definida para esta investigación como “el grupo respecto del cual se desea para generalizar los resultados, el investigador debe considerar que la población sea relativamente homogénea respecto de las variables de su interés” (Polit y Hungler, 2000, como se citó en Mucha et al, 2021).

La determinación de la población en investigaciones mixtas implica identificar el grupo de individuos, casos, eventos o elementos que serán objeto de estudio. Esta determinación se basa en el objetivo de la investigación y en las preguntas de investigación planteadas. Es esencial que la

población sea relevante y representativa del fenómeno que se pretende investigar (Cueva et al,2021, p.147).

La población de estudio es realizada para aproximadamente 14 colaboradores el área seleccionada en una entidad financiera en Costa Rica.

Para fines de esta investigación predomina la muestra no probabilística ya que se basa en un criterio por conveniencia debido a la limitación del tiempo de estudio y acceso a la población de interés por ende la población de estudio será únicamente los que están bajo el mando del subgerente de operaciones I, por lo cual los resultados evidenciaran la situación percibida por los colaboradores de la subgerencia de operaciones I con relación a las cargas laborales.

#### **1.4.4 Recopilación de los datos**

##### **Técnicas, Métodos, Instrumentos utilizados y procedimientos aplicados**

Según Creswell (2014), la recopilación de datos es "el proceso de reunir y analizar información para comprender mejor un fenómeno" (p. 150).

Todas las técnicas de recopilación de datos están enfocadas al tipo de investigación. Se procede a aplicar las siguientes técnicas para recolectar información:

##### **Encuestas**

Babbie (2010) señala que "las encuestas son una de las herramientas más poderosas para la recolección de datos en las ciencias sociales" (p. 275). Su principal objetivo es obtener información sobre las características, opiniones y comportamientos de esa población.

##### **Entrevistas**

Son ideales para explorar temas complejos, obtener información detallada sobre experiencias personales y comprender los significados que las personas atribuyen a los fenómenos sociales. Permiten capturar la riqueza y la diversidad de las perspectivas individuales. Patton (2002) destaca que "las entrevistas son una herramienta flexible y versátil que puede adaptarse a una amplia gama de contextos de investigación" (p. 338).

##### **Revisión Documental**

La revisión documental es un proceso sistemático que implica una recopilación, análisis e interpretación de documentos que ya existen en un campo de estudio específico. Este enfoque permite que los investigadores puedan obtener una mejor comprensión del estado del conocimiento sobre el tema en particular que se busca investigar, identificando tendencias y contextos históricos relevantes. La revisión documental se utiliza frecuentemente en investigaciones cualitativa. Según

Peters et al. (2019), la revisión documental es "crucial para establecer el marco teórico de una investigación, ya que permite al investigador situar su trabajo dentro del contexto más amplio de la disciplina"(p. 110). Esta revisión no solo se centra en la búsqueda de artículos académicos, tesis, libros y otras fuentes relevantes y este enfoque multifacético ayuda a construir una base sólida sobre la que se puede fundamentar la investigación.

### **Lista de Observación de Procesos**

La lista de observación de procesos es una herramienta metodológica muy utilizada en la investigación y en la evaluación de prácticas en diversos campos en la actualidad, como la educación, la salud y la administración. Estas listas pueden consistir en un conjunto de criterios o de ítems que se utilizan para poder guiar la observación sistemática de un proceso específico, permitiendo que los investigadores o evaluadores puedan recoger sus datos de manera más estructurada y objetiva. La implementación de una lista de observación puede contribuir significativamente a la validez y fiabilidad de los datos recopilados. El autor Creswell (2022), argumenta que, al utilizar las "listas de observación estandarizadas, los investigadores pueden minimizar el sesgo y aumentar la consistencia en la recolección de datos, lo cual es especialmente crucial en estudios que involucran múltiples observadores." (p. 102). Esto es particularmente relevante en contextos donde las interacciones humanas son complejas y multifacéticas.

### 1.4.5 Análisis e interpretación de la información

**Tabla 2**

*Análisis e interpretación de la información*

Objetivo General	Objetivos específicos	Categorías	Indicadores	Instrumentalización	Fuentes
Evaluar la relación de las cargas laborales y los factores que influyen en el bienestar laboral de los colaboradores de una entidad financiera en Costa Rica, con el fin de mejorar la motivación y la productividad de los colaboradores en el 2024-2025.	1. Analizar la gestión administrativa y el plan estratégico, para los colaboradores de una entidad financiera en Costa Rica de medición específicas, para la determinación de la distribución de cargas laborales en los departamentos mencionados.	Gestión estratégica	Tiempo promedio de respuestas a las solicitudes Índice de satisfacción del cliente interno (NPS). Indicador de horas extras realizadas Porcentaje de cumplimiento objetivos (KPI's).	Revisión documental Entrevistas	Colaboradores con puestos de jefatura en los departamentos Gestiones, Regulatorios-judiciales y CIC.
	2. Identificar factores que afectan las cargas laborales en los colaboradores de una entidad financiera en Costa Rica, para la generación de causas y alternativas de solución	Cargas laborales	Lista de Factores de Riesgo Psicosociales Laborales Índice de cargas de tareas NASA TLX Matriz IPERC (identificación de peligros y la evaluación de riesgos y controles)	Cuestionarios Revisión documental Observación	Los colaboradores de los departamentos de Gestiones, Regulatorios-Judiciales y CIC
	3. Determinar la relación entre cargas laborales y bienestar percibida por los colaboradores en una entidad financiera en Costa Rica, mediante el uso de instrumentos de medición con los que se establecen puntos de mejora que impacten directamente en el desempeño y resultados de los colaboradores.	Bienestar laboral	Herramientas implementadas laboral Indicadores de eficiencia (tiempo, dinero, recurso humano) Indicador de efectividad (alcance de objetivos)	Revisión Documental Entrevistas Cuestionarios	Los colaboradores de los departamentos de Gestiones, Regulatorios-Judiciales y CIC
	4. Formular una estrategia basada en metodologías ágiles y documentación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (F.O.D.A) que permita a los líderes de una entidad financiera en Costa Rica, la implementación y	Estrategia organizacional	Metodologías ágiles implementadas FODA de cada departamento	Revisión Documental	Información Documentada

fortalecimiento de dichas  
áreas

Fuente: elaboración propia 2024

**Tabla 3**

*Alcances y limitaciones de la investigación*

<b>Variable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Alcances</b>	<b>Limites</b>
<b>Gestión estratégica</b>	Programa de plan estratégico actual. Manual de puestos Indicadores del área Jerarquía organizacional Capacitaciones	Identificar el plan estratégico del líder para comprender el plan de acción que desarrollan el departamento de manera individual para cumplir con los objetivos propuestos.	Algunos datos son confidenciales por lo cual la información no será completa
<b>Carga Laboral</b>	Lista de Factores de Riesgo Psicosociales Laborales Índice de cargas de tareas NASA TLX Matriz IPERC (identificación de peligros y la evaluación de riesgos y controles)	Comprender los niveles de carga laboral de los colaboradores mediante un cuestionario que evidencie los factores de incidencia en los departamentos seleccionados.	El tiempo en el cual los colaboradores llenara los cuestionarios Conectividad a internet para contestar las herramientas Disponibilidad de los colaboradores
<b>Bienestar laboral</b>	Identificación de los tipos de liderazgo Herramientas implementadas para aumentar el bienestar laboral Indicadores de eficiencia (tiempo, dinero, recurso humano) Indicador de efectividad (alcance de objetivos)	Conocer el liderazgo que presentan cada departamento y las herramientas que utilizan para aumentar el bienestar laboral de los colaboradores.	La percepción subjetiva representada por las jefaturas en relación con la percepción presentada por los colaboradores La diferencia en las herramientas que utilizan el departamento
<b>Estrategia Organizacional</b>	Identificar las metodologías ágiles implementadas  Identificar FODA de cada departamento y de la organización	Elaborar un plan de acción en base a la información recolectada que le permita a las jefaturas reducir los niveles de carga laboral presentada en los colaboradores con el fin de fomentar la motivación y la mejora en los departamentos	Rechazo de las herramientas propuestas Poco interés por implementar las mejoras propuestas

Fuente: elaboración propia 2024

En este capítulo el documento se centra en las particularidades del contexto laboral de la entidad financiera. Al analizar las cargas laborales y el bienestar de los colaboradores, se busca aportar nuevos conocimientos sobre los desafíos específicos que enfrentan los empleados en estas áreas. Los resultados de este estudio permitirán identificar las brechas existentes entre las políticas de gestión del talento humano y las necesidades reales de los colaboradores, lo que a su vez facilitará el diseño de intervenciones más personalizadas y efectivas.

Así mismo se enmarca en el creciente interés por el bienestar laboral y sus implicaciones para el desempeño organizacional. Al integrar los aportes de diversas teorías sobre el estrés laboral y el burnout, se busca explicar cómo las cargas laborales excesivas pueden afectar la salud mental y física de los colaboradores de la entidad financiera en Costa Rica. Los resultados obtenidos permitirán validar o refutar las hipótesis planteadas y generar recomendaciones prácticas para mejorar las condiciones de trabajo y fomentar un clima organizacional más saludable

## **CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA**

En este capítulo, se realiza una introducción del panorama de la institución en el ámbito legal y jurídico desarrolla el contexto de los colaboradores a investigar para que el lector conozca la realidad que desarrolla internamente la organización y sus esfuerzos de mejora. Además de esto se menciona las normativas leyes o directrices que se desenvuelven en el entorno bancario y que afectan directa o indirectamente a la organización y sus colaboradores.

## **2.1 Generalidad de la institución**

La entidad financiera con operaciones en Costa Rica posee gran relevancia a nivel nacional, es una de las principales organizaciones del país con gran trayectoria confiabilidad y crecimiento a través de los años, se destaca por ser del sector privado del país, su gestión del recurso humana abarca casi a 6000 colaboradores, por motivos de confidencialidad no se pueden resaltar más detalles sobre esta organización.

## **2.2 Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente**

La banca privada está sujeta a Regulaciones bancarias que de acuerdo con los autores González y Ramírez (2021), "Son fundamentales para garantizar la estabilidad financiera y proteger a los consumidores de prácticas abusivas". El sistema bancario en Costa Rica está regulado por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), que se encarga de supervisar y garantizar la estabilidad del sistema financiero. Las actividades financieras están fuertemente reguladas para proteger a los depositantes y asegurar la solvencia de las instituciones bancarias.

Estas regulaciones están relacionadas directamente a uno de los departamentos de esta investigación, estos se encargan específicamente de cumplir con estas regulaciones a nivel interno y un error por parte del departamento provocaría graves sanciones a la organización por lo cual la responsabilidad cae sobre cada colaborador como a sus supervisores, jefes, subgerente y gerencia.

La siguiente tabla busca explicar sobre las normativas leyes, lineamientos y acuerdos que afectan directamente a los temas de esta investigación con el fin de entender el contexto legal y legislativo que impacta sobre los temas a investigar. Subcategorías como el volumen del trabajo pueden verse influenciada por normativas sobre la carga horaria, las condiciones del trabajo y el bienestar de los empleados, los cuales están regulados por dichas leyes laborales. La cultura organizacional de una empresa no solo debe estar alineada con los valores y metas de la empresa, sino que también debe

garantizar la responsabilidad de la información que se suministra para los diferentes procesos del área, conforme a la legislación vigente. Finalmente, el plan estratégico de una organización está vinculado al desarrollo sostenible de manera en que se cumplan las regulaciones de este plan con transparencia corporativa, gestión de riesgos y la responsabilidad social.

La siguiente tabla de elaboración propia muestra de manera resumida, la categoría independiente con la respectiva normativa o legislación relacionada al código de trabajo, sus artículos específicos y una breve explicación de la relación de estos con el trabajo objeto de investigación.

**Tabla 4**

*Aspectos legales o legislativos que afectan a la investigación*

Categoría: Carga Laboral			
Normativa	Artículo	Relación	
Constitución política	Artículo del 56-74	Proporcionan el marco constitucional para analizar condiciones laborales y bienestar en las organizaciones.	
Legislación laboral de Costa Rica: Código de Trabajo	Ley 2 Regula las relaciones laborales incluyendo contratos, jornadas, salarios y derechos de los trabajadores. ARTICULO 140.- La jornada extraordinaria, sumada a la ordinaria, no podrá exceder de doce horas (...)	Define condiciones mínimas de trabajo impactando directamente las cargas laborales y el bienestar.  Las horas permitidas por ley son aplicadas en los departamentos investigados, sin embargo, el volumen de trabajo excede las horas que se tiene como límite por lo cual la producción de trabajo aumenta y no es proporcional con la cantidad de colaboradores en las áreas	
Normativa de SUGEF aplicables a las entidades financieras	ARTÍCULO 153.- Todo trabajador tiene derecho a vacaciones anuales remuneradas, cuyo mínimo se fija en dos semanas por cada cincuenta semanas de labores continuas, al servicio de un mismo patrono SUGEF 7-06 Reglamento del centro de información crediticia SUGEF 13-19 Reglamento para la prevención del riesgo de legitimación de capitales SUGEF 2-10 Reglamento sobre administración integral de riesgos	La carga laboral presentada por los trabajadores no los deja realizar un goce correcto de sus periodos vacacionales ya que al momento de llegar la acumulación de trabajo aumenta, sin embargo, la organización promueve el disfrute anual obligatorio de las vacaciones Los reglamentos están relacionado directamente a funciones que desempeñan los colaboradores de los departamentos investigados	
Categoría: Bienestar Laboral			
Normativa	Artículo	Relación	
Convenios OIT ratificados	E.G., C155, C187	Influyen en la legislación nacional y las políticas de la organización, afectando la gestión de las cargas laborales	
Ley de protección al trabajador (Ley No. 7983)	Establece protecciones adicionales como beneficios y seguridad social.	Define condiciones mínimas de trabajo, impactando directamente al bienestar y las cargas laborales.	
Directrices de CONASSIF sobre promoción de una cultura organizacional ética y transparente en instituciones financieras.	Artículo 35. Planes de promoción de la cultura de la seguridad de la información y la seguridad cibernética	La importancia de capacitar orientar y guiar a los colaboradores en la responsabilidad de la información que se suministra para los diferentes procesos	
Reglamento Salud Ocupacional	Define estándares y procedimientos para seguridad y salud en el trabajo	Es crucial para garantizar un ambiente laboral seguro, cumplir con los requisitos de ergonomía y la seguridad laboral.	
Categoría: Estrategia organizacional			
Normativa	Artículo	Relación	
Objetivos de Desarrollo Sostenible	Fin de la pobreza, Educación y Calidad, Igualdad de Género, Trabajo Decente y crecimiento económico, Producción y consumo responsable, Acción por el clima, Alianzas para lograr objetivos	El Banco identifica los Objetivos de Desarrollo Sostenible en función de su impacto, contribución y aporte de valor que, como organización, puede brindar, siendo su principal aporte en los ODS 1, 4, 5, 8, 12, 13 y 17	

**Fuente: elaboración propia 2024**

En este capítulo, la organización demuestra que su posición en el sector bancario es un reto, porque además de mantenerse bajo la supervisión de SUGEF debe cumplir un amplio espectro normativo y legal con respecto a su estructura interna. La entidad financiera debe garantizar el cumplimiento de los aspectos legales y el Código de Trabajo lo cual garantiza que las operaciones de la organización se lleven a cabo en un marco de respeto a los derechos laborales y de promoción de un entorno de trabajo justo y equitativo para cada uno de sus colaboradores.

La integración de principios de sostenibilidad en las políticas organizacionales y laborales de la entidad financiera permite visualizar el avance a un modelo de desarrollo que considere tanto el crecimiento económico como el bienestar social y ambiental desde el enfoque legislativo y legal. Este enfoque permite la entidad no solo cumplir con sus objetivos financieros, sino también contribuir de manera significativa a la construcción de una sociedad más inclusiva y resiliente, alineada con las metas de desarrollo sostenible a nivel regional e internacional. Así, la combinación de una estructura organizativa eficiente, el cumplimiento de la normativa legal y el compromiso con la sostenibilidad constituye un pilar esencial para el futuro exitoso y responsable.

## **CAPÍTULO III MARCO CONCEPTUAL**

Este capítulo tiene como objetivo establecer el marco conceptual que sustenta el análisis de las cargas laborales y su impacto en el bienestar de los colaboradores de una entidad financiera en Costa Rica. En un entorno dinámico y competitivo como el que enfrenta Costa Rica, el bienestar laboral se ha consolidado como un factor clave para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. Esta investigación se centra en evaluar la relación entre las cargas laborales entendidas como las demandas físicas y psicológicas que enfrentan los colaboradores y los factores que influyen en su bienestar dentro de una entidad financiera costarricense. Se reconoce que una gestión eficiente de las cargas laborales y la promoción de un entorno que fomente el bienestar son fundamentales para mejorar la productividad, el compromiso y la retención del talento, elementos cruciales para la competitividad y el crecimiento sostenible de las organizaciones.

En este contexto, se explorará cómo las cargas laborales interactúan con factores organizacionales clave, como el liderazgo, la cultura y la estrategia organizacionales. Para ello, se aplicará el modelo de Demandas-Recursos Laborales (JD-R) propuesto por Bakker y Demerouti (2017), que postula que el bienestar laboral es el resultado de la interacción entre las demandas laborales y los recursos disponibles para los empleados. Este modelo permitirá analizar cómo las cargas laborales, cuando son percibidas como demandas excesivas, pueden agotar los recursos de los empleados y afectar negativamente su bienestar.

Además, se examinará el impacto de herramientas de gestión como el análisis FODA y las metodologías ágiles en la optimización del bienestar laboral y la gestión de las cargas laborales. El análisis FODA, como herramienta de diagnóstico estratégico, ayudará a identificar las fortalezas y debilidades de la organización en relación con el bienestar laboral, así como las oportunidades y amenazas del entorno. Por otro lado, las metodologías ágiles, caracterizadas por su flexibilidad y adaptabilidad, se analizarán como un enfoque para mejorar la eficiencia y la capacidad de respuesta de la organización, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en el bienestar laboral.

La investigación busca proporcionar información valiosa y aplicable para la entidad financiera en Costa Rica, con el objetivo de identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias que promuevan un ambiente de trabajo saludable y productivo. Al comprender la relación compleja entre las cargas y el bienestar laborales, la entidad podrá tomar decisiones informadas para mejorar

la calidad de vida de sus colaboradores, fortalecer su posición en el mercado y fomentar una cultura organizacional que valore el bienestar como un pilar estratégico.

### **Gestión Estratégica**

La gestión estratégica se describe como un proceso que involucra la toma de decisiones que permiten a una organización alcanzar sus objetivos futuros. Es esencial tener claridad sobre la misión y visión de la organización para que, junto con una buena ejecución, se logre una ventaja competitiva en el mercado. Wheelen y Hunger (2021) destacan que la gestión estratégica incluye el análisis del entorno externo e interno, la formulación de estrategias, su implementación y el seguimiento de resultados, asegurando que la organización se adapte y evolucione en función de los cambios del mercado (p. 112). En otras palabras, la gestión estratégica va más allá de la simple planificación; es un proceso integral que abarca desde el análisis hasta la ejecución y el control.

Este enfoque es fundamental para el éxito organizacional, especialmente en las instituciones financieras en Costa Rica, donde la gestión de cargas laborales permite optimizar el rendimiento, mejorar la satisfacción laboral y alinear los objetivos del personal con los de la organización. La carga laboral, cuando no se gestiona adecuadamente, puede afectar la salud mental y física de los empleados, lo que puede resultar en un alto índice de rotación y ausentismo. Un estudio de Maslach y Leiter (2017) menciona que "el agotamiento laboral es una consecuencia directa de una carga de trabajo inadecuada" (p. 112). Este agotamiento no solo impacta a los individuos, sino que también puede comprometer la capacidad de la organización para alcanzar sus metas.

De igual manera, Parmenter (2021) destaca que "la gestión de KPIs y, por ende, la gestión de cargas de trabajo debe estar alineada con la estrategia de la organización para asegurar que los esfuerzos individuales contribuyan a los objetivos generales" (p. 27). Esta alineación no solo potencia la eficiencia operativa, sino que también protege la salud mental y física de los empleados, previniendo el agotamiento y fomentando un ambiente laboral saludable. En este sentido, la gestión estratégica de las cargas laborales es clave para promover un entorno de trabajo productivo y sostenible.

Implementar evaluaciones regulares de la carga de trabajo, políticas de flexibilidad, programas de capacitación y un sistema de evaluación continuo permite que las organizaciones se

posicionen como líderes, atrayendo y reteniendo talento año tras año. De esta manera, la gestión estratégica no solo se enfoca en los resultados financieros, sino también en el capital humano, que es el motor de cualquier organización.

La gestión administrativa, por su parte, tiene un impacto directo en el área de recursos humanos, ya que garantiza el funcionamiento efectivo de la organización. Este proceso implica la planificación, organización, dirección y control de las actividades relacionadas con el personal, asegurando que las personas adecuadas estén en los puestos correctos y reciban el apoyo necesario para su desarrollo. En esencia, la gestión administrativa es el conjunto de procesos y prácticas que aseguran el funcionamiento armónico y eficiente de una organización, creando un entorno donde los objetivos se alcanzan a través de la optimización de los recursos humanos y materiales.

Daft (2021) profundiza en esta idea al afirmar que "la gestión administrativa implica la coordinación de recursos para lograr los objetivos de la organización de manera eficiente y efectiva" (p. 98). Sin embargo, esta coordinación va más allá de la simple asignación de tareas; implica la creación de sistemas que fomenten la comunicación efectiva, el desarrollo de habilidades y la alineación de los objetivos individuales con los de la organización. En el contexto de las cargas laborales y el bienestar de los empleados, una planificación administrativa efectiva puede prevenir la sobrecarga, distribuir equitativamente las tareas y garantizar que los recursos humanos se utilicen de manera óptima, contribuyendo así a un ambiente laboral saludable y productivo.

Este enfoque en la gestión administrativa y la planificación estratégica se conecta directamente con la implementación de sistemas de evaluación del desempeño. Los sistemas de evaluación son herramientas cruciales para asegurar que la evaluación del desempeño se alinee con los objetivos estratégicos de la organización. Aguinis (2019) enfatiza que "los sistemas de evaluación deben ser justos, transparentes y basados en datos, lo que a su vez aumenta la credibilidad del proceso" (p. 78). La transparencia en el proceso de evaluación no solo mejora la confianza de los empleados en el sistema, sino que también fomenta un ambiente de responsabilidad y desarrollo continuo en la organización.

La gestión administrativa y la jerarquía organizacional están estrechamente conectadas. La gestión administrativa establece los procesos y directrices que permiten el funcionamiento eficiente de la organización, mientras que la jerarquía define la estructura a través de la cual se implementan

esos procesos. Una gestión administrativa efectiva asegura una distribución clara de responsabilidades y una comunicación fluida, lo que ayuda a los empleados a entender su rol dentro de la jerarquía. A su vez, una jerarquía bien diseñada facilita la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos estratégicos. Juntas, estas dos dimensiones son esenciales para crear un ambiente laboral que fomente el bienestar y el rendimiento organizacional, al asegurar que los sistemas de evaluación sean justos, transparentes y alineados con los objetivos estratégicos.

En toda jerarquía organizacional se requiere planificación, ya que es uno de los pilares fundamentales de cualquier empresa. La jerarquía organizacional define cómo se distribuyen las tareas, las responsabilidades y la toma de decisiones dentro de la organización. Daft (2021) señala que "la jerarquía organizacional se refiere a la estructura de autoridad dentro de una organización, que determina quién reporta a quién" (p. 98). Esta estructura tiene un impacto directo en la gestión de los recursos humanos, ya que determina los roles, las relaciones jerárquicas y las dinámicas de trabajo entre los colaboradores. Wheelen y Hunger (2021) añaden que "la jerarquía organizacional también influye en la forma en que se toman las decisiones estratégicas y se implementan las políticas" (p. 112). Por lo tanto, la jerarquía organizacional influye en la carga laboral que enfrentan los colaboradores, ya que la distribución de responsabilidades y tareas afecta la presión y el volumen de trabajo que deben manejar.

