

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

SEDE TIBÁS

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN LA CARRERA
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**ESTRÉS LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES
DEL ÁREA DE ATENCIÓN AL PACIENTE, EN
CASA NAZARETH, 2017**

**Sustentante:
Arelis Mora Morán**

**Tutora:
M.Sc. Susana Araya Zamora**

III CUATRIMETRE, 2017

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE LA TUTORA

CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

San José, 31 de marzo del 2018

Señores
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante **Arelis Tatiana Mora Morán**, cédula de identidad número **1-1628-0826** me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Estrés Laboral y su influencia en el Desempeño de los colaboradores del área de atención al paciente en Casa Nazareth, 2017"**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



M.Sc. Susana Araya Zamora
Cédula identidad N. 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL LECTOR MÉTODOLÓGICO

CARTA DE LECTOR

San José, 26 de mayo 2018

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Carrera Administración de Negocios
Énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores :

La estudiante, Arelis Mora Morán , cédula de identidad 1.1628 0826, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado

"ESTRÉS LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE ATENCIÓN AL PACIENTE, EN CASA NAZARETH, 2017" , el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Cordialmente,

Firma 
Nombre MBA. Milena Sotela Ramírez
Cédula 1-573-526

CARTA DE APROBACIÓN DEL FILÓLOGO

5 de junio del 2018

Señores
Comisión de Trabajos Finales de Graduación
Universidad Hispanoamericana
Carrera Administración de Negocios
Énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores:

Yo, Noel Molina Blanco, cédula ocho cero cuarenta y seis cero quinientos ochenta y siete, vecino de San Juan de Tibás, de profesión Licenciado en Filología clásica, y que cuento con conocimientos y experiencia en revisión filológica de textos, doy fe de haber revisado el trabajo final de graduación de los sustentantes Arelis Mora Morán, titulado, "Estrés laboral y su influencia en el desempeño de los colaboradores del área de atención al paciente, en Casa Nazareth, 2017", para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.

Después de la revisión y corrección del estudiante, considero que el Informe del Trabajo Final de Graduación indicado anteriormente, cuenta con la revisión y corrección filológica en aspectos fundamentales que lo hacen apto para ser presentado al proceso de evaluación de los Trabajos Finales de Graduación en el nivel de Licenciatura.

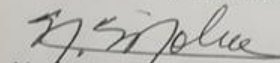
Quedo a su disposición para cualquier consulta en:

Email: noelmolina16@hotmail.com

Teléfono celular: 84199224

Carné Colypro 57465

De ustedes muy atentamente,



Noel Molina Blanco
Carné Colypro 57465

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Arelis Tatiana Mora Morán, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 11-1628-0826 egresado de la carrera de Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Estrés laboral y su influencia en el desempeño de los colaboradores del área de atención al paciente, en Casa Nazareth, 2017, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los treinta y un días del mes de Marzo del año dos mil dieciocho.

Arelis Mora Morán

Firma del estudiante

Cédula: 11-1628-0826

DEDICATORIA

A Dios porque cada día me brinda nuevas oportunidades y experiencias de mejora, quien me da la fuerza para hacer todo de la mejor manera, siendo mi guía en todo el camino hasta hoy.

A mis papás, Wilberth e Irene que siempre me han enseñado que se debe luchar por lo que se desea; por inspirarme a estudiar y salir adelante, por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida.

Mis abuelos y hermanos, que siempre han estado ahí presente para ayudarme cuando lo he necesitado.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos los profesores que a lo largo de la carrera me han formado como profesional, de cada uno aprendí mucho. Les doy las gracias por los consejos que brinda para ser mejor cada día.

Especialmente a los profesores que me han acompañado en este último paso del camino para poder lograr obtener mi título.

Al Hogar de ancianos Casa Nazareth, al señor José Carlos Segura y su personal de atención al paciente por brindar su autorización y todo el apoyo necesario para realizar este trabajo.

TABLA DE CONTENIDOS

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE LA TUTORA.....	2
CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL LECTOR MÉTODOLÓGICO.....	3
CARTA DE APROBACIÓN DEL FILÓLOGO.....	4
DECLARACIÓN JURADA.....	5
DEDICATORIA.....	6
AGRADECIMIENTOS.....	7
ÍNDICE DE IMÁGENES.....	11
ÍNDICE DE TABLAS.....	12
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	13
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPITULO I.....	17
INFORMACIÓN GENERAL.....	17
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	18
1.1.1 Casa Nazareth.....	18
1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	19
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	21
1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA.....	21
1.6 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	22
1.6.1 Objetivo General.....	22
1.6.2 Objetivos Específicos.....	22
1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	23
1.7.1 Alcances.....	23
1.7.2 Limitaciones.....	23
1.8 APORTE DEL INVESTIGADOR.....	23
1.8.1. Delimitación Espacial.....	24
1.8.2 Delimitación Temporal.....	24
1.9 OBJETO DE ESTUDIO.....	24
1.10 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	25
II CAPITULO.....	26
MARCO TEORICO.....	26

2.1 MARCO SITUACIONAL.....	27
2.1.1 Reseña Histórica Casa Nazareth	27
2.1.2 Misión	30
2.1.3 Financiamiento	30
2.1.3 Organigrama	34
2.2 MARCO CONCEPTUAL	36
2.2.1 Administración	36
2.2.2 Gestión del Talento Humano	42
2.2.3 Estrés laboral	79
2.2.4 Burnout	90
CAPITULO III	95
MARCO METODOLÓGICO	95
3.1 TIPO DE ENFOQUE	96
3.1.1 Cuantitativa	96
3.1.2 Cualitativa	96
3.1.3 Mixto	97
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	97
3.2.1 Exploratoria	97
3.2.2 Descriptiva	98
3.3 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	98
3.3.1 Sujetos	98
3.3.2 Fuentes de información	99
3.4 SELECCIÓN DEL MUESTREO	100
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN	102
3.4.1 Cuestionario	102
3.4.2 Test de Maslash	103
3.6 CUADRO DE VARIABLES.....	103
CAÍTULO IV	106
ANÁLISIS DE DATOS	106
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	107
4.2 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN	107
4.3 Tipos de gráficos.....	108

	10
4.3.1 Gráficos Circulares	108
4.3.2 Gráficas de líneas.....	108
4.3.3 Gráficas de barras	109
4.4 ANÁLISIS DE DATOS	110
DATOS GENERALES	110
II VARIABLE 1: ESTRESORES LABORALES	116
VARIABLE 2 SÍNDROME EL BURNOUT	138
CAPÍTULO V	142
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	142
5.1 CONCLUSIONES	143
• Datos Generales	143
• Variable I: Estrés Laboral	144
• Variable 2: Síndrome del Burnout	146
• Conclusión General	147
5.2 RECOMENDACIONES.....	148
➤ Variable 1: Estrés laboral	148
➤ Variable 2: Síndrome del Burnout	152
CAPÍTULO VI	153
PROPUESTA	153
6.1 INTRODUCCIÓN	154
6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	155
6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	156
6.3.1 Objetivo General	156
6.3.2 Objetivos Específicos	156
6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	157
6.4.1 Alcances	157
6.4.2 Limitaciones	157
6.5 Propuesta.....	158
6.5.1 Estresores laborales Casa Nazareth	158
6.5.2 Actividades	159
6.6 PRESUPUESTO GENERAL DE LA PROPUESTA	184
BIBLIOGRAFÍA	186
ANEXOS	191

Cuestionario.....	191
-------------------	-----

ÍNDICE DE IMÁGENES

Ilustración 1 Proceso de Reclutamiento	46
Ilustración 2 Proceso de Selección de Personal	48
Ilustración 3 Proceso de la entrevista.....	49
Ilustración 4 Elementos del Proceso de Inducción	53
Ilustración 5 Elementos de la Evaluación del Desempeño	56
Ilustración 6 Lista de Verificación	62
Ilustración 7 Método de Elección Forzada.....	63
Ilustración 8 Método de Registro de Acontecimientos Notables.....	64
Ilustración 9 Método de Distribución Forzada	67
Ilustración 10 Método de Distribución Forzada	67
Ilustración 11 Método de comparaciones pareadas	68
Ilustración 12 Comparativo de Capacitación y Desarrollo	72
Ilustración 13 Proceso de Capacitación	74
Ilustración 14 Síntomas Físicos y Conductuales	89
Ilustración 15 Prevención para la pérdida de Audición.....	175
Ilustración 16 Forma correcto de transportar pesos pesados.....	175
Ilustración 17 Paso 1 Mantenga la espalda recta.....	176
Ilustración 18 Paso 2: Flexione las rodillas.....	176
Ilustración 19 Levantamiento correcto.....	177

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Género.....	110
Tabla 2 Edad	111
Tabla 3 Tiempo Laborado en Casa Nazareth.....	113
Tabla 4 Área de Desempeño.....	114
Tabla 5 Clima Organizacional	116
Tabla 6 Satisfacción con el Liderazgo	118
Tabla 7 Estilo de Gerencia	119
Tabla 8 Tecnología.....	120
Tabla 9 Ambiente Físico.....	121
Tabla 10 Privacidad en espacio Físico	123
Tabla 11 Sobrecarga de Trabajo	124
Tabla 12 Características de la Sobrecarga	125
Tabla 13 Tiempo de las Labores	127
Tabla 14 Órdenes Contradictorias.....	129
Tabla 15 Oportunidad de Desarrollo.....	131
Tabla 16 Apoyo entre Compañeros.....	133
Tabla 17 Escenarios de la falta de apoyo entre grupos.....	134
Tabla 18 Actividades para reducir estrés	136
Tabla 19 Agotamiento Emocional.....	138
Tabla 20 Despersonalización	140
Tabla 21 Realización Personal.....	141

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	110
Gráfico 2 Edad.....	111
Gráfico 3 Tiempo Laborado en Casa Nazareth	113
Gráfico 4 Área de Desempeño	114
Gráfico 5 Clima Organizacional	116
Gráfico 6 Satisfacción con el Liderazgo	118
Gráfico 7 Estilo de Liderazgo	119
Gráfico 8 Tecnología	120
Gráfico 9 Ambiente Físico	122
Gráfico 10 Privacidad en Espacio Físico	123
Gráfico 11 Sobrecarga de trabajo.....	124
Gráfico 12 Características de Sobrecarga de trabajo.....	126
Gráfico 13 Tiempo de las labores.....	127
Gráfico 14 Órdenes Contradictorias	129
Gráfico 15 Oportunidades de Desarrollo	131
Gráfico 16 Apoyo entre compañeros.....	133
Gráfico 17 Escenarios de la falta de unión entre grupos	135
Gráfico 18 Actividades para reducir el estrés	137
Gráfico 19 Agotamiento Emocional	139
Gráfico 20 Despersonalización.....	140
Gráfico 21 Realización Personal	141

INTRODUCCIÓN

Casa Nazareth es un hogar de ancianos ubicado en Moravia, en él se hará un proyecto de investigación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos, este consiste en analizar los factores que provocan el estrés laboral en el personal de atención al paciente, así mismo proponer medidas preventivas o de disminución del estrés.

Dentro de lo que se va a indagar se encuentran los estresores organizacionales e intraorganizacionales, además identificar si hay presencia de Burnout (Síndrome del Quemado) en los colaboradores.

Esto con el fin de brindar a la organización opciones que le ayuden a mejorar la calidad de vida laboral de sus colaboradores, ofreciendo también información que le sea de utilidad a futuro.

Este proyecto se encuentra dividido en seis capítulos, los cuales se explicaran a continuación:

Capítulo I Información general: Donde se encuentra la formulación del problema y propósitos del estudio; se establece el planteamiento del problema, antecedentes del problema, justificación del problema, delimitación del problema, objetivos, alcances y limitaciones.

Capítulo II Marco teórico: En el cual se indican los aspectos teóricos de la investigación, relación de la historia del Instituto Nacional de Aprendizaje, el organigrama institucional, los objetivos, así como la misión, visión, valores y demás características que ubiquen al lector en el contexto.

Capítulo III Marco metodológico: En este se encuentra el tipo de investigación, los sujetos y fuentes de investigación, las técnicas e instrumentos para recolectar datos e información y las variables.

Capítulo IV Análisis e interpretación de los datos: Donde se presentan los datos obtenidos a partir de los instrumentos de evaluación aplicados a los sujetos de información de la presente investigación en cuadros estadísticos y gráficos.

Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones: En el cual se emiten las conclusiones a las cuales el autor ha llegado e igualmente se recomiendan soluciones que permitirán abordar y mejorar la situación en la que laboran los trabajadores, desde una perspectiva objetiva.

Capítulo VI Propuesta: Selección de la propuesta, detalle y costos de implementación, impacto, descripción de actividades, detección de debilidades o carencias, acciones de mejoramiento, otros.

CAPÍTULO I
INFORMACIÓN GENERAL

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

1.1.1 Casa Nazareth

Según el documento brindado por el señor Jose Carlos Segura coordinador de Casa Nazareth. “Es institución fue fundada en los años 80’s por Sor Julieta. En ese lugar, años atrás, vivían las hermanas de la *“Congregación de las Hermanas del Buen Samaritano de San Francisco de Asís”*.” (Reseña Histórica de la Asociación Casa Nazareth, pag.1).

Durante esa época, Sor Julieta decidió albergar a adultos mayores sin recursos, poco a poco las necesidades fueron incrementando, por tanto, se buscó la manera de conseguir ayuda, donde (sic) la opción fue brindarle el hogar a Doña Julieta, y darle una estructura formal; llamándose así Asociación Moraviana. (Casa Nazareth, 2017, Reseña Histórica de la Asociación Casa Nazareth, pag.2).

Con el paso del tiempo, con las ayudas recibidas, Casa Nazareth actualmente cuenta con espacio para 40 adultos mayores, de los cuales 38 están siendo ocupados. (sic) Brindándoles servicios médicos 24 horas, alimentación, productos de uso diario como ropa y pañales. (Casa Nazareth, 2017, folleto, primera página).

1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

A lo largo del tiempo se ha ido descubriendo la importancia de trabajar en un buen ambiente, por tanto, muchas organizaciones han tratado de buscar las mejores opciones para que sus colaboradores no se vean afectados por los diferentes factores, como lo son las cargas de trabajo, problemas de comunicación, por ende, problemas entre los mismo grupos de trabajo; o también, problemas personales traídos de fuera de la organización pero que de igual forma afectan dentro de la empresa.

El estrés laboral es una de las consecuencias más frecuentes que afecta a los colaboradores. Por eso es importante realizar cada cierto tiempo un análisis del estrés, para conocer cuáles son las principales causas que influyen en el comportamiento de los cooperadores, ya que todas las organizaciones no son iguales. Además, al sentir el interés de la empresa por el personal, este podría mejorar su actitud y estar motivado en sus labores.

A pesar de que en Casa Nazareth no se ha realizado un estudio sobre el estrés por diversos motivos, existe la preocupación por sus empleados, por esto en ocasiones salen de su rutina.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En todas las organizaciones existen diferentes maneras de operar, por esa razón, el colaborador se debe adaptar a las mismas. Además, depende del tipo de profesión que ejerza y del espacio en donde se debe realizar.

El sector salud es una de las profesiones más demandantes, ya que, posee una responsabilidad sumamente importante como lo es la vida humana. A raíz de esto, se desencadenan muchas tareas que requieren de mayor esfuerzo y tiempo por parte de los colaboradores; como por ejemplo: horarios extensos para los que se debe tener una buena organización, para el suministro a los pacientes de su medicamento sin error, estar pendiente de su alimentación, de su estado anímico y de salud, la higiene de los pacientes, esterilización de las herramientas de trabajo, etc.

Estas actividades son realizadas diariamente por los colaboradores de atención al paciente del hogar de ancianos *Casa Nazareth*, de lunes a Domingo, los cuales podrían conducir junto con los factores ambientales a que los colaboradores de esta institución sufran estrés laboral, lo que afecta su desempeño en las actividades cotidianas. En casos muy extremos, podrían provocar el síndrome del burnout en los mismos.

A raíz de esto surge la necesidad de plantear el siguiente problema:

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo afecta el estrés laboral el desempeño de los colaboradores del área de atención al paciente, en Casa Nazareth, 2017?

1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

Se explican las razones más relevantes para que se deba realizar la investigación.

En esta investigación lo que se buscará es conocer las causas principales del estrés en los colaboradores del hogar de ancianos *Casa Nazareth*, también se buscará identificar factores causantes de estrés con alta influencia que no se conocían dentro de la organización y por ende, no se tenía un procedimiento por seguir para su solución. Esto con el fin de brindar las medidas más factibles para mitigar el estrés provocado.

Esto es de suma importancia, ya que se debe brindar una calidad de vida laboral al talento humano, más si se trata de personas que trabajan en el cuidado de otras de mayor edad, porque sufren mucho más desgaste y presión por las diversas actividades que ejecutan. Además, se debe tratar de tener un clima organizacional óptimo, dentro de lo posible, de esta forma influirá de manera positiva en las actitudes de todo el grupo. Si el colaborador se encuentra en un

estado de equilibrio, es decir, donde no tiene excesos, lograría una mayor eficiencia en sus labores.

Dar a conocer a esta organización sobre lo que sucede adentro, permitirá en un futuro tener una base sólida para implementar diferentes estrategias innovadoras de mejora en el ambiente de trabajo de su personal.

1.6 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.6.1 Objetivo General

- Analizar el estrés laboral presente en los colaboradores del área de atención al paciente, en Casa Nazareth, III cuatrimestre del 2017.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Analizar los estresores organizacionales e intraorganizacionales presentes en Casa Nazareth.
- Identificar el grado del síndrome del Burnout que poseen los colaboradores de Casa Nazareth.
- Elaborar un plan de mejoras que ayude a facilitar la disminución de los estresores laborales que afectan a los colaboradores de Casa Nazareth.

1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.7.1 Alcances

Está investigación abarca al hogar de ancianos Casa Nazareth en el cantón de Moravia de la provincia de San José, que actualmente alberga alrededor de 32 adultos mayores, en el tercer cuatrimestre del 2017, y beneficiará a los colaboradores de atención al paciente de dicha institución.

1.7.2 Limitaciones

- El grado escolar de algunos colaboradores que los limitan para expresarse de manera escrita.
- La ausencia de un porcentaje de los colaboradores en el momento de la aplicación del instrumento.

1.8 APOORTE DEL INVESTIGADOR

Con esta investigación, lo que se busca es analizar el estrés de los colaboradores de atención al paciente de la organización Casa Nazareth, así como los factores organizacionales e intraorganizacionales que influyen en el desempeño laboral. Además de conocer la posible presencia del Burnout dentro de la institución..

Esto para proponer medidas para la disminución o prevención del estrés en sus colaboradores.

1.8.1. Delimitación Espacial

Este proyecto será realizado en el hogar de ancianos Casa Nazareth, específicamente en el área de atención al paciente, esta organización se encuentra ubicada en Moravia, San José.

1.8.2 Delimitación Temporal

La investigación se hará durante todo el tercer cuatrimestre del año 2017, es decir, en los meses de Setiembre, Octubre, noviembre y Diciembre.

1.9 OBJETO DE ESTUDIO

Se busca conocer y analizar los factores que provocan el estrés laboral de los colaboradores de atención al paciente en Casa Nazareth.

1.10 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo afecta el estrés a los colaboradores de atención al paciente en Casa Nazareth?
- ¿Cuál es la relación del estrés laboral con el Burnout?
- ¿En qué condiciones se produce el Burnout?

II CAPÍTULO

MARCO TEÓRICO

Este capítulo consta de tres apartados, en el primero se describe el marco situacional que se refiere a los aspectos relacionados con la organización en estudio, tales como; su reseña histórica, funciones, misión, visión, valores, estructura organizacional, entre otros aspectos de importancia.

En el segundo apartado, se describe el marco conceptual enfocado en expresar definiciones conceptuales sobre la Administración con énfasis en Recursos Humanos.

En el tercer apartado se hará una explicación conceptual sobre el tema por investigar, haciendo mención de los puntos más relevantes.

2.1 MARCO SITUACIONAL

2.1.1 Reseña Histórica Casa Nazareth

La organización Casa Nazareth en su documento "*Reseña Histórica*" dice que:

Casa Nazareth nació a partir de la necesidad de velar por el bienestar de varios adultos mayores que vivían en las instalaciones donde actualmente funciona el hogar, en el Barrio Corazón de Jesús de San Vicente de Moravia,

que para la década de los ochenta estaba en manos de la religiosa Julieta Valencia Gómez. (p.1).

Las instalaciones donde funciona el hogar, son propiedad de temporalidades de la Arquidiócesis de San José, motivo por el cual las hermanas de la “Congregación del Buen Samaritano de San Francisco de Asís” entre ellas Sor Julieta, a quien se le ocurrió albergar adultos mayores sin recursos económicos, tal vez sin pensar en que en el futuro se constituiría en la figura de un hogar para los adultos mayores. (p.1).

Como el número de residentes crecía cada día más; las condiciones físicas del lugar requerían de una mano de obra urgente, y los adultos que vivían se encontraban sin las más mínimas normas de seguridad e higiene, motivo por el cual se enfrentaba el riesgo de que el IMAS, entidad gubernamental encargada de los Hogares de Ancianos en esa época, cerrarían el lugar, según lo había manifestado en repetidas ocasiones. (p.1).

Un grupo de señoras del centro de Moravia y otras del Barrio la Guaria, se dieron cuenta de la situación desesperada del hogar y acudieron a ofrecer su ayuda, por medio del entonces cura párroco de la Parroquia de San Vicente Ferrer de Moravia, Presbítero Hugo Bonilla Campos. En ese momento la Congregación “Franciscanas del Buen Samaritano” dejaban el hogar en manos de Sor Julieta, la única de ellas que decidió no seguir las, sino quedarse con los adultos mayores. (p.1-2).

Las señoras empezaron a darle la estructura de una organización de bienestar social y se decidió que fuera administrada bajo la figura legal de una asociación a la que se le dio el nombre de “*Asociación Moraviana*” quedando registrada con ese nombre. (p.2).

La Junta de Protección Social (JPS), por medio de su programa de ayuda a las instituciones de bien social, decidió apoyar económicamente y desde entonces se le ha permitido brindar una vida diferente para los residentes del hogar. (p.3). Además de la JPS, existen otras entidades tanto públicas como privadas que brinda ayuda al hogar de ancianos.

Actualmente, sus instalaciones tienen una capacidad para 40 personas de la tercera edad albergando en estos momentos a 80. “El hogar de ancianos cuenta con sala de televisión, diferentes juegos de mesa y un programa de actividades recreativas, el cual es dirigido por un grupo de voluntarios, para su entretenimiento”(Casa Nazareth, 2017, folleto primera página).

Casa Nazareth brinda a estos señores: habitación, alimento, servicio de lavandería, de atención médica diaria, enfermería las 24 horas, odontología, fisioterapia, rehabilitación y equipo ortopédico, atención psicológica y espiritual. Además mencionan en Casa Nazareth que:

“Sus residentes son permanentes, por tanto todas las habitaciones se encuentran equipadas con mobiliario ortopédico. Para los que necesiten se les provee ropa de cama, toallas, vestimenta y calzado.

2.1.2 Misión

“Es una institución basada en valores de solidaridad, cooperación, respeto y ayuda social, donde el conjunto de estos mismos da una base fuerte y sólida que respalda la experiencia en la atención integral del adulto mayor potenciando así su calidad de vida, en aspectos como estados físico, emocional y social.” (Facebook Hogar de Ancianos Casa Nazareth, 2017, Sección de información).

2.1.3 Financiamiento

El 50% de los costos totales, incluyendo salarios, es sufragado por entidades gubernamentales como lo son La Junta de Protección Social (JPS) y el Consejo Nacional de la persona adulta mayor (CONAPAM). El otro 50% debe ser recolectado por Casa Nazareth mediante actividades, aplicables para el bienestar de los residentes. (Casa Nazareth, 2017).

Dentro de las actividades se encuentran:

2.1.4.1 Voluntariado

Casa Nazareth explica que:

Se encuentra integrado por un grupo de personas que aportan su tiempo su conocimiento y/o (sic) experiencia para atender las diferentes necesidades, tanto de los residentes como de la institución.

La inscripción para participar en este programa se, realiza directamente en las instalaciones de Casa Nazareth. (Financiamiento: Voluntariado).

2.1.4.2 Planes de contribución económica

Dentro de los cuales Casa Nazareth menciona:

2.1.4.2.1 Por deducción automática a través de tarjetas de crédito o débito.

- **Plan 5:** Donaciones de ¢5.000
- **Plan 10:** Donaciones de ¢10.000
- **Plan 20:** Donaciones de ¢20.000
- **Plan oro:** Donaciones superiores a ¢20.000

En el momento en que los donantes decidan contribuir con esta noble causa, podrán elegir no solo el plan, sino la periodicidad del mismo, el cual puede ser semanal, quincenal o mensual de acuerdo con sus posibilidades.

2.1.4.2.2 Plan Padrino

“Es una modalidad en la que se elige a un Adulto Mayor del hogar, carente de recursos económicos con el fin de costearle su estadía mensual en la Institución. El costo promedio mensual en el primer semestre del año 2015 de un Adulto Mayor en la institución se estima en ¢450.000.” (Información brindada por Casa Nazareth)

2.1.4.2.3 Contribución voluntaria por transferencia o depósito bancario

Contribuciones directas a las cuentas bancarias a nombre de Asociación Moraviana, cédula jurídica 3-002-056718-29

Banco Nacional

- Cuenta corriente 100-01-000-106655-4
- Cuenta cliente 15100010011066550

BAC San José

- Cuenta corriente 909660326
- Cuenta cliente 10200009096603260. (Financiamiento: Planes de Contribución Económica).

