



Universidad de Matanzas

Facultad de Ciencias Empresariales

Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas.

Mención: Dirección.

Título: El estrés laboral en los mandos intermedios del Hospital Militar "Dr. Mario Muñoz Monroy".

Autora: Ing. Merly Cabrera Pérez.

Tutor: Dr. C. Juan Ramón Pentón López.

Matanzas, 2019

La planificación a largo plazo, no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes.

Peter Duker.

DEDICATORIA

A mi familia y amigos, que estuvieron siempre ayudándome hasta el final... aun cuando muchos no creían que podría ser.

A mi hijo Gabriely mi otro pequeñín que viene en camino, los mayores de todos mis logros y mis fuentes de inspiración y felicidad eterna.

A mi esposo Yuniór, por su ayuda, cariño y dedicación.

"En tiempos de cambio, los que aprenden heredarán la tierra, mientras que quienes ya lo saben todo, estarán perfectamente preparados para gestionar un mundo que ya no existe"

Eric Hoffer

AGRADECIMIENTOS

A todo el personal directivo asistencial del hospital militar: Dr. Mario Muñoz Monroy.
A la Mr. Juana María Ruviera por su ayuda incondicional.
A todos los que colaboraron con la realización de este estudio, pues con su apoyo han hecho posible la realización del presente estudio.
A mi tutor: Dr. C. Juan Ramón Pentón López por su paciencia, preocupación, dedicación, sabiduría, humildad, por compartir sus conocimientos con los que sabemos menos y darnos la inmensa lección de que para ser grande en la vida, primero hay que aprender a ser pequeño...

Nota de Aceptación.

Tribunal

Tribunal

Tribunal

DECLARACION DE AUTORIA

Yo, Ing. Merly Cabrera Pérez declaro que soy la única autora de este trabajo que comprende la tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas, Mención Dirección, por lo que autorizo a la Universidad de Matanzas que hagan uso de la misma con la finalidad que estimen pertinente.

Ing. Merly Cabrera Pérez

Autora

INDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	3
MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN:	6
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL SOBRE EL ESTRÉS LABORAL...	9
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y CONCEPCIONES SOBRE EL ESTRÉS	9
1.2 TIPOS DE ESTRÉS	9
1.3 EUTRESS- ESTRÉS- DISTRÉS.....	12
1.4 DIFERENCIA ENTRE ESTRÉS- ANSIEDAD- TENSION	13
1.5 CONCEPTUALIZACIÓN DEL ESTRÉS LABORAL.....	14
1.6 MODELOS TEÓRICOS DEL ESTRÉS LABORAL.....	17
1.6.1 <i>Modelo Demanda-Control</i>	17
1.6.2 <i>Modelo de interacción entre demandas, control y apoyo social</i>	18
1.6.3 <i>Modelo del desequilibrio- esfuerzo-recompensa</i>	18
1.6.4 <i>Modelo Ajuste entre el individuo y el Ambiente Laboral</i>	20
1.7 AGENTES ESTRESANTES	20
1.8 EL BURNOUT	24
1.9 ESTRÉS EN LOS TRABAJADORES DE LA SALUD	26
1.10 ESTRÉS EN LOS MANDOS INTERMEDIOS	27
1.11 EL TRABAJO EN SALUD Y LA SALUD DE QUIENES TRABAJAN	28
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO I:.....	30
CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO DESARROLLADO EN LA INVESTIGACIÓN	31
2.1 CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA NACIONAL DE SALUD PÚBLICA EN CUBA.....	31
2.1.1 <i>El hospital dentro del Sistema Nacional de Salud Cubano</i>	32
2.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS SERVICIOS MÉDICOS EN LAS FAR.....	32
2.3 CARACTERIZACIÓN DEL HOSPITAL MILITAR "DR. MARIO MUÑOZ MONROY".....	34
<i>En el ejercicio de planeación estratégica del año 2018, la estructura funcional del hospital fue modificada como se muestra a continuación (Ver Figura 2.2):</i>	39
2.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS SELECCIONADOS.....	39
2.5 PROCEDIMIENTO EMPLEADO PARA DIAGNOSTICAR LOS NIVELES DE ESTRÉS LABORAL... 40	

INDICE

2.5.1 Primera etapa: Introducción.....	41
2.5.2 Segunda etapa: Diagnóstico.....	41
2.5.3 Tercera etapa: Salida.....	43
2.6 DESCRIPCIÓN DE LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS EMPLEADAS:.....	47
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO II.....	54
CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS. DIAGNÓSTICO DEL ESTRÉS LABORAL.....	55
3.1 PRIMERA ETAPA: INTRODUCCIÓN.....	55
3.2 SEGUNDA ETAPA: DIAGNÓSTICO.....	55
3.2.1 Diagnóstico de estrés laboral.....	56
3.2.2 Diagrama Causa - Efecto.....	60
3.3 TERCERA ETAPA: SALIDA.....	63
CONCLUSIONES DE CAPÍTULO III.....	70
CONCLUSIONES.....	71
RECOMENDACIONES:.....	72
BIBLIOGRAFÍA.....	73
ANEXOS.....	77

Resumen

El trabajo se realizó en el Hospital Militar "Dr. Mario Muñoz Monroy", perteneciente a los Servicios Médicos de las FAR (Fuerzas Armadas Revolucionarias), asumiendo como objeto de estudio: el estrés laboral, con el objetivo general de elaborar un procedimiento para el diagnóstico del estrés laboral en los mandos intermedios del hospital, proponiendo un grupo de acciones encaminadas a la disminución de los niveles de incidencia de esta variable.

En el desarrollo de la investigación se emplearon técnicas y herramientas para viabilizar la obtención y análisis de los resultados, tales como: cuestionarios, entrevistas, la Dinámica de grupo, la tormenta de Ideas, el Diagrama causa efecto, haciéndose uso además del paquete SPSS para el procesamiento de las encuestas.

Como resultado de las encuestas aplicadas, se pudo apreciar que los mandos intermedios asistenciales del Hospital Militar "Dr. Mario Muñoz Monroy" presentan indicadores de vulnerabilidad al estrés laboral, fuentes generadoras del mismo, así como un número de síntomas y que aunque son bajos de forma general, están en riesgo de padecer el síndrome de estrés laboral asistencial.

Se diseñó un procedimiento orientado a mejorar los indicadores de accidentes laborales y enfermedades ocupacionales a través de acciones con intervenciones a nivel empresarial e individual.

S U M M A R Y

The work was carried out in the Military Hospital: "Dr. Mario Muñoz Monroy", belonging to the Medical Services gives the FAR (Revolutionary Armed Forces), assuming like object gives study: the labor sstres, with the general objective gives to elaborate a procedure for the diagnosis he gives the labor sstres in the intermediate controls he gives the hospital, proposing a group gives stock guided to the decrease he gives the levels he/she gives incidence he gives this variable.

In the development he/she gives the investigation they were used technical and tools for Viabilizar the obtaining and analysis gives the results, such as: questionnaires, interviews, the Dynamics gives group, the storm he gives Ideas, the Diagram causes effect, making you use besides the package SPSS for the prosecution gives the surveys.

As a result of the applied surveys, you could appreciate that the assistance intermediate controls give the Military Hospital Dr. Mario Muñoz Monroy" they present indicators he gives vulnerability to the labor sstres, generating sources give the same one, as well as a number gives symptoms and that although they are low he gives general form, they are in risk he gives to suffer the syndrome he gives assistance labor sstres.

An oriented procedure was designed to improve the indicators he gives labor accidents and occupational illnesses through stock with managerial at grade interventions and singular.

Introducción

En años recientes la sociedad ha comenzado a prestar atención a la importante influencia que tiene el estrés en la salud pública y el impacto económico que ejerce en la producción y en el desenvolvimiento de los diversos sectores. Cada vez son más los efectos de investigaciones científicas que evidencian la necesidad de que las empresas tengan responsabilidad corporativa social orientada a promover la salud, si es que quieren obtener mejores resultados en sus productos y/o servicios (Aguirre, (2015)); al respecto la OIT (Organización Internacional del Trabajo) plantea: "La lucha contra el estrés en el trabajo será uno de los grandes empeños que deberán acometer tanto los gobiernos como los empleadores y los sindicatos en los próximos años. Las empresas que probablemente tengan más éxito en el futuro serán las que ayuden a los trabajadores a hacer frente al estrés y reacondicionen el lugar de trabajo para adaptarlo mejor a las aptitudes y aspiraciones humanas"... (Junco, (2008)).

El sistema sanitario cubano se encuentra inmerso en una revolución que abarca desde la formación de su personal, la superación profesional, el desarrollo tecnológico hasta el desarrollo de diferentes programas de salud, escenario en que se desarrolla la promoción, la prevención, la curación, la enseñanza y la investigación de la actividad sanitaria. El objetivo es continuar el proceso de reorganización, compactación y regionalización asistida para el adecuado funcionamiento del Sistema Nacional de Salud y sus componentes de asistencia, docencia e investigación, priorizando el uso eficiente del capital humano y los recursos puestos a su disposición y así satisfacer las demandas de la población con calidad, logrando la sostenibilidad, lo que contribuirá en gran medida a que nuestro socialismo sea próspero y sostenible.

El hospital, dentro de este sistema, juega un papel fundamental como empresa del conocimiento y de las relaciones humanas, que actúa sobre los sentimientos humanos en momentos de máxima ansiedad y cuya gestión debe considerar los retos a los que se enfrenta la gestión hospitalaria, entre los que se destacan: el proceso de excelencia hospitalaria; el óptimo cumplimiento de los programas de la salud; la mejora continua de la calidad incorporando las necesidades y preferencias del cliente interno y externo; los cambios tecnológicos; la gestión por procesos y el control de la gestión; la gestión por el

conocimiento y por competencias; la inestabilidad del abastecimiento médico y de recursos materiales; el insuficiente desarrollo de entidades de salud pública en el territorio, en especial la atención primaria y la insuficiente resolutiveidad de medios diagnósticos.

Estos factores obligan a los hospitales a prestar un servicio de mayor calidad mediante la optimización de sus procesos y la creación de sistemas administrativos que capten las necesidades del cliente, resaltando la importancia del desarrollo de una cultura de calidad, en la que existen individuos con empuje e iniciativa, dispuestos y con conocimientos de trabajo en grupo, para que mediante la toma conjunta de decisiones sean responsables de la calidad de su proceso así como el bienestar físico y emocional del cliente externo e interno, impulsando nuevas vías para estimular la creatividad de los colectivos laborales, garantizando la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los servicios que se brindan a la población, así como mejorando las condiciones de trabajo y la atención al personal de la salud, teniendo en cuenta que el principal recurso con el que se cuenta en toda empresa, es, sin duda, el humano.

El Hospital Militar de Matanzas: "Dr. Mario Muñoz Monroy" tiene sus características propias, inherentes a las usuales instituciones de salud pública del país, pues debe acometer un grupo de tareas que se salen del marco de la prestación de servicios hospitalarios, razón por la que sus trabajadores están sometidos a mayores exigencias, responsabilidades y presiones externas para lograr un trabajo satisfactorio.

El personal se ve sometido a una sobrecarga de trabajo intensa: altos niveles de fluctuación laboral que atentan en contra del descanso y los horarios establecidos, turnos rotativos, gran cantidad de guardias, escasez de personal para garantizar múltiples actividades docentes y asistenciales; el tener que ocupar cargos con un elevado nivel de responsabilidad muchas veces sin la capacitación requerida y lograr el equilibrio entre sus funciones administrativas, asistenciales y docentes; la constante fluctuación de los jefes de procesos. Esto unido a las privaciones que en el índole personal genera el trabajar en una institución militar sumado a las necesidades y exigencias de la vida cotidiana, hacen que los trabajadores de estos colectivos se vean sometidos a agentes estresores, que de no ser manejados correctamente pueden traer

consigo un desequilibrio emocional importante con consecuencias desfavorables tanto para la salud del colectivo, como para el logro de resultados satisfactorios para la organización.

Actualmente en el hospital, es insuficiente el conocimiento sobre el comportamiento del estrés laboral en los directivos intermedios del Hospital Militar "Dr. Mario Muñoz Monroy". Esto se convierte en un obstáculo para lograr los objetivos propuestos en los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2016-2021 en el sector de la salud pública, específicamente el lineamiento 126 del capítulo 6, que refiere elevar la calidad del servicio que se brinda, el cumplimiento de la ética médica, así como el mejoramiento de las condiciones de trabajo y la atención al personal de salud.

Ante esta problemática se define el siguiente problema general de la investigación:

¿Cómo disminuir el estrés laboral en los mandos intermedios del Hospital Militar "Dr. Mario Muñoz Monroy"?

Para dar respuesta al problema científico planteado se define la siguiente hipótesis:

Si se implementa un procedimiento para diagnosticar los niveles de estrés laboral en los mandos intermedios del Hospital Militar, entonces la organización podrá emprender acciones encaminadas a disminuir los niveles de incidencia de esta variable".

Objetivos propuestos en la investigación son:

Objetivo General: Elaborar un procedimiento para el diagnóstico del estrés laboral en los mandos intermedios del Hospital Militar "Dr. Mario Muñoz Monroy", proponiendo un grupo de acciones encaminadas a la disminución de los niveles de incidencia de esta variable.

Objetivos específicos:

- Realizar el estudio conceptual sobre el estrés laboral, enfatizando en la actividad hospitalaria.
- Diagnosticar el estado del estrés laboral en los mandos intermedios del Hospital Militar "Dr. Mario Muñoz Monroy".

- Proponer un grupo de acciones encaminadas a disminuir los niveles de incidencia de esta variable en la población estudiada.

Variables:

Variable independiente: Procedimiento utilizado para el diagnóstico del estrés laboral.

Variable dependiente: Estrés laboral.

Esta investigación corresponde a un paradigma teórico-práctico. De acuerdo con la clasificación de los tipos de investigación propuesta por Dankhe (1986), el presente trabajo es una investigación de tipo descriptiva, pues comprende el registro, análisis e interpretación de información a través de la medición de diferentes dimensiones e indicadores, igualmente se puede interpretar como una medición de una realidad que existe y que se manifiesta en la organización partiendo de la descripción y observación de algunos comportamientos humanos y naturales.

Objeto de Estudio: El estrés laboral.

Campo de acción: Los mandos intermedios del Hospital Militar: "Dr. Mario Muñoz Monroy".

Métodos de investigación:

Los métodos empleados para el desarrollo del presente trabajo estuvieron determinados a partir de tres niveles fundamentales:

Métodos teóricos: Los métodos teóricos permiten descubrir, analizar y sistematizar los resultados obtenidos, para llegar a conclusiones confiables que permitan resolver el problema.

- **El histórico - lógico:** para verificar las diferentes etapas en las que ha transitado el problema de estudio y su lógica y principal interpretación dialéctica, la cuales asumida durante todo el desarrollo del trabajo y fundamentalmente en el estudio del estado del arte, el enfoque sistémico, la integración y el fundamento esencialmente holístico.
- **La inducción - deducción:** dado que los contenidos teóricos involucrados en este trabajo son ciencia constituida, predominando la deducción con el ánimo de fundamentar la propuesta del sistema de indicadores y las magnitudes que

miden a su vez la comparación. Como patrón de comparación y de referencia ya ha sido demostrado como cierto, pero nunca ha sido aplicado al escenario y contexto específico donde se desarrolla la investigación.

- **El análisis - síntesis:** con el propósito de arribar a conclusiones teóricas conceptuales del fenómeno. Para la revisión bibliográfica, el análisis de criterios y el estudio de factores que influyen en los indicadores que muestran el resultado de la organización en un periodo dado.

Métodos empíricos: los métodos empíricos empleados en el transcurso de la investigación permitieron descubrir y acumular un conjunto de datos, que sirven de base para dar respuesta a las preguntas científicas.

- **La observación científica:** para la valoración del comportamiento del estrés laboral en los mandos intermedios.
- **Entrevista:** para la obtención de la mayor información en el menor tiempo posible sobre las fuentes estresoras, vulnerabilidad al estrés y síntomas del mismo, en los mandos intermedios.
- **Encuestas:** Para recoger información y obtener resultados que nos permitan investigar el comportamiento del estrés laboral en los mandos intermedios del Hospital Militar.
- **Tormenta de ideas:** en aras de diagnosticar los problemas a partir de criterios dados por los expertos y especialistas y realizar un diagrama causa-efecto sobre las fuentes estresoras de mayor incidencia en la población seleccionada.

Métodos estadísticos: Se utilizaron métodos estadísticos en el procesamiento de la información relacionada con las fuentes de estrés, vulnerabilidad al estrés y síntomas de estrés (paquete estadístico SPSS, versión 21.0 para el cálculo de media, mediana, percentil, porciento así como para el cálculo de la validez y la fiabilidad).

Aporte Teórico: Se diagnostica la variable estrés laboral y determinan los factores de mayor influencia en los mandos intermedios del Hospital Militar: "Dr. Mario Muñoz Monroy".

Aporte Práctico: Se elabora un procedimiento que permite estructurar todas las iniciativas de prevención y recuperación, orientado a mejorar los indicadores de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, que se materializa con su cumplimiento.

Novedad Científica: Se realiza el estudio del estrés en los mandos intermedios del Hospital Militar de Matanzas, se elabora un procedimiento y se proponen acciones que con su puesta en práctica contribuyan a elevar la calidad de los servicios prestados por la institución, lo que se traduce en eficiencia en la prestación de los servicios hospitalarios.

El trabajo se estructura de la forma siguiente:

Capítulo I: Marco teórico referencial sobre el estrés laboral (abordará el marco teórico referencial sobre el estrés laboral, su evolución histórica y se definirán los conceptos principales).

Capítulo II: Diseño metodológico desarrollado en la investigación (Se caracterizará de forma general la organización objeto de estudio, se realizará el diseño metodológico del procedimiento a implementar, así como la descripción de las principales técnicas, herramientas, métodos empleados durante la investigación que sustentan la propuesta de solución del problema identificado).

Capítulo III: Descripción de los Resultados. Diagnóstico del estrés laboral (se encauza la investigación a partir de la implementación del procedimiento propuesto en el capítulo anterior, se expondrán los resultados, así como un grupo de acciones encaminadas a disminuir la incidencia de la variable en la población estudiada).

Al finalizar, se expondrán las conclusiones, recomendaciones y anexos que complementan los resultados de la investigación.