La estructura organizacional no es simplemente un esquema rígido de jerarquía, sino la configuración de roles, tareas y relaciones de autoridad que determinan cómo se distribuye el trabajo y se establece la comunicación entre las diferentes unidades y niveles de la organización. Daft (2021) define la estructura organizacional como "la configuración de roles, tareas y relaciones de autoridad, que establecen cómo los recursos son utilizados para alcanzar los objetivos de la organización" (p. 98). Las principales formas de estructura organizacional funcionales, divisionales, matriciales y en red tienen implicaciones significativas en la gestión de los recursos humanos y en la distribución de la carga laboral.

Por ejemplo, en una estructura funcional, el trabajo se agrupa según áreas de especialización, como marketing, finanzas y recursos humanos. Este tipo de estructura facilita la eficiencia operativa, pero puede generar una carga laboral excesiva en los mandos intermedios debido a la centralización de las decisiones y la especialización de los roles. En contraste, una

estructura divisional organiza el trabajo según productos, servicios o mercados geográficos, lo que permite mayor autonomía para cada división, pero puede generar redundancias y desafíos en la coordinación interdepartamental, aumentando la carga laboral.

En cuanto a los recursos humanos, la estructura jerárquica establece los mecanismos para gestionar a los empleados, incluyendo la asignación de tareas, la comunicación y la toma de decisiones. Armstrong (2020) señala que "la gestión eficaz de los recursos humanos requiere que la estructura organizacional sea coherente con los objetivos estratégicos de la empresa, de manera que se maximicen tanto la eficiencia operativa como el bienestar de los empleados" (p. 74). En estructuras más jerárquicas, la centralización de responsabilidades y decisiones puede generar una carga de trabajo considerable para los líderes y gerentes, mientras que las estructuras más horizontales o ágiles, como las basadas en equipos, tienden a distribuir las responsabilidades de manera más equitativa, reduciendo la carga laboral individual y aumentando la satisfacción laboral.

La gestión de recursos humanos no solo debe enfocarse en la eficiencia en la asignación de tareas, sino también en el bienestar de los empleados, un aspecto crucial para el rendimiento sostenible y la satisfacción laboral. Gomez-Mejia et al. (2022) advierten que "las organizaciones deben considerar la carga laboral como un factor crítico en la gestión de recursos humanos, ya que una carga excesiva de trabajo puede conducir a la rotación de empleados, el agotamiento y la disminución de la productividad" (p. 65). Esta perspectiva subraya la importancia de equilibrar las demandas laborales con los recursos y el apoyo necesarios para mantener el bienestar de los empleados.

La estructura organizacional tiene un impacto directo en cómo se distribuye la carga laboral entre los empleados, lo que a su vez afecta su bienestar. En una estructura altamente centralizada, como la funcional, las decisiones se toman principalmente en los niveles superiores, lo que puede generar mayor presión sobre los gerentes y directores. Esta concentración de poder puede resultar en sobrecarga laboral para los empleados de niveles inferiores, quienes deben esperar instrucciones y tienen menos autonomía en la toma de decisiones. Además, los procesos jerárquicos rígidos pueden dificultar la comunicación, aumentando la incertidumbre y la carga emocional de los empleados, lo que afecta negativamente su bienestar.

Por otro lado, en una estructura matricial, los empleados tienen múltiples supervisores, generalmente uno funcional y otro de proyecto. Daft (2021) explica que "la estructura matricial combina aspectos de las estructuras funcionales y divisionales simultáneamente, en la misma parte de la organización" (p. 160). Aunque esta estructura fomenta la colaboración y el intercambio de conocimientos, puede generar conflictos de autoridad y ambigüedad en las responsabilidades, aumentando el estrés laboral si no se gestionan adecuadamente los roles y expectativas. Ford y Randolph (2021) destacan que la claridad de roles y la comunicación efectiva son fundamentales para mitigar los conflictos y mejorar la coordinación en este tipo de estructuras. Para abordar estos desafíos, la gestión de recursos humanos debe implementar estrategias que promuevan la claridad en los roles, la comunicación efectiva y el apoyo emocional, contribuyendo así al bienestar de los empleados en estructuras organizacionales complejas.

Es crucial considerar que el bienestar de los empleados no se limita a la gestión de la carga laboral, sino que también abarca aspectos como el equilibrio entre la vida laboral y personal, el desarrollo profesional y el reconocimiento. Por lo tanto, la gestión de recursos humanos debe adoptar un enfoque integral que promueva un ambiente laboral saludable y sostenible, donde los empleados se sientan valorados y apoyados en su desarrollo profesional y personal.

El efecto de la estructura organizacional en la carga laboral está estrechamente relacionado con el bienestar y la productividad de los empleados. Sundararajan (2019) afirma que "una estructura organizacional bien diseñada no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también promueve el bienestar de los empleados, lo que a su vez reduce las cargas laborales innecesarias y mejora el rendimiento organizacional" (p. 112). Esto implica que las organizaciones deben ser conscientes de los efectos negativos que una estructura jerárquica o mal diseñada puede tener sobre la carga laboral y la salud mental de los colaboradores. Es fundamental encontrar un equilibrio entre la centralización y la autonomía, adaptando la estructura organizacional para garantizar que los colaboradores no solo sean productivos, sino que también tengan un nivel adecuado de control sobre sus tareas y responsabilidades.

En resumen, la estructura organizacional influye directamente en la carga laboral y el bienestar de los empleados. Las estructuras más centralizadas tienden a concentrar las cargas laborales en los niveles más altos, mientras que las estructuras más flexibles pueden distribuirlas

de manera más equitativa. La gestión eficaz de los recursos humanos debe considerar no solo la eficiencia operativa, sino también el impacto de la estructura organizacional en la carga laboral y el bienestar de los empleados. Al adoptar un enfoque que equilibre la centralización y la autonomía, las organizaciones pueden crear un entorno donde la carga laboral sea manejable y el bienestar de los empleados se promueva activamente, reduciendo así problemas como el agotamiento, la rotación del personal y el ausentismo.

Los recursos disponibles que posee una organización, que incluyen tanto los recursos humanos como los materiales y financieros, son esenciales para el funcionamiento y éxito. Estos recursos, adaptables a las necesidades específicas de cada empresa, representan el activo más valioso, ya que son los que ejecutan las estrategias y llevan a cabo las operaciones diarias. Armstrong y Taylor (2020) señalan que "los recursos disponibles son esenciales para la ejecución de la estrategia organizacional, ya que son quienes llevan a cabo las actividades diarias y alcanzan los objetivos establecidos" (p. 45). Esta afirmación subraya la importancia de una gestión eficaz de los recursos administrativos para asegurar el logro de los objetivos organizacionales.

En el contexto de los recursos humanos, la gestión administrativa se enfoca en asegurar que la organización cuente con el personal adecuado y con las competencias necesarias para alcanzar sus objetivos estratégicos. Esto implica implementar procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo que permitan atraer, retener y motivar a los empleados. Además, la gestión administrativa diseña sistemas de evaluación del desempeño y de compensación que fomentan la productividad y el compromiso de los empleados. En cuanto a los recursos materiales y financieros, la gestión administrativa se centra en su planificación, organización y control para asegurar su utilización eficiente y efectiva, lo que es fundamental para la sostenibilidad financiera de la organización.

El entorno empresarial, un factor externo crucial para la gestión estratégica, abarca todos los elementos que afectan a una organización, incluyendo la competencia, los proveedores, los consumidores y el marco regulatorio. Kreitz (2020) indica que el entorno empresarial comprende "todos los elementos externos que afectan a una organización, incluyendo la competencia, los proveedores, los consumidores y el marco regulatorio. Estos factores son esenciales para que las empresas puedan anticiparse a cambios y adaptarse a las condiciones del mercado" (p. 54). La

capacidad de una organización para ajustar su estrategia de recursos humanos en respuesta a los cambios del entorno es crucial para su resiliencia, retención del personal y éxito a largo plazo.

En este contexto, la gestión de recursos humanos juega un papel fundamental al adaptar las estrategias y prácticas de la organización a las demandas del entorno empresarial. Esto implica no solo la gestión eficiente del talento humano, sino también la creación de un ambiente de trabajo que promueva el bienestar de los empleados. Como mencionan Gomez-Mejia et al. (2022), "las organizaciones deben considerar la carga laboral como un factor crítico en la gestión de recursos humanos, ya que una carga excesiva de trabajo puede conducir a la rotación de empleados, el agotamiento y la disminución de la productividad" (p. 65). Por lo tanto, la gestión estratégica debe integrar el bienestar laboral como un componente clave para el éxito organizacional.

Para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas, se utilizan herramientas de medición de la gestión estratégica, como los indicadores clave de rendimiento (KPIs). Estas herramientas permiten a las instituciones, monitorear su rendimiento operativo e identificar áreas de mejora. Entre estos indicadores destacan:

- **Tiempo promedio de respuesta a solicitudes:** Mide la eficacia y eficiencia con la que el departamento de recursos humanos responde a las inquietudes de los empleados. Heskett et al. (2018) señalan que "el tiempo de respuesta es un componente esencial de la experiencia del cliente, y un tiempo promedio de respuesta más corto suele correlacionarse con una mayor satisfacción del cliente" (p. 78). Un tiempo de respuesta rápido refleja la capacidad del departamento para manejar la comunicación y brindar un servicio adecuado, impactando positivamente en el desempeño y la productividad de los empleados.
- **Índice de satisfacción del cliente interno (NPS):** Mide la lealtad y satisfacción de los empleados con la organización. Un NPS alto indica que los empleados están satisfechos y son promotores de la empresa, lo que está directamente relacionado con su bienestar.
- **Indicador de horas extras realizadas:** Mide la cantidad de horas extras trabajadas por los empleados. Un alto número de horas extras puede indicar una carga laboral excesiva y afectar negativamente el bienestar de los empleados.

- **Porcentaje de cumplimiento de objetivos (KPIs):** Mide el grado en que los empleados alcanzan los objetivos establecidos. Un alto porcentaje de cumplimiento indica que los empleados son productivos y eficientes, lo que está vinculado a un ambiente de trabajo saludable.

La correcta aplicación de estas herramientas facilita la toma de decisiones informadas que impactan directamente en la satisfacción laboral y en la alineación de los objetivos organizacionales. Al integrar estas métricas en la gestión estratégica, se establece un ciclo continuo de evaluación y ajuste que promueve no solo la eficacia operativa, sino también un ambiente de trabajo más saludable y productivo, lo que se traduce en una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

Es crucial entender que la estructura organizacional juega un papel fundamental en cómo se distribuyen las cargas laborales y se gestiona el bienestar de los empleados en respuesta a las demandas del entorno empresarial. Sundararajan (2019) afirma que "una estructura organizacional bien diseñada no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también promueve el bienestar de los empleados, lo que a su vez reduce las cargas laborales innecesarias y mejora el rendimiento organizacional" (p. 112). Por lo tanto, la gestión de recursos humanos debe considerar la estructura organizacional como un factor clave al diseñar estrategias para promover el bienestar y la productividad de los empleados.

Un tiempo de respuesta adecuado permite al departamento de recursos humanos identificar áreas donde se pueden mejorar los procesos internos. Kaplan y Norton (2020) destacan que la gestión de indicadores es fundamental para implementar estrategias efectivas y "establecer métricas específicas que pueden ser monitoreadas y evaluadas de manera continua" (p. 65). En este sentido, el tiempo promedio de respuestas no solo refleja la eficiencia del departamento de recursos humanos, sino también su compromiso con los empleados y su capacidad para utilizar esta información como una herramienta estratégica para mejorar la experiencia del empleado y optimizar los procesos internos. Al analizar los tiempos de respuesta, el departamento puede identificar cuellos de botella, ineficiencias o áreas donde se requiere capacitación adicional, lo que permite implementar mejoras continuas en los procesos de recursos humanos.

Además, en un mundo donde la comunicación efectiva es más crucial que nunca, la gestión de este indicador se vuelve vital. Serrat (2021) menciona que los tiempos de respuesta ágiles se caracterizan por una "toma de decisiones rápida y un flujo de trabajo optimizado que permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a las circunstancias cambiantes y cumplir con las expectativas de los clientes de manera eficaz" (p. 98). Así, el tiempo promedio de respuestas a las solicitudes se establece como un aspecto clave en la gestión de recursos humanos, que no solo mejora la experiencia del empleado, sino que también contribuye al éxito general de la organización.

El índice de satisfacción del cliente interno es una métrica esencial en el área de recursos humanos, ya que evalúa el nivel de satisfacción de los colaboradores con respecto a diversos aspectos de su entorno laboral, incluyendo la gestión del talento, la comunicación interna y las condiciones laborales. Homburg y Schäfer (2020) definen la satisfacción del cliente interno como el "nivel de contento de los empleados respecto a los recursos, información y apoyo que reciben de otros miembros de la organización para realizar su trabajo de manera efectiva" (p. 114). Esta satisfacción no solo influye en el bienestar de los empleados en el trabajo, sino también en su vida cotidiana, e impacta directamente en la calidad del servicio ofrecido al cliente externo. Además, Homburg y Schäfer (2020) añaden que "una alta satisfacción del cliente interno se traduce en un mejor desempeño organizacional, ya que crea un ambiente de trabajo positivo que fomenta la colaboración y la lealtad" (p. 210). Por lo tanto, medir y gestionar la satisfacción del cliente interno es crucial para mejorar la cultura organizacional y lograr los objetivos estratégicos de la empresa.

El indicador de horas extras realizadas es una métrica clave que ayuda a medir la cantidad de horas adicionales trabajadas por los empleados más allá de su jornada laboral regular. García y López (2021) señalan que "el seguimiento de las horas extras es fundamental para la gestión del desempeño y la planificación de recursos humanos. Este indicador no solo ayuda a controlar los costos laborales, sino que también permite identificar patrones que pueden requerir atención, como la rotación de personal o el agotamiento laboral" (p. 98). La importancia de este indicador radica en su capacidad para influir en la gestión del talento y el bienestar de los empleados, asegurando que se les paguen las horas extra de acuerdo con la ley y las horas laboradas. Kahn (2021) enfatiza que la gestión del talento "implica no solo la identificación y desarrollo de habilidades en los

empleados, sino también la creación de un entorno que favorezca su bienestar emocional y físico" (p. 112). Al monitorear las horas extras y gestionar el talento de manera integral, la organización puede garantizar un entorno de trabajo saludable y sostenible, donde los empleados se sientan valorados y apoyados.

El porcentaje de cumplimiento de objetivos, un indicador clave de rendimiento (KPI), mide el grado en que una empresa alcanza sus metas y objetivos establecidos. En el área de recursos humanos, este indicador es fundamental para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y el rendimiento general de los empleados. Parmenter (2021) señala que los KPIs son "herramientas críticas que permiten a las organizaciones medir su progreso hacia metas estratégicas" (p. 27). Un buen KPI debe ser específico, medible, alcanzable, relevante y temporalmente definido, lo que facilita su seguimiento y análisis efectivo. La importancia del porcentaje de cumplimiento de objetivos radica en su capacidad para proporcionar una visión clara del desempeño del equipo y de la organización.

Stone y Deller (2022) destacan que "la capacidad de un líder para monitorizar y analizar estos porcentajes no solo mejora la gestión del rendimiento, sino que también fomenta la transparencia y la rendición de cuentas dentro del equipo. Un enfoque proactivo en el seguimiento de indicadores clave puede conducir a una cultura organizacional más sólida y alineada con los objetivos estratégicos" (p. 87). Por lo tanto, el porcentaje de cumplimiento de objetivos se convierte en una herramienta esencial para la gestión de recursos humanos, permitiendo a la organización evaluar y mejorar su rendimiento de manera continua.

Además, un alto porcentaje de cumplimiento de objetivos está estrechamente relacionado con el compromiso, la motivación de los empleados y su bienestar laboral. García y Torres (2023) señalan que "cuando los empleados ven que sus esfuerzos contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales, se sienten más valorados y, por lo tanto, se incrementa su nivel de compromiso" (p. 87). Este ciclo positivo, donde la alta satisfacción laboral impulsa un mejor rendimiento y productividad, contribuye significativamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En resumen, el porcentaje de cumplimiento de objetivos es esencial en las organizaciones, ya que no solo evalúa el desempeño, sino que también fomenta un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten motivados y comprometidos. Al proporcionar un seguimiento regular de este

indicador, los líderes de los departamentos obtienen las herramientas necesarias para optimizar sus estrategias y contribuir al éxito organizacional. Este enfoque integral, que vincula el rendimiento con el bienestar de los empleados, es fundamental para la gestión eficaz de los recursos humanos en el entorno empresarial actual.

### **Carga Laboral**

En el panorama laboral contemporáneo, la carga laboral se erige como un desafío crítico, definido como el conjunto de demandas psicosociales que los empleados enfrentan en su desempeño profesional (Bakker & Demerouti, 2017). Estas demandas se manifiestan a través de una variedad de factores, incluyendo la sobrecarga de tareas, plazos ajustados y alta presión, que en conjunto influyen en la percepción y experiencia de la carga laboral. Además, es crucial considerar otras categorías y subcategorías que impactan la comprensión de este fenómeno, tales como el ambiente laboral, el volumen de trabajo, la especialización del puesto, el desarrollo profesional y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

El ambiente laboral, un sistema intrincado, se compone de diversos subsistemas interrelacionados que modulan la percepción de la carga laboral. Estos subsistemas, que incluyen el clima organizacional, las relaciones interpersonales, el liderazgo, el diseño del trabajo y la cultura organizacional, operan de manera sinérgica, influyéndose mutuamente. El ambiente laboral actúa como un contexto que da forma a la experiencia laboral y, por ende, a la percepción de la carga de trabajo. Un entorno laboral positivo, caracterizado por un clima organizacional favorable, relaciones interpersonales saludables y un liderazgo eficaz, puede mitigar los efectos adversos de una alta carga de trabajo (Lesener, Gusy, & Wolter, 2019). El clima organizacional, definido como las percepciones compartidas de los empleados sobre su organización, juega un papel crucial en este contexto. Giorgi et al. (2020) indican que un clima organizacional positivo, caracterizado por la confianza, el apoyo y la justicia, capacita a los empleados para afrontar de manera más efectiva la carga de trabajo. Además, la calidad de las relaciones interpersonales, la claridad en los roles y la justicia organizacional pueden mitigar los efectos negativos de la carga de trabajo (Häusser, Mojzisch, Niesel, & Schulz-Hardt, 2018).

El volumen de trabajo, una dimensión fundamental de la carga laboral se refiere a la cantidad de tareas y responsabilidades que un empleado debe completar en un período de tiempo

determinado. Una sobrecarga cuantitativa puede resultar en estrés, agotamiento y disminución de la productividad (Bakker & Demerouti, 2017). La especialización del puesto, por otro lado, se refiere al grado en que un empleado debe poseer habilidades y conocimientos especializados para desempeñar sus funciones. Un alto grado de especialización puede aumentar la carga cognitiva y emocional del trabajo (Häusser et al. 2018).

El desarrollo profesional, que incluye oportunidades de aprendizaje y crecimiento, puede actuar como un recurso para afrontar la carga laboral. Los empleados que perciben oportunidades de desarrollo tienen más probabilidades de sentirse motivados y comprometidos, lo que puede amortiguar los efectos negativos de la carga de trabajo (Robertson, Loehnis, & O'Donnell, 2022). Finalmente, el equilibrio entre la vida laboral y personal, que se refiere a la capacidad de un empleado para equilibrar las demandas del trabajo con las de su vida personal, es crucial para el bienestar y la satisfacción laboral (Panatik, Rajab, & Shah, 2021). Un desequilibrio puede resultar en estrés, agotamiento y conflictos familiares.

Las relaciones interpersonales en el trabajo, especialmente el apoyo social proporcionado por compañeros y supervisores, desempeñan un papel crucial en la mitigación del estrés laboral (Lesener et al. 2019). Un entorno laboral que fomenta la colaboración y el apoyo mutuo puede amortiguar los efectos negativos de la carga laboral. El liderazgo también influye significativamente en la percepción de la carga laboral. Un liderazgo efectivo, que se caracteriza por la comunicación clara, el reconocimiento y el apoyo, puede crear un ambiente de trabajo más positivo y reducir la percepción de carga (Stone & Deller, 2022). Además, un liderazgo que se centra en el desarrollo de los empleados y en la creación de un sentido de propósito puede aumentar la motivación y el compromiso, lo que a su vez puede reducir la percepción de carga laboral (Robertson et al. 2022). El diseño del trabajo, que incluye factores como la autonomía, la variedad de tareas y la retroalimentación, también puede influir en la percepción de la carga laboral. Un trabajo que ofrece autonomía y variedad puede aumentar la satisfacción laboral y reducir la sensación de sobrecarga (Häusser, et al. 2018). Por último, una cultura organizacional que valora el bienestar de los empleados y promueve un equilibrio entre la vida laboral y personal puede ayudar a reducir la percepción de carga, como sugiere Panatik et al. (2021). Una cultura que

fomenta la comunicación abierta, la flexibilidad y el apoyo social puede crear un ambiente de trabajo más saludable y sostenible.

Por lo tanto, el ambiente laboral es un factor multidimensional que influye en la percepción de la carga laboral. Un ambiente laboral positivo, caracterizado por un clima organizacional favorable, relaciones interpersonales saludables, un liderazgo eficaz, un diseño de trabajo enriquecedor y una cultura organizacional que valora el bienestar de los empleados, puede ayudar a mitigar los efectos negativos de una alta carga de trabajo.

El volumen de trabajo, definido como la cantidad de tareas y responsabilidades asignadas a un empleado en un período de tiempo determinado, tiene un impacto significativo en la salud y el bienestar de los trabajadores (Bakker & Demerouti, 2017). Se ha observado que un volumen de trabajo excesivo puede generar una serie de consecuencias negativas, tanto a nivel individual como organizacional. Giorgi et al. (2020) han encontrado que "un alto volumen de trabajo se asocia con un aumento del estrés laboral, que puede conducir al agotamiento emocional y la disminución del rendimiento". Además, Häusser et al. (2018) concluyen que un volumen de trabajo excesivo puede dificultar la concentración y la toma de decisiones efectiva, lo que afecta negativamente el desempeño laboral. Stone y Deller (2022) refuerzan esta idea, señalando que la sobrecarga de trabajo puede llevar a una disminución en la calidad del trabajo, debido a la sensación de abrumación y la dificultad para priorizar tareas.

A largo plazo, un alto volumen de trabajo puede tener graves consecuencias para la salud física y mental. Lesener et al. (2019) demuestran un aumento en el riesgo de padecer trastornos del sueño y trastornos del estado de ánimo. De manera similar, Panatik et al. (2021) destacan que la sobrecarga de trabajo puede contribuir a problemas de salud mental como la ansiedad y la depresión. Por último, el absentismo y la rotación laboral son problemas comunes en organizaciones donde los empleados experimentan un alto volumen de trabajo (Robertson et al. 2022). Sundararajan (2019) añade que, en la economía de la plataforma, la presión por cumplir con altas demandas de trabajo puede exacerbar estos problemas.