2.1.4.3 Donación en especie

Finalmente, esta institución posee, dentro de sus opciones de colaboración la donación en especie, la cual consiste ir a entregar productos de consumo diario para el hogar. Dentro de los cuales Casa Nazareth (2017) menciona, como:

(...) Pañales, ensure, leche, alimentos no perecederos, medicamentos, ropa en buen estado, etc.

Las donaciones pueden hacerse inscribiéndose en Casa Nazareth, y un colaborador de la institución recogerá previa identificación los donativos ofrecidos. (Financiamiento: Donación en especie).

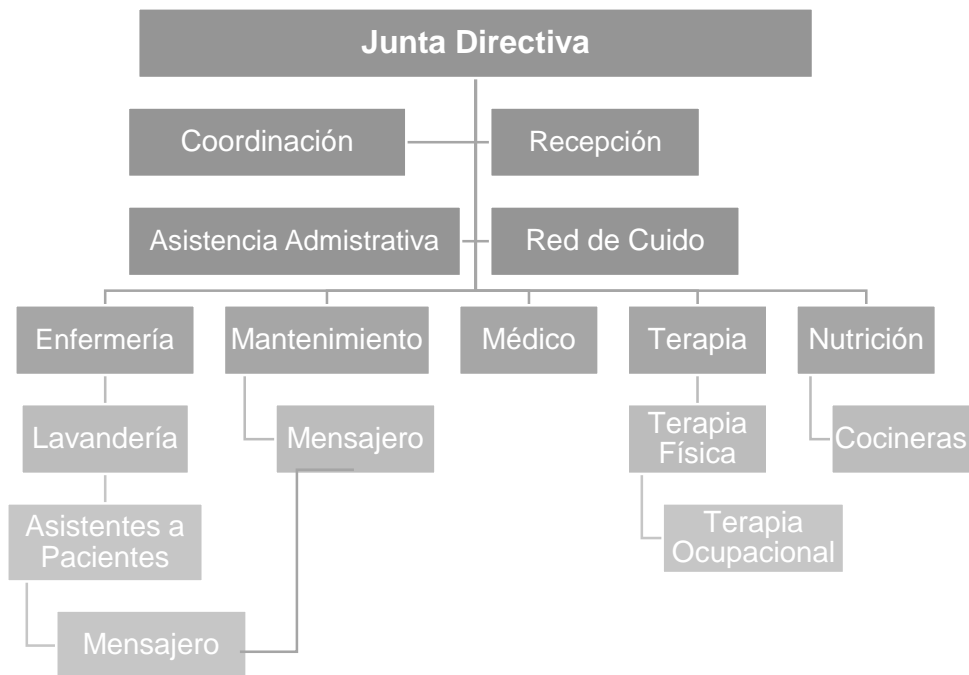
Figura 1: Actividades de Financiamiento

Actividades	
<i>Voluntariado</i>	Grupo de personas que colaboran tanto con los adultos mayores como con la institución.
<i>Planes de Contribución Económica</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Por deducción Automática:</i> Rebaja según plan elegido. ➤ <i>Plan Padrino:</i> Hacerse Cargo de los gastos de un adulto mayor. ➤ <i>Contribución voluntaria por transferencia bancaria.</i>
<i>Donación en Especie</i>	Donación de productos de consumo básico.

(Información tomada: Casa Nazareth. Elaboración propia)

2.1.3 Organigrama

Figura 2 Organigrama Casa Nazareth



(Información tomada: Casa Nazareth. Elaboración Propia)

Dentro de Casa Nazareth, la Junta Directiva es la autoridad de mayor peso, esta se encuentra fiscalizada por la Contraloría General de la República (CGR), Junta de Protección Social (JPS), Consejo Nacional de la persona Adulta Mayor (CONAPAM), Ministerio de Salud, Fondo de Desarrollo y Asignaciones Familiares (FODESAF), por ejemplo.

La parte de recepción se encarga de asistir tanto a la junta Directiva como al área de coordinación, siendo aquí, un punto de enlace.

El área de coordinación es la encargada de recibir y llevar el control de las donaciones que se le brindan a la institución. También debe dirigir al área de enfermería, médicos, terapia, nutrición. Los mandos de coordinación, enfermería y mantenimiento, pueden dar indicaciones al mensajero.

Asistencia Administrativa: trabaja más la parte numérica, suministrando así a coordinación la información necesaria para la gestión de la organización.

Casa Nazareth recibe asistencia también de los bomberos, de ser necesario Cruz Roja y de Paramédicos especializados en emergencias médicas que es una empresa aparte.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Administración

Es definido por Koontz; Weihrich y Cannice (2012) como “Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz” (p.4).

Además explican que “Administrar como práctica es un arte; el conocimiento organizado subyacente a la práctica es una ciencia” (Koontz; Weihrich y Cannice,

2012, p.15). Esto porque se hace mediante la práctica en aquellos aspectos en los que se falla y se usa el conocimiento adquirido para dar solución.

A la hora de administrar, se busca que las empresas sean productivas, a raíz de aquí surgen otros dos conceptos: eficiencia y efectividad. Koontz at al. (2012) afirman que la:

- **Productividad:** es el cociente producción-insumos dentro de un periodo, considerando la calidad.
- **Efectividad:** es el logro de objetivos.
- **Eficiencia:** es alcanzar los fines con el mínimo de recursos. (p.14)

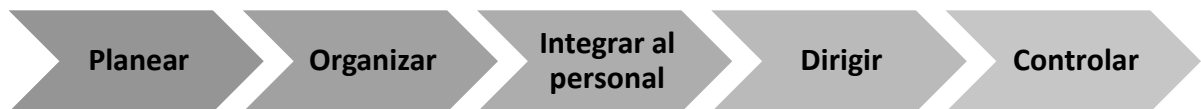
2.2.1.1 Funciones

El proceso administrativo según Koontz at al. (2012) posee cinco funciones principales las cuales son:

- **Planear:** Elegir misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos, lo que requiere decidir. (p.30)
- **Organizar:** Establecer una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización. (p.30)

- **Integrar el personal:** Cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura organizacional. (p.31)
- **Dirigir:** Influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. (p.31)
- **Controlar:** Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes.

Figura 3: Funciones de la administración



(Elaboración propia)

2.2.1.2 Evolución del pensamiento administrativo

Frederick Winslow Taylor

Inventó herramientas para corte de acero de alta velocidad y pasó la mayor parte de su vida como ingeniero consultor. En general, a Taylor se le reconoce como el padre de la administración científica y quizá ninguna otra persona tuvo un efecto mayor en el desarrollo temprano de la administración. (Koontz et al., 2012, p.17). Al desempeñarse en varios puestos de trabajo, logró reconocer actitudes y problemas en el ámbito laboral, presentándose así la posibilidad de mejorar la

administración. Menciona dentro de los principios fundamentales del enfoque científico:

- Reemplazar las reglas impositivas con ciencia (conocimiento organizado).
- Lograr armonía, más que discordia, en la acción de grupo.
- Lograr la cooperación de los seres humanos, más que el individualismo caótico.
- Trabajar para obtener la producción máxima, más que una producción restringida.
- Desarrollar a todos los trabajadores al mayor grado posible para su propia prosperidad y la de la compañía. (Koontz et. Al., 2012, p.18).

Henri Fayol (*Padre de la teoría de la administración moderna*)

Identificó una amplia necesidad de principios y enseñanzas administrativas. En consecuencia, identificó 14 de esos principios, a los cuales calificó como flexibles, no absolutos y útiles sin importar las condiciones cambiantes. (Koontz et al., 2012, p.18).

Koontz et al. (2012) menciona dentro de esos principios:

- **Autoridad y responsabilidad:** Fayol sugirió que autoridad y responsabilidad están relacionadas, y que la segunda es consecuencia de

la primera. Consideró a la autoridad como una combinación de factores oficiales derivados del puesto gerencial y factores personales compuestos de inteligencia, experiencia, valor moral, servicio anterior, etcétera.

- **Unidad de mando:** Los empleados deben recibir órdenes de un único superior.
- **Cadena de escala:** Para Fayol esto es como una cadena de superiores desde los puestos más altos hasta los más bajos, de los que no hay que apartarse innecesariamente, entrarían en cortocircuito cuando al seguirlos de manera escrupulosa sería perjudicial.
- **Esprit de corps:** Éste es el principio de la unión hace la fuerza y de una extensión del principio de unidad de mando, destaca la necesidad del trabajo en equipo y la importancia de la comunicación para lograrlo.(18)

Elton Mayo y F. J. Roethlisberger, y los estudios Hawthorne

“Elton Mayo, F. J. Roethlisberger y otros condujeron los famosos experimentos en la planta Hawthorne en la Western Electric Company entre 1927 y 1932.²³ Antes, entre 1924 y 1927, el National Research Council realizó un estudio en colaboración con la Western Electric para determinar el efecto de la iluminación y otras condiciones sobre los trabajadores y su productividad.” (Koontz et al., 2012, p.18).

“Al descubrir que la productividad mejoraba cuando la iluminación aumentaba o disminuía para un grupo de prueba, los investigadores estuvieron a punto de declarar el experimento un fracaso; sin embargo, Mayo, investigador de

Harvard, vio en ello algo diferente y junto a Roethlisberger y otros continuó la investigación.” (Koontz et al., 2012, p.19).

Lo que Mayo y sus colegas encontraron, partiendo de ideas anteriores, particularmente de las de Vilfredo Pareto, tendría un efecto radical en el pensamiento administrativo. Cambiar la iluminación para el grupo de prueba, modificar los periodos de descanso, recortar los días de trabajo y diversos sistemas de pago de incentivos no parecieron explicar los cambios en la productividad; Mayo y sus investigadores llegaron entonces a la conclusión de que otros factores eran responsables y en general encontraron que la mejoría en la productividad se debía a factores sociales como la moral, las relaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo de trabajo (un sentido de pertenencia) y una administración efectiva, esto es, un tipo de administración que consideraba el comportamiento humano, en especial el comportamiento de grupo, y lo atendía mediante habilidades interpersonales como motivación, asesoramiento, dirección y comunicación. Este fenómeno, que surge básicamente de que las personas sean notadas, se ha llamado el efecto Hawthorne. (Koontz et al., 2012, p.18).

Además de los pensamientos de Taylor, Fayol, Mayo y sus compañeros existen otras aportaciones, de las cuales Koontz et al. (2012) menciona las siguientes:

Peter F. Drucker ha escrito sobre una variedad de temas administrativos generales. Keith Davis ayudó a comprender la organización informal. El desaparecido W. Edwards Deming y Joseph M. Juran, dos estadounidenses, hicieron mucho por mejorar la calidad de los productos japoneses. El desaparecido Laurence Peter sugirió que con el tiempo a las personas se les promueve a un nivel donde son incompetentes y no es posible promoverlas más; por desgracia, esto puede generar organizaciones con personal incompetente. William Ouchi, que escribió el exitoso libro Theory Z, mostró cómo podían adaptarse determinadas prácticas administrativas japonesas a Estados Unidos. Por último, Thomas Peters y Robert Waterman Jr., analizaron las características de las compañías excelentes. La mayoría de estas obras se analizarán con detalle en otras partes del libro. (p.19)

2.2.2 Gestión del Talento Humano

“El proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de manejar los aspectos de equidad.” (Dessler, Varela, 2017, p. 4).

2.2.2.1 Propósito

“El propósito de la administración del capital humano es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean

responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.” (Werther, Davis, Guzmán, 2014, p.6).

2.2.2.4 Objetivos Fundamentales

Werther et al. (2014) dice que en la administración de recursos humanos tiene cuatro objetivos importantes:

Objetivos Corporativos

La administración del capital humano pretende, como objetivo básico, contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de su incidencia en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. Su función es posibilitar el éxito de los supervisores y gerentes. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es solo una manera de apoyar la labor de los directivos de la organización. (p.6).

Objetivos Funcionales

Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la gestión del talento no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo. La compañía puede

determinar, por ejemplo, el nivel necesario de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de capital humano y el total del personal a su cargo. (p.6)

Objetivos sociales

El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que esta pueda ejercer sobre la organización. Cuando la organización no utiliza sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, puede cosechar resultados negativos. (p.7)

Objetivos personales

El departamento de capital humano debe tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar el logro de las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender, o que aumente la tasa de rotación. Una compañía que se especialice en el tratamiento de maderas tropicales, por ejemplo, puede reconocer que una aspiración legítima de parte de su personal es adquirir conocimientos

especializados sobre esta actividad. Su negativa a dar capacitación podría afectar negativamente los objetivos personales de sus integrantes. (p.7)

2.2.2.3 Responsabilidades

Dessler et al. (2017) menciona:

- Colocar a la persona indicada en el puesto correcto
- Iniciar a los empleados nuevos dentro de la organización (inducción).
- Capacitar a los empleados para desarrollar trabajos que sean nuevos para ellos.
- Mejorar el desempeño laboral de cada persona.
- Lograr una mayor cooperación y desarrollar buenas relaciones laborales.
- Interpretar las políticas y los procedimientos de la empresa.
- Controlar los costos laborales.
- Desarrollar las capacidades de cada individuo.
- Fomentar y mantener el buen estado de ánimo del departamento.
- Proteger la salud y la condición física de los trabajadores.

2.2.2.4 Funciones

2.2.2.4.1 Reclutamiento

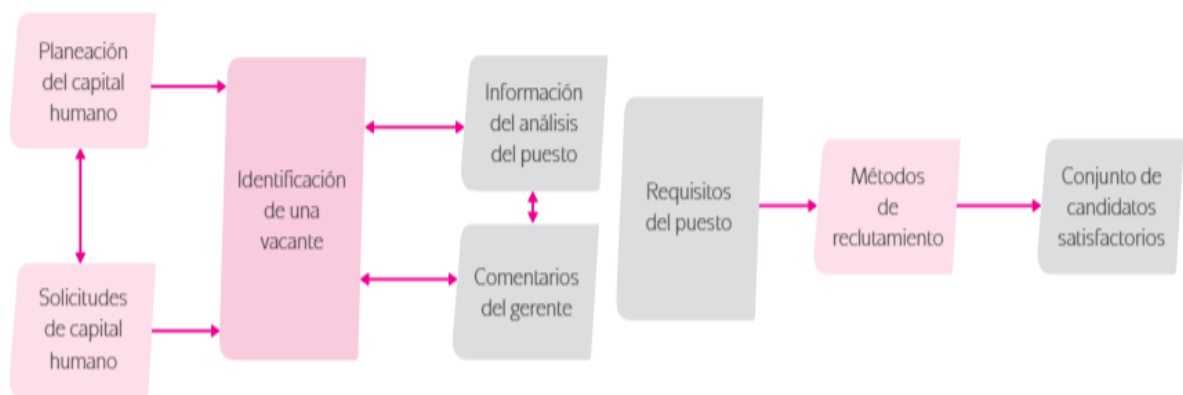
“Proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de una organización” (Werther et al., 2014, p.112).

Existen tres tipos de reclutamiento de personal:

- **Reclutamiento interno:** Es aquel que se realiza entre el personal de una empresa. (Werther et al., 2014, p.112).
- **Reclutamiento externo:** Es aquel que se realiza entre el capital humano disponible en el mercado de trabajo externo. (Werther et al., 2014, p.112).
- **Reclutamiento Mixto:** es aquel que se realiza con candidatos tanto internos como externos de la organización.

Proceso de Reclutamiento

Ilustración 1 Proceso de Reclutamiento



(Fuente: Administración de Recursos Humanos: Gestión del capital humano, Werther et al., 2014, p.113)

2.2.2.4.2 Selección de Personal

“Los departamentos de administración de recursos de capital humano deben realizar una estricta selección cuando tienen que contratar nuevo personal.” (Werther et al., 2014, p.141). Según Werther et al. (2014), consta de tres elementos para que sea un proceso eficaz:

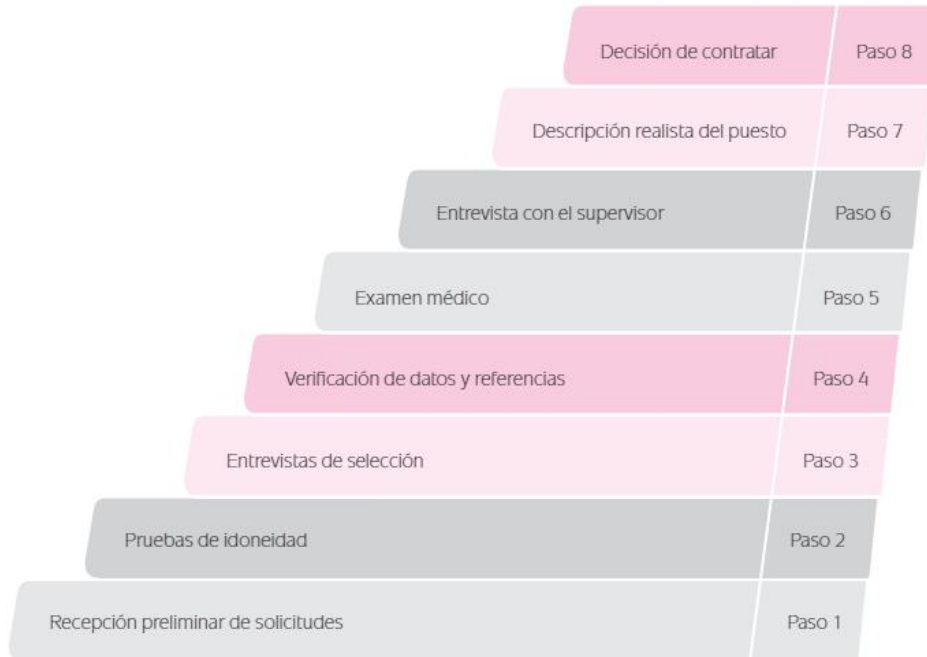
1. La información que se obtiene del análisis de puestos suministra la descripción de las tareas, las especificaciones del puesto y los niveles de desempeño necesarios. (p.141).
2. Los planes de capital humano a corto y a largo plazos permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, así como conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada. (p.141).
3. Los candidatos esenciales para conformar un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. (p.141).

Selección por competencias

“El modelo de competencias se ha empleado para muchos propósitos, como seleccionar capital humano, evaluar el desempeño y administrar el capital humano, entre otros. En el primer caso, su objetivo es encontrar profesionales que, además de formación y experiencia adecuadas, posean las competencias específicas que requiere el puesto.” (Werther et al., 2014, p.143).

Proceso de Selección

Ilustración 2 Proceso de Selección de Personal



(Fuente: *Administración de Recursos Humanos: Gestión del capital humano*, Werther et al., 2014, p.145)

Recepción preliminar de solicitudes (Paso 1)

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a quienes serán sus empleados y los empleados potenciales pueden optar entre varias empresa. (Werther et al., 2014, p.144).

Pruebas (Paso 2)

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten

en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. (Werther et al., 2014, p.144).

Entrevista de selección (Paso 3)

La entrevista de selección consiste en una conversación formal conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede este candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto de las otras personas que lo han solicitado? Las entrevistas de selección constituyen la técnica que más se utiliza para tomar decisiones de selección de personal. (Werther et al., 2014, p.147).

Ilustración 3 Proceso de la entrevista



(Fuente: Administración de Recursos Humanos: Gestión del capital humano, Werther et al., 2014, p.147)

Verificación de referencias y antecedentes (Paso 4)

¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? En opinión de las personas que entrevistaron al solicitante, ¿cómo se desarrolló? Para responder a estas preguntas, los especialistas en capital humano recurren a verificar los datos y las referencias que les proporcionó el interesado en cubrir el puesto.

Un primer elemento necesario es verificar las referencias académicas; dicho de otra manera, establecer si el solicitante se ha hecho en realidad acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener. Independientemente de la capacidad personal del individuo. (Werther et al., 2014, p.154).

Evaluación médica (Paso 5)

“Por varias razones, es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Es obvio que la empresa desee verificar el estado de salud de su futuro personal, lo cual incluye desde el anhelo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, además del caso de los que se ausentarán con frecuencia a causa de sus constantes problemas de salud.” (Werther et al., 2014, p.155).

Entrevista con el supervisor (Paso 6)

“En casi todas las empresas, es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto de la contratación de nuevos empleados. En muchas ocasiones, es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, puede responder con mayor precisión a preguntas específicas.” (Werther et al., 2014, p.155).

Descripción realista del puesto (Paso 7)

“Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto de su futura posición, el resultado es negativo en casi todos los casos. Para prevenir la reacción de “ustedes nunca me lo advirtieron”, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán.” (Werther et al., 2014, p.156).

Decisión de contratar (Paso 8)

“La decisión de contratar al solicitante marca el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de capital humano.” (Werther et al., 2014, p.156).

2.2.2.4.3 Inducción

“Los programas de inducción ofrecen una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal, y en el proceso generar la indispensable mística de equipo. Los empleados que asisten a los programas de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida, ya que el nivel de ansiedad desciende de manera notable entre ellos, factor que contribuye en forma definitiva a que los recién llegados se concentren en la labor de aprender las nuevas tareas.” (Werther et al., 2014, p.167).

Werther et al. (2014), dice que los programas tiene como fin que el nuevo integrante pase por los siguientes procesos:

- **Socialización:** Puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo en la medida en que consigue acelerar y facilitar la socialización de los nuevos empleados. En el ámbito de la inducción y ubicación de aquellos que recién ingresan al equipo de trabajo, la socialización es el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización.(p.167).
- **Ubicación:** A medida que una persona es sometida a procesos de inducción , a la capacitación que ofrece la empresa y a la influencia general del grupo , los valores, las preferencias y las tradiciones de la

empresa se incorporan de forma paulatina a las actuaciones espontáneas del individuo, hasta que el recién llegado se adapta por completo a su nuevo entorno. En ese momento es más probable que logre niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto. (p.167).

Elementos de un programa de Inducción

Ilustración 4 Elementos del Proceso de Inducción

Tabla 8-2 Temas cubiertos en los programas de orientación de nuevos empleados

Temas de la organización global	
<ul style="list-style-type: none"> • Historia de la compañía • Estructura de la compañía • Nombre y funciones de los ejecutivos principales • Estructura de edificios e instalaciones de la empresa • Periodo de prueba 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas de seguridad • Línea de productos o servicios • Descripción del proceso de producción • Normas y políticas de la empresa
Prestaciones y servicios al personal	
<ul style="list-style-type: none"> • Política salarial y de compensación • Vacaciones y días feriados • Capacitación y desarrollo • Asesoría profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguros individuales y/o de grupo • Programas de jubilación • Servicios médicos especiales • Servicios de cafetería y restaurante
Presentaciones personales	
<ul style="list-style-type: none"> • Al supervisor • A los capacitadores • A los jefes del supervisor 	<ul style="list-style-type: none"> • A los compañeros de trabajo • A los subordinados
Funciones y deberes específicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación del puesto de trabajo • Labores a cargo del empleado • Normas específicas de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción del puesto • Objetivo del puesto • Relación con otros puestos

(Fuente: *Administración de Recursos Humanos: Gestión del capital humano, Werther et al., 2014, p.170*)

2.2.2.4.4 Evaluación del Desempeño

La evaluación de desempeño se define como un “Proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado, es decir, su contribución total a la organización.” (Werther et al., 2014, p.216).

La mayoría de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que desarrolla sus actividades y el cumplimiento de las metas asignadas, mientras que los administradores tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser estimulado. (Werther et al., 2014, p.216).

Importancia

El papel del capital humano se ha convertido en un factor relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada colaborador aporta a la empresa, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales.

Además Werther et al. (2014) menciona entre los beneficios:

1. Clarifica los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado. (p.219).

2. El empleado conoce hacia dónde va la empresa y el departamento. (p.219).

3. Permite detectar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados. (p.219).

4. Define claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto. (p.219).

5. Permite inventariar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos. (p.219).

6. Conformar un parámetro documentado por escrito de los resultados de cada empleado, lo que permite tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones. (p.219).

7. Mejora la comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, es decir, genera un buen ambiente de trabajo. (p.219).

8. Crea la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, lo que permite intercambiar puntos de vista sobre la organización y las labores diarias. (p.219).

Parámetros de Evaluación de Desempeño

“Para evaluar el desempeño se requiere definir los parámetros que se utilizarán, esto es los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más

objetivas. Con frecuencia, estos parámetros se describen en el lenguaje administrativo en términos de benchmarking, expresión en inglés que significa “establecer medidas” o “establecer comparaciones.” (Werther et al., 2014, p.219).

“Para que sean útiles, los parámetros de desempeño deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse arbitrariamente; por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos.” (Werther et al., 2014, p.219).

Elementos de La evaluación del Desempeño

Ilustración 5 Elementos de la Evaluación del Desempeño



(Fuente: Administración de Recursos Humanos: Gestión del capital humano, Werther et al., 2014, p.217)

Ventajas de la Evaluación de Desempeño

Dentro de las ventajas mencionadas por Werther et al. (2014) están:

- **Mejora el desempeño:** Mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización. (p.216).
- **Políticas de compensación:** Las evaluaciones del desempeño ayudan a los ejecutivos a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales, y a cuánto ascenderán. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño. (p.216).
- **Decisiones de ubicación:** Por lo general, las promociones, transferencias y despidos se basan en el desempeño anterior o en el previsto. Con frecuencia, las promociones implican un reconocimiento del desempeño anterior. (p.216).
- **Necesidades de capacitación y desarrollo:** El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de recapacitar al empleado. Por su parte, un desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado. (p.216).
- **Planeación y desarrollo de la carrera profesional:** La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas. (p.216).

- **Imprecisión de la información:** El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, planes de capital humano, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de capital humano. Si se confía en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría. (p.216).
- **Errores en el diseño del puesto:** El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificarlos. (p.216).
- **Desafíos externos:** En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de capital humano pueda prestar ayuda. (p.216).