Capítulo I: Marco teórico referencial sobre el estrés laboral.

1.1 Antecedentes históricos y concepciones sobre el estrés.

El término estrés lo introdujo Hans Selye, en 1936, un joven austriaco que observó que todos los enfermos a quienes estudiaba, indistintamente de la enfermedad propia, presentaban síntomas comunes y lo definió como una respuesta no específica del organismo ante cualquier demanda que se le impusiera. Dicha respuesta puede ser de tipo psicológica (mental) o fisiológica (física/orgánica). (García, 2016).

Selye (1956) consideró entonces que varias enfermedades desconocidas como las cardíacas, la hipertensión arterial y los trastornos emocionales o mentales no eran sino el resultado de cambios fisiológicos, consecuencia de un prolongado estrés y que estas alteraciones podrían estar predeterminadas genética o constitucionalmente. Sin embargo, al continuar con sus investigaciones, integró a sus ideas, que no solamente los agentes físicos nocivos actuando directamente sobre el organismo son productores de estrés, sino que, además, las demandas de carácter social y las amenazas del entorno del individuo que requieren de capacidad de adaptación, provocan el trastorno del estrés.

A partir de ahí, el estrés ha involucrado en su estudio la participación de varias disciplinas médicas, biológicas y psicológicas con la aplicación de tecnologías diversas y avanzadas.

Al respecto la Organización Mundial de la Salud (2000) define el estrés como el "conjunto de reacciones fisiológicas que preparan el organismo para la acción".

Autores como Lazarus y Folkman (1986) afirman que el estrés no siempre constituye un proceso negativo en nuestras vidas, ya que dependerá de la valoración que cada sujeto hace del proceso y de su capacidad para controlar la situación y afrontar las consecuencias del mismo.

1.2 Tipos de estrés.

Desde el punto de vista de la psicología, el estrés ha sido entendido desde los tres enfoques siguientes (Cano, 2002):

•

- El estrés ha sido estudiado como el estímulo o la situación que provoca un proceso de adaptación en el individuo. En distintos momentos se han investigado distintos tipos de estímulos estresores:
 - A) El estrés como estímulo. Los grandes acontecimientos.
 - Los acontecimientos vitales, catastróficos, incontrolables, impredecibles, como muerte de un ser querido, separación, enfermedad o accidente, despido, ruina económica, son el tipo de situaciones estresantes que fueron más estudiadas en los años sesenta y setenta. Como puede verse, se trata de situaciones de origen externo al propio individuo y no se atiene a la interpretación o valoración subjetiva que pueda hacer el sujeto de las mismas.
 - Serían situaciones extraordinarias y traumáticas, o sucesos vitales importantes, que en sí mismos producirían cambios fundamentales en la vida de una persona y exigirían un reajuste.
 - En esta línea se han llevado a cabo investigaciones sobre las relaciones entre cantidad de estrés y salud (por ejemplo, cuántos estresores han sufrido las personas que enferman).
 - B) El estrés como estímulo. Los pequeños contratiempos.
 - En los años ochenta se han estudiado también los acontecimientos vitales menores (daily hassles), o pequeños contratiempos que pueden surgir cada día (en el trabajo, las relaciones sociales) como estímulos estresores.
 - C) El estrés como estímulo. Los estímulos permanentes.
 - Así mismo, se han incluido los estresores menores que permanecen estables en el medio ambiente, con una menor intensidad pero mayor duración, como el ruido, hacinamiento, polución.
 - D) El estrés como respuesta.
 - Previa a esta concepción del estrés como estímulo, en los años cincuenta se había investigado la respuesta fisiológica no específica de un organismo ante situaciones

estresantes, a la que se denominó Síndrome de Adaptación General y que incluía tres fases: alarma, resistencia y agotamiento. Selye consideraba que cualquier estímulo podía convertirse en estresor siempre que provocase en el organismo la respuesta inespecífica de reajuste o reequilibrio homeostático, pero no incluía los estímulos psicológicos como agentes estresores. Hoy en día sabemos que los estímulos emocionales pueden provocar reacciones de estrés muy potentes.

- Fase de Alarma

- El organismo, amenazado por las circunstancias se altera fisiológicamente por la activación de una serie de glándulas, especialmente en el hipotálamo y la hipófisis ubicadas en la parte inferior del cerebro, y por las glándulas suprarrenales localizadas sobre los riñones en la zona posterior de la cavidad abdominal. Estas hormonas son las responsables de las reacciones orgánicas en toda la economía corporal, que activan la secreción de adrenalina y preparan al organismo en el enfrentamiento de la situación.

- Fase de Resistencia:

- Cuando un individuo es sometido en forma prolongada a la amenaza de agentes lesivos físicos, químicos, biológicos o sociales el organismo si bien prosigue su adaptación a dichas demandas de manera progresiva, puede ocurrir que disminuyan sus capacidades de respuesta debido a la fatiga que se produce en las glándulas del estrés. Durante esta fase suele ocurrir un equilibrio dinámico u homeostasis entre el medio ambiente interno y externo del individuo.

- Así, si el organismo tiene la capacidad para resistir mucho tiempo, no hay problema alguno, en caso contrario sin duda avanzará a la fase siguiente.

- Fase de Agotamiento:

- La disminución progresiva del organismo frente a una situación de estrés prolongado conduce a un estado de gran deterioro con pérdida importante de las capacidades fisiológicas y con ello sobreviene la fase de agotamiento en la cual el sujeto suele sucumbir ante las demandas pues se reducen al mínimo sus capacidades de adaptación e interrelación con el medio.

En la actualidad, el estrés visto como interacción, se acepta como el más completo. Así pues, se considera que el estrés se produce como consecuencia de un desequilibrio entre las demandas del ambiente (estresores internos o externos) y los recursos disponibles del sujeto. De tal modo, los elementos a considerar en la interacción potencialmente estresante son: variables situacionales (por ejemplo, del ámbito laboral), variables individuales del sujeto que se enfrenta a la situación y consecuencias del estrés.

1.3 Eustres - estrés - distrés.

Es necesario enfatizar que el estrés como tal es una fuerza que condiciona el comportamiento de cada persona, es el motor adaptativo para responder a las exigencias del entorno cuando estas se perciben con continuidad en el tiempo y su intensidad y duración exceden el umbral de tolerancia de la persona, comienzan a ser dañinas para el estado de salud y calidad de vida del sujeto.

El estrés, desde un enfoque psicológico debe ser entendido como una reacción adaptativa a las circunstancias y demandas del medio con el cual la persona está interactuando. Cuando estas respuestas se realizan en armonía, respetando los parámetros fisiológicos y psicológicos del individuo, es adecuado en relación con la demanda y se consume biológica y físicamente la energía dispuesta por el Sistema General de Adaptación, adoptamos el concepto de "estrés" como "eustres o estrés positivo". Por ejemplo el estrés moderado en realidad mejora la productividad y puede ser útil para desarrollar ideas creativas (García, 2016).

Cuando por el contrario las respuestas han resultado insuficientes o exageradas en relación con la demanda, ya sea en el plano biológico, físico o psicológico, y no se consume la energía mencionada, se produce el "distrés", que por su permanencia (cronicidad) o por su intensidad (respuesta aguda) produce el llamado "Síndrome General de Adaptación".

Cuando la demanda del ambiente (laboral, social, cultural, económico) es excesiva frente a los recursos de afrontamiento que se poseen, se van a desarrollar una serie de reacciones adaptativas, de movilización de recursos, que implican activación fisiológica. Esta reacción de estrés incluye una serie de reacciones emocionales negativas

(desagradables), de las cuáles las más importantes son: la ansiedad, la ira y la depresión.

1.4 Diferencia entre estrés - ansiedad - tensión .

La tensión forma parte de la vida de hombre. Cualquier situación donde el individuo se sienta evaluado o separado de su seguridad puede producir tensión. Lo que para unos es tensión para otros puede que no lo sea, pues la situación que pudiera ser causa de tensión para un individuo no lo sea "sentida" o "percibida" así por otra persona.

El individuo ante una situación difícil o compleja responde tensionándose por lo que eleva la energía y pone en función su "maquinaria" para hacer frente a la misma, solucionarla y salir airoso.

Si la tensión es mantenida, muy intensa o ambas cosas a la vez el individuo al enfrentarla, no le bastará sus mecanismos neuro-hormonales habituales, tiene que recurrir a sus mecanismos habituales de reserva. Entonces estamos ante el estrés. El estrés o tensión mantenida genera un estado de desequilibrio porque al utilizarse los mecanismos de reserva, el individuo no puede regresar al estado de normalidad por los mecanismos naturales o habituales.

Según el profesor Jorol (1992): el estrés a diferencia de la tensión "es una alteración o trastorno que deja siempre huellas en el organismo". Esto se debe a que el estrés puede provocar dificultades en la regulación cardiovascular, digestivas, entre otros trastornos, o puede asociarse al abuso del café, el alcohol, la droga, tratando de buscar las energías que ya han sido "quemadas", en el uso excesivo de "combustible". La tensión mantenida o estrés, que no encuentra salida para recuperación o equilibrio, altera los procesos metabólicos. El estrés al igual que la tensión son estados que presentan causas conocidas para el individuo que la siente, pero son diferentes para cada individuo. Por ejemplo: una persona puede sentirse agobiado ante la cantidad de trabajo que presenta y otra persona con más capacidad o más motivación puede sentirse gratificado y hasta orgulloso por enfrentar esa misma tarea. Para este último la tarea en sí, constituye una tensión pero no un estrés.

Tanto en el estrés como en la **ansiedad** existen trastornos vegetativos, pero mientras que en el primero la causa puede ser señalada no sucede así con la ansiedad. El estrés puede ser causa de la ansiedad y hasta de la neurosis en general. Asimismo el estado de ansiedad en una persona facilita el estrés.

Muchas veces ansiedad y estrés se usan como sinónimos, entendiendo en ambos casos un mismo tipo de reacción emocional, caracterizada por alta activación fisiológica. Sin embargo, existen tradiciones diferentes a la hora de estudiar ambos fenómenos. El estrés es un proceso más amplio de adaptación al medio. La ansiedad es una reacción emocional de alerta ante una amenaza. Digamos que dentro del proceso de cambios que implica el estrés, la ansiedad es la reacción emocional más frecuente

La falta de ajuste entre la persona y el entorno puede conducir a diversos tipos de respuestas en los sujetos. Por el contrario un buen ajuste tendrá resultados positivos en relación al bienestar y de desarrollo personal. Finalmente, si el estrés es muy intenso y se prolonga en el tiempo, puede llegar a producir enfermedades físicas y desórdenes mentales, en definitiva problemas de salud. **Anexo 1**

El trabajo constituye una de las actividades más estructurantes y dadoras de sentido para el ser humano. La actividad laboral, el ambiente que se genera en la misma, pueden igualmente propiciar la aparición del llamado estrés laboral. Conocer en qué consiste, sus fuentes y las situaciones físicas o psicosociales de carácter estimular que lo favorecen, nos da elementos para enfrentar su prevención y control.

1.5 Conceptualización del estrés laboral.

Con la llegada de la globalización, de las exigencias del mercado y de los rápidos cambios en las organizaciones y empresas, se incrementaron los niveles de exigencia a los trabajadores para la obtención de mejores resultados. De esta forma el ambiente de trabajo dejó de ser tan solo origen de satisfacción, motivación y realización profesional, pasando a ser también fuente de preocupación, sufrimiento y enfermedad para el ser humano.

Organizaciones como la OMS (2000) (Organización Mundial de la salud) y la OIT (2005) (Organización Internacional del Trabajo) insisten cada vez más en la importancia que tienen la prevención y el control del estrés en el ámbito laboral, arrojando la conclusión de que el estrés laborales la enfermedad ocupacional más representativa en nuestros días, por el gran incremento de enfermedades multicausales, relacionadas con el trabajo, y en particular los síntomas asociados al estrés, fenómeno que ha tomado relevancia por III aspectos fundamentales: uno, por su frecuencia, dos por el impacto que tienen en la salud de las personas y tres por el impacto que generan en la gestión de una organización. Estos riesgos estuvieron por varios años olvidados, asumiendo un papel de carácter secundario, pues las normas laborales y el entorno laboral consideraban solamente como riesgos los mecánicos, físicos, químicos y biológicos.

Algunas de las definiciones más relevantes, quedan reflejadas en la Tabla 1.1.

Tabla 1.1. Definiciones de estrés laboral. Fuente: Elaboración Propia.

Autor	Definiciones
(Leka & Griffiths, 2004)	Reacción que puede tener el individuo ante las exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación.
(Alarcón, 2008)	Se ha considerado una experiencia subjetiva de una persona, producida por la percepción de que existen demandas excesivas o amenazantes difíciles de controlar y que pueden tener consecuencias negativas para ella.
Gutiérrez & Vilorio, (2014)	Proceso o mecanismo general por el cual el organismo mantiene su equilibrio interno, adaptándose a las exigencias, presiones e influencias a las que está expuesto en el entorno en que se
García,(2016)	Patrón de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y de comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido del trabajo, organización del trabajo y el medio ambiente de trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y de respuesta y la frecuente sensación de

Autor	Definiciones
	no poder afrontarlos.
<p>La Organización Internacional del trabajo (OIT) 2016</p>	<p>El estrés es la respuesta física y emocional dañina causada por un desequilibrio entre las exigencias percibidas y los Recursos y capacidades percibidos de un individuo para hacer frente a esas exigencias.</p>

En síntesis podemos afirmar que existen varias maneras de conceptualizar el estrés laboral como concepción de subjetividad individual, de percepción, acorde con la personalidad, caracterizando los disímiles estados en los que se encuentra la persona frente al ambiente en las que se desenvuelve y su forma de reaccionar al mismo; sin embargo, analizado integralmente el problema, se podría decir que el estrés es la respuesta psicológica y fisiológica que presenta el organismo, en su intento por adaptarse ante las situaciones de presión internas y externas, que se dan en su relación con el entorno social, es así que el estrés surge cuando se producen desajustes en esta interrelación.

Así, una valoración cuantitativa del volumen del trabajo individual podrá generar un estrés agradable y motivador o un estrés debilitante de las capacidades y valoraciones personales, como así también la ausencia del mismo, el desempleo o la jubilación podrán provocar un grado extremo de indefensión y distrés. (Ver figura 1.1)

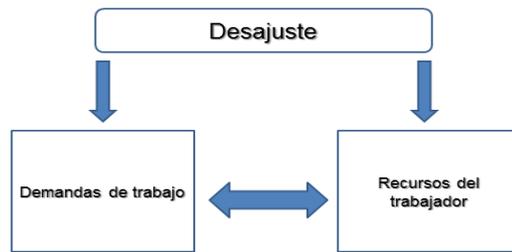


Figura 1.1. Desajuste entre las demandas y los recursos del trabajador. Fuente: Elaboración propia.

1.6 Modelos teóricos del estrés laboral.

Según la bibliografía revisada existen un gran número de modelos que describen factores psicosociales del entorno laboral relacionados con el estrés. En los siguientes sub-epígrafes se exponen aquellos de relación directa con presente estudio.

1.6.1 Modelo Demanda-Control.

Modelo, ampliamente difundido y discutido en la literatura especializada, que fue desarrollado por Robert Karasek en el año 1977 (Vieco & Abello, 2014), este explica lo que acontece entre la organización del trabajo, las demandas de tipo psicológico (cuantitativas y cualitativas), el contenido de las tareas y el control o autonomía decisional del trabajador sobre su trabajo. El estrés es resultado de la interacción entre las demandas psicológicas elevadas y la limitada libertad para la toma de decisiones.

El nivel de demandas laborales suele derivarse del nivel de producción de la empresa, mientras que el nivel de control depende más bien del organigrama (estructura de autoridad, sistema de responsabilidades, etc.). La demanda elevada puede darse por el ritmo y la rapidez del trabajo, por la cantidad de trabajo, por órdenes contradictorias, por demandas conflictivas, por la necesidad de concentración, por la cantidad de interrupciones y por la dependencia del ritmo de los demás (Vieco & Abello, 2014).

Entre tanto, el control hace referencia al conjunto de recursos que el trabajador tiene a su disposición para hacer frente a las demandas; viene determinado tanto por su nivel de formación y habilidades, como por su grado de autonomía y de participación en la toma de decisiones sobre aquellos aspectos que afectan su trabajo (Vieco & Abello, 2014).

Las oportunidades de desarrollar habilidades propias tienen una doble vertiente:

Obtener y mejorar las capacidades suficientes para realizar las tareas; y hacer un trabajo en el que se tiene la posibilidad de dedicarse a aquello que mejor se sabe hacer (trabajos creativos y variados).

La autonomía se refiere a la capacidad de decisión sobre las propias tareas y sobre las del departamento. En este sentido es importante el control sobre las pausas y sobre el ritmo de trabajo (García, (2016)).

1.6.2 Modelo de interacción entre demandas, control y apoyo social.

Johnson y Hall (1988), plantean que la dimensión apoyo social se refiere a la interacción inversamente proporcional en el trabajo: trabajadores-jefe y el estrés laboral. Por lo que un elevado nivel de apoyo social en el trabajo disminuye el efecto del estrés, mientras un nivel bajo lo aumenta. Por consiguiente, el factor modificador es la cantidad y calidad de apoyo social que den los superiores y compañeros de trabajo. Cuando existe y es adecuado puede amortiguar parte del potencial del estresor generado por la combinación de las altas demandas o exigencias y el bajo control. Desde este modelo la prevención del estrés laboral se realizaría optimizando las exigencias laborales, aumentando el control del trabajador sobre sus condiciones laborales e incrementando el apoyo social de jefes, subordinados y compañeros. (Johnson & Hall, 1994)

Es, de esta manera que el apoyo social se utiliza de diferentes maneras: como malla social, relaciones sociales positivas, contar con compañeros confidentes y como compañía humana. Estas acciones positivas tienen un efecto protector sobre el estrés (Johnson & Hall, 1994).

A modo de ejemplo, en el primer modelo de alta demanda y bajo control, un factor modificador es la cantidad y calidad de apoyo social que proporcionan o no los superiores y compañeros de trabajo. Cuando existe y es adecuado, puede disminuir parte del potencial del estresor generado por la combinación de las altas demandas o exigencias y el bajo control. A mayores demandas o exigencias (cognitivas, emocionales, cuantitativas o cualitativas) y menor posibilidad de control sobre el trabajo (autonomía para tomar decisiones con respecto al trabajo) mayor es la probabilidad de enfermar a consecuencia de la tensión psicológica o el estrés psicosocial (Vieco & Abello, (2014)).