Tabla 5  
*Consecuencias del volumen de trabajo*

Consecuencia	Descripción	Fuente
Estrés y agotamiento emocional	Un alto volumen de trabajo se asocia con un aumento del estrés laboral, que puede conducir al agotamiento emocional y la disminución del rendimiento.	Giorgi, G., Arcangeli, G., Mucci, N., & Cupelli, V. (2020). Economic crisis, organisational change and well-being: a systematic review. <i>European Journal of Work and Organizational Psychology</i> , 29(2), 179-203.
Disminución del desempeño laboral	Un volumen de trabajo excesivo puede dificultar la concentración y la toma de decisiones efectiva, lo que afecta negativamente el desempeño laboral.	Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M., & Schulz-Hardt, S. (2018). Electronic media use at work: a systematic review of the non-leisure use of computers, mobile phones, tablets and social media. <i>Work &amp; Stress</i> , 32(1), 1-27.
Problemas de salud física y mental	Un alto volumen de trabajo puede aumentar el riesgo de padecer trastornos del sueño y trastornos del estado de ánimo	Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). Promoting mental health at work: a comprehensive stress management intervention in a hospital setting. <i>Work &amp; Stress</i> , 33(4), 361-380.

Absentismo y rotación laboral	Los empleados que experimentan un alto volumen de trabajo tienen más probabilidades de faltar al trabajo o buscar otro empleo.	Robertson, I. T., Loehnis, P. V., & O'Donnell, M. (2022). <i>Evidence-based organisational interventions: From theory to practice</i> . John Wiley & Sons.
----------------------------------	--	--

*Fuente: Elaboración propia 2024*

La relación entre el volumen de trabajo y el bienestar no es lineal, sino que está influenciada por diversos factores que pueden amortiguar o exacerbar sus efectos negativos. Estos factores, conocidos como moderadores, juegan un papel crucial en la experiencia individual del volumen de trabajo. Lesener et al. (2019) han encontrado que el apoyo social actúa como un amortiguador significativo frente a los efectos del estrés laboral. Stone & Deller (2022) señalan que la percepción de control sobre el trabajo, es decir, la sensación de tener autonomía y poder tomar decisiones, se ha relacionado con niveles más bajos de estrés y una mayor satisfacción laboral. García & López (2021) destacan que la percepción de equidad en la distribución de recompensas influye en la manera en que los empleados experimentan el volumen de trabajo. Finalmente, Panatik et al. (2021) sugieren que características de personalidad como la resiliencia y el optimismo pueden moderar la relación entre volumen de trabajo y bienestar.

La especialización del puesto, definida como el grado en que un trabajo se enfoca en una tarea o conjunto de tareas específicas, ejerce una influencia significativa en la percepción subjetiva del volumen de trabajo. Häusser et al. (2018) han demostrado que la alta especialización, caracterizada por tareas repetitivas y poco variadas, puede generar monotonía y aburrimiento, lo que a su vez aumenta la percepción del volumen de trabajo y disminuye la satisfacción laboral.

Sin embargo, la relación entre especialización y volumen de trabajo no es lineal. Robertson et al. (2022) afirman que "si bien una alta especialización puede aumentar la percepción del volumen de trabajo debido a la monotonía, una baja especialización, que implica una mayor variedad de tareas y mayor autonomía, tampoco garantiza una menor percepción del volumen de

trabajo" (p. 156). De hecho, una alta variedad de tareas puede incrementar la complejidad cognitiva y, por lo tanto, la demanda de recursos cognitivos, lo que a su vez puede aumentar la percepción del volumen de trabajo mental. Es importante destacar que la percepción del volumen de trabajo es un constructo subjetivo que varía en función de diversos factores, incluyendo las características individuales del trabajador, como su personalidad y sus valores, así como las características del entorno laboral. Sundararajan (2019) ejemplifica esto al señalar que individuos con una alta necesidad de logro pueden encontrar estimulante una alta variedad de tareas, mientras que otros pueden preferir tareas más estructuradas y repetitivas.

El desarrollo profesional, entendido como las oportunidades de aprendizaje, crecimiento y promoción dentro de una organización, es un factor crucial para la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados. Sin embargo, su relación con el volumen de trabajo es compleja y bidireccional. Diversos estudios han demostrado que el desarrollo profesional puede actuar como un amortiguador frente a los efectos negativos de un alto volumen de trabajo. Robertson et al. (2022) indican que "las intervenciones organizacionales centradas en el desarrollo profesional pueden mejorar la resiliencia de los empleados y su capacidad para afrontar las demandas laborales" (p. 215). Al ofrecer oportunidades de crecimiento y aprendizaje, las organizaciones pueden aumentar la percepción de significado y propósito en el trabajo, lo que a su vez puede mitigar los efectos del estrés y el alto volumen de trabajo. Panatik et al. (2021) respaldan esta idea al afirmar que los recursos laborales, como las oportunidades de desarrollo, pueden actuar como amortiguadores frente a las demandas laborales.

Por otro lado, un alto volumen de trabajo puede limitar significativamente las oportunidades de desarrollo profesional. Stone & Deller (2022) señalan que "la sobrecarga de trabajo puede reducir el tiempo y la energía disponibles para el aprendizaje y el desarrollo" (p. 189). Cuando los empleados están constantemente abrumados por sus tareas, tienen menos tiempo y energía para dedicarse a actividades de aprendizaje y desarrollo. Para equilibrar el volumen de trabajo y fomentar el desarrollo profesional, las organizaciones pueden implementar diversas estrategias, como el uso de herramientas tecnológicas para automatizar tareas repetitivas, liberando tiempo para actividades de desarrollo, y la creación de una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo y el desarrollo de habilidades.

La gestión de recursos humanos juega un papel fundamental en la promoción del desarrollo profesional. Los líderes deben crear un entorno de trabajo que fomente el aprendizaje continuo y el crecimiento. García & López (2021) expresan que "los líderes deben ser facilitadores del aprendizaje y el desarrollo, creando un ambiente donde los empleados se sientan seguros para tomar riesgos y aprender de sus errores" (p. 302).

El equilibrio entre la vida laboral y personal, un concepto que ha cobrado cada vez mayor relevancia en las últimas décadas, se refiere a la capacidad de un individuo para conciliar las demandas de su trabajo con las de su vida personal. Panatik et al. (2021) definen el equilibrio trabajo-vida como "un ajuste dinámico entre las responsabilidades laborales y las necesidades personales" (p. 3925). En la era digital, caracterizada por la conectividad constante y la flexibilidad laboral, este equilibrio se ha vuelto aún más complejo. Numerosos estudios han demostrado que un buen equilibrio laboral-personal tiene múltiples beneficios tanto para los empleados como para las organizaciones. Robertson et al. (2022) indican que un equilibrio adecuado puede conducir a una mayor satisfacción laboral, menor estrés y una mejor salud física y mental. Además, las organizaciones que promueven el equilibrio laboral-personal suelen tener tasas de rotación más bajas y una mayor atracción de talento (Stone & Deller, 2022).

Varios factores pueden influir en la capacidad de un individuo para lograr un equilibrio saludable entre su vida laboral y personal, entre ellos el volumen de trabajo, las responsabilidades familiares, la cultura organizacional y la tecnología. Häusser et al. (2018) señalan que un alto volumen de trabajo puede agotar los recursos personales de los empleados, dificultando su capacidad para conciliar la vida laboral y personal.

La implementación de herramientas como la lista de factores de riesgo psicosociales laborales, el índice de cargas de tareas, la NASA TLX y la matriz IPERC representa un enfoque multidimensional para abordar los desafíos del equilibrio laboral-personal y promover el bienestar de los trabajadores. Estas herramientas, al ser aplicadas de manera sistemática y complementaria, permiten identificar, evaluar y gestionar de forma proactiva los factores de riesgo psicosociales presentes en los entornos laborales. La Lista de Factores de Riesgo Psicosociales Laborales proporciona un marco conceptual para identificar una amplia gama de factores que pueden afectar la salud mental de los trabajadores, desde el volumen de trabajo y la falta de control hasta el acoso

laboral y la violencia. Al combinar esta lista con herramientas como el Índice de cargas de tareas, se puede cuantificar el volumen de trabajo y determinar si supera los límites aceptables. La NASA TLX permite evaluar la carga mental percibida por los trabajadores en tareas específicas, mientras que la Matriz IPERC ayuda a priorizar las acciones de prevención y control. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016) destaca que la aplicación de estas herramientas permite una evaluación integral de los riesgos psicosociales, facilitando la implementación de medidas preventivas efectivas.

La participación de los trabajadores en este proceso de evaluación de riesgos psicosociales es fundamental. Nielsen et al. (2017) indican que la participación de los trabajadores en la identificación y evaluación de los riesgos psicosociales aumenta su sentido de pertenencia y compromiso, y facilita la implementación de medidas de mejora. Además, la perspectiva de los trabajadores puede aportar información valiosa sobre los factores que realmente afectan su bienestar. La implementación de estas herramientas debe formar parte de un enfoque más amplio de gestión de la salud y el bienestar en el trabajo. Bakker & Demerouti (2017) sugieren que el modelo de demandas-recursos puede ser una herramienta útil para comprender cómo los factores de riesgo psicosociales interactúan con los recursos disponibles en el trabajo, como el apoyo social y el desarrollo profesional. Al abordar tanto las demandas como los recursos, las organizaciones pueden crear entornos de trabajo más saludables y sostenibles.

### **Bienestar Laboral**

El bienestar laboral, piedra angular de la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, emerge como un imperativo estratégico en el desarrollo organizacional contemporáneo. Empresas visionarias, reconocen que la creación de un ambiente laboral que priorice las necesidades de sus empleados trasciende la mera oferta de beneficios; implica la construcción de un ecosistema que fomente la salud integral. Este enfoque proactivo se manifiesta en la provisión de espacios recreativos, programas de salud mental y física, y oportunidades de capacitación que empoderan al colaborador, transformando el lugar de trabajo en un espacio de crecimiento personal y profesional, maximizando así su bienestar.

Arrieta et al. (2019) definen el bienestar laboral como "un proceso orientado a mejorar las condiciones de los empleados en las empresas, que favorecen a un desarrollo integral desde el ser,

es decir, que impacta positivamente la dimensión interna y externa del trabajador" (p. 74). Esta perspectiva holística subraya la importancia de un ambiente laboral que nutra tanto el bienestar emocional como el profesional del empleado, cimentando relaciones laborales sólidas y reduciendo la costosa rotación de personal.

El liderazgo, como catalizador del bienestar laboral, emerge como un factor determinante en la configuración de un entorno laboral positivo. Líderes que cultivan una comunicación transparente, inspiran a sus equipos con una visión clara y ofrecen apoyo incondicional, generan un clima de confianza y respeto mutuo, elementos esenciales para el bienestar del empleado. Geraldo et al. (2020) destacan que "los estilos de liderazgo más importantes son aquellos que orientan la conducta de los líderes a través de estrategias diseñadas para esto y aplicables a un tipo particular de organización" (p. 170). Esta afirmación resalta la necesidad de un liderazgo adaptativo, capaz de responder a las particularidades de cada organización y de sus equipos.

Un liderazgo que encarna los principios de la comunicación abierta, la transparencia y el apoyo, actúa como un escudo protector contra el estrés laboral, disminuyendo la percepción del volumen de trabajo y fomentando un ambiente de armonía y colaboración. En contraposición, un liderazgo deficiente, caracterizado por la falta de empatía y la comunicación opaca, siembra la desmotivación y la insatisfacción, minando la productividad y el compromiso. Hernández-Santiago (2020) subraya que "los líderes que fomentan la productividad, ya que logra un sentido de comodidad y satisfacción por parte del empleado, lo que beneficia el crecimiento de la empresa" (p. 125), consolidan equipos de alto rendimiento y contribuyen al éxito sostenible de la organización.

El liderazgo, en su rol de arquitecto de la cultura organizacional, ejerce una influencia trascendental en el desarrollo interno de la empresa y en el bienestar de sus colaboradores. Su estilo y filosofía de comunicación se propagan a través de todos los niveles jerárquicos, moldeando la identidad y el ethos de la organización. Un liderazgo efectivo, que privilegia la claridad en la comunicación y la promoción de la colaboración, se convierte en un faro que guía a la organización hacia un futuro de bienestar y prosperidad compartida.

El bienestar laboral, como cimiento de la satisfacción y el compromiso, se revela crucial para los colaboradores. Un entorno donde el volumen de trabajo se percibe manejable y las tareas,

aunque rutinarias, se revisten de significado, fomenta la sinergia y el compañerismo. Líderes que cultivan esta percepción, resaltando la relevancia de cada función, edifican departamentos cohesionados y resilientes. Un liderazgo robusto, capaz de transformar desafíos en oportunidades, inspira a los equipos a trascender la mera ejecución de tareas, incrementando el bienestar laboral. La fidelización que emana de este liderazgo se traduce en un compromiso proactivo con los objetivos empresariales, donde cada colaborador se siente partícipe esencial de la red organizacional. La productividad, en este contexto, se dispara, impulsada por la colaboración y la visión compartida.

La cultura organizacional, como crisol de la identidad corporativa, se erige como un factor determinante en el bienestar laboral. Sánchez et al. (2023) la definen como "la personalidad de la organización; esto quiere decir, que corresponde a todas aquellas características que le dan su identidad y la diferencian de otras instituciones" (p. 28). Esta identidad, forjada en valores, cosmovisión y propósito, cimenta el sentido de pertenencia y la cohesión. Reyes y Moros (2019) profundizan en esta idea, señalando que "la identidad de la organización que fomenta el sentido de pertenencia, la aceptación y la comprensión se cimienta en los valores de base, en la cosmovisión, en el ánimo, en la razón de ser de la organización. Estos elementos definen las fronteras entre lo que está comprendido dentro y fuera de la organización y proporciona una identidad a los miembros" (p. 209). Una cultura robusta, alineada con la misión y estrategia, se revela más efectiva que una cultura débil o incongruente.

Por lo tanto, la cultura organizacional debe ser percibida como un sistema de valores, hábitos, reglas, prácticas y tradiciones que comparten los miembros de la empresa, incluyendo creencias, objetivos, procedimientos, misión, visión y suposiciones que configuran el modo en que las personas deben comportarse e interactuar, cómo deben tomarse las decisiones y cómo deben llevarse a cabo las actividades laborales (Sánchez et al., 2023, p. 28). La cultura organizacional se convierte en un faro que guía a la organización hacia un futuro de bienestar y prosperidad compartida.

El bienestar laboral, como construcción dinámica y evolutiva, demanda una atención constante y una mejora continua por parte de las organizaciones. Reconociendo que el entorno

laboral está sujeto a cambios y desafíos constantes, las empresas que priorizan el bienestar de sus colaboradores deben adoptar una mentalidad de mejora continua. Zayas (2022) subraya que "la mejora continua sí es un elemento necesario de la competitividad, porque las empresas así lo indican cuando se enfrentan a la realidad de que requieren de un crecimiento sostenido" (párr. 6). Este enfoque proactivo permite a las organizaciones adaptarse a las necesidades cambiantes de sus empleados y mantener un ambiente laboral saludable y productivo.

La mejora continua, entendida como un proceso sistemático y estratégico, permite a las organizaciones identificar áreas de oportunidad y desarrollar planes de acción para fortalecer el bienestar laboral. Erazo y Salguero (2021) la definen como "una cultura, una forma de ser de las personas y de las organizaciones en donde mejorar es la meta fundamental. Para que una institución sea competitiva no basta con implantar mejoras aisladas o accidentales, sino que necesita ponerla en práctica de manera constante, estratégica y sistemática" (p. 7). En este sentido, financieras destacan la importancia de escuchar activamente a sus colaboradores y realizar acciones de impacto basadas en sus inquietudes, lo que demuestra un compromiso con la mejora continua del bienestar laboral.

La medición del bienestar laboral, a través de indicadores clave, es fundamental para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y realizar ajustes necesarios. Los índices de satisfacción laboral, el ausentismo, la rotación de personal y el uso de los beneficios ofrecidos por la empresa son indicadores que proporcionan información valiosa sobre el bienestar de los colaboradores. Franco et al. (2010) señalan que "medir la satisfacción laboral del trabajador no es una tarea fácil, debido a que las relaciones involucradas son muy complejas y difíciles de cuantificar. Sin embargo, existe consenso en que la satisfacción laboral es un elemento clave para el incremento de la productividad en las organizaciones. Por ello, disponer de índices confiables y fáciles de interpretar y cuantificar para la satisfacción laboral de los empleados es de gran utilidad, debido a que estos facilitan la toma de decisiones a los gerentes de las organizaciones" (p. 92).

En este contexto, es crucial que las organizaciones desarrollen sistemas de medición robustos y confiables, que permitan obtener datos precisos y relevantes sobre el bienestar laboral. Estos sistemas deben incluir indicadores tanto cuantitativos como cualitativos, y deben ser diseñados para capturar la complejidad y multidimensionalidad del bienestar laboral. Además, es

fundamental que las organizaciones utilicen los resultados de la medición para implementar mejoras continuas y adaptar sus estrategias a las necesidades cambiantes de sus colaboradores.

El índice de ausentismo y rotación de personal, indicadores cruciales del bienestar laboral, reflejan la percepción de los empleados sobre su entorno laboral. Bakker y Demerouti (2017) indican que "el ausentismo y la rotación son indicadores de la insatisfacción laboral y la falta de compromiso, que a su vez están influenciados por las demandas laborales y los recursos disponibles" (p. 278). Un alto índice de ausentismo y rotación puede indicar un ambiente laboral desfavorable, caracterizado por un alto volumen de trabajo, falta de apoyo o una cultura organizacional negativa.

El uso de los beneficios empresariales, por otro lado, proporciona información valiosa sobre el nivel de satisfacción y compromiso de los colaboradores con la organización. Los beneficios, que abarcan desde el bienestar económico y la salud física y mental hasta los espacios recreativos, buscan mejorar la calidad de vida de los empleados y fortalecer su vínculo con la empresa. El uso activo de estos beneficios indica que los colaboradores valoran y aprovechan las oportunidades que la organización les ofrece, lo que a su vez se traduce en un mayor bienestar laboral.

La implementación de estos indicadores, en conjunto con los índices de satisfacción laboral, permite obtener una visión integral del bienestar de los colaboradores y su relación con el volumen de trabajo. Al analizar estos datos, las organizaciones pueden identificar áreas de oportunidad y desarrollar estrategias para mejorar el ambiente laboral y promover el bienestar de sus empleados. Stone y Deller (2022) sugieren que "la medición del bienestar laboral, a través de indicadores como el ausentismo, la rotación y la satisfacción laboral, es fundamental para la toma de decisiones estratégicas y la implementación de programas de bienestar efectivos" (p. 256).

### **Estrategia Organizacional**

La estrategia organizacional, como hoja de ruta que define el futuro de una empresa, ejerce una influencia significativa en el bienestar laboral de sus colaboradores. Una estrategia bien definida, que establece objetivos y metas realistas a largo plazo, proporciona un sentido de dirección y propósito, alineando a los empleados y líderes hacia un objetivo común. Sin embargo, la presión por lograr mayores niveles de control y la necesidad de certeza pueden llevar a procesos

de planificación extensos y rígidos, que dificultan la adaptación a entornos dinámicos (Pascale, Millemann y Gioja, 2002, como se citó en Noguera et al., 2014).

La estrategia organizacional, en su esencia, es un conjunto de decisiones y acciones que guían el rumbo de una empresa. Estas decisiones impactan directamente en las experiencias laborales de los empleados, influyendo en su bienestar, productividad y compromiso. Una estrategia ambiciosa y bien comunicada puede motivar a los empleados, fomentando un sentido de pertenencia y colaboración. Sin embargo, si los objetivos son excesivamente ambiciosos o poco realistas, pueden generar un aumento en el volumen de trabajo y estrés, afectando negativamente el bienestar laboral. Maslach y Leiter (2017) advierten que "un desequilibrio entre las demandas laborales y los recursos disponibles puede conducir al síndrome de burnout, un estado de agotamiento emocional, despersonalización y reducción del rendimiento" (p. 103). Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones diseñen estrategias que promuevan un equilibrio entre las demandas laborales y los recursos disponibles, priorizando el bienestar de sus empleados.

En este contexto, la estrategia organizacional debe considerar el impacto de sus decisiones en el bienestar laboral de los empleados. Esto implica diseñar estrategias que promuevan un ambiente de trabajo saludable, fomenten la colaboración y el apoyo mutuo, y proporcionen recursos adecuados para que los empleados puedan desempeñar sus funciones de manera efectiva. Además, es crucial que las organizaciones comuniquen claramente sus estrategias a los empleados, involucrándolos en el proceso de toma de decisiones y proporcionándoles retroalimentación constante. Stone y Deller (2022) indican que "la implementación de estrategias organizacionales que priorizan el bienestar de los empleados puede mejorar la satisfacción laboral, reducir el estrés y aumentar la productividad" (p. 187). Las organizaciones que adoptan un enfoque estratégico centrado en el bienestar laboral pueden obtener una ventaja competitiva al atraer y retener talento, mejorar la moral y el compromiso de los empleados, y reducir los costos asociados con el ausentismo y la rotación de personal.

Además, la estrategia organizacional debe ser flexible y adaptable para responder a los cambios en el entorno empresarial y las necesidades de los empleados. Robertson et al. (2022) señalan que "las intervenciones organizacionales centradas en el desarrollo profesional y el bienestar pueden mejorar la resiliencia de los empleados y su capacidad para afrontar las demandas

laborales" (p. 215). Las organizaciones que invierten en el bienestar de sus empleados están mejor preparadas para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en un entorno empresarial en constante cambio.

En el contexto actual, la estrategia organizacional se ha enriquecido con herramientas como el análisis FODA y las metodologías ágiles, que permiten a las empresas adaptarse a un entorno dinámico y priorizar el bienestar laboral. El análisis FODA, como herramienta de diagnóstico, permite a las organizaciones identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas. Sarli et al. (2015) indican que "el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas" (p. 20). Esta evaluación integral permite a las organizaciones identificar áreas de mejora en el bienestar laboral y diseñar estrategias para fortalecerlas.

El análisis FODA, al proporcionar una visión objetiva de la situación de la organización, permite a los líderes identificar las áreas donde se pueden implementar programas de bienestar que promuevan un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal, reduciendo así las cargas laborales percibidas. Gutiérrez-Suarez (2019) destaca que el FODA permite a las organizaciones "crear una ventaja en materia competitiva por ofrecer una valoración objetiva de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades" (p. 9). Esta ventaja competitiva se traduce en un mayor bienestar laboral, lo que a su vez mejora la productividad y el compromiso de los empleados.

En respuesta a la creciente complejidad del entorno empresarial, las metodologías ágiles han surgido como un enfoque estratégico para adaptarse a los cambios y promover el bienestar laboral. Estas metodologías, que se caracterizan por su flexibilidad y adaptabilidad, permiten a las organizaciones responder rápidamente a las demandas del mercado y a las necesidades de sus empleados. Gómez et al. (2020) definen las metodologías ágiles como aquellas que "permiten adaptar la manera de trabajar a las condiciones de un proceso o proyecto, consiguiendo flexibilidad e inmediatez en la respuesta para amoldar su desarrollo a las circunstancias específicas del entorno" (p. 3).

La implementación de metodologías ágiles puede tener un impacto positivo en el bienestar laboral al reducir el estrés y la incertidumbre asociados con los procesos rígidos y desactualizados.

Al fomentar la colaboración, la comunicación y la autonomía, las metodologías ágiles crean un ambiente de trabajo más flexible y adaptable, donde los empleados se sienten valorados y apoyados. Además, la capacidad de respuesta rápida a los cambios permite a las organizaciones ajustar sus estrategias y prácticas para satisfacer las necesidades cambiantes de sus empleados, promoviendo así un mayor bienestar laboral.

Stone y Deller (2022) sugieren que "la implementación de metodologías ágiles y el análisis FODA pueden mejorar la eficacia de las estrategias organizacionales centradas en el bienestar laboral" (p. 210). Al combinar estas herramientas, las organizaciones pueden obtener una visión integral de su situación y desarrollar estrategias que promuevan un ambiente de trabajo saludable y productivo.