Desafíos del Evaluador

A pesar de que al realizar una evaluación de desempeño las organizaciones enfrenta muchos desafíos, Werther et al. (2014) dice que existen 2 principales, los cuales son:

Elementos legales

Para ser ética y legalmente aceptables, los sistemas de evaluación del desempeño deben partir de bases objetivas de medición de labores y resultados.

No es aceptable introducir en el sistema elementos que resulten ambiguos para los auditores internos o externos, o para los observadores independientes, ni justificar las decisiones solo en “la experiencia”, “el sexto sentido” o “el buen ojo” del evaluador. (p.221).

Prejuicios del evaluador

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden provocar distorsiones de la calificación, que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en diversos aspectos, entre los cuales se cuentan:

Elementos subjetivos: Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio puede introducir elementos que distorsionan todo el proceso posterior, los cuales pueden ser favorables o desfavorables al empleado. Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado. (p.221).

Error por tendencia al promedio: Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas, es decir, distorsionan sus mediciones para que se acerquen al promedio. En muchas ocasiones, los departamentos de capital humano alientan esta fuente de errores cuando piden información adicional respecto de puntuaciones muy altas o muy bajas. En realidad, cuando colocan a todos sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los

problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente. (p.221).

Permisividad e inflexibilidad: Con frecuencia, determinados factores psicológicos pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación. Por ejemplo, algunos evaluadores son movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, o de imponer un grado alto de respeto y distancia. Debido a estos factores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o rigurosas. El evaluador puede iniciar su trabajo juzgando que “dada la difícil situación que estamos atravesando, este empleado (o este grupo) necesita una ayuda especial”. En otros casos, puede juzgar, antes aún de empezar su tarea, que “huelo claramente que estos empleados no han cumplido bien su tarea” o que “si me muestro duro y hosco aumentaré mi autoridad sobre estas personas”. El peligro de estas distorsiones se incrementa cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados. (p.221).

Elementos culturales: Inevitablemente, todos los seres humanos juzgamos las situaciones que se nos presentan desde cierta perspectiva cultural. Cuando se presenta la necesidad de evaluar a personas de otros grupos culturales (sesgo que se ha incrementado muchísimo en nuestro siglo, dada la movilidad geográfica de grandes grupos de trabajadores), es probable —en ocasiones casi inevitable— que los evaluadores tiendan a aplicar las normas específicas de su propia cultura. Todo ser humano pertenece a un grupo cultural determinado. En la mayoría de los casos, el miembro de cierto grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones,

alimentos, etc., de su propia comunidad son las mejores y que las de otras comunidades “son atrasadas”, “excesiva-mente ruidosas” o incluso “peligrosas. (p.221-222).

Métodos de Evaluación de Desempeño

Para llevar acabo existen muchos tipos de instrumentos, estos son elegidos según sea necesario para la organización. Como por ejemplo:

- Escalas de puntuación.
- Listas de verificación.
- Método de selección obligatoria.
- Método de registro de acontecimientos notables.
- Estimación de conocimientos y asociaciones.
- Método de puntos comparativos.
- Métodos de evaluación comparativa.
- Escalas de calificación conductual.
- Método de verificación de campo.
- Establecimiento de categorías.
- Método de distribución obligatoria.
- Método de comparación contra el total.
- Escalas de puntuación.
- Método de escalas gráficas
- Evaluación 360

Entre muchas otras, a continuación se explicarán las más comunes:

Lista de verificación

“Método para evaluar que permite que quien califica seleccione enunciados que describen el desempeño del empleado y sus características.” (Werther et al., 2014, p.224).

Ilustración 6 Lista de Verificación

Instrucciones: Señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado.		
Nombre del empleado: _____		Departamento: _____
Nombre del evaluador: _____		Fecha: _____
Valores asignados		Señale aquí
(6.5)	1. Se queda horas extra si se le pide.	_____
(4.0)	2. Mantiene muy aseado su lugar de trabajo.	_____
(3.9)	3. Suele ayudar a quienes lo necesitan.	_____
(4.3)	4. Planea sus acciones antes de iniciarlas.	_____
.	..	.
.	..	.
(0.2)	30. Escucha consejos pero rara vez los sigue.	_____
100.0	Puntuación total	_____

(Fuente: Administración de Recursos Humanos: Gestión del capital humano, Werther et al., 2014, p.224)

Método de selección forzada

“El evaluador selecciona la frase más descriptiva del desempeño del empleado en varios grupos de frases. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la

aseveración más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta de cuatro frases.” (Werther et al., 2014, p.224).

Ilustración 7 Método de Elección Forzada

1. Aprende con rapidez	1. Trabaja con gran empeño
2. Su trabajo es preciso y confiable	2. Constituye un buen ejemplo para sus compañeros
3. Con frecuencia llega tarde	3. Se ausenta con frecuencia

(Fuente: *Administración de Recursos Humanos: Gestión del capital humano*, Werther et al., 2014, p.224)

“Este método presenta las ventajas de que reduce las distorsiones que suele introducir el evaluador, y es fácil de aplicar y de adaptarse a gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, los enunciados de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionados con el puesto, lo que puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño.” (Werther et al., 2014, p.224).

Método de registro de acontecimientos notables

“El evaluador lleva una bitácora en la que acota las acciones destacadas (positivas o negativas) del evaluado.” (Werther et al., 2014, p.225).

“Estos acontecimientos tienen dos características: la primera es que se refieren exclusivamente al periodo relevante para la evaluación. (...).La segunda

es que únicamente se registran las acciones directamente imputables al empleado; las que escapan a su control se registran solo para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado.” (Werther et al., 2014, p.225).

Ilustración 8 Método de Registro de Acontecimientos Notables

Instrucciones para el evaluador: Registre los incidentes específicos de carácter descolante —positivos o negativos— que caractericen el desempeño del empleado a su cargo.	
Nombre del empleado: <u>Guillermo Trujillo (asistente de laboratorio)</u>	
Nombre del evaluador: <u>O.E.B. Rosario Sandoval</u> Período de evaluación: <u>1 de enero de 2012 a 30 de junio de 2012</u>	
Control de riesgos y prevención de accidentes	
Feb. 16:	Advirtió que la puerta de emergencia estaba bloqueada y avisó al departamento de mantenimiento.
Feb. 24:	Ayudó a extinguir un conato de incendio y aunque otras personas se vieron presas del pánico, conservó la calma.
Mar. 18:	Salió del laboratorio durante 25 minutos y dejó encendido un mechero, lo cual viola las normas. Un compañero de trabajo apagó el mechero.
Abril 23:	Cuando se dio cuenta de que Alonso Ricaurte no comprendía bien el nuevo sistema de operación de la máquina centrífuga dedicó su hora de almuerzo a enseñarle.
Junio 12:	Omitió seguir los pasos establecidos para el producto A-12 y como resultado se perdió un lote completo de colorantes.
Control de materias primas y material procesado	
Feb. 24:	Durante el conato de incendio protegió el material inflamable que se encontraba en el laboratorio.
Abril 6:	Permitió que un lote completo de materia prima se arruinara por contacto con colorantes que no retiró oportunamente.
Abr. 13:	Un lote completo de material procesado se perdió porque el señor Trujillo no lo rotuló adecuadamente.

(Fuente: Administración de Recursos Humanos: Gestión del capital humano, Werther et al., 2014, p.225)

Método de registro de acontecimientos críticos

Este consiste en que si el colaborador comete algún acto que se considere indebido dentro de la empresa, se anotará en un expediente o registro con los datos correspondientes, así de esta manera saber qué es lo que ha ocurrido con el colaborador y a base de eso evaluar su desempeño.

“Incluso cuando el supervisor registre los acontecimientos e incidentes a medida que ocurren, es posible que el empleado considere que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado y afecta su evaluación de manera exagerada.” (Werther et al., 2014, p.226).

Escalas de calificación conductual

“Sirven para comparar el desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos” (Werther et al., 2014, p.226).

El método de las verificaciones de campo

Werther et al. (2014) lo explica como:

Según este enfoque, un representante calificado del departamento de capital humano debe participar en el proceso de calificar a cada empleado. En primer lugar, solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, prepara una evaluación que se basa en esa información y que envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de administración de capital humano y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista en capital humano, quien registra las puntuaciones y conclusiones en los formularios que la empresa destina para ello. (p.226).

La participación de un profesional calificado permite que el proceso goce de mayor confiabilidad y comparabilidad, pero es probable que el aumento resultante del costo haga que este método sea caro y poco práctico en muchas compañías. (p.226).

Enfoques de evaluación comparativa

“Se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros.” (Werther et al., 2014, p.227).

Método de establecimiento de categorías

“Permite al evaluador clasificar a sus empleados en una escala de méritos.” (Werther et al., 2014, p.227).

Método de distribución forzada

“Cada evaluador ubica a sus empleados en diferentes clasificaciones” (Werther et al., 2014, p.228).

Ilustración 9 Método de Distribución Forzada

Parámetro de clasificación: desempeño global				
10% Superior	20%	40% Intermedio	20%	10% Inferior
A. Gómez	V. Suárez	S. García	E. Zapata	A. Blanco
	M. Rendón	F. Treviño	B. De la Hoz	
		R. Ricalde		
		E. Miranda		

(Fuente: Administración de Recursos Humanos: Gestión del capital humano, Werther et al., 2014, p.228)

Este método puede variar al brindar cierta cantidad de puntos los cuales deben ser distribuidos en toda la lista de trabajadores brindada. “La ventaja de este enfoque consiste en que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes continúan como fuentes potenciales de distorsión.” (Werther et al., 2014, p.228). Por ejemplo:

Ilustración 10 Método de Distribución Forzada

■ **Tabla 11-4** Método de distribución de puntos

Instrucciones: Distribuya 100 puntos entre sus subordinados de acuerdo con el desempeño individual que hayan mostrado. Confiera la puntuación máxima al mejor empleado.

Puntos	Empleado
17	A. Gómez
14	V. Suárez
13	M. Rendón
11	S. García
10	F. Treviño
10	R. Ricalde
9	E. Miranda
6	E. Zapata
6	B. De la Hoz
4	A. Blanco
100	

(Fuente: Administración de Recursos Humanos: Gestión del capital humano, Werther et al., 2014, p.228)

Método de comparaciones pareadas

“El evaluador compara a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo.” (Werther et al., 2014, p.228).

Ilustración 11 Método de comparaciones pareadas

Instrucciones: Compare el desempeño global de cada empleado con el de los otros. En cada comparación escriba el número del empleado que es mejor en la casilla que corresponda. Cada vez que se considere que un empleado es superior a otro, recibirá un punto. A continuación se pueden establecer categorías para todo el grupo.

Empleado	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. V. Suárez	1	1	4	1	1	1	1	9	1
2. R. Ricalde		3	4	2	2	2	2	9	2
3. S. García			4	3	3	3	3	9	4
4. M. López				4	4	4	4	9	4
5. E. Zapata						5	8	9	10
6. B. de la Hoz						6	8	9	10
7. A. Blanco							8	9	10
8. E. Miranda								9	10
9. A. Gómez									9
10. F. Treviño									7

(Fuente: Administración de Recursos Humanos: Gestión del capital humano, Werther et al., 2014, p.228)

Método de escala de gráficas

“Evalúa el desempeño de los empleados con base en factores de evaluación previamente definidos y graduado.” (Werther et al., 2014, p.231).

Werther et al., (2014), menciona tres tipos:

- **Escalas gráficas continuas:** En estas solo están definidos los extremos. La evaluación del desempeño puede estar situada en cualquier punto de la

línea que los une. Se determina un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación. (p.232).

Figura 4: Escala continua



Elaboración propia

- **Escalas gráficas semicontinuas:** Son iguales a las anteriores, pero incluyen puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación. (p.232).

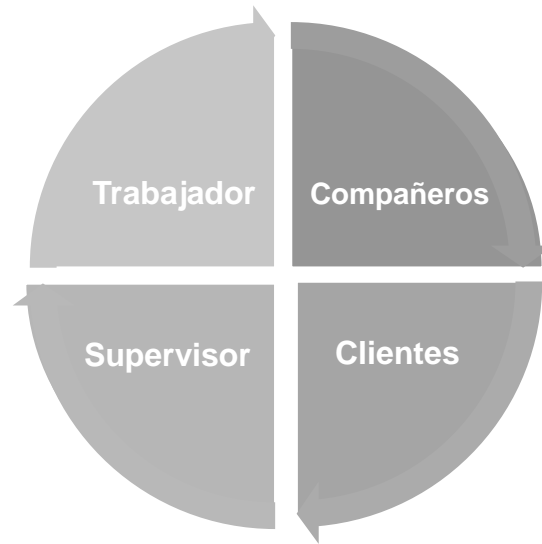
Figura 5: Escala Semicontinua



Elaboración propia

- **Escalas gráficas discontinuas:** Las posiciones de los marcadores ya están fijadas y descritas con anterioridad, y el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado. (p.232).

Figura 7: Evaluación 360



Elaboración propia

2.2.2.4.5 Capacitación y Desarrollo

Capacitación es definido como” Desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del persona.” (Werther et al., 2014, p.182).

“Aunque en ocasiones la diferencia entre capacitación y desarrollo profesional es tenue, se entiende por desarrollo los programas dirigidos en especial a empleados de niveles medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos a los cuales se les da una preparación que les servirá en el futuro.” (Werther et al., 2014, p.182).

Dentro de las diferencias entre capacitación y desarrollo están:

Ilustración 12 Comparativo de Capacitación y Desarrollo

	Capacitación	Desarrollo
Responde a	Cómo hacer	Qué hacer, qué dirigir
Definición	Actividad sistemática y programada mediante la cual se intenta preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas en forma eficiente.	Educación que busca el crecimiento profesional y prepara al empleado para futuras posiciones.
Objetivo	Integrar al personal al proceso productivo.	Acrecentar conocimientos, habilidades y actitudes de acuerdo con la filosofía organizacional.
Nivel	Trabajadores en general.	Ejecutivos (mandos medios y superiores).
Plazo	Corto plazo.	A mediano y largo plazos.
Tipo de educación	Perfeccionamiento técnico.	Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro.

(Fuente: Administración de Recursos Humanos: Gestión del capital humano, Werther et al., 2014, p.182)

Ventajas de la Capacitación

Werther et al. (2014) dice que la capacitación brinda tres tipos de ventajas las cuales son para la organización, para el individuo y para las relaciones humanas, a continuación se desarrollaran cada una de ellas:

Ventajas individuales

- Le permite tomar mejores decisiones y solucionar problemas de manera más eficiente.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye a manejar positivamente conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.

- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individuales.

(p.183).

Ventajas organizacionales

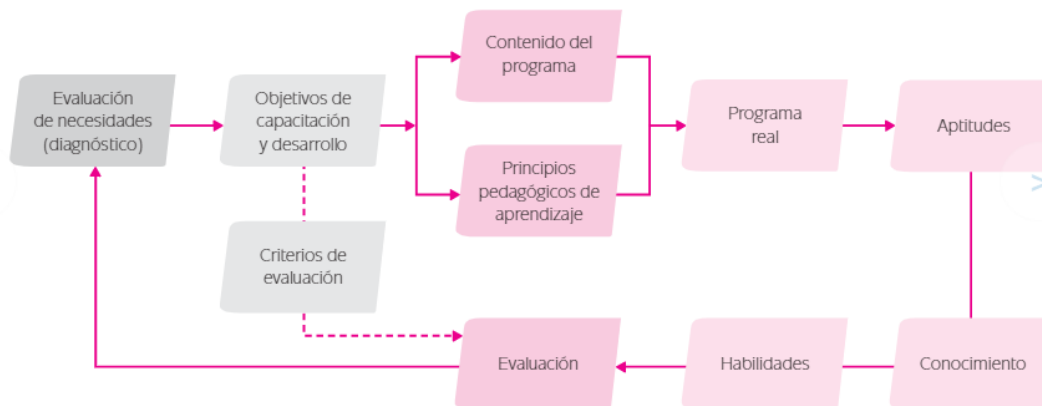
- Mantiene la competitividad.
- Incrementa la rentabilidad.
- Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles.
- Eleva la moral y la responsabilidad social.
- Promueve la identificación con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen institucional.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Ayuda a preparar guías para el trabajo.
- Ayuda a comprender y adoptar nuevas políticas.
- Proporciona información con respecto a necesidades futuras.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo del personal.
- Contribuye a formar líderes y dirigentes integrales.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a reducir los costos en muchas áreas.
- Promueve la comunicación.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto. (p.183).

Ventajas en las Relaciones Humanas

- Mejora la comunicación individual y entre grupos.
- Ayuda a orientar a los nuevos empleados.
- Hace viables las políticas y reglamentos de la organización.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Fomenta una atmósfera de aprendizaje continuo.
- Mejora la calidad del hábitat en la empresa. (p.183)

Pasos de la Capacitación

Ilustración 13 Proceso de Capacitación



(Fuente: Administración de Recursos Humanos: Gestión del capital humano, Werther et al., 2014, p.184)

Evaluación de las necesidades

“La evaluación de las necesidades de capacitación detecta los actuales problemas de la organización y los desafíos que deberá enfrentar.” (Werther et al., 2014, p.185).

“La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.” (Werther et al., 2014, p.185).

Objetivos de capacitación y desarrollo

Como ya se explicó, una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a determinar los objetivos de capacitación y desarrollo que requieren alcanzar tanto un empleado como un grupo de ellos. (Werther et al., 2014, p.185).

Contenido del programa

El contenido del programa debe estar lógicamente engarzado a la evaluación de necesidades y objetivos de aprendizaje. Puede incluir la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes actuales. (Werther et al., 2014, p.187).

Principios del aprendizaje o principios pedagógicos

“Procesos por medio de los cuales las personas aprenden de manera eficaz, a saber: participación, repetición, relevancia, transferencia y realimentación.” (Werther et al., 2014, p.188).

Werther et al. (2014) explica cada uno de ellos de la siguiente forma:

- **Participación:** El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa en el proceso de adquisición de conocimientos. La participación alienta al aprendiz y en muchos casos permite que sus sentidos participen, lo cual refuerza el proceso. Como resultado de la participación directa, aprendemos de manera más rápida y podemos recordar muchos más contenidos durante más tiempo. (p.188).
- **Repetición:** Aunque no se le considere muy entretenida, la repetición deja trazos más o menos permanentes en la memoria. (p.188).
- **Relevancia** El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se estudia tiene sentido e importancia para quien recibe la capacitación. (p.188).
- **Transferencia** Mientras mayor sea la concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, mayor será la velocidad del proceso de dominarlo y aprender las tareas que implica. (p.188).
- **Realimentación:** Este recurso didáctico proporciona a los aprendices información sobre su progreso. Así, cuando cuentan con ella, pueden ajustar su conducta hasta alcanzar la curva de aprendizaje más alta posible. Sin realimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda interés. (p.189).

2.2.2.5 Tendencias en la Gestión del Talento Humano

Avances tecnológicos

“Por un lado, la tecnología ha cambiado de forma drástica la forma como los gerentes de recursos humanos realizan su labor. Algunos ejemplos son el reclutamiento por medio de LinkedIn y Facebook. Los empleadores pueden buscar candidatos en el portal de empleo de Facebook, el cual les permite reclutar y publicar listas de puestos de trabajo de manera continua en Facebook, y así el empleador utiliza las redes sociales para reclutamiento. Innovaciones como éstas han cambiado de manera importante la forma en la cual los gerentes de recursos humanos hacen las cosas”. (Dessler et al., 2017, p.10).

Tendencias en la naturaleza del trabajo

“La tecnología también ha tenido una influencia enorme en la forma de trabajar de la gente, así como en las habilidades y la capacitación que necesitan los trabajadores actualmente.” (Dessler et al., 2017, p.12).

Por ejemplo; en muchos casos las empresas están optando por usar maquinaria para la realización de las tareas que el capital humano, por ende debe

capacitar para el uso de esa nueva tecnología. Esto les ayudaría a reducir costos y aumentar su productividad.

Tendencias demográficas y de la fuerza laboral

La fuerza laboral en América Latina ha sufrido cambios muy significativos. El desarrollo de los países de la región comparte dos procesos de transformación que son muy importantes. El primero es la transición demográfica, que se presenta principalmente por los cambios en las tasas de fecundidad y mortalidad, lo cual motiva cambios radicales en el tamaño de la población y en su estructura por edades. El segundo son las transformaciones que suceden en el mercado laboral. Ambos afectan la forma de atender las necesidades de la población, en términos de su sostenibilidad en el tiempo y de su impacto sobre la equidad entre los individuos, cuyas modificaciones alteran tanto el mercado de trabajo como la economía en su conjunto. (Dessler et al., 2017, p.13).

Las tendencias demográficas están provocando que el hecho de encontrar y contratar empleados se convierta en un gran desafío. Un estudio de 35 altos funcionarios de recursos humanos de grandes compañías globales concluyó que su principal preocupación es “la administración del talento” (la adquisición, el desarrollo y la retención del talento para satisfacer las necesidades de personal de las empresas). (Dessler et al., 2017, p.13).

Globalización y competencia

“La globalización es la tendencia de las empresas a expandir sus ventas, propiedad y/o manufactura hacia nuevos mercados en el extranjero.” (Dessler et al., 2017, p.11).

“La globalización obliga a los empleadores a ser más eficientes. Mayor globalización significa más competencia; más competencia significa mayor presión para ser “de clase mundial”, es decir, disminuir costos, lograr que los trabajadores sean más productivos, y hacer las cosas mejor y a un costo menor”. (Dessler et al., 2017, p.11).

2.2.3 Estrés laboral

“El estrés puede ser definido como un proceso que inicia con una serie de demandas del ambiente que el individuo recibe y este provoca un agotamiento mental provocado por esas demandas o exigencias superiores a lo normal. Esto genera en cada individuo diferentes trastornos que van desde lo físico a lo mental y pueden provocar diferentes reacciones y enfermedades a las personas que lo padecen.”(Vargas, 2016, p.63).

“Es un elemento empobrecedor de la salud y la eficiencia, tanto individual como social, y actúa en gran medida en el lugar de trabajo, convirtiéndose un aspecto principal de la seguridad y la salud laboral.” (Díaz, 2017, p.31)

“Dentro de una empresa existen conflictos, presiones con la organización del trabajo, el tipo de puesto, la realización de tareas, e incluso con el entorno, que afectan la salud de los trabajadores y el desarrollo de su trabajo.”(Díaz, 2017, p.34).

En conclusión, el estrés laboral es un proceso provocado por factores tanto internos como externos del ambiente laboral, que provocan un deterioro en la salud del colaborador y su actividad dentro del puesto del trabajo.

2.2.3.1 Tipos de Estrés

Estrés Agudo

“El estrés agudo es la forma de estrés más común. Surge de las exigencias y presiones del pasado reciente y las exigencias y presiones anticipadas del futuro cercano. El estrés agudo es emocionante y fascinante en pequeñas dosis, pero cuando es demasiado resulta agotador.” (American Psychological Association, Centro de apoyo). Este tipo de estrés es a corto plazo y puede causar diferentes malestares.

Estrés Agudo Episódico

American Psychological Association lo define como estrés episódico como:

Aquellas personas que tienen estrés agudo con frecuencia, cuyas vidas son tan desordenadas que son estudios de caos y crisis. Siempre están apuradas, pero siempre llegan tarde. Si algo puede salir mal, les sale mal. Asumen muchas responsabilidades, tienen demasiadas cosas entre manos y no pueden organizar la cantidad de exigencias autoimpuestas ni las presiones que reclaman su atención. Parecen estar perpetuamente en las garras del estrés agudo.

Otra forma de estrés agudo episódico surge de la preocupación incesante. Los "doña o don angustias" ven el desastre a la vuelta de la esquina y prevén con pesimismo una catástrofe en cada situación. (Página web: Centro de apoyo).

Estrés Crónico

“Este es el estrés agotador que desgasta a las personas día tras día, año tras año. El estrés crónico destruye al cuerpo, la mente y la vida. Hace estragos mediante el desgaste a largo plazo. El estrés crónico surge cuando una persona nunca ve una salida a una situación deprimente. Es el estrés de las exigencias y

presiones implacables durante períodos aparentemente interminables. Sin esperanzas, la persona abandona la búsqueda de soluciones.” (American Psychological Association, Centro de apoyo).

2.2.3.2 Estresores

“Se denominan estresores a los estímulos que provocan la respuesta biológica y psicológica tanto de estrés normal como de los desarreglos que llegan a convertirse en enfermedades.” (Orlandini, 2012, II).

El Dr. Oscar Slipak en su artículo llamado “Estrés Laboral” en la *web* de la revista **ALCMEON**, explica algunos factores organizacionales que provocan el estrés en los colaboradores:

Estresores extraorganizacionales

“Son los que se plantean fuera del ámbito de la empresa. Comprenden los factores familiares, políticos, sociales y económicos que inciden sobre el individuo. Si bien estudios recientes sugieren que es mayor la incidencia de los factores estresantes laborales sobre la vida familiar y conyugal, no podemos dejar de mencionar la interrelación existente entre el ámbito laboral y el hogar o la vida de relación social.” (p.1).

Estresores intraorganizacionales

Oscar Slipak dice que están divididos en cuatro tipos:

1. Estresores del ambiente físico

“Son los llamados de Ambiente Laboral Inadecuado. Entre éstos se encuentran:

- 1) Falta de luz o luz muy brillante
2. Ruido excesivo o intermitente
3. Vibraciones
4. Aire contaminado
5. Alta o baja temperatura.” (p.1).

2. Estresores de nivel individual: Entre los estresores de nivel individual se puede encontrar:

Sobrecarga de trabajo: “La sobrecarga o estrés por sobreestimulación puede ser objetiva o subjetiva, de acuerdo con la valoración y las características de las personas. Se considera sobrecarga de trabajo el ejercer responsabilidades importantes, es decir, por ejemplo, responsabilidad por la tarea o las decisiones de otros. Estas personas habitualmente tienen más estrés, fuman más, tienen

presión más alta y aumenta los índices de colesterol que aquellas que solamente se responsabilizan por objetos o por la realización de su propia tarea.” (p.1).