1.6.3 Modelo del desequilibrio esfuerzo-recompensa.

El Modelo del desequilibrio esfuerzo-recompensa (Siegrist, (1996, 1998)) permite determinar la relación entre factores psicosociales y salud, mediante los intercambios

que se producen entre la empresa y el trabajador; y específicamente en el desequilibrio entre el esfuerzo que realiza el trabajador (costes) y la recompensa que recibe (ganancias). Cuando en el proceso laboral no existe retroalimentación adecuada entre el esfuerzo y la recompensa puede determinar que se produzca insatisfacción repetida y permanente, sentimiento de injusticia que en último término conlleva al estrés. (Siegrist, (1996))

Por consiguiente, es crucial, que para un adecuado desarrollo del trabajador, se dé un entorno laboral que favorezca la autorregulación del sujeto al controlar la autoestima, la auto-eficacia, y el sentimiento de pertenencia a un grupo. Estas funciones, proporcionan bienestar y salud al trabajador cuando los intercambios entre los roles laborales y las recompensas se realizan con éxito (García, (2016)).

Por otra parte, frente a una amenaza del desequilibrio entre costes y ganancias, o el estar excluido de ese intercambio, pueden deteriorar las funciones de autorregulación del sujeto, determinado el surgimiento de sentimientos recurrentes de amenaza, ira, depresión que aumentan la susceptibilidad a la enfermedad como resultado de la tensión (Henai, Martínez, Merchán, Ramírez, (2018)).

Según Siegrist, el control sobre el estatus ocupacional (status control) es fundamental en el modelo, refiriéndose a aquellos aspectos de la carrera laboral que amenazan las funciones de autorregulación del trabajador, constituyendo una de las principales fuentes de estrés laboral, puesto que bajo estas circunstancias, se restringe el control sobre las recompensas, afectando a la salud y bienestar del trabajador (Siegrist, 1996).

Este modelo predice que los mayores efectos sobre la enfermedad y el bienestar del trabajador se producirán cuando los factores estructurales (entorno laboral) y de personalidad (esfuerzo intrínseco) actúan a la vez.

Por lo que el modelo determina que se investiguen dos dimensiones:

Esfuerzo y recompensa. El esfuerzo que se refiere a las demandas del proceso laboral y el esfuerzo intrínseco, como es la motivación de los trabajadores en relación a dichas demandas. Las recompensas que reciben los trabajadores por su esfuerzo provienen de tres fuentes: dinero, estima y seguridad laboral. (Siegrist, 1996).

1.6.4. Modelo Ajuste entre el individuo y el Ambiente Laboral.

Modelo formulado por Harrison en 1978, postula que el estrés es producido por el desajuste entre las demandas del entorno (habilidades y capacidades disponibles por la persona) y los recursos de las personas para afrontarlas (exigencias y demandas del trabajo; y necesidades de las personas y los recursos del ambiente disponibles para satisfacerlas), de tal maneja que un desajuste entre ellas produciría estrés; que a su vez, producirían trastornos psicológicos (insatisfacción laboral, ansiedad, insomnio, irritabilidad, etc.), fisiológicos (hipertensión, hipercolesterolemia, etc.) y comportamental (tabaquismo, alcoholismo). En el caso contrario un buen ajuste determinará un estado de bienestar y el desarrollo personal. (Harrison, 1978)

En consecuencia, este modelo permite determinar tres factores indispensables a fin de comprender el proceso de generación de estrés ocupacional: 1) los recursos con los que cuentan los trabajadores para hacer frente a las demandas y requisiciones del medio, 2) la percepción de dichas demandas por parte del sujeto, 3) las demandas en sí mismas (Harrison, (1978)).

Sintetizando, se puede afirmar que el estrés laboral, es un fenómeno multicausal que refleja la experiencia mediada por las relaciones entre las condiciones objetivas y subjetivas. Los diferentes factores psicosociales en las relaciones de trabajo son complicados y difíciles de comprender dado que representan el conjunto de percepciones y experiencias del trabajador, mediadas por las condiciones y el ambiente laboral y familiar, ya que el hombre es un ente bio-psico-social y no podemos separarlo estructuralmente en un hombre diferente en cada escenario. Es por estas consideraciones en que ello que se hace imprescindible tomar en cuenta todos los aspectos y ámbitos al realizar una investigación sobre esta problemática.

1.7 Agentes estresantes.

En los últimos tiempos se ha incrementado el interés por la investigación de las causas y consecuencias del estrés laboral, la atención se centra en el binomio persona-ambiente, en los resultados de las interacciones entre las características de los individuos y las características del ambiente y de las condiciones laborales.

Sauter y Cols en 1992 plantearon en relación con lo anterior, que: "...el estrés laboral puede ser observado como una desfavorable interacción entre las características del trabajador y las condiciones del trabajo que conduce a perturbaciones psicológicas y comportamientos malsanos, y finalmente a la enfermedad", desequilibran su relación con el trabajo o con el entorno. (Villalobos, (1999)).

Al considerar las fuentes del estrés laboral, la mayoría de los autores se refieren a tres grupos principales (Ver figura No 1.2):

- Ambientales o Físicas .
- Organizacionales .
- De la tarea .



Figura 1.2. Estresores laborales. Fuente: García (2016).

Dionisio Zaldívar (1992), amplía en dos grupos más, utilizando la siguiente clasificación:

Ambientales o físicas. Se refiere a determinadas características o condiciones del ambiente físico como ruido, débil iluminación, falta de ventilación, hacinamiento.

Organizacionales. En este grupo contemplamos: estilo de dirección inadecuado, ambigüedad en los roles, cambios en la organización por la introducción de nuevas tecnologías, condiciones ambientales desagradables, falta de autonomía entre otros.

Personales o individuales. Nos referimos en particular a las condiciones, y a las características personales lógicas de los sujetos, nivel inadecuado de preparación para la labor que realiza, expectativas de trabajo no coincidente con la realidad, inadecuados estilos de afrontamiento, locus de control, características de personalidad.

De la tarea. Aquí se contemplan aspectos como: sobrecarga de trabajo, ritmo intenso, tareas repetitivas, complejidad de las tareas, y diseño del trabajo.

Relaciones interpersonales. Comunicación pobre o de carácter conflictivo, malas relaciones con jefes y subordinados, trato impersonal en el trabajo, falta de apoyo y de cooperación de jefes, subordinados o compañeros.

Conjuntamente con el análisis de las fuentes de estrés laboral, debemos considerar el papel de los estresores. Los estresores laborales según Aguayo y Lama pueden ser considerados como: Ambiente físico, contenido de la tarea, relaciones interpersonales, organización del tiempo de trabajo, gestión de personal, estructura y clima organizacional, relaciones trabajo-familia, entorno cultural y social, contexto socioeconómico.

Los estresores inter-organizacionales se agrupan para facilitar el estudio y la investigación, en cuatro tipos: del ambiente físico; de nivel individual; de nivel grupal; organizacional y del ambiente físico.

Aunque se realice un listado exhaustivo de factores que pueden desencadenar estrés, siempre será siempre incompleto y relativo a cada trabajador, a cada institución. No obstante, los siguientes factores han sido recogidos en un amplio informe sobre el estrés laboral de la Comisión Europea: exceso y falta de trabajo, tiempo inadecuado para completar el trabajo de modo satisfactorio, ausencia de una descripción clara del trabajo o de la cadena de mando, falta de reconocimiento o recompensa por un buen rendimiento laboral, exceso de tareas en plazos cortos de tiempo, no tener oportunidad de exponer las quejas, múltiples responsabilidades, poca autoridad o capacidad de tomar decisiones; superiores, colegas o subordinados que no cooperan ni apoyan, falta de control o de satisfacción del trabajador por el producto terminado fruto de su trabajo, inseguridad en el empleo, poca estabilidad de la posición, verse expuesto a prejuicios en función de la edad, el sexo, la raza, el origen étnico o la religión,

exposición a la violencia, a amenazas o a intimidaciones; condiciones de trabajo físico desagradables o peligrosas, no tener oportunidad de servirse eficazmente del talento o las capacidades personales, posibilidad de que un pequeño error o una inatención momentáneos tengan consecuencias serias o incluso desastrosas; cualquier combinación de los factores anteriores.

De manera complementaria, y en relación directa con los factores de riesgo psicosocial se encuentran factores moderadores o variables asociados inherentes a cada uno de los miembros de la empresa como persona, y que determinan el grado de incidencia y en la salud. En este sentido el interés que comporta estas relaciones permitiría hacer previsiones del efecto de ciertas agrupaciones de estresores sobre el individuo. Por tanto, se hace indispensable tener presente: Perfil psicológico del trabajador (las variables propias del individuo, que asociadas con los factores de riesgo del trabajo generan las enfermedades laborales, o facilitan su afrontamiento.); sexo, edad, personalidad (introversión, extroversión, características cognitivas), antecedentes psicológicos (relacionada con la historia de aprendizaje del individuo y los casos o enfermedades familiares). En el ser humano es necesario tener presente que un problema en cualquiera de sus áreas de ajuste se verá directamente reflejado en su desempeño laboral y en la prevención de accidentes de trabajo.

Es indudable que el equilibrio entre la demanda y la respuesta adaptativa, que permiten al trabajador responder adecuadamente a la exigencia, darán el grado de estrés. A mayor control sobre la demanda, menor estrés. Por el contrario, un menor control en la

decisión laboral, con exigencias crecientes en el trabajo, generará un alto grado de distrés, ante el elevado nivel de indefensión y menor capacidad para hacer frente y controlar la situación estresante. (Ver Figura. 1.3)



Figura 1.3. Equilibrio entre las demandas y el control. Fuente: Junco (2009).

El estrés supone una reacción compleja a nivel biológico, psicológico y social. La mayor parte de los cambios biológicos que se producen en el organismo cuando está sometido a una reacción de estrés no son perceptibles para el ser humano y se precisan procedimientos diagnósticos para determinar el nivel de la reacción. Sin embargo, a nivel psicológico muchos síntomas producidos por el estrés pueden ser fácilmente identificados por la persona que está sufriendo dichos cambios. La reacción más frecuente cuando nos encontramos sometidos a una reacción de estrés es la ansiedad.

Es importante recalcar que un estrés no controlado puede llevar fácilmente al trabajador a sufrir de un estrés crónico, conocido por el síndrome del trabajador quemado o Burnout, con serios costes para la salud del trabajador y atentando contra la productividad y eficiencia de la empresa.

1.8 El Burnout

El Burnout es un estado de agotamiento emocional, mental y físico causado por el estrés excesivo y prolongado. Se produce cuando uno se siente abrumado e incapaz de satisfacer las demandas constantes del entorno. A medida que sufrimos de estrés crónico, comenzamos a perder el interés y la motivación a nivel personal y profesional.

Los síntomas del Burnout son el agotamiento emocional, despersonalización o actitudes distantes con las personas o el trabajo a realizar, sentimiento de competencia personal baja. Además, podemos incluir otras sintomatologías a nivel emocional y a nivel físicos. Los primeros son cambios en el estado de ánimo, indiferencia, es frecuente que el trabajador se encuentre irritado y de mal humor, desmotivación, el trabajador pierde toda la ilusión por trabajar, se le hace insuperable cada jornada laboral, agotamiento mental con escasa resistencia a las situaciones estresantes, falta de energía y menor rendimiento y puede producirse deterioro cognitivo, pérdidas de memoria y falta de concentración. Y los segundos aparecen dolores musculares y articulares provocados por la continua tensión generada por el estrés laboral, mayor riesgo de obesidad y alteraciones y problemas gastrointestinales, problemas cardiovasculares, taquicardias y alteraciones psicósomáticas: cefaleas, mareos, alteraciones del apetito sexual.

En cuanto al estilo de vida que llevamos puede ser un factor en la aparición de este síndrome, especialmente: No dormir suficientes horas; trabajar demasiado, sin apenas

tiempo para descansar, relajarnos y disfrutar de la vida; tomar demasiadas responsabilidades, sin suficiente ayuda de los demás; la falta de relaciones sociales y apoyo emocional; por otro lado, los rasgos de personalidad pueden contribuir al agotamiento emocional; tendencias perfeccionistas en exceso; visión pesimista de sí mismo y del mundo; la necesidad imperiosa de tener todo bajo control, llegando incluso a renunciar a la delegación de tareas.

El Estrés laboral y el Síndrome de Burnout, comparten gran mayoría de sus causas pero también existen ciertas diferencias entre ambas patologías que es necesario diferenciar. (Ver Figura 1.4)

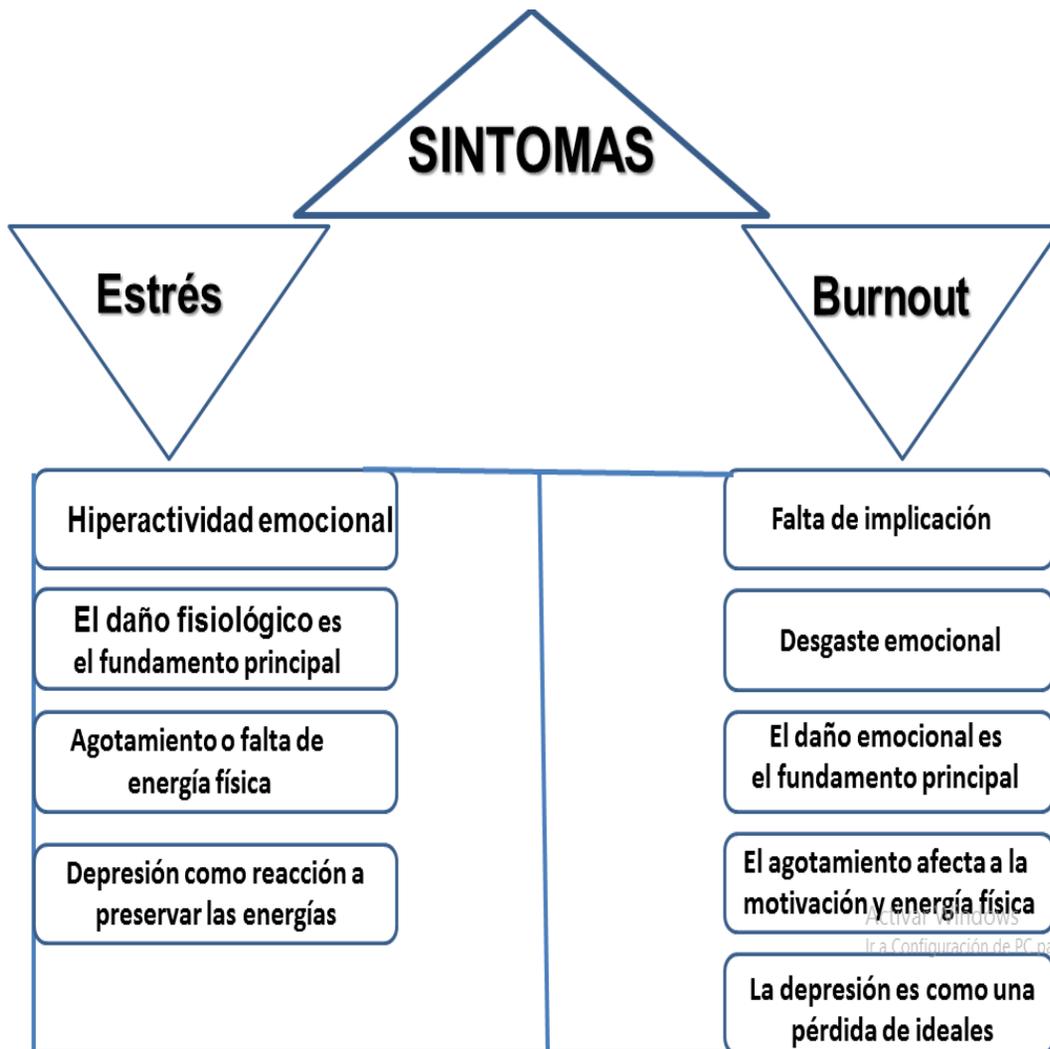


Figura 1.4. Diferencia entre el estrés y el burnout. Fuente: Elaboración propia.

1.9 Estrés en los trabajadores de la salud.

En el ámbito laboral, los profesionales que más sufren de estrés están vinculados con el sector sanitario, educación o administración pública, donde las exigencias son mucho más elevadas o el grado de responsabilidad es alto (González, 2016).

El personal de la salud, trabaja frecuentemente con altos niveles de ansiedad y recarga traumática debido a su constante labor con personas que experimentan graves traumas y crisis personales, que varían desde enfermedades crónicas, incapacidades y traumas agudos, hasta enfermedades psiquiátricas y enfermedades terminales. Esta situación, puede desembocar en determinadas conductas y respuestas emocionales, en quienes brindan cuidados médicos, las cuales pueden tener implicaciones en su capacidad para hacerlo de una forma adecuada, sobre su bienestar emocional y su vida particular.

El personal de la salud, particularmente el de los hospitales o el que trata con pacientes terminales, llega a intimar con la muerte, a través de la vida de otras personas. El vacío y la tristeza experimentados por la muerte de un paciente pueden ser críticos. El tiempo empleado en unidades como las de cuidados intensivos, puede sumergirlo en un estoicismo y automatización del trabajo, no dando cabida a manifestaciones de desacuerdo, vacío e impotencia; los decesos frecuentes se pueden convertir en el factor más importante para que se presente una "sobrecarga traumática".

Enfrentar el estrés es un proceso dinámico, por lo que, a nivel individual como colectivo, el personal de la salud puede manifestar diferentes estilos de adaptación a los diversos momentos en que está expuesto al estrés en los lugares de trabajo.

Mientras que la respuesta emocional a tales circunstancias es un aspecto importante de su motivación para aliviar la pena y brindar una adecuada atención, puede ocurrir una recarga traumática, debida a la confrontación repetida y dolorosa con el sufrimiento humano y la muerte.

Si a todo esto se le suma un nivel de responsabilidad a escala mayor, es decir un cargo directivo que requiera un esfuerzo extra y un nivel de responsabilidad adicional, sin descuidar la labor profesional, podemos deducir el por qué los mandos intermedios en el sector sanitario, son más susceptibles a sufrir una sobrecarga emocional y por ende, experimentar más altos niveles de estrés laboral que el resto del personal.