Además, la estrategia organizacional debe ser flexible y adaptable para responder a los cambios en el entorno empresarial y las necesidades de los empleados. Robertson et al. (2022) indican que "las intervenciones organizacionales centradas en la agilidad y la adaptabilidad pueden mejorar la resiliencia de los empleados y su capacidad para afrontar las demandas laborales" (p. 215). Las organizaciones que invierten en la agilidad y el bienestar de sus empleados están mejor preparadas para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en un entorno empresarial en constante cambio.

En el dinámico entorno empresarial actual, las organizaciones se enfrentan a la creciente demanda de eficiencia y rapidez por parte de los clientes. Para satisfacer estas expectativas, es fundamental adoptar metodologías ágiles que permitan una gestión flexible y adaptable de proyectos. Gómez et al. (2020) señalan que "es fundamental adquirir habilidades y conocimiento para hacer frente con éxito a la gestión de métodos ágiles, que involucren soluciones innovadoras y atiendan restricciones de alcance, recursos y costo en las organizaciones" (p. 3). La elección de la metodología ágil adecuada ya sea Scrum, Kanban, XP o Lean, dependerá de las necesidades y objetivos específicos de la organización.

La implementación de metodologías ágiles ofrece numerosos beneficios, como una mayor capacidad de respuesta a los cambios del mercado y una mayor satisfacción de los stakeholders. Sin embargo, requiere un esfuerzo significativo en términos de planificación, investigación y adaptación. Stone y Deller (2022) indican que "las organizaciones que adoptan metodologías ágiles

pueden obtener una ventaja competitiva al mejorar la eficiencia y la flexibilidad de sus procesos" (p. 210).

La gestión estratégica juega un papel fundamental en la creación de un entorno organizacional eficiente y saludable. La alineación de los recursos humanos con los objetivos empresariales, la correcta distribución de la carga de trabajo y la atención a la percepción de esta, dentro del marco de la cultura organizacional, son factores determinantes en el bienestar de los empleados. Robertson et al. (2022) señalan que "las intervenciones organizacionales centradas en la gestión estratégica y el bienestar pueden mejorar la resiliencia de los empleados y su capacidad para afrontar las demandas laborales" (p. 215).

La gestión eficiente de la carga laboral, que considera tanto las dimensiones estratégicas como las humanas, es crucial para promover un equilibrio entre las demandas laborales y el bienestar individual de los empleados. Las organizaciones que adoptan enfoques que valoran el bienestar de los empleados mientras optimizan su desempeño, crean un entorno productivo, equitativo y sostenible. Este capítulo busca proponer un camino hacia la mejora continua en la gestión del trabajo, resaltando las necesidades laborales tanto físicas como psicológicas, y que impulse el equilibrio entre los intereses organizacionales y el bienestar de los colaboradores.

## **CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

## **4.1 Introducción**

El presente capítulo presenta el análisis e interpretación de los datos recolectados a partir de la implementación de herramientas con el objetivo de evaluar la relación entre las cargas laborales y el bienestar de los colaboradores en los departamentos de una entidad financiera en Costa Rica. Los datos provienen de diversos colaboradores y principalmente se analizan en el contexto de seis dimensiones psicosociales clave: exigencias psicológicas en el trabajo, trabajo activo y posibilidades de desarrollo, inseguridad, apoyo social y calidad de liderazgo, estima, y doble presencia. Estas dimensiones se clasificaron en niveles de riesgo (bajo, medio, alto) según intervalos de puntuación predefinidos, y los resultados se expresan en frecuencias y porcentajes para identificar patrones y tendencias. La interpretación se alinea con los objetivos de la investigación y el marco conceptual, buscando proponer intervenciones estratégicas para mejorar la motivación y productividad en la entidad.

El modelo de análisis se fundamenta en un enfoque cuantitativo, utilizando un cuestionario que mide las dimensiones psicosociales mencionadas. Cada dimensión se evaluó mediante preguntas específicas que reflejan aspectos clave de las cargas laborales y el bienestar, y las puntuaciones totales se clasificaron en niveles de riesgo: bajo (verde), medio (amarillo) y alto (rojo). Este enfoque se basa en el modelo de Demandas-Recursos Laborales (JD-R) de Bakker y Demerouti (2017), que plantea que el bienestar laboral resulta de la interacción entre las demandas (como exigencias psicológicas) y los recursos (como apoyo social). Los datos se analizaron de manera descriptiva, calculando frecuencias y porcentajes para cada nivel de riesgo, lo que permite identificar áreas críticas y fortalezas en el entorno laboral de la entidad financiera.

Se estructuran los resultados en tres variables principales: Cargas Laborales, Bienestar Laboral y Factores Organizacionales, cada una con indicadores específicos. El análisis busca ofrecer una comprensión profunda de cómo estas variables se interrelacionan y afectan el bienestar de los colaboradores, con el objetivo de identificar áreas críticas y formular recomendaciones prácticas para optimizar el ambiente laboral en la entidad financiera.

#### 4.2.1 Resultados de acuerdo con la primera variable: Gestión Estratégica

La Gestión Estratégica, como se conceptualiza en esta investigación, es un proceso clave para alinear los recursos y capacidades de una organización financiera mediante el liderazgo, involucrando a los colaboradores en la estrategia y utilizando datos para la toma de decisiones (León et al., 2023, citado en Manrique et al., 2024). En esta sección, se analizan los resultados de los indicadores seleccionados: Tiempo de respuesta a las solicitudes, Índice de satisfacción del cliente interno (NPS), Horas extras realizadas y Porcentaje de cumplimiento de objetivos (KPI's). Estos indicadores reflejan cómo el liderazgo gestiona a los equipos, interpreta el estado de la organización y aborda retos para mejorar el desempeño.

##### 4.2.1.1 Resultados para el primer indicador de la primera variable: Tiempo de respuesta a las solicitudes

**Tabla 6**

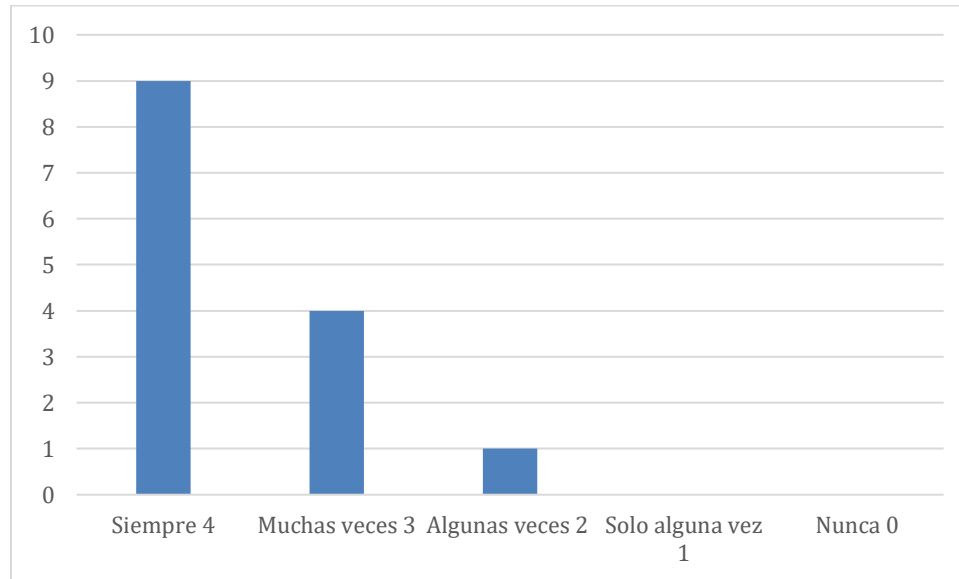
*Tiempo de respuesta a las solicitudes*

	Factores de riesgo psicosociales laborales													
Colaborador	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
¿Recibe toda la información que necesita para realizar bien su trabajo?	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3

El tiempo de respuesta a las solicitudes mide la eficiencia con la que los colaboradores reciben la información y el soporte necesarios para realizar sus tareas. Este indicador es crucial en la Gestión Estratégica, ya que una comunicación efectiva y oportuna asegura que los equipos estén alineados con los objetivos organizacionales y puedan desempeñarse productivamente.

**Figura 2**

*Gráfico de tiempo de respuesta a las solicitudes*



De acuerdo con la tabla y el gráfico se muestra la distribución de las respuestas de los colaboradores respecto a si reciben la información y el soporte necesarios para realizar sus tareas de manera oportuna y efectiva gracias al mismo se observa que el 92.86% de los colaboradores indicó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con recibir la información necesaria, lo que sugiere una comunicación efectiva en la mayoría de los casos. Solo un 7.14% se mostró neutral, y no hubo respuestas negativas, lo que indica que no hay percepciones significativas de deficiencias en este aspecto.

Con un promedio de 4.43, los resultados se ubican cerca del nivel más alto de la escala (5), reflejando una fortaleza en la Gestión Estratégica en términos de soporte informativo. Estos resultados sugieren que los líderes están facilitando el acceso a información de manera efectiva, lo cual es esencial para la alineación estratégica.

La ausencia de respuestas negativas indica que no existen percepciones generalizadas de fallos en este ámbito. La percepción positiva implica que las prácticas actuales de Gestión Estratégica están bien encaminadas, promoviendo un entorno donde los equipos pueden operar alineados con la estrategia organizacional. Este éxito en el tiempo de respuesta a las solicitudes no

solo mejora la eficiencia operativa, sino que también refuerza la confianza en el liderazgo y la cohesión del equipo, pilares esenciales para el logro de metas estratégicas.

Por lo que el punto puede concluir que, la organización demuestra una gestión efectiva del tiempo de respuesta a las solicitudes, lo que sustenta su capacidad para mantener una comunicación alineada con los principios de la Gestión Estratégica. Este hallazgo resalta la importancia de seguir cultivando estas prácticas para asegurar que todos los colaboradores perciban el mismo nivel de soporte.

#### 4.2.1.1 Resultados del segundo indicador de la primera variable: NPS

**Tabla 7**

*Satisfacción Laboral*

	Percepción del Bienestar en el Trabajo													
Colaborador	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
¿Estoy satisfecho con los beneficios y compensación ofrecidos por la empresa?	5	5	3	3	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4

El Net Promoter Score (NPS) es una métrica ampliamente reconocida para evaluar la satisfacción y lealtad, originalmente diseñada para clientes externos, pero adaptable a contextos internos como este. Aquí, mide la percepción de los colaboradores (clientes internos) sobre los beneficios y compensaciones ofrecidos por la empresa. Este indicador es clave en la Gestión Estratégica, ya que revela cómo las políticas de incentivos impactan la motivación y el alineamiento de los colaboradores con los objetivos organizacionales. Un NPS positivo indica satisfacción y compromiso, factores esenciales para el éxito estratégico.

La información se basa en la pregunta: "¿Está satisfecho con los beneficios y compensaciones ofrecidos por la empresa?", obtenida de la herramienta de "Percepción del bienestar en el trabajo". Esta interrogante evalúa directamente la efectividad de los incentivos en la motivación de los colaboradores.

Para adaptar el NPS a esta escala, se clasifican las respuestas como:

- Promotores: (Son todos aquellos que están totalmente de acuerdo, es decir colocaron 5 basados en la pregunta mencionada anteriormente). Se obtiene del total de colaboradores marcaron que mencionan estar totalmente de acuerdo y se divide por el total entrevistados dando como resultado  $5/14 = 35.71\%$
- Pasivos: (Son los que están solo de acuerdo con la pregunta o respondieron con el 4). De igual manera se obtienen los resultados del total de colaboradores que marcaron la respuesta con el valor 4 y se divide por el total de personas entrevistadas, mostrándose de la siguiente manera  $8/14 = 57.14\%$
- Detractores: Colaboradores con respuestas neutrales o negativas, es decir que colocaron 3 o menos). Se repite el proceso mencionado anteriormente que da como resultado  $1/14 = 7.14\%$

Posterior a la obtención de datos se trabaja con la formula (NPS=%Promotores-%Detractores)

$$(\text{Promotores } 35.71\%) - (\text{Detractores } 7.14\%) = 28.57$$

Un NPS de 28.57 es positivo, indicando que los colaboradores tienden a estar satisfechos con los beneficios y compensaciones, lo cual fomenta su compromiso con la estrategia organizacional.

El 92.85% expresó satisfacción, mientras que solo un 7.14% se mostró neutral, sin detractores evidentes, debido a que no hay respuestas negativas (1 o 2). Esto refuerza la percepción positiva y sugiere que las políticas de beneficios apoyan la Gestión Estratégica al motivar a los colaboradores.

Según Kaplan y Norton (2008), la alineación de las políticas de recursos humanos con la estrategia organizacional mejora el compromiso y la productividad. Este NPS positivo indica que los beneficios y compensaciones están funcionando como un mecanismo efectivo para motivar a los colaboradores y alinearlos con los objetivos estratégicos. La alta satisfacción con los beneficios y compensaciones, combinada con otros indicadores (como el tiempo de respuesta a solicitudes), refleja un liderazgo que facilita el acceso a recursos y fomenta el compromiso de los colaboradores. Respondiendo a las preguntas orientadoras, los datos sugieren que:

- Los líderes están apoyando adecuadamente a los colaboradores mediante políticas de incentivos bien percibidas.
- Estas políticas contribuyen a la alineación con los objetivos estratégicos, como lo plantea la teoría de Gestión Estratégica (León et al., 2023, citado en Manrique et al., 2024).

No obstante, la presencia de respuestas neutrales invita a perfeccionar estas prácticas para alcanzar una satisfacción plena. En resumen, los hallazgos respaldan la idea de que una gestión estratégica sólida, sustentada en incentivos efectivos, es un pilar para el éxito organizacional.

#### 4.2.1.3 Resultados del tercer indicador de la primera variable: Horas extras realizadas

**Tabla 8**

*Cantidad de horas extras laboradas por semana*

Colaborador	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
¿Cuántas horas extras realiza normalmente a la semana?	5	7	8	3	3	5	5	2	4	3	4	3	5	5

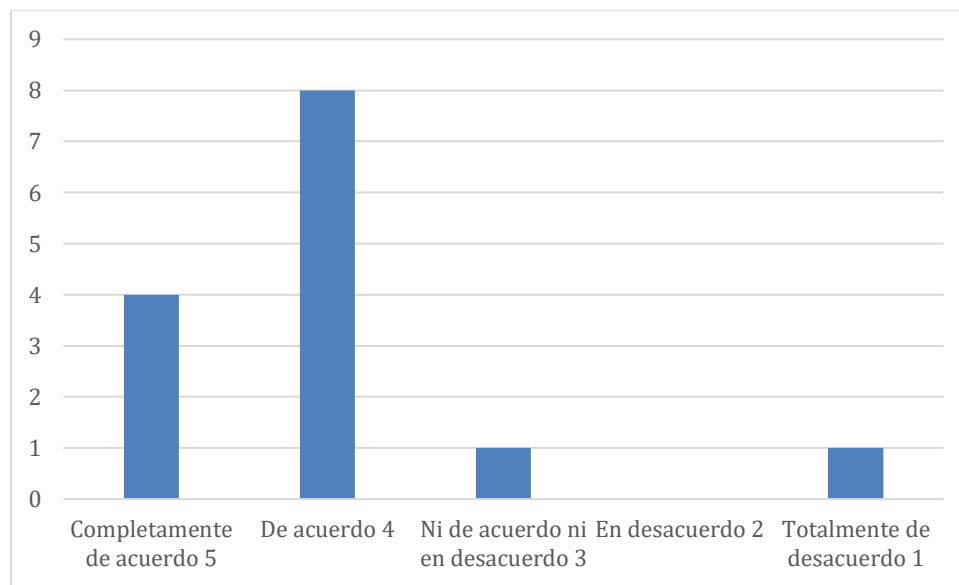
Se evalúa la carga de trabajo adicional asumida por los colaboradores y su relación con la satisfacción laboral. Dentro del marco de la Gestión Estratégica, este aspecto refleja cómo se distribuyen los recursos humanos y si las demandas exceden la capacidad de los equipos, lo que puede influir en el bienestar y la alineación con los objetivos organizacionales. Un uso excesivo de

horas extras podría señalar ineficiencias en la planificación estratégica o una falta de equilibrio entre las expectativas y los recursos disponibles.

Por lo que, al relacionar la carga de horas extras junto a la percepción de los colaboradores basado en su remuneración, tal como lo hace la interrogante, se explora si la compensación, incluida la asignada por horas extras, es percibida como justa, un factor que conecta directamente la carga laboral con la motivación y el apoyo estratégico.

### Figura 3

*Gráfico de satisfacción basado en la remuneración recibida*



Al poder observar ambos valores se comprende que la mayoría de los colaboradores (64.29%) realiza entre 3 y 5 horas extras semanales, lo que sugiere una carga laboral adicional moderada pero generalizada. Sin embargo, existe un 28.57% (que incluye a quienes trabajan de 6 a 10 horas) enfrentando una carga más significativa, lo que podría indicar presiones específicas en ciertos roles. En cuanto a la satisfacción con la remuneración, el 85.72% (que combina los niveles 4 y 5 siendo estos “de acuerdo” y “completamente de acuerdo” respectivamente) percibe que su compensación es adecuada, incluyendo las horas extras, lo que refleja un reconocimiento positivo por parte de la organización. No obstante, la presencia de un 7.14% que está "Totalmente en

desacuerdo" y otro 7.14% que se muestra neutral sugiere que, para algunos, la remuneración no compensa plenamente el esfuerzo adicional.

Desde la perspectiva de las preguntas orientadoras, estos resultados abordan cómo la gestión estratégica equilibra las demandas laborales con el soporte a los colaboradores. La alta satisfacción general indica que los líderes han implementado una compensación percibida como justa, alineada con las teorías de motivación de Maslow (1943), donde las recompensas económicas satisfacen necesidades básicas y refuerzan el compromiso. Sin embargo, las horas extras frecuentes y las respuestas negativas aisladas podrían señalar una desconexión entre las estrategias de planificación y las capacidades de los equipos, un aspecto que Karasek (1979) vincula con el estrés laboral cuando las demandas superan el control del trabajador.

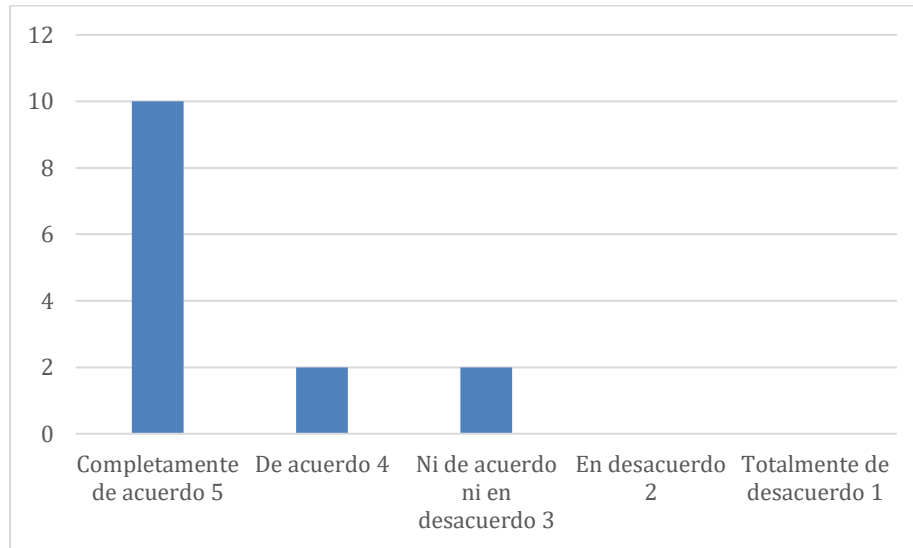
Se puede inferir que, aunque la organización compensa adecuadamente las horas extras para la mayoría, la carga laboral adicional podría estar generando tensiones en ciertos casos lo que indica que la planificación estratégica podría mejorarse para reducir la dependencia de horas extras convirtiéndose en una clave para sostener el compromiso y bienestar a futuro en la organización.

#### **4.2.1.4 Resultados del cuarto indicador de la primera variable: KPI's**

Los indicadores clave de desempeño miden el cumplimiento de objetivos. Un ambiente laboral positivo, donde los colaboradores se sienten respetados, es esencial para un buen desempeño. Medido con preguntas como "¿Me siento respetado por mis compañeros de trabajo?" da como resultado una percepción de respeto que es una fortaleza que respalda los objetivos deseados por la organización, factor que puede facilitar o dificultar el cumplimiento de los KPI's al influir en la motivación y la dinámica de equipo.

**Figura 4**

*Gráfico de percepción de respeto entre colaboradores del departamento*



La percepción de respeto entre compañeros es abrumadoramente positiva, con un 85.72% de los colaboradores sintiéndose "De acuerdo" o "Totalmente de acuerdo". Esto indica un clima laboral saludable, donde las relaciones interpersonales son un pilar que probablemente facilita el cumplimiento de los KPI's. Es esencial para el desempeño efectivo de los equipos y el logro de objetivos estratégicos. La ausencia de respuestas negativas refuerza esta fortaleza, sugiriendo que no existen tensiones significativas que puedan obstaculizar el trabajo en equipo.

Sin embargo, el 14.29% de respuestas neutrales podría indicar situaciones puntuales donde el respeto no se percibe de manera consistente. Esto podría deberse a diferencias en la dinámica de equipos o a percepciones individuales que no se alinean con la mayoría.

Y a pesar de que el clima laboral positivo es una ventaja para la organización se comprende que se pueden dar áreas de mejora, para fortalecer la interacción entre equipos o resolver tensiones menores que no son evidentes en los datos generales.

Tras observar los cuatro indicadores (Tiempo de respuesta, NPS, Horas extras y KPI's) revela que la gestión estratégica en la organización es efectiva en varios frentes. La percepción de respeto, como se refleja en este indicador, subraya un clima laboral que apoya el cumplimiento de objetivos estratégicos, complementando los hallazgos previos de alta satisfacción con información,

beneficios y remuneración, los datos muestran que los líderes han creado un entorno donde los colaboradores se sienten valorados, lo que facilita la alineación con los objetivos organizacionales.

Sin embargo, se puede presentar una gran oportunidad de mejora al explorar dinámicas específicas para garantizar que todos los colaboradores experimenten el mismo nivel de apoyo. Teniendo en cuenta que la gestión estratégica se fortalece mediante un clima laboral positivo, se pueden ejecutar ajustes continuos para maximizar su impacto en el desempeño organizacional.

#### **4.2.2 Resultados de acuerdo con la segunda variable: Cargas Laborales**

La Carga Laboral se refiere a la interacción entre las demandas del trabajo y la capacidad de los colaboradores para cumplirlas, esta variable se analiza para entender cómo las exigencias laborales influyen en la alineación con los objetivos estratégicos de la organización financiera.

Se evalúa mediante tres indicadores: exigencias psicológicas en el trabajo, volumen de trabajo y especialización del puesto. Estos indicadores reflejan las demandas que enfrentan los colaboradores y su impacto en la percepción de la carga laboral.

##### **4.2.2.1 Resultados del primer indicador de la segunda variable: Exigencias psicológicas en el trabajo**

Las exigencias psicológicas en el trabajo se refieren a las demandas emocionales, cognitivas y temporales que enfrentan los colaboradores, como la presión por cumplir plazos, resolver problemas complejos o manejar situaciones emocionalmente intensas (Karasek, 1979). Este indicador es crucial porque unas exigencias psicológicas elevadas pueden aumentar el estrés, afectando el bienestar y la capacidad de los colaboradores para alinearse con los objetivos estratégicos de la organización.