“La sobrecarga genera insatisfacción, tensión, disminución de la autoestima, sensación de amenaza, taquicardia, aumento del colesterol, del consumo de nicotina y otras adicciones, para tratar de responder a la sobreexigencia. (p.1).

Desde el punto de vista laboral provoca la disminución de la motivación en el trabajo, de los aportes o sugerencias laborales y de la calidad de las decisiones, el aumento del índice de accidentes laborales, el deterioro de las relaciones interpersonales y el aumento del ausentismo.” (p.1).

Conflicto de roles: “El conflicto de roles puede ser objetivo o subjetivo. Será un conflicto de roles objetivo cuando existen dos o más personas dando órdenes contradictorias. En cambio, un conflicto de roles subjetivo se produce como resultado de la contradicción entre las órdenes formales que recibe el individuo y los propios valores y metas del sujeto.” (p.1).

“Los conflictos de roles generan gran ansiedad e insatisfacción por el trabajo, mayor aún cuanto más autoridad ostenta el que expresa las órdenes contradictorias. Estas situaciones disminuyen la creatividad de los individuos sometidos al conflicto, ya que el temor a fallar provoca un desempeño laboral

menos satisfactorio. En lo personal, el individuo suele tener hipertensión arterial y aumento del colesterol.” (p.1).

Ambigüedad de roles: “Se refiere a la falta de claridad sobre el papel que se está desempeñando, los objetivos del trabajo individual o el alcance de las responsabilidades. Se produce estrés, depresión y deseos de abandonar el puesto de trabajo cuando esta situación se mantiene en el tiempo de forma crónica.”

“Es característica de este caso la disminución de la autoestima ante la falta de satisfacción por la tarea que se ejerce. Información y comunicación adecuadas disminuyen este tipo de conflictos, al mejorar la orientación de las tareas laborales.” (p.1).

Discrepancias con las metas de la carrera laboral: “Las discrepancias y dudas sobre la carrera laboral o la profesión del individuo están dadas por la falta de seguridad laboral, las dudas sobre los ascensos y las legítimas ambiciones frustradas.” (p.1).

“La insatisfacción en cuanto a las discrepancias entre aspiraciones y logros lleva a la ansiedad y la frustración, la depresión y el estrés, especialmente entre los 40 y 50 años.” (p.1).

“Es frecuente que además de una calidad deficiente del rendimiento laboral encontremos adicciones como el alcohol, las drogas, el café, el tabaco, entre otros.” (p.1).

3. Estresores de nivel grupal

Se incluyen como factores estresantes en los niveles grupales los siguientes:

- Falta de cohesión grupal
- Conflictos intragrupal;
- Conflictos intergrupales;
- Apoyo inadecuado del grupo.

“Un grupo son dos o más personas que comparten valores, metas, normas y que interactúan entre sí. Una organización puede crear un grupo de trabajo como una estructura: son los llamados grupos formales de la organización. También hay grupos informales, que interactúan dentro y fuera de la empresa.” (p.1).

“La falta de apoyo por parte del grupo o sus miembros, como así también los conflictos inter e intragrupal, pueden, en su máxima gravedad, hacer caer una organización.” (p.1).

“En esta situación se genera un alto grado de inseguridad, ansiedad y ausentismo como una manera de abandonar el conflicto.” (p.1).

Estresores organizacionales

Entre estos se puede encontrar:

1. Clima de la organización

“Una organización tiene un carácter, una atmósfera particular propia de su esquema productivo. Este clima condiciona la conducta de los individuos que la integran, pero su valoración es difícil de lograr, ya que su medición carece de rigor científico. Puede ser un clima tenso o relajado, cordial o no. Todo ello produce distintos niveles de estrés en los individuos, según la susceptibilidad o vulnerabilidad que tenga cada uno.” (p.1).

2. Estilos gerenciales

Pueden estar determinados por estructuras rígidas e impersonales, por una supervisión o información inadecuada, por la imposibilidad de participar en las decisiones, entre otros. (p.1).

4. Tecnología

“Será de alto valor estresante la disponibilidad con que la organización dota a sus colaboradores de los elementos necesarios para su acción, como así también la capacitación para el uso de la tecnología respectiva. Los recursos deben ser acordes con los requerimientos y exigencias laborales.” (p.1).

4. Control de sistemas informáticos

“Cuando los integrantes de la organización, objetiva o subjetivamente, no dominan o controlan los sistemas informáticos que se utilizan, se generan situaciones de ansiedad y estrés que disminuyen la eficiencia.” (p.1).

“Las empresas, organizaciones e instituciones son ámbitos donde los individuos pasan la mayor parte del tiempo en estado de vigilia. La prevención en ese ámbito debe ser esencial por parte de las autoridades o jerarquías, dentro de la tarea para cuidar la salud de los individuos y el ámbito donde se desarrolla su labor.” (p.1).

2.2.3.3 Síntomas físicos y conductuales del estrés

Existen muchos indicadores de que existe estrés en los colaboradores, estos pueden ser físicos o conductuales que pueden traer problemas de salud a continuación se mostraran algunos:

Ilustración 14 Síntomas Físicos y Conductuales

Síntomas físicos del estrés	Síntomas conductuales del estrés	Enfermedades provocadas por el estrés
Falta de apetito Sensación de hambre cuando se está bajo presión Indigestión o agruras frecuentes Estreñimiento o diarrea Insomnio Fatiga constante Tendencia a sudar sin razón alguna Tics nerviosos Morderse las uñas Dolores de cabeza Calambres y espasmos musculares Náuseas Dificultad para respirar Desmayos Llanto frecuente o deseos de llorar Impotencia o frigidéz Incapacidad para sentarse mostrándose tranquilo Alta presión arterial	Irritabilidad constante con la gente Sentirse incapaz de afrontar la situación Falta de interés en la vida Temor constante o recurrente de enfermarse Sensación de ser un fracaso Sensación de ser malo o sentimiento de odio hacia uno mismo Dificultad para tomar decisiones Sensación de fealdad Pérdida de interés en otras personas Conciencia de la ira reprimida Incapacidad para mostrar los verdaderos sentimientos Sensación de ser el blanco de la animosidad de otras personas Pérdida del sentido del humor Sensación de descuido Terror al futuro Sensación de haber fallado como persona o como padre de familia Sensación de no tener a nadie en quién confiar Dificultad para concentrarse Inhabilidad para terminar una tarea antes de iniciar la siguiente Temor intenso a espacios abiertos o cerrados, o de estar solo	Hipertensión: presión arterial alta Trombosis coronaria: ataque cardíaco Migraña Fiebre del heno y alergias Asma Prurito: comezón intensa Úlceras pépticas Estreñimiento Colitis Artritis reumatoide Trastornos menstruales Dispepsia nerviosa: flatulencia e indigestión Hipertiroidismo: glándula tiroides hiperactiva Diabetes mellitus Afecciones de la piel Tuberculosis Depresión

(Fuente: *Psicología Laboral*, Arnold, J, Randall R., 2012, p.395)

2.2.3.4 Fases del estrés

En la página de estreslaboral.info explica que el estrés laboral tiene 3 fases diferentes:

Fase de Alarma

“Se trata de una reacción natural del organismo frente a un factor o causa estresante. Nuestro organismo se comienza a prepararse para hacer frente a lo que

se considera una amenaza o agresión externa que exige un esfuerzo extra” (pestaña de fases).

Fase de Resistencia

“Si la agresión o la amenaza se prolonga en el tiempo el organismo pasa a un estado de resistencia activa frente a dicho estrés para evitar el agotamiento. El cuerpo se estabiliza o se normaliza y los síntomas tienden a reducirse cuando la situación tiende a estar bajo control. Sin embargo es esta fase, el trabajador consume una mayor cantidad de recursos (que no son ilimitados). La duración de esta fase puede ser variable.” (Pestaña de fases).

Fase de Agotamiento

“Se caracteriza por un agotamiento de los recursos fisiológicos del trabajador. Es una fase de agotamiento físico y mental, en la que el organismo ya no puede seguir resistiendo las agresiones del entorno y que puede ocasionar consecuencias serias a la salud. Si se da de modo repetitivo y prolongado.” (Pestaña de fases).

2.2.4 Burnout

“El término Burnout acuñado por Fredeunberger en 1.974, adquiere relevancia con los estudios llevados a cabo por Maslach y Jacksons, quienes en su modelo multidimensional definieron dicho síndrome como una respuesta inadecuada al estrés emocional crónico, constituido por tres dimensiones; el cansancio emocional, (CE); la despersonalización (DP) y la incompetencia personal (FRP).”(Hernández, Jiménez, Llergo, Mazzoni, 2014, pag.60).

En la página web estreslaboral.info explican que:

El Síndrome de Burnout (del inglés “burn-out”: consumirse o agotarse) se caracteriza por un progresivo agotamiento físico mental, una falta de motivación absoluta por las tareas realizadas, y en especial, por importantes cambios de comportamiento en quienes padecen. Éste cambio de actitud, relacionado generalmente con “malos modales” hacia los demás o con un trato desagradable, es una de las características clave para identificar un caso de burnout. (Sección “Síndrome del Burnout”).

Los síntomas del Burnout son parecidos a los del estrés, solamente que en este se presentan en forma más intensa y puede traer consecuencias más graves.

2.2.4.1 Consecuencias del Síndrome de Burnout

- **Aumento de riesgo de Alcoholismo o consumo de drogas:** “El estrés laboral aumenta el riesgo de conductas perjudiciales, como el consumo de alcohol, tabaco u otras drogas.” (página web: estreslaboral.info, pestaña Síndrome del burnout).
- **Alteraciones del Sueño:** “Al igual que otros tipos de estrés el síndrome del burnout, puede dificultar a la hora de conciliar el sueño (insomnio), es frecuente que la persona tienda a despertarse repentinamente varias ocasiones a lo largo de la noche.” (página web: estreslaboral.info, pestaña Síndrome del burnout).
- **Bajada de las defensas:** “El síndrome del quemado, repercute negativamente en el sistema inmunológico, haciendo que seamos más propensos a sufrir enfermedades infecciosas provenientes del exterior.” (página web: estreslaboral.info, pestaña Síndrome del burnout).

2.2.4.2 Tratamiento del Burnout

“La iniciativa en cuanto a su tratamiento puede provenir tanto del propio trabajador como de la empresa o institución para la que trabaja, por lo que es importante que haya buena comunicación entre ambas partes y que se establezcan los mecanismos necesarios para detectar este tipo de casos en una etapa temprana, ya sea mediante la realización de cuestionarios o la

medición de los niveles de cortisol.” (Página web: estreslaboral.info, pestaña Síndrome del burnout).

“En primer lugar, las técnicas de relajación como meditaciones guiadas o la escucha de música relajante han demostrado ampliamente su eficacia para reducir la ansiedad y mejorar el modo en que los trabajadores se enfrentan al Síndrome del Burnout. De hecho de este tipo de prácticas hará que el trabajador encare los problemas de un modo mucho más positivo y productivo.” (Página web: estreslaboral.info, pestaña Síndrome del burnout).

“En segundo lugar, (...) realizar determinados estiramientos y ejercicios anti estrés como parte de la rutina diaria.” (Página web: estreslaboral.info, pestaña Síndrome del burnout).

“En tercer lugar, la práctica de algún deporte (siempre adaptado a la condición física del trabajador) ha demostrado reducir notablemente los efectos del estrés en el organismo” (Página web: estreslaboral.info, pestaña Síndrome del burnout).

“En cuarto lugar, conocer y utilizar estrategias asertivas puede ser una excelente forma de combatir y prevenir el burnout. La asertividad es una conducta intermedia entre pasividad y la agresividad.” (Página web: estreslaboral.info, pestaña Síndrome del burnout).

“En quito lugar, los beneficios que la ayuda profesional puede ofrecer. De este modo la terapia psicológica, ya sea individual o grupal, puede hacer que el trabajador desarrolle mecanismos eficaces para afrontar aquellas situaciones que les producen estrés y ansiedad.” (Página web: estreslaboral.info, pestaña Síndrome del burnout).

“Por ultimo llevar un estilo saludable, evitando el tabaco y el alcohol, dormir las horas suficientes son alguno de los consejos que ayuden a combatir el estrés y el Síndrome del Burnout.” (Página web: estreslaboral.info, pestaña Síndrome del burnout).

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se especifica el tipo de enfoque y cada uno de los instrumentos que serán utilizados para la recolección de la información. Además, se detallan los pasos y maneras en que se realizará el estudio, con el objetivo de brindar una base sólida a los datos, información y resultados que se obtendrán.

3.1 TIPO DE ENFOQUE

3.1.1 Cuantitativa

“Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.” (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, p.4).

3.1.2 Cualitativa

“Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.” (Hernández et al., 2014, p.7).

3.1.3 Mixto

“Definido como la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno, y señala que éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”); o bien, que dichos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio.” (Hernández et al., 2014, p.534).

El enfoque de este proyecto es cualitativo, ya que mediante el instrumento de recolección de datos se obtiene la percepción de los colaboradores y descripción de algunos factores, provenientes del punto de vista de los encuestados, por medio de las preguntas abiertas y datos numéricos de las preguntas del instrumento.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Exploratoria

“Investigación que se realiza para conocer sobre un tema poco investigado. En cuyo caso, su propósito central es aportar información nueva, sobre la cual otra investigación luego puede profundizar.” (Chinchilla, Guerra, Corrales, Jara, 2017, p.31).

3.2.2 Descriptiva

“Estudios cuyo fin es presentar detalladamente el fenómeno que está ocurriendo, es decir, describir el hecho lo más minuciosamente posible, con lujo de detalle, para que los lectores se formen una idea sobre lo que está ocurriendo.” (Chinchilla et al., 2017, p.31).

El tipo de investigación de este trabajo es descriptiva-exploratoria ya que como se comentó anteriormente, se tratará de describir una situación o fenómeno que enfrentan los colaboradores de Casa Nazareth, y exploratoria debido a que en dicha organización no se ha realizado ningún estudio de este tipo.

3.3 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

3.3.1 Sujetos

“Se especifican los elementos del universo o conjunto de individuos en los cuales se miden o estudian las variables o tópicos de interés de la investigación.” (Chinchilla et al., 2017, p.33).

Los Sujetos de esta investigación son todos los colaboradores de atención al paciente en el hogar de ancianos Casa Nazareth.

3.3.2 Fuentes de información

Las fuentes de información son los medios mediante los cuales se tiene la información necesaria para llevar a cabo la investigación.

3.3.2.1 Primera Mano

Es cuando se obtiene la información más fiable para la investigación, proviene de la población o muestra por investigar.

Para esta investigación, la fuente de primera mano son las opiniones de los colaboradores de atención al paciente, recolectadas mediante el instrumento que se les aplicará.

3.3.2.2 Segunda Mano

Son todos los documentos ya existentes, que contienen información confiable la cual no ha sido modificada. Poseen un autor o autores; por tanto al hacer uso de la información se deben mencionar.

Corresponde a todos los libros, artículos, revistas, investigaciones previas, de las cuales se ha obtenido información de apoyo para la investigación.

3.4 SELECCIÓN DEL MUESTREO

“(…) es definir la población o muestra con la cual se desarrollará la investigación de interés” (Bernal, 2010, p.160).

3.4.1 La población

“Constituye el universo total sobre el cual se hace la investigación y puede estar conformada por comunidades, grupos, personas; situaciones, organizaciones.” (Chichilla et al.2017, p. 138).

La población sobre la cual se llevará a cabo la investigación es la del área de atención al paciente donde se encuentran profesionales de diferentes áreas como por ejemplo; enfermeros (as), asistentes de pacientes, doctores (as), fisioterapeutas etc.

Figura 8: Población

Puesto	Cantidad	Hombre	Mujer
Doctor	1	1	-
Enfermería	4	4	-
Atención al Paciente	6	2	5
Fisioterapeuta	1	-	1

Nutricionista	1	-	1
Terapeuta Ocupacional	1	-	1
Mantenimiento	1	1	-
Cocina	2	-	2
Lavandería	1	-	1
Total	19	8	11

(Fuente: Casa Nazareth, Elaboración propia)

3.4.2 La muestra

“Constituye un subgrupo representativo de la población, idéntico en todos sus extremos, su tamaño no implica que una investigación sea mejor, porque se lleve a cabo con grupos grandes; sino que la calidad radica en que se describan claramente las características de la muestra, para evitar ambigüedades o confusiones.” (Chichilla et al, 2017, p. 136).

La muestra sería de 16 colaboradores lo cual corresponde al 84,21% de la población, ya que no se pudo trabajar con la totalidad debido a que tres colaboradores se ausentaron el día de la aplicación de instrumento.

Figura 9: Muestra

Puesto	Cantidad	Hombre	Mujer
Doctor	1	1	-
Enfermería	3	3	-
Atención al Paciente	7	2	5

Fisioterapeuta	1	-	1
Mantenimiento	1	1	-
Cocina	2	-	2
Lavandería	1	-	1
Total	16	7	9

(Fuente: Casa Nazareth, Elaboración propia)

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

Para la recolección de datos se utilizará el cuestionario y el Test de Maslach, los cuales se explicarán a continuación.

3.4.1 Cuestionario

“Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir”
(Hernández et al., 2014, p.217).

Se pueden hacer varios tipos de preguntas:

- **Preguntas cerradas:** “Son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar.”
(Hernández et al., 2014, p.217).

- **Preguntas abiertas:** “No delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas”. (Hernández et al., 2014, p.220).
- **Preguntas de respuesta a escala:** “Son aquellas preguntas básicamente dirigidas a medir la intensidad o el grado de sentimientos respecto a un rasgo o a una variable por medir.” (Bernal, 2017, p.254).

3.4.2 Test de Maslach

Este test es para medir el desgaste profesional, es decir, síndrome del burnout en los trabajadores. Usado desde 1986.

“El cuestionario Maslach se realiza en 10 a 15 minutos y mide los 3 aspectos del síndrome: Cansancio emocional, despersonalización, realización personal. Con respecto a las puntuaciones se consideran bajas las por debajo de 34, altas puntuaciones en las dos primeras subescalas y bajas en la tercera permiten diagnosticar el trastorno.” (Javier Miravalles, tomado de sitio web).

3.6 CUADRO DE VARIABLES

Figura 10: Operacionalización de Variables

Objetivos Específicos	Variable	Indicadores	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Analizar los estresores organizacionales e intraorganizacionales de Casa Nazareth.	Estrés Laboral	<p>Estresores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizacionales. ➤ Intraorganizacionales. ➤ . 	“El estrés puede ser definido como un proceso que inicia con una serie de demandas del ambiente que el individuo recibe y este provoca un agotamiento mental provocado por esas demandas o exigencias superiores a lo normal.”(Vargas, 2016, p.63).	<p>Excelente: si la frecuencia relativa es menor que 30;</p> <p>Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor que 50 y superior a 30;</p> <p>Buena: si la frecuencia relativa es menor que 60 y superior a 50;</p> <p>Mala: si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	Cuestionario de la pregunta n.5 a la pregunta n.17
Identificar el grado del síndrome del Burnout que poseen los colaboradores de Casa Nazareth.	Síndrome del Burnout	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cansancio emocional ➤ Despersonalización ➤ realización personal 	Respuesta inadecuada al estrés emocional crónico, constituido por tres dimensiones; el cansancio emocional, (CE); la	<p>Bajo: 48 a 168 puntos.</p> <p>Moderado: Entre 169 a 312 puntos.</p> <p>Alto: Más de 313 (</p>	Test de Maslach

			despersonalización (DP) y la incompetencia personal (FRP).”(Hernández, Jiménez, Llergo, Mazzoni, 2014, pag.60).	Max.432) puntos.	
Elaborar un plan de mejoras que ayude a facilitar la disminución de los estresores laborales que afectan a los colaboradores de Casa Nazareth.					Cuestionario pregunta n.18

(Fuente: Elaboración propia)

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE DATOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para esta investigación se procedió a efectuar un cuestionario que consta de 18 preguntas, además el instrumento de Maslach para medir el nivel del Burnout; con el fin de conocer los estresores organizacionales e intraorganizacionales presentes en Caza Nazareth que influyen en su personal. También buscar medidas que reduzca o evite el estrés en los trabajadores.

Para la presentación de los resultados, se utilizarán cuadros estadísticos y gráficos con el fin de resumir los datos en estudio.

4.2 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Hernández et al. (2014), explica que la codificación es “asignar a los datos un valor numérico o símbolo que los represente, ya que es necesario para analizarlos cuantitativamente” (p.203).

La tabulación de la información, “permiten acomodar una gran cantidad de información relevante en un espacio reducido, lo que facilita su visualización; muestran valores numéricos exactos y los datos se presentan de una manera ordenada por medio de columnas y filas. Los cuadros deben contener aquella información que se relacione de forma concreta con el contenido del trabajo y que se deba ordenar de esta manera para su fácil comprensión, por lo general, datos cuantitativos, aunque se pueden combinar con texto.” (Chinchilla et al., 2017, p.47).

4.3 Tipos de gráficos

“Estos se colocan para ilustrar y ofrecer una perspectiva ampliada de la información que se analiza.” (Chinchilla et al., 2017, p.43).

4.3.1 Gráficos Circulares

“Denominadas también gráfica de pastel o gráficas del 100%, se utilizan para mostrar porcentajes y proporciones. El número de elementos comparados dentro de un gráfico circular, no deberían ser más de 5, en la mayoría de las ocasiones se ordenan los segmentos de mayor a menor peso porcentual en el sentido de derecha a izquierda, se inicia con el dato de mayor porcentaje a partir de las 12 horas (analogía con un reloj de manecillas).” (Chinchilla et al., 2017, p.43).

4.3.2 Gráficas de líneas

“Muy útil para mostrar la relación entre dos variables cuantitativas. Se gráfica la variable independiente en el eje horizontal (x) y la variable dependiente en el eje vertical (y). Las escalas de los ejes pueden ser lineales, logarítmicas o ambas.” (Chinchilla et al., 2017, p.44).

4.3.3 Gráficas de barras

“Se emplean, en la mayoría de las ocasiones, las gráficas verticales para las series estadísticas cuantitativas o cronológicas, en el caso de las gráficas horizontales se usan para las series de datos cuando la investigación es cualitativa o geográfica. Se utiliza un gráfica de barras subdividida, cuando es necesario representar divisiones de datos, como se muestra en el ejemplo siguiente. Otras formas son, la gráfica de barras múltiples y las gráficas de barras con efectos.” (Chinchilla et al., 2017, p.45).

A continuación se presentara los datos obtenidos mediante los instrumentos, anteriormente mencionados.

4.4 ANÁLISIS DE DATOS

DATOS GENERALES

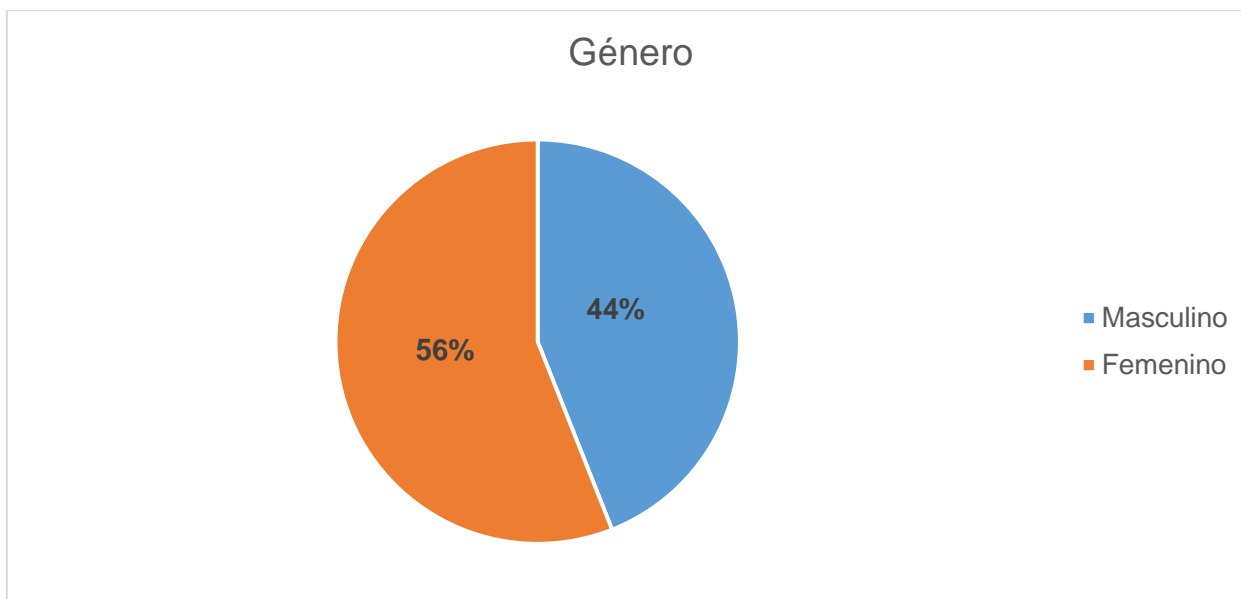
1. Género

Tabla 1 Género

Género		
Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Masculino	7	44%
Femenino	9	56%
Total	16	100%

(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Gráfico 1



(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Como primer dato general, se encuentra el género de los encuestados, como se ve en el gráfico, 56% de ellos son mujeres y 44% corresponde a varones.