1.10 Estrés en los mandos intermedios.

Son los ejecutivos y mandos intermedios, los que soportan elevados niveles de carga y exigencias en plazos cortos de tiempo. Son estos a los que les toca lidiar con los problemas económicos, estratégicos, técnicos y de personas, por lo que no nos ha de extrañar que sean estos colectivos los de más alto riesgo de padecer un estrés laboral en ocasiones crónico.

El profesor Calviño en su libro: "Haciendo psicología en sus laberintos", explica: "cómo resulta ser un laberinto el espacio de trabajo de un directivo, donde se realiza la búsqueda de una(s) alternativa(s) de dirección y una salida (la meta, el objetivo)". Hace referencia al reto que constituye reunir en un único camino a personas con direcciones y metas propias. Se refiere a todos los obstáculos que se presenta en este camino, desde la burocracia, los mandos superiores resistentes al cambio, los que no están correctamente capacitados para ejercer sus funciones, aquellos con ideas retrogradadas que obstaculizan y muchas veces bloquean la autonomía y autodeterminación de los jefes a niveles intermedios, y si a esto le sumamos todo lo establecido, lo interpretado y lo impuesto, podemos concluir como Calviño, con una fraseología propia de los cubanos y cito: "La condición laberíntica la podemos expresar en una sola frase: «No es fácil»." (Calviño, (2012)).

Mantenerse equilibrado, respetar las propias necesidades personales, los horarios de descanso necesarios para aligerar la mente entre tareas y reuniones, son la clave para poder desarrollar las exigencias del trabajo evitando quemarse, además ayuda a sobrellevar mejor la presión y mejora la interacción social, tanto con el equipo, como con los directivos. Para eso, hay una serie de sencillos aspectos que se deben tener en cuenta como, por ejemplo:

- Organizar el tiempo y las tareas dependiendo de la urgencia, importancia y necesidad mediante métodos de gestión de tiempo y priorización.
- Delegar a las personas competentes del equipo que puedan ayudar.
- Compaginar según el orden de prioridad que se ha elaborado, tareas intensas con tareas que son más agradables de realizar.
- Meditar, jugar, socializar, durante la jornada, en especial cuando sienta más presión, 15 minutos cambian la perspectiva completamente (a veces creemos que estamos perdiendo esos 15 minutos valioso de tiempo, cuando realmente estamos ganando horas de pensamiento improductivo y bloqueo mental).
- Se puede aprender a interpretar los problemas no en función de quien tiene la culpa, sino en buscar soluciones.
- No pensar continuamente en normas rígidas que establecen como deben ser las cosas, sino valorar la realidad como es.
- Evitar razonamientos emocionales como, por ejemplo: el obsesionarse con que siempre se tiene la razón.

Es importante alertar, que un trabajador brillante puede convertirse en un jefe mediocre si no asume la transformación de su rol, si no se prepara y profesionaliza los comportamientos acordes a un buen liderazgo. Desgraciadamente, a pesar de ser piezas estratégicas dentro de la organización, los mandos intermedios suelen recibir escaso o nulo apoyo, entrenamientos a veces muy básicos en competencias y habilidades de liderazgo, cuando en realidad son los que más personas dirigen, son los grandes movilizados de la organización, o los grandes frenos sino están debidamente alineados, capacitados y enfocados.

1.11 El trabajo en salud y la salud de quienes trabajan.

Los riesgos psicosociales en nuestra vida diaria han tomado relevancia por dos aspectos fundamentales: uno, por su frecuencia de ocurrencia y el otro por el impacto que tienen en la salud de las personas y en la gestión de una organización (Melo,

2015). Estos riesgos que estuvieron olvidados por varios años, asumiendo un papel secundario.

Sin embargo, a pesar de la evolución de la sociedad que trajo consigo cambios en los sistemas de producción, aún hay cierta intransigencia en reconocer diversas manifestaciones de los denominados riesgos profesionales emergentes –en el que se incluye en ella los riesgos psicosociales– en el concepto de accidentes de trabajo. Cuestión contradictoria pues hoy en día los accidentes por traumatismo han disminuido y sí han aumentado los accidentes y enfermedades del trabajo generadas por la exposición a riesgos ergonómicos y psicosociales (Galván, 2018).

En cuanto a lo relacionado con las enfermedades profesionales de la cual Cuba posee un listado a través de la Resolución No. 283 de fecha 16 de junio de 2014 emitido por el Ministro de Salud Pública, donde se revela que la totalidad de las enfermedades controladas por el Sistema Nacional de Salud, solamente están las que provienen de riesgos mecánicos, físicos, químicos y biológicos, elementos que entorpecen el reconocimiento de los factores psicosociales como elementos de riesgos que pueden acarrear una enfermedad profesional (Galván, 2018).

Lo curioso del caso es que nuestro país es signatario del Convenio No. 155 sobre seguridad y salud de los trabajadores, del año 1981; del Convenio No. 161 sobre los servicios de salud en el trabajo, del año 1985; del Convenio No. 155 sobre seguridad y salud de los trabajadores, del Protocolo del año 2002, del Convenio No. 187 sobre el marco promocional para la seguridad y salud en el trabajo, del año 2006 todos de la Organización Internacional del Trabajo (Viamontes, 2012), por lo que el propio ente internacional (2014) recomienda a los países suscriptores a incluir en la lista de enfermedades profesionales lo relativo a los trastornos mentales y de comportamiento.

Conclusiones del capítulo I:

- El estrés es una respuesta general adaptativa del organismo ante las diferentes demandas del medio cuando estas son percibidas como excesivas o amenazantes para el bienestar e integridad del individuo. Esta adaptación del individuo a las exigencias del medio, su éxito o fracaso, nos lleva a considerar el concepto de "inadecuación" entre los seres humanos y su entorno cuando estas exigencias no se corresponden a sus capacidades, necesidades o expectativas, y someten al individuo a un mayor grado de estrés.
- El estrés laboral es la respuesta individual que puede tener un trabajador ante exigencias y presiones laborales que no están acorde a sus conocimientos y capacidades y poniendo a prueba su capacidad para afrontar la situación.
- Dentro de los profesionales que más sufren de estrés laboral están los del sector sanitario, los ejecutivos y mandos intermedios.
- La conjunción de la salud mental y la salud ocupacional constituye un campo de conocimiento y práctica profesional tratado, discutido, pero aun insuficientemente dimensionado en Cuba.

Capítulo II: Diseño metodológico desarrollado en la investigación.

En este capítulo se caracteriza el Sistema Nacional de Salud Pública en Cuba, los Servicios médicos en las FAR así como el Hospital Militar Dr. Mario Muñoz Monroy. Se abordan las etapas, pasos, herramientas y métodos a emplear en el trabajo como vía para dar respuesta al problema científico planteado. Se especifica además la descripción de las técnicas, su objetivo y muestra empleada, en aras de corroborar los resultados a partir de la información que se obtiene en la investigación.

2.1 Caracterización del Sistema Nacional de salud pública en Cuba.

La Constitución de la República de Cuba establece artículos que respaldan los deberes y derechos de la salud. La misión de la salud en Cuba es dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en cuanto a la salud pública y el desarrollo de las ciencias médico-farmacéuticas, a través del Sistema Nacional de salud (SNS). Los niveles administrativos del SNS responden a la estructura del Estado en Cuba y la división política-administrativa; las instituciones de salud tienen una doble subordinación, jerarquizados metodológicamente por el MINSA y administrativamente por los Órganos Locales del Poder Popular (OLPP).

Entre sus funciones fundamentales se encuentran: la promoción, la prevención, la recuperación, curación, y rehabilitación. El principal escenario es la atención primaria de salud, cuya base radica en los consultorios de medicina familiar y en los policlínicos. Ocurre que a pesar de los avances alcanzados en las tareas de la Batalla de Ideas referidas a la salud, la atención primaria no ha alcanzado aún el lugar central que se le confiere en el sistema sanitario cubano, lo que aumenta la demanda del servicio con actividades no propias de este nivel y la afectación de la calidad de la atención asistencial hospitalaria. (Junco, (2009).

La salud pública en Cuba se rige por principios como: la orientación profiláctica, el carácter estatal socialista, integridad y desarrollo planificado; la unidad de la ciencia, la docencia y la práctica médica; la participación de las masas y la colaboración internacional e internacionalismo. En este sentido, el hospital dentro del sistema Nacional de Salud cubano, juega un papel esencial.

2.1.1 El hospital dentro del Sistema Nacional de Salud Cubano.

En Cuba se lleva a cabo el proceso de excelencia hospitalaria, su objetivo es desarrollar un hospital que se caracterice por la excelencia de sus servicios, contando con un colectivo de trabajadores motivado, comprometido, con sólidos valores humanos, morales y éticos en correspondencia con la ideología de la Revolución Cubana y la ética médica socialista.

Los objetivos para cumplir con la misión vinculados al Hospital son:

1. Desarrollar los métodos de prevención y promoción de salud.
2. Elevar el nivel cultural sanitario, para crear hábitos nutricionales más sanos (tomando como base la atención primaria) médicos de familia, especialización.
3. Lograr un alto grado de calidad en los servicios de la red hospitalaria.
4. La existencia de docencia médica en todas las instituciones de salud.
5. Lograr la universalización de la investigación.
6. Preservar el medio ambiente.
7. Desarrollo de la higiene sanitaria, urbana y rural.
8. Lograr la formación integral médica, de asistente y enfermería.
9. Incentivar el internacionalismo.
10. Que la superación profesional y el estudio sistemático sea de forma dialéctica.

Existen un grupo de hospitales militares, que prestan servicios a las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR) y tienen un grupo de especialistas formados y preparados para acometer, además de todas las funciones propias de su labor, un grupo de tareas que se rigen por normativas establecidas por los servicios médicos de las FAR.

2.2 Caracterización de los servicios médicos en las FAR.

Las actividades de los servicios médicos en las FAR se rigen en la actualidad por su Manual Especializado, el cual, debido a las nuevas concepciones y cambios establecidos se hace necesario actualizar.

Los servicios médicos, como parte integrante del aseguramiento logístico se definen como el conjunto de medidas y recursos dispuestos para el fortalecimiento de la capacidad y disposición combativa de las unidades mediante la aplicación de los principios y normas de la promoción, la prevención y el control de salud. Los servicios médicos, como especialidad que interviene directamente en las actividades relacionadas con el aseguramiento logístico de las tropas, se rigen por los principios generales de la administración militar, los principios particulares de dicho aseguramiento y los que se derivan de la aplicación de las normas y regulaciones emitidas por el Ministerio de Salud Pública (MINSAP).

Su objetivo fundamental es la aplicación de los conocimientos más avanzados de las ciencias médicas, ajustados a las características propias de la vida y el trabajo militar, para obtener la más elevada aptitud física y psíquica de los miembros de las FAR en la defensa del país, así como en interrelación con el Sistema Nacional de Salud, planificar el aseguramiento médico de la guerra de todo el Pueblo:

Para ejecutar este objetivo, deben cumplirse las siguientes misiones:

- Selección médica de los especialistas militares.
- Control médico del estado de salud y sobre las condiciones de vida y trabajo.
- Promover estilos de vida saludables en los colectivos militares y en los individuos.
- Realización de un conjunto de tareas dirigidas a asegurar la capacitación del personal en los conocimientos, hábitos y habilidades necesarias para desarrollar con eficacia, las acciones combativas en situaciones complejas, con independencia táctica y empleando los diferentes métodos de combate.
- Recuperación de los heridos y enfermos en el más breve plazo posible, hasta el pleno reintegro a las actividades de preparación combativa o a las acciones combativas.
- El centro que es objeto de estudio en este trabajo, es una de las instalaciones que responden a los Servicios médicos de las FAR, me refiero al Hospital Militar: "Dr. Mario Muñoz Monroy".

2.3 Caracterización del Hospital Militar “Dr. Mario Muñoz Monroy”.

El Hospital clínico-quirúrgico-docente “Mario Muñoz Monroy” es una de las tantas instalaciones de salud de nuestro país con el objetivo primordial de garantizar la asistencia médica preventiva-curativa y de rehabilitación al universo del territorio, con la máxima calidad requerida. Esta institución fue fundada el 7 de enero de 1958 en el Reparto 2 de Diciembre en el municipio y provincia del mismo nombre, Matanzas. Perteneció al Ministerio de Salud Pública (MINSAP) y al Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR), lo cual explica que su prioridad es, elevar la disposición combativa de las tropas y la atención a la población.

En sus inicios estaba habilitado de modo similar a un hospital de tropas: con 25 camas y una reducida plantilla de médicos y enfermeras contando, además, con un quirófano, 2 salones de operaciones, un pequeño laboratorio clínico, un equipo de RX, esterilizadora y cocina – comedor. En estos momentos cuenta con una plantilla de más de 700 trabajadores, 130 camas, cinco salones de operaciones, laboratorio clínico, banco de sangre, y otros servicios de medios diagnósticos. Atiende de forma priorizada al personal militar, trabajadores civiles de las FAR, familiares de militares y regionalizados de los policlínicos Playa y Guanábana, pero realmente le ofrece atención médica a pacientes de toda la provincia.

Debido a la doble misión de los servicios médicos de las FAR y de los hospitales, además de lo ya dicho antes de las particularidades de este servicio, se producen actividades asistenciales, docentes, científicas de preparación militar y de preparación política - ideológica diferentes a otros hospitales, que hace más tensas y cargadas las jornadas laborales, con mayores exigencias en la conducta profesional, ética y moral del personal.

Entre las áreas físicas más importantes del hospital, se encuentran:

Área administrativa: en la que se encuentran una serie de oficinas donde radica: Recursos Humanos, Cuadros, Salón de Reuniones, Estadísticas, Contabilidad, Oficina Secreta, Dirección del Hospital, Sala de Computación, entre otras.

Cuerpo de guardia: donde, con las especialidades principales, se le presta asistencia a todo el personal que llegue a la instalación con dolencias, o cualquier tipo de emergencia.

Área de hospitalización: donde se encuentran todas las salas de hospitalización, sala F, G, H, L, M, C, D, Terapia polivalente, Local de esterilización, Salones de operación, Cocina comedor, entre otras.

Área ambulatoria: esta área está dividida por un edificio nombrado Policlínico que contiene Consultas, Estomatología, Oftalmología, entre otras; y otro que contiene Fisioterapia, Gimnasia, Medicina tradicional, principalmente.

Área de aseguramiento: esta área ocupa gran extensión con locales de víveres, transporte y taller, abastecimiento médico, mantenimiento, bloque energético, taller electro medicina, limpieza y auxiliares generales, combustible y lubricantes.

Área de almacenes: edificio de gran tamaño dividido por el tipo de material a guardar.

Este hospital presta varios servicios como son: cirugía general, angiología, urología, estomatología, fisioterapia y rehabilitación, cardiología, psiquiatría, cirugía máxilo facial, medicina tradicional, medicina interna, otorrinolaringología, gastroenterología, higiene y epidemiología, ortopedia, cuidados progresivos al paciente grave, oftalmología, anestesiología, dermatología, entre otras; ya sea relacionado de médico - paciente, o de apoyo médico.

Principales logros del hospital:

- Quince veces Vanguardia Nacional de las FAR.
- Placa Seguidores del Che, por mantener un trabajo estable en las investigaciones científicas con resultados positivos a los problemas técnicos y tecnológicos que se propicien en su funcionamiento.
- El área de fisioterapia acreditó como departamento docente.
- Sello de la Calidad en su tercer y último nivel que otorga el MINSAP para los servicios de enfermería.

- El Grupo de Apoyo del Comandante en Jefe Fidel Castro felicitó al hospital por su buen desempeño.
- Se encuentra acreditado en el nivel 1.
- Se encuentra en la tercera etapa de Perfeccionamiento Hospitalario.
- El hospital es Colectivo Moral.
- Control en la docencia por la Facultad de Ciencias Médicas, donde el Hospital obtuvo resultados sobresalientes.
- Se comenzó a impartir docencia de Licenciatura en Enfermería y de Técnico en Enfermería acreditándose una cátedra con la promoción de instructores de más de 10 licenciados en enfermería.
- Centro de referencia para la docencia a nivel provincial.
- Han participado en proyectos de investigación ramal a nivel nacional como por ejemplo: la vacuna contra la Hepatitis B.
- En el año 2006 de 8 controles realizados por el mando superior obtuvieron categoría de bien en 7 y en 1 de sobresaliente.
- Se han recibido visitas donde se reconoce el trabajo realizado por el Jefe de Defensa Civil del país, el Jefe de Secretaría de Defensa del Comité Central, el Jefe de Dirección Política de las FAR, entre otros.
- Se han estrechado los lazos con Salud Pública y otras instituciones.

En el ejercicio de planeación estratégica se establecieron como:

Misión: Brindar una atención médica especializada de excelencia a las tropas y población civil con el más alto nivel docente, científico – técnico, basado en los principios éticos y revolucionarios.

Visión: Somos un Hospital con Servicios Especializados de Salud excelentes, fortalecidos con la profesionalidad de los trabajadores, la mejora continua y la satisfacción de pacientes y familiares, aplicamos creativamente el Perfeccionamiento Hospitalario apoyándonos en nuestros valores éticos, profesionales y revolucionarios.

El Hospital tiene como objetivo general:

Garantizar la asistencia médica preventivo-curativa y de rehabilitación al universo del territorio con la máxima calidad y el menor costo.

Objetivos específicos de la institución:

- ✓ Llevar a cabo la asistencia médica especializada en las diferentes especialidades.
- ✓ Brindar servicio de rehabilitación a todo paciente que así requiera a través del centro de medicina tradicional y fisioterapia.

El universo de habitantes a atender comprende los Repartos: Paya; Reynold García; Peñas Altas; Iglesias; 2 de Diciembre; Gelpys; El Cocal, y Guanábana. Los pacientes ascienden aproximadamente a 25 000. Asimismo, prestan servicios a 5 000 estudiantes que pertenecen a las siguientes escuelas: Universidad de Matanzas; Escuela Militar "Camilo Cienfuegos"; Escuela Nacional de Técnicos del MINAZ "Álvaro Reinoso", y Escuela de Preparación para la Defensa.