**Tabla 9***Exigencias psicológicas basadas en la matriz de factores de riesgo psicosociales laborales*

<i>Dimensiones</i>	<b>Datos generales</b>					
	<b>Nivel bajo</b>		<b>Nivel medio</b>		<b>Nivel alto</b>	
	N	%	N	%	N	%
<b>Exigencias psicológicas</b>	1	7.1	6	42.8	7	50
	4		5		0	

Los datos muestran que el 50% de los encuestados presentan un riesgo alto en exigencias psicológicas, el 42.86% un riesgo medio y el 7.14% un riesgo bajo. Este indicador se midió con preguntas como "¿Tiene que trabajar muy rápido?" y "¿Su trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?". Las respuestas reflejan una alta presión percibida, con puntuaciones promedio de 3 en la rapidez requerida y 2 en el desgaste emocional. Algunos colaboradores reportaron puntuaciones totales de 13 a 20, indicando un nivel de riesgo alto. Esto sugiere que las demandas psicológicas, como plazos ajustados y expectativas emocionales, son una fuente significativa de estrés, lo que podría contribuir al agotamiento si no se abordan adecuadamente.

La percepción de sobrecarga laboral invita a reflexionar sobre la sostenibilidad de las prácticas actuales. Aunque la satisfacción con la remuneración y el clima laboral es alta (según indicadores previos), la carga constante podría erosionar estos beneficios con el tiempo. Ya que si el problema es frecuente significa que la planificación de recursos necesita ajustes para prevenir el agotamiento. Por lo que, abordar este desequilibrio será clave para mantener el compromiso y la productividad, alineándose con los objetivos de una estrategia organizacional efectiva.

#### **4.2.2.2 Resultados del segundo indicador de la segunda variable: Volumen de trabajo**

Es un aspecto que hace referencia a la percepción de los colaboradores sobre la cantidad de tareas y responsabilidades asignadas en relación con el tiempo disponible para cumplirlas, es esencial para evaluar si las demandas cuantitativas del trabajo son manejables o si generan presión excesiva.

**Tabla 10***Percepción de carga laboral*

<b>Percepción del Bienestar en el Trabajo</b>														
<b>Colaborador</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
¿Mi carga de trabajo es manejable y no resulta excesiva?	5	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4

El volumen de trabajo, inferido a partir de las exigencias psicológicas y el cuestionario de bienestar, muestra una percepción mixta. En la dimensión "Exigencias psicológicas en el trabajo", el 42.86% de los encuestados presentan un riesgo medio en la acumulación irregular de tareas, según la pregunta "¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se le acumule el trabajo?". En el cuestionario de bienestar, la pregunta "Mi carga de trabajo es manejable y no resulta excesiva" obtuvo respuestas promedio de 3.86 (entre "de acuerdo" y "ni de acuerdo ni en desacuerdo"), con variaciones notables, ya que se dieron puntuaciones de 3 o menos, indicando una carga percibida como excesiva.

Este hallazgo complementa el primer indicador de carga laboral, donde el 57.14% reportó un esfuerzo mental o emocional intenso de manera habitual. La percepción de un volumen de trabajo excesivo por parte del 21.43% podría estar contribuyendo a esas exigencias psicológicas, ya que un alto volumen de tareas, combinado con plazos ajustados, puede incrementar el estrés

Estos resultados sugieren que, aunque la mayoría considera su carga manejable, existe una minoría significativa que experimenta picos de sobrecarga debido a una distribución desigual de tareas.

#### 4.2.2.3 Resultados del tercer indicador de la segunda variable: Especialización del puesto

Hace referencia al grado en que las tareas de un colaborador requieren habilidades específicas, conocimientos técnicos o experiencia particular, este indicador evalúa si el nivel de especialización de los puestos contribuye a la carga laboral, ya sea al generar presión por la necesidad de habilidades específicas o al limitar la variedad de tareas.

**Tabla 11**

*Datos del trabajo activo y posibilidades de desarrollo de la matriz de factores de riesgo psicosociales laborales*

<i>Dimensiones</i>	<b>Datos generales</b>					
	<b>Nivel de riesgo bajo</b>		<b>Nivel de riesgo medio</b>		<b>Nivel de riesgo alto</b>	
	N	%	N	%	N	%
<b>Trabajo activo y posibilidades de desarrollo</b>	11	78.57%	2	14.29%	1	7.14%

La especialización del puesto se relaciona con la dimensión "Trabajo activo y posibilidades de desarrollo", donde el 78.57% de los encuestados presentan un riesgo bajo, el 14.29% un riesgo medio y el 7.14% un riesgo alto. Preguntas como "¿Su trabajo permite que aprenda cosas nuevas?" y "¿Tiene influencia sobre el orden en el que realiza las tareas?" recibieron respuestas altas (promedio de 4), indicando que la mayoría percibe variedad y autonomía en sus roles. Esto sugiere que la especialización no es una fuente importante de carga laboral, ya que los colaboradores sienten que sus tareas son diversas y que tienen control sobre ellas, lo que podría contrarrestar los efectos negativos de otras demandas.

La predominancia del riesgo de nivel bajo es una fortaleza, ya que los puestos especializados y con oportunidades de desarrollo fomentan el compromiso y el crecimiento profesional, pero el riesgo medio y alto a pesar de no presentar un porcentaje extremadamente alto existe, lo que es un indicador de que se deben tomar medidas y abordar el problema lo antes posible para que el mismo no aumente.

#### **4.2.3 Resultados de acuerdo con la tercera variable: Bienestar Laboral**

En el contexto de esta investigación, el bienestar laboral se analiza como un resultado clave de las dinámicas organizacionales, y se refiere tanto al estado de satisfacción, equilibrio y salud que los colaboradores experimentan en su entorno de trabajo, de igual manera abarca aspectos emocionales, físicos y sociales que influyen en su calidad de vida y desempeño.

Se analiza mediante indicadores como: satisfacción laboral, equilibrio trabajo-vida personal y salud mental y física, evaluando cómo las condiciones laborales afectan el bienestar general de los colaboradores.

##### **4.2.3.1 Resultados del primer indicador de la tercera variable: Satisfacción laboral**

Se refleja el grado de bienestar y contentamiento que los colaboradores experimentan en su entorno de trabajo

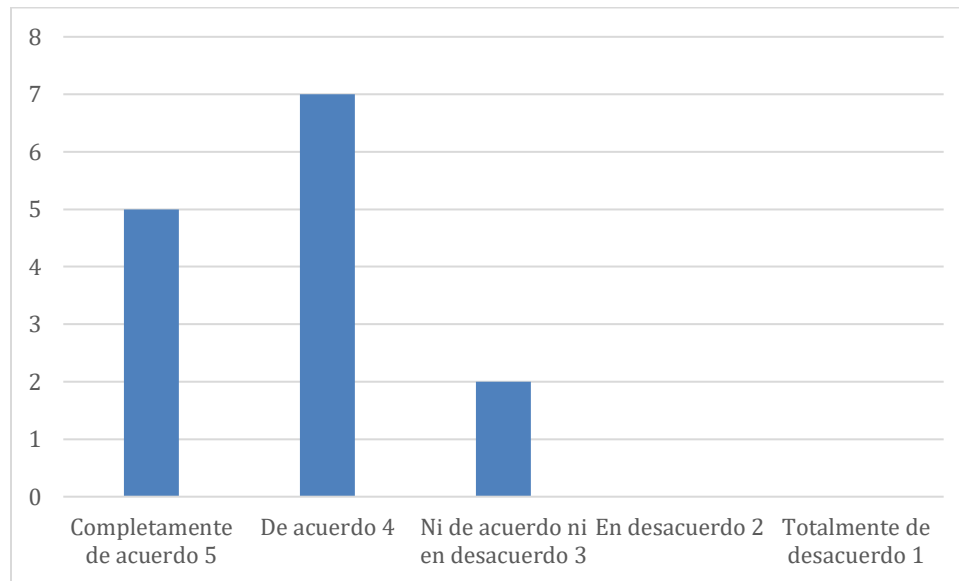
**Tabla 12**

*Indicador de motivación laboral*

<b>Percepción del Bienestar en el Trabajo</b>														
<b>Colaborador</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
¿Me siento motivado/a para alcanzar mis objetivos laborales?	5	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	5	4	5

**Figura 5**

*Gráfico que ilustra la motivación de los colaboradores basado en la percepción de estos*



El 85.71% de los colaboradores (sumando "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") se siente motivado para alcanzar sus objetivos laborales mostrando así un nivel elevado de compromiso y bienestar en este aspecto. La ausencia de respuestas negativas refuerza esta percepción positiva, aunque el 14.29% que se muestra neutral podría indicar cierta ambivalencia, posiblemente influenciada por las ya mencionadas antes "cargas laborales".

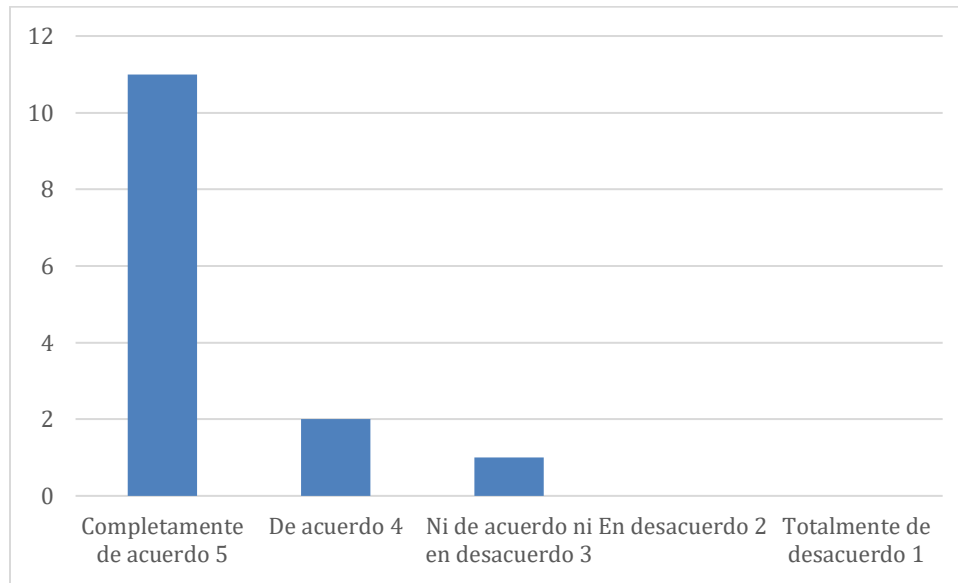
**Tabla 13**

*Indicador de satisfacción laboral*

Percepción del Bienestar en el Trabajo														
Colaborador	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
¿Me siento satisfecho de pertenecer a la organización?	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5

**Figura 6**

*Grafico de satisfacción en base a la pertenencia de la empresa*



El 92.86% de los colaboradores se siente satisfecho de pertenecer a la organización, lo que indica un fuerte sentido de orgullo y conexión con la empresa. Se entiende que la organización ha creado un entorno donde los colaboradores se sienten profundamente valorados y es algo que se refuerza al observar que no hay respuestas negativas.

Este indicador responde a cómo las condiciones laborales impactan el bienestar y la alineación estratégica, y se presenta como una fortaleza significativa ya que los colaboradores motivados y satisfechos tienden a ser más productivos y comprometidos.

#### **4.2.3.2 Resultados del segundo indicador: Equilibrio trabajo-vida personal**

El Equilibrio trabajo-vida personal mide la capacidad de los colaboradores para gestionar sus responsabilidades laborales y personales sin que una interfiera negativamente con la otra. Este indicador se analiza a través del apartado "Doble presencia" de la Matriz de Factores de Riesgos Psicosociales Laborales, que evalúa el conflicto entre las demandas del trabajo y las familiares

**Tabla 14***Doble presencia basados en la matriz de factores de riesgo psicosociales laborales*

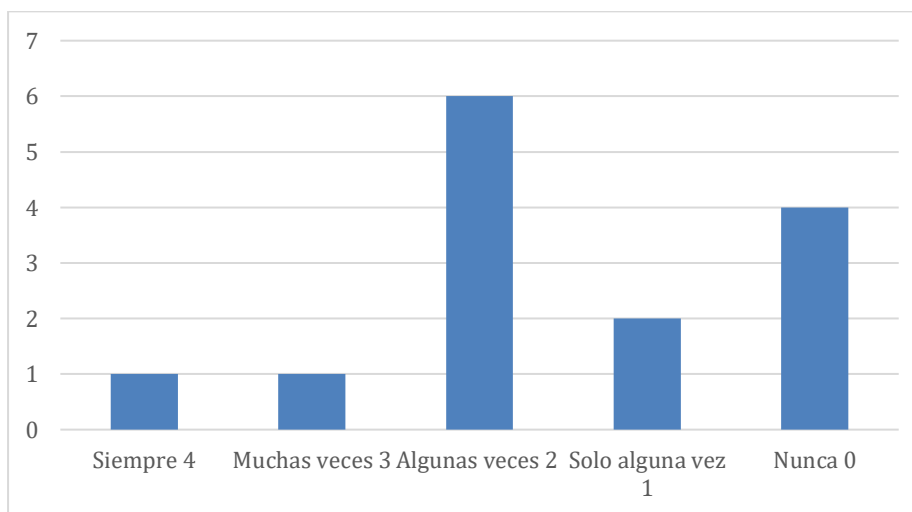
		<b>Datos generales</b>					
<b>Dimensio nes</b>	<b>bajo</b>	<b>Nivel de riesgo</b>		<b>Nivel de riesgo</b>		<b>Nivel de riesgo</b>	
		<b>N</b>	<b>%</b>	<b>medio</b>	<b>alto</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Doble presencia</b>		3	21.42	3	21.42	8	57.14
		9%		9%		3%	

La dimensión "Doble presencia" indica que el 57.14% de los encuestados presentan un riesgo alto, lo que indica que más de la mitad experimenta una interferencia frecuente del trabajo en sus responsabilidades personales o familiares. Esto sugiere un desequilibrio significativo en el ámbito de la doble presencia, lo que podría estar afectando su bienestar emocional y físico.

El 21.43% un riesgo medio y el 21.43% un riesgo bajo, estos muestran que una minoría logra manejar mejor este conflicto. La doble presencia genera estrés cuando las demandas laborales dificultan atender las responsabilidades familiares, lo que puede erosionar el bienestar.

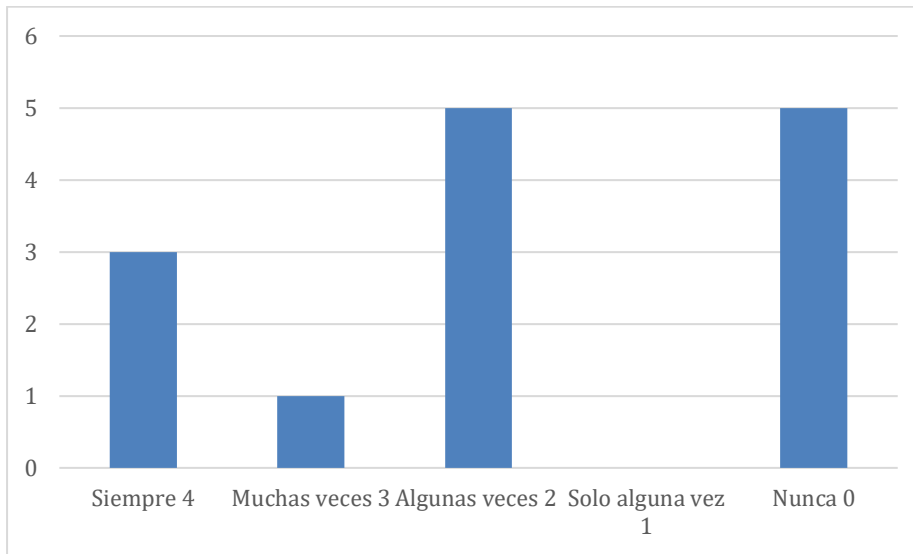
**Figura 7**

*Gráfico de percepción relacionado a la doble presencia según la matriz de factores de riesgo psicosociales*



**Figura 8**

*Grafico de percepción vinculado a la doble presencia de las personas en la organización*

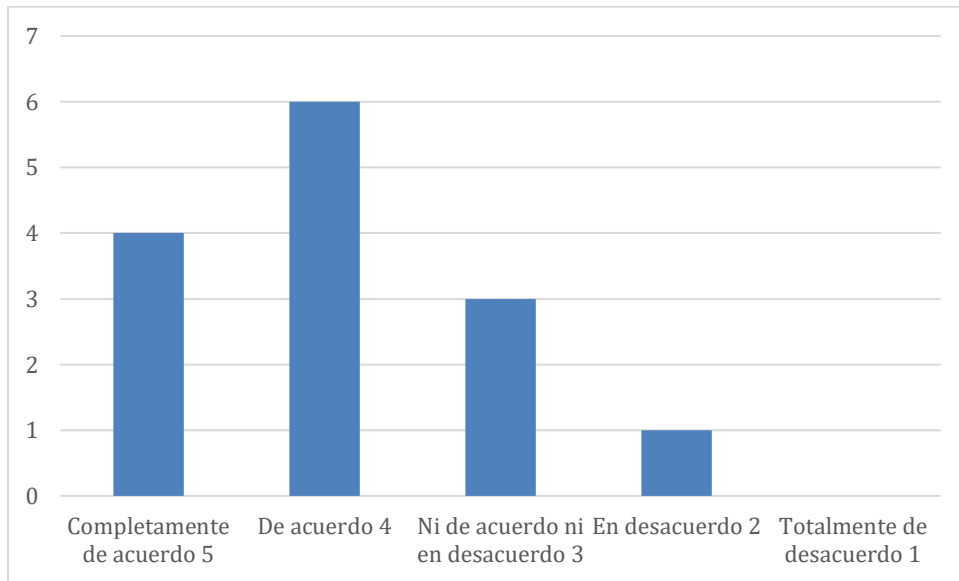


Al realizarse preguntas como "¿Cuándo está en la empresa, piensa en las tareas domésticas y familiares?" y "¿Hay momentos en los que necesita estar en la empresa y en casa a la vez?" reflejan dificultades para desconectar del trabajo, con respuestas promedio de 2.

Comparado con indicadores anteriormente mencionados, la satisfacción laboral (85.71% motivados, 92.86% satisfechos de pertenecer), este desequilibrio en el aspecto de trabajo-vida personal representa una contradicción aparente: los colaboradores se sienten motivados y orgullosos de pertenecer a la organización, pero las demandas laborales están afectando negativamente su vida personal. Y de no ser tratado un desequilibrio prolongado en el ámbito trabajo-vida puede derivar en agotamiento, lo que podría erosionar la satisfacción laboral a largo plazo si no se toman medidas correctivas.

**Figura 9**

*Grafico de equilibrio entre la vida laboral y personal basado en la matriz de factores de riesgo psicosociales laborales*



En el cuestionario de bienestar, "Tengo buen equilibrio entre mi vida laboral y personal" obtuvo un promedio de 3.93, pero se presenta un desequilibrio al presentarse puntuaciones de 2 o 3. Este riesgo en doble presencia sugiere que las demandas laborales interfieren significativamente con la vida personal, afectando el bienestar general. La matriz de factores de riesgo psicosociales en el apartado de doble presencia revela que el equilibrio trabajo-vida personal es un desafío significativo para la mayoría de los colaboradores

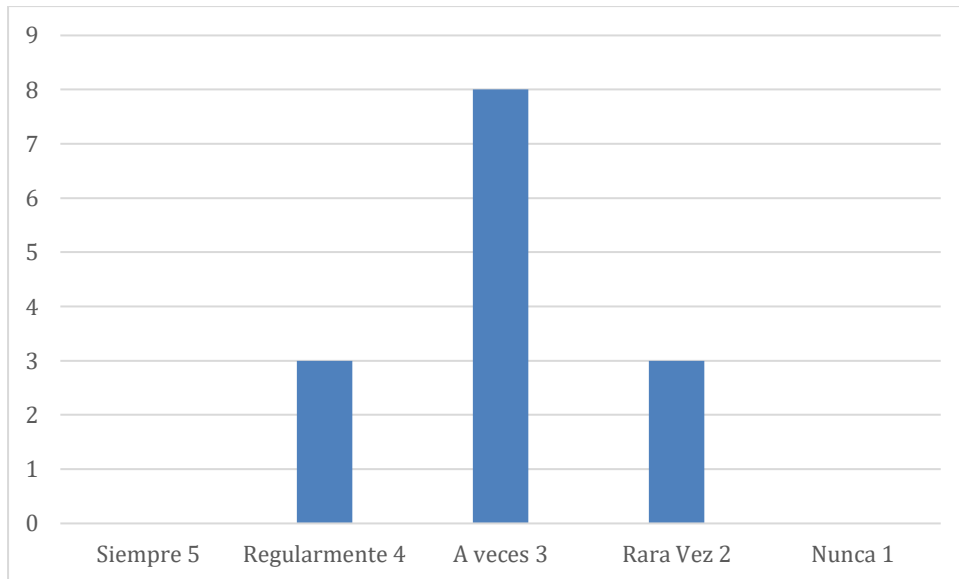
#### **4.2.3.3 Resultados del tercer indicador: Salud mental y física**

La Salud mental y física evalúa el impacto de las condiciones laborales en el bienestar psicológico y físico de los colaboradores, incluyendo aspectos como el estrés, la fatiga y el agotamiento (Maslach & Leiter, 2016). Este indicador se analiza a través de la herramienta de Percepción del bienestar en el trabajo, complementado con la Distribución de Puntuaciones NASA

TLX, que mide la carga de trabajo percibida en términos de esfuerzo mental, físico y temporal. La carga mental se mide utilizando las puntuaciones NASA TLX, que clasifican el esfuerzo percibido en rangos: Baja ( $\leq 500$ ), Media (501-999), Alta ( $\geq 1000$ ).

**Figura 10**

*Percepción de constancia de carga laboral*



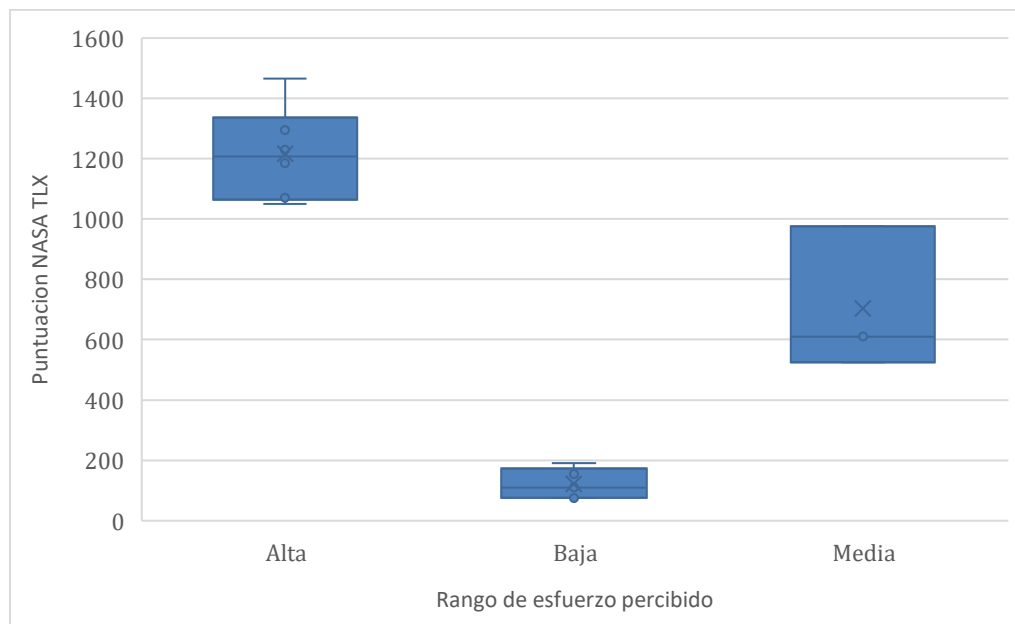
El gráfico muestra que el 57.14% de los colaboradores (8 de 14) se encuentra en un nivel de riesgo moderado de carga laboral, sintiéndose "a veces" abrumados por la cantidad de trabajo. Teóricamente, este hallazgo sugiere que la carga mental es un desafío ocasional que podría afectar la salud física y mental en momentos de alta presión. Desde la perspectiva de la salud ocupacional, este nivel de riesgo, aunque no es crónico, puede llevar a una disminución de la productividad y al desarrollo de estrés a largo plazo si no se gestiona adecuadamente.