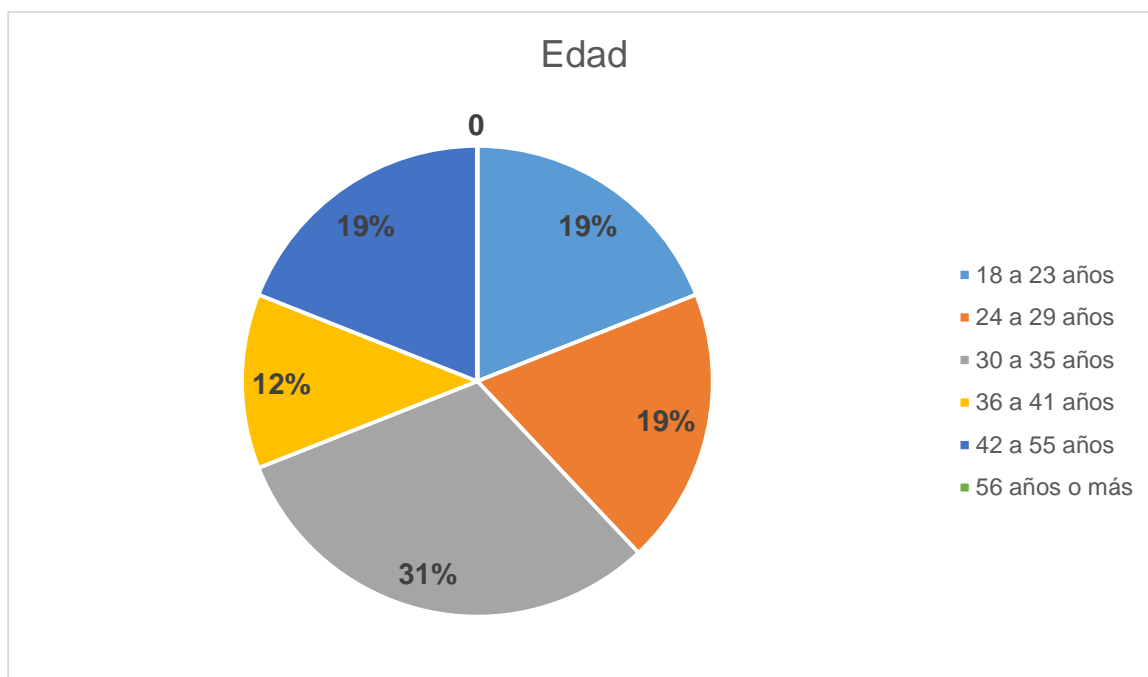
2. Edad

Tabla 2 Edad

Edad		
<i>Descripción</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Frecuencia Porcentual</i>
18 a 23 años	3	19%
24 a 29 años	3	19%
30 a 35 años	5	31%
36 a 41 años	2	12%
42 a 55 años	3	19%
56 años o más	0	-
Total	16	100%

(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Gráfico 2 Edad



(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

En este gráfico se logra ver que colaboradores con edades entre los 18 a 23 años y 24 a 29 años representan a un 19% cada uno. Además se puede decir que en Casa Nazareth hay mayor cantidad de colaboradores con edades entre 30 a 35 años, ya que representan un 31% de la población de atención al paciente. El porcentaje restante se encuentra dividido en un 12% y un 19%, el cual pertenece a personas con edades entre 36 a 41 años y 42 a 55 años.

Queda en evidencia que en esta institución no hay personal mayor de los 56 años.

3. ¿Cuánto tiempo ha laborado para el hogar Casa Nazareth?

Tabla 3 Tiempo Laborado en Casa Nazareth

Descripción	Tiempo laborado en Casa Nazareth	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
1 año o menos	6	37%
2 a 3 años	8	50%
4 a 5 años	0	-
6 años o más	2	13%
Total	16	100%

(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Gráfico 3 Tiempo Laborado en Casa Nazareth



(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

En este gráfico se demuestra que el 37% de los colaboradores ha laborado alrededor de un año en el hogar de ancianos Casa Nazareth. El 50% entre dos y tres años, no hay ninguno de la población que haya laborado entre cuatro y cinco. Por último, el 13% ha trabajado seis años o más en la institución.

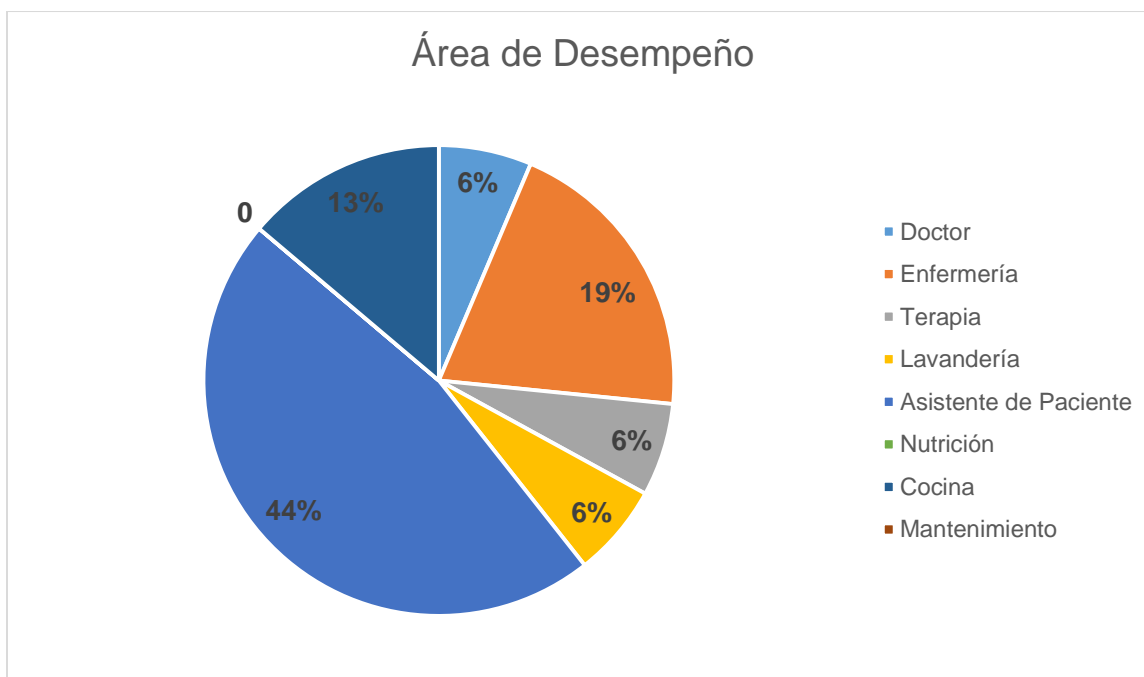
4. Área en la que se desempeña:

Tabla 4 Área de Desempeño

Descripción	Área de Desempeño	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Doctor	1	6%
Enfermería	3	19%
Terapia	1	6%
Lavandería	1	6%
Asistente de Paciente	7	44%
Nutrición	0	-
Cocina	2	13%
Mantenimiento	1	6%
Total	16	100%

(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Gráfico 4 Área de Desempeño



(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

En este gráfico se muestra que el 6% se desarrolla como Doctor dentro de la institución, 19% en el área de enfermería, en la parte de lavandería un 6%. En el puesto de Atención al Paciente con un 44%, posee la mayor cantidad de colaboradores; a diferencia de la parte de nutrición que cuenta con 0 participantes. Por último el área de cocina cuenta con un 13% y mantenimiento 6%.

II VARIABLE 1: ESTRESORES LABORALES

INDICADOR 1: ESTRESORES ORGANIZACIONALES

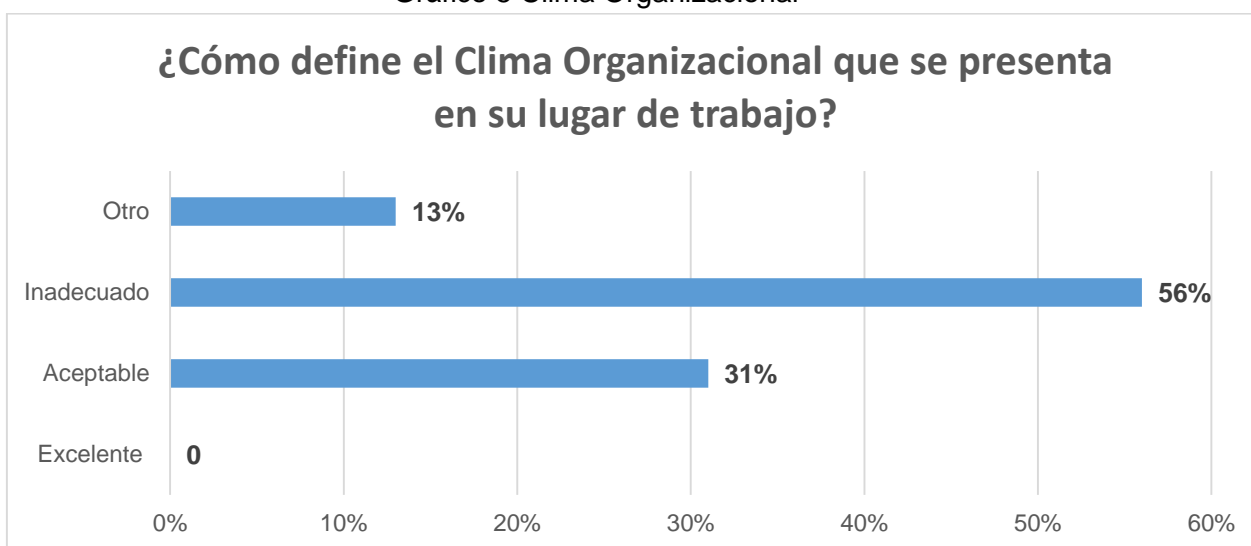
- **Clima Organizacional**
5. ¿Cómo define el Clima Organizacional que se presenta en su lugar de trabajo?

Tabla 5 Clima Organizacional

Clima Organizacional		
Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Como un excelente ambiente de trabajo.	0	-
Aceptable, con oportunidades de mejora	5	31%
Como un inadecuado ambiente de trabajo.	9	56%
Otro	2	13%
Total	16	100%

(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Gráfico 5 Clima Organizacional



(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Como se muestra en el gráfico, en esta empresa el clima organizacional no es percibido como excelente, 31% de los encuestados considera que es un clima aceptable, el 56% piensa que es inadecuado para trabajar. El 13% tiene una opinión diferente a las anteriores.

Entre la información que indicaron en la parte de otros especifique, se encuentran:

- El clima no es bueno debido a que no existe motivación hacia los colaboradores.
- Existe falta de unión entre los colaboradores, lo que es provocado por comentarios negativos entre compañeros.
- No se dan capacitaciones para mejorar la atención al adulto mayor.
- Falta de comunicación entre los mandos de la organización, lo cual provoca desorganización en las labores y confusión en los cargos.
- La infraestructura de la organización no es la adecuada para desempeñar actividades, como por ejemplo; terapia física por espacio reducido; en algunos casos.
- No contar con personal de Talento Humano que colabore en estas situaciones y en Salud Ocupacional.

- **Estilos Gerenciales**

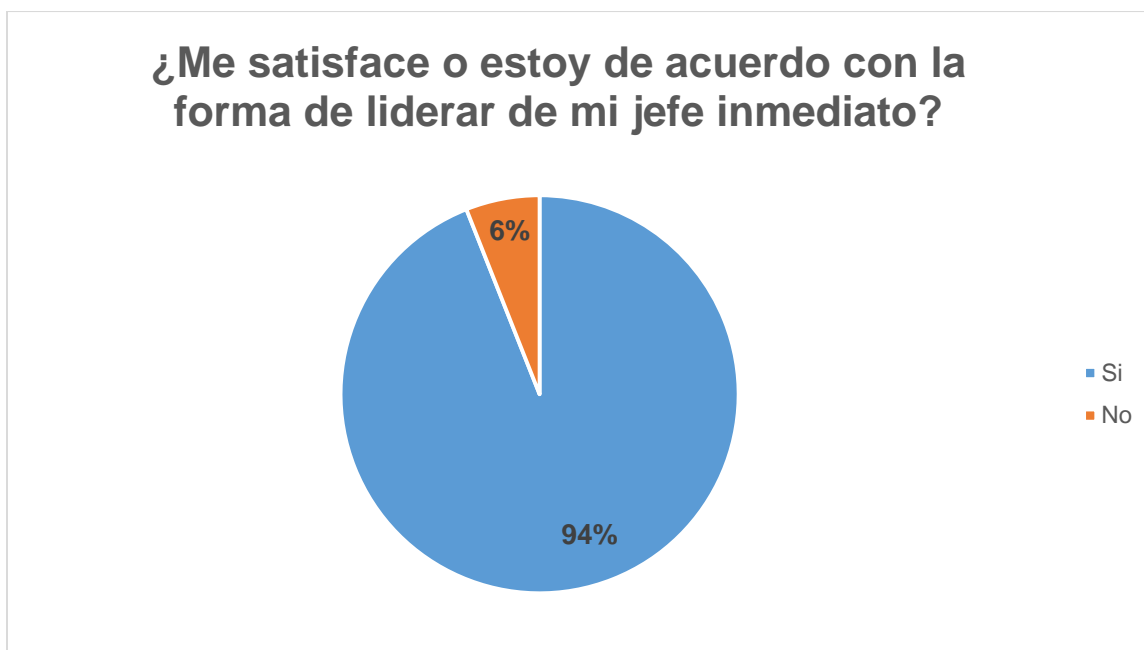
6. ¿Me satisface o estoy de acuerdo con la forma de liderar de mi jefe inmediato?

Tabla 6 Satisfacción con el Liderazgo

Satisfacción con el		Liderazgo
<i>Descripción</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Frecuencia Porcentual</i>
Si	15	94%
No	1	6%
Total	16	100%

(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Gráfico 6 Satisfacción con el Liderazgo



(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Con esta pregunta queda claro que la mayoría de los colaboradores de atención al paciente se encuentran satisfechos con el liderazgo de su jefe inmediato con un 94%, un 6% no está de acuerdo.

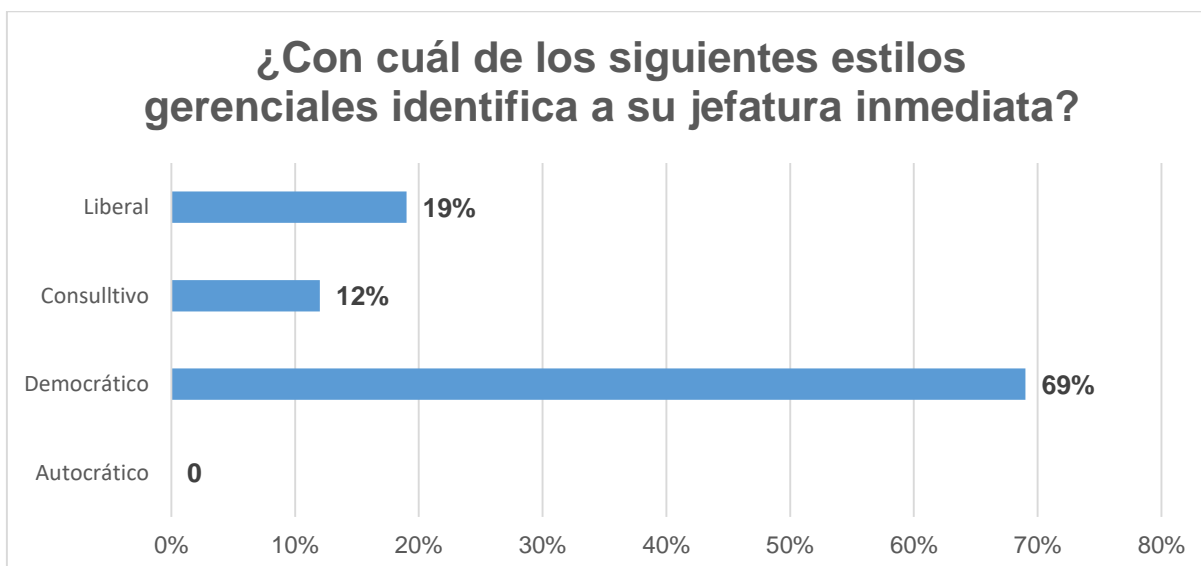
7. ¿Con cuál de los siguientes estilos gerenciales identifica a su jefatura inmediata?

Tabla 7 Estilo de Gerencia

Estilo de Gerencia		
Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Autocrático	0	-
Democrático	11	69%
Consultivo	2	12%
Liberal	3	19%
Total	16	100%

(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Gráfico 7 Estilo de Liderazgo



(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Como se representa en el gráfico anterior, el estilo de gerencia autocrático no se encuentra presente en Casa Nazareth, el que más predomina, según los colaboradores, es el democrático con un 69%, seguido por el consultivo con 12% y por último liberal 19%.

- **Tecnología**

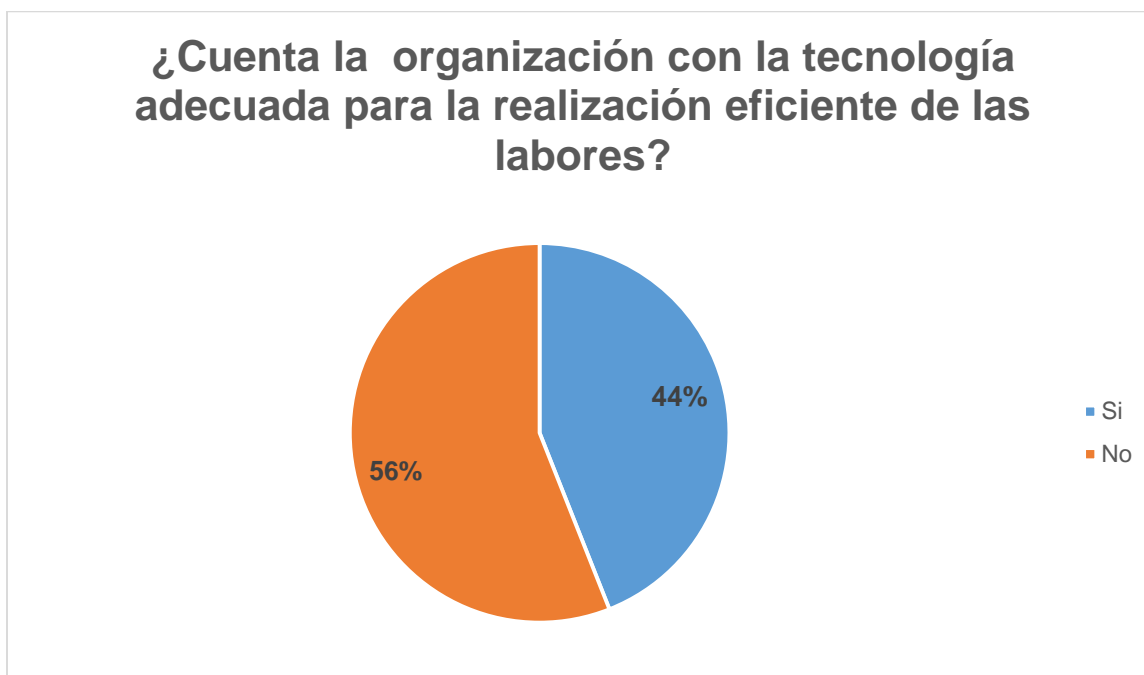
8. ¿Cuenta la organización con la tecnología adecuada para la realización eficiente de las labores?

Tabla 8 Tecnología

Tecnología		
Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	7	56%
No	9	44%
Total	16	100%

(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Gráfico 8 Tecnología



(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

El 44% considera que la institución si cuenta con la tecnología necesaria para realizar sus labores, y el 56% piensa lo contrario.

INDICADOR 2: ESTRESORES INTRAORGANIZACIONALES

AMBIENTE FÍSICO

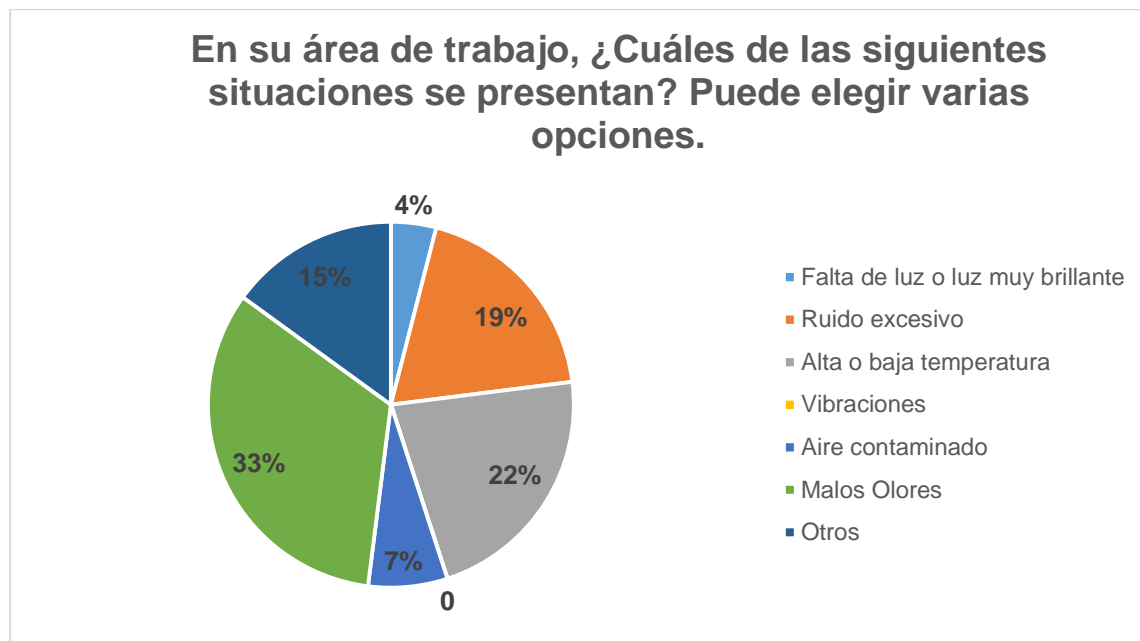
9. En su área de trabajo, ¿Cuáles de las siguientes situaciones se presentan? Puede elegir varias opciones.

Tabla 9 Ambiente Físico

Ambiente Físico		
<i>Descripción</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Frecuencia Porcentual</i>
Falta de luz o luz muy brillante	1	4%
Ruido Excesivo o intermitente	5	19%
Alta o Baja temperatura	6	22%
Vibraciones	0	-
Aire contaminado	2	7%
Malos Olores	9	33%
Otros	4	15%
Total	27	100%

(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Gráfico 9 Ambiente Físico



(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Como se puede observar en el gráfico, 4% de los encuestados sienten que la falta de luz o el exceso de ella, afecta en sus labores, un 19% dice que el ruido excesivo, con uno de los mayores porcentajes está la alta o baja temperatura con un 22%, las vibraciones no son percibidas como un problema en el ambiente de trabajo, en cuanto la influencia del aire contaminado hay 7%, los malos olores con un 33% que representa el mayor porcentaje.

Un 15% de los colaboradores consideran otras situaciones. En otros, especifique mencionan:

- Hay goteras en las instalaciones
- Existe desorden.
- En ocasiones entre compañeros se hablan muy alto y el televisor tiene alto volumen.

10. ¿Cuenta con privacidad en su espacio físico de trabajo?

Tabla 10 Privacidad en espacio Físico

Privacidad en espacio Físico		
Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	6	38%
No	10	62%
Total	16	100%

(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Gráfico 10 Privacidad en Espacio Físico



(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Este gráfico presenta que el 38% de los encuestados sienten que tiene privacidad en su espacio de trabajo, el 62% no.

ESTRESORES A NIVEL INDIVIDUAL

- **Sobrecarga de Trabajo**

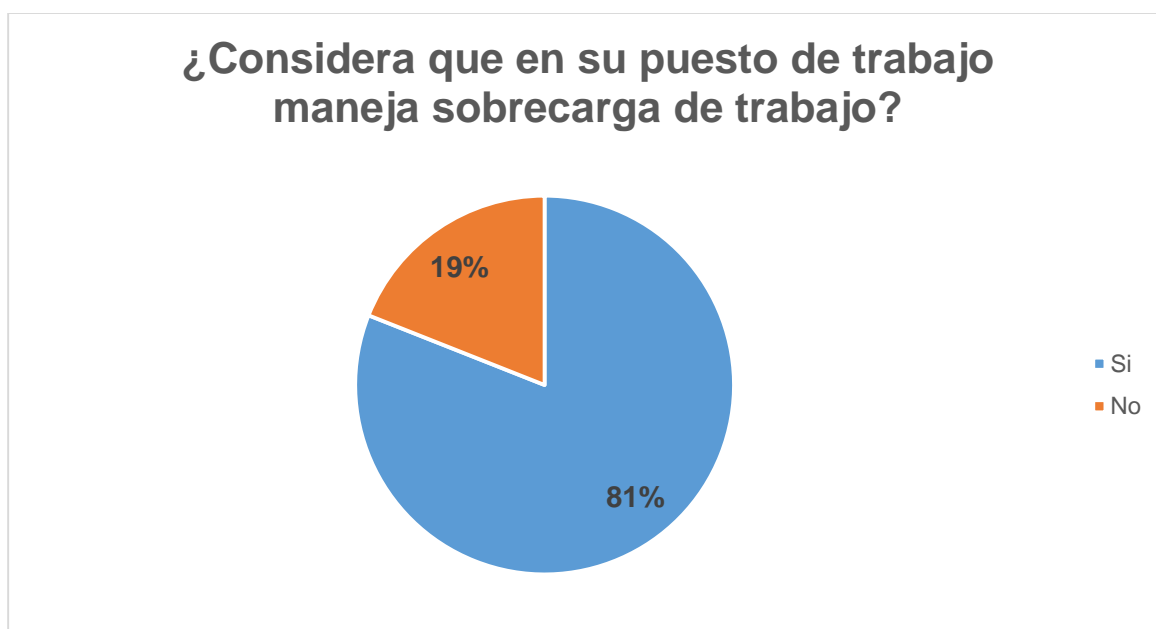
11. ¿Considera que en su puesto de trabajo maneja sobrecarga de trabajo?