De todos sus pacientes tienen mayor prioridad: oficiales, soldados, trabajadores civiles de las FAR, miembros del MININT, familiares con Derecho; Miembros del Ejército Rebelde; Combatientes Clandestinos de Girón; Lucha Contra Bandidos (LCB) del territorio de Matanzas; Cuadros del PCC y Gobierno; FMC; CDR (Provincial); Empresa del Petróleo; Almacenes Universales; Aeropuerto Internacional; UNECA, y Gaviota Varadero.

Funciones de la Entidad:

1. Prestar la mejor atención médica especializada a la población civil y militar, realizando actividades de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de salud mediante servicios de consultas y hospitalización.
2. Elaborar y ejecutar planes de desarrollo docente-científico según necesidades de aprendizaje y asistenciales en especialidades clínicas y quirúrgicas.
3. Realizar actividades científicas de acuerdo a las prioridades establecidas en relación con los problemas que afectan la salud y problemas propios de la unidad hospitalaria para hacer más eficiente su trabajo.

4. Realizar actividades de educación para la salud entre los enfermeros, familiares, trabajadores y estudiantes.
5. Establecer relaciones de coordinación y colaboración con otras unidades dentro y fuera de los SNS y Servicios Médicos del MINFAR.
6. Establecer coordinaciones con organizaciones políticas y de masas estatales, sociales y científicas para hacer más efectiva la gestión.
7. Realizar el control higiénico-epidemiológico del medio inter hospitalario, así como alertar a los niveles correspondientes y colaborar con ellos sobre situaciones epidemiológicas detectadas.

Los objetivos para cumplir con la misión vinculados al Hospital son:

1. Desarrollar los métodos de prevención y promoción de salud.
2. Elevar el nivel cultural sanitario, para crear hábitos nutricionales más sanos (tomando como base la atención primaria) médicos de familia, especialización.
3. Lograr un alto grado de calidad en los servicios de la red hospitalaria.
4. La existencia de docencia médica en todas las instituciones de salud.
5. Lograr la universalización de la investigación.
6. Preservar el medio ambiente.
7. Desarrollo de la higiene sanitaria, urbana y rural
8. Lograr la formación integral médica, de asistente y enfermería.
9. Incentivar el internacionalismo.
10. Lograr que la superación profesional y el estudio sistemático sea de forma dialéctica.

En el ejercicio de planeación estratégica del año 2018, la estructura funcional del hospital fue modificada como se muestra a continuación (Ver Figura 2.2):

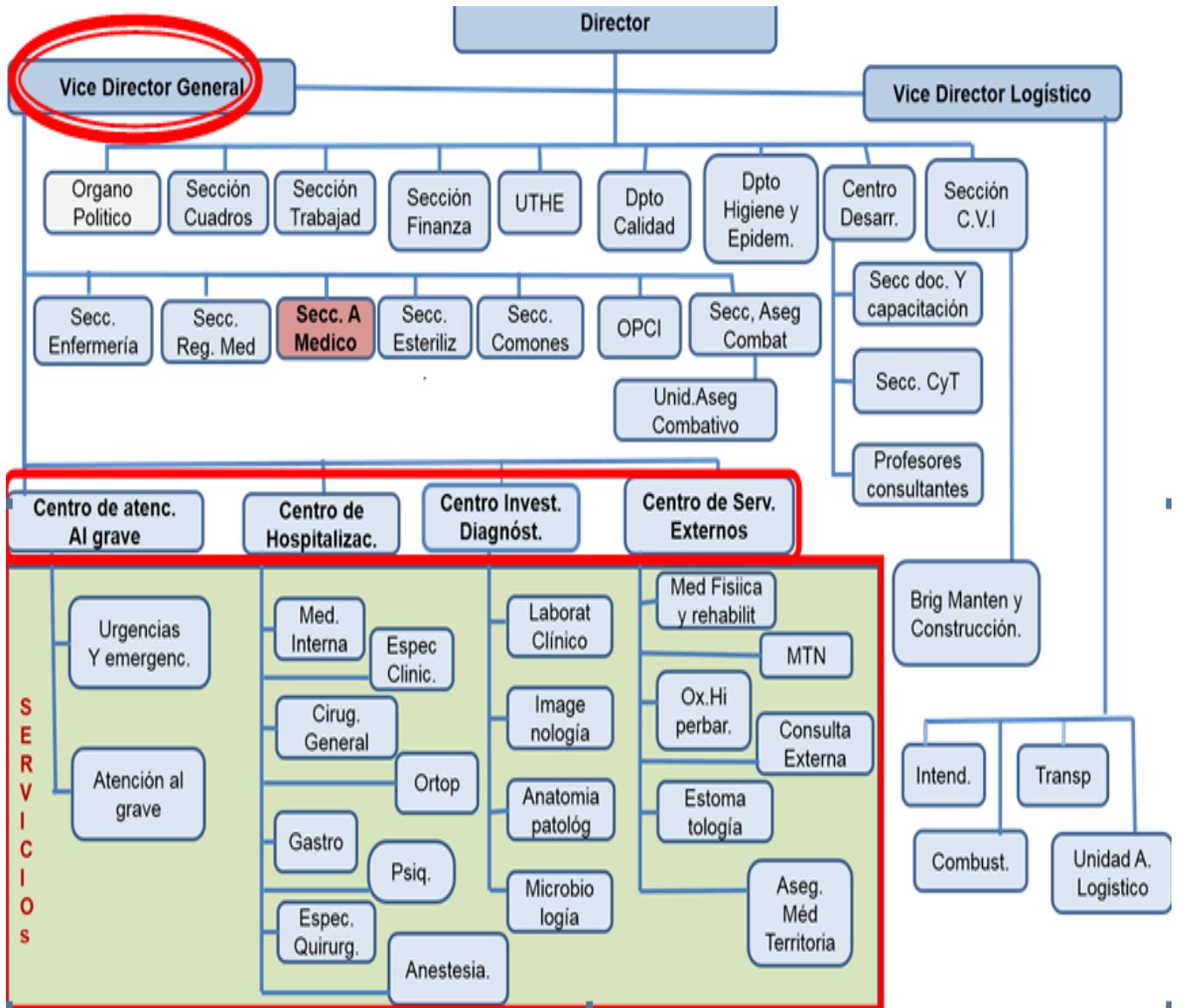


Figura 2.2 Organigramma functional del Hospital. Fuente de elaboración propia según literatura consultada.

2.4 Caracterización de los recursos humanos seleccionados.

El personal de la institución es heterogéneo, con características extremadamente variadas, desde su clasificación hasta su preparación. El personal seleccionado para presente estudio, está conformado por la totalidad de trabajadores que ocupan los

cargos de jefes de centro y servicios asistenciales del hospital Militar: "Dr. Mario Muñoz Monroy", adicionando al vicedirector asistencial. Se trabaja con una población heterogénea (Ver Tabla 2.1) de 38 mandos intermedios, siendo estos: tecnólogos de la salud, enfermeras(os), médicos civiles y militares.

Tabla 2.1. Recursos humanos seleccionados. Fuente: Elaboración propia.

Centros	Médicos		Sexo		Licencias	Masters	Dr.C
	Militares	Civiles	Femenino	Masculino			
Centro atención al grave	6			6		4	
Centro de hospitalización	10	4	2	10	2	6	1
Centro de invest. diagnósticas y terapéutica	5	3	7	3	3	4	
Centro de servicios externos	6	3	5	4	2	6	
Vicedirector	1			1		1	
Total	28	10	14	24	7	21	1

2.5 Procedimiento empleado para diagnosticar los niveles de estrés laboral.

A continuación, se describe el procedimiento metodológico a emplear según sus etapas, fases, técnicas y métodos, que posteriormente se explican detalladamente. (Ver Tabla 2.1).

Tabla 2.1. Etapas, fases, técnicas, métodos y herramientas del procedimiento a utilizar.
Fuente: Elaboración propia.

Etapas	Fases	Técnicas, Métodos y Herramientas
Primera Etapa: Introducción	Concientización del personal	Dinámica de grupo.
Segunda Etapa: Diagnóstico	Diagnóstico del estrés laboral.	Trabajo en grupo. Observación. Cuestionarios. Encuesta. Análisis documental. SPSS v21.
Tercera Etapa: Salida	Proponer de acciones que permitan disminuir la incidencia del estrés laboral.	Dinámicas de grupo, Revisión bibliográfica. Métodos de análisis, síntesis, inducción y deducción, tormenta de ideas.

Para investigar esta variable se divide el proceso en tres etapas:

2.5.1 Primera etapa: Introducción.
Fase preparación del personal:

Pasos: Concientización de los beneficios del estudio del tema para la organización.

Objetivo:

- Crear un clima adecuado que propicie la implementación del procedimiento.
- Demostrar la necesidad, importancia y beneficios de la investigación.

Técnica: Dinámica de grupo.

Muestra = población: Totalidad de los jefes de centro y servicios asistenciales, más el vicedirector general.

2.5.2 Segunda etapa: Diagnóstico.

Pasos:

1. Selección de los centros y servicios a investigar en el Hospital Militar “Dr. Mario Muñoz Monroy”.
 - ❖ Objetivo: Seleccionar los centros y servicios que serán objeto de estudio.
 - ❖ Métodos y Técnicas: Trabajo en grupo.
 - ❖ Muestra: Vice-director General, jefes de Centros asistenciales, jefes de los procesos claves de dichos centros)
2. Selección de los instrumentos a emplear en el estudio del estrés laboral.
 - ❖ Objetivo: Seleccionar los instrumentos a emplear en el estudio de las variables.
 - ❖ Técnica: La encuesta.
 - ❖ Instrumentos: Cuestionarios de vulnerabilidad al estrés, síntomas de estrés, fuentes de estrés validados en otras investigaciones realizadas en el hospital por la doctora Cabeza (2010), actual Vicedirectora Asistencial del centro, validados anteriormente por M.Sc. Monzón Moreno, A (2005) y la M.Sc. Hernández Junco, V (2005), profesoras de la Universidad de Matanzas.
3. Realización de la prueba piloto.
 - ❖ Objetivo: Realizar una prueba piloto que permita determinar la fiabilidad y validez de los instrumentos diseñados.
 - ❖ Técnicas: Instrumentos seleccionados.
 - ❖ Herramienta: Paquete estadístico SPSS v21 (Alfa de Cronbach (fiabilidad y validez)).
4. Diagnóstico del estrés laboral.
 - ❖ Objetivos:
 - ❖ Diagnosticar el estrés laboral, en los mandos intermedios del Hospital Militar.
 - ❖ Método a utilizarse: La encuesta.
 - ❖ Técnicas: La entrevista, la observación (Ver Anexo 2), análisis documental y la tormenta de ideas.
 - ❖ Instrumentos: Los cuestionarios sobre: síntomas de estrés, vulnerabilidad al estrés, fuentes de estrés;

❖ Herramientas: Paquete estadístico SPSS v21 (Mediana, media, moda, percentiles, porcentaje, Diagrama causa-efecto.

❖ Muestra: Vice-director general, más la totalidad de jefes de centros y servicios asistenciales.

2.5.3 Tercera etapa: Salida

Pasos:

1. Identificar los elementos necesarios para diseñar o proponer a la institución acciones que permitan el mejoramiento de la variable estudiada.

❖ Objetivo: Proponer acciones a implementar por la institución que contribuyan disminuir los niveles de estrés laboral.

❖ Técnicas: Dinámicas de grupo

❖ Herramienta: Tormenta de ideas.

❖ Muestra: Jefes intermedios estudiados, otros directivos, personal investigador y comité de la Calidad.

Operacionalización de las variables

Tabla 23: Definición conceptual y operacional de la variable de estudio. Fuente: Aproximación Junio, (2007).

--	--	--	--



10

10

10

10

10

10

10

--	--	--	--

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Medios y técnicas para medir indicadores	Herramientas para evaluación y control
			<p>Relaciones interpersonales. Organización del tiempo de trabajo. Gestión del personal. Estructura y Clima Organizacional. Relación Trabajo-familia.</p>		

Selección y descripción de la muestra.

Universo: Estará conformado por el Vicedirector Asistencial, la totalidad de los Jefes de Centros y Servicios Asistenciales del Hospital Militar. (Ver Tabla 2.4).

Tabla 2.4 Tamaño de la muestra. Fuente: Elaboración propia.

Personal encuestado	Total de trabajadores	Total encuestado
Vicedirector Asistencial	1	1
Jefes de Servicios	30	30
Jefes de Centros	7	7
Total	38	38

2.6 Descripción de los métodos y técnicas empleadas:

Estas técnicas se aplican a la totalidad de los jefes intermedios asistenciales del Hospital Militar:

1. Observación Científica.

Objetivo: Observar el comportamiento de los Jefes de servicios y de centro en su medio laboral, interacción con pacientes y sus familiares, compañeros, mando superior, medio extra hospitalario (que incluye el entorno familiar).

Descripción: se basa en la percepción planificada de los fenómenos con la intención de describirlos e interpretarlos científicamente. Se aspira a que la presencia del observador afecte lo menos posible el desenvolvimiento habitual del objeto observado. En el Anexo 2 se recoge los principales aspectos temáticos que tendrá en cuenta el investigador para esta observación.

Conducción metódica: se realizaron diversas observaciones en las que se aplicaron los tipos de observación que se explican a continuación.

❖ Según el grado de coincidencia entre el sujeto y el objeto.

- ❖ Externa: El sujeto (observador) registra las manifestaciones externas relevantes del objeto de estudio, por lo que sujeto y objeto no coinciden.

- ❖ Según el grado de conocimiento (por parte del "objeto") de que está siendo observado.
 - ❖ Encubierta: Los sujetos desconocen que están siendo observados.

- ❖ Según el grado de inclusión del investigador.
 - ❖ No participante: El observador queda fuera del sistema a observar, no está incluido en sus actividades, no participa de estas. Es ajeno al grupo, un espectador un testigo de la situación que estudia.

 - ❖ Participante: El observador se integra como miembro del grupo; la observación se realiza dentro del sistema a observar, el observador interviene en las actividades del grupo, no es un espectador sino observador.

- ❖ Según el grado de intervención.
 - Directa: El investigador personalmente realiza las investigaciones (no se vale de otras personas para recoger la información).

Cuestionario.

Descripción: Conjunto de preguntas que se presentan a los encuestados para obtener sus respuestas. Es un instrumento muy flexible porque existen diversas formas de preguntar. Los cuestionarios necesitan ser cuidadosamente desarrollados y testados, antes de ser utilizados a gran escala; el investigador escoge cuidadosamente las preguntas, la forma de hacerlas, las palabras y su secuencia. En cuestionarios preparados de manera poco cuidada pueden descubrirse diversos errores. Se utilizaron cuestionarios para diagnosticar la motivación, la satisfacción laboral, y el estrés laboral.

Objetivo: Obtener información necesaria sobre el objeto de estudio.

Conducción metódica:

Descripción: Se aplican tres cuestionarios (tomados los de vulnerabilidad, (Moreno; Junco, (2007), dichos cuestionarios están validados por un grupo de expertos de la

Universidad de Matanzas: "Camilo Cienfuegos" (Anexos 3, 4, 5). Las encuestas se confeccionarán con preguntas establecidas por la psicóloga de la institución junto al departamento de calidad, estableciéndose escalas que permitan al encuestado realizar una valoración cuantitativa de cada indicador, según su criterio personal y el procesamiento de los resultados fue a través del programa estadístico SPSS 15.

Paquete estadístico SPSS .

O b j e t i v o s :

Determinar confiabilidad de los cuestionarios.
Realizar el análisis de frecuencia a través de mediana y percentiles (estadística descriptiva).

Descripción: Potente herramienta estadística que permite realizar cualquier análisis estadístico de una muestra de datos. Se utiliza en el análisis de los resultados obtenidos por los cuestionarios de estrés. Este paquete estadístico permite determinar las correlaciones existentes entre las variables estudiadas, la fiabilidad del instrumento y la validez de contenido y la descripción de los resultados aplicando la estadística descriptiva (mediana y percentil).

Muestra: cuestionarios aplicados a los clientes internos de los servicios seleccionados para la investigación.

A n á l i s i s d e l a M e d i a n a

Descripciones: La mediana es el percentil 50, es un valor tal que a su derecha está el 50% de los datos y el otro 50% está a la izquierda. Es igual al valor en que se divide la mitad de los datos cuando estos son ordenados de mayor a menor.

O b j e t i v o : Describir los resultados, su frecuencia, determinando así los indicadores que influyen negativa y positivamente en las variables estudiadas.

Conducción metódica: Para calcularla en un grupo de datos, estos se ordenan de manera creciente y el que está en el medio o en su valor promedio de dicho ordenamiento será el valor.

Muestra: cuestionarios aplicados a los clientes internos de los servicios seleccionados.

Valores percentiles.

Descripciones: Los valores de una variable cuantitativa que dividen los datos ordenados en grupos, de forma que un porcentaje de los casos se encuentre por encima y otro porcentaje se encuentren por debajo. Los cuartiles (los percentiles 25, 50 y 75) dividen las observaciones en cuatro grupos de igual tamaño.

Objetivo: Describir los resultados, su frecuencia.

Conducción metódica: Desea un número igual de grupos que no sea cuatro, seleccione Puntos de corte para n grupos iguales. También puede especificar percentiles individuales (por ejemplo, el percentil 95, el valor por debajo del cual se encuentran el 95% de las observaciones).

Síntomas de estrés laboral.

Objetivo: Diagnosticar la presencia de síntomas de estrés laboral en la muestra.

Descripción: Se evalúa la presencia de los síntomas de estrés, en una escala de 1 - 5 según su grado de intensidad (el 5 es el de mayor intensidad). Teniendo en cuenta la permanencia de estos síntomas desde hace algún tiempo (tres meses o más).

Conducción metódica: Se le da a conocer a los encuestados en qué consiste el instrumento, una vez comprendido el mismo, se procede a su completamiento. Terminado el trabajo se receptiona la información para su posterior análisis.

Muestra: clientes internos seleccionados para la investigación. (Ver Anexo 3).

Fuentes de estrés laboral.

Objetivo: Diagnosticar la presencia de fuentes de estrés laboral en los servicios seleccionados.

Descripción: Se evalúan las fuentes de estrés laboral que existen en su centro de trabajo, teniendo en cuenta la clasificación de fuentes de estrés: ambientales o físicas; organizacionales; personales o individuales; de la tarea; el encuestado seleccionará con una X las que considere. (Ver Anexo 6).

Conducción metódica: Se le da a conocer a los encuestados en qué consiste el instrumento, una vez comprendido el mismo, se procede a su completamiento. Terminado el trabajo se receptiona la información para su posterior análisis.