Por otro lado, el 21.43% del equipo (3 de 14) experimenta una carga mental más severa. Esto indica un alto riesgo, donde los colaboradores se sienten abrumados de forma más regular. Este resultado puede fundamentarse teóricamente en la noción de estrés crónico y fatiga laboral, lo que a menudo se correlaciona con un aumento de las exigencias psicológicas y un volumen de trabajo excesivo. La falta de control sobre las tareas y la doble presencia (tener que lidiar con responsabilidades laborales y familiares a la vez) pueden ser factores que contribuyen a este tipo de estrés.

El 21.43% restante del personal presenta un bajo riesgo, lo que indica que logran manejar su carga laboral sin sentirse abrumados. Este resultado puede fundamentarse en teorías de resiliencia y gestión personal del estrés. Una minoría del equipo podría tener una mejor gestión de su tiempo, estar asignada a roles menos demandantes, o contar con un apoyo psicosocial más efectivo, lo que les permite mantener su bienestar a pesar de las presiones laborales.

**Figura 11**

*Distribución de Puntuaciones NASA TLX por rango de esfuerzo percibido*



El gráfico de cajas y bigotes muestra una amplia variabilidad en la carga de trabajo percibida: el 42.86% de los colaboradores (6 de 14) presenta puntuaciones en el rango "Alto" ( $\geq 1000$ ), indicando una carga mental significativa que probablemente afecta su salud mental y física. El 21.43% (3 de 14) está en el rango "Medio" (501-999), sugiriendo un esfuerzo moderado, y el 35.71% (5 de 14) en "Bajo" ( $\leq 500$ ), lo que indica que una minoría experimenta una carga manejable.

Este resultado se conecta con los indicadores previos de Carga Laboral y Bienestar Laboral. Las exigencias psicológicas (57.14% las percibe regularmente o siempre), el volumen de trabajo (21.43% lo considera no razonable), y las horas extras (64.29% realiza 3-5 horas semanales)

sugieren que las demandas laborales intensas están contribuyendo a la carga mental alta observada en el rango "Alto". Además, la doble presencia (57.14% en alto riesgo) indica que el conflicto trabajo-vida personal puede incrementar el estrés. La carga mental es un riesgo psicosocial significativo que afecta la salud mental y física de los colaboradores por lo que es importante intervenir en entornos con alta carga mental para prevenir problemas de salud.

#### 4.2.4 Resultados de acuerdo con la cuarta variable: Factores Organizacionales

Los Factores Organizacionales se refieren a las prácticas y estructuras internas de la organización, que influyen directamente en el bienestar laboral.

La variable se evalúa mediante indicadores como: liderazgo, cultura y estrategia organizacionales, analizando cómo las prácticas y estructuras de la organización influyen en el bienestar laboral.

##### 4.2.4.1 Resultados del primer indicador: Liderazgo

El Liderazgo evalúa la capacidad de los líderes para guiar, comunicarse y apoyar a los colaboradores, influyendo así en su bienestar laboral. Este analiza como un factor organizacional que puede mitigar o exacerbar los efectos de la carga laboral y promover un entorno que fomente el bienestar

**Tabla 15**

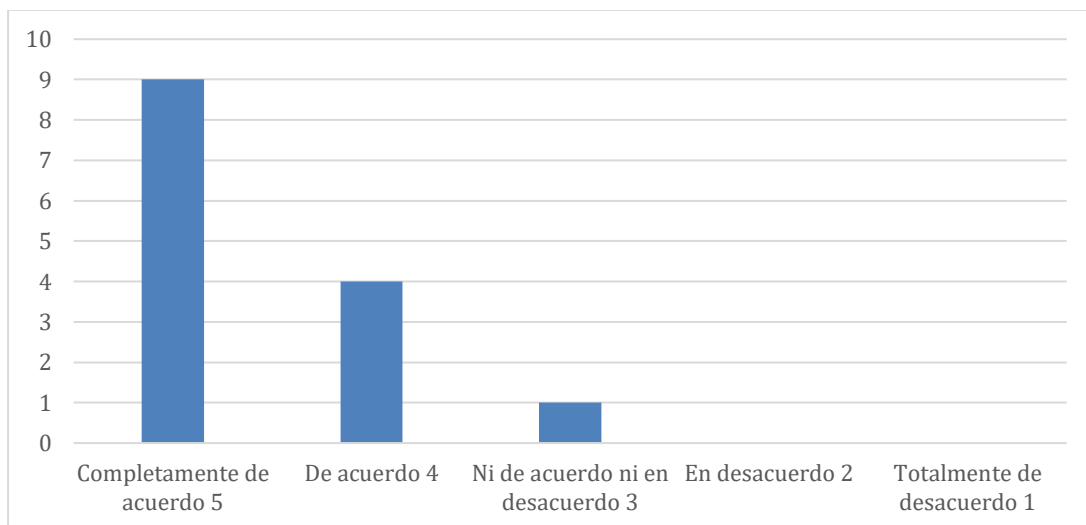
*Variable de liderazgo basada en la matriz de factores de riesgo psicosociales laborales*

<i>Dimensiones</i>	<b>Datos generales</b>					
	<b>Nivel bajo</b>		<b>Nivel medio</b>		<b>Nivel alto</b>	
	N	%	N	%	N	%
<b>Apoyo social y calidad de liderazgo</b>	11	78.57%	2	14.28%	1	7.14%

La dimensión "Apoyo social y calidad de liderazgo" muestra que el 78.57% de los encuestados tienen un riesgo bajo (puntuaciones de 29 a 40), el 14.29% un riesgo medio y el 7.14% un riesgo alto. Preguntas como "¿Recibe ayuda y apoyo de su jefe o superior inmediato?" y "¿Sus actuales jefes inmediatos se comunican bien con los trabajadores?" obtuvieron respuestas promedio de 4, reflejando un liderazgo efectivo. Algunos colaboradores reportaron puntuaciones de 36 a 38, indicando un fuerte apoyo percibido.

**Figura 12**

*Percepción de los colaboradores respecto a la comunicación de parte de sus superiores*



En el cuestionario de bienestar, "Mi jefe se comunica de manera clara y efectiva conmigo" tiene un promedio de 4.36, reforzando la percepción de un liderazgo positivo que fomenta confianza y reduce el estrés laboral.

#### **4.2.4.2 Resultados del segundo indicador: Cultura organizacional**

Puede hacer referencia al conjunto de valores, normas y comportamientos compartidos que definen el ambiente laboral, este indicador evalúa cómo el ambiente influye en el bienestar laboral.

**Tabla 16***Percepción del ambiente laboral*

<b>Percepción del Bienestar en el Trabajo</b>														
<b>Colaborador</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
¿El ambiente laboral es positivo, comunicativo y respetuoso?	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	4	5	3	4

La cultura organizacional se infiere de preguntas como "El ambiente laboral es positivo, comunicativo y respetuoso" del cuestionario de bienestar, con un promedio de 4.36. El 71.43% de los encuestados dieron puntuaciones de 4 o 5, sugiriendo una cultura favorable. En "Apoyo social y calidad de liderazgo", el 78.57% de riesgo bajo en apoyo social indica colaboración y respeto entre compañeros. Esto refleja una cultura organizacional sólida que promueve el sentido de pertenencia y mitiga los efectos negativos de las cargas laborales, aunque se muestran resultados con puntuaciones más bajas que podrían percibir menos apoyo, posiblemente debido a experiencias aisladas.

#### **4.2.4.3 Resultados del tercer indicador: Estrategia organizacional**

Esta evalúa las políticas y prácticas de la organización diseñadas para alcanzar sus objetivos analiza cómo las oportunidades de desarrollo, como parte de la estrategia organizacional, influyen en el bienestar laboral, ya que el acceso a estas oportunidades puede aumentar la motivación y reducir el estrés al ofrecer un sentido de progresión y seguridad en la organización.

**Tabla 17**

*Indicador de trabajo activo y posibilidades de desarrollo basada en la matriz de factores de riesgo psicosociales laborales*

		<b>Datos generales</b>					
<b>Dimensio</b>		<b>Nivel bajo</b>		<b>Nivel medio</b>		<b>Nivel alto</b>	
<b>nes</b>		N	%	N	%	N	%
<b>Trabajo</b>		1	78.57	2	14.28	1	7.14
<b>activo</b>	<b>y</b> 1		%		%		%
<b>posibilidades de</b>							
<b>desarrollo</b>							

La estrategia organizacional se evalúa a través de "Trabajo activo y posibilidades de desarrollo" (78.57% riesgo bajo) Las respuestas reflejan una estrategia bien comunicada que fomenta el desarrollo, con puntuaciones altas en autonomía y aprendizaje.

**Tabla 18**

*Indicador del apoyo social y calidad de liderazgo basada en la matriz de factores de riesgo psicosociales laborales*

		<b>Datos generales</b>					
<b>Dimensio</b>		<b>Nivel bajo</b>		<b>Nivel medio</b>		<b>Nivel alto</b>	
<b>nes</b>		N	%	N	%	N	%
<b>Apoyo</b>		1	78.57	2	14.28	1	7.14
<b>social y calidad</b>	<b>1</b>		%		%		%
<b>de liderazgo</b>							

En "Apoyo social y calidad de liderazgo", de igual manera presenta un 78.57% de riesgo bajo en planificación y comunicación del liderazgo (promedio de 4 en "¿Sus actuales jefes inmediatos planifican bien el trabajo?") sugiere una alineación efectiva de objetivos. Esto indica que la estrategia organizacional de la organización apoya el bienestar al ofrecer recursos y claridad, contrarrestando parcialmente las altas demandas laborales.

La estrategia organizacional, Presenta una gran percepción positiva en cuanto a oportunidades de desarrollo, lo que es un factor que fortalece el bienestar laboral, promoviendo

motivación y un sentido de progresión entre los colaboradores. Sin embargo, la gestión estratégica debe asegurar que estas oportunidades sean accesibles para todos, especialmente para aquellos afectados por alta carga laboral o desequilibrio trabajo-vida, para garantizar un bienestar uniforme y maximizar el impacto positivo en el desempeño organizacional.

El análisis de los resultados revela un panorama complejo pero prometedor sobre las dinámicas organizacionales y su impacto en el bienestar laboral y la alineación estratégica en la entidad financiera. En la gestión estratégica reflejan un clima laboral respetuoso y habilidades bien aprovechadas, lo que fomenta un entorno propicio para los objetivos estratégicos. Sin embargo, la percepción de trabajo activo y posibilidades de desarrollo sugiere que aún existen oportunidades para mejorar la participación y el crecimiento profesional.

La carga laboral muestra desafíos significativos y con los hallazgos obtenidos, alineados con la doble presencia, indican que las demandas laborales están afectando el equilibrio trabajo-vida personal, lo que responde a cómo estas condiciones impactan el bienestar y podría desalinearse a los colaboradores de los objetivos estratégicos a largo plazo.

En el bienestar laboral, la satisfacción laboral destaca como una fortaleza, y presenta un gran sentido de pertenencia a la organización, reflejando un compromiso elevado. Sin embargo, la salud mental y física en alto riesgo por carga mental según la Matriz y NASA TLX señalan áreas críticas, donde el estrés y la fatiga están comprometiendo el bienestar.

Finalmente, los factores organizacionales muestran un impacto positivo general. El liderazgo es percibido como efectivo en términos de comunicación, la cultura organizacional es valorada positivamente como un ambiente respetuoso, y la estrategia organizacional ofrece oportunidades de desarrollo, pero datos aislados sugieren que no todos los colaboradores se benefician de estas prácticas.

## **CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se presentan las principales conclusiones del análisis realizado sobre la relación de la carga y el bienestar laboral en una entidad financiera. Se destacan las consecuencias de como la intensidad y distribución de las tareas impactan en la salud emocional, física y social del personal. Se sugieren recomendaciones prácticas y estratégicas dirigidas a la mejora del clima organizacional y al fortalecimiento del bienestar integral de los colaboradores fundamentadas en la evidencia recopilada durante la investigación. La finalidad de este capítulo es ofrecer a la gestión del talento humano herramientas y aportes que contribuya al desarrollo de entornos laborales más saludables, sostenibles y eficientes en el contexto financiero costarricense.

## **5.1 Conclusiones**

### **5.1.1 Objetivo I: Analizar la gestión administrativa y el plan estratégico, para los colaboradores de una entidad financiera en Costa Rica para la determinación de la distribución de cargas laborales.**

A pesar de la alta demanda que provoca la operativa los indicadores demuestran que la gestión administrativa y el plan estratégico de la organización repercuten de manera positiva en los colaboradores del departamento. La eficiencia en el tiempo de respuesta demuestra una fuerte comunicación entre la jefatura y los colaboradores, este indicador representa un punto positivo para el área, los colaboradores se sienten respaldados por su actual jefatura lo que permite la ejecución de las labores de forma fluida lo cual a nivel organizacional se destacan en el NPS interno. Por otra parte, el indicador de los beneficios otorgados por la organización es de gran relevancia para algunos colaboradores sin embargo para un pequeño porcentaje son de menor relevancia, sin embargo, se demuestra que la organización está atenta a la salud mental y física de los colaboradores promoviendo el bienestar y la motivación de los mismo. Por último, el indicador de las horas extras realizadas permitió identificar la sobrecarga en un porcentaje menor de los colaboradores

En conclusión, se observa que los objetivos están claramente alineados a la gestión estratégica de la organización, la dirección clara de la jefatura y el compromiso de los colaboradores destacan la manera en la que el departamento presenta resultados positivos de manera eficiente. El evidente compromiso de los colaboradores a pesar de la fuerte operativa permite el éxito del área y su reconocimiento por un desempeño superior debido a la fuerte

colaboración y eficiencia de los procesos, mantener estas buenas prácticas han guiado el camino a resultados positivos y destacables tanto a nivel de gerencia como a nivel organizacional.

**5.1.2 Objetivo II: Identificar factores que afectan las cargas laborales en los colaboradores de una entidad financiera en Costa Rica, para la generación de causas y alternativas de solución.**

Se concluye que las exigencias psicológicas representan un riesgo considerable para el bienestar laboral del personal en la entidad financiera analizada. La alta proporción de colaboradores expuestos a niveles críticos de presión y carga emocional indica la necesidad urgente de implementar estrategias preventivas que reduzcan la velocidad de trabajo impuesta, que se gestionen adecuadamente las expectativas organizacionales y promuevan un entorno laboral emocionalmente saludable para sus colaboradores. Con el análisis realizado a los colaboradores se determina que la mayoría del personal percibe su carga de trabajo como manejable, la existencia de una distribución desigual de tareas genera acumulaciones un pequeño porcentaje del equipo. Esta situación puede derivar en momentos de sobrecarga, estrés y reducción del bienestar laboral si no se corrige adecuadamente. El alto nivel de respeto percibido entre los colaboradores es un factor positivo que contribuye significativamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esta percepción fortalece el clima laboral y favorece un entorno de trabajo colaborativo entre sus empleados, lo cual se refleja en la efectividad de los KPI específicos de cada equipo. Mantener y reforzar este ambiente de respeto resulta fundamental para la sostenibilidad del rendimiento y el bienestar en la entidad financiera.

**5.1.3 Objetivo III: Determinar la relación entre cargas laborales y bienestar percibida por los colaboradores en una entidad financiera en Costa Rica, mediante el uso de instrumentos de medición con los que se establecen puntos de mejora que impacten directamente en el desempeño y resultados de los colaboradores.**

El panorama de este objetivo es positivo en los colaboradores es evidente la satisfacción laboral que presentan, la percepción positiva contribuye a mejorar el compromiso y a la

productividad organizacional que junto a un ambiente laboral positivo infunde motivación y aprendizaje continuo en el área. La cultura que desarrolla el área de fomentar la colaboración y la comunicación bidireccional fortalece el compromiso de los colaboradores con la organización creando un vínculo organizacional. Pero a pesar de los resultados obtenidos se debe prestar atención a los colaboradores que aún se encuentran como detractores y neutros, ya que de estos se puede obtener un punto de mejora significativo para el área.

El ausentismo y la rotación del personal se encuentra dentro del marco de lo común a nivel organizacional este hallazgo demuestra que el área a pesar de ausencias y rotación sigue cumpliendo de manera efectiva con sus obligaciones operativas y el área es percibida como un lugar de desarrollo y atracción para el talento a nivel organizacional. El ultimo indicador de este objetivo es el uso de los beneficios que ofrece la organización que a pesar de la cantidad de beneficios disponibles por falta conocimiento muchos de estos se desaprovechan, es esencial crear campañas informativas con el fin de maximizar el uso de estos recursos que impactan directamente en disminuir las cargas laborales físicas y mentales que presenta los colaboradores.

#### **5.1.4 Objetivo IV: Formular una estrategia basada en metodologías ágiles y documentación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (F.O.D.A) que permita a los líderes de una entidad financiera**

Con respecto a la especialización del puesto, esta organización no limita a sus colaboradores, sino más bien potencia el bienestar laboral cuando se acompaña de autonomía, aprendizaje continuo y variedad de tareas, algunas características están asociadas a entornos ágiles. Los resultados sugieren que los colaboradores perciben su trabajo como dinámico y enriquecedor, lo que contribuye a mantener la motivación y contrarrestar otras fuentes de carga laboral. En este sentido, la estructura de los puestos y la cultura organizacional muestran afinidad con principios de metodologías ágiles, reforzando la capacidad de adaptación, la eficiencia y el desarrollo profesional dentro de la entidad financiera. La calidad del liderazgo y el apoyo social en la entidad financiera constituye una fortaleza estratégica clave que contribuye de manera directa al bienestar laboral de los colaboradores. La mayoría de los trabajadores percibe una comunicación clara, relaciones positivas con sus superiores y un entorno de confianza, lo cual reduce el estrés y favorece

el compromiso. Sin embargo, el análisis FODA revela áreas de mejora en una minoría del personal que experimenta liderazgo insuficiente. Por ello, fortalecer las habilidades de liderazgo en todos los niveles y asegurar la continuidad de buenas prácticas representa una oportunidad para consolidar aún más el clima organizacional y minimizar amenazas futuras relacionadas con la gestión del talento.

**5.1.5 Objetivo General: Evaluar la relación de las cargas laborales y los factores que influyen en el bienestar laboral de los colaboradores de una entidad financiera en Costa Rica, con el fin de mejorar la motivación y la productividad de los colaboradores en el 2024-2025.**

El análisis realizado revela que la relación entre las cargas laborales y el bienestar de los colaboradores en la entidad financiera evaluada es un factor determinante en la motivación y la productividad organizacional. Al indagar dimensiones las exigencias psicológicas, apoyo social, liderazgo, beneficios, especialización del puesto, cargas laborales, bienestar laboral y percepción de autonomía se identificaron tanto fortalezas como áreas de mejora que inciden directamente en el clima laboral. Si bien la mayoría de los colaboradores perciben su carga laboral como manejable y cuentan con condiciones positivas en cuanto a liderazgo, comunicación y oportunidades de desarrollo, también existen ciertos niveles de sobrecarga, distribución desigual de tareas y exigencias emocionales que podrían afectar negativamente el bienestar si no se abordan adecuadamente.

Por lo tanto, se concluye que una gestión adecuada de la carga de trabajo, junto con prácticas organizacionales centradas en el apoyo al colaborador, la flexibilidad, el reconocimiento y el desarrollo profesional, no solo promueve el bienestar integral del personal, sino que también impulsa la motivación y mejora la productividad. Por tanto, la implementación de estrategias basadas en este diagnóstico es esencial para fortalecer el desempeño organizacional durante el periodo 2025.

## **5.2 Recomendaciones**

**5.2.1 Objetivo I: Analizar la gestión administrativa y el plan estratégico, para los colaboradores de una entidad financiera en Costa Rica para la determinación de la distribución de cargas laborales.**

Se recomienda implementar un sistema digital de gestión de carga laboral basado en principios ágiles, como tableros Kanban. Este sistema debe permitir visualizar la asignación de tareas, priorizarlas según urgencia y redistribuirlas equitativamente entre los colaboradores, considerando su capacidad y disponibilidad. Los líderes deben realizar revisiones semanales de la carga laboral, utilizando herramientas como el NASA TLX (referenciado en el estudio) para identificar picos de presión. Además, se debe promover una campaña interna para fomentar el uso de los beneficios organizacionales, como los relacionados con la salud mental y física, mediante charlas y recordatorios mensuales, asegurando que todos los colaboradores los conozcan y aprovechen. Esta iniciativa mejorará la equidad en la distribución de tareas, reducirá las horas extras y fortalecerá el bienestar laboral, manteniendo el alto desempeño reflejado en el NPS interno.

**5.2.2 Objetivo II: Identificar factores que afectan las cargas laborales en los colaboradores de una entidad financiera en Costa Rica, para la generación de causas y alternativas de solución.**

Dado que las exigencias psicológicas representan un riesgo significativo para el bienestar laboral, se recomienda diseñar un programa de gestión del estrés que incluya talleres mensuales sobre técnicas de manejo de presión (por ejemplo, mindfulness y priorización de tareas) y sesiones de retroalimentación con los líderes para ajustar las expectativas organizacionales. Para abordar la distribución desigual de tareas, se debe establecer un protocolo de asignación equitativa, donde los líderes revisen trimestralmente la carga de trabajo de cada colaborador y reasignen responsabilidades en casos de acumulación. Este protocolo debe reforzar el ambiente de respeto y colaboración, identificado como una fortaleza, mediante dinámicas de equipo que promuevan la cohesión. Estas acciones reducirán la carga emocional, mejorarán el clima laboral y mantendrán la efectividad de los KPIs específicos, asegurando un entorno laboral emocionalmente saludable.

**5.2.3 Objetivo III: Determinar la relación entre cargas laborales y bienestar percibida por los colaboradores en una entidad financiera en Costa Rica, mediante el uso de instrumentos de medición con los que se establecen puntos de mejora que impacten directamente en el desempeño y resultados de los colaboradores.**

Para consolidar la alta satisfacción laboral y abordar a los colaboradores detractores y neutros, se recomienda crear un programa de desarrollo profesional que incluya capacitaciones personalizadas en habilidades técnicas y blandas, alineadas con las necesidades de cada colaborador. Paralelamente, se debe lanzar una campaña de comunicación interna para educar a los empleados sobre los beneficios disponibles (por ejemplo, programas de salud mental y física), utilizando canales como correos, intranet y sesiones informativas trimestrales. Estas iniciativas deben ser monitoreadas mediante encuestas semestrales de satisfacción para identificar mejoras continuas. Al fomentar el aprendizaje continuo y el uso de beneficios, se fortalecerá el vínculo positivo con la organización, reduciendo el ausentismo y la rotación no deseada, y promoviendo un ambiente laboral más motivador y productivo.

**5.3.4 Objetivo IV: Formular una estrategia basada en metodologías ágiles y documentación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (F.O.D.A) que permita a los líderes de una entidad financiera**

Con el fin de potenciar la calidad del liderazgo y la especialización de los puestos, se recomienda implementar un programa de formación en liderazgo ágil para todos los niveles gerenciales, enfocado en habilidades como la facilitación de equipos, la toma de decisiones colaborativa y el apoyo emocional a los colaboradores. Este programa debe incluir simulaciones prácticas y retroalimentación 360 grados para abordar las áreas de mejora en la minoría que percibe un liderazgo insuficiente. Además, se deben crear equipos multifuncionales que aprovechen la autonomía y variedad de tareas, organizados en ciclos de trabajo iterativos (sprints) para fomentar la adaptabilidad y el aprendizaje continuo. Estas acciones consolidarán el entorno dinámico y enriquecedor identificado, minimizando el estrés y maximizando el compromiso, lo que reforzará la capacidad de la entidad para adaptarse a los desafíos organizacionales.