Tabla 11 Sobrecarga de Trabajo

Sobrecarga de Trabajo		
Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	13	38%
No	3	62%
Total	16	100%

(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Gráfico 11 Sobrecarga de trabajo



(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

El 81% de los colaboradores consideran que sí tiene sobrecarga de trabajo, y el 19% de los colaboradores piensan que no.

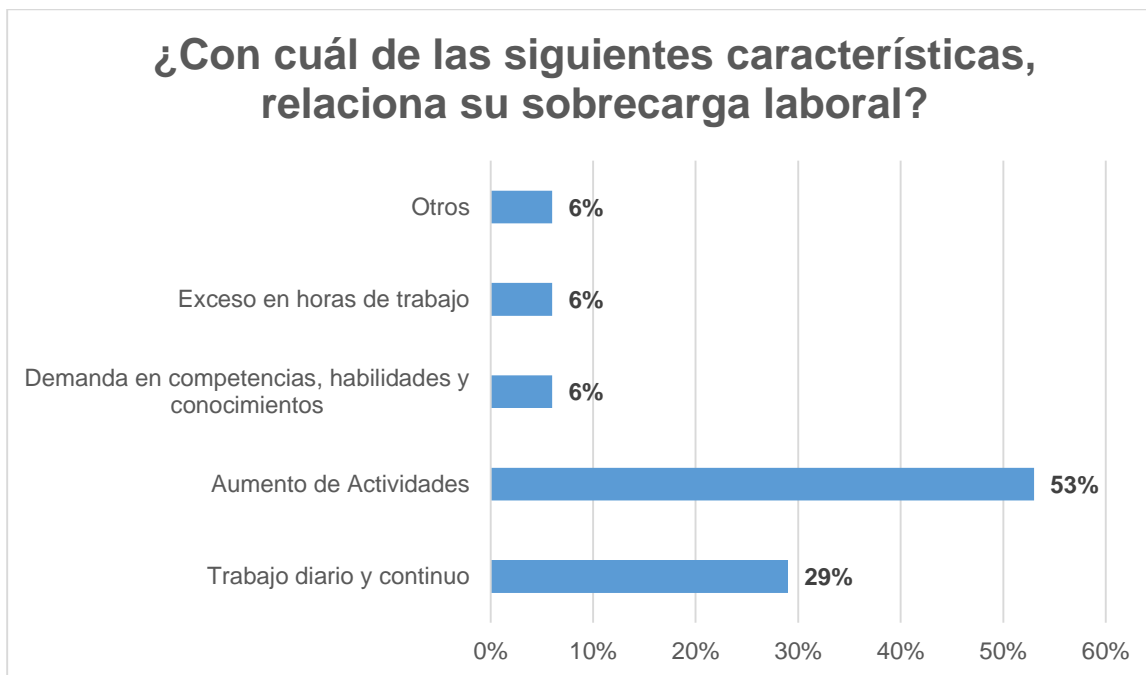
12. ¿Con cuál de las siguientes características, relaciona su sobrecarga laboral?

Tabla 12 Características de la Sobrecarga

Características de la	Sobrecarga de	Trabajo
Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
El trabajo diario y continuo aumenta el nivel de exigencia y al mismo tiempo el esfuerzo y dedicación.	5	29%
Aumento de actividades a realizar en un determinado periodo de tiempo.	9	53%
Las excesivas demandas en relación con las competencias, conocimientos y habilidades del trabajador (promociones inadecuadas y cambios tecnológicos u organizativos).	1	6%
Exceso de horas de trabajo (trabajar más del horario asignado, trabajar fin de semana).	1	6%
Otro (especificar)	1	6%
Total	17	100%

(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Gráfico 12 Características de Sobrecarga de trabajo



(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Según muestra el gráfico, los colaboradores, piensan que el 31% de la sobrecarga de trabajo se debe al trabajo diario y continuo, un 53% dice que es ocasionado por el exceso de actividades que tiene que realizar en un tiempo determinado. Un 6% por las demandas de habilidades, competencias y conocimiento en algunas labores, otro 6% explica que existe un exceso de horas de trabajo que incluye hasta los fines de semana.

En otros, con 6% especifican que:

- La falta de personal para cubrir tareas.
- Trabajo no distribuido equitativamente.

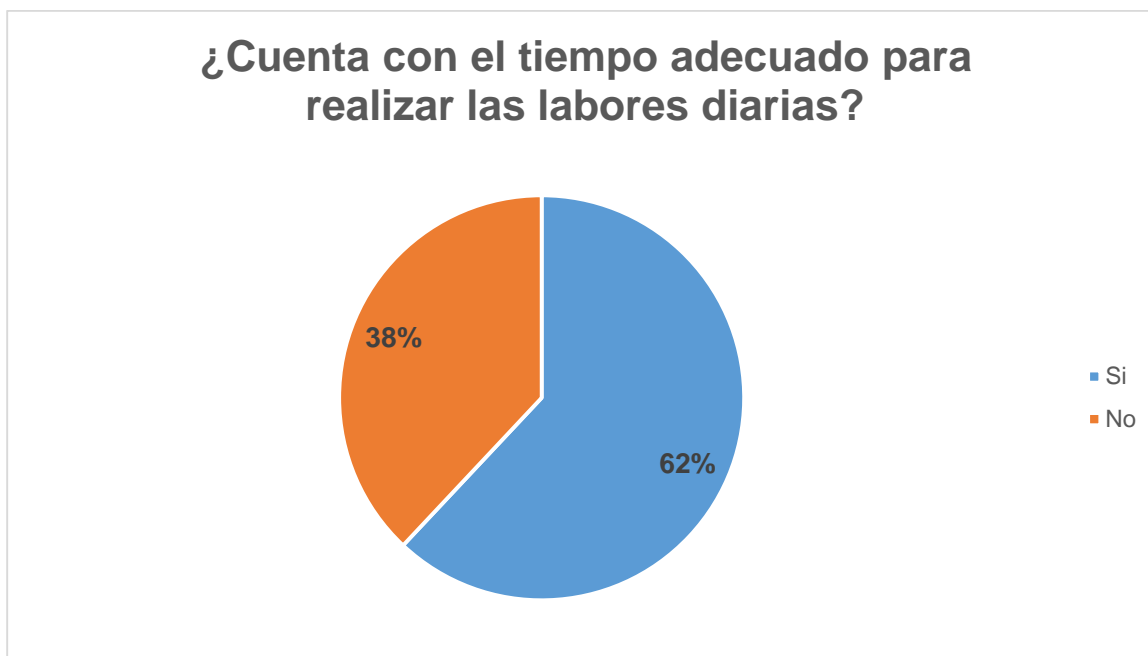
13. ¿Cuenta con el tiempo adecuado para realizar las labores diarias?

Tabla 13 Tiempo de las Labores

Tiempo adecuado		
Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	8	62%
No	5	38%
Total	13	100%

(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Gráfico 13 Tiempo de las labores



(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Dentro de las personas que consideran que sí tiene sobrecarga laboral, el 62% que si posee el tiempo adecuado para realizar sus labores, al contrario del 38% que dice que no, explicando que:

- Existe mucho trabajo y falta personal.
- Hay desorganización en algunos momentos.
- Incumplimiento de horarios
- En ocasiones, si los adultos mayores tienen citas, o hay cualquier emergencia dentro del hogar de ancianos, el tiempo se vuelve muy limitado.

- **Conflicto de Roles**

14. ¿Recibe órdenes que se contradicen, provenientes de diferentes jefes, con el fin de realizar una misma labor?

Tabla 14 Órdenes Contradictorias

Órdenes Contradictorias		
Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	9	56%
No	7	44%
Total	16	100%

(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Gráfico 14 Órdenes Contradictorias



(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

El 56% de los encuestados dicen que sí han recibido órdenes contradictorias, explican que:

- Reciben órdenes diferentes de sus superiores y algunas veces hasta de sus compañeros.

Un 44% dice no haberle ocurrido.

- **Discrepancias con las metas de la carrera laboral**

15. ¿Considera que, en Casa Nazareth, tiene oportunidad de desarrollarse profesionalmente, de acuerdo con su carrera laboral actual?

Tabla 15 Oportunidad de Desarrollo

Órdenes Contradictorias		
Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	8	44%
No	9	56%
Total	16	100%

(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Gráfico 15 Oportunidades de Desarrollo



(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Esta gráfica muestra que el 44% de los colaboradores creen que tienen oportunidad de crecer dentro de la organización. Y un 56% sienten que no, explican que:

- Los horarios no se lo permiten.
- Posibilidades de ascenso son muy bajas. Algunos resaltan que parte de eso depende también de las carreras.

ESTRESORES A NIVEL GRUPAL

16. ¿Siente apoyo de sus compañeros de trabajo?

Tabla 16 Apoyo entre Compañeros

Órdenes Contradictorias		
Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	8	44%
No	9	56%
Total	16	100%

(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Gráfico 16 Apoyo entre compañeros



(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Ante esta pregunta, las respuestas se encuentran divididas ya que un 50% dice que sí y el otro 50% dice que no siente apoyo de parte de sus compañeros.

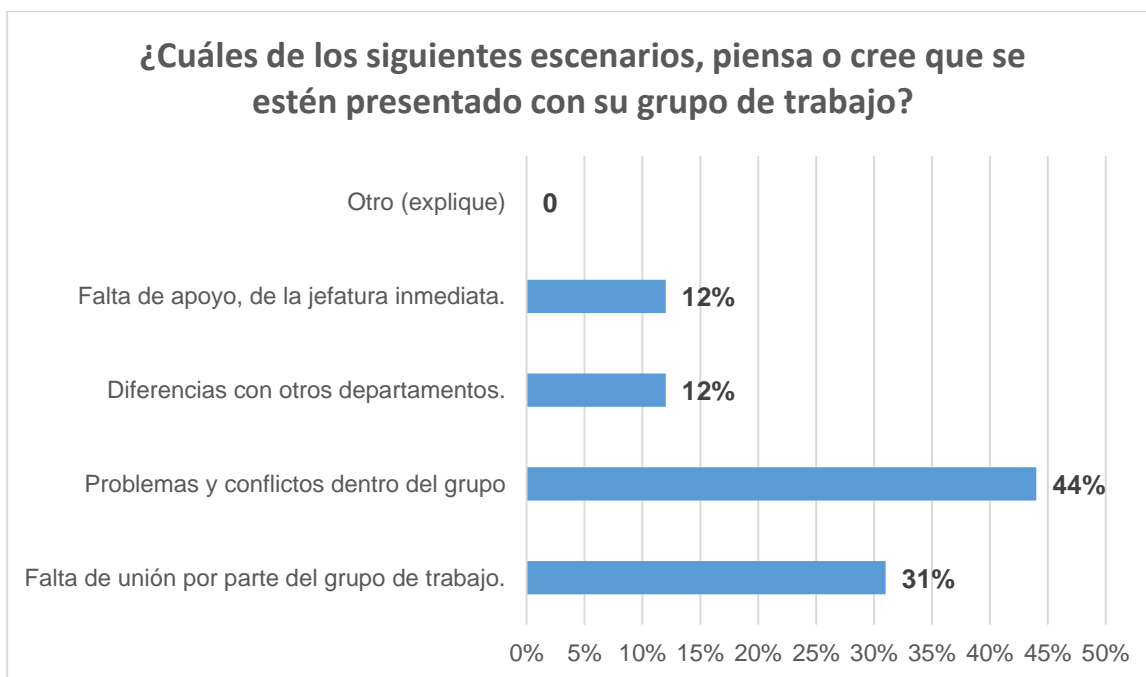
17. Si su respuesta es no, favor indicar cuáles de los siguientes escenarios, piensa o cree que se estén presentado con su grupo de trabajo. Puede marcar más de dos:

Tabla 17 Escenarios de la falta de apoyo entre grupos

Escenarios de la falta de apoyo entre grupos		
Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Falta de unión por parte del grupo de trabajo.	5	31%
Problemas y conflictos dentro del grupo	7	44%
Diferencias con otros departamentos.	2	12%
Falta de apoyo, de la jefatura inmediata.	2	12%
Otro (explique)	0	-
Total	16	100%

(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Gráfico 17 Escenarios de la falta de unión entre grupos



(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Con un 31%, los colaboradores creen que la falta de unión en los equipos de trabajo es una de las principales causas de la falta de apoyo entre compañeros. Según señalan, lo que más influye son los problemas y conflictos dentro de los grupos, con menor incidencia se encuentra, con un 12%, la diferencia con otros departamentos, otro 12% señala la falta de apoyo de la jefatura inmediata. De forma aparente no existen otros motivos ajenos a estos que influyan en el apoyo entre compañeros, ya que no se obtuvieron datos en específico.

- **Propuesta**

18. ¿Qué actividades considera usted que ayudaría a reducir el estrés laboral en su área de trabajo?

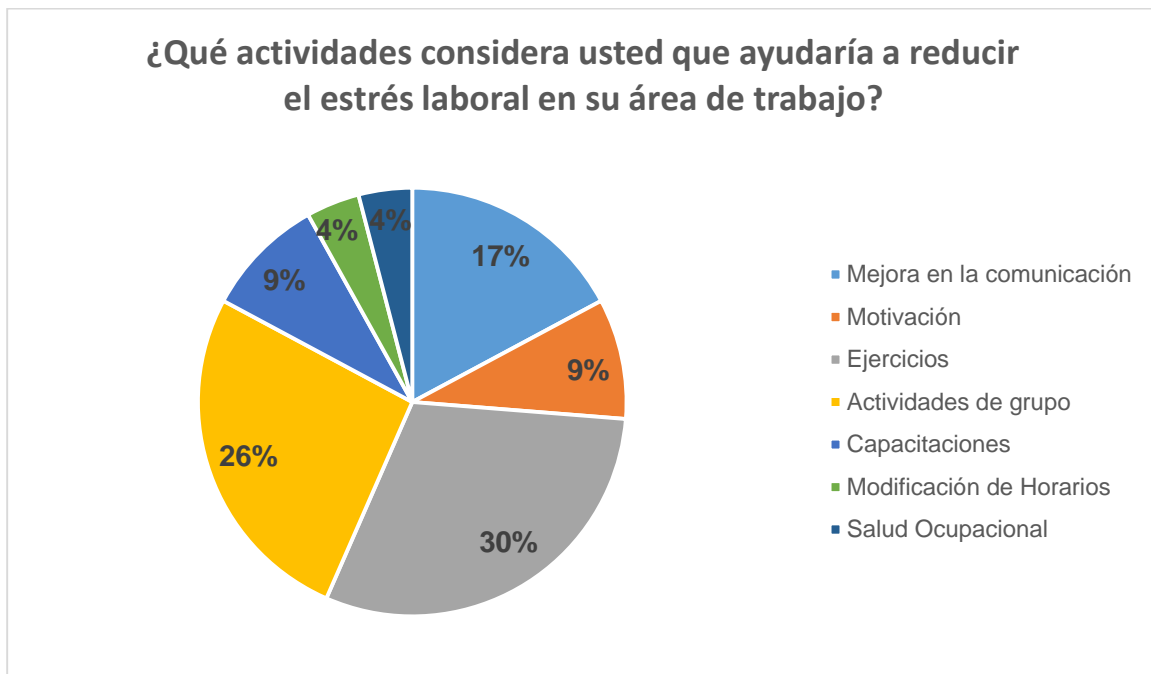
Esta pregunta se hizo de respuesta abierta, por tanto, las opciones que están aquí fueron las mencionadas por los mismos colaboradores.

Tabla 18 Actividades para reducir estrés

Actividades para reducir el estrés		
Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Mejora en la comunicación: con reuniones periódicas, clarificación de puestos y líneas de mando.	4	17%
Motivación	2	9%
Ejercicios de relajación, y reflexiones	7	30%
Actividades de grupo como convivios, acuerdos para mejora de salones, para la unión de grupo, etc.	6	26%
Capacitaciones	2	9%
Modificación de Horarios	1	4%
Salud Ocupacional	1	4%
Total	23	100%

(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Gráfico 18 Actividades para reducir el estrés



(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Dentro de las actividades que los colaboradores desean están, con un 17%, actividades para mejorar la comunicación entre todos los colaboradores de atención al paciente, un 9% de preferencia con las que generen motivación, con el mayor porcentaje se encuentran las de ejercicios de relajación reductores del estrés, así como algunas reflexiones para iniciar las jornadas de trabajo con un 30%, con el segundo más alto porcentaje se encuentran las actividades de grupo con el 26%. El deseo de asistir a capacitaciones es de un 9%, modificación de horarios 4% y actividades para la mejora de salud ocupacional 4%.

VARIABLE 2 SÍNDROME EL BURNOUT

MASLACH BURNOUT INVENTORY

- **Agotamiento emocional (EE)**

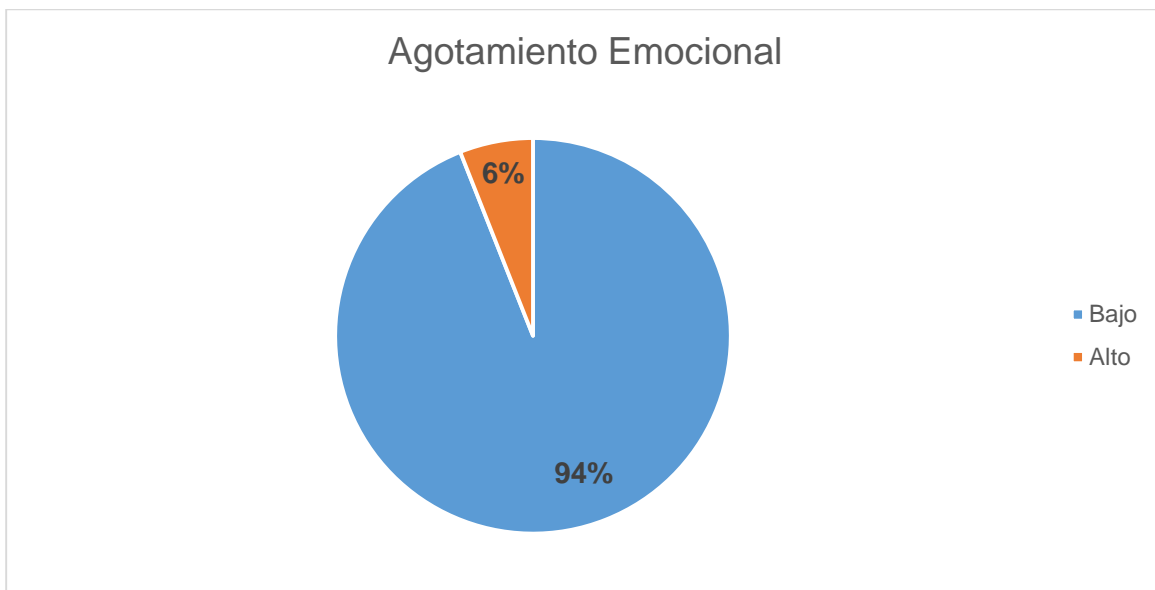
Este explica que tan agotado emocionalmente se encuentra un colaborador por las exigencias de su trabajo. Este aspecto cuenta con una puntuación máxima de 54 puntos. Para determinar si es baja debe ser menor de 34 puntos.

Tabla 19 Agotamiento Emocional

Agotamiento Emocional		
Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Bajo	15	94%
Alto	1	6%
Total	16	100%

(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Gráfico 19 Agotamiento Emocional



(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Como se puede observar en este gráfico, el 94% de la muestra tiene un nivel de agotamiento emocional bajo y un 6% presenta un nivel alto.

- **Despersonalización**

“Valora el grado en que cada uno reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento. Puntuación máxima 30.” (Miravalles, Maslach Burnout inventory, pag.1). Para determinar si es baja debe ser menor que 8.

Tabla 20 Despersonalización

Despersonalización		
Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Baja	14	88%
Alta	2	12%
Total	16	100%

(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Gráfico 20 Despersonalización



(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Como se muestra en este gráfico, el 88% de los colaboradores presentan una despersonalización baja y un 12% la presentan alta.

- **Realización personal**

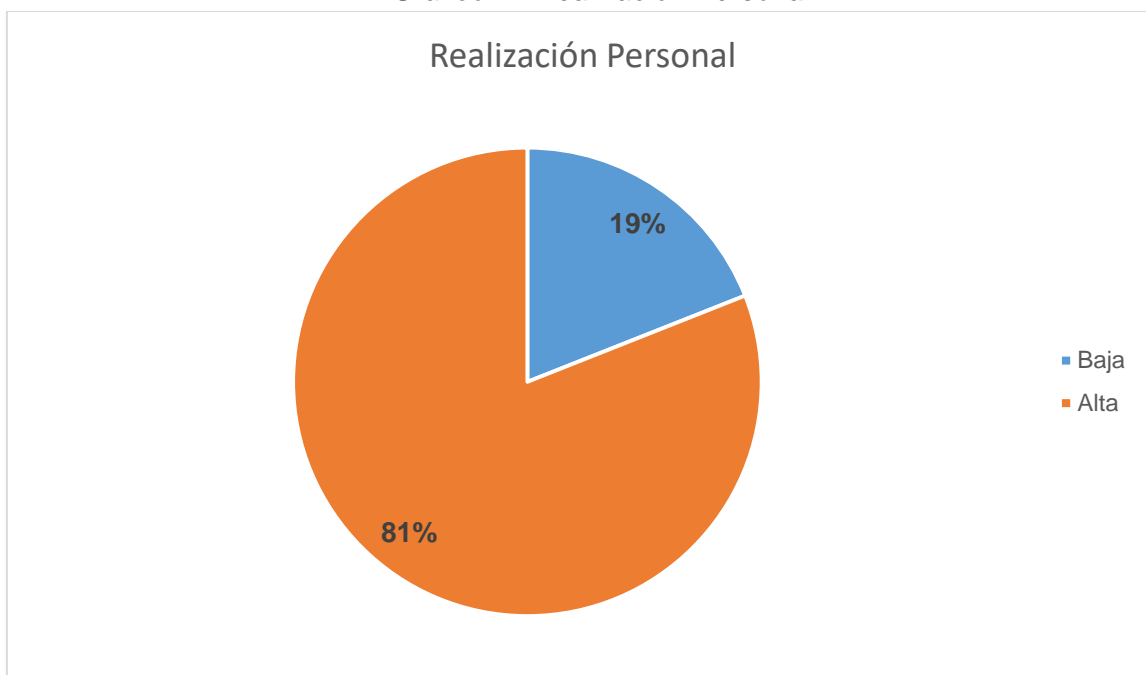
“Evalúa los sentimientos de autoeficacia y realización personal en el trabajo. Puntuación máxima 48.” (Miravalles, Maslach Burnout inventory, pag.1). Para determinar si hay la puntuación es baja debe ser menor de 34 puntos.

Tabla 21 Realización Personal

Realización Personal		
Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Bajo	3	19%
Alto	13	81%
Total	16	100%

(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Gráfico 21 Realización Personal



(Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de atención al paciente, Casa Nazareth, 2017)

Según se muestra en este gráfico solo el 19% de los encuestados poseen una realización personal baja, y un 81% la tiene alta.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

En este capítulo, luego del análisis de los resultados obtenidos de la herramienta aplicada, se detallarán las conclusiones a las cuales se han podido llegar, y así mismo brindar algunas recomendaciones a Casa Nazareth.

- **Datos Generales**

1. Más de la mitad de los colaboradores de atención al paciente de Casa Nazareth corresponden a mujeres, pero de igual forma la presencia de hombres en la institución se encuentra alta.
2. La edad de los colaboradores es muy variable, aún así existe una mayor cantidad con edades entre los 30 y 35 años y una minoría se encuentra entre los de 18 y 25 años y 42 y 55 años.
3. En cuanto a la cantidad de años laborados en la organización se encuentra muy dividido, porque según los datos recabados, la mitad lleva de dos a tres años, y la otra mayoría lleva 1 año o menos. Con el número más minoritario está los que han trabajado 6 años o más.
4. Existe un amplio personal en asistente de paciente, seguido del de enfermería. El resto de los puestos cuentan con el menor personal.

- **Variable I: Estrés Laboral**

Indicador 1: Estresores Organizacionales

5. El clima organizacional percibido por los colaboradores es inadecuado, existen malas relaciones entre compañeros, por ende, no existe unión de grupo, no sienten motivación, existen problemas de comunicación que provocan desorganización en los trabajadores, además de que las líneas de mando no están claras, sin contar con que unos consideran que la infraestructura no es la adecuada para realizar algunas labores.
6. En cuanto al liderazgo ejercido por el jefe inmediato, es satisfactorio, ya que la mayoría de los colaboradores se expresaron positivamente.
7. El estilo de Gerencia percibido por un alto porcentaje de los colaboradores es democrático, aunque existieron otras opiniones que lo consideran liberal o consultivo.
8. La tecnología no es la conveniente para realizar sus actividades diarias, así lo considera la mayor cantidad de los colaboradores.

Indicador 2: Estresores intraorganizacionales

9. En cuanto al ambiente físico, se determinaron tres aspectos que causan incomodidad en los colaboradores, uno de ellos es el ruido excesivo, para el que influyen factores como el televisor y el tono en cómo se comunican algunos

funcionarios, según explican. Otro de los aspectos es la alta o baja temperatura que se presentan en las instalaciones, este punto es el segundo más mencionado entre los participantes en el instrumento. Además los malos olores es una de las principales causas.