Muestra: clientes internos seleccionados para la investigación. (Ver Anexo 4).

- Vulnerabilidad al estrés.

Objetivo: Diagnosticar la vulnerabilidad al estrés laboral existente en la muestra.

Descripción: Se evalúa la vulnerabilidad al estrés de los encuestados, el documento tiene 20 ítems, con una escala del 0 al 4 (no es frecuente; poco frecuente; medianamente; frecuentemente y muy frecuentemente, respectivamente)

(El 5 es el de mayor intensidad). Teniendo en cuenta la permanencia de estos elementos desde hace algún tiempo (tres meses o más).

Conducción metódica: Se le da a conocer a los encuestados en qué consiste el instrumento, una vez comprendido el mismo, se procede a su completamiento. Terminado el trabajo se receptiona la información para su posterior análisis.

Muestra: clientes internos; seleccionados para la investigación. (Ver Anexo 5).

2. Análisis de documentación.

Objetivo: Analizar y estudiar el comportamiento de la organización en algunos aspectos.

Descripción: Es una técnica que, mediante la absorción directa de documentos recogidos en materiales escritos, ya sean en soporte magnético o impresos, permita analizar y estudiar el comportamiento de la organización en períodos de tiempos largos.

Conducción Metódica: El investigador selecciona la documentación, la examina y trata de sacar de ella la mayor información posible de acuerdo a los objetivos que persigue.

Tipo de documentos: Manual de Organización y Procedimientos. Vicedirección Asistencial. Hospital Militar Docente "Dr. Mario Muñoz Monroy". Conocer caracterización del universo a estudiar.

Análisis y presentación de los resultados:

El análisis de los resultados se realizara a través del propio programa estadístico SPSS V20.

Se confeccionaron tablas que permitieron dar salida a los objetivos propuestos.

Técnica: Dinámica de grupo.

Métodos estadísticos:

Entre las principales técnicas utilizadas se encuentran:

Diagrama Causa- Efecto: Este diagrama también se denomina diagrama de espina de pescado, o diagrama de Ishikawa, en honor a su creador.

Objetivo: Mostrar la relación existente entre una característica de calidad y los factores que inciden sobre ella, permite identificar, expresar y exhibir gráficamente con detalles crecientes, todas las posibles causas relacionadas con un problema o condición, con el objetivo de descubrir sus raíces.

Descripción: Este análisis se realiza para conocer el contenido del problema sin tener en cuenta la historia.

Conducción metódica: Para su elaboración se siguen los siguientes pasos:

-Definir el efecto.

-Determinar los eventos causales relacionados con el efecto analizado, no deben ser más de seis, cada evento tiene una relación directa con el mismo.

-Determinar las causas que provocan los eventos causales, los que tendrán una relación secundaria con el efecto y primaria con el que lo origina, para adquirir esta información se utiliza la Tormenta de Ideas, donde los participantes aportan sus conocimientos acerca del tema que se investiga.

Observación: Las causas se toman de los resultados de la aplicación de la realización de una tormenta de ideas con el departamento de Calidad del Hospital, donde .

Muestra: Especialistas seleccionados.

Método análisis operacional.

Estadística descriptiva: Paquete estadístico SPSS, versión 21.0 para el cálculo de media, mediana, percentil, porciento, fiabilidad.

Tormenta de ideas

Objetivo: Lograr la generación libre de ideas de los participantes.

Descripción: La tormenta de ideas es una técnica para la generación de ideas propiamente. Un grupo de personas va exponiéndolas a medida que le van surgiendo, de manera que cada uno tiene la oportunidad de ir perfeccionando las expuestas por los otros. Esta herramienta fue creada en el año 1941 por Alex Sobornes.

Se debe utilizar cuando exista la necesidad de liberar la creatividad de los equipos, generar un número extenso de ideas, involucrar a todos en el proceso e identificar las oportunidades a mejorar.

Se utilizó la variante rueda libre, donde los miembros del grupo exponen sus criterios de manera directa y espontánea según piden la palabra. Es la variante más utilizada y debe cumplirse las siguientes reglas:

1. El problema debe estar formulado con bastante precisión.
2. Se admite cualquier idea. Mientras menos convencional, mejor.
3. Está prohibida la crítica o la evaluación de las presentadas.
4. Se admiten ideas opuestas, complementarias, iguales o mejoradas.
5. La cantidad de las mismas son más importante que su calidad.
6. Toda idea escrita pasa a ser del grupo.
7. Se considera positivo un ambiente informal (ruido, risas, agitación).

Conducción metódica: Se le da a conocer a los participantes en qué consiste la técnica de manera general, una vez comprendida la misma y planteado el problema a resolver se le da palabra a cada uno de ellos por turnos, de manera que nadie se quede sin expresar sus ideas, se repite la ronda hasta que se hayan expresado todas. Durante el desarrollo de la técnica deben cumplirse las reglas, el facilitador es quien debe velar por su puesta en marcha.

Observación: Lo mejores separar las ideas de su evaluación y crítica, pues esta última, puede matarlas antes de que lleguen a expresarse. Muy útil para todo problema que permita y demande alto nivel de creatividad. Mantiene activo al grupo, lo que produce un efecto cohesionador e incluso cierto ambiente de satisfacción en la tarea.

Muestra: Especialistas seleccionados.

Diagrama Causa-Efecto

Este diagrama también se denomina diagrama de espina de pescado, o diagrama de Ishikawa, en honor a su creador.

Objetivo: Mostrar la relación existente entre una característica de calidad y los factores que inciden sobre ella, permite identificar, expresar y exhibir gráficamente con detalles crecientes, todas las posibles causas relacionadas con un problema o condición, con el objetivo de descubrir sus raíces.

Descripción: Este análisis se realiza para conocer el contenido del problema sin tener en cuenta la historia.

Conducción metódica: Para su elaboración se siguen los siguientes pasos:

-Definir el efecto.

-Determinar los eventos causales relacionados con el efecto analizado, no deben ser más de seis, cada evento tiene una relación directa con el mismo.

-Determinar las causas que provocan los eventos causales, los que tendrán una relación secundaria con el efecto y primaria con el que lo origina, para adquirir esta información se utiliza la Tormenta de Ideas, donde los participantes aportan sus conocimientos acerca del tema que se investiga.

Observación: Las causas se toman de los resultados de la Tormenta de ideas.

Muestra: Grupo gestor de la calidad..

Conclusiones del Capítulo II

- En este capítulo se caracteriza el Sistema Nacional de salud pública en Cuba, los servicios médicos de las FAR, el Hospital Militar de Matanzas: "Dr. Mario Muñoz Monroy" y el personal seleccionado para el presente estudio.

- Se materializa la creación de un método que permite diagnosticar el estrés laboral en el Hospital Militar.

- El procedimiento a seguir para la realización del diagnóstico de la variable objeto de estudio (estrés laboral) permite conocer el comportamiento y las dimensiones de la misma, contribuyendo a un mejor entendimiento de la dinámica de su comportamiento, sus principales causales y cómo abordarla determinando técnicas y estrategias para disminuir su efecto en los mandos intermedios asistenciales de la institución.

Capítulo III: Descripción de los Resultados. Diagnóstico del estrés laboral.

En este capítulo se brinda un análisis de los resultados y se propone la implantación de un grupo de acciones para lograr prevenir y enfrentar los niveles de estrés laboral.

Para iniciar este capítulo se analiza la primera etapa del procedimiento metodológico propuesto.

3.1 Primera etapa: Introducción

En consejos de dirección, reuniones, técnicas administrativas y clases, se explicó, analizó y determinó la necesidad de conocer el comportamiento de la variable estrés laboral en los mandos intermedios del hospital, enfatizando en los directivos asistenciales, demostrando la necesidad, importancia y beneficios del trabajo a realizar, para un mejor desempeño laboral del personal y por ende un mejor cumplimiento de los objetivos que se propone el hospital, además de adquirir conocimientos acerca del tema.

3.2 Segunda etapa: Diagnóstico.

El primer objetivo de esta segunda etapa es diagnosticar el estado actual del estrés laboral en los mandos intermedios asistenciales, para lo cual se decidió trabajar con los 37 jefes de centro, secciones y el vicedirector general, para un total de 38 jefes.

Tabla 3.1: Mandos intermedios encuestados. Fuente: Elaboración propia.

Centros Asistenciales	Jefes de Servicios	Jefe de Centro	Vicedirector General	Total
Centro Atención al Grave	4	1	-	5
Centro de Hospitalización	13	2	-	15
Centro de Invest. Diagnósticas y Terapéutica	5	2	-	7
Centro de Servicios Externos	8	2	-	10
Total	30	7	1	38

A dicha población se le aplicó el grupo de cuestionarios seleccionados (Anexo 3, 4, 5). Se determinó la fiabilidad y validez de los instrumentos diseñados a través del programa estadístico SPSS V20.

La Tabla 3.2 resume el nivel de fiabilidad y validez de cada variable:

Tabla No 3.2. Valores de la fiabilidad y validez. Fuente: Elaboración propia.

Datos	Síntomas de Estrés	Fuentes de Estrés	Indicadores de Estrés
Fiabilidad	0.945	0.934	0.936
Validez	> 0.4	> 0.4	> 0.4

Podemos concluir que los cuestionarios aplicados para analizar los síntomas, fuentes e indicadores de estrés laboral son fiables (ya que el alfa excede de 0.60) y su contenido es válido (correlación > 0.4), lo que significa que los resultados brindan seguridad y confiabilidad.

3.2.1 Diagnóstico del estrés laboral.

- Síntomas de estrés.

Tabla No 3.3. Análisis de los síntomas de estrés. Fuente: Elaboración propia.

Síntomas	Emocionales	Pensamiento	Comportamiento	Trabajo	Fisiológicos
Mediana	3	2	3	2	2
Moda	1	2	2	1	1
Media	2.3	1.7	1.8	1.3	1.4

En el análisis de los síntomas de estrés se constata que su intensidad es baja, mostrándose por encima de la mediana (Ver tabla No 3.4):

- Ansiedad: 4; depresión: 4; irritabilidad: 4 y tensión: 4 (**Emocionales**);

- Olvidos frecuentes: 3, incapacidad para concentrarse: 3, bloqueos mentales:3, **(pensamiento)**
- Predisposición a accidentes: 4, Incapacidad para descansar: 4, **(Comportamiento)**
- Falta de satisfacción con el desempeño del empleo: 3 **(Trabajo)**.

Tabla No 3.4 Síntomas más alarmantes de estrés. Fuente: Elaboración propia.

					accidentes	descansar
Total	38	34	38	38	27	
%	100	89.47	100	100	71.05	
Mediana	2	2	2.5	2.5	2	
Moda	4	4	4	4	4	
Percentil						
90						

En el análisis realizado a los mandos intermedios asistenciales del Hospital Militar: Dr. Mario Muñoz Monroy, a través del cuestionario que evalúa las fuentes de estrés presentes en la población de esta investigación (Anexo 4), se puede observar:

En la dimensión Ambiente físico tenemos:

- Riesgos biológicos.
- Radiaciones.
- Disposición de espacio para el trabajo.

En la dimensión Contenido de la tarea tenemos:

- Sobrecarga de trabajo.
- Responsabilidad elevada.
- Carga mental

- Control de la tarea.

En la dimensión Relaciones interpersonales encontramos:

- Conflicto grupal.
- Estados directivos
- Comunicación formal e informal.

En la dimensión Organización del tiempo de trabajo encontramos:

- Ritmo de trabajo elevado.
- Alteración de los ritmos biológicos.
- Horas extras
- Jornada laboral excesiva.

En la dimensión organizacional encontramos:

- Tecnologías no de punta, y ausencias de otras.
- Estrecha supervisión del trabajo
- Comunicación formal e informal.
- Estilo de mando
- Relaciones interpersonales
- Conflicto grupal

En la dimensión gestión de personal encontramos:

- Remuneración
- Formación.

En la dimensión relaciones trabajo - familia:

- Procesos de socialización.
- Procesos de generalización.
- Procesos relacionados con el rol.

El entorno cultural y social constituyen estresores que se plantean fuera del ámbito del hospital: factores familiares, políticos, sociales, no obstante se conoce de su influencia como fuente generadora de estrés, que se le añade a todos los factores intrahospitalarios analizados en la investigación.

Tabla No 3.5: Fuentes de estrés en los mandos intermedios del Hospital Militar.

Datos	Gestión del personal	Contenido de la Tarea	Relaciones Inter Personales	Organización del Tiempo de Trabajo	Organizacional	Relación Trabajo Familia
Total	23	32	38	38	30	33
Moda	0	0	0	1	0	0
%	60.5	84.2	39.47	100	78.9	86.8

Las fuentes relacionadas con la organización del tiempo de trabajo fueron las más frecuentes en nuestro estudio (como se refleja en la tabla No 3.5,) pues como se aprecia la moda es 1, seguidas de contenido de la tarea y factores relacionados con la dimensión organizacional.

En el medio hospitalario los mandos intermedios son trabajadores como otros, que hacen guardias, algunos en turnos de 72 por 24, muchos salen de guardia y continúan su jornada laboral al día siguiente sin unas horas para el descanso, en condiciones de menor rendimiento laboral propio del agotamiento físico que genera la alteración de los ritmos biológicos. Hay que sumarle a las jornadas laborales extensas, la escasez de recursos materiales llámese insumos, equipos tecnológicos en estado óptimo, o el contar con equipos de alta tecnología que faciliten el trabajo asistencial, factores que influyen sobre la motivación y el desempeño laboral del trabajador. A esto se le adicionan las otras actividades administrativas, docentes y militares que deben cumplir y la sobrecarga mental y de trabajo que puede generar todo esto, queda evidenciado que la totalidad del personal encuestado tiene que dedicar horas extras a funciones laborales, descuidando muchas veces las relaciones familiares y sociales.

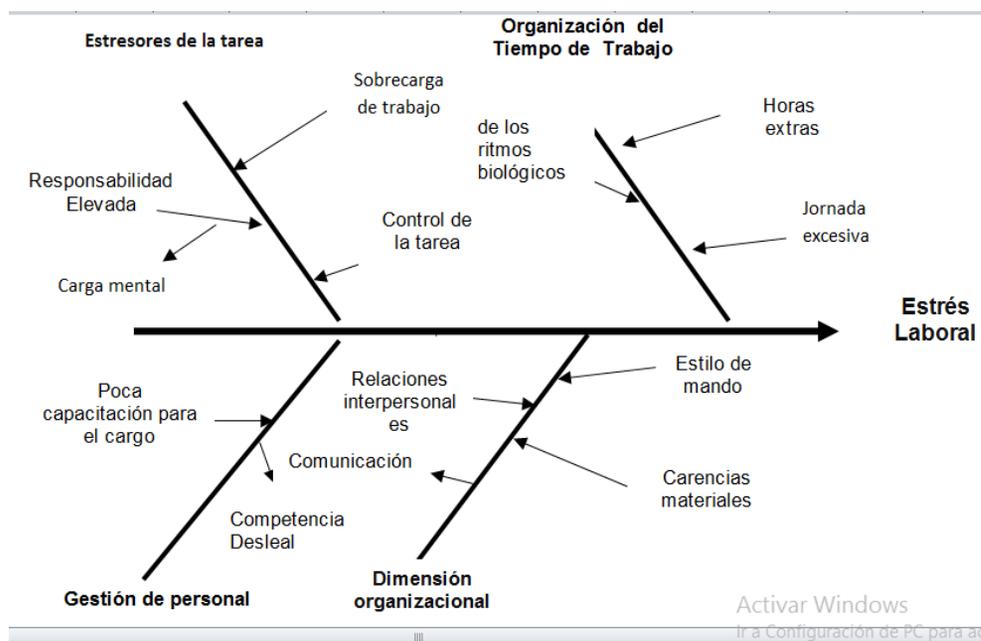
Se concluye así, que los niveles de estrés en los mandos intermedios asistenciales son bajos de forma general, aunque son fuentes importantes de estrés laboral en nuestro centro: las relacionadas con la organización del tiempo de trabajo, el contenido de la tarea, la estructura y el clima organizacional; los procesos de socialización (relación trabajo-familia) (Ver Anexo 6) acentuándose esta dimensión en el sexo femenino, el entorno cultural y social. Predominando los síntomas emocionales y los de comportamiento.

Aunque no se detectó grado de ausentismo, no se aprecia aumento de indisciplinas y no hay un incremento de las quejas de familiares y pacientes, si se observa un clima de descontento dentro del colectivo estudiado, que puede influir negativamente en la organización.

3.2.2 Diagrama Causa - Efecto.

Se realizó una tormenta de ideas con el grupo gestor de la calidad en el hospital, donde se determinaron las principales causas y subcausas que conllevaran al estrés laboral en el centro. Como resultado de este análisis se elaboró un **Diagrama Causa - Efecto** (Ver Figura 3.1).

Figura 3.1: Diagrama Causa-Efecto. Fuente: Elaboración propia.



Después de analizar el diagrama causa-efecto, se concluye que los principales estresores laborales (causas) presentes en los mandos intermedios asistenciales del centro, son los relacionados con la organización del tiempo y del trabajo, así como los estresores propios de la tarea debido desajuste entre la percepción de la demanda laboral que recae sobre ellos y su habilidad o capacidad para adaptarse y afrontarla satisfactoriamente, en la dimensión organizacional también se puede constatar una mala comunicación, conflictos grupales presentes entre departamentos y entre los jefes y sus subordinados, niveles de responsabilidad elevada que provocan la sobrecarga de trabajo, acumulación de tareas y por ende el dedicar horas extras a las funciones laborales, descuidando muchas veces las relaciones familiares y sociales, si a esto se le suma la alteración de los ritmos biológicos causada por las guardias, los problemas de índole organizacional como la carencia de insumos, de equipos de alta tecnología, el mal estado técnico de algunos de los equipos con los que se cuenta, la poca capacitación para el cargo que ocupan algunos de los jefes intermedios en lo referente a técnicas de dirección y gestión del personal, se podrá concluir que estas son las principales causas que conllevan a la existencia de un grupo de indicadores de vulnerabilidad al estrés laboral en la institución.

- Vulnerabilidad al estrés.

En el cuestionario- entrevista de Vulnerabilidad al estrés (Anexo 5), los ítems que sobresalen al examinar la moda son:

- Tendencia a sufrir dolores de cabezas.
- Sensación de malestar y tensión.
- Sentirse cansado la mayor parte del tiempo.
- Sensación de falta de energía
- Estar preocupado por algo.
- Sentir falta de motivación para emprender tareas laborales.