**5.3.5 Objetivo General: Evaluar la relación de las cargas laborales y los factores que influyen en el bienestar laboral de los colaboradores de una entidad financiera en Costa Rica, con el fin de mejorar la motivación y la productividad de los colaboradores en el 2024-2025.**

Para abordar de manera integral la relación entre cargas laborales y bienestar, y mejorar tanto la motivación como la productividad en 2025, se recomienda desarrollar una estrategia organizacional basada en un plan piloto que integre las recomendaciones anteriores. Este plan debe incluir: primeramente, un sistema de monitoreo continuo de la carga laboral y el bienestar mediante encuestas trimestrales y métricas como el NASA TLX y el NPS; además de implementar políticas de flexibilidad laboral, como horarios ajustables y teletrabajo parcial, para reducir exigencias emocionales; de igual manera un programa de reconocimiento que celebre los logros individuales y de equipo; y por último, la creación de un comité de bienestar laboral, compuesto por representantes de todos los niveles, para supervisar la implementación y proponer ajustes. Esta estrategia, fundamentada en principios ágiles como la iteración y la colaboración, permitirá a la entidad financiera crear un entorno laboral más saludable y sostenible, sentando las bases para una propuesta organizacional que maximice el desempeño y la retención del talento.

# MODELO ÁGORA

Ejes para el Bienestar Laboral



## **6.1 Introducción**

En el contexto de la entidad financiera en Costa Rica, el departamento enfrenta un aumento sostenido de la carga laboral en el último periodo, afectando el bienestar de sus colaboradores mediante exigencias psicológicas, doble presencia y un volumen de trabajo excesivo. A pesar de un clima laboral positivo, la falta de un enfoque estructurado para gestionar estas presiones ha generado riesgos de estrés y desmotivación. Se presenta el "Modelo Ágora de Bienestar Laboral", una propuesta innovadora que integra estrategias de gestión del talento humano para equilibrar la carga laboral y mejorar el bienestar, alineándose con las tendencias modernas de RRHH en el sector financiero para el periodo 2024-2025. Este modelo se basa en un enfoque holístico que combina planificación estratégica, apoyo psicosocial y monitoreo continuo, ofreciendo una solución diferenciada y sostenible.

## **6.2. Justificación**

El modelo se justifica por la necesidad urgente de abordar la carga laboral excesiva en el departamento, un problema identificado en diagnósticos previos que impacta negativamente el bienestar de los colaboradores. La viabilidad está garantizada al utilizar recursos existentes (personal, espacios de trabajo) y métodos validados en RRHH, como la planificación de cargas y el soporte psicosocial, sin requerir inversiones significativas. Es posible su aplicación inmediata, dado que no depende de tecnología costosa ni de cambios estructurales complejos, adaptándose a la realidad de una entidad financiera mediana en Costa Rica.

La novedad radica en su enfoque integral, que trasciende herramientas operativas (como tableros digitales) para incorporar estrategias de bienestar psicosocial y participación activa del equipo, algo poco explorado en este sector local. Esta propuesta responde directamente a la investigación sobre carga laboral y bienestar, ofreciendo una solución práctica, fundamentada en principios de RRHH reconocidos internacionalmente, como lo son el principio de equidad en la distribución de trabajo, el de bienestar psicosocial en el trabajo, la participación y empoderamiento de los empleados, y la evaluación y mejora continua.

## **6.3. Objetivos**

### **6.3.1 Objetivo General de la Propuesta**

Implementar el 'Modelo Ágora de Bienestar Laboral' para optimizar la distribución de tareas, reducir la carga psicológica y promover un ambiente saludable, sostenible y productivo durante el 2025.

### **6.3.2 Objetivos Específicos de la Propuesta**

1. Establecer un sistema de asignación de tareas basado en la priorización y equilibrio de cargas.
2. Desarrollar un programa integral de apoyo psicosocial que fomente resiliencia y bienestar.
3. Diseñar un mecanismo de monitoreo participativo que permita ajustes continuos en la gestión laboral.

## **6.4 Alcance de la Propuesta**

El "Modelo Ágora de Bienestar Laboral" se aplicará exclusivamente al departamento en el que se realizó la investigación, abarcando a los 14 colaboradores y el líder del área, durante el periodo 2025. Se enfoca en la gestión de la carga laboral y el bienestar mediante planificación estratégica, soporte psicosocial y monitoreo, utilizando recursos humanos y espacios existentes. No incluye cambios en la estructura organizativa ni la adquisición de tecnología adicional, limitándose a estrategias de RRHH adaptables a la realidad de la entidad. El modelo prioriza la sostenibilidad a largo plazo, con revisiones trimestrales.

## 6.5 Acciones Concretas para Resolver el Problema

### 6.5.1 Diseño del Plan de Distribución Equilibrada de Tareas

**Tabla 19**

*Distribución Equilibrada de Tareas*

Número de actividad	Responsable	Detalle de la actividad	Forma de realizarlo
1	Líder del departamento	Realizar un diagnóstico inicial de las tareas actuales de los 14 colaboradores durante una semana	Durante una semana, el líder del departamento realizará un diagnóstico de las tareas actuales de los 14 colaboradores. Para esto, se puede utilizar un formulario impreso o una hoja de cálculo simple donde cada colaborador registre las tareas que realiza, la frecuencia y el tiempo estimado. El objetivo es obtener una visión clara de la distribución de la carga de trabajo y los puntos de presión existentes, sin necesidad de invertir en tecnología compleja.
2	Líder del departamento con apoyo del encargado de RRHH	Clasificar las tareas por prioridad y duración, asignando un máximo de 4 horas diarias por colaborador.	Una vez que el diagnóstico esté completo, el líder de departamento y el encargado de RRHH clasificarán las tareas en una hoja de cálculo. Se usarán criterios de prioridad y duración para organizar las actividades. Además, se asignará un

---

			máximo de 4 horas diarias de tareas de alta carga psicológica por colaborador, con el objetivo de reducir el estrés y la doble presencia.
3	Líder del departamento	Crear un calendario semanal en una tabla impresa, distribuyendo tareas equitativamente y rotando roles críticos	Se creará un calendario semanal en una tabla impresa. El líder distribuirá las tareas de forma equitativa entre los colaboradores y rotará los roles críticos, asegurando que el trabajo no se concentre en una sola persona. Este formato impreso facilita la visibilidad.
4	Colaboradores	Revisar y aprobar el calendario en una reunión inicial antes del 1 de cada mes sugiriendo ajustes.	Se llevará a cabo una reunión inicial antes del 1 de cada mes para revisar el calendario propuesto. En esta reunión, los colaboradores tendrán la oportunidad de dar su opinión, sugerir ajustes y aprobar el plan. Este proceso fomenta la participación activa y el empoderamiento del equipo.
5	Líder del departamento	Actualizar el calendario semanalmente,	El líder del departamento actualizará el calendario semanalmente basándose en las horas que cada

---

---

considerando las horas reportadas por cada colaborador.	colaborador reporte. Para este fin, los colaboradores pueden utilizar una columna en el mismo calendario impreso o una hoja de reporte simple para registrar las horas dedicadas a cada actividad. El líder revisará estos datos para asegurar que la carga laboral se mantenga equilibrada y se realicen los ajustes necesarios.
---	---

---

## 6.5.2. Implementación del Programa de Apoyo Psicosocial

**Tabla 20**

*Apoyo Psicosocial*

Número de actividad	Responsable	Detalle de la actividad
1	Líder del departamento con apoyo del encargado de RRHH	Coordinar con un psicólogo interno o externo para realizar 2 sesiones grupales de 1 hora (julio y agosto de 2025) sobre manejo del estrés y doble presencia.
2	Líder del departamento	Establecer un "Espacio Ágora" semanal de 30 minutos (viernes, 10-10:30 a.m.) para que los colaboradores compartan

---

3	Colaboradores	experiencias y soliciten apoyo emocional. Participar activamente en las sesiones y el "Espacio Ágora", reportando necesidades específicas al líder.
4	Líder del departamento	Documentar las inquietudes en un registro simple y derivar casos críticos a RRHH para atención individual.

### 6.5.3 Establecimiento del Sistema de Monitoreo Participativo

**Tabla 21**

*Monitoreo Participativo*

Número de actividad	Responsable	Detalle de la actividad
1	Encargado de RRHH	Diseñar un formulario impreso con 3 preguntas clave (carga mental, doble presencia, satisfacción general) en escala de 1 a 5, a completar semanalmente.
2	Colaboradores	Llenar el formulario cada viernes y depositarlo en un buzón anónimo en la oficina.

---

3	Líder del departamento	Revisar los resultados cada lunes, calcular promedios y discutir tendencias en la reunión semanal.
4	Líder del departamento y Encargado de RRHH	Ajustar el plan de tareas o el programa psicosocial según los resultados, con retroalimentación al equipo.

---

# Instrucciones del Modelo Ágora de Bienestar Laboral

## Detalle de las instrucciones

### 1. Usa el “Tablero de Tareas” para las asignaciones correspondientes y actualiza el estado diariamente

- Revisar las tareas respectivas en el “Tablero de Tareas”
  - Actualizar el Estado de las tareas todos los días (Por hacer, en progreso, completado)
  - Si se requiere apoyo colocar “si” en la columna “Apoyo solicitado” y detallar el tipo de ayuda en “Notas”
- 

### 2. Registra la hora de entrada y las pausas tomadas (en cantidad de minutos totales) y la hora de salida en la casilla correspondiente.

- En la pestaña “Registro de Pausas y Horarios” anotar la hora de entrada (entre 7-9 am) y la hora de salida de cada día.
  - Registrar las pausas (mínimo 15 minutos cada 2 horas, mínimo 30 minutos diarios)
  - Si se requiere ajustar el horario por temas personales coordinar con el líder del departamento.
- 

### 3. Dar retroalimentación cada semana

- Cada viernes llenar la pestaña “Monitoreo Semanal” rellenando con la valoración del 1 (definitivamente no) y 5 (definitivamente sí) para medir las cargas mentales de la semana.
  - Colocar comentarios o sugerencias de considerarlo necesario.
  - Participar en la reunión grupal para revisar avances y ajustes.
- 

### 4. Ajustes y continuidad

- Revisar las tareas realizadas durante la semana y ajustar basado en las necesidades de los colaboradores y la retroalimentación generada.
  - Al inicio de cada mes posterior a la reunión modificar el tablero de actividades de ser necesario con la finalidad de que los colaboradores trabajen mejor y con menos estrés.
-

## Tablero de tareas

Tarea	Responsable	Estado	Fecha de inicio	Fecha Limite	Horas estimadas	Horas reportadas	Notas	Apoyo Solicitado
Tarea 1	Colaborador 1	Por hacer						No
Tarea 2	Colaborador 2	En progreso						Si
Tarea 3	Colaborador 3	Completada						Si
Tarea 4	Colaborador 4	En progreso						No
Tarea 1	Colaborador 5	Por hacer						Si
Tarea 2	Colaborador 6	En progreso						Si
Tarea 3	Colaborador 7	Completada						No
Tarea 1	Colaborador 8	En progreso						Si
Tarea 4	Colaborador 9	Por hacer						Si
Tarea 3	Colaborador 10	En progreso						No
Tarea 2	Colaborador 11	Completada						No
Tarea 4	Colaborador 12	Completada						No
Tarea 2	Colaborador 13	Por hacer						No
Tarea 1	Colaborador 14	En progreso						Si

El "Tablero de Tareas" es una herramienta central del modelo y da un seguimiento de las actividades semanales de los colaboradores. Su funcionamiento es sencillo y se basa en la participación activa del equipo. Cada colaborador tiene acceso a este tablero para ver sus asignaciones semanales.

Diariamente, es responsabilidad de cada persona actualizar el estado de sus tareas. Las opciones disponibles para el estado son "Por Hacer", "En Progreso" o "Completada". Un aspecto clave de este tablero es la posibilidad de solicitar apoyo. Si un colaborador necesita ayuda con una tarea, simplemente debe indicar "Sí" en la columna "Apoyo Solicitado" y añadir una nota con los detalles en la columna "Notas".

El sistema está diseñado para ser dinámico y adaptarse a las necesidades del equipo. El líder o coordinador revisará el tablero cada semana para analizar el progreso y la retroalimentación. Basándose en esta información y en las necesidades del equipo, el líder ajustará las tareas, garantizando una carga laboral equitativa y sostenible.

## Registro de pausas y horarios

Fecha	Colaborador	Hora de entrada	Pausas Tomadas (minutos)	Hora de salida
	Colaborador 1		30	
	Colaborador 2		25	
	Colaborador 3		20	
	Colaborador 4		15	
	Colaborador 5		10	
	Colaborador 6		25	
	Colaborador 7		30	
	Colaborador 8		20	
	Colaborador 9		15	
	Colaborador 10		10	
	Colaborador 11		10	
	Colaborador 12		15	
	Colaborador 13		25	
	Colaborador 14		30	

El Registro de Pausas y Horarios es otra herramienta del modelo de bienestar laboral, diseñada para que los colaboradores registren su jornada laboral de manera simple. En una pestaña específica, cada empleado debe anotar su hora de entrada y salida diariamente. Además, deben registrar la cantidad total de minutos de pausas tomadas, con la instrucción de que se debe tomar al menos 15 minutos cada 2 horas, sumando un mínimo de 30 minutos diarios. Si se necesita ajustar el horario por motivos personales, la instrucción indica que se debe coordinar con el líder. Este registro permite una supervisión clara y fomenta pausas regulares para mitigar el agotamiento.

## Monitoreo semanal

Semana	Colaborador	¿Te sientes menos abrumado	El horario flexible le ayuda	La carga mental ha disminuido	Comentarios
	Colaborador 1	1	5	2	
	Colaborador 2	2	4	4	
	Colaborador 3	3	3	1	
	Colaborador 4	4	2	5	
	Colaborador 5	5	1	3	
	Colaborador 6	3	4	2	
	Colaborador 7	2	5	2	
	Colaborador 8	4	3	1	
	Colaborador 9	1	5	3	
	Colaborador 10	2	2	2	
	Colaborador 11	2	3	3	
	Colaborador 12	4	5	4	
	Colaborador 13	3	4	4	
	Colaborador 14	4	3	5	

Este es uno de los aspectos de mayor peso en el Modelo Ágora y tiene como objetivo evaluar el bienestar laboral de forma continua. Cada viernes, los colaboradores deben llenar un formulario impreso con tres preguntas clave. Estas preguntas se centran en el nivel de carga mental, la doble presencia y la satisfacción general. La evaluación se realiza en una escala del 1 al 5, donde un 1 significa "definitivamente no" y un 5, "definitivamente sí". Los colaboradores deben rellenar las casillas sin colocar sus nombres manteniendo así el anonimato y de esa manera garantizar la confidencialidad.

Los colores en la tabla visualizan la prioridad y el riesgo, permitiendo una rápida identificación de las necesidades del equipo. El color rojo en la escala (puntajes bajos) indica un riesgo alto, sugiriendo que el colaborador se siente abrumado y que la carga mental podría haber aumentado. Estos casos requieren atención inmediata del líder del departamento. Un puntaje intermedio, asociado al color amarillo, sugiere una situación moderada que debe ser monitoreada. Por último, un puntaje alto, representado por el color verde, indica que el colaborador se siente bien y que la carga mental ha disminuido, reflejando un estado de bienestar positivo y de bajo riesgo.

El líder del departamento es responsable de revisar los resultados al finalizar la semana. En base a los datos, se ajustan los planes de tareas o el programa psicosocial para responder a las necesidades del equipo. Los resultados se discuten en una reunión semanal para asegurar una retroalimentación continua y una mejora constante del modelo.

## 6.6. Recursos Necesarios

Categoría de Recursos	Recurso Específico	Detalles y Tiempos
Personal	Líder del departamento	Dedica 3 horas semanales a coordinar el modelo, liderar reuniones y analizar los resultados.
	Colaboradores	Participan activamente en la distribución de tareas, sesiones psicosociales y monitoreo. Dedicán 15 minutos semanales por persona.
	Apoyo de RRHH	Proporciona orientación inicial y soporte en casos críticos. Dedicó 2 horas mensuales.
Planta Física	Sala de reuniones	Se utilizará la sala existente para sesiones grupales y el "Espacio Ágora".
Equipo	Material impreso	Incluye calendarios semanales y formularios.
	Psicólogo (opcional)	Se contratará un profesional por sesión si no hay un recurso interno.
Tiempo	Fase inicial	Tiene una duración de 6 semanas para diagnóstico, diseño y las primeras sesiones.
	Mantenimiento	Requiere 1 hora semanal del líder, 30 minutos mensuales de RRHH y revisiones trimestrales.

## 6.7. Costos de Implementación de la Propuesta

Categoría de Costo	Concepto	Costo Estimado	Descripción
Costo Inicial	Fase de implementación	¢106.000	Este costo incluye el valor del material impreso y las dos sesiones con el psicólogo externo durante la fase inicial de 6 semanas.
	Psicólogo (opcional)	¢50.000 por sesión	Se contrata un profesional externo por sesión si no se cuenta con un recurso interno. El total se basa en dos sesiones en el mes inicial.
Costos Recurrentes	Material impreso	¢6.000 por mes	Costo mensual para la impresión de calendarios semanales y formularios.
Costos Indirectos	Personal	No aplica	Se considera un recurso existente, pero es importante valorar la dedicación: 3 horas semanales del líder, 15 minutos semanales por colaborador y 2 horas mensuales de RRHH.
	Planta Física	No aplica	Se utiliza la sala de reuniones existente.
Costos de Contingencia	Fondo de imprevistos	10% del total	Se recomienda un fondo de contingencia para cubrir gastos no planificados, lo que brinda mayor flexibilidad al presupuesto.

## 6.8. Cronograma de Ejecución

Diagrama de Gantt del modelo Ágora

Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12
Diagnóstico de tareas	X	X										
Diseño del calendario y programa	X	X										
Sesión psicosocial				X				X				X
Implementación y "Espacio Ágora"			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Monitoreo participativo					X	X	X	X	X	X	X	X
Revisión trimestral												X

## 6.9. Seguimiento de la Propuesta

El seguimiento del "Modelo Ágora de Bienestar Laboral" será liderado por el jefe del departamento, con apoyo de RRHH, mediante un enfoque cíclico. Cada lunes, se analizarán los formularios del buzón anónimo para calcular promedios de bienestar (meta: reducir la carga mental y doble presencia en un 15% en 3 meses). Los resultados se discutirán en el "Espacio Ágora" y, si es necesario, se ajustarán el calendario de tareas o el programa psicosocial. Al final del primer trimestre, se elaborará un informe comparativo con los datos iniciales, presentando mejoras al equipo y a la dirección. Revisiones trimestrales asegurarán la sostenibilidad, adaptando el modelo a las necesidades cambiantes.

## Bibliografía

### Libros

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Aguinis, H. (2019). *Performance Management for Dummies*. Wiley.
- Armstrong, M. (2020). *Gestión de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Babbie, E. R. (2010). *Métodos de investigación en las ciencias sociales* (12<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (6th ed.). Oxford University Press.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2021). *Evidence-Based Management in Human Resources. SHRM*.
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGrawHill
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education* (9th ed.). Routledge.
- Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1995). *Organizational stress and health*. Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications. Obtenido de: <https://ojs.fkip.ummetro.ac.id/index.php/english/article/view/4237>

- Creswell, J. W. (2022). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications. p. 102.
- Cueva, T., Jara, O., Arias J., Flores, F. y Balmaceda, C. (2023) *Métodos mixtos de investigación para principiante*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.106>
- Daft, R. L. (2021). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning. p. 98.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale*. Paris: Dunod.
- García, A., & López, M. (2021). *Indicadores de Desempeño: Una Herramienta para la Gestión Empresarial*. Pearson. p. 98.
- Gómez, M. (2018). *Elementos de Estadística Descriptiva*. Editorial Universidad Estatal a Distancia (EUNED).
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2022). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Hawking, S. W. (1988). *Breve historia del tiempo: Del big bang a los agujeros negros*. Editorial Crítica.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6° ed.). México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2018). *The Service Revolution: How Business Leaders Can Quench the Thirst for Customer Satisfaction*. Harvard Business Review Press. p. 78.

- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new approach to stress and coping. Psychology Press.
- Homburg, C., & Schäfer, H. (2020). Marketing Management. Springer.
- House, R. J., & Kahn, R. L. (1995). Social support, social structure, and health. Psychology Press.
- Kahn, W. A. (2021). The Human Side of Workplace Well-Being. Routledge. p. 112.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press. p. 65.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life. Basic Books.
- Kreitz, P. (2020). Business Environment: The Global Perspective. Routledge. p. 54.
- Marks, M. (2010). The work-life balance handbook. Kogan Page Publishers.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1986). The burnout syndrome. Sage Publications.<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0749597883710162>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017). Burnout: A Guide to Identifying Burnout and Pathways to Recovery. Harvard Business Review Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017). Engaged employee, burned-out employee: How managers can prevent and reverse burnout. Wiley.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2019). Burnout: A Guide to Identifying Burnout and Pathways to Recovery. Harvard Business Review Press.
- Parmenter, D. (2021). Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. Wiley. p. 27.

- Patten, M. L., & Newhart, M. (2016). *Understanding Research Methods: An Overview of the Essentials* (10<sup>a</sup> ed.). Routledge.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Sage Publications.
- Peters, M. A., Blasé, C., & Harnisch, T. (2019). The role of literature reviews in educational research: A systematic review. *Educational Research Review* 24 p.100-110.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Sánchez, A., Cabezas, T., Huaranga, H., y Ninalaya, M. (2023) *La cultura organizacional y la gestión del talento humano en el campus universitario*. Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador DOI: <https://doi.org/10.33996/cide.ecuador.CU2636539>
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). Wiley.
- Serrat, O. (2021). *Agile Knowledge Management: How to Use Agile Principles to Create Value in Your Organization*. Springer. p. 98.
- Stone, R., & Deller, M. (2022). *Effective Leadership: A Practical Guide to Monitor and Improve Performance*. Routledge. p. 87.
- Sundararajan, A. (2019). *La economía de la plataforma: cómo la digitalización cambia las estructuras laborales*. Harvard Business Review Press.
- Turabian, K. L. (2018). *A manual for writers of research papers, theses, and dissertations* (9th ed.). University of Chicago Press.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Valle, A. (2022) La investigación descriptiva con enfoque cualitativo en educación. Pontificia Universidad Católica del Perú

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2021). Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability. Pearson. p. 112.

### **Leves**

Código de Trabajo. Ley 2 de 1943. Art. 137. de 27 agosto de 1943 (Costa Rica)

Código de Trabajo. Ley 2 de 1943. Art. 153 de 27 agosto de 1943 (Costa Rica)

### **Acuerdos**

Acuerdo CONASSIF 5-24 de 2024 [Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero]. Reglamento General De Gobierno y Gestión De La Tecnología De Información. 22 de julio de 2024

Naciones Unidas (2018), La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago.

### **Revistas**

Arrieta E., Cabarcas M. & Rodríguez C. (2019). Análisis de las necesidades de bienestar laboral de los empleados de universidades en la región caribe: Caso barranquilla. *Adgnosis*, 8(8), p.73-90 DOI: 10.21803/adgnosis.v8i8.361

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Applied Psychology*, 12(3), 270-283, 92(3), 309-328.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2020). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(1), 12-30.

Bennett, R., & Frow, P. (2021). "Relationship research: A review and future directions". *Journal of Business Research*, 129, pp.298-309.