10. La privacidad del espacio físico no existe de acuerdo con la información, más de la mitad de los colaboradores concuerdan en dicha respuesta.
11. Con este estudio se determinó que un gran número de los colaboradores de atención al paciente siente sobrecarga en su trabajo.
12. Las principales causas que provocan la sobrecarga de trabajo en Casa Nazareth según su personal de atención al paciente, son: el aumento de actividades durante las jornadas, y como segundo motivo el trabajo diario y continuo.
13. Por otro lado, el tiempo para llevar a cabo tareas si es el suficiente, tal y como afirmaron más de la mitad de los encuestados. Una minoría considera que no.
14. Para un amplio número de colaboradores si existe contradicción en las indicaciones que han recibido para realizar una labor, aunque la diferencia no es distante de los que piensan lo contrario.
15. Para los funcionarios, la oportunidad de crecimiento dentro de la organización si es posible, los que consideran que no es muy segura, explican que existen bajas posibilidades de ascenso y los horarios no se los permiten.
16. El apoyo entre compañeros esta y no está, porque la mitad de la población considera que si, al contrario de la otra que dice que no. Es decir, existe pero es mínimo y no se da en todo el grupo.

17. Se menciona que los dos principales escenarios que se dan en los grupos de trabajo de esta institución son los problemas y conflictos entre compañeros, y la falta de unión de grupos.

- **Variable 2: Síndrome del Burnout**

Indicador 1: Agotamiento Emocional

18. El agotamiento emocional en Casa Nazareth es bajo, lo cual quiere decir que la mayoría de los colaboradores no se sienten tan cansados por las demandas de su trabajo.

Indicador 2: Despersonalización

19. Hay poca despersonalización de los colaboradores, así lo indica un amplio número de ellos, se puede decir que no hay mucho distanciamiento y frialdad de los funcionarios en su trabajo.

Indicador 3: Realización personal

20. La realización personal de quienes laboran en atención al paciente es alta, pero si hay un porcentaje menor que la tiene baja.

- **Conclusión General**

Según lo valorado existen aspectos que se encuentran estables dentro de Casa Nazareth como son el liderazgo, el crecimiento personal y profesional, tiempos de realización de tareas, que no son una carga extra para los colaboradores ya que son considerados adecuados. Lo cual indica que no son unas de las principales causas que provocan estrés en el personal.

Los aspectos por mejorar, según la información obtenida dentro de esta organización son:

- El clima organizacional, en: la unión de grupo, la ausencia de motivación, comunicación entre jefe-colaborador y en la claridad en las líneas de mando de la organización.
- Tecnología.
- Ambiente físico de trabajo.

En cuanto al Síndrome del Burnout, en términos generales no está afectando a los colaboradores de Casa Nazareth, ya que aspectos como el agotamiento personal y la despersonalización se encuentran bajos, y la realización está en un buen nivel. Según se indica en este test, en esta situación hay ausencia del síndrome del quemado.

5.2 RECOMENDACIONES

Luego de conocer la información anterior se detalla a continuación una serie de recomendaciones:

➤ **Variable 1: Estrés laboral**

Indicador 1: Estresores Organizacionales

- 1- Realizar análisis de clima cada año esto con el fin de conocer más sobre lo que está pasando en la empresa, buscando así soluciones. Para mejorar el clima organizacional de la empresa, primero se deben mejorar las relaciones entre compañeros, por eso, realizar actividades de grupo en las que puedan compartir y conocerse, es una buena opción. Además, ejercicios de trabajo en equipo para que se puedan dar cuenta de la importancia que representa la unión entre los grupos de trabajo, no solo para la organización sino para el crecimiento de ellos también.
- 2- La mejor forma de motivar a un colaborador es hacerle saber lo que significa su compromiso para con la organización, por esto es bueno realizar una reunión entre Jefe- Colaborador, y así brindar retroalimentación para ambas partes. También brindar un presente a un empleado por mes por su esfuerzo durante ese tiempo, estableciendo metas a corto y a largo plazo así el colaborador tendrá un motivo más para esforzarse. Esas son algunas de las opciones más comunes

de motivación hacia los funcionarios, pero hay que tener en cuenta que no todos son iguales, por ende, debe conocerse al colaborador para encontrar la mejor forma de hacerlo y no causar lo contrario (desmotivación).

- 3- Cuando existen conflictos entre el personal, se debe saber sobre llevar los diferentes escenarios que pueden ocurrir; establecer una charla con los involucrados, el jefe siendo el mediador es una buena manera de solucionarlo, ya que cada persona expone su punto y se elegirá la mejor alternativa para todos. Se debe estar consciente de que lo que se busca es reestablecer el grupo de ser posible.
- 4- Establecer una buena comunicación dentro de la organización determina la calidad de trabajo, por lo tanto, ser directa y clara es la mejor elección, no existen distorsiones del mensaje y si hay duda sobre algo se evacua de manera rápida, en este caso existen indicaciones de varios lugares que tienden a confundir a los colaboradores, por esto lo mejor es explicar de manera general el organigrama de la empresa, clarificando las líneas de mando de interés, de igual forma explicar el puesto que desempeña y qué labores debe realizar en la organización para evitar confusiones.
- 5- En cuanto a la tecnología, la actualización de la misma facilita las labores de los colaboradores, si hay una posibilidad de hacer cambios en ese aspecto de la empresa, se debe tomar en cuenta también la capacitación de los funcionarios si es necesario. Así se evita descontento con las personas que tiene problemas con el manejo de la tecnología.

Indicador 2: Estresores intraorganizacionales

- 6- El Ambiente físico de trabajo es el lugar donde pasa más tiempo el personal de la empresa, por esto debe estar en óptimas condiciones. Para la situación presentada en Casa Nazareth, la recomendación más efectiva contra el mal olor es hacer uso de un desodorante ambiental, sin dejar de lado que deben ser cuidadosos por alguna alergia en sus pacientes o hasta de sus mismos colaboradores. Otra opción es utilizar esencias naturales. Además de ventilar el área en donde está presente el problema, y realizar una limpieza profunda.
- 7- A pesar de que en las organizaciones siempre hay constantes ruidos, una manera de controlarlos es hablando con las personas para que mientras mantengan comunicación lo hagan en un tono moderado por consideración hacia los demás, si se encuentran lejos unos de otros lo mejor es desplazarse hacia el lugar. En cuanto al volumen del televisor u otros objetos en estos casos mantener un volumen promedio o buscar un lugar en donde el ruido de estos no afecte a los demás colaboradores.
- 8- En situaciones de temperatura alta o baja, es recomendable según sea el caso, contar con objetos que la reduzcan como ventiladores, abrir lugares donde entre vientos fresco y también se puede hacer uso del aire acondicionado. En caso de temperaturas bajas, mantener un control de uso de dichas herramientas, y realizar acciones contrarias cuando hay calor.
- 9- A pesar que algunas veces en el lugar de trabajo haya un espacio privado para cada empleado, se podría adaptar una sala común que aleje a los colaboradores

de su sitio de trabajo donde puedan relajarse un poco y reducir por un tiempo la presión.

10-Para reducir la sobrecarga de trabajo se puede hacer una división equitativa de labores, instalando una pizarra de acceso general en la que cada colaborador pueda ver lo que le corresponde hacer, en momentos cuando las actividades incrementan.

11-Hacer una valoración para conocer qué tan necesario es contratar más personal, y si existe la oportunidad de hacerlo, así no se sobrecarga el que se tiene actualmente para evitar cuadros de estrés y hasta posible burnout. Es importante que al contratar a una persona para un puesto de trabajo, esta cuente con los requisitos necesarios (conocimientos, habilidades, competencias, etc.). Esto para que el persona se sienta en zona de *confort* y no se desmotive al no saber qué hacer en su trabajo, además, tomar en cuenta el sentimiento de agrado de las labores.

12-La oportunidad de crecimiento para los colaboradores es una motivación y parte de eso es responsabilidad de la empresa, porque desde el primer momento se deben establecer las reglas claras, si existe o no la posibilidad de ascenso, si se puede organizar horarios para que logren estudiar, así los funcionarios tienen claro qué esperar de la organización al entrar a trabajar. Además, una forma de apoyar al personal, es organizar capacitaciones para ampliar y consolidar su conocimiento.

➤ **Variable 2: Síndrome del Burnout**

13-En este momento Casa Nazareth no presenta el Síndrome del Burnout, pero es importante que para evitarlo se debe reducir el estrés de los colaboradores, evitando la sobrecarga de trabajo, brindándole apoyo tanto laboral como personal para bajar la carga. Además tratar de reducir o eliminar los estresores que se encuentran afectándolo de manera significativa en su puesto de trabajo. En esto ayudaría hacer estudios para medir el estrés, análisis de clima organizacional, evaluaciones de desempeño, valoración de puestos. Estos serían de mucha ayuda para conocer como es el entorno donde se desempeña, qué situación se está presentando actualmente y si el colaborador se encuentra apto para el puesto en el que está.

CAPÍTULO VI
PROPUESTA

6.1 INTRODUCCIÓN

De acuerdo con los datos obtenidos en la presente investigación, sobre el estrés laboral y su influencia en el desempeño de los colaboradores del área de atención al paciente de Casa Nazareth, se logró evidenciar que a pesar de que dentro de la organización no hay un alto nivel de estrés y no se presenta el síndrome del burnout; existen estresores organizacionales e intraorganizacionales que necesitan mejorarse.

Por lo tanto, se presentará una propuesta donde se explicarán diferentes acciones que podrían ser implementadas en Casa Nazareth, para tratar de disminuir dichos aspectos, y así evitar que el nivel de estrés aumente en sus colaboradores. Además, le ayudaría a la organización a tener un ambiente óptimo y agradable para ellos.

La propuesta consiste en desarrollar un plan de acciones para reducir los estresores organizacionales e intraorganizacionales que ayuden a la organización a no aumentar los niveles de estrés.

También dentro de ella se mostrarán los costos en los cuales podría incurrir la organización al poner en práctica esta propuesta, para que, si lo aceptan, puedan incluirlos dentro de sus gastos y analizar su viabilidad.

6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

A lo largo de una jornada laboral siempre se van a presentar diversas situaciones que causan efecto, ya sea positivo o negativo, en los colaboradores. Como empresa, es importante tomar la responsabilidad pertinente para mejorar lo que está causando que el desempeño del personal no esté al ciento por ciento.

Por eso, esta propuesta pretende crear un plan de mejora para reducir los estresores laborales que afectan a los colaboradores del área de atención al paciente de Casa Nazareth, tomando como base la información sobre los que más se presentan dentro de la organización, con el objetivo de ayudar a prevenir el aumento del estrés en los colaboradores y evitar que uno de ellos sufra del Síndrome de Burnout.

Además, ayudar a que la institución observe posibilidades para solventar alguna de sus necesidades en el talento humano.

6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.3.1 Objetivo General

- Elaborar un plan de mejoras que ayude a facilitar la disminución de los estresores laborales que afectan a los colaboradores de Casa Nazareth.

6.3.2 Objetivos Específicos

- Enumerar los principales estresores que afectan a los colaboradores de atención al paciente de Casa Nazareth.
- Proponer actividades y acciones para mejorar los estresores laborales presentes en Casa Nazareth.
- Realizar un programa de actividades para reducir los estresores de la institución.
- Detallar el presupuesto de las actividades propuestas.

6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

6.4.1 Alcances

Esta propuesta está dirigida para los colaboradores de atención al paciente de Casa Nazareth, con la finalidad de brindar un plan para disminuir los estresores organizacionales e intraorganizacionales que los afectan.

6.4.2 Limitaciones

- Recursos económicos limitados de Casa Nazareth.
- Tiempo limitado de los colaboradores para realizar las actividades debido a su responsabilidad con los pacientes.
- Diferencia de horarios.
- Desplazamientos de algunos colaboradores a sitios fuera de la institución.

6.5 Propuesta

6.5.1 Estresores laborales Casa Nazareth

Para todo colaborador, presentarse en su trabajo debe ser una buena experiencia, ya que en él pasa alrededor de ocho horas o más al día. Las organizaciones tienen el deber de lograr que eso sea posible, sin dejar de lado que el colaborador debe tener la iniciativa de participar también.

Una buena forma es aplicar el *engagement* en los colaboradores, lo cual implica que la empresa cree compromiso de sus colaboradores hacia la empresa, buscando el beneficio mutuo. Al haber compromiso, el lugar de trabajo va a ser agradable, su entrega en el puesto de trabajo no va a ser por obligación solamente, sino también que va a disfrutar de sus actividades laborales a pesar de la carga que llevan encima, aportando a que el clima y cultura dentro de la organización sea agradable. Por otro lado, para la organización, el cumplimiento de sus metas sería eficiente, mantiene a su cliente interno feliz y dedicado.

En Casa Nazareth, actualmente, según demuestran los resultados, uno de los principales estresores organizacionales que aquejan, es que el ambiente de trabajo no es del agrado para los colaboradores de atención al paciente. Parte de las razones mencionadas son: la falta de comunicación, la unión de grupos es mínima, no hay motivación hacia el colaborador. Dentro de los estresores intraorganizacionales se encuentra la sobrecarga de trabajo.

Parte de las aplicaciones para crear el *engagement* están basadas en la mejora de esos aspectos, por eso es una muy buena opción para reducir los estresores laborales de Casa Nazareth.

A continuación se detallarán diferentes actividades para lograr disminuir los estresores organizacionales e intraorganizacionales y crear compromiso de los colaboradores.

6.5.2 Actividades

Actividades Generales

➤ Reuniones Periódicas

Las reuniones cada cierto tiempo, sirven para tener en conocimiento a los colaboradores sobre lo que está pasando en la empresa actualmente, en las que se pueden conversar objetivos o metas que se tienen, organizar actividades tanto laborales como recreativas para el mismo personal. También sirve para que el jefe conozca qué está pasando con sus colaboradores y tratar de arreglar cualquier situación que se esté presentando entre ellos o en su espacio de trabajo.

Estas reuniones podrían hacerse cada tres meses, en el área de comedor donde los colaboradores podrían estar cómodos. La reunión tendría una duración

aproximada de una hora, así los funcionarios no se sentirán agobiados; sino que considerarán que su opinión cuenta y la empresa los apoya.

En esta actividad no se incurrirán en gastos ya que se hará vía oral, y se aprovechará el recurso físico (el área de comedor con mesas y sillas) que se tiene en la empresa.

Figura 11: Reuniones Periódicas

Actividad	Objetivo	Tiempo	Lugar	Presupuesto
Reuniones Periódicas	➤ Informar la situación actual de la organización.	1 hora, cada 2 meses.	Comedor	∅0

(Fuente: Elaboración propia)

➤ **Meriendas compartidas**

Las meriendas compartidas permiten que el colaborador participe con sus compañeros de trabajo, con lo que pueden tener una comunicación continua y se conozcan; fortaleciendo su relación de compañeros.

El horario de estas puede ser elegido por los mismo colaboradores ya sea en horas de desayuno o almuerzo, además libre elección sobre lo que van a compartir de alimentación. Este convivio puede durar aproximadamente treinta minutos y realizarse en el área de comedor una vez al mes.

En esta actividad se puede coordinar también la celebración de los cumpleaños de los funcionarios, demostrándoles así lo importante que son para la organización.

Otra opción es lograr que el personal se ponga de acuerdo para dar una cuota fija por mes, para que ellos, en un convivio a finales de año, tengan un presente.

El presupuesto de la empresa, en este caso no se verá afectado ya que los colaboradores se encargarán de los ingredientes de la merienda, y en cuánto al lugar donde se realizará pertenece a la empresa.

Figura 12: Meriendas Compartidas

Actividad	Objetivo	Tiempo	Lugar	Presupuesto
Meriendas Compartidas	➤ Compenetrar al grupo de trabajo.	30 minutos, 1 vez al mes.	Comedor	∅0

(Fuente: Elaboración propia)

➤ **Actividades para Team building**

Realizar actividades en las que el colaborador deba trabajar de la mano de sus compañeros, fortalece su pensamiento que trabajando unidos, se logra un mejor resultado por ende, se mejorará las relaciones entre grupos.

La mejor forma de realizarlo es, una vez al mes, de forma desprevénida sin que afecte sus labores diarias; para que ellos salgan de sus rutinas y lo vean más como una distracción y no como una obligación por realizar. El tiempo no debe ser largo, un aproximado de quince a veinte minutos para concluirlo de la mejor forma, discutiendo los resultados y así reflexionar sobre ellos.

Debe ser implementado por el coordinador la organización y el lugar óptimo para realizar estas actividades, sería también el área de comedor.

A continuación se mencionarán algunos juegos que colaboran a la creación del *team building* en Casa Nazareth:

Juego de la tostada

Materiales

- Hoja en blanco
- Lápiz o lapicero
- Cinta adhesiva
- Tijeras

Indicaciones

- 1- Facilitar a cada colaborador una hoja en blanco con su respectivo lápiz o lapicero.
- 2- Cada participante debe dibujar el proceso que considera que se debe hacer para realizar una tostada. Deben hacerlo en cinco minutos.
- 3- Pasar al menos tres funcionarios para que expliquen sus ilustraciones sobre dicho proceso.
- 4- Luego, dividir el grupo en dos, los cuales deben, con sus ilustraciones, armar el proceso como mejor les parezca, deben recortar cada paso que realizaron e ir pegándolo en la pared con cinta adhesiva o una superficie plana. Debe ser explicado al terminar.
- 5- Lo siguiente por realizar es unir de nuevo a todo el grupo, este debe ponerse de acuerdo para armar el proceso entre todos.
- 6- Para finalizar la actividad preguntar qué lograron aprender y cuál consideran que es el objetivo de la actividad.

Esta actividad busca que el colaborador participe con sus compañeros y se dé cuenta que trabajar en grupo da un mejor resultado que cuando se trabaja de forma individual, además, pone a prueba la habilidad de trabajar en grupo, la tolerancia y paciencia que tienen y el poder de negociación de los colaboradores para lograr un objetivo.

Esta actividad no tendría un costo para la institución ya que los recursos físicos como el comedor, pertenecen a la empresa, además el material didáctico es parte del material que día a día utilizan los funcionarios.

Juego de Coincidencias

Materiales

- Hojas blancas.
- Lápiz o lapiceros.

Indicaciones

- 1- Dividir en grupo de tres o más, según sea la cantidad de participantes, de forma aleatoria.
- 2- Cada grupo elige una persona quien debe apuntar la información y otro que expondrá la información.
- 3- Entre grupo deben hablar sobre que tienen en común, ya sea en temas como de música, colores, películas, *hobbies*, libros, cualidades personales, además, se pueden compartir opiniones sobre la empresa. El tema puede ser elegido por el facilitador o los mismos participantes. Todo lo que coincida debe estar apuntado.
- 4- Luego debe ser expuesto por la persona asignada.
- 5- Entre todo el grupo, se debe sacar una conclusión de la actividad.

Esta ayuda a que los colaboradores tengan un acercamiento, se conozcan, compartan experiencias, sirve para que en ocasiones se rompa el hielo entre compañeros.

Juegos de Casos

“El Desierto”

Materiales

- Caso fotocopiado.
- Lápiz o lapicero

En la página de Salvamuñoz.eresmás.net explica este juego así:

La situación:

Son aproximadamente las diez de la mañana de un día de agosto. El avión en el que viajas acaba de estrellarse en el desierto de Sonora, Arizona, en el suroeste de Estados Unidos. Tanto el piloto como el copiloto han muerto y el avión se ha incendiado. Sólo queda la estructura metálica. Ninguno de vosotros ha sufrido ningún daño. El piloto no pudo informar a nadie de vuestra posición antes del accidente. Sin embargo, antes del impacto os había indicado que estabais a 100 Km. al suroeste de una mina que era el lugar más próximo habitado, y a unos 90

Km. fuera de la ruta que debía seguir el avión. Los alrededores son bastante llanos, excepto por los cactus "sahuaro" de aspecto bastante peliculero. El último informe meteorológico decía que se alcanzarían los 45° C ese día, lo que significa que a nivel del suelo llegará a 50° C. Lleváis ropa ligera (camisa de manga corta, pantalones, calcetines y zapatos de calle). Cada uno tiene un pañuelo. Entre todos, en los bolsillos tenéis unos 600 dólares en billetes y unos 10 dólares en monedas, un paquete de tabaco y un bolígrafo.

Antes de que el avión se incendiara pudisteis salvar los siguientes 15 objetos:

1. Una linterna
2. Un espejo pequeño
3. Una botella de Vodka de dos litros
4. Una brújula
5. Una chaqueta o abrigo (por persona)
6. Unas gafas de sol
7. Un paquete de compresas (gasas)
8. Un tarro de tabletas de sal
9. Un litro de agua (por persona)
10. Un cuchillo de monte

11. Un mapa aéreo de la zona
12. Un impermeable de plástico
13. Una pistola del calibre 45
14. Un paracaídas (rojo y blanco)
15. Un libro titulado: "Animales venenosos en el desierto"

El número de personas que hay en vuestro grupo es igual al número de supervivientes. Vuestro grupo es el que está realmente viviendo la situación (no se permite que nadie se evada del problema). Todos los objetos están en buenas condiciones. La única regla: El grupo ha decidido permanecer unido. (Página web, 2017, sección principal).

Dinámica:

Se lee la situación a todo el grupo, asegurándonos de que han entendido todo bien. No se debe empezar a discutir nada hasta que todos hayan asumido el ejercicio. Se pide que individualmente enumeren del uno al 15, los objetos por orden de importancia para su supervivencia. Enviarán la lista por correo electrónico al profesor. Ya en el aula, se deben poner de acuerdo para ordenar los objetos entre todos, haciendo una lista común y justificando el porqué de la elección de cada objeto. Al final, el profesor les mostrará la lista que ofrecemos a continuación como "solución" con la justificación que ofrecen los expertos en el desierto. (Página web, 2017, sección principal).

Objetivo del juego:

Este es un juego típico de dinámica de grupos, en el que se vive la interacción de los miembros del grupo. Resulta interesante hacer este juego porque sirve para conocer mejor a los alumnos y que se conozcan mejor entre ellos. Además, pone en una situación difícil a los alumnos: una situación que tienen que resolver, como muchas (no de esta índole naturalmente) que tendrán que solucionar durante su vida. También es una forma de enfrentarles ante el problema de cómo, en una cultura se da un valor y una función a un objeto determinado, y cómo este valor o función puede cambiar al variar la situación cultural o el contexto. (Página web, 2017, sección principal).

Solución:

Es necesario saber cuál es la solución; aunque ésta no influye para nada, ya que lo que el juego busca es analizar las relaciones entre el grupo y no la solución científica al problema. De cualquier manera se ofrece, pues los estudiantes muchas veces se obcecaban en conocerla.

1. **Espejo:** de crucial importancia, ya que es el objeto que mejor puede avisar sobre la posición dónde estáis a otros. El reflejo que despide un espejo expuesto al sol puede verse más allá del horizonte.

2. **Abrigo:** una vez solucionado el problema de avisar sobre tu posición, debes solucionar el problema de la deshidratación. El abrigo evita el contacto directo con el aire que seca la piel y hace que transpire. El abrigo resguarda del calor y aire

directos que avivan la transpiración. El abrigo te protegerá del frío nocturno en el desierto.

3. **Agua:** aunque con los dos objetos anteriores podrías sobrevivir unos tres días, y esta cantidad de agua no alargaría la supervivencia, lo mejor es beber cuando se tenga sed. Ayudará a mantenerte despierto, lo que es muy importante el primer día, que es cuando tomaréis las decisiones vitales. Racionar el agua no tendría sentido ya que con esa cantidad es imposible detener el proceso de deshidratación.

4. **Linterna:** sirve para seguir haciendo señales durante la noche. Con esto y el espejo podéis estar informando sobre vuestra situación las 24 horas del día. Además el cristal sirve también para hacer señales o empezar un fuego. La funda de las pilas se usará también para la destilación con los impermeables.

5. **Paracaídas:** sirve de refugio y señal. Entre los cactus, las cuerdas y la tela del paracaídas se puede hacer una tienda de campaña para preservarse del sol y que sea visible desde el aire para los equipos de rescate.

6. **Cuchillo:** servirá para cortar las cuerdas del paracaídas y para abrir los cactus, cuya pulpa contienen líquido hidratante.

7. **Impermeable:** se hace un agujero en el suelo, se coloca el impermeable encima y se espera a que con el calor, el plástico produzca gotas de agua (proceso de destilación) o, como vulgarmente se diría, a que sude.

8. **Pistola:** Al final del segundo día la capacidad de hablar y andar estarán afectadas. Los disparos podrán hacerse para indicar nuestra posición en momentos puntuales. (Página web, 2017, sección principal).

Para esta actividad el gasto a hacer sería solo en fotocopias, cada una tendría un costo de 20 colones por página, el costo por persona sería de 40 colones, atención al paciente cuenta con 19 colaboradores por eso el costo total sería de 760 colones.

Figura 13: Actividades para unir al grupo

Actividad	Objetivo	Tiempo	Lugar	Presupuesto
➤ Actividades para unir al grupo.	➤ Crear grupos de trabajo sólidos.	30 minutos, 1 vez al mes.	Comedor	Total: ₡760
➤ Juego de la Tostada				₡0
➤ Juego de coincidencias.				₡0
➤ Juego de casos "El desierto"				₡760

(Fuente: Elaboración propia)

➤ **Actividades para la Salud Ocupacional**

Ejercicios para reducir el estrés

Generalmente los puestos de trabajo suelen ser muy demandantes, por eso la mayoría del tiempo causan estrés en los colaboradores. Brindar información de cómo reducirlo provoca un efecto positivo en el personal, demostrando que son importantes para la organización, además, saca al funcionario de su rutina diaria.

Estos ejercicios se pueden hacer en su lugar o sección personal de trabajo, no es necesario ningún desplazamiento. El encargado de repartirlo sería el coordinador, la idea es que reparta la información con la distribución de los ejercicios durante la semana, permitiendo cinco minutos en media jornada, para así poder lograr un equilibrio.