Tabla No 3.6: Vulnerabilidad al estrés. Fuente: Elaboración propia.

Datos	Tend. dolor de cabeza	Sens. de malestar y tensión	Sens. Cansancio	Sens. de falta de energía	Preocup. Constante	Desmotivación laboral
Mediana	3	3	4	3	2	2
Moda	4	4	4	3	4	3
Porcentaje	67,8 %	52,6 %	76,3 %	47,4 %	94,7 %	55,3 %

Como se evidencia en la tabla 3.6, existen un grupo de indicadores de vulnerabilidad al estrés laboral, siendo los más preocupantes: la tendencia a padecer dolor de cabeza, sensación de malestar y tensión, sensación de cansancio y preocupación constante, donde la moda en todos los casos fue: 4 (de 4, muy frecuente). Es importante destacar que el 94% de los encuestados se sienten preocupados, un 76% cansado incluso al comenzar la jornada laboral y un 67,8% tiene tendencia a terminar la jornada laboral con dolores de cabeza.

Es importante tener en cuenta que la presencia de síntomas de estrés laboral, tanto emocionales como del comportamiento, la existencia de fuentes de estrés y algunos indicadores de vulnerabilidad al mismo, son elementos suficientes para plantear que los mandos intermedios del Hospital Militar Dr. "Mario Muñoz Monroy", están en riesgo de padecer el síndrome de estrés laboral asistencial; por lo que la naturaleza del trabajo asistencial obliga a encaminar todas las acciones posibles para que estos disminuyan.

3.3 Tercera etapa: Salida.

Diseño de un plan que proponga acciones para disminuir los niveles de estrés laboral.

Dado los resultados del presente estudio, se ha elaborado el siguiente plan de acciones, encaminado a la adquisición de nuevas habilidades, capacidades o cambios de hábitos en el quehacer diario, con el fin de la lograr una disminución del estrés laboral en los mandos intermedios del Hospital Militar: "Dr. Mario Muñoz Monroy".

La propuesta se enmarca en base a los criterios epidemiológicos de la promoción y prevención en salud, para todos los aspectos relacionados con su labor, mediante la adopción de medidas mínimas necesarias. Para ello, se requiere esencialmente, de un cambio de mentalidad en todos los miembros de la organización y contar con el apoyo de los mandos superiores.

El plan tiene 2 enfoques, el enfoque preventivo, que permite estructurar todas las iniciativas de prevención, potenciando la cultura preventiva de la institución y el enfoque recuperativo, orientado a mejorar los indicadores de vulnerabilidad al estrés laboral y de esta manera minimizar los riesgos de enfermedades ocupacionales, así como de accidentes de trabajo (Ver tabla No 3.7).

Tabla Nb3.7: Plan de acciones. Fuente: Elaboración propia

INTERVENCIONES A NIVEL INSTITUCIONAL					
	Tareas	Objetivo	Reps. de la tarea	Plazo (inicio-final)	Indicador de seguimiento
prevención y bienestar en el trabajo en sus dimensiones física, psicológica y social.	<p>informativas, materiales y didácticos sobre el estrés laboral.</p> <p>- Realizar un estudio anual para analizar los niveles de estrés laboral que presentan los trabajadores.</p> <p>- Elaborar encuestas para analizar las principales fuentes estresoras en el centro.</p>	<p>de la institución.</p> <p>Dotar a los mandos intermedios de herramientas, recursos y mecanismos de afrontamiento al estrés laboral.</p>	<p>trabajo en conjunto con el departamento de Calidad</p>		<p>2. Encuesta de percepción de riesgo laboral</p>

Tabla N° 3.7: Plan de acciones. Fuente: Elaboración propia

INTERVENCIONES A NIVEL INSTITUCIONAL					
	Tareas	Objetivo	Reps. de la tarea	Plazo (inicio-final)	Indicador de seguimiento
Capacitación en técnicas de dirección	<ul style="list-style-type: none"> -Fortalecer las competencias para manejar conflictos de forma adecuada. -Capacitar a los jefes en talleres y conferencias sobre técnicas de comunicación. -Impartir eventos, conferencias y talleres sobre el trabajo en equipo. 		Desarrollo. Desarrollo.		N° Curso, Talleres, conferencias y eventos realizados. N° de ediciones impartidas del curso. N° de asistentes al curso.
Capacitación en gestión del tiempo y planificación de tareas.	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitar a los jefes en talleres y conferencias sobre gestión del tiempo y las tareas. -Dotar a los jefes de herramientas necesarias para centrar la atención en 	Mejorar el rendimiento, incrementar la eficiencia y optimizar de la calidad de los procesos	Personal capacitado designado por el mando superior.	26 meses	N° Curso, Talleres, conferencias y eventos realizados. N° de ediciones impartidas del

Tabla Nb 3.7: Plandeaciones. Fuente: Elaboración propia

INTERVENCIONES ANivel INSTITUCIONAL					
Acciones	Tareas	Objetivo	Reps. de la tarea	Plazo (inicio-final)	Indcadr seguimiento
	lastareas prioritarias				curso. Nº de asistentes al curso.
Capacitación en competencia y, apoyo social en el trabajo	-Desarrollode eventosque promuevanla motivaciónyel bienestar de los Mbdsintermedios. -Oargar informaciónadecuada, suficiente ya tiempo para la	Fortalecerel apoyo social y la calidad del liderazgo.	Jerece Centro de Desarrollo y personal de apoyo capacitado.	Continuo	Nº eventos curso, talleres, conferencias y eventos realizados. Nº de ediciones. Impartidos del curso. Nº de asistentes al curso.

Tabla Nb3.7: Plandeaciones. Fuente: Elaboración propia

INTERVENCIONES A NIVEL INSTITUCIONAL					
	Tareas	Objetivo	Reps. de la tarea	Plazo (inicio-final)	Indicador seguimiento
	adaptación a los cambios Institucionales. -Planteamiento Continuos.				
Capacitación en gestión del estrés	-Capacitar a los jefes en talleres y conferencias sobre técnicas y métodos para aprender a identificar y gestionar tanto el estrés propio como el de su equipo de trabajo.	Conocer el umbral de tolerancia propio y del su equipo de trabajo (Exigir a cada uno lo que pueda dar)	Psicóloga designada.	Anual	Nº Curso, Talleres, conferencias y eventos realizados. Nº de ediciones impartidas del curso. Nº de asistentes al curso.

Tabla No 3.7: Plandeaciones. Fuente: Elaboración propia

INTERVENCIONES ANivel INSTITUCIONAL					
	Tareas	Objetivo	Reps. de la tarea	Plazo (inicio-final)	Indicador seguimiento
Potenciar la autoestima laboral	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollodeun sistemade recompensasy reconocimientoalost trabajadores -Trabajadores -Dedicación detiempoalost trabajadores -Apoyoencasode problemaspersonales 				NoCurso, Talleres, conferenciasy eventos realizados, Nº deediciones impartidasdel curso, Nº deasistentes al curso
	<ul style="list-style-type: none"> -Impartircursos,talleres sobre lasformasde afrontar el estrés sanamente. 	Aumentarla eficacia de los mecanismos individualesde	designada	Continuo	Talleres, conferenciasy eventos
Capacitación en ejercicios autógenos y de relajación, así como en	<ul style="list-style-type: none"> -Elaborary Difundirguías 				

Tabla No 3.7: Plandeaciones. Fuente: Elaboración propia

INTERVENCIONES AN EL INSTITUCIONAL					
técnicas de	Tareas	Objetivo	Reps. de la tarea	Plazo (inicio-final)	Indicador seguimiento
	que capacite sobre las formas de afrontar sanamente el estrés laboral, a través de métodos, técnicas y ejercicios.	afrontamiento al estrés laboral.			Nº de asistentes al curso.

Conclusiones de Capítulo III.

Después de realizar todo el análisis de los resultados obtenidos mediante los métodos y técnicas utilizadas se concluye que:

1. Los niveles de estrés son bajos de forma general, aunque son fuentes importantes de estrés las relacionadas con **el contenido de la tarea**: la sobrecarga de trabajo, la responsabilidad elevada, en la dimensión: **organización del tiempo de trabajo**: ritmo de trabajo elevado y horas extras; en **Relaciones interpersonales**: Comunicación formal e informal. **La estructura y el clima organizacional**; los procesos de socialización, (**relación trabajo-familia**) y **el entorno cultural y social**.
2. En el diagnóstico realizado a los síntomas de estrés laboral podemos concluir que prevalecen **los emocionales**: siendo de estos los más significativos la ansiedad; depresión; irritabilidad y tensión; así como los de **comportamiento** siendo los más relevantes: la predisposición a accidentes, la incapacidad para descansar.
3. En cuanto a la vulnerabilidad al estrés podemos concluir que los ítems que sobresalen en el estudio son: la tendencia a sufrir dolores de cabezas, Sensación de malestar y tensión, sentirse cansado la mayor parte del tiempo y estar preocupado por algo.
4. Se elaboró un plan de acciones, encaminado a la prevención de los síntomas de estrés laboral que permita estructurar todas las iniciativas de prevención y con un enfoque recuperativo, orientado a mejorar los indicadores de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales.

CONCLUSIONES

Conclusiones.

1. Se realiza el estudio del arte y la práctica sobre el estrés laboral, enfatizando en la actividad hospitalaria.
2. Se diagnostica y evalúa el estado de la variable estrés laboral en los directivos del centro, determinando que los niveles de estrés laboral son bajos de forma general, aunque son fuentes importantes de estrés laboral en nuestro centro: las relacionadas con: la organización del tiempo de trabajo, el contenido de la tarea, la estructura y el clima organizacional; los procesos de socialización (relación trabajo-familia), predominando los síntomas emocionales y los de comportamiento.
3. Se puede concluir que por la presencia de síntomas de estrés y la existencia de fuentes generadores de este e indicadores de vulnerabilidad al mismo, los mandos intermedios asistenciales del Hospital Militar: "Dr. Mario Muñoz Monroy" están en riesgo de padecer el síndrome de estrés laboral asistencial.
4. Se diseña un plan de acciones que permita estructurar todas las iniciativas de prevención encaminadas a disminuir las fuentes y síntomas de estrés laboral, disminuyendo los indicadores de vulnerabilidad y traduciéndose eficacia y eficiencia organizacional.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones:

- Analizar con los especialistas y dirigentes del Hospital el resultado de esta investigación.
- Aplicar el plan de acción diseñado para lograr una disminución de los niveles de estrés laboral en los mandos intermedios de los servicios asistenciales de la institución.
- Generalizar el plan de acciones diseñado en el presente estudio a todos los trabajadores del Hospital.
- Retroalimentación de los resultados de la investigación a la Dirección de la entidad.

Bibliografía.

1. Aguirre, M 2015. Estresores laborales y bienestar en el personal aeronáutico de cabina. Ciencias Psicológicas, 9(2), 293-308.
2. Alarcón, (2008). Empleo, Organizaciones y Recursos Humanos. Papeles del Psicólogo. P. 28, 68,69.
3. Álvarez, (1989). Stress. Un enfoque psiconeuroendocrino, p. 4. Editorial Científico-Técnica. Ciudad de La Habana.
4. Cabeza, (2012). Análisis de la motivación, la satisfacción laboral y su incidencia en el estrés laboral en los servicios clínicos del hospital militar: "Dr. Mario Muñoz Monroy". Tesis en opción al título de Máster en Administración de empresas. Mención Dirección. Universidad de Matanzas.
5. Calviño, (2012). Haciendo psicología en sus laberintos. Publicaciones Acuario. Centro Félix Varela. La Habana.
6. Cano, (2002). Consecuencias del estrés laboral. Sociedad Española para el estudio de la ansiedad y el estrés (SEAS). Disponible en: <http://www.ucm.es/info/seas/index.htm>, consultado octubre 29/2018, 2:00p.m
7. Cano, (2002). El Control del estrés. Intervención centrada en el individuo. Sociedad Española para el estudio de la ansiedad y el estrés (SEAS). Disponible en: <http://www.ucm.es/info/seas/index.htm>, consultado octubre 29/2018, 2:00p.m.
8. Cano, (2002). El Control del estrés. Intervención centrada en la organización. Sociedad Española para el estudio de la ansiedad y el estrés (SEAS). Disponible en: <http://www.ucm.es/info/seas/index.htm>, consultado octubre 29/2018, 2:00p.m.
9. Carnita, (1990). Hace tiempo que no tengo tiempo, p.1 Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana. Cuba.
10. Cepero, L. "El estudio de las motivaciones laborales en Cuba, perspectivas y desafíos. Disponible en: "<http://www.monografias.com/trabajos23/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>, consultado enero 06/2019, 6:00p.m.

BIBLIOGRAFIA

11. Chávez, (2014). Módulo IV: Identificación y tratamiento de riesgos laborales. Evaluación de Riesgos (págs. 62-119).
12. Einarsen, (1999). The nature and causes of bullying at work, *International Journal of Manpower*, 20(1-2), 16-27.
13. Einarsen, (2000). Bullying and harassment at work: Unveiling an organizational.
14. Galbán, (2018). Revista jurídica de los derechos sociales. Los riesgos psicosociales en el trabajo: un reto colectivo en el desarrollo laboral cubano. Vol.8 num.1/2018.
15. García, (2016). Estudio del estrés laboral en el personal administrativo y trabajadores de la universidad de Cuenca. Tesis en opción al título de Máster en Administración de empresas. Mención Dirección. Universidad de Cuencas.
16. González, (1985). Psicología de la personalidad. Editorial Pueblo y Educación.
17. Gutiérrez & Viloria, (2014). Riesgos Psicosociales y Estrés en el ambiente laboral. *Salud Uninorte*, XXX (1), 1 - 4.
18. Harrison, (1978). Person-environment fit and job stress. New York. Navarra: Cause.
19. Henai, Martínez, Merchan, Ramírez, (2018). Causas del estrés laboral en los trabajadores caso "Centinela", de la compañía de seguridad y Vigilancia/Privada de Diciembre 20017 a Junio 2018. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Facultad de Ciencias económicas y Administrativas. Bogotá
20. Johnson y Hall. El Modelo de demandas-Control-Apoyo y su relación con el riesgo percibido de accidente. *Revista Internacional de Sociología*. Vol. 71, No3, Septiembre-Diciembre, 643-668, 2013.
21. Junco, (2008). Estrés y Burnout, material inédito, consultado diciembre 2018.
22. La técnica de la delegación de autoridad. Material de apoyo a la docencia. Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. Universidad de la Habana. Cuba.
23. Leka & Griffiths, (2004). La organización del trabajo y el estrés: estrategias sistemáticas de solución de problemas para empleadores, personal directivo, y representantes sindicales. Serie protección de la salud de los trabajadores No 3. Disponible en: <http://www.greeneclipse.com/eashw.htm>, consultado febrero 11/2019, 8:00 p.m.

24. Marsán; Farell; Gutiérrez; Cuesta; Moreno (1987). La organización del trabajo. Tomo I, p. 225. La Habana. Editorial ISJAE.
25. Maspons.; Martín; Toledo, (1989). Psicología. Folleto complementario. Stress, Psicoterapia y la Entrevista, p.7. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
26. Melo, (2015) Gestión de riesgo en la organización: teoría y práctica en la empresa, Editorial Academia, La Habana, 2015, pág. 208.
27. Monzón, (2005). Estudio de la motivación, satisfacción laboral y liderazgo en el Hospital Militar "Mario Muñoz Monroy". Trabajo de diploma. Universidad "Camilo Cienfuegos, Cuba.
28. Nieto, (2014). Enfermedades laborales, una pandemia que requiere prevención. Medicina y seguridad del trabajo, 60(234), 1-2.
29. Organización Internacional del Trabajo. (2000). S.O.S. Estrés en el Trabajo: Aumentan los costes de estrés en el trabajo y la incidencia de la depresión es cada vez mayor. Trabajo, 37, 4 - 5.
30. Organización Internacional del Trabajo. (2014). OIT. Promover el empleo, proteger a las personas. Disponible en: http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mediacentre/pressreleases/WCMS_006102/lang-es/index.htm#1, consultado diciembre 07/2018, 7:00 p.m
31. Organización Internacional del Trabajo: Estrés en el trabajo: Un reto colectivo, Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_473270.pdf, consultado el 8 de diciembre de 2018.
32. Perdomo Nancy. (2011) Consulta tesis "Implementación de un procedimiento para el diagnóstico de la motivación y satisfacción laboral en Campismo Popular Matanzas".
33. Pérez, (1996) Apoyo Social. Su significación para la salud humana Facultad de Psicología. Universidad de la Habana. C. Habana.
34. Siegrist, (1996,1998). Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa y Estado de malestar en Trabajadores de Servicios de Salud en Chile. Disponible en: : "http://www.researchgate.net, consultado octubre 12/2018, 3:00 p.m .

BIBLIOGRAFIA

35. Slipak, (1996). "Estrés laboral". Alceon 19. No. 4. Disponible en: <http://agency.osha.eu.int/index.es.htm>, consultado octubre 12/2018, 3:00 p.m.
36. Vargas (2007). Análisis del comportamiento de la motivación, satisfacción laboral, y el liderazgo y su influencia en la calidad del servicio en el Hospital Militar Mario Muñoz Monroy. Trabajo diploma. Universidad de Matanzas.
37. Vega, (2001) Apoyo Social. Su significación para la salud humana Facultad de Psicología. Universidad de la Habana.
38. Viamontes, (2012): Derecho Laboral Cubano: Teoría y Legislación, editorial Félix Varela, La Habana, 2007, pp. 263-272 y Guevara Ramírez, Lydia: A propósito de los llamados factores de "riesgos emergentes" en el medio ambiente laboral, Tesis en Opción al Título de Máster en Derecho Laboral y Seguridad Social, Universidad de la Habana.
39. Vieco, & Abello (2014). Factores psicosociales de origen laboral. Psicología desde el Caribe, XXXI (2), 355 - 380.
40. Villalobos, (1999). Identificación y evaluación de los factores de riesgos psicosocial. 3er Congreso Internacional de Seguridad Integral, Higiene y Medicina del Trabajo y Seguridad Social.
41. Zaldívar, (1992) Algunas reglas, estrategias y ejercicios para el manejo del estrés. Programa para el conocimiento y dominio del estrés, p.1. Facultad de Psicología. Universidad de la Habana. Cuba.
42. Zaldívar, (1996). El conocimiento y dominio del estrés, p. 3. La Habana. Cuba. Editorial Ciencia y Técnica.
43. Zaldívar, (1998) Estrés laboral. Primera parte. Disponible en: <http://saludparala vida.sld.cu/modules.php?consultado=18> de diciembre/2018.

ANEXOS

Anexo No. 1: Situaciones que conllevan al estrés laboral crónico.

Estresor Laboral	¿En qué consiste?
	<p>- Es el llamado estresor del ambiente físico: Falta de luz o luz muy brillante; ruido excesivo o intermitente; vibraciones; aire contaminado; alta o baja temperatura; riesgos biológicos, radiológicos, etc., estos factores requieren una doble adaptación, tanto física como psicológica.</p> <p>- Es el estrés por sobre-estimulación. Se presenta por exigencias psico-sensoriales violentas, simultáneas, numerosas, persistentes y variables. Exigen una adaptación fuera del límite normal. Trata de una carga excesiva de tareas a cumplir en plazos cortos de tiempos. Es frecuente que se presente en: trabajadores sometidos a cambios continuos y abundancia de información; El estrés por sobreestimulación genera tensión nerviosa, fatiga, irritabilidad, crisis de decisión, ansiedad, confusión, embotamiento, desconcentración.</p> <p>- Es el estrés que se produce al alterar las constantes biológicas determinadas por el ritmo circadiano, determinado a su vez por las secreciones hormonales, los ciclos del sueño y el ritmo metabólico. Requiere un alto esfuerzo adaptativo, generando irritabilidad, disminución de la concentración, trastornos del sueño, fatiga, ansiedad, además de provocar modificaciones en la vida social, conyugal y sexual. Se presenta en: Trabajadores nocturnos; pilotos de líneas aéreas y azafatas; controladores aéreos; personal de sanidad; personal de seguridad; trabajadores del transporte; diplomáticos; atletas profesionales</p> <p>- Es el estrés del personal jerárquico o con grados de responsabilidad. Se debe a: Responsabilidades numerosas y variables; trabajo intelectual excesivo; tensión psicológica continua; inseguridad laboral; competencia; búsqueda de la eficacia; marcha contra reloj; adaptación a situaciones nuevas y datos inestables</p> <p>- Es el estrés por subestimulación. Se produce por la falta de estímulo normal y fisiológico de los sentidos y del pensamiento. Se presenta, por ejemplo, en el trabajo rutinario y automatizado que no permite la creatividad y el pensamiento independiente, en casos como los siguientes: Cadena de trabajo lenta y monótona; jubilación brusca; vacaciones excesivamente tranquilas; genera distracción, falta de atención y aumento de los accidentes de trabajo.</p> <p>Malas condiciones</p> <p>- Salarios bajos; Alimentación inadecuada e insuficiente; ausencia</p>

Estresor Laboral	¿ En qué consiste?
de trabajo	de perspectivas de progreso; pocas posibilidades de recreación; inestabilidad laboral por renovación tecnológica.

Anexo No. 2: Guía para la observación de la presencia de estrés.

Aspectos a observar	Manifestación	Frecuencia
<p>Presencia de síntomas: tensión, ansiedad, fatiga irritabilidad.</p> <p>Poca tolerancia a la crítica, no se concentran olvidan el cumplimiento de las actividades.</p> <p>Personas con explosiones emocionales.</p> <p>Aumento del ausentismo, no se cumplen los indicadores hospitalarios, bajo nivel de satisfacción.</p> <p>Influencia del medio laboral sobre la salud de los trabajadores.</p>	..	
<p>Fuentes: Puesto de trabajo que genera conflicto, personas con gran sobrecarga de trabajo debido a la organización del mismo que genera conflictos en su área.</p> <p>Inestabilidad del personal, salario y evaluación del desempeño no acordes con la actividad realizada.</p> <p>Medio extra hospitalario</p>	..	
<p>Vulnerabilidad: Cansancio, malestar en el colectivo, conflictos frecuentes, poca motivación</p>	..	

Anexo No. 3.

Evalúe la presencia en usted, de los siguientes síntomas, en una escala de 1 - 5 según su grado de intensidad (el 5 es el de mayor intensidad). Tenga en cuenta la permanencia de estos síntomas en usted desde hace algún tiempo (tres meses o más).
Principales síntomas.

E F E C T O S E M O C I O N A L E S

Síntomas	Escala			
	1	2	3	4 5
Ansiedad				
Agresión				
Apatía				
Aburrimiento				
Depresión				
Fatiga				
Sentimientos de culpa				
Vergüenza				
Irritabilidad				
Malgenio				
Tristeza		
Baja autoestima		
Tensión				
Nerviosismo				
Soledad				

EFFECTOS SOBRE EL PENSAMIENTO

Escala					
Síntomas	1	2	3	4	5
Incapacidad para tomar decisiones					
Incapacidad para concentrarse					
Olvidos frecuentes					
Hipersensibilidad a la crítica					
Bloqueos mentales					
Pensamiento repetitivo e improductivo					

EFFECTOS SOBRE NUESTRO COMPORTAMIENTO

Síntomas	Escala				
	1	2	3	4	5
Predisposición a accidentes
Consumo de medicamentos (auto recetados)
Explosiones emocionales
Comer en exceso
Falta de apetito
Beber y fumar en exceso
Excitabilidad
Conductas impulsivas
Alteraciones en el habla
Risas nerviosas
Incapacidad de descansar
Temblores

EFFECTOS SOBRE EL TRABAJO

Síntomas	Escala				
	1	2	3	4	5
Absentismo
Relaciones laborales pobres
Altas tasas de cambio de trabajo
Mal clima en la organización
Antagonismo con el trabajo
Falta de satisfacción con el desempeño del empleo
Mala productividad

E F E C T O S F I S I O L Ó G I C O S

Síntomas	Escala				
	1	2	3	4	5
Incremento del ritmo cardíaco y de la presión sanguínea					
Dificultad para respirar					
Dilatación de las pupilas					
Incremento del tono muscular					
Aumento de las catecolaminas y corticoides en sangre y orina.					

Anexo No. 4. Fuentes de estrés laboral.

Debe marcar con una X (puede marcar más de uno) las fuentes de estrés laboral que existen en su centro de trabajo, teniendo en cuenta la clasificación de fuentes de estrés.

1. Contenido de la Tarea:

1.1.- Trabajo repetitivo o en cadena.

1.2.- Ambigüedad del Rol.

1.3.- Conflicto de rol.

1.4.- Identificación del producto.

1.5. Responsabilidad elevada.

1.6.- Innovación tecnológica.

1.7.- Sobrecarga y falta de trabajo.

2. Relaciones Interpersonales.

2.1.- Comunicación formal e informal.

2.2.- Sentimiento de pertenencia.

2.3.- Cohesión y conflicto grupal.

2.4.- Estados directivos.

3. Organización del Tiempo de Trabajo.

3.1.- Trabajos nocturnos o por turnos.

3.2.- Ritmo de trabajo elevado.

3.3.- Horas extras.

3.4.- Control de la tarea

4. Gestión de Personal.

5.1.- Evaluación del desempeño.

5.2.- Planes de socialización.

5.3.- Formación.

5.4.- Políticas de ascensos y de desarrollo de la carrera profesional.

5.5.- Estabilidad laboral.

5.6.- Remuneración.

5. Estructura y Clima organizacional.

6. Relaciones Trabajo-Familia.

7.1.- Procesos relacionados con el rol.

7.2.- Procesos de desbordamiento o de generalización.

7.3.- Procesos de socialización.

7. Entorno Cultural y Social.

8. Contexto Socioeconómico.

Anexo No. 5: Lista de indicadores de vulnerabilidad al estrés.

INSTRUCCIONES:

Lea cada una de las proposiciones. Marque un círculo alrededor del número que corresponda. No hay respuestas buenas o malas, lo que queremos es que usted identifique sus puntos vulnerables al estrés. Trate de responder con la mayor precisión posible. Gracias.

LEYENDA:

4= Muy frecuentemente en el presente.

3= Frecuentemente en el presente.

2= Medianamente en el presente.

1= Poco frecuente en el presente.

0= No es frecuente en el presente.

1. Tendencia a sufrir dolores de cabeza _ _ _ _
2. Sensación de malestar y tensión. _ _ _ _ _
3. Sentirse cansado la mayor parte del tiempo, aun después de dormir. _ _ _ _
4. Sensación de falta de energía o impulso para realizar las tareas diarias. _ _ _ _
5. Trastornos del sueño, pesadillas, etc. _ _ _ _ _
6. Mostrar excesiva sensibilidad ante eventos cotidianos. _ _ _ _
7. Concentrarse en aspectos negativos del futuro o pasado. _ _ _ _
8. Prestar excesiva atención a los procesos orgánicos, tales como: latidos del corazón, respiración, etc. _ _ _ _
9. Tomar a nivel personal todo lo que sale mal. _ _ _ _
10. Dificultad para concentrarse y fijar la atención en actividades que lo requieran. _ _ _ _
11. Sentir ansiedad o temores sin motivos aparentes. _ _ _ _
12. Dificultad para tomar decisiones. _ _ _ _
13. Sentir que se está perdiendo el control sobre situaciones importantes de la propia vida. _ _ _ _
14. Estar preocupado por algo. _ _ _ _
15. Sufrir la presencia de pensamientos no deseados de forma compulsiva. _ _ _ _
16. Esperar que suceda lo peor, sin razón para ello. _ _ _ _
17. Sentir que los propios recursos son insuficientes para afrontar las situaciones. _ _ _ _
18. Presencia de síntomas como: sudores, taquicardia, sensación de ahogo. _ _ _ _ _
19. Sentir falta de motivación para emprender tareas laborales. _ _ _ _ _
20. Presentar trastornos en el área sexual (falta de deseos, frigidez, etc.) _ _ _ _ _

Anexo No. 6: Análisis de las fuentes de estrés laboral.

Estresor Laboral	¿En qué consiste?
1. Ambiente físico	- Es decir, ruido, vibraciones, temperatura, condiciones de higiene, radiaciones, condiciones climáticas del puesto de trabajo, disponibilidad y disposición de espacio para el trabajo
2. Contenido de la Tarea.	- Se refiere al nivel de valoración social o calificación de la tarea por el grupo de trabajadores de la empresa y por el que ejerce la tarea en sí.
2.1. Trabajo repetitivo o en cadena	- Es una actividad con un ciclo corto, que conlleva una gran repetición de secuencias gestuales y funciones mentales siempre idénticas. Ello supone para el trabajador un automatismo de ejecución que provoca fatiga y monotonía en el trabajo, igualmente se encuentra altamente relacionado con accidentes de trabajo.
2.2. Ambigüedad del Rol	- Es la falta de claridad en las funciones desempeñadas por el trabajador, dada por la no identificación del alcance y los límites del cargo, en toda la medida en que una persona conoce claramente el papel que desempeña en la empresa es consciente de sus responsabilidades y objetivos genera control frente a las demandas del cargo lo que le brinda seguridad, tranquilidad y apego a la empresa.
2.3. Conflicto de rol	- Es la resistencia del sujeto a hacer algo que se le pide, por estar en contra de sus valores o por considerar que no corresponde a su rol. Se produce cuando los miembros del conjunto de rol envían a la persona todas las demandas y expectativas incompatibles se da una situación estresora del conflicto de rol.
2.4. Identificación del producto	- Es la coherencia entre las expectativas del trabajador y sus funciones. Se convierte en un riesgo cuando se presenta una falta de claridad en la importancia de sus funciones en una línea de producción o dentro de las

Estresor Laboral	¿En qué consiste?
	actividades propias de la empresa.
2.5. Responsabilidad elevada	- Es el grado de implicación del trabajador en relación con las personas, el producto y el equipo de trabajo, que se convierte en una obligación para el trabajador, dada por actividades de su trabajo.
2.6. Innovación tecnológica	- Es el proveniente de las nuevas tecnologías y aspectos organizacionales, y la falta de apoyo para el aprendizaje y recalcificación profesional. La incorporación de nuevas tecnologías representa un factor de riesgo profesional, y su falta de control por los trabajadores y trabajadoras, que lo perciben como amenazante, generan situaciones de ansiedad, estrés y disminución de eficiencia.
2.7. Sobrecarga y falta de trabajo	- Lo ideal es el equilibrio entre las exigencias de la organización y la capacidad de los integrantes.
3. Relaciones Interpersonales	- Son las interacciones formales e informales existentes entre los miembros de una empresa. El tipo y de calidad de relaciones con los superiores, compañeros y subordinados así como con proveedores y/o usuarios.
3.1. Comunicación formal e informal.	<p>- Es la posibilidad de que se generen relaciones interpersonales durante el tiempo de trabajo, tendentes a favorecer los contactos, a reducir el aislamiento del trabajador en su puesto o permitir la ejecución de un trabajo: Estas son:</p> <p>3.1.1.- Relaciones jerárquicas: se trata de la diferente interrelación trabajador-superior, trabajador-subalterna necesaria para el correcto desempeño de la empresa.</p> <p>3.1.2.- Relaciones cooperativas: es decir espontáneas, posibilitadas por el lugar y en función de la actividad la localización y del ambiente.</p> <p>3.1.3.- Relaciones funcionales: entendidas como las diferentes relaciones que se establecen para el desarrollo de las tareas.</p> <p>3.1.4.- Participación: es el grado de implicación de los trabajadores en la toma de decisiones frente a las alternativas que les involucren.</p> <p>3.1.5.- Relaciones basadas en conductas de hostigamiento</p>

Estresor Laboral	¿En qué consiste?
	psicológico o acoso moral (mobbing), que implican una comunicación hostil y amoral, dirigida de manera sistemática por una o varias personas, casi siempre contra una persona que se siente acorralada en una posición débil y a la defensiva. El hostigamiento psicológico o acoso moral puede considerarse como una forma característica de estrés laboral, con la particularidad de que no se da por causas directamente relacionadas con el desempeño del trabajo o con su organización, sino que tiene su origen en la dinámica de relación interpersonal que se establece en cualquiera empresa entre las personas y los grupos.
3.2. Sentimiento de pertenencia	- Algunas veces la elevada rotación en la tarea genera un sentimiento de falta de pertenencia que se puede traducir en una falta de interés en el trabajo a realizar y una mera identificación con la organización.
3.3. Cohesión y conflicto grupal	- La falta de apoyo por parte del grupo, como los conflictos Inter. e intragrupal pueden generar un alto grado de irregularidad, ansiedad y absentismo laboral como manera de abordar el conflicto.
4. Organización del Tiempo de Trabajo	- Forma en que se distribuyen en el tiempo las tareas que se deben desarrollar según el cargo.
4.1. Trabajos nocturnos o por turnos	- Relacionado directamente con las implicaciones de las jornadas de trabajo sobre el trabajador, tanto en el ámbito fisiológico, como psicológico o emocional.
4.2. Ritmo de trabajo elevado	- Es la exigencia de una velocidad o rapidez excesiva en las tareas de los trabajadores, la cual está determinada por las máquinas, la cadena de producción y la inexistencia de la autonomía del trabajador para modificar en el tiempo su velocidad de trabajo sin perjudicar la producción.
4.3. Horas extras	- Es la necesidad de desarrollar tareas en un tiempo adicional a la jornada laboral establecida.
5. Gestión de Personal	- Estrategias de gestión de los Recursos Humanos en la empresa.

Estresor Laboral	¿En qué consiste?
5.1. Evaluación del desempeño:	- Es el proceso mediante el cual se identifica el cumplimiento o no de las tareas u objetivos propuestos para cada funcionario y donde se hace el reconocimiento de la labor realizada por el trabajador.
5.2. Planes de socialización	- Es el proceso que tiene como objetivo facilitar el ajuste de un trabajador o trabajadoras a la empresa y a la labor a desempeñar.
5.3. Formación	- Son las herramientas que se le brindan a los trabajadores para el crecimiento personal y profesional dentro de la organización.
5.4. Políticas de ascensos y de desarrollo de la carrera profesional.	- Son todas aquellas estrategias adoptadas formalmente por la organización para garantizar la promoción profesional del empleado y su carrera dentro de la empresa.
5.5. Estabilidad laboral.	- Son las garantías que ofrece la empresa de permanencia en la organización al trabajador cuando este es eficiente en su trabajo
5.6. Remuneración.	- Es el reconocimiento económico acorde con la labor desarrollada por el trabajador.
6. Estructura y Clima organizacional.	- Es posible distinguir los siguientes estresores: El trato de liderazgo de la duración. Falta de participación en los procesos de toma de decisiones. Sentirse externo en la propia organización. Falta de autonomía en el trabajo. Estrecha supervisión del trabajo.
7. Relaciones Trabajo-Familia.	- Un aspecto frecuentemente citado por los expertos es la necesidad de conseguir un equilibrio entre la vida del trabajo y la vida fuera del mismo. Gutek y otros en 1998 han señalado tres procesos por los cuales las experiencias y los acontecimientos externos al trabajo pueden influir sobre las experiencias de estrés laboral.
7.1.- Procesos relacionados con el rol.	- Un aspecto frecuentemente citado por los expertos es la necesidad de conseguir un equilibrio entre la vida del trabajo y la vida fuera del mismo. Gutek y otros en 1998 han señalado tres procesos por los cuales las experiencias y los

Estresor Laboral	¿En qué consiste?
	acontecimientos externos al trabajo pueden influir sobre las experiencias de estrés laboral.
7.2.- Procesos de desbordamiento o de generalización.	- Tienen lugar cuando determinadas experiencias y cambios en los estados afectivos producidos en el ámbito familiar desbordan ese ámbito y alcanzan el laboral y a la inversa.
7.3.- Procesos de socialización.	- Ocurre cuando los valores, actitudes y habilidades adquiridos en la familia influyen en los comportamientos y actitudes de las personas en el trabajo y viceversa.
8. Entorno Cultural y Social.	- Constituye estresores extraorganizacionales, que se plantean fuera del ámbito de la empresa. Comprenden los factores familiares, políticos, sociales
9. Contexto Socioeconómico	- Constituyen estresores extraorganizacionales, 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 se puede dejar de mencionar la interrelación existente entre el ámbito laboral y el hogar o la vida de relación social. Las particularidades y períodos de la historia de un país, su situación económica y social