- Bretones, F. D. y González, J. M. (2009). Absentismo y rotación laboral. En V. Zarco y J. M. González, *Psicología del Trabajo*. Madrid: Pirámide. pp. 91-113. ISBN 978-84-368-2276-2.
- Broce, A., Gutiérrez, T., y Jiménez, G. (2023). Metodología ágil en la gestión humana. *Latitude*, 1(17), 90–100. Recuperado de: [Metodología ágil en la gestión humana](#)
- Calderón Mafud, J. L., Laca Arocena, F., & Pando Moreno, M. (2017). La autoeficacia como F
- Carranza Esteban, R. F., Mamani-Benito, O. J., Quinteros-Zúñiga, D., & Farfán-Solís, R. (2023). Preocupación por el contagio de la COVID-19 y carga laboral como predictores del malestar psicológico durante la emergencia sanitaria en personal de salud de Perú. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 52(4), 273–279. <https://doi.org/10.1016/j.rcp.2021.06.005>
- Chandola, T., Kumari, M., & Marmot, M. (2006). Is work stress a risk factor for coronary heart disease? A systematic review and meta-analysis. *Journal of Occupational Health*, 48(3), 211-228.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of applied psychology*, 86(3), 499-512
- Demerouti, E., y Bakker, A. B. (2004). The relationship between job demands, job resources, and burnout. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 499-512.
- Di Carlo, L. (2021). Bienestar Laboral Y Productividad. *Hacer Empresa*, 112, 84–85.
- Dolores Ruiz, Erika, Salazar Gómez, Julio Fernando, & Valdivia Rivera, María de Jesús. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(26), e039. Epub 08 de septiembre de 2023. <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>
- Erazo y Salguero (2021) Mejora continua en las organizaciones a partir de la satisfacción de los stakeholders internos. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 5(18) p. 138-157 Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/6219/621968458007/html/>

- Flores-Cerna, F., Sanhueza-Salazar, V. M., Valdés-González, H. M. y Reyes-Bozo, L. (2022). Metodologías ágiles: un análisis de los desafíos organizacionales para su implementación. *Revista Científica*,43(1), 38-49. Recuperado de: Metodologías ágiles: un análisis de los desafíos organizacionales para su implementación
- Franco, E., Montesinos, O., Magaña M., y Refugio H. (2010) Índice de Satisfacción Laboral. *Mercados y Negocios* 11(1) p 72-95
- García, M., & Torres, R. (2023). "Enhancing Employee Engagement through KPIs." *Journal of Human Resource Management*, 14(1), 87-95.
- García-Moncada, G.-P., Zulema Chávez-Ojeda, M., Cinthya Herrera-Espinoza, K., & Roberto Yparraguirre-Villanueva, A. (2023). Bienestar laboral y compromiso docente. *Koinonía: Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de La Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económicas, Ciencias Del Agro y Mar y Ciencias Exactas y Aplicadas*, 8(16), 55–70. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2518>
- Geraldo, L., Sánchez A., y Pérez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*. 10(4) p. 156 - 174. DOI: 10.17162/au.v10i4.501.
- González, M., y Ramírez. (2021). Las regulaciones bancarias y su impacto en la estabilidad financiera global. Editorial Financiera Internacional.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2020). Work-family balance: A review and extension of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 105(2), 45-60.
- Guest, D. E. (2001). Human resource management and performance: What do we know? *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 263-287.
- Guevara, G., Verdesoto, A., y Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4 (3), 163-173. 10.26820/ recimundo/4.(3).julio.2020.163-173

- Gutiérrez-Suarez, C., Rozo-Sánchez, A., & Flórez-Garay, A. (2019). Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(1), 7-13. DOI: 10.15649/2346030X.544
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279
- Hermosa-Rodríguez, A.-M. (2018). Características Laborales Y Compromiso Con El Trabajo: Explorando El Bienestar Laboral. *Estudios de Administración*, 25(1), 20–31.
- Hernández-Santiago, N. (2020) Ambiente laboral: Implicaciones para la salud mental. *Revista Salud y Conducta Humana*, 7(1) p. 114-119
- Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2021). "The Role of Internal Customers in Organizational Success." *Journal of Business Research*, 130, 210-218.
- James, L. R., & Brett, J. M. (1984). Organizational climate and employee performance. *Academy of Management Review*, 9(2), 220-225.
- Kumar, R., & Gupta, V. (2020). "Employee Satisfaction: A Key to Organizational Success." *International Journal of Management Studies*, 7(4), 145-158.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2005). The nature and implications of organizational climate: A conceptual framework. *Journal of Management*, 31(2), 256-286.
- López-Cortacans, G., Pérez-García, M., Pérez-García, R., & Pérez-García, D. (2021). Síndrome de burnout y efectos adversos: la prevención ineludible [Burnout syndrome and adverse effects: The unavoidable prevention]. *Atencion primaria*, 53(10), 102154. <https://doi.org/10.1016/j.aprim.2021.10>
- Ma, X., Rui, Z. & Zhong, G. (2023). How large entrepreneurial-oriented companies breed innovation: the roles of interdepartmental collaboration and organizational culture. *Chinese Management Studies*, Vol. 17 (1), 64-88.

- Manrique, J., Mostacero, S., Floriano, R., y Osorio, P. (2024). Análisis Mixto De La Gestión Estratégica Y El Crecimiento Económico-Financiero De Las Micro Y Pequeñas Empresas Del Sector Servicios. *Environmental & Social Management Journal / Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(6), 1–21. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n6-035>
- Noguera, Á., Barbosa, D., y Castro, G. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales*, 30(131), p.153-161.
- Quirós, D. (2019). Percepción de profesionales en administración sobre algunas variables organizacionales como potenciales generadores de estrés laboral. *Revista Nacional De Administración*, 10(1), 29–45. <https://doi.org/10.22458/rna.v10i1.2469>
- Ramos, C. (2020) Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3) pp. 1–6 ,Doi: 10.33210/ca.v9i3.336.
- Reyes, J, y Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), p.201-217. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S230801322019000100201&lng=es&tlng=](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S230801322019000100201&lng=es&tlng=).
- Reyes, J., y Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 201-217 de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322019000100201&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100201&lng=es&tlng=es).
- Ruíz, D. (2021). Clima Laboral en Empresas Públicas y Privadas de Asunción. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(2), p.245-256.
- Ruíz, D. (2021). Clima laboral en empresas públicas y privadas de Asunción. *Revista internacional de investigación en ciencias sociales*, 17(2), 245-256.

Sarli, R., González, S., y Ayres, N. (2015) Análisis foda: Una herramienta necesaria. Facultad de odontología. UNCuyo.9. (1) p.17-20  
[https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf)

Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 34, 333-366.

Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference. Houghton Mifflin. Obtenido de: <http://ppsftp.ppj.unp.ac.id/index.php/ijrice/article/view/448>

Sonnentag, S. (2003). Recovery from work: Implications for work-family balance research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(2), 88-102.

Teixeira A., Guedes S., Debiassi G., & Moreira A. (2019). Estresse e bem-estar no trabalho: o papel moderador da regulação emocional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(1), 532-540. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.1.14774>

Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilience and positive emotions. *Motivation and Emotion*, 28(2), 311-340.

Zamora Rodríguez, M. L. (2023). Capital humano: Actor clave para el desarrollo de la innovación empresarial. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión Del Conocimiento y La Tecnología*, 11(2), 90–118.

Zayas, I. La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial. *Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 9(17). Recuperado de <https://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/253>

## **Tesis**

Alzate, D. (2021). Revisión bibliográfica sobre el síndrome de burnout en los profesionales de Latinoamérica según la literatura disponible en los últimos 5 años. Universidad de

Antioquia. Recuperado de: [AlzateDaniel\\_2021\\_RevisionBurnoutLatinoamerica.pdf \(udea.edu.co\)](#)

### **Trabajos Finales de investigación**

Navarro R. (2024) Desafíos en la Administración de Proyectos por Medio de la Ejecución de Metodologías Ágiles en las Empresas Privadas Costarricenses, según la Percepción de Profesionales de la Administración de Proyectos en LinkedIn. Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. Recuperado de: [Desafíos en la Administración de Proyectos por Medio de la Ejecución de Metodologías Ágiles en las Empresas Privadas Costarricenses, según la Percepción de Profesionales de la Administración de Proyectos en LinkedIn](#)

Gómez E., Marcillo M., y Ramírez N. (2020). Metodologías ágiles para el desarrollo de proyectos. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium [https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2038/METODOLOGIAS\\_%c3%81GILES\\_PARA\\_DESARROLLO\\_PROYECTOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2038/METODOLOGIAS_%c3%81GILES_PARA_DESARROLLO_PROYECTOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

### **Sitios Web**

Entrevistas y afines especializados en el área de investigación

Blanco, P. (2023). Study identifies groups vulnerable to suffering from acute stress. Universidad de Costa Rica. Recuperado de: [Un estudio identifica a los grupos vulnerables de sufrir estrés agudo \(ucr.ac.cr\)](#)

Ortiz L. (2020) Estrés laboral en tiempos de pandemia. UNA Comunica. Recuperado de: <https://www.unacomunica.una.ac.cr/index.php/mayo-2020/2970-estres-laboral-en-tiempos-de-pandemia>

## Bibliografía Consultada

- Allen, T. D., & Maier, L. S. (2004). The relationship between job demands, job control, and the experience of work-family conflict: Evidence from two studies. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 187-219.
- Armstrong, J. S. (2001). *Principles of forecasting: A handbook for researchers and practitioners*. Kluwer Academic Publishers.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2020). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices*. Pearson.
- Castaneda Y., Betancourt J., Salazar N., & Mora A. (2017). Bienestar Laboral y Salud Mental en las Organizaciones. *Revista electrónica*. Vol.9, 3-4.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas*. Atlas.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2nd ed.). Sage Publications. Recuperado de: <https://www.bishleshon.com/english/types-of-research-a-beginners-guide-to-quantitative-qualitative-and-mixed-methods-research/>
- EU-OSHA (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo). (2021). Riesgos psicosociales y salud mental en el trabajo. <https://osha.europa.eu/es/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>
- Fletcher, C. (2021). El impacto de la flexibilidad organizacional en la carga laboral. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 91-97.
- García M., y Gutiérrez-Ortiz, M. (2023). El impacto de la motivación laboral, el ambiente laboral, el liderazgo y la comunicación en la satisfacción laboral de los empleados de una empresa pequeña. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política Valores*, X(2) <https://doi.org/10.46377/dilemas.v2i10.3524>

- Hart, S. G., & Staveland, E. (1988). Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of empirical and theoretical research. In P. A. Hancock & M. J. Mouloua (Eds.), *Human factors in complex systems* (pp. 139-183). North-Holland.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Jabbour, C. J. C., et al. (2022). "The role of technology in reducing burnout: An empirical study." *Journal of Business Research*, 142, 412-423.
- Kalliath, T., Kalliath, P., & O'Driscoll, M. (2022). Workplace Stress and Well-being: Exploring the Impact of Job Demands and Resources. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(1), 110-126.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4ª ed.). McGraw-Hill.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2021). "The role of workplace flexibility in improving employee outcomes." *Human Resource Management Review*, 31(3).
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2022). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research* (6th ed.). Sage Publications.
- La psicología organizacional traza el camino hacia el bienestar laboral. (2023). *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 215, 61–66.
- Liu, J., & Wang, Y. (2022). Remote Work and Employee Well-being: A Qualitative Analysis of the Impact of COVID-19. *International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 137-155.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Mucha, L., Chamorro, R., Oseda, M., & Alania, R. (2021). Evaluación de procedimientos empleados para determinar la población y muestra en trabajos de investigación de posgrado. *Desafíos*, 12(1), 50–57. <https://doi.org/10.37711/desafios.2021.12.1.253>

Rojas, F., & Pérez, L. (2022). Protección al consumidor financiero en la era digital: Retos y avances. Editorial Jurídica Continental.

Saldaña, J. (2022). The Coding Manual for Qualitative Researchers (5th ed.). Sage Publications.

Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18(5), 459-482.  
<https://www.psicologiamariapalau.com/motivacion-y-ley-yerkes-dodson/#:~:text=En%20resumen%2C%20la%20Ley%20de,estrés%20impactan%20en%20tu%20rendimiento.>

## ANEXOS

### Anexo 1 Matriz de Factores de Riesgos Psicosociales Laborales

Categoría: Carga Laboral

Parte I: Cuestionario

<b>Exigencias Psicológicas del Trabajo</b>	<b>R/</b>
¿Tiene que trabajar muy rápido?	
¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se le acumule el trabajo?	
¿Tiene tiempo de llevar al día su trabajo?	
¿Le cuesta olvidar los problemas del trabajo?	
¿Su trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?	
¿Su trabajo requiere que esconda sus emociones?	

<b>Trabajo activo y posibilidades de desarrollo</b>	<b>R/</b>
¿Tiene usted influencia sobre la cantidad de trabajo que se le asigna?	
¿Se tiene en cuenta su opinión cuando se le asignan tareas?	
¿Tiene influencia sobre el orden en el que realiza las tareas?	
¿Puede decidir cuándo toma un descanso?	
Si tiene algún asunto personal o familiar, ¿puede dejar su puesto de trabajo, al menos una hora sin tener que pedir un permiso especial?	
¿Su trabajo requiere que usted tenga iniciativa?	
¿Su trabajo permite que aprenda cosas nuevas?	
¿Se siente comprometido con su profesión u oficio?	
¿Tienen sentido sus tareas?	
¿Usted habla con entusiasmo de su empresa a otras personas?	

<b>Inseguridad</b>	<b>R/</b>
¿Siente inseguridad si cambian sus tareas contra su voluntad?	
¿Siente inseguridad en caso de que le varíen el salario? (que no se lo actualicen, que se lo bajen, que se lo paguen en especies)	
¿Siente inseguridad de que le cambien el horario? (turno, días de la semana, horas entradas y salida) contra su voluntad	

<b>Apoyo social y calidad de liderazgo</b>	<b>R/</b>
¿Sabe exactamente qué margen de autonomía (independencia) tiene en su trabajo?	
¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?	
¿En su empresa se le informa con suficiente antelación de los cambios que pueden afectar su futuro?	
¿Recibe toda la información que necesita para realizar bien su trabajo?	
¿Recibe ayuda y apoyo de sus compañeras o compañeros?	
¿Recibe ayuda y apoyo de su jefe o superior inmediato?	
¿Su puesto de trabajo se encuentra aislado de sus compañeros?	
En el trabajo, ¿siente que forma parte de un grupo?	
¿Sus actuales jefes inmediatos planifican bien el trabajo?	
¿Sus actuales jefes inmediatos se comunican bien con los trabajadores?	

<b>Estima</b>	<b>R/</b>
¿Sus superiores le dan el reconocimiento que merece?	
¿En las situaciones difíciles en el trabajo recibe el apoyo necesario?	
¿En su trabajo le tratan injustamente?	
¿Si piensa en todo el trabajo y esfuerzo que ha realizado, el reconocimiento que recibe en su trabajo le parece adecuado?	

Parte II: Análisis de la información

Puntaje de respuesta
----------------------

Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Solo alguna vez	Nunca
4	3	2	1	0

Interpretación de resultados				
		Intervalos de puntuación		
Apartado	Dimensión psicosocial	Verde bajo	Amarillo medio	Rojo alto
1	Exigencias psicológicas en el trabajo	De 0 a 7	De 8 a 10	De 11 a 24
2	Trabajo activo y posibilidades de desarrollo	De 40 a 26	De 25 a 21	De 20 a 0
3	Inseguridad	De 0 a 1	De 2 a 5	De 6 a 16
4	Apoyo social y calidad de liderazgo	De 40 a 29	De 28 a 24	De 23 a 0
5	Estima	De 16 a 13	De 12 a 11	De 10 a 0
6	Doble presencia	De 0 a 3	De 4 a 6	De 7 a 16

Parte III: Resultados de la información

	Num	Valores	Nivel de riesgo 1	Valores	Nivel de riesgo 2	Valores	Nivel de riesgo 3	Valores	Nivel de riesgo 4	Valores	Nivel de riesgo 5	Valores	Nivel de riesgo 6
	1	0		0		0		0		0		0	
Riesgo alto %													
Riesgo medio %													
Riesgo bajo %													

## Anexo 2 Método NASA TLX

Categoría: Carga laboral

### Parte I: Matriz

Dimensión	Definición	Operativización
Exigencias Mentales (M)	Cantidad de actividad mental y perceptiva que requiere	¿Cuánta actividad mental y perceptiva fue necesaria? Por ejemplo: pensar, decidir, calcular, recordar, buscar, investigar, etc. ¿Se trata de una tarea fácil o difícil, simple o compleja, pesada o ligera?
Exigencias Físicas (F)	Cantidad de actividad física que requiere la tarea	¿Cuánta actividad física fue necesaria? Por ejemplo: empujar, tirar, girar, pulsar, accionar, etc. ¿Se trata de una tarea fácil o difícil, lenta o rápida, relajada o cansada?
Exigencia temporal (T)	Nivel de presión temporal percibida	¿Cuánta presión de tiempo sintió, debido al ritmo al cual se sucedían las tareas o los elementos de las tareas? ¿Era el ritmo lento y pausado o rápido y frenético?
Rendimiento (R)	Grado de satisfacción con propio nivel de rendimiento	¿Hasta qué punto cree que ha tenido éxito en los objetivos establecidos por el investigador (o por usted mismo)? ¿Cuál es su grado

		de satisfacción con el nivel de ejecución?
Esfuerzo (E)	Grado de esfuerzo mental y físico que debe realizar para obtener su nivel de rendimiento	¿En qué medida ha tenido que trabajar -física o mentalmente- para alcanzar su nivel de resultados?
Nivel de Frustración (Fr)	Grado de inseguridad, estrés irritación, descontento, etc., sentido durante la realización de la tarea	Durante la tarea, ¿en qué medida se ha sentido inseguro, desalentado, irritado, tenso o preocupado; o, por el contrario, ¿se ha sentido seguro, contento, relajado y satisfecho?

## Parte II: Cuestionario por Proceso

En el siguiente cuadro debe marcar con un círculo, cual aspecto del par presentado contribuye más a la carga de la tarea

M - F	F - T	T - E
M - T	F - R	T - Fr
M - R	F - E	R - E
M - E	F - Fr	R - Fr
M - Fr	T - R	E - Fr

En el siguiente cuadro debe marcar un punto en la escala que se presenta

Exigencias Mentales ¿Qué tan demandante es mentalmente la tarea?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Baja

Alta

Exigencias Físicas ¿Qué tan fuerte o rápido es el ritmo impuesto para hacer la tarea?

Exigencias Mentales ¿Qué tan demandante es mentalmente la tarea?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Baja

Alta

Exigencias Temporales ¿Qué tanto tiempo tiene que invertir para realizar la tarea?

Exigencias Mentales ¿Qué tan demandante es mentalmente la tarea?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Baja

Alta

Rendimiento ¿Qué tan exitoso ha sido para lograr lo que se ha requerido?

Exigencias Mentales ¿Qué tan demandante es mentalmente la tarea?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Baja

Alta

Esfuerzo ¿Qué tan duro tiene que trabajar para lograr un adecuado nivel de rendimiento?

Exigencias Mentales ¿Qué tan demandante es mentalmente la tarea?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Baja

Alta

Nivel de Frustración ¿Qué tan irritado o estresado y molesto está al realizar la tarea?

Exigencias Mentales ¿Qué tan demandante es mentalmente la tarea?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Baja

Alta

#### Parte II: Tabla de Evaluación del Método NASA TLX

Variable	(a) Peso	(b) Puntuación	(c) Puntuación convertida (b x 5)	(d) Puntuación ponderada (c x a)
Exigencias Mentales				
Exigencias Físicas				
Exigencia temporal				
Rendimiento				
Esfuerzo				
Nivel de Frustración				
Total	15			

Tabla de Puntajes

NASA TLX	Nivel de Carga Mental
500 puntos o menos	Bajo
Sobre los 500 puntos y por debajo de los 1000 puntos	Medio
Evaluación global sobre los 1000 puntos y cuyos factores predominantes posean un carácter intrínseco (independientemente que la suma de los factores intrínsecos no alcance los 100 puntos)	Alto

Parte IV: interpretación de la información

Variable	Intrínseco	Extrínseco
Exigencias Mentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de indicadores, señales o variables de carácter, ya sea cambiante, aleatorio o esporádico, altamente críticos para la realización de la tarea.</li> <li>• Análisis y relaciones complejas.</li> <li>• Tomas de decisión en contextos inciertos y de elevado impacto.</li> <li>• Simultaneidad de acciones y toma de decisiones complejas.</li> <li>• Responsabilidad sobre personas y/o equipamientos en condiciones de riesgo.</li> <li>• Todas las acciones que no cuenten con alternativas de soporte o sustitución (automatización, por ejemplo)</li> </ul>	<p>El diseño del puesto, de los flujos, supervisión, controles, etc., con los que cuenta la organización, se encuentran a la base de las exigencias del puesto. Las herramientas, soportes materiales y factores ambientales se encuentran a la base de las exigencias del puesto. La percepción de las exigencias del puesto deriva de carencias en las competencias de los ocupantes del puesto.</p>

	técnico u organizacional, que permita subsanar las exigencias.	Es técnicamente posible subsanar las exigencias del puesto de trabajo por medio de arreglos organizacionales, tecnológicos o con programas de desarrollo de competencias.
Exigencias Físicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La realización de la tarea implica elevada carga física y/o condiciones ambientales exigentes.</li> <li>• Implica operar con plazos de respuesta breves, no predecibles o trabajar por períodos prolongados, eventualmente sin o con escasas pausas. Tiene escaso control de sus tiempos de descanso y/o el término de su jornada de trabajo.</li> </ul>	
Exigencia temporal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implica operar con plazos de respuesta breves, no predecibles o trabajar por periodos prolongados eventualmente sin o con escasas pausas. Tiene escaso control de sus tiempos de descanso y/o de término de su jornada de trabajo</li> </ul>	
Rendimiento	Elevadas exigencias de rendimiento.	
Esfuerzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere poner permanentemente en juego todos sus recursos intelectuales, físicos y emocionales para asegurar los estándares de su puesto.</li> </ul>	
Nivel de Frustración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• os resultados de su actividad no están asegurados por el hecho de realizar las tareas conforme a lo</li> </ul>	

	estipulado y poniendo de sí todos los esfuerzos y recursos que dispone para ello.	
--	---	--

## Anexo 3 Encuesta a colaboradores

### Sección 1 Carga Laboral

- ¿Con qué frecuencia se siente abrumado por la cantidad de trabajo?

1 nunca	2 rara vez	3 a veces	4 regularmente	5 siempre
---------	------------	-----------	----------------	-----------

- ¿Cuántas horas extras realiza normalmente a la semana?

R\_\_\_\_\_

#### 1- Complejidad del trabajo:

¿Con qué frecuencia se enfrenta a nuevas tareas o proyectos sin la capacitación adecuada?

1 nunca	2 rara vez	3 a veces	4 regularmente	5 siempre
---------	------------	-----------	----------------	-----------

#### 2- Presión temporal:

- ¿Con qué frecuencia se siente presionado por cumplir con plazos ajustados?

1 nunca	2 rara vez	3 a veces	4 regularmente	5 siempre
---------	------------	-----------	----------------	-----------

### Sección 2 Bienestar

#### Satisfacción laboral:

- ¿Con qué frecuencia, está satisfecho con su trabajo?

1 nunca	2 rara vez	3 a veces	4 regularmente	5 siempre
---------	------------	-----------	----------------	-----------

- ¿Con qué frecuencia se siente motivado en su trabajo?

1 nunca	2 rara vez	3 a veces	4 regularmente	5 siempre
---------	------------	-----------	----------------	-----------

### Sección 3 Clima laboral

#### Relaciones interpersonales:

- ¿Se siente valorado y apoyado por sus compañeros de trabajo?

1 nunca	2 rara vez	3 a veces	4 regularmente	5 siempre
---------	------------	-----------	----------------	-----------

- ¿Considera que existe un buen clima laboral en su departamento?

1 nunca	2 rara vez	3 a veces	4 regularmente	5 siempre
---------	------------	-----------	----------------	-----------