En la página web “Bienestar 180” menciona diez tipos de ejercicios para combatir el estrés, los cuales se explicarán a continuación:

1. **Para aflojar la nuca con suavidad:** Inclina la cabeza hacia adelante y atrás, hacia un hombro y al otro. Realiza giros con la cabeza hacia un lado y otros como haciendo círculos con la nariz.
- 2- **Para relajar los hombros:** Súbelos, bájalos y rótalos uno por vez y simultáneamente. Giro de cabeza y cuello. Relaja los hombros y deja que tu cabeza caiga hacia adelante, con el mentón apoyado en el pecho. Luego, rota lentamente la cabeza en círculos, sin estirar el cuello. Repite este procedimiento cinco veces. A continuación relájate y rota en la dirección opuesta, nuevamente cinco veces.
- 3- **Para los brazos:** Levanta los brazos sobre tu cabeza, con los dedos entrelazados y las palmas hacia arriba. Estira los brazos todo lo que puedas;

quédate así por alrededor de diez segundos. Relájate y repite este procedimiento cinco veces.

- 4- **Para brazos y espalda:** entrelaza los dedos de las manos entre sí y extiende los brazos hacia delante del cuerpo, gira las palmas hacia adelante, como empujando el aire.
- 5- **Para las manos:** Rota las muñecas hacia ambos lados. Extiende un brazo delante de tu cuerpo con la palma hacia arriba; tira de los dedos hacia abajo, alejándolos de la palma, mantén diez segundos y repite con el otro lado. Sacude las manos como si salpicaras agua.
- 6- **Para las piernas:** Sentado delante de un escritorio, empújate con las manos contra él y estira tus piernas; contrae y extiende los pies varias veces y rota los tobillos. De pie, apoyado de frente contra el escritorio o una pared, adelanta un pie y flexionando la rodilla, estira la pierna de atrás, cambia y haz lo mismo con la otra (sostener como mínimo diez segundos y máximo 30). Sentado o parado, estira simultáneamente piernas y brazos; relaja y vuelve a estirar un par de veces.
- 7- **Estiramiento para las piernas:** En cuclillas, con las palmas apoyadas en el piso, levanta la rodilla izquierda hacia el pecho y extiende lo más que puedas tu pierna derecha hacia atrás. Baja suavemente el torso, tan cerca del piso como puedas. Quédate así por alrededor de diez segundos. Relájate y repite este procedimiento cinco veces con cada pierna.
- 8- **Para la columna:** Sentado en una silla, relaja la columna hacia adelante, aflojando la cabeza entre las piernas y colgando los brazos. Sube y baja lentamente. Coloca las manos detrás de la nuca y lleva los codos hacia abajo y

el mentón al pecho, respira en esa posición tratando de aflojarte. Relaja la mandíbula. Desde la posición de sentado, rota el tronco lentamente hacia un lado y al otro, como si quisieras mirar hacia atrás rotando todo el torso. Mantén los brazos flojos.

- 9- **Estiramiento para la espalda:** Acostado en el piso sobre tu espalda, y con los pies apoyados sobre el suelo, recoge las **rodillas** todo lo que puedas y empuja suavemente la zona lumbar hacia el piso. Quédate así durante diez segundos. Relájate, y repite este procedimiento cinco veces.
- 10- **Para los ojos:** Ábrelos y ciérralos con fuerza. Lleva la mirada en distintas direcciones, arriba, abajo, a un lado y otro. Une los puntos como haciendo círculos con la vista. Para finalizar, masajea suavemente con las yemas de los dedos alrededor de los ojos. Frota fuertemente una palma contra la otra, acércalas a los ojos y déjalas apoyadas por unos instantes. Abre lentamente los ojos y luego retira las manos. (Inicio, Salud día a día, Emociones, Entorno).

Figura 15: Programa de ejercicios

Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
❖ Nuca ❖ Columna	❖ Brazos y espalda ❖ Piernas	❖ Ojos ❖ Columna	❖ Relajar los hombros. ❖ Manos	❖ Estiramiento de piernas. ❖ Brazos y espalda	❖ Estiramiento para la espalda. ❖ Nuca	❖ Brazos. ❖ Estiramiento de piernas

(Fuente: Elaboración propia)

Para el presupuesto de esta actividad, no hay costo por uso de espacio, ya que se aprovecha el de la empresa, para el material informativo se hará un folleto que sería de tres hojas, por un costo de 60 colones, para repartirlo a cada colaborador los cuales son 19. Un costo total de 1.140 colones.

Información de prevención

Aprovechar la información de los entes de salud de Costa Rica como el Ministerio de Salud o Consejo Nacional de Salud Ocupacional, es un recurso confiable que puede ser compartido con los colaboradores para que tomen medidas preventivas contra posibles padecimientos.

La información puede ser transmitida por vía correo electrónico para una comunicación más directa, una vez por semana, y se podrán tratar diferentes temas de salud.

Ejemplo:

Ilustración 15 Prevención para la pérdida de Audición



(Fuente: Facebook Ministerio de Salud)

Ilustración 16 Forma correcto de transportar pesos pesados



(Fuente: Facebook Consejo de Salud Ocupacional)

Ilustración 17 Paso 1 Mantenga la espalda recta



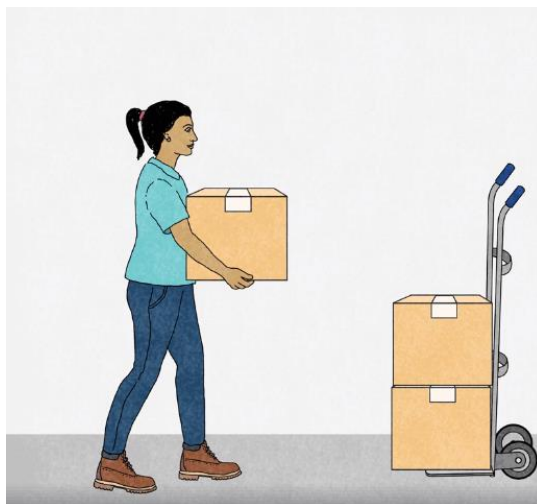
(Fuente: Facebook Consejo de Salud Ocupacional)

Ilustración 18 Paso 2: Flexione las rodillas



(Fuente: Facebook Consejo de Salud Ocupacional)

Ilustración 19 Levantamiento correcto



(Fuente: Facebook Consejo de Salud Ocupacional)

Figura 14: Actividades para la salud ocupacional

Actividad	Objetivo	Tiempo	Lugar	Presupuesto
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Actividades de Salud ocupacional : ➤ Ejercicios para reducir el estrés. ➤ Información de prevención. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Brindar calidad de vida laboral a los trabajadores . 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 5 minutos diarios ➤ 1 vez por semana 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Área de trabajo. ➤ Correo electrónico 	Total : ¢1.140 ¢1.140 ¢0

(Fuente: Elaboración propia)

1. Capacitación

La capacitación es necesaria para que los colaboradores amplíen sus conocimientos y habilidades. Además es una forma de lograr la motivación de los empleados de una empresa.

En Casa Nazareth existen deficiencias como en el caso de la motivación, la comunicación y la falta de unión de grupo, por eso, es conveniente brindar capacitaciones que ayuden a los colaboradores a tener un mejor conocimiento, que luego puede ser aplicado en sus labores en la organización, además contribuye a incentivarlos y lograr un mejor desempeño.

Curso 1: Comunicación Efectiva

Participantes: Todo el personal de atención al paciente de Casa Nazareth.

Duración del curso: ocho horas, en un día o varias sesiones.

Objetivo General:

- ❖ Explicar las mejores formas para comunicarse efectivamente en las organizaciones.

Figura 15: Contenido curso de Comunicación Efectiva

Objetivos Específicos	Contenido
Brindar conceptos básicos de la comunicación.	1. ¿Qué es la Comunicación? 2. Elementos de la comunicación 3. Tipos de comunicación: verbal, no verbal.
Explicar la importancia de la comunicación, qué factores influyen negativamente y que habilidades se deben tener para poder comunicar de forma efectiva.	4. Importancia de la comunicación 5. Barreras de la comunicación 6. Habilidades de comunicación.
Establecer la relación entre los conceptos, además las técnicas para influir en los demás.	7. La Asertividad y la comunicación. 8. Empatía y comunicación 9. Como influir positivamente en las personas.

(Fuente: Elaboración propia)

Recursos

- *Video Beam*
- Pizarra Acrílica
- Marcador y borrador.
- Participantes deben contar con libreta y lápices para apuntes.
- Guía y material practico

Presupuesto

Un costo de 175.000 colones por colaborador.

Curso 2: Manejo del estrés

Participantes: Todo el personal de atención al paciente de Casa Nazareth.

Duración del curso: seis horas, en un día o varias sesiones.

Objetivo General:

- Conocer técnicas para la reducción y manejo del estrés laboral.

Figura 15: Contenido curso de Manejo del estrés

Objetivos Específicos	Contenido
Explicar conceptos básicos sobre el estrés.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es el estrés? 2. Tipos de estrés
Determinar cuánto afecta el estrés en la vida laboral y cuáles son las principales causas.	<ol style="list-style-type: none"> 3. El estrés en las organizaciones. 4. Estresores laborales. 5. Efectos en el desempeño
Conocer el Concepto del Burnout o síndrome del quemado y su influencia en el trabajador.	<ol style="list-style-type: none"> 6. Burnout: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Causa ➤ Síntomas ➤ Consecuencias en la salud: psicológicos y físicos.
Aprender técnicas para reducir el estrés	<ol style="list-style-type: none"> 7. Diversas técnicas para reducir el estrés.

(Fuente: Elaboración propia)

Recursos

- *Video Beam*
- Pizarra Acrílica
- Marcador y borrador.
- Participantes deben contar con libreta y lápices para apuntes.
- Guía y material práctico

Presupuesto

El costo aproximado de 400.000 colones por todo el grupo.

Curso 3: *Team Building*: equipos de alto rendimiento

Participantes: Todo el personal de atención al paciente de Casa Nazareth.

Duración del curso: ocho horas, en un día o varias sesiones.

Objetivo General:

- Comprender como crear equipos de alto rendimiento en las organizaciones.

Figura 15: Contenido curso de *Team Building: equipos de alto rendimiento*

Objetivos Específicos	Contenido
Explicar conceptos básicos del <i>team building</i>	1. Concepto de <i>team buiding</i> 2. Enfoques del <i>team building</i> : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Definir Objetivos ➤ Relaciones interpersonales ➤ Definir roles
Determinar la importancia y la contribución para las empresas del <i>team building</i> .	3. Beneficios del <i>team building</i> en las empresas. 4. Importancia en las empresas del <i>team building</i>
Analizar los equipos de alto rendimiento y su influencia en los trabajadores y la empresa.	5. Equipos de alto rendimiento 6. Características de un equipo de alto rendimiento. 7. Como Construir un equipo de alto rendimiento 8. Desafíos de un equipo de alto rendimiento. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desafío para el líder de grupo.
Conocer técnicas para aplicar el <i>team building</i> en la organización.	9. Dinámicas para crear el <i>team building</i> en las empresas

(Fuente: Elaboración propia)

Recursos

- Video Beam
- Pizarra Acrílica
- Marcador y borrador.

- Participantes deben contar con libreta y lápices para apuntes.
- Guía y material práctico

Presupuesto

El costo aproximado de 225.000 colones por grupo.

Figura 16: Estructura y costo de las capacitaciones

Tema de Capacitación	Objetivo	Dirigido a:	Duración	Costo aproximado.
Comunicación Efectiva	❖ Explicar las mejores formas para comunicarse efectivamente en las organizaciones.	Todo los trabajadores de atención al paciente	horas	¢175.000 por trabajador.
Manejo del Estrés	➤ Conocer técnicas para la reducción y manejo del estrés laboral.	Todo los trabajadores de atención al paciente	seis horas	¢400.000 todo el grupo.
Team Building: Equipos de alto rendimiento	➤ Comprender como crear equipos de alto rendimiento en las organizaciones.	Todo los trabajadores de atención al paciente	ocho horas	¢225.000 todo el grupo.

(Empresa consultada: Arisol Consultores, Zona Empresarial, Asesores Dinámicos. Fuente:

Elaboración propia)

6.6 PRESUPUESTO GENERAL DE LA PROPUESTA

Figura 16: Estructura y costo de las capacitaciones

Actividad	Número de participantes	Costo aproximado unitario del Material	Costo total por colaborador aproximado	Costo Total por grupo aproximado
Actividades Generales:				
➤ Reuniones Periódicas	19	₡0	₡0	₡0
➤ Meriendas Compartidas		₡0	₡0	
Actividades para crear <i>Team Building</i> :				
➤ Juego de la tostada.	19	₡0	₡0	₡760
➤ Juego de Coincidencias		₡0	₡0	
➤ Juego de Casos		₡20	₡40	
Actividades de Salud Ocupacional:				
➤ Ejercicios para reducir el estrés	19	₡20	₡60	₡1.140
➤ Información Preventiva		₡0	₡0	
Capacitación:				
➤ Comunicación Efectiva	19	₡0	₡175.000	₡3.325.000
➤ Manejo del estrés		₡0	₡0	₡400.000
		₡0	₡0	₡225.000

➤ <i>Team Building:</i> Equipos de alto rendimiento.				
Total	19	-	-	€3.951.900

(Fuente: Elaboración propia)

BIBLIOGRAFÍA

Libros

American Psychological Association. (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association*. 6°. USA: Washington DC. **Disponible** en: www.apa.org

Arnold, J. Randall, R. (2012). *Psicología del trabajo*. (5a. Ed.) Pearson Educación. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>

Chinchilla A; Guerra G., Corrales L, y Jara A. (2017). *Guía, trabajos finales de graduación, tesis y tesinas Ciencias Sociales*. 3° ed. Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica.

Dessler, G., Varela, R. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. (6a. ed.) Pearson Educación. Página IFC4. **Disponible** en: <http://201.195.87.22:2222>

Hernández R.; Fernández C. y Baptista P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6° ed. México DF: McGraw-Hill Interamericana

Koontz, H.; Wehrich, H. y Cannice, M.; (2012). *Una perspectiva global y empresarial*. (14a. Ed.) McGraw-Hill Interamericana. **Disponible** en: <http://201.195.87.22:2222>

Orlandini, A. (2012). *El estrés: Qué es y cómo evitarlo*. (1ª edición). México DF: Fondo de Cultura Económica.

Werther, B., Davis, Guzmán. (2014). *Administración de recursos humanos*. (7a. Ed.) McGraw-Hill Interamericana. **Disponible** en: <http://201.195.87.22:2222>

Revistas

Hernández Gijón, M.; Jiménez Ortega, A.; Llergo Re, M.; Mazzoni Catterino, L.A. y Perandrés Gómez, A.M. (2014). “*Síndrome de burnout y satisfacción laboral en el personal sanitario de España y Argentina*”. REIDOCREA. Volumen 3. Artículo 8. Páginas (60-68). **Disponible** en: <http://201.195.87.22:2051/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=96326678&lang=es&site=ehost-live>

Slipak, O. *Estrés Laboral*. Revista Argentina de Neuropsiquiatría (ALCMEON).19. **Disponible** en: https://www.alcmeon.com.ar/5/19/a19_03.htm

Tesis

Díaz Pérez, M. (2017). *Relación de la calidad de vida en el trabajo con el estrés laboral en personal de la salud*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México, México. **Disponible** en: <http://132.248.9.195/ptd2017/julio/300065370/Index.html>

Vargas Sandí, K. (2016). *Análisis del Estrés laboral de los trabajadores del Call Center de la empresa RED ALO, entre Diciembre 2015 y Febrero 2016*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Hispanoamericana, Heredia, Costa Rica.

Sitios Web

American Psychological Association. (Obtenido en el 2017). *Distintos tipos de estrés*. USA: Washington DC. **Disponible** en: <http://www.apa.org/centrodeapoyo/tipos.aspx>

Bienestar180. (Obtenido 2017). *10 ejercicios contra el Estrés*. **Disponible** en: <http://www.salud180.com/salud-dia-dia/10-ejercicios-contra-el-estres>

Casa Nazareth. (Obtenido en 2017). “*Hogar de Ancianos Casa Nazareth*”. **Disponible** en: <https://es-la.facebook.com/Hogar-de-Ancianos-Casa-Nazareth-de-Moravia-222389154496418/>

Consejo de Salud Ocupacional. (Obtenido en 2017). *Transportar pesos de forma correcta previene accidentes*. **Disponible** en: <https://www.facebook.com/476477029084736/videos/vb.476477029084736/1636979259701168/?type=2&theater>

Estréslaboral.info. (Obtenido en 2017). *Síndrome del Burnout*. **Disponible** en: <http://www.estreslaboral.info/sindrome-de-burnout.html>

Ministerio de Salud. (Obtenido en 2017). *Reduzca el impacto de la pérdida de audición*. **Disponible** en: <https://www.facebook.com/486567330136/photos/a.487033575136.392319.486567330136/10160087447635137/?type=3&theater>

Miravalles, J. “*Cuestionario de Maslach Burnout Inventory*”. **Disponible** en: <http://www.javiermiravalles.es/sindrome%20burnout/Cuestionario%20de%20Maslach%20Burnout%20Inventory.pdf>

Salvamunos.eresmas.net. (Obtenido en 2017). “*El desierto*”. **Disponible** en: <http://salvamunoz.eresmas.net/Desierto.htm>

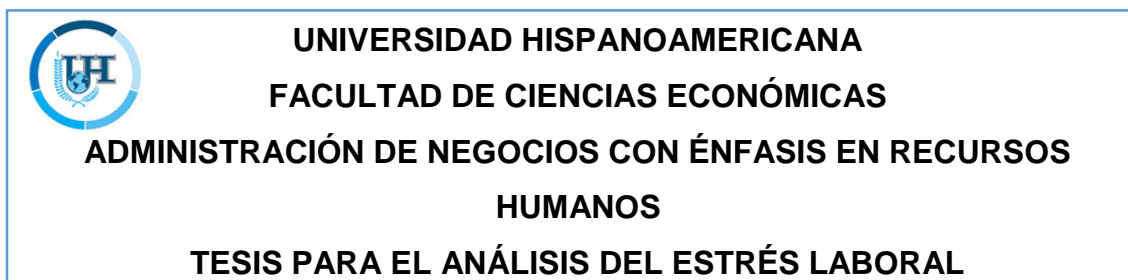
Documentos Físicos

Casa Nazareth. (2017). *Centro de Atención Integral para adultos mayores Casa Nazareth (Folleto)*. San José, Costa Rica.

Casa Nazareth (2017). *Reseña Histórica de la Asociación "Casa Nazareth" (Folleto)*. San José, Costa Rica.

ANEXOS

Cuestionario



Instrumento para analizar el estrés laboral que afectan el desempeño de los trabajadores de atención al paciente de Casa Nazareth, como parte de la investigación a nivel académico, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Estimado Colaborador:

Reciba un cordial saludo. El presente cuestionario contiene una serie de preguntas cerradas y abiertas, concernientes al tema mencionado en el párrafo anterior. Agradezco su ayuda en la elaboración de este instrumento.

Marque con una "X" la respuesta que corresponda, o en su defecto marque la opción de otro (s) y especifique según criterio. La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual ni serán utilizados para otros propósitos que los descritos.

I- DATOS GENERALES

1- **Género:** Masculino: _____ Femenino : _____

2- Edad

- a. () 18 a 23 años. d. () 36 a 41 años.
 b. () 24 a 29 años. e. () 41 a 55 años.
 c. () 30 a 35 años. f. () 56 años en adelante.

3- ¿Cuánto tiempo ha laborando para el hogar Casa Nazareth?

- a. () 1 año o menos. d. () 4 a 5 años.
 b. () 2 a 3 años. e. () 6 años o más.

4- Área en la que se desempeña:

- a. () Doctor (a) e. () Asistente de Paciente
 b. () Enfermería f. () Nutrición
 c. () Terapia g. () Cocina
 d. () Lavandería h. () Mantenimiento

II- VARIABLE 1: ESTRESORES LABORALES***INDICADOR 1: ESTRESORES ORGANIZACIONALES***

- **Clima Organizacional**

5- ¿Cómo define el Clima Organizacional que se presenta en su lugar de trabajo?

- () Como un excelente ambiente de trabajo.
 () Aceptable, con oportunidades de mejora.
 () Como un inadecuado ambiente de trabajo.
 () Otro,
 Explique:

- **Estilos Gerenciales**

6- ¿Me satisface o estoy de acuerdo con la forma de liderar de mi jefe inmediato?

- () Si
() No

7- ¿Con cuál de los siguientes estilos gerenciales identifica a su jefatura inmediata?

- () Impone las normas, diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajo tensos. (Autocrático)
- () Mantiene un equilibrio entre autoridad y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones y con quienes conjuntamente selecciona la mejor alternativa a seguir. Crean un clima agradable de trabajo. Tiene habilidad para la negociación. (Democrático)
- () Con cierta confianza hacia los colaboradores, define con apoyo de sus colaboradores los objetivos y las metas. Reconoce la especialidad de sus colaboradores a quienes los consulta en puntos específicos. (Consultivo)
- () Delega las funciones a las personas parte de su equipo y espera que asuman la responsabilidad, motivación y control de las diferentes situaciones a las cuales se estén enfrentando. (Liberal).

- **Tecnología**

8- ¿Cuenta la organización con la tecnología adecuada para la realización eficiente de las labores?

- Si ()
No ()

INDICADOR 2: ESTRESORES INTRAORGANIZACIONALES**A. AMBIENTE FÍSICO**

9- En su área de trabajo, ¿Cuáles de las siguientes situaciones se presentan? Puede elegir varias opciones.

- a) Falta de luz o luz muy brillante ()
- b) Ruido excesivo o intermitente ()
- c) Alta o baja temperatura ()
- d) Vibraciones ()
- e) Aire contaminado ()
- f) Malos Olores ()
- g) Otros ()

Especifique: _____

10-¿Cuenta con privacidad en su espacio físico de trabajo?

- () Si
- () No

B. ESTRESORES A NIVEL INDIVIDUAL

- **Sobrecarga de Trabajo**

11-Considera que en su puesto de trabajo maneja sobrecarga de trabajo?

- () Si
- () No Si contestó que No, pase a la pregunta N. 14

12-¿Con cuál de las siguientes características, relaciona su sobrecarga laboral?

- a. () El trabajo diario y continuo aumenta el nivel de exigencia y al mismo tiempo el esfuerzo y dedicación.
- b. () Aumento de actividades a realizar en un determinado periodo de tiempo.
- c. () Las excesivas demandas en relación con las competencias, conocimientos y habilidades del trabajador (promociones inadecuadas y cambios tecnológicos u organizativos).
- d. () Exceso de horas de trabajo (trabajar más del horario asignado, trabajar fin de semana).
- e. () Otro (especificar):

13-¿Cuenta con el tiempo adecuado para realizar las labores diarias?

- () Si
- () No, explique: _____

- **Conflicto de Roles**

14-¿Recibe órdenes que se contradicen, provenientes de diferentes jefes, con el fin de realizar una misma labor?

- () Si, explique: _____

- () No

- **Discrepancias con las metas de la carrera laboral**

15-¿Considera que, en Casa Nazareth, tiene oportunidad de desarrollarse profesionalmente, de acuerdo a su carrera laboral actual?

- () Si
() No

Explique:

C. ESTRESORES A NIVEL GRUPAL

16-¿Siente apoyo de sus compañeros de trabajo?

- () Si Pase a la pregunta 18
() No

17-Si su respuesta es no, favor indicar cuáles, de los siguientes escenarios, piensa o cree que se estén presentado con su grupo de trabajo. Puede marcar más de dos:

- () Falta de unión por parte del grupo de trabajo.
() Problemas y conflictos dentro del grupo.
() Diferencias con otros departamentos.
() Falta de apoyo, de la jefatura inmediata.
() Otro_____.

- **PROPUESTA**

18-¿Qué actividades considera usted que ayudaría a reducir el estrés laboral en su área de trabajo?

III- Variable 2 Síndrome el Burnout

Señale la respuesta que crea oportuna sobre la frecuencia con que siente los enunciados:

MASLACH BURNOUT INVENTORY (MBI)									
(Maslach, C. y Jackson, S.E. 1981; 1986) (Seisdedos, 1997)									
			Nunca	Alguna vez al año o menos	Una vez al mes o menos	Algunas veces al mes	Una vez a la semana	Varias veces a la semana	Diariamente
			0	1	2	3	4	5	6
1	EE	Debido a mi trabajo me siento emocionalmente agotado.							
2	EE	Al final de la jornada me siento agotado.							
3	EE	Me encuentro cansado cuando me levanto por las mañanas y tengo que enfrentarme a otro día de trabajo.							
4	PA	Puedo entender con facilidad lo que piensan los usuarios.							
5	D	Creo que trato a algunos usuarios como si fueran objetos.							
6	EE	Trabajar con usuarios todos los días es una tensión para mí.							
7	PA	Me enfrento muy bien con los problemas que me presentan los usuarios.							
8	EE	Me siento "quemado" por el trabajo.							
9	PA	Siento que mediante mi trabajo estoy influyendo positivamente en la vida de otros.							
10	D	Creo que tengo un comportamiento más insensible con la gente desde que hago este trabajo.							
11	D	Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.							

12	PA	Me encuentro con mucha vitalidad.							
13	EE	Me siento frustrado por mi trabajo.							
14	EE	Siento que estoy haciendo un trabajo demasiado duro.							
15	D	Realmente no me importa lo que les ocurrirá a algunos de los usuarios a los que tengo que atender.							
16	EE	Trabajar en contacto directo con los usuarios me produce bastante estrés.							
17	PA	Tengo facilidad para crear una atmósfera relajada a mis usuarios.							
18	PA	Me encuentro animado después de trabajar junto con los usuarios.							
19	PA	He realizado muchas cosas que merecen la pena en este trabajo.							
20	EE	En el trabajo siento que estoy al límite de mis posibilidades.							
21	PA	Siento que se tratar de forma adecuada los problemas emocionales en el trabajo.							
22	D	Siento que los usuarios me culpan de algunos de sus problemas.							

EE:
D:
PA: